

# Çimento İşveren

Cilt 20 // Sayı 5 // Eylül 2006

Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayın Organı

// dergi.cmis.org.tr

Milletimiz kemali azimle içtimai ve fikri tekamülüne çalışırken, onu yolundan alıkoyacak dahili ve harici maniaların karşısında kuvvetli, kudretli, vazifei aliyesini müdrük kahraman ordumuzun hazır bulunduğunu düşünerek müsterih olabilir.

*(Milletimiz tam bir kararla toplumsal ve düşünsel olgunlaşma için çalışırken, onu yolundan alıkoyacak iç ve dış engellerin karşısında güçlü, kudretli, yüce görevini anlamış kahraman ordumuzun hazır bulunduğunu düşünerek içi rahatlayabilir.)*

*(13.10.1925 günü, İzmir'de ordu ileri gelenleriyle konuşmasından.)*

*K. Atatürk*

ISSN 1300-3526



9 771300 352007





## Bakmak ve görmek

Bulduğunuz konumdan, yapmakta olduğunuz ya da yönettiğiniz işte var olan bir takım sıkıntıları ve sorunları tüm boyutlarıyla görmeniz her zaman mümkün olmayabilir. "İşletme körlüğü" olarak adlandırılan bu kavram ciddi sorunlara neden olabilir. Her gün rutin işlerinizin arasında yanından farkına varmadan geçip gittiğiniz önemli bir aksaklık bir başka göz tarafından kolayca görülüp farkına varılabilir. Konusunda dikkatli bir çalışan veya yönetici de aynı farkındalık bilincine sahipse benzeri aksaklıkları tespit edebilir.



Bazen bu tespit yolu, durup, bir iki adım geriye gidip, daha geniş bir bakış açısıyla durumu kavramak olabilir. Ancak öncelikle bunu sağlayabilecek olan kişinin bu ihtiyacı hissetmesi gerekir. Bu noktadan sonra değişme, gelişme ve ilerleme kaçınılmazdır.

## Yaratıcılık ne zaman devreye girer?

Öncelikle rekabet, değişme ve ilerleme için itici bir güçtür. Belli prosedür takip edilerek yapılan düzenli işlerde "daha iyisi nasıl yapılır?" sorusuna cevap aranmaya başlaması önemli bir aşamadır. Bu soruya bulunacak çözümler için "yaratıcılık" devreye girmek zorundadır. Bulunan çözüm yeterince iyi ise değişim, ardından ilerleme gelecek sonuç başarılı olursa rekabette avantaj kazanılacaktır. Rakipleriniz de benzer yolları takip edeceklerinden ortaya çıkacak döngü nedeniyle sürekli olarak daha iyiyi doğru gidileceğini düşünmek yanlış olmaz.

## Kariyer yönetimi

Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde belirgin olarak şekillenen kariyer yönetimi, ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenen ve yukarıda bahsedilen döngüden de etkilenen bir araçtır. Kariyer yönetimi de zamanla daha iyi olabilmek için gelişmesini sürdürmektedir. Bu konuda ilginç bir makaleyi dergimizde okuyabilirsiniz.

## Kalp krizi iş kazası sayılabilir mi?

Kalp krizi - iş kazası bağlantısını kurmak zor geliyor, öyle değil mi? Yapılan işin bir süre sonra kalıcı bir hasara sebep olması dolayısıyla ortaya çıkan kalp krizi iş kazası olarak değerlendirilebilir mi? Bu konuda son dönemde verilen bir yargı kararı ile ilgili karar incelemesini dergimizde okuyabilirsiniz.

Gelecek sayımızda buluşmak dileğiyle esen kalın.

## Burçak Çubukçu

burcackubukcu@cmis.org.tr



## Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayın Organı

Cilt 20 /// Sayı 5 /// Eylül 2006  
ISSN 1300-3526  
İki Ayda Bir Yayınlanır

Çimento  
İşveren



## Sahibi

Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası  
Adına **Ahmet Eren**

## Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Av. **Sancar Bayazıt**

## Editör

## Burçak Çubukçu

## Hakemli Dergi Yayın Kurulu

Prof. Dr. **Yusuf Alper**,  
Prof. Dr. **İsmail Ataay**,  
Prof. Dr. **Tankut Centel**,  
Prof. Dr. **Toker Dereli**,  
Prof. Dr. **Münir Ekonomi**,  
Prof. Dr. **Ahmet Kumrulu**,  
Prof. Dr. **Sarper Süzek**,  
Prof. Dr. **Fevzi Şahlanan**,  
Prof. Dr. **Nahit Töre**,  
Prof. Dr. **A. Can Tuncay**

## Yayın İlkeleri

**Çimento İşveren Dergisi, Temmuz 1997'den beri Hakemli Dergidir. Yerel Süreli Yayıdır.**

Dergimiz basın meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.

Dergimizde yayınlanan yazıların her hakkı saklıdır. Yazılı izin alınmadan iktibas edilemez.

Dergide yayınlanan yazılar yazarın kişisel görüşüdür, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası'nı bağlamaz.

Dergiye gönderilen yazılar yayınlanmasa dahi iade edilmez.

## Tasarım

Öykü  
Atatürk Bulvarı No:131 Kat: 8  
06640 Bakanlıklar /Ankara  
Tel +90 (312) 425 0090

## Basım Yeri

Dumat Ofset  
Gersan Sanayi Sitesi 654. Sokak No: 54  
Ergazi Mahallesi Yenimahalle ANKARA  
Tel +90 (312) 257 1180 • Faks +90 (312) 257 1179  
www.dumat.com.tr

## Basım Tarihi

24 Ağustos 2006

## Yönetim Yeri

Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası

Kuleli Sokak No:14  
06700 Gaziosmanpaşa/Ankara  
Tel +90 (312) 447 2025  
Gsm +90 (532) 318 1122  
Faks +90 (312) 447 8517  
e-mail genel@cmis.org.tr  
http://dergi.cmis.org.tr

**ÜCRETSİZDİR**



## makale 1

4

Dr. Abdullah Soysal  
Kahramanmaraş Sütçü İmam  
Üniversitesi

Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji  
Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir  
Değerlendirme

## makale 2

26

Arş. Gör. Serkan Benk  
Uludağ Üniversitesi  
İ.İ.B.F. Maliye Bölümü

Çevresel Dışsallıkların  
İçselleştirilmesinde Kullanılan  
Regülasyon ve Hukuki Sorumluluk  
Sistemlerinin Değerlendirilmesi

## köşe yazıları

35

Şükrü Kızılot

- Niçin 49 işçi

## karar inceleme

36

Dr. İbrahim AYDINLI Gazi Üniversitesi  
İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri  
İlişkileri Bölümü

İş Kazasının Görevli Mahkemenin  
Belirlenmesindeki Etkisi ve Kalp  
Krizinin İş Kazası Niteliğine İlişkin  
Karar İncelemesi Yargıtay Kararları

## yargıtay kararları

48

Derleyen: Av. Ertan İren

Yargıtay Kararları

## iş sağlığı ve güvenliği

51

Yeni Üyelerimizde OHSAS 18001  
Çalışmaları Sürüyor

51

İSG Teknik Eğitimleri Tamamlanmak  
Üzere

54

AKUT Acil Durum Ekipleri Eğitimi  
Tamamlanıyor

## ÇMİS haberler

**56** CEMENTINET Projemiz Kabul Edildi

## fabrika haberleri

**57** Akçansa'dan 135 milyon Dolarlık Dev Yatırım İle Geleceğe Bir Sağlam Temel Daha



**59** Aşkale Çimento Devler Ligi'nde

**60** VICAT'dan Yeni Bir Ürün: Prompt Çimentosu

**60** 5. Geleneksel Konya Çimento Şenliği



**61** Konya Çimento'da Yeni Staj Dönemi

**61** Çimsa Çimento'da Görev Değişikliği

## istatistik

**62** Hazırlayan: Özgür Acar  
Çimento, Toprak ve Cam İşkolundaki İşçi Sayılarına İlişkin Temmuz Ayı İstatistikleri

## nostalji fotoğrafları

**64** Ünye Çimento



## kitap

**66** İş Hukuku Mevzuatında Usul ve Esaslar

**66** İş Sağlığı ve Güvenliği Temel Prensipleri

**67** Sendikalar Kanunu'ndan Doğan Haklarımız

**67** Ulusal ve Uluslararası Hukukta İş Güvenliği Uzmanlığı (İş Güvenliği Mühendisliği/İş Güvenliği Teknisyenliği)

**68** Tüm Yönleriyle Soru ve Cevaplarıyla/Açıklamalı-Gerekçeli Sosyal Güvenlik Reformu

# Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları

## Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme

### 1 Giriş

Küreselleşmenin getirdiği dönüşümler, bilgi çağının gerekleri olarak birkaç temel alanda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; teknolojiye bağlı değişim ve gelişmeler, dijital ekonomi olgusu, işin niteliğindeki değişimler, işgücünün vasfı ve seviyesindeki değişimler, çalışma hayatı ve sosyal hayattaki değişimlerdir. Diğer taraftan, hizmet ekonomisinin büyümesi, hızla gelişen insan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgüt ve bireye doğru eğilim, işletmelerin esnek bir yapıya kavuşması vb. gibi birçok yeni gelişmeler de, çalışanların kariyerleri ile ilgili beklentilerini ve işletmelerin kariyer stratejilerini derinden etkilemektedir.

Bu etki kapsamında örgütlerin işlevleri çeşitlenmiş, görevlerin ve işlerin gerektirdiği nitelikler artmıştır. Örgütler bir taraftan kendileri için gerekli olan nitelikli, bilgili, uyumlu ve verimli işgücünü bulmada sorunlarla karşılaşırken, öte yandan personel devir hızını azaltmaya çalışarak uğraşmaktadırlar. Bireyler ise, çeşitlenen ve çoğalan örgütlerde iş bulabilmek veya çalıştıkları örgütte tutunabilmek için daha bilgili ve nitelikli olmak zorunluluğunu hisseder hale gelmişlerdir.

Günümüzde insanlar, işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkanlardan çok

kariyerlerinin gelişmelerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedirler. Özellikle genç nüfus, artık kendine iyi bir kariyer olanağı sağlayacak işleri seçme yoluna gitmektedir. İşletmeler ise, değişen koşullarla birlikte artık çalışanına 1900'lü yıllardaki gibi iş güvencesi değil, iyi bir kariyer fırsatı sunma konusunda çaba göstermektedir. İşletmeler için personelin sadece işini yapması değil aynı zamanda, kendini sürekli olarak yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikler önem kazanırken, çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık ve prestij gibi faktörler daha önemli hale gelebilmektedir. Günümüzde yetişkin personeli ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorun teşkil etmektedir.

Bu anlamda örgütlerde çalışanların gerek daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri ve gerekse işletmede uzun yıllar tatmin olmuş bir şekilde çalıştırılabilmesi için, etkin bir kariyer yönetimi ve stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

21. yüzyıla girerken işletmelerin yeniden yapılanma ve yönetimi konularında önemli değişikliklerin olması, iş yaşamında bireysel düzeyde kariyer

planlaması ve gelişiminden çok, örgütsel düzeyde etkili kariyer yönetimine geçişi zorunlu hale getirmiştir. Özellikle örgütlere katkısı büyük olan kariyer yönetiminin etkili olabilmesi, yapılan araştırmalarda, ancak üst yönetim tarafından desteklendiği, örgütsel yönden teşvik edildiği ve yöneticilerin kariyer yönetim programlarını ve süreçlerini gözardı etmedikleri sürece mümkün olabileceği belirlenmiştir (Özden, 2000, s.23; Bilen, 1998, s.110).

Bu çalışmada, kariyer ve kariyer yönetimi kavramı, kariyer yönetiminin işletmeler açısından önemi, kariyer yönetiminin gelişimi, kariyer yönetimde stratejik görüş, kariyer modelleri ve hareketleri, gelecekte kariyer yönetimi, örgütlerin kariyer yönetiminde izlemeleri gereken stratejiler, kariyer destek yöntemleri ve bu bilgiler ışığında kariyer yönetimi stratejilerinin Türkiye ölçeğinde bir değerlendirilmesi konuları ele alınarak bu kapsamda birtakım öneriler sıralanmıştır.

## 2 Kariyer Yönetimi Kavramı, Kapsamı ve Önemi

Kariyer yönetimine geçmeden kariyer kavramı üzerinde durmakta fayda vardır. Genel olarak çalışma yaşamından soyutlanamayan ve çalışma yaşamıyla birlikte kullanılan kariyer kavramı: insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren ve sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile beraber örgütte ilerleyebilme süreci olarak açıklanabilir (Çelik vd., 1998, s.238; Pazy, 1988, s.312; Orpen, 1994, s.27; Cenzo vd., 1996, s.266). En yaygın anlamı olarak kariyer, seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek olarak tanımlanabilmektedir (Can vd., 1998, s.152).

Kariyer kavramı, tam anlamıyla 1970'li yıllarda incelenmeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Özgen vd., 2002, s.185). 1980'lerden sonra ise, küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu da ifade edilebilir. Değişen iş hayatında hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında



**Dr. Abdullah SOYSAL**

Kahramanmaraş  
Sütçü İmam Üniversitesi

### ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Türkoğlu'nda doğdu. 1994 yılında Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünü bitirdi. 1996 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde akademik hayatına başladı. 1997 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisansını, 2003 yılında aynı üniversitede doktorasını tamamladı. "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları" ve "Kariyer Yönetimi" adlı kitaplarda yazıları yayınlanan Soysal'ın; örgütlerde yabancılaşma, girişimcilik, aile işletmeleri, bilgi teknolojileri, öğrenen organizasyon konularında yayınlamış makale ve araştırmaları bulunmaktadır. Halen KSÜ'de görevini sürdürmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

bireylerin kendilerini geliştirip, kaderlerine boyun eğmeyebilecekleri fikrinin yayılması ile kariyer kavramının daha yaygın bir şekilde örgütlerde ve kurumlarda kullanılmasında önemli artışlar görülmüştür.

Yönetimde çağdaş yaklaşımların etkisini giderek arttırdığı günümüzde, kariyer yönetimi kavramı yükselen değerler arasında kendisini göstermeye başlamıştır. Personel yönetimi anlayışının terk edilip, kapsamı da geliştirilerek insan kaynakları



yönetimi anlayışının hakim olmasıyla insana verilen önem daha da artmıştır (Özgen vd., 2002, s.186). Kariyer yönetimi, özellikle yurt dışında ve son zamanlarda da Türkiye'deki işletmelerin duyarlı olmaları gereken bir olgu niteliğini kazanmıştır. Türkiye'de siyasi iktidarlarca 1980'li yıllarda başlatılan “dışa açılma”, “özelleştirme”, “sözleşmeli personel” gibi uygulama ve yapısal düzenlemeler, bireylerin ve örgütlerin kariyer algılama ve beklentilerinde de önemli değişimlere neden olmuştur (Bakan, 2004, s.115; Aldemir, 1998, s.163). Sonuçta insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların aynı anda gerçekleştirilmesi esasına dayalı kariyer yönetimi anlayışı bugünkü şeklini almıştır. Bu kapsamda örgütsel kariyer yönetimi, bireyin belirli bir örgüt içindeki kariyeri ile ilgilenmekte ve bireyin örgüt içinde işine uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve birey-örgüt uyumunu sağlayacak süreci içermektedir (Argüden, 1998, s.39).

Kariyer yönetimi; “işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması süreci” (Bolton vd., 1994, s.7; Aykut, 1998, s.57; Werther vd., 1993, s.377) olarak tanımlanabilmektedir. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak, kariyer yönetiminin; örgütün ihtiyaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları sistem ile bütünleştiren bir süreç olduğu söylenebilir.

Günümüz değişen iş hayatında işletmelerde işçi sirkülasyonunun giderek artması, özellikle yönetimsel, profesyonel ve teknik yetenek alanında işletmelerin emek talebi ihtiyaçlarını önemli derecede arttırmıştır. Bu gelişen, dinamik yapıları örgütlerde yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmek de giderek zorlaşmıştır. Bu bakımdan örgütte yöneticilerin geliştirilmesi, özellikle şirketin çeşitli iş alanlarında temel yatırımlar yapmasını gerekli kılmıştır. Bu yatırımların gelecekte de verimli ve etkin işgücüne dönüşmesi için örgütlerin şimdiden kariyer planlama ve geliştirmeye önem vermesini zorunlu hale getirmiştir (Beer vd., 1985, s.234).

USA Today gazetesinde “Çalışanlar neden işlerinden ayrılırlar?” adı altında yapılan bir araştırma sonucuna göre, “ücret” çalışanların işlerini terk etme nedenleri arasında listenin en sonunda yer alırken, listenin başında ise %47 ile çalışanlara kariyer yapma olanağının yaratılmaması

yer almıştır. Nedenlerin %26'sını ise, takdir görme yoksunluğu faktörünün oluşturduğu ifade edilmiştir (Güzelcık, 1999, s.198).

Bu kapsamda günümüzde yeteri kadar olmasa da, firmaların kariyer yönetimine verdikleri önem giderek artmaktadır. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleriyle örgütsel başarı arasında yakın ilişkiler söz konusudur (Duygulu, 1998, s.139-144). Diğer bir araştırmaya göre ise, kariyer yönetimi programlarının örgüt içinde verimli ve başarılı olabilmesi için üst yönetim tarafından desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir (Bilen, 1998, s.110). Bu kapsamda bilgi ekonomisinde en önemli malzemelerden biri olan insanın kariyerini planlamak ve geliştirmek, günümüz örgütlerinin vazgeçilmez uygulamalarından biri haline gelmiştir.

Özellikle çalışanların kariyerlerinin yönetilmesi, modern örgütlerin karşılaştıkları önemli değişimlere uyum sağlamalarında son derece güçlü bir araç olarak dikkat çekmektedir. Diğer taraftan kariyer yönetimi, çalışanların yetenek eskimesine uğramalarını önlemede, iş ve aile arasında daha iyi bir denge yaratmada ve insan potansiyelini geliştirmede, örgütler için yeni bir yol olarak görülmektedir. Böylece kariyer yönetimi, günümüzde örgütlerin ayakta kalmasında kullanabilecekleri stratejik bir rekabet silahı olarak görülebilir (Wils vd., 1992, s.213). Diğer taraftan kariyer yönetiminin, örgütün stratejik ve operasyonel düzeyleri arasında bir ilişki kurmasını sağlaması açısından da önemli olduğu belirtilebilir.

Kariyer yönetimi, bireylerin iş yaşamlarının örgütler tarafından şekillendirildiği bir süreç (Greenhouse vd., 1995, s.4) olarak tanımlanabilir. Bu süreçte örgüt işe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi insan kaynağını geliştirme faaliyetlerini yürütür. Diğer taraftan bireylerin öncelikle enerjilerini, duygularını, bireysel değerlerini ve eğitimini işletmenin değerleriyle ilişkilendirmesine yardımcı olacak danışmanlık, koçluk gibi modellerin katkısının da göz ardı edilmemesinde yarar vardır. Kısaca kariyer yönetimi, yöneticileri, insan kaynakları personelini ve çalışanları kapsayan bir süreçtir (Beer vd., 1985, s.235).

### 3 Kariyer Yönetiminin Gelişimi

Örgütlerde kariyer yönetiminin gelişiminde etken olan faktörler; yönetim kültürü, işin yeniden

örgütlenmesi, yeni örgüt yapıları, yeni teknolojiler, yeni meslekler ve insan kaynakları yönetimi başlıkları adı altında incelenebilir.

### Yönetim kültürü

Günümüz örgütlerinde her geçen gün değişen yönetim kültürü yapısı kariyer yönetimi olgusunu kendi şartları çerçevesinde ele alıp uygulamaktadır. Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, yönetim kültürü, örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim kültürü özellikle, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü yönetim kültürüne sahip işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda işgörenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler (Şimşek ve diğerleri, 2001, s.34).

### İşin yeniden örgütlenmesi

Kariyer yönetiminin gelişiminde diğer bir etken ise, işin yeniden örgütlenmesidir. İşin örgütlenmesinde her ne kadar ilk çalışmalar Saint-Simon ve Comte'un çalışmalarında görülse de en kapsamlı çalışmayı Weber geliştirmiştir. Weberyen bürokrasi teorisinde, personel seçimi akılcı esaslara göre yapılır. Liyakat temel koşulu oluşturur ve örgütün ilkeleri herkese aynı şekilde ayırım yapılmaksızın uygulanır (Dereli, 1981, s.9). Adam Smith ise, özellikle üretim süreci üzerinde durarak, üretim sürecindeki işleri basite indirgemiş ve temel görevlere ayırmıştır (Fındıkcı, 1999, s.7).

Bu gelişmeleri takip eden dönemde "bilimsel yönetim" savunusu ile Taylor, işçilerin gelişmelerini, refahlarını ve kariyerlerini düşünmüştür (Bozkurt, 2000, s.55). Elton Mayo ve arkadaşları yaptıkları araştırmalar ile, yavaş yavaş dikkatlerin iş ve somut üretimden, insana geçmesini sağlamışlardır (Koçel, 1995, s.143).

1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi sonrasında, örgütlerin işleyiş ve yapılarındaki önemli gelişmelere tanık olunmuştur. Bu yeni gelişmelerden, esnek üretim düzeninde daha vasıflı işgücü talebinde önemli artışlar olmuş, işçiye daha fazla sorumluluk verilmiş ve işçinin faaliyet alanının sınırları nispeten daha bir geniş tutulmuştur. Eğitim yaygınlaştırılarak işçinin yaratıcılığı teşvik edilmiş ve dikey örgütlenme terk edilmeye başlanmıştır (Bozkurt, 2000, s.119).

Özellikle 1980 sonrasında yalın üretimin farklı yönetim ve üretim anlayışının iş hayatında kendini göstermesi bu alandaki uygulamalara olan talebi arttırmıştır. Örgüt yapısında meydana gelen bütün bu yeniden yapılanmalar, bir yandan işgörenin vasıf çeşitliliğini arttırarak kariyer gelişimini olumlu etkilerken diğer yandan üretimdeki değişikliklere paralel olarak işgücünün dağılımının yeniden düzenlenmesinde esneklik kazandırmıştır.

### Yeni örgüt yapıları

Her alanda yaşanan hızlı değişim organizasyonların yapılarını da değiştirmektedir. Klasik bir yapı olan piramit organizasyonlar, yerlerini daha yatay, düz ve esnek olan matriks organizasyonlara bırakmaktadır. Tabi ki bu değişim süreci içinde olan profesyonel yöneticilerin de konumları, ve dolayısıyla kariyerleri etkilenmektedir. Eski şirket yapıları parçalanıp, yerini bireysel gruplar ile ekonomik faaliyetin temelini oluşturan bilgi birikimlerine bırakmaktadır (Midilli, 2001, s.26). Buna göre bütün iş tanımları yeniden yapılanmakta ve yeni bilgi iletişim kanalları etrafında odaklandırılmış süreçlerden oluşan yapısal düzenlemelere gidilmesine neden olmaktadır (Düren, 2000, s.64).

### Yeni teknolojiler

Rekabette önemli bir unsur olan yeni teknolojiler ise, yeni piyasalar ve yeni işler yaratmıştır. Özellikle bilgisayar teknolojisindeki hızlı değişim ve onun kullanımı bir taraftan hızlı bir şekilde yaygınlaşırken diğer taraftan son derece ucuzlamıştır. Bu durum ise çalışmanın ve istihdamın niteliğini kökten değiştiren başlı başına devrimsel bir sonuç olarak ifade edilebilir (Karadavut, 2001, s.55-56). Diğer taraftan, çok farklı teknolojilere ve standartlıktan uzak çeşitliliğe ve esnek üretim biçimine dayanan enformasyon toplumunun gelişi, büyük ölçüde çalışma şekillerindeki standartlaşmayı da bozmuştur (Bozkurt, 2000, s.132). Yeni çalışma şekilleri (part-time, evde çalışma, short time vb.) (Tokol, 1992, s.54), çalışma biçimlerinin çok daha esnemesine yol açmış ve işçilere, daha fazla çalışma zamanını kendilerinin belirlemesi fırsatı verilmiştir (Toffler, 1996, s.307). Bu kapsamda günümüzde artık işletmelerde elemanların kendilerine ayrılmış masalarda çalıştığı büroların sayısı gittikçe azalırken, (TOBB Forum Dergisi, 1999, s.12-18), gelecekte işletmelerin yeniden örgütlenme anlayışının bir ürünü olarak üst kademelerdeki kariyer sayılarında büyük bir düşüş olması beklenmektedir (Bozkurt,

**Güçlü yönetim kültürüne sahip işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda işgörenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler**



**Genel olarak kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulması sürecidir.**

2000, s.185-186). Kariyer planlamasını zorlaşacağı ve mesleki geleceğin kestirilemeyeceği bu dönemde, her çalışan “kendi kendinin personel geliştiricisi” gibi çaba göstermek, sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmak durumundadır (Tınar, 2002, s.13).

#### Yeni meslekler

Bilgi toplumunda bilgilenmiş bireyin vazgeçilmez nitelik kazanması aynı zamanda, bilgi tabanlı organizasyon yapılarında yeni kariyer/meslekler ortaya çıkarmıştır (Bayrak, 2003, s.170). Bu anlamda işletmeler, bir taraftan örgüt yapı ve işlevlerini bu yeni duruma göre ayarlarken diğer taraftan çalışanlarının kariyerlerini de planlama ve geliştirme çabası içerisinde olmaları gerekmektedir. Günümüzde bilginin kullanılması ve geliştirilmesine yönelik işlerde çalışan (Ekin, 2000, s.62) ve sayıları giderek artan ve her geçen gün “mavi” ve “beyaz” yakalı çalışanların yerini alan “bilgi işçileri”, daha bağımsız ve daha üretken, eğitim düzeyleri yüksek, vasıflı ve uzman bireyler olarak çalışma yaşamında önemli rol oynar duruma gelmişlerdir (Işığışık, 2002, s.121; Tutar, 2000, s.38). Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, altın yakalıların çalışacakları işyerinden, ilgi çekici bir kurumsal kültür, kariyer basamaklarında yüksek tırmanma şansı, işi yapmada özgürce performansla dayalı ücretlendirme gibi çok şey beklediklerini ortaya koymaktadır (Tınar, 2002, s.14). Bu araştırma sonucu günümüzde işletmelerde çalışan tüm kesimler daha fazla bağımsızlık istediklerini göstermektedir.

#### İnsan kaynakları yönetimi

Çağdaş yönetim düşüncesi evriminin “oluşma” dönemi, On dokuzuncu yüzyılın sonlarından İkinci Dünya Savaşına kadar olan dönem ve İkinci Dünya Savaşından günümüze kadar olan dönem de “değişme” evresi olarak ifade edilebilir (Baransel, 1993, s.12). Bu değişme evresi, örgütün insan unsurunda, personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine doğru bir yönetim felsefesi ve tarzı olarak değişerek devam etmektedir (Tutar, 2000, s.114). Bu süreç günümüzde “insan kaynakları yönetimi” adı altında gelişmektedir. Bu kapsamda, uzun süreden buyana ikincil ve pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi, en değerli kaynak haline gelen insan kaynakları yönetimi olarak gelişme göstermiş ve işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru niteliğini kazanmıştır (Düren, 2000, s.98). İşletmelerde insan

kaynağı olgusuna yönelişle beraber, örgütün amaçlarına ulaşmasında en büyük katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Özellikle çalışanlar çok yönlü yeteneğe sahip, yetkilendirilmiş, görev ve sorumluluk alanları çeşitlendirilmiş, katılımcı ve motivasyonu yüksek bireyler olarak görülmeye başlanmıştır (Tutar, 2000, s.119). Bu gelişmeler ise örgütlerin kariyer yönetimini daha fonksiyonel hale getirme çabalarını hızlandırmıştır.

#### 4 Kariyer Yönetiminde Stratejik Görüş ve Onu Etkileyen Faktörler

“Strateji bir plandır ve aynı zamanda sürekli bir davranış biçimidir” diyerek stratejiye farklı bir bakış açısı getiren Henry Mintzberg, stratejik planlamanın ötesinde stratejik düşünüşü savunarak, yöneticilerin stratejik plan yapmak yerine, stratejik düşüncelere imkan vermelerinin gerekliliğini belirtmektedir (Arat, 1995, s.87-88).

Bu anlamda örgütlerde kariyerle ilgili strateji geliştirilmesi ile, geleceğe, belirsizliğe ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik faydalar elde edilebilecektir. Genel olarak kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulması sürecidir. Bunun için öncelikle analizde; fırsatlar, tehlikeler, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirmenin yapılması kariyer stratejilerinin başarı oranını da arttıracaktır (Argüden, 1998, s.78).

Örgütlerde kariyer unsurlarının tanımlanması mümkün olmasına rağmen, örgütsel kariyerin değişkenleri, kariyer yolları veya merdivenlerini geliştirmeye sahip örgütlerin tümünde tam olarak belirgin değildir. Bu anlamda örgütlerde kariyer yönetimi stratejilerinin başarısı; çevre, örgüt yapısı ve işin özelliklerinden oluşan üç ana değişken ile birlikte; örgüt desteğinin yoğunluğu, bireysel kariyer planlama, organizasyonun içindeki ve dışındaki iş fırsatları, uygun kariyer yollarının çeşitliliği, iş ve aile zorunluluklarının karşılıklı etkileşimi gibi diğer değişkenlere de bağlıdır (Aykut, 1998, s.61). Bu kapsamda örgütlerde kariyer yönetimi stratejilerini etkileyen değişkenler aşağıda ele alınmıştır.

#### Örgütsel özellikler

Bu değişkenlerin başında, her örgütün kendine has özellikleri dikkat çeker. Farklı örgütlerin, işçilerine farklı kariyer yolları sunmaları, örgütsel özelliklerin

önemli olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bu özelliklerden, coğrafi lokasyonun çokuluslu işletmelerde yatay hareketlerin sayısını büyük oranda arttıracığı, diğer taraftan işletmede farklı departmanların sayısındaki artışın ise, dikey hareketlenmeyi arttıracığı ifade edilmiştir (Rowland vd., 1982, s.380).

Örgütsel özelliklerden, örgütün büyüklüğü'nde kariyer yönetimi stratejilerini etkileyen önemli bir unsurdur. Özellikle, üst yönetimdeki bireylerin yukarıya doğru ilerlemede birbirlerini oldukça yakından takip etmeleri, işletmede mevcut işçilerin sayısı ile ilgilidir. Bu durum, işletmede kariyer dizisindeki açık kadroların daha kısa zamanda doldurulmasını sağlarken, diğer taraftan örgütlerde bir zincir reaksiyonuna da neden olabilmektedir. Bu durum ise, zincirdeki tüm işçilerin hareketlerinin oranını ve miktarını da arttıracaktır. Buna göre büyüklük, örgütsel yapının karmaşıklığını artırması ile birlikte, mevcut pozisyonların tipleri ve sayıları üzerinde de dolaylı bir etkiye sahip olabilecektir.

Diğer bir örgütsel özellik olan teknoloji ise, örgütün kariyer stratejilerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojinin iş ilerlemeleri konusunda, son derece etkili olduğu ifade edilebilir (Rowland vd., 1982, s.380-381). Bu anlamda teknolojik değişmelerin, örgütlerin çalışma biçimlerini değiştirdiği, giderek yeni ve farklı nitelikte personele ihtiyaç gereksinmesini beraberinde getirdiği, çalışan bireylerin kariyer fırsat ve beklentilerinde köklü gelişmeler yarattığı ve örgütün daha verimli ve etkin çalışmasına fırsat sağladığı belirtilebilir.

Aynı şekilde örgütsel özelliklerden, örgütün kaynakları, amaçları ve yapısı da, kariyer yönetim stratejilerini etkileyen diğer bir faktör olarak sayılabilir. Bir örgütün kariyer yönetiminde başarılı olabilmesi için, finansal kaynaklara, zamana, etkin bir iletişim ağına ve yöneticiler ile astların uyumlu çalışmasına ihtiyacı vardır. Bu anlamda, rekabet hızla arttığı dinamik çevre koşullarında, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firmalar, önce etkin bir kariyer yönetim yoluyla personelin iş tatminini sağlayabilmelidir ki, kendi amaçlarına da ulaşabilsinler (Aykut, 1998, s.61).

## Çevre

Kariyer yönetimi stratejilerini etkileyen bir diğer değişken ise örgütün çevresidir. Ekonomik, sosyo-kültürel, fiziki ve hukuki yapı, örgütün çevresini oluşturan önemli faktörlerdir. Yani örgüt, yaşamını

sürdürebilmesi için, çevresi ile sürekli ilişki ve etkileşim içerisinde olmak zorundadır. Buna göre, söz konusu çevresel faktörler, örgütsel fonksiyonların diğer görünüşleri kadar örgütsel kariyerler üzerinde de önemli bir etkiye sahip olacaktır.

## Çalışma hayatı

Çalışma hayatı da kariyer yönetimi stratejilerinin şekillenmesinde önemli rol oynar. Günümüz toplumlarında çalışma hayatı, çoğu insanın yaşamının merkezi haline gelmiştir. Çünkü çalışma ve iş; insanlara bilgi ve becerilerini kullanma imkanı verir, bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için bir gelir elde etmesini sağlar, bir topluma kabul edilmeyi ve girmeyi belirleyen önemli bir unsur olarak görülür, statüyü belirler ve bireyin toplumdaki pozisyonunu ve rolünü açıklar (Human Resources, 1996, s.11). Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde çalışma ve işin, örgütlerde kariyer yönetim sürecini etkileyen en önemli değişken olduğu ifade edilebilir. Çünkü kariyer yönetimi programları, mevcut ve gelecekteki işlerin yapısına göre hazırlanır. Bu anlamda kariyer yönetimi, sistemin güncelliğinin korunması açısından oldukça önemlidir. Diğer taraftan yöneticiler, çalışanlar ve insan kaynakları uzmanları arasında etkin bir iletişimin olması da, kariyer stratejilerinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır.

## İşgücü

Örgüt içinde işgücü özellikleri, örgütsel kariyer stratejilerini etkileyen bir diğer faktördür. Holt ve diğerlerine göre (1966), işten ayrılma, emeklilik, işten atılma işgücü özelliğinden kaynaklanan ve kariyer yönetimini etkileyen önemli faktörler olarak sayılabilir. Aynı şekilde, işgücü kompozisyonunu etkileyen diğer etkenler ise; yaş, eğitim ve cinsiyet olarak sayılabilir. Böylece bu faktörlerin her biri, işçilerin ilerlemelerinde olduğu gibi örgütün kariyer sistemlerini de etkilemektedir.

## Örgüt iklimi ve kültürü

Örgüt iklimi ve kültürü de kariyer stratejilerini etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Genel olarak örgüt iklimi, "iş çevresinde, bu çevrede çalışanlar tarafından dolaylı ve dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler seti" olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 1998, s.50'den Toulson vd., 1994, s.453-467). Öyleyse örgüt iklimi, örgütün objektif (nesnel) özelliklerinin çalışanlar

**Teknolojik değişmelerin, örgütlerin çalışma biçimlerini değiştirdiği, giderek yeni ve farklı nitelikte personele ihtiyaç gereksinmesini beraberinde getirdiği, çalışan bireylerin kariyer fırsat ve beklentilerinde köklü gelişmeler yarattığı ve örgütün daha verimli ve etkin çalışmasına fırsat sağladığı belirtilebilir.**

**Örgüt kültürü,  
gelecekte örgütte  
görev  
üstlenebilecek  
yeni yöneticilerin  
örgüt temel değer  
ve dinamiklerine  
uygun biçimde  
ardışık olarak  
yetiştirme ve  
gelişmelerine  
olumlu katkıda  
bulunur.**

tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin iş çevrelerindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır.

Örgüt iklimi algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir; örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı bir çevre olduğunu gösterir. Bu anlamda örgüt iklimi, çalışanların başarısını ve tatminini etkileyebileceğinden örgütsel amaçlara ulaşmada ve örgütün etkin bir kariyer yönetimi stratejilerini uygulamada örgüt ikliminin geliştirilmesinden yararlanılabilir.

Diğer taraftan çalışmada değinilmesinde fayda görülen diğer bir kavram ise, örgüt kültürü'dür. Örgüt'te var olan kültür, işletmenin diğer fonksiyonlarının yapı, işleyiş ve kararlarını etkileyip onlardan etkilendiği gibi bir örgütün insan kaynakları uygulamalarının (performans değerlendirme kriterleri, ödüllendirme uygulamaları, kariyer planlama ve geliştirme sistemleri vb.) çoğu da örgütün kültürünü geliştirir, pekiştirir ve ondan etkilenir (Gümüş, 1999, s.258). Bu anlamda örgüt kültürü, gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin örgüt temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde ardışık olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur (Şimşek vd., 2001, s.36).

Örgüt kültürünü açıklamada farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların örgütlerde kariyer yönetimi uygulamaları açısından önemli görüldüğü söylenebilir. Bunlardan ilki Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilen AGIL Modelidir. Buna göre, bir örgüt yaşamını devam ettirebilmek ve sürekli bir gelişim sağlamak istiyorsa öncelikli olarak uyum sağlamalı, amaç belirlemeli ve bu amaca ulaşmalı, örgüt sisteminin tüm parçalarını bütünleştirmeli ve hem iç hem de dış çevredeki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (Özkalp, 1995, s.68).

Diğer bir model ise, William G. Ouchi tarafından geliştirilmiştir. Ouchi, yaptığı çalışmalarda, kariyer gelişimi, kontrol ve denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi konularında Amerikan, Amerikan Z ve Japon işletmelerini karşılaştırmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre, Amerikan Z ve Japon tipi işletmelerde kariyer gelişimi en önemli değer taşıyan unsurdur. Çalışan personel değişik görev

ve fonksiyonlarda kendilerini geliştirirler. Amerikan tipi işletmelerde ise, bu çok büyük bir değer taşımaz. Bunun aksine bu tip işletmelerde yükseltim gelişim trendine bakılmaksızın hızlı bir biçimde uygulanır. Buradan hareketle işletmenin örgüt kültürü içindeki kariyer değerlerinin açıkça ortaya konması ve gerekli değişim ve düzenlemelerin yapılması işletme açısından gerekebilecektir (Özkalp, 1996, s.70-71).

Bir diğer model ise; Tom Peters ve Robert Waterman'ın geliştirdiği modeldir. Bu modelde, örgütlerde önemli olan, işletmede çalışanların sayısı değil, onların gösterdikleri başarı ve performans düzeyidir. Böylece örgütlerde çalışanların performanslarının önemli olduğunun kabul edilmesiyle kariyerde, ilerlemede, terfi bu faktörlerin örgüt kültürü açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Özkalp, 1999, s.25).

Örgütlere bir kişilik kazandıran ve onu diğerlerinden ayıran farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütlerde kariyer yönetimi stratejilerine yansımaları aşağıda ele alınmıştır. Bu örgüt tiplerinden ilki olan güç kültüründe, otorite hakimdir. Bu durumda çalışanların ilerleme, kariyer, ücretlendirme, terfi vb gibi beklentileri otorite sahibi yöneticilerin istedikleri biçimde ve derecede olmaktadır (Hicks vd., 2000, s.328). Rol kültüründe ise, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bir bürokrasi kültürü söz konusudur. Buna göre çalışanlara yönelik kariyer planlama ve geliştirme örgütün kural ve yöntemleri çerçevesinde çalışanların iş ve sorumluluğuna göre yapılmaktadır (Handy, 1993, s.185). Başarı kültüründe ise, örgütün, çalışanlarının motive olmaları konusunda hassasiyet göstermekte ve bundan dolayı çalışanların gelecekle ilgili beklentilerine de (terfi, kariyer, ücret, vb.) sıcak bakmaktadır. Destek kültürü'nde ise, bu tip kültüre dahil kurumlar, özellikle çalışanlara her türlü imkan ve ortamı oluşturarak onların gelecekle ilgili planlarına (kariyer planlama, gelişim, daha fazla ücret alma vb.) yardımcı olmayı amaçlamaktadır. (Erkmen vd., 2001, s.68).

Örgüt tipleri ile uygulanan kariyer stratejileri arasındaki ilişkiyi belirleme konusunda yapılan diğer bir çalışma ise, Byras tarafından yapılan çalışmadır. (Eren, 1993, s.379). Aşağıda şekil 1.1 'de örgütsel kültürün sınıflandırma matrisi gösterilmiştir.



### ŞEKİL 1.1: Örgütsel Kültürün Sınıflandırılma Matrisi

|                    |                   |             |            |
|--------------------|-------------------|-------------|------------|
| İNSANLAR           | Katılımcı Olmayan | Sistemantik | Müteşebbis |
|                    | Katılımcı         | Etkileşim   | Bütünleşik |
|                    |                   | Tepkisel    | Etkisel    |
| <b>FAALİYETLER</b> |                   |             |            |

Faaliyetler, işletmenin karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu halde işletmeler, dış çevreye cevap veren (tepkisel) ve dış çevreyi yönlendiren (etkisel) olarak ayrılmaktadır. İnsanlar açısından ise, personel ve müşterilerle iletişim ve ilişkinin kuvvetini gösteren katılımcı ile zayıf bir ilişkinin bulunduğu katılımcı olmayan ayrımı söz konusudur. Yukarıdaki şekilden hareketle, ortaya çıkan kültür biçimlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Argüden, 1998, s.88-89):

Etkileşim kültürü olarak ifade edilen bu kültür tipinin, çevreyi etkileme yeteneği bulunmasa da çevrede meydana gelen değişim ve yeniliklere ayak uydurarak personelin ve müşterilerin yeni isteklerine uyum sağlama ve cevap verme özelliği söz konusudur. Rekabetçi bir kültür tipi olarak bütünleşik kültür ise, öncelikle çevreyi değiştirebilen, gündem yaratan bir kültür yapısına sahiptir. Müteşebbis kültürde ise, katılımcılığın olmamasından dolayı örgüt elemanlarına karşı yetersiz etkisi bulunmaktadır. Ancak gerekli uyumdan öte gerektiği zamanlarda yenilikleri ile çevreyi etkileyen bir kültür tipidir. Son kültür tipi olarak sistemantik kültürde ise, sistemantik bir çalışma tarzı vardır. Hem etkileme gücü bulunmaz hem de katılımcılıktan yoksundur.

Yukarıda açıklanan kültür tipleri kapsamında, kariyer stratejileri ve uygulamaları açısından işletmelerin etkileşim ve bütünleşik bir kültürde yer alması büyük bir önem taşımaktadır.

Örgüt kültürü, tüm bu özelliklerinden dolayı seçilen stratejilerin kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı bir unsuru olarak gözükmektedir. Böylece güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, personelin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Aksine zayıf örgüt kültürüne sahip bir örgütte ise, personel, ne yapmaları, nasıl davranmaları gerektiği konusunda bir hayli zaman harcamaktadır. Bu nedenledir ki, kariyer stratejilerinin uygulanması konusunda da güçlü örgüt kültürü, yöneticilerin ve personelin işini kolaylaştırmakta ve başarı şansını arttırmaktadır (Eren, 1993, s.375-376). Bu

kapsamda, örgütlerde uygulanmakta olan Kariyer Planlama ve Yönetimi (KPY) sistemi, işletme amaç ve ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirilmelidir (Tyson, 1992, s.125). Bu anlamda uygulanacak olan kariyer yönetimi tekniklerinin tipleri, örgütün kültürüne de bağlı olacak ve örgütte varolan kültür dikkate alınarak kariyer yönetim stratejileri bu kapsamda uygulamaya aktarılacaktır. Örneğin, nispeten istikrarlı olan bürokratik sistemlerde (sivil hizmetler, geleneksel üretim vb.) uzun dönem kariyer ilerlemeleri için genel kariyer yolları uygulanabilir iken, dinamik ve hızlı sektörlerde (IT işletmeler vb.) ise, her yıl veya iki yılda bir genel kariyer yolları ile ilgili politikaların tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir (Baruch, 1999, s.443).

#### Liderlik

Örgütte geçerli olan liderlik uygulamaları da kariyer yönetimi stratejilerinin şekillenmesinde önemli bir unsurdur. Liderlik, örgütte hem stratejilerin geliştirilmesi hem de uygulanması aşamasında önemli bir yere sahiptir. Liderlerin görevi; dürüstlüğe ve yetkilendirmeye değer veren bir işletme kültürü yaratmaktır (Güzelcik, 1999, s.101). Yani organizasyonda gelişmeye yol açan değişiklikleri gerçekleştirmektir (Tooper, 2001, s.50). Lider, insanları organizasyonun temel ve en değerli kaynağı olarak görerek, onların çalışmalarına gönül vermelerini, temel bir sorumluluk duymalarını ve değişikliklere uyum göstermek için ellerinden geleni yapmaya gayret göstermelerini sağlar.

Etkili liderliğin kariyer yönetimine nasıl ve ne şekilde yansıdığı konusunda Hay/McBer danışmanlık şirketinin yapmış olduğu araştırma dikkat çekicidir. Araştırmada ortaya çıkan altı tip (zorlayıcı, otoriter, bağlılık oluşturan, demokratik, model olan ve yetiştiren) liderlik tarzlarının, onların kaynaklarının, ne zaman en çok işe yaradıklarının ve kurumsal ortam ve böylece kurumun performansı üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur (Golemann, 2002, s.49): Buna göre, kariyer yönetimi ve uygulamasında özellikle yöneticilerin yukarıda bahsedilen liderlik tarzlarından yalnız birini seçip uygulamak yerine örgütün ve çalışanlarının niteliklerine, değişimlerine ve beklentilerine göre

değişen ve geliştiren liderlik tarzlarını dönüşümlü bir şekilde uygulamasının en iyi ortama ve iş performansına ulaşma açısından fayda sağlayacağı söylenebilir.

### Kaynaklar

Örgütün kariyer yönetimi uygulamalarını etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi aynı zamanda, seçilen stratejiler doğrultusunda işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde dağıtımı ile mümkün olabilecektir. Kaynak dağıtımı, yapılan planlar doğrultusunda eldeki parasal, maddi, fiziksel, beşeri, örgütsel ve teknolojik kaynakların nerede, nasıl, ne miktarda ve ne zaman kullanılacağına ilişkin kararların alınmasını içerir. Bu kapsamda kariyer yönetimi tekniklerini hazırlayan yöneticiler, tüm bu stratejileri uygulamada gerekli olan kaynakları belirleyerek, ne kadar kaynak ayrılacağını tespit edip bunu gerekli bütçeleri hazırlayarak tepe yönetime iletmelidirler. Örgüt en mükemmel stratejileri oluşturup, tüm elemanlarının kariyerleri için elinden geleni yapacağını belirtse de, eğer gerekli olan kaynaklar bu faaliyetler için gerekli şekilde ayrılmıyorsa her şey sadece kağıt üzerinde kalacaktır. Bu nedenle stratejinin uygulamaya dönüştürülmesi için gerekli kaynakların tahsisi gerekmektedir (Eren, 1993, s.357).

### 5 Kariyer Modellerindeki Temel Yaklaşımlar

Kariyer yönetimi, sadece kurumun veya sadece çalışanın üstlenebileceği, sorumluluk alabileceği ve başarılı olabileceği bir süreç olmayıp her kesimin üzerine düşen görevi yaparken diğerleriyle de karşılıklı koordinasyon ve destek içinde olabileceği bir süreçtir (Yaylacı, 1999, s.45). Bu anlamda, kariyer yönetim stratejilerinde dört farklı modelden bahsedilebilir (Dicle, 1999, s.30; Sonnenfeld vd., 1988, s.590-593):

#### Akademik model

Bu model, dışa kapalı bir model olup, örgütte çalışanlar kuruluşun en alt kademesinden işe başlarlar ve söz konusu elemanların işe alınışında bireysel gelişme potansiyeline büyük önem verilir. Akademik modelde, bireysel performansı ödüllendirmek için eleman alımı ve ilerleme fırsatı daha çok işletme içinden gerçekleştirilmektedir. Bu modelde işçiler, kendilerini modern bir loncanın üyesi gibi görürler. Bu modelde, eleman ile şirket yakın işbirliği içinde kariyer çizgilerini belirlerler. İşletme kariyer çizgisinin gerektirdiği yoğun, masraflı eğitim programlarını sağlarken, elemanın da aynı istek ve heyecanla bu

eğitim aşamalarını başarı ile geçmesi ve kariyer çizgisini izleyerek üst kademelere tırmanması beklenir. IBM, KODAK, GM gibi bazı kuruluşlar bu modeli benimsemeleri ile tanınırlar. Bu modelin İkinci Dünya Savaşından günümüze dek Japonya'da uygulanan bir model olduğu söylenebilir. Bu modelin en büyük yararı ise, işgücü devrinin düşük kalmasını sağlaması, kaliteli elemanların çok ayrıntılı elemelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere ulaşıldığında kuruluşu çok iyi tanıyan, tam bir bağlılıkla işletmede çalışmak isteyen bir üst yönetim kadrosunun oluşmuş olmasıdır. Ayrıca, eleman alma ve işgücü devrinden kaynaklanan giderler de rakiplere oranla çok düşük tutulabilmektedir.

#### Klüp modeli

Kariyer yönetimi stratejilerinde öngörülen bir diğer model ise, klüp modelidir. Bu modelin de akademik modelde olduğu gibi dışa kapalı bir model olduğu söylenebilir. Bu modeli benimseyen işletmelerde elemanlar, yine kariyerin ilk basamaklarından başlarlar. Fakat bu modelde ağırlık, gelişme potansiyeline değil, yönetimi daha kolay olduğu için hizmet sürelerine ya da kıdeme verilmektedir. Klüp modelinde, örgütün tüm üyeleri üzerinde tam bir hakimiyeti vardır ve kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanmıştır. Bu modelde, her fonksiyonel alan için belirli sürelerle otomatik olarak ulaşılan kariyer çizgileri işletme tarafından belirlenmiştir. İşletme içi rekabet düşük olduğu gibi, işletme dışı rekabet de söz konusu değildir. Klüpte, güvenlik ve üyelik bağlılığın temelidir. Statüye ulaşma, istihdamda öncelik klüp tipindeki üyelerin önem verdikleri değerlerdir. Bu nedenle, işgücü devri çok düşüktür. Bir klüpte işçiler genelde bir misyonu gerçekleştirmek için istihdam edilirler. Bu şekilde istihdam edilme ise, işçilerin moralini pozitif olarak etkilemektedir (Sonnenfeld vd., 1988, s.592-593). Bu modelde temel sorun, zaman içinde işletmenin kendisine bağlı fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin çok düşük olduğu ortamlarda yararlı olduğu söylenebilir (Dicle, 1999, s.30).

#### Futbol takımı modeli

Üçüncü sırada öngörülen model ise, futbol takımı modelidir. Bu modelin özelliği ise, kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada işletmeye katılmasının, bir futbol takımına katılmada olduğu gibi, mümkün olmasıdır. Dışa açık bir model olarak ifade edilebilir. Futbol takımı

modelinde, işletme diğer takımlardan alabileceği nitelikli yeteneğe sahip performanslı bireylere güvenmiştir (Sonnenfeld vd., 1988, s.590). Futbol takımında, iş güvenliğinin eksikliğine karşı yenilik ve yaratıcılık bir sigortadır. Futbol takımının ruhu canlı, neşelidir; işçiler kendilerini küçük birer yıldız (ünlü) olarak görürler. Örgüte bağlılık ise, klüp ve akademiden düşük bir düzeydedir (Sonnenfeld vd., 1988, s.593). Bu modeli benimsemiş olan işletmede kariyer planlaması değil, fakat işletmenin amaçları çerçevesinde başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. Modelin en önemli yararı, eğitim giderlerine fazla zaman ve para ayrılması gereğinin olmamasıdır. Yol açtığı en önemli sorun ise, işgücü devrinin oldukça yüksek olmasıdır. Reklamcılık işletmeleri, danışmanlık işletmeleri, eğlence endüstrisi, ülkemizde olduğu gibi diğer ülkelerde de bu modeli uygulayan sektörler olarak sayılabilir.

#### Kale modeli

Kariyer yönetimi stratejilerinde öngörülen son model ise, kale modelidir. Kale modelinde, kuşatma altında bir kurum söz konusudur. Bunun ise, bireylerin kuruma olan bağlılığını azalttığı ifade edilmektedir. Bu modeli benimseyen şirketin, emek arzı kanalları açık olup, bireyler tarafından verilen kararlar ile atamalar yapılmaktadır. Öncelikli amaç ise, kurumsal olarak hayatta kalmak ve üyelerin maliyetlerinde azaltmaya gitmektir (Sonnenfeld vd., 1988, s.590). Bu modelde, her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Yani, o görevdeki eleman her an görevini başkalarına karşı bir kale gibi savunmak, korumak zorundadır. Bu ise, elemanın sürekli olarak kendini yenilemesini, eğitmesini, geliştirmesini ve görevi yapabilecek en yetenekli elemanın kendisi olduğunu kanıtlamasını gerektirir (Dicle, 1999, s.30).

Bu modelde, işletme eleman tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli elemanlar, şirkete katılmaya davet edilirler (Dicle, 1999, s.30). Bu modeli benimseyen kuruluşlarda, işgücü devrinin ve dolayısıyla ücret ve yan ödemelerin çok yüksek olacağı söylenebilir. "Kale" türü işletmeler, genellikle yayımcılık; turizm ve petrol gibi iş kollarında görülür. Bu işletmelerde işe girenler, piyasaları iyi izler ve kısa sürede pişerler. Ancak bu sektörlerde sık sık görülen krizlerde, ilk harcananlar ise, hep genç yönetici kuşağı olmaktadır (Türkoğlu, 2000, s.92).

Buraya kadar sayılan kariyer modelleri kapsamında işletmelerin içinde buldukları sektörün niteliklerine, stratejik amaçlarına, ilgili sektördeki eleman kalitesine ve elde edilebilirlik durumuna

bağlı olarak bir model seçmeleri gerekmektedir. Seçilen model ise, maliyet/fayda analizleri yapılarak sürekli olarak değerlendirilmelidir. Bu kapsamda Sonnenfeld (1992), her bir kariyer yönetim modelini şekil 1.2'de gösterildiği gibi farklı örgütleri örnekler vererek değerlendirmiştir.

#### ŞEKİL 1.2: Örgütlerin Sınıflandırılması

|                |  |  |
|----------------|--|--|
|                | <b>AKADEMİ</b><br>(IBM,HP)                         | <b>FUTBOL TAKIMI</b><br>(Danışmanlık,<br>halkla ilişkiler) |
| <b>Yüksek</b>  |  |  |
| <b>Rekabet</b> | <b>KLÜP</b><br>(Hükümet, kamu<br>hizmet kurumları) | <b>KALE</b><br>(Perakendeciler,<br>hava yollar)            |
| <b>Düşük</b>   |  |  |
|                | <b>Düşük</b>                                       | <b>Yüksek</b>  |
|                | <b>Açıklık</b>                                     |  |

#### 6 Kariyer Hareketleri

Kariyer yönetiminde örgütlerin farklı stratejik uygulamalar içerisine girdikleri bilinen bir gerçektir. Bu gerçeği dikkatli bir şekilde analiz eden ve kendi yapılarına entegre edebilen işletmelerin istikrarlı bir başarı grafiği izlediği söylenebilir. Bu anlamda, kariyer yönetim uygulamalarında örgütlere rehberlik edeceği varsayılan stratejilerin işletmeler tarafından bilinçli bir şekilde uygulanmasında fayda vardır. Bu amaçla örgütler, stratejik amaçlarına, özelliklerine, değişimin hızına, rekabet koşullarına ve ne tür ve nitelikte insan gücüne gereksinim duyduğuna bağlı olarak aşağıda sıralanan kariyer yönetim sistemlerinden birini seçebilirler (Dicle, 1999, s.30-32):

##### Dikey hareket

Kariyer yönetim uygulamalarında geçerli olan sistemlerden ilki, "dikey hareketi" temel alır. Bu sistem, işletmelerde belirli bir fonksiyonel alanda en alt basamaktan başlayıp ilgili fonksiyondan sorumlu en üst kademe yöneticiliğine kadar giden basamaklar zincirinden oluşur. Bu sistemde elemanlar, zaman içinde yalnızca bir fonksiyonel alanda bilgi ve becerilerini geliştirdikleri için, bir fonksiyonel alandan diğerine geçiş oldukça zordur. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin çoğunlukla büyük, yerleşmiş, güvenli ve bürokratik kuruluşlar olduğu söylenebilir. Dicle (1999), bu sistemin yararlarını şu şekilde sıralamıştır (Dicle, 1999, s.31): İşgören işletmede geleceğinin ne olacağını, ileride nereye varacağını kesinlikle görebilir. İşletme büyümekte olan bir işletme ise, bu yeni elemanların güven duymasını, işletmeyi benimsemesini ve çalışma isteğinin artmasını sağlar. Yöneticiler elemanlarını gelecekte yüklenecikleri görev ve



sorumluluklar için en iyi şekilde hazırlayabilirler. Sistem düzenli ve kalıcı olduğu için elemanların bilgi, beceri ve yetenekleri zaman içinde en uygun şekilde gelişir.

Dikey sistemin dezavantajlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür: Pazar payı azaldığından dolayı küçülme stratejisi izleyen işletmelerde hiyerarşide yükselme şansı ve bu yolla iş doyumu elde etme olanakları oldukça azalacaktır. Gittikçe azalan orta ve üst kademe yönetim pozisyonları için işletme içi rekabet çok şiddetlenebilir ve bu durum işletme içi ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Hiyerarşik yapı gereği bazı fonksiyonel alanlarda kariyer basamakları kısıtlı olabilir. Bu ise yetenekli ve zor işlerde kendini göstermek isteyen elemanların bu alanlara ilgi duymaması ile sonuçlanabilir.

#### **Gövde dallar sistemi**

Günümüzde gittikçe yaygınlık kazanan bir diğer kariyer sistemi ise “gövde-dallar sistemidir”. Bu sistemde elemanlar, istendiğinde fonksiyonel alanlar ve görevler arasında geçiş yapabilme esnekliğine sahiptirler. Kolayca görülebileceği gibi, hızla değişen rekabetin yüksek olduğu ortamlarda esnek bir yapıya gereksinim duyan işletmeler için bu model zorunlu olan esnekliği sağlayabilmekte; elemanlar geniş bir yelpaze içinde bilgi, beceri ve yeteneklerine göre işletme içinde yol alma olanağı bulabilmektedirler. Ayrıca, bu sistemde işletme her boş pozisyon için birden fazla yetenekli adaya sahip olacağı için en iyi, en uygun adayı bulma olanağı elde etmiş olacaktır (Dicle, 1999, s.31).

#### **Planlı rotasyon sistemi**

Kariyer yönetim stratejilerine yol gösteren bir diğer sistem ise “planlı rotasyon sistemidir”. Bu sistem, son yıllarda ABD’de en yaygın kabul gören bir sistemdir. İşletmenin özenle hazırladığı bir plan çerçevesinde işletme açısından yetenekli ve geleceği ümit verici genç yönetici adayları, belirli sürelerle ve belirli görevler arasında rotasyona tabi tutulurlar. Bir ölçüde “gövde-dal” sistemine benzemekle beraber, daha planlı ve daha biçimsel olması bakımından yönetimi daha kolaydır. Bu sistem, durgun, geleneksel iş dünyasından dış rekabete yeni açılmış, değişime ilk kez bu denli

hızlı ayak uydurmak durumu ile karşılaşılan ekonomik ortamlarda ve işletmelerde en uygun kariyer yönetim stratejisi olarak görülmektedir. Sistemin en büyük yararı, elemanların kuruluşun bütününe görmelerine olanak sağlamasıdır.

#### **Elmas modeli**

Yeni geliştirilen kariyer sistemlerinden biri olan “elmas modeli”, matriks işletme yapılarında ve proje bazlı çalışma ortamlarında uygulanmaktadır. Bu tür yapılarda, yukarıya doğru dikey yükselme, çok kısıtlı olduğu gibi kuruluşta çalışanların büyük ölçüde istediği bir amaç da değildir. İşletme, bu tür bir hareketliliği özendirici olmaktan çıkarmıştır. Elmas modelinde, anlamlı projelerde çalışma olanağı yaratılarak yetenekli elemanların işletmeye girmeleri ve o işletmede sürekli kalma isteği canlı tutulabilmektedir (Dicle, 1999, s.32). Elmas kariyer sisteminde, dört tür işgören bulunmaktadır. Bunlar; proje sorumluları, stratejik yöneticiler, fonksiyonel yöneticiler ve teknik elemanlardır. Bu kariyer sisteminin ana özelliği ise, şirket elemanlarının çeşitli projelerde bu dört alan arasında tam bir esneklik içinde görev almalarıdır. Bu görevler arasında statü farklılığı söz konusu olmadığı için, biri diğerinden daha çekici değildir. İşletmelerde elmas modelinin yararı ise; esneklik ve uzmanlaşmaya olanak sağlamasıdır. Yaratabileceği en önemli sorun ise, matriks örgüt yapısından kaynaklanan karmaşıklık ve adaptasyon güçlükleridir.

### **7 Örgütlerin Kariyer Yönetiminde İzlemeleri Gereken Stratejiler**

Özellikle günümüzde ve gelecekte de örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri çevre ve bu çevreye uyum sağlama çabaları, gittikçe değişmekte ve belirsiz hale gelmektedir. Bu kapsamda örgütler, değişen çevreye daha kolay uyum sağlayıcı çabalar içerisinde bir takım karar ve stratejiler geliştirip uygulamak durumundadırlar. Thite (2001), bu anlamda küreselleşme sürecinde meydana gelen çevresel değişimler karşısında kariyer yönetimi kapsamında örgütlerin ve bireylerin bu değişime nasıl ve ne şekilde cevap verecekleri ile ilgili bilgiler sunmuştur (Thite, 2001, s.313-317). Tablo 1.1’de örgütlerin etkileşim halinde oldukları geleneksel ve modern çevre’nin bir çerçevesi verilmiştir.

**TABLO 1.1: Kariyer Yönetiminde Geleneksel ve Modern Çevre**

|                            | <b>Geleneksel Çevre</b>   | <b>Modern Çevre</b>  |
|----------------------------|---|--|
| <b>Çevresel Unsurlar</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün yönetimi,</li><li>• Koruyucu pazarlar</li><li>• İstikrarlı teknoloji</li><li>• Hukuki, politik ve kültürel çevreyi iyi tanıma</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Global düzeyde yüksek rekabet</li><li>• Hizmet yönetimi</li><li>• Teknoloji yoğun</li><li>• Tahmin edilemeyen ekonomik, politik ve kültürel senaryolarla global pazarlar</li></ul>   |
| <b>Örgütsel Sorumluluk</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mekanik, fonksiyonel yapılar</li><li>• Hiyerarşik çoklu yönetim düzeyleri</li><li>• Yöneticiye dayalı performans değerl.</li><li>• Kıdeme, zamana dayalı, ilerlemeler</li><li>• Emir ve kontrolle yönetim biçimi</li><li>• Bireysel kariyer planlama-geliştirme</li><li>• Tek boyutlu kariyer hareketleri</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütsel öğrenme</li><li>• Network yapılar</li><li>• Part-time, sözleşmeli personel sistemi</li><li>• Yetkilendirilmiş insan</li><li>• 360 derece geribildirim</li><li>• Yeterliliğe dayalı outsourcing</li><li>• Kendini yöneten takımlar</li><li>• Çok yönlü kariyer hareketleri</li></ul> |
| <b>Bireysel Sorumluluk</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sürekli gelişen istihdam</li><li>• Ömür boyu süren örgütsel bağlılık</li><li>• Kariyer yönetimi az sorumluluk</li><li>• Yeteneğin uzmanlaşması</li><li>• İstihdam sorunlarına kollektif pazarlık</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüte bağlılığın azalması</li><li>• İstihdam edilebilmede odaklanma</li><li>• İş ve yeteneklerin portföyü</li><li>• Kaliteli yaşam biçimi</li><li>• Yaşam boyu öğrenme</li></ul>  |

**Kaynak:** Thite, 2001, s.317

Tablo 1.1'de de görüldüğü gibi, rekabet, teknoloji ve piyasa özelliklerinin bulunduğu geleneksel çevre kısmen istikrarlıdır. Geleneksel çevrede örgütler, istikrar, etkinlik, sipariş ve kontrole erişme düşüncesiyle mekanik bir biçimde yapılanmışlardır. Buna karşılık bireyler; uzmanlaşma, örgütsel bağlılık, işverenlerin dikkatli denetimleri altında düzenli ve beklenir bir kariyer ilerlemesine güvenmektedirler. Benzer şekilde modern çevre ise, şiddetli ve daha önce görülmemiş global rekabet, tehlikeli bir şekilde ilerleyen teknoloji, hizmet ve kaliteyi devam ettiren ekonomiler ile karakterize edilmiştir. Bu anlamda örgütler, bilgi ve teknoloji temelli öğrenme sistemleri ve insanların yetkilendirilmesi gibi son derece organik yapıya dönüşmektedirler, buna karşılık bireyler ise, kariyerler ve kariyer portföyüne uyumda daha fazla sorumluluk almaktadırlar (Thite, 2001, s.313).

Bu çerçevede modern çevre, geleneksel çevreden oldukça farklı olup, örgüt ve bireyler için uygulamaları da farklı olacaktır. Bu açıdan

örgütlerin, çevreye uyum sağlayabilmesi için değişimi yakalaması da gerekmektedir.

Geleneksel ve modern çevrenin bu özelliklerini dikkate alarak örgütlerin kariyer yönetiminde izlemeleri gereken stratejiler, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Öncelikle geleneksel çevrede örgütler, kariyer yönetiminde “kendinize yardım bize yardımdır” yaklaşımını benimsemeli, işçilerin kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üzerlerine almalı ve istihdamda eğitim ve gelişmenin sorumluluğunu yüklenmelidir (Thite, 2001, s.313). Bugün örgütlerin çoğunun bu yaklaşımdan “U” dönüşü yaparak bu şekildeki bir kariyer yönetim sorumluluğunu terk ettikleri söylenebilir (Stewart, 1995, s.40-5). Günümüzde kariyer yönetimi için bu şekildeki bir sorumluluğun terk edilmesi bundan sonra “örgütlerin kariyer yönetimi konusunda çalışanları için nasıl ve ne şekilde bir sorumluluk almaları?” gibi sorularını da akla getirmektedir.

Modern çevrede ve/veya küreselleşme sürecinde kariyer yönetimi, örgüt olmadan evrensel olarak düzenlenen bir yapı halini almıştır. Bu yeni düzende, örgüt ve bireyler kendilerini denetlemekten sorumlu olacak ve böylece örgütler, daha az babacan olurken, bireyler ise, daha fazla kendine güvenen bireyler olacaklardır (Thite, 2001, s.314).

Eş zamanlı olarak, örgüt yapılarında da önemli değişimler gözlenmektedir. Örneğin, bir taraftan mega-mergerler ve stratejik birleşmelerle (bankacılık, otomobil, petro-kimya, havacılık, medya ve internet hizmet sağlayıcıları vb.) süper organizasyonlar oluşturulmakta diğer taraftan küçük fakat dinamik örgütler global olarak esnek bir yapıya kavuşmaktadırlar. Bu örgütlerin işçi profili ise, oldukça farklıdır. Buna göre, mega örgütler, geniş bir yetenek geliştirme imkanı sağlayarak çalışanlarını uzun dönem istihdam edebilmekte ve “çekirdek işçileri”nin kariyerlerini geliştirmede aktif bir rol alabilmekte iken, buna karşılık küçük örgütler ise, işe eleman alma ve işten atmada daha esneklerdir. Ayrıca küçük örgütlerde işçilerin sayısı az olduğundan kariyer geliştirme sürecinde de herhangi bir aktif rol alamayabileceklerdir (Thite, 2001, s.314). Bu durum, büyük ölçekli işletmelerde, kariyer yönetiminin küçük ölçekli işletmelere nazaran daha fazla yönetim tarafından dikkate alınması gereken bir konu olduğunu göstermektedir. Buna göre büyük işletmeler, bireylerin kariyerlerini geliştirmelerinde aktif bir rol almaya devam edecekler ve eğer onları örgütte tutmak istiyorlarsa onların eğitim ve gelişmeleri için de zaman ve para harcamaları gerekecektir. Buna göre örgütler, geleneksel yaklaşımdan “U” dönüşü almayla yalnızca geçmiş kazanımlarını kaybedecekler buna karşılık statik kariyerden çok daha dinamik bir kariyer uygulaması içerisinde olabileceklerdir (Thite, 2001, s.314).

Günümüzde yaşanan küreselleşme ile birlikte uluslar arası alanda ticari ve sinai yatırım yapan işletmeler, ellerindeki personeli değişik ülkelerde de çalıştırmaya ya da sözü edilen bu ülkelerde istihdam edilecek personeli uluslararası iş yapacak nitelik ve özellikte yetiştirmeye başlamışlardır. Günümüzde “cross-cultured” (karşı kültür) veya “multi-cultured” (kültür çeşitliliği) şeklinde geçerli olan düşünce biçiminde, iş ve işletme değişiminin önemli rol oynadığı kabul edilmektedir. Çünkü her işletmenin bir kültürü vardır ve çeşitli kültürlere ekspoz olmuş insanların adaptasyon ve çeşitli

ortamlarda iş yürütebilme yetenekleri daha fazla olmaktadır (Bıçakçı, 2002, s.93). Bu anlamda özellikle günümüzde, çokuluslu işletmelerde “expatriate” denilen ve hayatlarının büyük bir bölümünü yurt dışında geçirerek kariyer yapan bireylerin sayısı giderek artmaktadır. Expatriate'ler, dünyanın pek çok ülkesinde faaliyette bulunan işletmeler için önem taşımakta ve bu işletmelerin kurum kültürlerini, ürün ve hizmetlerini dünyaya tanıtmada önemli roller üstlenmektedirler (Kaynak, 1996, s.184). Çalışanların ülkelerarası transferlerinin bu denli ivme kazanması ise, işletmeleri global anlamda kariyer planları hazırlamak durumunda bırakmıştır.

Son zamanlarda işletmelerin işletme yönetimi, üretim, pazarlama vb süreçlerinde çeşitli amaçlarla bilgisayar ve internet sistemlerinden yoğun bir şekilde faydalandıklarını ifade edebiliriz. Özellikle uluslararası bazda yapılacak rotasyon ve kaydırma uygulamalarına ilişkin önce biçimsel ayrıntıların ve insan kaynaklarına yönelik bilgi, beceri ve tutumlarla ilgili eğitim açıklarının saptanması ve bunların giderilmelerine yönelik planlama ve düzenlemelerin yapılmasının büyük ölçüde bilgisayar ve internet yardımıyla gerçekleştirilebileceği gereği ortadadır (Kaynak, 1996, s.186). Bununla birlikte, bilgisayar ortamında geliştirilecek bir kariyer planlama modeli ile, kariyer planlama sistemine dahil edilen işletme çalışanlarının çeşitli niteliklerinin değerlendirilmesi, işletmelerinde yükselme ve ilerleme olanaklarının süratli biçimde belirlenmesi ve gerekli koşulları sağlayan çalışanlara ait yedekleme listesinin oluşturulması kolaylıkla mümkün olabilecektir (Dündar, 1995, s.59). Bu anlamda, IT sistemlerinin, kariyer planlama ve yönetiminde kullanılmasının, işveren ve işçi arasındaki psikolojik anlaşmanın yeni bir versiyonunu ortaya çıkaracağı söylenebilir (Brousseau, 1996, s.68). Bu kapsamda, insan kaynakları yönetim sisteminin önemli bir alt sistemini oluşturan kariyer planlama ve yönetimi olgusunun da, bilgisayar ortamında bir model çerçevesinde geliştirilmesinin insan kaynakları fonksiyonunun etkinliğini arttıracığı bir gerçektir (Kaynak, 1996, s.187).

Günümüzde kariyerin doğası ve biçimi, hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte, evrim geçirmekte ve kariyer gelişimi bugün çok daha önemli bir hale gelmektedir. Özellikle çalışanların kariyer beklentisini azaltan ve durgunluğa yol açan bu hızlı değişimin, olumsuz etkisini ortadan



kaldırmak ve orta ve üst yönetimdeki görevlere tırmanmayı kolaylaştırmak için örgütlerin bugün daha etkili bir model arayışı içine girdikleri gözlenmektedir. Bu modellerin en önemlilerinden biri de kariyer yollarıdır. Bir bireyin amaçlarına ulaşmak için geçtiği yolları veya belli bir meslekte ileri doğru hareketliliğini içeren kariyer yolları (Aydemir, 1995, s.27) anlamında örgütlerin, çeşitli düzeylerde ve tiplerde, uygun işler ve gerekli yeteneklerin geliştirilmesi için çalışanlarını ilerletebilecek bu şekildeki sistemleri kurmaları ve sürdürmeleri gerekmektedir.

Şimdiye dek kariyer yolları, sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde algılanıyordu. Şirket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturuluyordu. Özellikle geleneksel kariyerde, çalışanlar yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, örgütlerde yeni kariyer yolları yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır.

Yeni kariyer veya esnek kariyer anlayışı olarak adlandırılan bu yaklaşım biçiminde, çapraz fonksiyonlar, proje yönetimi, geçici görevler, coğrafik hareketler ve yatay transferler kullanılarak bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesi sağlanmaktadır (Mirvis vd., 1994, s.367-368; Whymark vd., 1999, s.118). Yani kariyerin örgütsel sınırları aşan bir olgu olarak kabul edildiği yeni bir süreç başlamıştır. Artık kariyer belirli bir örgüte özgü bilgi ve beceriler kazanmak yerine, başka örgütlerde ve sektörlerde de istihdam imkanı sağlayacak bilgi ve beceriler kazanmak olgusu olarak tanımlanmaktadır. Burada kariyer alternatifleri daha çeşitlidir, zenginleştirilmiş ve genişletilmiş işler daha yaygındır ve geçişler sağlayacak araçlar; iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve özel projeler veya iş gruplarına katılım gibi unsurlar oldukça çeşitlidir (Louise vd., 1999, s.376). Yeni kariyer yolları yaklaşımları olarak ise; doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolu (Argüden, 1998, s.65), hiyerarşiye göre değil, artan beceri düzeyine göre tanımlanan esnek kariyer yolu (Aytaç, 2002, s.23), Kariyer hareketliliğinin yalnız bir işle sınırlı olmadığı, başka bir örgüte, işe doğru yatay geçişlerle döngüsel bir hareketlilik şeklinde kendini gösterdiği sınırsız kariyer yolu (Sullivan, 1999, s.458), herhangi bir örgüte bağlı olmaksızın

birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir birey olarak çalışma yaşamında kendini gösteren portföy kariyer yolu (Templer vd., 1999, s.6) sıralanabilir.

## 8 Kariyere Destek Yöntem ve Teknolojileri

Bugün ve gelecekte örgütlerin kariyer yönetimi kapsamında vazgeçilmez öneme sahip olan/olabilecek birtakım kariyer yöntem ve teknolojiler; koçluk, bireysel değerlendirme çalışmaları, yönetici yetiştirme programları, kariyer değerlendirme merkezleri, geçici göreve atamalar, kariyer planlama ve geliştirmeye yardımcı kitap ve broşürler, 360 derece performans değerlendirme, mentorlük, özel işgören grupları, kariyer danışmanlığı, örgütsel yedekleme planlaması ve emekliliğe hazırlık programları başlıkları adı altında incelenebilir.

### Koçluk

Örgütte çalışanları geliştirme tekniklerinden en yenisi olarak koçluk verilebilir. Bu anlamda koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştiren, onların kendilerini değerlendirmesine yardımcı olan ve bireysel zayıflıklarını güçlendiren işletme dışı danışmandır (Enelow, 2002; Özden, 2000, s.59). Bir diğer anlatımla koçlar, yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Bu bakımdan koçluk örgütlerin gelecekte en fazla kullanacakları kariyer yönetimi tekniklerinden bir olarak ifade edilebilir.

### Bireysel değerlendirme çalışmaları

Örgütlerde kariyer planlaması yapmak isteyen çalışanın, kariyer ilgisinin, bilgi, beceri, yetenek, tutum ve beklentisinin değerlendirilmesini sağlamada bireysel değerlendirme çalışmaları önemli rol oynar. Bu çalışmada hedef, bireyin o anki durumunu (ilgi, bilgi, beceri, yetenek temelinde) belirlemek ve bir kariyer stratejisi geliştirmesinde (ne yapmak istiyor, nerede ve nasıl yapmak istiyor) ona yardım etmektir. Değerlendirme, programlanmış bir yönerge kitapçığı aracılığı ile bireyin kendini değerlendirmesi şeklinde bireysel olarak yapılabileceği gibi, bir uzman denetiminde kariyer planlama çalışma grubu şeklinde de yapılabilir. Her iki yol için de, özellikle durum değerlendirmesi aşamasında sistematik bir yaklaşım benimsenmeli, değerlendirmenin geçerliliği ve güvenilirliği gösterilmelidir (Sümer, 1999, s.63).

## Yönetici yetiştirme programları

Günümüzde yöneticilerin giderek artan önemi, örgütleri yöneticilere yatırım yapma gibi birtakım faaliyet ve programlara sevk etmiştir. Özellikle yöneticilerin firma dışından çok firma içinden yetiştirilmesinin daha olumlu sonuçlar vermesi birçok firmayı, yönetici adayı vb. gibi uygulamalarla geleceğin yöneticilerini firma bünyesinde yetiştirmeye yöneltmiştir (Lees, 1992, s.80-105): Bu kapsamda yöneticilerin yetiştirilmesi ve eğitilmesinde, örgütlerde değişik ve farklı eğitim programları düzenlenebilmektedir (Wright vd., 1994, s.7). Buna göre yöneticilere, kariyerlerinde etkin karar verme konusunda yardımcı en önemli araçlardan biri, özellikle örgütte eğitim veren bireylerin psikolojilerini geliştirmede ve kariyer yönetimi etkinliğini arttırmada etkili ve geçerli bir yöntem olan koçluk'tur (Popper vd., 1992, s.15-19). Yönetici geliştirmede kabul edilen diğer bir teknik ise, liderliğin geliştirilmesidir. Liderlik geliştirmede, öncelikli olarak kullanılan araç ise, iş eğitimidir. İş eğitimi, kariyer geliştirmenin optimum şartlarında sağlanan iş zenginleştirme fırsatlarını göstermede hareketli öğrenme teorilerine dayalıdır. Bunlar; yaparak öğrenme, karşılıklı takım öğrenmeleri, liderlik için beşeri konularda kurslar, iş rotasyonu eğitimi, öğretim ve kariyer yönetimi linkleri olarak sayılabilir (Wright vd., 1994, s.8). Diğer bir yönetici geliştirme programı tekniği ise, özellikle bir çok firmada yaygın olarak kullanılmaya başlanan, yönetici adayı programları'dır. Bu kapsamda yönetici adayı programı, belirlenen kariyer haritası dahilinde, yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. Bir diğer teknik olarak talent pool ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dahilinde yetiştirilmesidir. Bu ise, yönetici adayı programının bir üst düzeyi olarak ifade edilebilir (Özden, 2000, s.66).

## Kariyer değerlendirme merkezleri

Örgütlerde kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kariyer yönetimi uygulamalarından biri de kariyer değerlendirme merkezleri'dir. Bu merkezler, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin, gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Bu haliyle de çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği ifade edilebilir (Özden, 2000, s.58). Kariyer değerlendirme merkezleri, özellikle yöneticilerin işe

alınmasında bir seçim aracı ve mevcut çalışanların potansiyel yönetsel yeteneklerini gösterme fırsatı sağlamada kullanılmaktadır (Fandt, 1990, s.69'dan, Ferris vd., 1990). Günümüzde, yeniden yapılanmalar veya örgütlerin sayısının gittikçe artması, gelecekte kariyer değerlendirme merkezlerini örgütsel fırsatlar içinde en önemli kariyer geliştirme araçları arasında görülmesini sağlayabilecektir. Özellikle örgütlerin yapılarında yaşanan yapısal değişimler karşısında çalışanlar, belli bir şekilde bu değişen mekanizmaya uyum sağlama ihtiyacında olacak ve bu çeşit merkezler, uyumu kolaylaştırıcı yardımcı araçlar olarak faydalı olabilecektir (Baruch, 2000, s.348).

## Geçici göreve atamalar

Kariyer stratejilerinde örgütlerin üzerinde durduğu bir diğer uygulama ise, geçici göreve atamalarıdır. Geçici göreve atamalar, çalışanların örgüt içinde veya birbirine bağlı örgütler arasında mevcut çalıştıkları bir alandan başka alanlara geçişini sağlayan atamalar olarak ifade edilebilir (Baruch, 1999, s.442). Geçici göreve atamalar, işletmenin içinden veya dışından bir yöneticinin işletmeye kazandırılması ile ilgili bir süreçtir. Bu uygulama, daha önceleri örgüte bağlı işletmelerden gerekli olan yöneticilerin işletmeler arası karşılıklı görevlendirilmesi şeklinde yapılırken, daha sonra ileri bir düzeyde, örgütün dışarisından dahi yapılabilen bir uygulama olarak gelişmiştir. Bu kapsamda, başka bir şirkette belirli bir zaman süresince hizmet edip geri dönen yönetici, böylece bilgiyi paylaşma ve tekrar bazı becerileri kazanma konusunda her iki şirkette de önemli kazanımlar sağlamaktadır (Baruch, 1999, s.442).

## Tanıtım kitapları ve broşürler

Tanıtım kitapları veya broşürler de, kariyer fırsatlarının örgüt tarafından nasıl sağlanacağı hakkında ve geçerli tüm kariyer planlama ve yönetim uygulamalarını tanıtmayı amaçlayan bilgilendirici stratejik araçlar arasında sayılabilir. Bu kitapçıkların amacı, astların kariyerleri ile ilgili konularda yöneticilerin sorumluluğunu en aza indirmek ve sözkonusu bilgileri örgütte herkese sağlamak şeklinde belirtilebilir (Baruch, 1999, s.436). Diğer taraftan özellikle iş hayatında yaşanan değişimlerin sıklığı, kısa bir zaman içinde kitapçıklarda yer alan yazıların modasının geçmesine neden olabilecektir. Aynı şekilde örgütlerin değişen iş hayatı karşısında yeniden yapılanmaları, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeleri takip etmenin giderek güçleşmesi gibi

nedenler, kitapçıklarda yer alan bilgilerin işletmelerin web sitelerinin bir bölümünde elektronik versiyona dönüştürülmesini zorunlu hale getirmektedir. Baruch (1999), bu sitelere girişin ya tümüyle serbest olabileceğini veya şifreyle sadece şirketin çalışanlarıyla sınırlandırılabilceğini ifade etmektedir (Baruch,1999, s.437). Böylece yapısal değişimlerin çok sık yaşandığı örgütlerde, elektronik ilanlar veya kılavuzlarla desteklenmiş bir kariyer geliştirme sistemi olabilecektir.

### 360 derece performans değerlendirme

Kariyer yönetiminin vazgeçilmez araçlarından sayılan performans değerlendirme ise, örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirildiği bir uygulamadır (Fındıkçı, 1999, s.297). 1990'ların sonunda, hedeflere yönelik, yetkinliklere dayanan, sınav ve karşılıklı görüşmeye dayalı performans değerlendirme metodlarına ek olarak yeni ve farklı metodlar gelişmiştir. Bu metodların en popülerleri ise, 360 derece performans değerlendirme yöntemidir (Tziner vd.,1997, s.65). 360 derece geribildirim (çoklu geribildirim) olarak da adlandırılan performans değerlendirme metodunda, yönetici, astlar, iş arkadaşları, çalışanın kendisi, müşterisi kısaca tüm paydaşlar birbirlerini değerlendirmektedirler (Mamatoğlu, 2001, s.22). 360 derece geribildirim sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Ayrıca 360 derece geribildirim sistemi, örgütlerin kariyer geliştirme sorumluluklarını çalışanlarla paylaşma imkanı da beraberinde getirmektedir (Koebelin, 1999, s.245). Çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, birey hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlamaktadır. Bireyin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o bireyin kariyer planlama yapması açısından oldukça önemlidir. Diğer taraftan böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok bireyin katılmasından dolayı yöneticilerin astlarının kariyerlerini planlama ve geliştirme çabalarını da kolaylaştırmaktadır.

### Mentorlük

Çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olan, onların yetenekleri geliştiren, zor işler

hakkında çalışanları bilgilendiren, geliştiren, onları yeni fırsatlara hazırlayan ve onların önünü açan ve örgütte kıdemli, tecrübeli birey tarafından üstlenilen kariyer yönetimi tekniklerinden bir diğeri de mentorlük'tür (Tyson vd., 1992, s.121; Şimşek, 1998, s.346). Diğer bir anlatımla akıl hocası, örgüte yeni katılan bireylere; değer sistemlerini, bireysel duygularını, politik stratejilerini vb. gibi bazı bilgileri paylaşabilecek, başarılı ve örgütün politika ve gücünü iyi bilen, bireyin yeni pozisyonlara ulaşmasında yardımcı olacak ve bireyle sürekli ilişki içinde bulunacak olan bireydir (Aykut, 1998, s.100). Bu uzmanlar, gençlerin örgüt içerisinde bir role sahip olmalarına, işi iyi öğrenmelerine ve yükselmelerini sağlayacak ortamın hazırlanmasına rehberlik ederler. Özellikle kariyerin başlangıç ve olgunluk aşamalarında bireylerin gelişimlerini hızlandırmak konusunda yüksek bir potansiyele sahiptirler (Çelebi, 1997, s.97). Mentorlük programının, örgüte olan faydalarını Fandt (1990) şu şekilde sıralamıştır (Fandt, 1990, s.70): Yüksek düzeyde verimlilik ve yeterlilik, liderliğin geliştirilmesi, yüksek nitelikteki bireylerin örgütte tutulması, roller ve tahminleri açıklığa kavuşturma ve güçlü profesyonel kimlikler ve örgütsel kültüre pozitif etkiler sağlamak.

### Özel işgören grupları

Örgüt içinde bazı gruplar, farklı özellikleri ve durumları nedeniyle "özel" ya da "korunan gruplar" olarak isimlendirilmektedir. Kadınlar, azınlıklar, sakat ve özürlüler, eski mahkumlar, gaziler, yaşlılar, çocuklar vb. çalışma hayatında çeşitli nedenlerle iş bulma, işte kalma, ilerleme, kariyer yapma, ücretleme, terfi vb. uygulamalarda eşit fırsata sahip olmayan ve genel olarak istihdamda eşitsiz konumda bulunan "özel işgören grupları" olarak nitelendirilmektedir ([www.izto.org.tr/dergi/](http://www.izto.org.tr/dergi/)).

Bugün örgütlerin birçoğu, birtakım çalışanlarının yüksek düzeydeki işlerde başarılı olma ve buna ulaşması konusunda ekstradan destek sağlama ihtiyacında olduğunun farkındadır. Bu anlamda bugün örgütlerin birçoğu, bu konuda farklı uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Örgütlerin bir kısmı, azınlıklar, kadınlar ve orta yaşta ilk kez çalışmaya başlayan bireyler için, özel kariyer yönetim seminerleri düzenlerken, bazı örgütler, iş bulma konusunda eşlere yardım etmekte, planlanan iş hareketlerinde çift kariyerli eşlere esnek davranabilmektedir. Diğer taraftan başka örgütler ise, bir işin aynı bölümünde görev yapan eşlere de bir günlük sorumluluk için yardımcı olma



konusunda esnek saat uygulaması yapmaktadırlar. Yaşlı işçiler için ise örgütler izinler, erken emeklilik ikramiyeleri ve geniş erken emeklilik danışma sistemleriyle yardımcı olmaktadır (Arnold vd., 1986, s.565).

Bu uygulamalar çerçevesinde çoğu ülkelerde, bu bireyleri koruyucu ve onlara fırsat/muamele eşitliği sağlayıcı düzenlemeler getirilmiştir. Bu, personelin dezavantajlı durumunu iyileştirmeye yönelik politika ve uygulamalara örnek olarak; kadın ve çocukların ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılmaması, istihdam karar ve uygulamalarında ayrımcı olunmaması, özel gruplara yönelik eğitim ve geliştirme programları vb. sayılabilir. Kariyer yönetimi açısından ise özel gruplara yönelik olarak uygulanan politikaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Argüden, 1998, s.101): yeniden işe giriş politikaları, tazeleme eğitimi, özel kariyer geliştirme programları, işe almada kota uygulaması, esnek çalışma saatleri, emekli olacaklar için ön emeklilik danışmanlığı, kadın ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı, orta kariyer safhasında bulunan yani kariyer platosunda yer alan yöneticiler için canlandırma kursları, azınlıklara fikir telkini, oryantasyon programları ve örgütten ayrılacaklara işletme dışına yerleştirme programları olarak sayılabilir.

### **Kariyer danışmanlığı**

Çalışan bireyin firma içindeki tüm boş pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayarak ona bu anlamda yardımcı olan bir diğer teknik ise, örgüt tarafından yürütülen kariyer danışmanlığı sistemidir (Özden, 2000, s.56). Kariyer danışmanlığı, mevcut meslek olanakları ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan, planlanmış müdahaleler olarak görülebilir. Örgüt, kariyer danışmanlığı hizmeti ile; şirketin fırsat politika ve programları üzerinde çalışanlara bilgi verir, örgüt içinde bireye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olur, daha iyi bir işe geçmesini sağlar, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirir, çalışanların kendi kariyer amaç ve fikirlerini gelecekte etkili bir şekilde kullanmasına yardım eder ve iş ya da günlük yaşam ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunur (Fandt, 1990, s.70; Şimşek, 1998, s.344; Kozak vd., 2002, s.65).

Kariyer danışmanlığı sürecinin gerek örgütler

gerekse çalışanlara değişik avantajlar kazandırdığını söyleyen Moravec (1982), yapmış olduğu araştırmada: "kariyer danışmanlığı programının işçi devir hızını %65 azalttığı, verimliliği %25 yükselttiği ve örgütte ilerleyebilmeyi %75 arttırdığı" gibi önemli bulgulara ulaşmıştır (Moravec, 1982, s.28).

### **Örgütsel yedekleme**

İşte örgütlerin kalifiye elemanlarının gelecekte olası bir işten ayrılma durumları karşısında başvurabilecekleri tekniklerden biri de, örgütsel yedekleme planlaması'dır. Örgüt içinde özellikle anahtar konumundaki ve herhangi bir sebeple değişebilecek tepe yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek bireylerin planlanmasını içeren yedekleme planlaması, kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Yani, örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem dikkate alınarak kritik pozisyonundaki potansiyel yönetici adaylarının yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır (Eastman, 1995, s.10; Özden, 2000, s.67). Baruch (1999), gelecekte örgütlerde yedek personel planlaması uygulanmasının, daha karmaşık olabileceğini belirtmiştir. Fakat, her ne kadar uygulamasında bazı sorunlar yaşansa da, örgütlerde hala planlanmış iş rotasyonu veya yeni bir boş kadro olduğu zaman ilk olarak akla gelecek sistemin de yine yedekleme planlaması olacağı ifade edilebilir (Baruch, 1999, s.439).

### **Emekliliğe hazırlık programları**

Günümüzde yaşanan global rekabet, örgütleri insan kaynakları açısından da olumsuz bir şekilde etkilemekte ve bunun bir sonucu olarak işten çıkarmalar işletmeler de had safhaya ulaşmaktadır. Fakat çalışanların işyerlerini üzüntü, düşmanlık ve birtakım kötü duygularla terk etmeleri, örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında, önemli bir işleve sahip bir yöntem olarak ise, emekliliğe hazırlık programları gösterilebilir. Bu programlar, çalışanların örgütlerden ayrılması ile ilgili olup, emeklilikten önce (daha uzun veya birkaç ay veya üç gün gibi kısa sürelerde) workshoplar şeklinde gerçekleştirilir. Diğer taraftan, çalışanların örgüte bağlılıklarının gittikçe azalma eğilimi gösterdiği günümüzde, bu uygulamanın başarısı aynı zamanda örgütün yaşına ve onun işçilerinin olgunluğuna da bağlı olabilecektir (Baruch, 1999, s.436).

## 9 Kariyer Yönetimi Stratejilerinin Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirilmesi

Bugün genel olarak iş dünyasına bakıldığında kariyer yönetiminin, hiyerarşik yapılanmanın oturduğu, rol ve statülerin belirgin olduğu büyük çaplı kurumlarda uygulanmasının daha kolay olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 1999, s.348). Özellikle bu işletmelerin başında, IBM, General Motors, Ford gibi çok uluslu firmalar örnek olarak verilebilir. Türkiye'de ise bu konu henüz oldukça yenidir (Demir, 5mworld.com). Kariyer planlama ve yönetimi konusunda Türkiye'de yapılan çalışmalar yeterli olmamakla beraber, yapılan araştırmalar, konuya verilen önemin de yeterli olmadığını göstermektedir. Bu konuyla ilgili yapılan bir çalışmada, Türkiye'de kariyer yönetimi sistemi olan firmaların sektörlere göre dağılımı şu şekilde sıralanmıştır (Türkoğlu, 2000, s.76): Holding (%71.4), finans (%54), otomotiv (%46.7), sağlık-ilaç (%44), teknoloji (%40.9), metal (%36.8) ve tekstil (18.5). Yine İstanbul'da özel sektör imalat sanayinde yapılan bir araştırmada da, işletmelerde insan kaynakları koordinatörlüğünün %16 gibi bir oranla mevcut olduğu, bu işletmelerde kariyer yönetim sistemlerinin çoğunlukla (%73) uygulanmadığı görülmüştür (Aytaç, 1997, s.274). Diğer taraftan Soysal'ın (2000) yapmış olduğu bir çalışmada, örgütlerin çalışanlarının kariyer yapma ve mesleklerinde ilerleme ve gelişme istek ve beklentilerine olan tepkilerinin oldukça düşük hatta yok denecek kadar az olduğu yönünde belirlemiştir (Soysal, 2000, s.797). Uyargil ve diğerleri (2000) ise, Türkiye'deki 900 işletme üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda; işletmelerin %32'sinde insan kaynakları stratejilerinin bulunduğunu tespit etmişlerdir (Uyargil vd., 2000, s.686).

Bursa'da büyük ölçekli işletmelerde yapılan bir araştırmada; sanayi işletmelerinin insan kaynaklarına yeterince önem vermedikleri, insan kaynakları çalışmalarına özgü ayrı bir birimin tam anlamıyla henüz kurulmadığı, "kariyer" konusunun işletmelerde sistematik bir bütünlük içinde gerçekleştirilemediği, kariyer yönetiminde, planlama ve kariyer geliştirme yerine "danışmanlık ve eğitim" faaliyetlerinin etkin olduğu, bireylerin görüşleri alınmadan gelebilecekleri yer konusunda tek kararın tepe yönetimde olduğu, işletmelerin kariyer stratejilerini gerçekçi bir şekilde saptamadıkları ve kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi anlayışının araştırma yapılan işletmelerde tam anlamıyla mevcut

olmadığı belirlenmiştir (Aytaç, 1997, s.304-305).

Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde, henüz kariyer yönetim uygulama ve stratejilerinin tam anlamıyla oluşturulamamasının başlıca olası nedenleri arasında şu faktörler sıralanabilir: Örgütlerde kariyer planlaması ve kariyer geliştirmenin henüz yeterince anlaşılabilmesi, Türkiye'de özellikle, kurumsallaşamamış aile işletmelerinin sayısının fazla olması ve bunun doğal sonucu olarak işletmelerde yönetim kültürünün daha çok merkezi yapılara eğilim göstermesi, zayıf işletme yönetimi veya yanlışlıklar, henüz işletmelerin insan kaynakları stratejileri ve uygulamalarını desteklemede tutarlı bir plan içinde hareket etmemeleri.

Fakat yukarıda sıralanan olumsuzluklara rağmen ülkemizde, son zamanlarda sanayi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler ve değişimlerin bir yansıması olarak dünyaya açılan ve başarılı olan Türk işletmelerinin sayısındaki artış söz konusu bu işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına önem vermelerini de beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda Türk işletmelerinin, dünya piyasasında rekabet edebilmeleri, istikrarlı ve sürekli büyüyen bir yapı içerisinde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için insan kaynakları yönetimi ve dolayısıyla kariyer yönetimi konularına önem vermeleri kaçınılmaz bir gerçek olarak ifade edilebilir.

### Sonuç

Rekabetçi değişimin hız kazandığı günümüzde örgütler ve bireylerden, değişim ve dönüşümün gerektirdiği bilgi, değer ve yapı açığını gidermesi beklenmektedir. Değişim ihtiyacını gidermeyen bireyler yerinde sayarken, kurumlar pazar kaybetmekte, toplumlar ise gelişmemektedir. Bu anlamda başarılı ve hedefine ulaşabilir bir değişimin ancak çalışma yaşamında mutlu, motive olmuş bir işgücü yaratmakla gerçekleşeceği gerçeği tüm kesimler tarafından kabul edilmiştir. İşletmelerde "İnsan Kaynakları Yönetimi" adı altında başlatılan bu yeni süreç özellikle "kariyer yönetimi ve stratejileri" ile çalışma yaşamına yeni ve farklı bir ivme kazandırmıştır. Bu anlamda kariyer yönetim programları, bir çok firmada, insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olarak gittikçe artan oranda uygulanan bir sistem olarak kendini göstermiştir. Örgütler bu şekildeki programlara uyum göstermeye kararlı olduklarında çalışanların bireysel performanslarını arttırmalarına ve geliştirmelerine katkı sağlayacak ve çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttıracaklardır.

**Rekabetçi değişimin hız kazandığı günümüzde örgütler ve bireylerden, değişim ve dönüşümün gerektirdiği bilgi, değer ve yapı açığını gidermesi beklenmektedir. Değişim ihtiyacını gidermeyen bireyler yerinde sayarken, kurumlar pazar kaybetmekte, toplumlar ise gelişmemektedir. Bu anlamda başarılı ve hedefine ulaşabilir bir değişimin ancak çalışma yaşamında mutlu, motive olmuş bir işgücü yaratmakla gerçekleşeceği gerçeği tüm kesimler tarafından kabul edilmiştir.**

Günümüzde kariyer planlama ve geliştirmenin sorumluluğu daha çok, çalışana ait bir durumdur. Fakat örgütler, çalışanların mevcut kariyer fırsatlarını karşılayabilecekleri ve kariyer planlarını keşfetmelerine yol gösterecek ek bilgiler vermezler ise, çalışanlar örgütte kalma konusunda o kadar da iyimser olamayabileceklerdir. Çünkü, eğer bir örgütte kariyer yönetim program ve stratejileri kurulur ise, örgüt hakkındaki önyargılar ortadan kalkacak ve bireylerin örgütsel bağlılık ve tatminleri artacak ve devam edecektir. Yani bireylerin değerleri ve kariyer amaçlarıyla örgütün ihtiyaçları ve amaçları kenetlendiği zaman, bireyin ve örgütün etkili bir bütünleşmesi sözkonusu olabilecektir. Bu ideal şartlar altında birey, örgütte yeni görevler almada, gerekli olan yetenek ve becerileri geliştirmede motive olacak ve örgüt ise, çalışanların ihtiyaçları için geliştirici fırsatların çeşitleriyle bireylere muhtemel hizmetler sunabilecektir.

Bu çerçevede, yeni gelişmeler, değişen çevre şartları, globalleşme vb. gibi faktörler karşısında örgüt ve çalışanlarının gelecekte kariyer planlama ve yönetimi konusunda izlemeleri gereken strateji ve uygulamalar için birtakım öneriler aşağıda sıralanmıştır:

-Örgütler, çalışanların "kendi" kariyerlerini tanımlarını sağlayıcı uygulamalar (koçluk, 360 derece geribildirim, mentorlük) içerisine girmeli, onların kendilerini geliştirme çabaları için destek ve bilgi sağlamalıdır.

-Büyük ve kurumsallaşmış olan örgütler, kariyer yönetiminde uzun dönem bir uyuma odaklanmalı, açık bir yönetim vizyonuna sahip olmalıdır.

-Örgütler, herkesten her şeyi beklemek yerine, her bir bireyin önemli yönlerini tanımlayıp onların yüklenebilecekleri görev ve sorumluluklara göre atama yapmalıdır.

-Küresel bir çevrede, kariyer yönetiminde kültürel duyarlılığın tanınması ihtiyacı vardır. Bu kapsamda örgütler, çalışanlarının kültürel farklılıklarını dikkate alan bir kariyer yönetim stratejisini izlemelidir.

-İşletme yöneticileri, örgütün yapısını, kültürünü, oluşturduğu iklimi, üretim/hizmet biçimini, örgütün yönetim tarzını, büyüklüğünü, sektörel farklılığını, çalışanlarının nitelikleri ve beklentileri gibi özellikleri dikkate alarak farklı kariyer yönetim uygulaması içerisinde olmalıdır. Ayrıca uygulanan bu teknikler maliyet/fayda analizleri yapılarak sürekli olarak değerlendirilmelidir.

-İşletme yönetimi, etkin bir kariyer yönetimi uygulaması için, kurum içinde hiyerarşik yapılanmanın oturduğu, rol ve statülerin belirginleştirildiği bir örgüt yapısı oluşturmalıdır. Bu anlamda kariyer yönetimi faaliyetleri; diğer insan kaynakları uygulamaları ile işbirliği içinde yürütülmelidir.

-İşletme yönetimi, kariyer yönetimini desteklemeli ve uygulamada kariyer yönetimi programları ve metotlarının hiçbirini atlamamalı veya ihmal etmemelidir.

-İşletme yönetimi, çalışanlarını, gerek kariyer yönetimi teknikleri konusunda ve gerekse mevcut organizasyondaki değişim, gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar etmeli ve yararlanmaları konusunda teşvik edici çabalar üstlenmelidir.

-Çalışanlar, kariyer yönetimi tekniklerini örgütte uygulama çabası içerisinde olan yöneticileri desteklemeli, fakat uygulamada karşılaşılan sorunlar konusunda geri bildirim sağlamalıdır.

-Kariyer yönetimi, iyi planlanmış olmalıdır. Bu anlamda, yöneticiler, kariyer yönetimi programları ve metotlarının hiçbirini atlamamalıdır veya ihmal etmemelidir.

-Örgütte kariyer ilerlemeleri için fırsatların sayısını arttırmak programa katılanlar arasında rekabeti arttıracaktır.

-Örgütün kariyer yönetimi uygulamasında, örgüt dışında yer alan, müşteri, iş ortağı veya sanayi gibi kesimleri de dikkate alması gerekmektedir.

Yukarıda kariyer yönetimi ile ilgili uygulama prosedürü, gelecekte kariyer yönetimi ve geliştirme konusunda örgütlere açık bir rekabetçi avantaj sağlayabilecektir. Bunun yanı sıra, daha fazla karmaşık ve çeşitli işgücünü barındıran örgütlerin üyelerine de, kariyer öğrenme fırsatları sağlayacaktır. Aynı şekilde bu uygulamalar, karmaşık ve acımasız emek pazarının isteklerini de karşılayabilecektir. Kariyer yönetimiyle ilgili yukarıda sıralanan stratejiler dikkate alındığında, 21. yüzyıl ekonomisinde örgütlerin, kariyer yönetimindeki rol ve sorumluluklarının etkin bir şekilde artacağı ifade edilebilir. Bu sorumluluğun düzeyi ve doğası ise; örgütsel büyüklüğe, örgütsel yaşam biçimine, endüstriye, işçilerin tip ve düzeyine, mesleğe, üst yöneticilerin psikolojisine, ulusal ve örgütsel kültüre bağlı olabilecektir.



## KAYNAKÇA

- Aldemir C. A. Ataoğlu ve G. Budak, Personel Yönetimi, 3.b., Barış Yay., İzmir, 1998
- Arat Melih, "Stratejik Planlamada Yeni Bir Dönem: Futures Technologies", Teknoloji ve Yönetim Dergisi, Sayı. 21, Kasım, 1995
- Argüden M., "Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması", A.Ü. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998
- Arnold H.J. ve D.C. Feldman, Organizational Behaviour, McGraw-Hill, Singapore, 1986
- Arthur M.B., "The Boundaryless Career. A New Perspective For Organizational Inquiry", Journal Of Organizational Behavior, Vol.15, Num.4, 1994
- Aydemir Nilgün, "2000'li Yıllara Doğru Özel İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları" TÜGİAD, İstanbul, 1995
- Aykut Fidan, "Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması", İTÜ Sosyal Bilimleri Ens. Basılmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul, 1998
- Aytaç S., "Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar", Çalışma Hayatında Dönüşümler, Der. Aşkın Keser, Ezgi Kitabevi, 2002
- Aytaç Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yay., İstanbul, 1997
- Baransel Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniv. Yay. No. 257, İstanbul, 1993
- Baruch Yehuda, "Integrated Career Systems For The 2000s", International Journal Of Manpower, Vol.20, Num.7, 1999
- Baruch Y. ve M. Peiperl, "Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications", Human Resources Management, Winter, 2000
- Bayrak Sabahat, "Bilişim Teknolojilerinin Yarattığı Devrim: Toplumsal ve Örgütsel Etkileri", Bilgi Teknolojileri Kongresi II, 01-04 Mayıs, Denizli, 2003
- Beer M., ve B. Spector, Human Resource Management, New York 1985, The Free Press A Division Of Macmillan Inc.'den James W. Walker, "Managing Careers: Policies and Systems"
- Bıçakçı U., "Kariyer ve Yaşam Kalitesi: Klasik Kariyerden Bireysel Kariyere", Der: A. Keser, Çalışma Hayatında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi, 2002
- Bilen Deniz, "Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama", M.Ü. Sosyal Bil. Ens. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998
- Bolton R. ve J. Gold, "Career Management: Matching The Needs of Individuals With the Needs of Organizations", Personnel Review, Vol. 23, Num.1, 1994
- Bozkurt Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yay., İstanbul, 2000
- Brousseau Kenneth R., M. J. Driver, K. Eneroth ve R. Larsson, "Career Pandemonium: Religning Organizations and Individuals", Academy of Management Executive, Vol. 10, Num. 4, 1996
- Can Halil, A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.b., Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998
- Genzo D. A. ve S. Robbins, Human Resource Management, 4.b., John Wiley&Sons, USA, 1996
- Christemill R., "Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Artırmak", çev:Cafer Topaloğlu, Standart Dergisi, Yıl.40, Sayı.474, Haziran, 2001
- Çelebi Zevcan, İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama, Basılmamış Y. Lisans Tezi, A. Ü. Sosyal Bil. Ens., Eskişehir, 1997
- Çelik Adnan ve Tahir Akgemci, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998
- Demir Halis, "İşletme Yönetim Ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu", Verimlilik Dergisi, MPM Yay., Ankara., 1999/4
- Dereci Toker, Organizasyonda Davranış, Ar Yay., İstanbul, 1981
- Dicle Ü., "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", Ekonomik Forum, 1999
- Dündar G.İ., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1995
- Düren Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yay., İstanbul, 2000
- Duygulu Ercan, "Kariyer Geliştirme İle Örgütsel Başarımla İlişkisi", D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998
- Eastman Lorrina J., Succession Planning, Center For Creative Leadership, 1995
- Ekin Nusret, Türkiye'de Yapay İstihdam ve İstihdam Politikaları, İstanbul Tic., Odası Yay., No.33, İstanbul, 2000
- Enelow W. S., "Do You Need A Career Coach?", The Wall Street Journal, Careerjournal.Com, 2002.
- Erarı Ferhat, "Küreselleşme Sürecinde Bilgi Toplumunda

Eğitimin/Bilginin Kalkınmadaki Yeri ve Önemi”, Bilgi Teknolojileri Kongresi II, 01-04 Mayıs, Denizli, 2003

Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yay., İstanbul, 1993

Erkmen T. ve G. Ordun, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul, 24-26 Mayıs, 2001

Fandt P. M., “Linking Business Strategy and Career Management. An Integrative Framework”, s.67 den, Gerald R. Ferris, Kendrith N. Rowland, M.Ronald Buckley, Human Resource Management, Second Edit.,+Allyn and Bacon A Division Of Simon Schuster Inc.; Massachusetts, Usa, 1990

Ferris G. R., K. N. Rowland, M. R. Buckley, Human Resource Management, Second Edition., Allyn and Bacon A.Division Of Simon SchusterInc.; Massachusetts, Usa, 1990

Fındıkcı İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yay., İstanbul, 1999

Golemann D., “Sonuç Alan Liderlik”, çev: Ş. Efe, HR İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Ocak-Şubat, 2002

Greenhouse J. H., Gerard A. Callanan ve E. Kaplan, “The Role of Goal Setting in Career Management”, International Journal of Career Management, Vol. 7, Num. 5, 1995

Gümüş Mustafa, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yay., 1999

Güzelcik Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yay., İstanbul, 1999

Hicks-Clarke Deborah ve Paul Iles, “Climate for Diversity and Its Effects On Career and Organizational Attitudes and Perceptions”, Personel Review, Vol. 29, Num. 3, 2000

Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetim ve Gelişme Dergisi, Sayı 2, Aralık, 1996

İşığıçok Özlem, “Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları”, Derleyen: A. Keser, Çalışma Hayatında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi, 2002

Karadavut C., “Yeni Düzendeki Verimlilik Tartışmaları”, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Eylül-Ekim, 2001

Kaynak T., İnsan Kaynakları Planlaması, 2.b., Alfa Yay., İstanbul, 1996

Kaynak T., ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., No.276, İstanbul,1998

Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yay.,5.b., İstanbul,1995

Koebelin G., “Is Your Organization Ready For 360 Degree Feedback?”, Spring, Suffolk Univ., Pub., 1999

Kozak M. A. ve Dilek Acar, “Kariyer Danışmanlığı”, Standart Dergisi, Haziran, Yıl 41, Sayı.486, 2002

Lees S., “Ten Faces Of Management Development”, Management Education And Development, Vol.23, Num.2, 1992

Louise L., S. Tania ve Yves-Chantal, G., “Managing Career Plateauning In The Quebec Public Sector”, Public Personel Management, Vol. 28, Num. 3, 1999

Mamatoğlu Nihal, “Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz?”, HR İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Kasım-Aralık, 2001

Midilli Ali, “Bugünün ve Geleceğin İş Yaşamında Başarının Sırrı”, HR İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Ocak-Şubat, 2001

Mırvıs P. H. ve Douglas T. Hall, “Psychological Success And The Boundaryless Career”, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 15, 1994

Moravec M., “A Cost-Effective Career Planning Program Requires A Strategy”, Personel Administrator, June, 1982

Orpen C., “The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success”, International Journal of Manpower, Vol. 15, Num. 1, 1994

Özden M.C., Kariyer Yönetimi, Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara, 2000

Özgen H., A. Öztürk ve A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Şubat, Ankara, 2002

Özkalp Enver, “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma”, Prof. Dr. Rifat Üstünün Hatırasına Armağan, Anadolu Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi, Yay. No. 1173, Eskişehir, 1999

Özkalp E., “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, Anadolu Üniv. Açıköğretim Fak. Dergisi, Cilt.1 Sayı.2, Kış,1995

Özkalp E. ve Ç. Kirel, Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı Yay. No. 111. Eskişehir, 1996

Pazy A., “The Relationships Between Organizational And Individual Career Management And The Effectiveness Of Career”, Group&Organization Studies, Vol.13., Num.3, 1988

Peiperl M. ve Y. Baruch, “Models Of Careers: Back To

- Square Zero”, Organizational Dynamics, Vol.25, Num.4, 1997
- Popper M., Lipshitz. R., “Coaching On Leadership”, Leadership&Organization Development Journal, Vol.13, Num.7,1992
- Sonnenfeld J. A., Career Systems Profiles And Strategic Staffing, 1989'dan, Shaun Tyson ve Tony Jackson, Organizational Behaviour, Prentice Hall Inc., Europe, 1992
- Sonnenfeld J. A. ve Maury A. Peiperl, “Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology Of Career Systems”, Academy Of Management Review, Vol.13, Num.4, 1988
- Soysal Abdullah, “Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 2000
- Bakan, İsmail, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, (İçinde) A. Soysal, “Kariyer Yönetimi”, İstanbul: Beta Basım Yay., 2004
- Stewart T., “Planning A Career In A World Without Ladders”, Fortune, Vol.40, Num.5, 1995
- Sullivan S.E., “The Changing Nature Of Careers: A Review And Research Agenda”, Journal Of Management, Vol.25, Num.3, 1999
- Sümer C., “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkiliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, Türk Psikoloji Bülteni, Cilt.4, Sayı.9, 1999
- Şimşek M.Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş Altıncı Baskı, Günay Ofset, 1998
- Şimşek M.Şerif, T. Akgeçici ve A. Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
- Templer Andrew J. ve Tupper F. Cawsey, “Rethinking Career Development In An Era Of Portfolio Careers”, Career Development International, Vol. 4, Num. 2, 1999
- Thite Mohan, “Help Us But Help Yourself: The Pradox of Contemporary CareerManagement”, Career Development International, Vol. 6, Num. 16, 2001
- Tınar M. Yaşar, “ 2000'li Yıllarda Çalışan İnsan”, Der: A. Keser, Çalışma Hayatında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi, 2002
- TOBB Forum Dergisi, “Türkiye'nin İnsan Kaynakları”, TOBB Forum Dergisi, Nisan, 1999
- Toffler Alvin ve H. Toffler, Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, çev: Z. Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996
- Tokol Aysen, “Standart Dışı Çalışma Şekilleri”, Sosyal Siyaset, Cilt1, Sayı.8, 1992
- Toper Yakup, “Liderlik ve Yaratıcılık”, HR İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Kasım-Aralık, 2001
- Toulson P. ve M. Smith, “The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personel Management Practices”, Public Personel Management, Vol.23, Num.3, 1994
- Tutar Hasan, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yay., İstanbul, 2000
- Türkoğlu F., 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, 1.b.,Arthur Anderson SabahYay., 2000
- Tyson Shaun ve T. Jackson, Organizational Behaviour, Prentice Hall Inc., Europe, 1992
- Uyargil C. ve Gönen Dünder, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 2000
- Werther W.B., and K. Davis, Human Resource and Personel Management, McGrawHill, 4th Edition, Singapore, 1993
- Whymark K. ve Steve Ellis, “Whose Career Is It Anyway? Options For Career Management In Flatter Organisation Structures”, Career Development International, Vol.4, Num.2,1999
- Wils T., Guerin, G., ve Roxane Bernard, “Career Systems As A Configuration Of Career Management Activities”, Academy Of Managenet Journal, September,1992
- Wright Phillip C., Monica Belcourt, “Management Development: A Career Managenet Perspective”, International Journal Of Career Management, Vol.6, Num.5,1994
- Yaylacı G. Ö., “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Eylül-Ekim, Yıl.13. Sayı.77, 1999
- Yüksel Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara,1998
- <http://www.izto.org.tr/Dergi/Agustos2001/Kariyer.Htm>



## Çevresel Dışsallıkların İçselleştirilmesinde Kullanılan Regülasyon ve Hukuki

# Sorumluluk Sistemlerinin Değerlendirilmesi

**“Dışsallık” kavramı, bir aktörün (üretici ya da tüketici), üretim ya da tüketim fonksiyonuyla başka bir aktörün üretim ya da tüketim fonksiyonunu etkilemesi ve bu etkileşimin etki eden aktörün karar verme sürecini değiştirmemesi durumunu ifade etmek için kullanılır.**

### 1 Giriş

Sürdürülebilir bir çevre, ekonominin hem marjinal hem de yapısal dönüşümüne ihtiyaç duymaktadır. Eğer küresel skalada meydana gelen çevresel dışsallıklar aşırı tüketimden kaynaklanıyorsa yani ortada bir ölçek problemi varsa, piyasa mekanizmasının doğru bir rotada olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu durumda kamu müdahalesi kaçınılmaz olmaktadır.

Bu çalışma, çevresel dışsallıkların içselleştirilmesi sürecinde kullanılan regülasyon ve hukuki sorumluluk sistemlerinin etkinlik açısından değerlendirilmesini amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikli olarak dışsallık kavramı üzerinde durulmuş ve dışsallıklar konusundaki farklı yaklaşımlara değinilmiştir. Daha sonra yapılan sınıflandırma çerçevesinde çevresel dışsallıkların içselleştirilmesinde kullanılan araçlar ana hatlarıyla incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise regülasyon ve hukuki sorumluluk sistemlerinin çevresel dışsallıkları içselleştirme sürecindeki etkinlikleri karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

### 2 Dışsallık Kavramı

Ekonomik literatürde çok sık kullanılan “Dışsallık” kavramı<sup>1</sup>, bir aktörün (üretici ya da tüketici), üretim ya da tüketim fonksiyonuyla başka bir aktörün üretim ya da tüketim fonksiyonunu etkilemesi ve bu etkileşimin etki eden aktörün karar verme sürecini değiştirmemesi durumunu ifade etmek için kullanılır (Verhoef, 1997:5). Bu tanımda dikkat edilmesi gereken husus; ekonomik aktörler arasındaki etkileşimin piyasa mekanizması yoluyla ya da piyasa fiyatları dışında gerçekleşiyor olmasıdır. Bu noktada dışsallıklar, fiyat mekanizmasının bilgi verme niteliğini ortadan kaldıran durumları ifade etmek için kullanılmaktadırlar. Bir olgunun dışsallık olarak ifade edilebilmesi için iki durumun birlikte gerçekleşmiş olması gerekir. Bunlar; (a) bir bireyin üretim ve tüketim fonksiyonundaki gerçek değişkenlerle diğer bireyleri etkilemesi ve bu etkileşim sırasında kendisinin refah düzeyinde herhangi bir değişimin olmaması ve (b) etkiyi oluşturanın bu etki sonucu oluşan fayda ya da maliyeti dengeleme ya da tazmin yoluna gitmemesidir (Boumol - Oates, 1988: 17-18). Diğer

<sup>1</sup> Dışsallık terimi, externality karşılığında kullanılmıştır. Benzer biçimde yabancı literatürde dışsallıkların karşılığı olarak; “Spillovers”, “neighborhood effects”, “repercussion effects”, “third party effects”, gibi çeşitli terimler kullanılmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. R. Millward, “Exclusion Costs, External Economies and Market Failure”, *Oxford Economic Papers*, Vol.22 No:1 March 1970, s.37 ve Bernard P. Herber, *Modern Public Finance*, Richard D. Irwin, INC, Illinois, 1979, s.36.

bir deyişle, bir zararlı veya yararlı etkiyi dışsallık olarak nitelendirebilmek için, söz konusu etkinin üçüncü kişiler üzerinde oluşturduğu maliyetin, onu gerçekleştirme maliyetinden çok daha yüksek olması gerekmektedir (Demsetz, 1967: 349). Ayrıca oluşan bu etkiler yasal çerçeve içerisinde kasten ya da bilerek oluşturulmuş değil fakat kazara ya da tesadüfen oluşmuş etkiler olmalıdır (Mishan, 1971: 2)

Genel kanı dışsallıkların önemli bir piyasa başarısızlığı olduğu yönündedir (Bator, 1958: 351-79). Yani dışsallıklar, birinci en iyi neo-klasik dünya olarak bilinen ve kaynakların fiyat mekanizması yoluyla etkin bir biçimde dağıtılmasını ifade eden durumdan sapmalara neden olmaktadır. Çünkü dışsallık durumunda oluşan etkileşim sonucu aktörler arasında karşılıklı bağımlılık devam etmekle birlikte, bir piyasa işlemi gerçekleşmez.

Dışsallıklar ile ilgili genel kabul görmüş diğer bir durum ise, dışsallıkların varlık sebebinin mülkiyet haklarının<sup>2</sup> tam olarak belirlenmemiş olmasından kaynaklandığıdır (Boumol - Oates, 1988: 26). Bundan dolayı dışsallıklar teorisi çevre ekonomisi alanında çok sık kullanılır. Çünkü çevresel kalite, mülkiyet haklarının tam olarak belirlenemediği ve böylece piyasa girişlerinin olmadığı bir maldır. Böylece bu durum, fabrikalar ve otomobillerin faaliyetleri sonucu meydana getirdikleri çevresel kirliliğin başkaları üzerinde oluşturdukları maliyetlere katılmamalarına neden olmaktadır.

### 3 Dışsallıklar ile İlgili Farklı Yaklaşımlar

Dışsallık kavramı iktisat tarihinde ilk kez Cambridge Okulu'nun kurucusu olarak kabul edilen ünlü İngiliz iktisatçı Alfred Marshall (1842-1924) tarafından ortaya atılmıştır (Tosuner - Aktan, 1986: 139). Marshall öncelikli olarak bu günkü manada pozitif dışsallık kavramı üzerinde durmuş ve çalışmalarında dışsallıkları, bir endüstri içerisindeki gelişme şartlarına bağlı olarak firmaların elde ettikleri faydalar şeklinde ifade etmiştir (Manisaloğlu, 1971: 5). Marshall'a, göre dışsallık; geniş ölçekte yapılan üretimin oluşturduğu dışsal etkiler olarak nitelendirilmiş olup, bu etkileri endüstriye giren her yeni firmanın, önceki firmaların ortalama üretim maliyetlerini azaltmaları şeklinde tanımlanmıştır

<sup>2</sup> "Mülkiyet Hakkı" kavramıyla, sahip olunan bir varlık üzerindeki kullanma, tüketme, gelir elde etme ya da devretme gibi tasarruf hakları kastedilmektedir. Geniş kapsamlı bilgi için bkz. Y. Barzel, *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.



Arş. Gör. **Serkan Benk**  
Uludağ Üniversitesi  
İ.İ.B.F. Maliye Bölümü

### ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Adıyaman'da doğdu. İlk, Orta ve Lise eğitimini Malatya'da tamamladı.

1995 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümüne girdi ve 1999 yılında mezun oldu.

1999-2000 eğitim öğretim yılında KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisansa başladı. Bir yıl İngilizce hazırlık programına devam etti. Ekim 2000-Temmuz 2002 tarihleri

arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsünde araştırma görevlisi olarak görev yaptı. Temmuz 2002 tarihinde Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümüne araştırma görevlisi olarak atandı ve aynı yıl yüksek lisans eğitimini tamamladı.

Temmuz 2003 tarihinde doktora eğitimini tamamlamak üzere Yüksek Öğretim Kurulu tarafından Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde görevlendirildi. Halen

doktorası devam eden Serkan Benk'in yayınlanmış çeşitli makaleleri vardır.

**Çevresel dışsallıklar ise, bir aktörün üretim ya da tüketim faaliyeti esnasında sosyal ve ekolojik çevrede meydana getirdiği bozulmaları ve negatif etkileri ifade etmek için kullanılır.**

(Marshall, 1962: 227). Marshall'ın dışsallıkları ölçek ekonomileriyle birlikte açıklamaya çalışmasının nedeni ekonomik büyüme, sanayileşme ve azalan maliyetlerin etkili olduğu belli bir zaman dilimine ilişkin bir olguyu açıklama çabasıdır kaynaklanmaktadır (Sönmez, 1983: 154). Bunu yaparken dışsallıklara firmalar arasındaki rekabet şartlarını bozup bozmadıkları açısından yaklaşmıştır.

Marshall'ın öne çıkardığı dışsallık kavramını, Cambridge Okulu'nun temsilcisi olan Pigou<sup>3</sup> yeniden ele almış ve Marshall'dan farklı olarak ilk defa refah ekonomisiyle dışsallıklar arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Pigou'nun temel tezi ekonominin sosyal üretim düzeyine ulaşması durumunda ekonomik refahın maksimum düzeye çıkması üzerine kurulmuştur (Sönmez, 1983:154-155). Pigou'ya göre sosyal tatmine ulaşmada en önemli etken refahın artmasında yatmaktadır ve ekonominin optimum refah düzeyine ulaşmasını engelleyen en önemli faktör, marjinal sosyal hasıla düzeyi ile marjinal özel hasıla düzeyi arasındaki farktır. Pigou, oluşan bu farkı dışsallık olarak tanımlamış ve farka neden olan durumları yani dışsallıkları üç temel gruba ayırmıştır. Bunlar; kiracı-mülk sahibi dışsallığı (tenant-owner externality), taşma dışsallığı (spillover externality) ve endüstriyel organizasyon dışsallığı (industrial organisation externality)dır<sup>4</sup>.

Pigou, yukarıda sıralanan ve marjinal sosyal hasıla düzeyi ile marjinal özel hasıla düzeyi arasında farklılıklar meydana getiren bu unsurlara çare olarak vergiler ve sübvansiyonları göstermiştir.

Pigou'nun dışsallıkları refah ekonomisi çerçevesinde incelemesi ve çare olarak vergi ve sübvansiyonları önermesi çeşitli eleştirilere yol açmıştır. Buchanan'a göre Pigou'nun önerdiği vergi ve sübvansiyon politikaları, tekel durumunda, kaynak savurganlığına yol açacaktır (Buchanan, 1966:404-405; Cordato, 1996:6). Bu konuda Pigou'yu eleştiren bir diğer yazar ise, Chicago Okulu'nun temsilcilerinden olan Coase'dur. Coase'un Pigou'yu ilk eleştirme noktası Pigou'nun yapmış olduğu "dışsallık" tanımıdır. Coase'ye göre Pigou, dışsallıkları suçlu/kurban döngüsü içerisinde ele almış ve suçlu olan kesimi

(negatif dışsallıkları oluşturan kesimi) yasal sorumlu olarak göstermiştir (Coase, 1994:10). Oysa Coase'a göre, dışsallığın doğasında karşılıklı etkileşim mevcuttur ve bir kesimin diğer kesimi zararlı bir biçimde etkilemesinden ziyade her iki kesim arasında uyumsuz bir etkileşim mevcuttur. Coase bu durumu, "...eğer problemi neden olma olgusu içerisinde incelersek, burada her iki kesim de zarar görmektedir" şeklinde ifade etmiştir (Coase, 1960:13). Coase'ye göre dışsallıkların önlenmesi için "uygun sosyal düzenlemelerin" araştırılması esneklik ve adım adım yürütülmesi gereken bir süreçtir (Butler - Garnett, 2003:133). Ona göre devlet müdahalesinden başka çarenin kalmadığını söylemek kolaycılık olur ve kamusal düzenlemeler etkinliği sağlayıcı unsurlardan öncelikli olanı olmamalıdır (Coase, 1960:18). Böylelikle Coase dışsallıklar problemini yeniden düzenleyerek bu sorunun suçlu/kurban ilişkisinden ziyade haklar üzerindeki anlaşmazlıklar şeklinde algılanması gerektiğini savunmuştur.

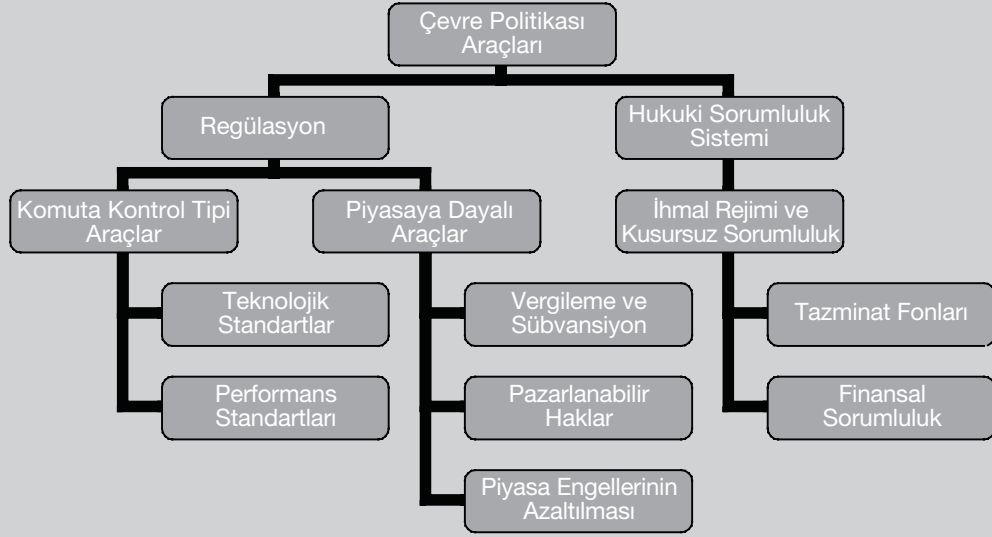
#### 4 Çevresel Dışsallıklar ve İçselleştirme Araçları

Genel olarak çevre, insan ve diğer tüm canlı varlıklar ile doğanın ve doğadaki insan yapısı öğelerin bütünü kapsayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1996:45). Çevresel dışsallıklar ise, bir aktörün üretim ya da tüketim faaliyeti esnasında sosyal ve ekolojik çevrede meydana getirdiği bozulmaları ve negatif etkileri ifade etmek için kullanılır. Bu tür dışsallıkların oluşmasında sanayileşme, aşırı nüfus artışı, teknolojik gelişmeler ve kentleşme gibi birçok faktör rol oynamaktadır. Ancak bu faktörler içerisinde ekonomik faktörlerin payı oldukça fazladır. Çünkü doğal çevre ile ilgili bir piyasanın olmayışı ya da çevre üzerindeki mülkiyet haklarının tam olarak belirlenememesi, çevresel kaynakların aşırı biçimde tüketilmesine ve çevresel dışsallıkların meydana gelmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu tür dışsallıkların içselleştirilmesinde kamu müdahalesi kaçınılmaz olmaktadır.

<sup>3</sup> Pigou'nun dışsallıklar teorisine katkıları ilk başta 1912 yılında yayınlamış olduğu "Wealth and Welfare" adlı eserinde yer almıştır. Ancak bu eser dışsallıklarla ilgili olarak oldukça kısıtlı bilgiler içermekle birlikte çoğunlukla Marshall'cı dışsallık analizine dayanmaktaydı. Dışsallıklar ile ilgili daha kapsamlı bilgiler içeren eseri ise daha sonra "The Economics of Welfare" adı altında 1920 yılında yayınlamıştır.

<sup>4</sup> Pigou kiracı-mülk sahibi dışsallığını, kiracının üretim yaparken kiraladığı kaynakları verimli bir biçimde kullanmaması sonucu oluşan dışsallıklar şeklinde tanımlamıştır. Pigou'ya göre genel kira sözleşmeleri kiracıyı, kiralanan nesnenin bakım ve onarımı konusunda çok az bir oranda teşvik etmektedir. Yazar taşma dışsallıklarını ise, mal ve hizmet üretimi esnasında oluşan etkilerin üretimle ilgili bulunmayan üçüncü kişilerin etkilenmesi olarak tanımlamaktadır. Pigou üçüncü grubu oluşturan endüstriyel organizasyon dışsallıklarını ise, bir endüstri içerisinde kullanılan kaynakların marjinal sosyal hasıla düzeyinin artması halinde bu durumun arz fiyatlarını düşürmesi ve böylelikle karlılık ve marjinal özel hasıla düzeyinin de yükselmesine ve dışsallığın oluşması şeklinde tanımlamıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Arthur, C Pigou, Economics of Welfare, Macmillan Co., 4.ed., 1932, s. 174.

ŞEKİL 1



Çevresel dışsallıkların içselleştirilmesinde kullanılan kamu müdahale araçlarını dışsallık oluşmadan önce (ex ante) önlemeye yönelik ve dışsallık oluşuktan sonra (ex post) tazminine yönelik araçlar olmak üzere iki kısımda incelemek mümkündür. Bu tür bir sınıflandırmada regülasyon ve hukuki sorumluluk sistemi olarak iki tip içselleştirme yönteminin kullanıldığı görülmektedir (Şekil:1).

#### 4.1. Regülasyon Yöntemiyle İçselleştirme

Genel olarak regülasyon terimi, piyasaların işleyişini belirleyen ya da değiştiren herhangi bir devlet müdahalesi anlamına gelmektedir (Syrett, 2000:2). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi regülasyon, devletin piyasa faaliyetlerini ve özel sektörün piyasa içerisindeki davranışlarını gözlemleyerek tespit ettiği aksaklıklar yönünde politikalar oluşturduğu ve uyguladığı geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir.

Çevresel dışsallıkların regülasyon yöntemiyle içselleştirilmesi konusunda iki farklı yöntemin benimsendiği görülmektedir. Bu yöntemlerden birincisine göre devlet müdahalesi dolaylı ve piyasa şartları içerisinde yapılmalıdır. Bu görüşü savunanlara göre çevresel dışsallıklar konusunda devlet vergiler, sübvansiyonlar ve pazarlanabilir haklar gibi “piyasaya dayalı araçlar” ile ekonomiye müdahale etmelidir. İkinci yöntemde ise, devletin

ekonomiye müdahalesi doğrudan olmalıdır ve kotalar ve standartlar gibi “komuta-kontrol tipi araçlar” kullanılmalıdır. Şimdi bu araçları açıklamaya çalışalım.

#### 4.1.1 Piyasaya Dayalı Araçlar

Ekonomik araçlar olarak da bilinen piyasaya dayalı araçlar, piyasadan gelen sinyaller doğrultusunda faaliyete geçen ve negatif dışsallıkların kontrol edilebilmesi için kullanılan özel nitelikli düzenleyici direktiflerdir<sup>5</sup> (Industry Commission, 1997:10). Bu direktifler doğrultusunda ekonomik aktörler ya dışsallık yayan faaliyetlerini azaltmakta ya da dışsallık oluşturmamaya alternatif faaliyetlere yönelmektedirler. Dolayısıyla bu araçların kullanılmasıyla birlikte üretici ve tüketicilerin karar verme süreçleri değişmekte ve özellikle çevresel yönden daha arzulanır alanlara yönlendirilmeleri sağlanmaktadır (OECD, 1994:17).

Piyasaya dayalı araçları genel olarak üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; “vergileme ve sübvansiyon”, “pazarlanabilir haklar” ve “piyasa engellerinin azaltılması”dır.

#### 4.1.1.1. Vergileme ve Sübvansiyon

Dışsallıkların vergileme veya sübvansiyonla içselleştirilmesi fikri ilk olarak İngiliz ekonomist Arthur C. Pigou tarafından ortaya atılmıştır.

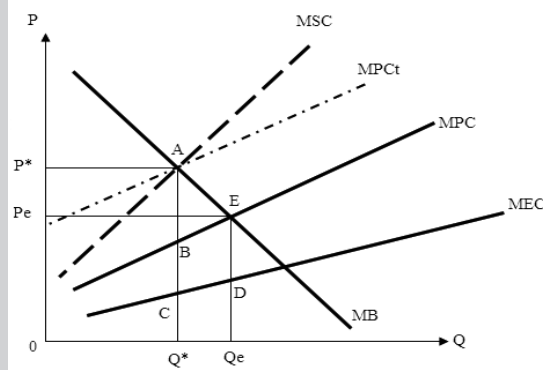
<sup>5</sup> Piyasaya dayalı araçlar literatürde “Piyasa güçlerini dizginleyici” araçlar ya da “Serbest Piyasa Çevreciliği” şeklinde de kullanılabilirler. Ayrıca bu tür araçların piyasaya dayalı araçlar şeklinde ifade edilmesinin temel nedeni piyasaya doğrudan müdahale etmemelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. R.N Stavins, “Experience with Market-Based Environmental Policy Instruments, Resources for the Future”, Discussion Paper No:01-58, Washington, D.C., 2001, s.1.



Pigou'ya göre dışsallıkların varlığı durumunda marjinal sosyal hâsıla düzeyi ile marjinal özel hâsıla düzeyi arasında fark meydana gelmekte ve etkinlik açısından sosyal optimum noktadan sapmalar oluşmaktadır (Pigou, 1962:224). Söz konusu sapmalar ancak vergileme ya da sübvansiyon uygulamalarıyla ortadan kaldırılabılır. Böylece ekonomik etkinlik sağlanmış olur.

Pigou'nun önerdiği araçlardan birincisi olan vergileme<sup>6</sup> yöntemi teorik olarak negatif dışsallık oluşturan aktörün oluşturduğu dışsallık düzeyi kadar vergilendirilmesinden ibarettir. Örneğin Şekil 1'deki gibi bir fabrikanın üretim esnasında kirlilik yayarak bir gölü kirlettiğini ve bu kirlilik sonucu oluşan dışsallıktan o gölde balıkçılık yapan bir firmanın etkilendiğini varsayalım. Fabrika üretim kararında sadece marjinal özel maliyetlerini dikkate alacağından ve meydana getirdiği negatif dışsallıkları ihmal edeceğinden dolayı firma dengesi, MPC ile MB eğrilerinin kesiştiği E noktasında gerçekleşecektir. Bu noktada söz konusu fabrikanın üretim miktarı  $Q_e$  ve denge fiyatı ise  $P_e$  olacaktır. Şekilde de görüldüğü gibi bu noktada (E noktası) firmanın üretim düzeyi optimal üretim düzeyinden ( $Q^*$ ) büyüktür. Diğer bir ifadeyle negatif dışsallıkların varlığı durumunda üretime aşırı kaynak tahsisi söz konusudur. Bu noktada Pigoucu vergileme ile amaçlanan, firmanın aşırı üretim sonucu meydana getirdiği negatif dışsal maliyetlerin firma maliyetleri içerisinde yer almasını sağlamak yani üretimi optimal düzeye çekmektir.

**ŞEKİL: 1** Pigoucu Vergi Uygulaması



MB: Marjinal Sosyal Fayda Eğrisi = Talep Eğrisi

MPC: Firmanın Marjinal Özel Maliyet Eğrisi = Arz Eğrisi

MEC: Dışsal Maliyet Eğrisi

MSC: Marjinal Sosyal Maliyet Eğrisi = MPC + MEC

MPCt: Vergileme Sonucunda Oluşan Firmanın Yeni Arz Eğrisi

Firma üretimini optimal düzeye yani dışsallık oluşturmuyacak düzeye çekebilmek için söz konusu firmaya  $Q^*$ 'dan sonra her birim üretim için marjinal dışsal maliyete eşit olacak biçimde vergi uygulanır. Uygulanacak olan vergi düzeyi Şekil 1'deki A-B aralığı kadardır. Vergileme sonucunda firmanın arz eğrisi MPC'den MPCt şekline dönüşecektir. Dolayısıyla sola doğru kayan ve MPCt şeklini alan firma arz eğrisi, talep eğrisini optimal kirlilik düzeyinde diğer bir deyişle optimal üretim seviyesi olan  $Q^*$  noktasında kesecek ve böylelikle üretim sonucu ortaya çıkan negatif dışsallık içselleştirilmiş olur. Bu noktadan sonra yeni denge noktası  $P^*$  fiyat ve  $Q^*$  üretim düzeyi olacaktır.

Pigou'nun önerdiği sübvansiyon ise, tıpkı negatif vergiler gibi çalışan bir içselleştirme aracıdır (DeNyse, 2000:10). Yani yukardaki ömekte olduğu gibi firmaya  $Q^*$  noktasından itibaren üretmediği her birim mal için sübvansiyon adı altında bir ödeme yapılarak içselleştirme gerçekleştirilir. Dolayısıyla firmanın marjinal sosyal faydasının marjinal özel faydasına eşit olduğu  $Q^*$  üretim noktasında kalması ve negatif dışsallık yayması engellenmiş olur. Bu yöntem bazı yazarlarca adeta firmalara dışsallık oluşturmaması için verilen yasal rüşvete benzetilmektedir (Rosen, 2001:92).

Pigou'nun önermiş olduğu bu iki araç teorik açıdan çok iyi biçimde çalışmakta ancak uygulamaya aşamasında önemli sorunlar oluşturmaktadır. Öncelikli olarak uygulanacak olan vergi oranı ya da verilecek olan sübvansiyon miktarı tamamen firmanın oluşturmuş olduğu negatif dışsallığın düzeyine bağlıdır. Dolayısıyla bu araçların etkin bir biçimde çalışması dışsallık düzeyinin tespitine bağlıdır. Dışsallık düzeyi ise, dışsallıktan etkilenen bireylerin dışsallığı azaltılmak ya da ortadan kaldırmak için katlanmaya razı oldukları tutarlardır. Vergi ve sübvansiyonun düzeyini bu tutar belirlemelidir. Aksi halde bu araçlar da etkinsizliğe neden olacaklardır. Ayrıca sübvansiyon firma açısından uzun dönemde kârlılığı artıracağından, bu alanda faaliyet gösteren firma sayısı artacaktır (Rosen, 2001:92).

#### 4.1.1.2. Pazarlanabilir Haklar

Gerek dışsallıkların oluşturduğu marjinal maliyetlerin hesaplanma güçlükleri ve gerekse her bir aktörün farklı düzeyde dışsallık yayması gibi sorunlardan dolayı dışsallıkların vergiler

<sup>6</sup> Pigou'nun önerdiği vergileme literatürde Pigoucu vergiler (Pigouvian Taxes) olarak anılmaktadır.

yoluyla içselleştirilmesi yönteminde etkinlik bakımından bir takım sorunla karşılaşılabilir. Uygulamada ortaya çıkan bu sorunların azaltılması yönünde geliştirilen bir diğer içselleştirme metodu ise pazarlanabilir haklar sisteminin oluşturulmasıdır. İlk olarak Dales tarafından ortaya atılan bu yöntem, dışsallık yayan unsurlara kamu tarafından belli sayıda dışsallık yayma hakkının satılmasından ibarettir<sup>7</sup>. Bu yöntemin kullanılmasında amaç, belli başlı dışsallıklar için piyasa oluşturmak ve bu piyasa içerisinde oluşan dışsallıkları firma maliyetlerine yansıtarak içselleştirmektir.

Pazarlanabilir haklar yöntemi önemli düzeyde çevresel dışsallık oluşturan firmalar üzerinde etkili olmaktadır. Bu etkilerden ilki, firmanın daha fazla kirlilik yayabilmesi için piyasada kit sayıda bulunan bu haklardan daha fazlasına ihtiyaç duymasındır. Dolayısıyla üretim düzeyini artırmak isteyen firma oldukça yüksek maliyetlere katlanarak bu haklara sahip olmalıdır (Bruce, 2001:113). İkinci etki ise, bir firma kirlilik düzeyini azaltan firma elinde bulundurduğu hakları oldukça yüksek fiyatlardan satıp önemli bir düzeyde gelir kaynağı elde edebilir. Ayrıca çevreci sivil toplum örgütleri de bu haklardan satın alarak firmaların kirlilik düzeylerini azaltmalarını yönünde önemli mali baskılar oluşturabilmektedirler.

Pazarlanabilir haklar yöntemi özellikle enflasyonist dönemlerde vergilerden daha etkin bir biçimde çalışır (Rosen, 2001: 95). Çünkü bu dönemlerde bu hakların piyasa fiyatı süratle yükseleceğinden daha fazla kirlilik yaymak isteyen firma daha yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalacaktır. Fakat aynı dönemde vergileme yöntemi kullanılıyorsa kısa dönem içerisinde vergi oranlarının enflasyonist ortama göre yeniden belirlenmesi uzun bir idari prosedüre bağlı olduğundan vergilerin içselleştirme aracı olarak etkinlikleri kaybolacaktır. Ayrıca üretim düzeyinin artması bu hakların sahip olunmasına bağlı olduğundan pazarlanabilir haklar yöntemi üretim düzeyini de kısıtlayacaktır. Bunun yanı sıra söz konusu hakların belirli sayıdaki firmaların elinde bulunması o piyasa içerisindeki firma sayısını da belli bir sınır içerisinde tutacaktır. Bu durum dışsallık düzeyini önemli ölçüde azaltacaktır.

Yukarıda sayılan avantajlarına rağmen bu yöntemin üç temel güçlüğü vardır. Bunlar; (i) ölçüm ve

gözlemlenme, (ii) kirleticinin çok sayıda olması ve (iii) piyasada çok sayıda farklı türde kirlilik yayan firmanın bulunmasıdır. Dolayısıyla bu yöntemi uygulanmadan önce piyasa yapısı dikkatli bir biçimde analiz edilmeli ve sistemin yeni dışsallıklar oluşturmaya izin verilmemelidir. Bu açıdan pazarlanabilir haklar sisteminin etkin bir biçimde çalışabilmesi piyasa içerisinde dışsallık yayan firmaların bilinmesine bağlıdır. Ayrıca firma tek tip dışsallık yaymalı ve oluşturduğu diğer dışsallıklar ihmal edilebilecek kadar düşük düzeyde olmalıdır. Aksi takdirde bu yöntem etkin bir biçimde çalışmaz. Örneğin bir firmanın sülfür dioksit emisyonu için pazarlanabilir kirlilik hakkı satın aldığını düşünelim. Eğer firma belirtilen dışsallığın yanı sıra başka dışsallıklar da oluşturuyorsa oluşan bu dışsallıklar pazarlanmadığı için içselleştirilemeyecek ve çevresel sorunlar devam edecektir.

#### 4.1.1.3. Piyasa Engellerinin Azaltılması

Bu aracın temel amacı piyasa faaliyetleri içerisinde mevcut olan farklılıkları azaltarak özellikle negatif etkili çevresel dışsallıkların oluşmasını engellemektir. Piyasa engellerinin azaltılması şeklinde ifade edilen bu araç tek tip bir yapıyı ifade etmemektedir. Dolayısıyla bu tip araçlar kullanım alanlarına göre farklı yapılarda karşımıza çıkabilmektedirler. Söz konusu aracın üç temel uygulama biçimi ve alanı mevcuttur: Bunlar (Stavins, 2001: 33-9);

-Çevresel kalitenin yakalanabilmesi için uygun girdi ve çıktılarla ilgili piyasanın oluşturulması,

-Firmaların kararlarında potansiyel çevre zararlarını önlemek için sorumluluk kurallarının geliştirilmesi ve

-Bilgi programlarıyla enerji-etkin ürünlerin ve araçların kullanılmasının teşvik edilmesidir.

#### 4.1.2. Komuta Kontrol Tipi Araçlar

Bu tip regülasyonlarda amaç birey ya da firma faaliyetlerinin kontrol altında tutulmasıdır. Komuta ve kontrol tipi regülasyonlar<sup>8</sup> genel olarak teknoloji ya da performans amaçlı standartların belirlenmesi biçiminde uygulanırlar.

Teknolojik standartlar yönteminde aktör, üretim ya da tüketim faaliyeti esnasında kullanacağı teknolojiyi

<sup>7</sup> Dales bu önerisiyle Pigou'nun önerdiği vergileme yöntemini bertaraf etmeye çalışmamış, aksine pazarlanabilir haklar yönteminin vergileme yönteminin tamamlayıcısı olarak görmüştür. Ayrıntılı bilgi için bkz. John H Dales, "Pollution Property and Prices", An Essay in Policy Making and Economics, University of Toronto Press, Toronto, 1968, s.111.

<sup>8</sup> Komuta ve kontrol tipi regülasyon (Command and control regulation) terimini ilk olarak Michael Royston kullanmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Michael Royston, Pollution Prevention Pays, Oxford: Pergamon Press, 1979.

belirlemede özgür değildir. Komuta ve kontrol aracı ekonomik aktörün kullanacağı teknolojiyi belirler. Teknolojik standartlar özellikle mevcut olmasına karşın geniş bir şekilde faydalanılmayan teknolojik imkanların varlığında ve kısa zamanda büyük miktarda emisyon azaltımında oldukça etkindir.

Performans standartları yönteminde ise aktör, üretim ya da tüketim faaliyeti sırasında kullanacağı teknolojiyi belirlemede özgürdür. Ancak kamu tarafından belirlenen dışsalılık düzeyinin üzerine çıkamaz.

Bu tür araçların başarısını dışsalılık düzeyini kontrol edecek olan standartların doğru olarak tespiti belirlemektedir. Dolayısıyla standart düzeyinin yanlış ya da eksik belirlenmesi bu araçların etkinliğini önemli ölçüde azaltacaktır. Bunun yanı sıra teknolojik standartlar firmalara negatif dışsalılıkları azaltacak yeni teknolojik gelişmelerin sağlanması için teşvikte bulunmaz ve firmaların yapacağı AR-GE çalışmalarını olumsuz yönde etkiler. Kamunun teknolojik gelişmeleri yakından takip edemediği durumlarda eski teknolojilerle dışsalılıklar içselleştirilmeye çalışılacak ve büyük olasılıkla başarısız olunacaktır.

#### 4.2. Hukuki Sorumluluk Sistemiyle İçselleştirme

Dışsalılıkların yargı yoluyla içselleştirilmesinde benimsenen temel yöntem dışsalılığı meydana getiren aktörün hukuki yönden sorumlu tutulmasıdır. Hukuki sorumluluk başlıca iki kaynaktan doğmaktadır. Bunlar; komşuluk hukuku ve haksız fiil hukukudur. Komşuluk hukukunda önemli olan dışsalılığın (komşuya verilen rahatsızlığın) belli bir sınırın üzerine çıkmamasıdır<sup>9</sup>. Hukuki sorumluluğun ikinci kaynağı ise, haksız fiilden doğan sorumluluktur (Keleş ve Ertan, 2002:164). Ancak hemen belirtmek gerek ki bu noktada sorumluluğun kusur şartına bağlanması, kusurun kanıtlanmasının kolay olmaması ve kusur olmaksızın da negatif dışsalılığın oluşabilmesi gibi önemli sorunları beraberinde getirmektedir. Oluşan bu sorunların aşılabilmesi için dışsalılıkların yargı yoluyla içselleştirilmesi sürecinde genel olarak kusursuz (objektif) sorumluluk ilkesi benimsenmiştir. Bu sistemin temel uygulama biçimi negatif dışsalılık yayanın bu

dışsalılıktan etkilenenlere tazminat ödemesidir. Ancak bu yöntemin uygulanmasıyla ilgili olarak iki temel sorunla karşılaşmaktadır. Bunlar; dışsalılık yayanın ve bundan etkilenenlerin tespiti ve tazmin sırasında karşılaşılan güçlüklerdir.

Öncelikli olarak piyasa içerisinde çok sayıda dışsalılık yayan aktörün var olması sorumluluk sisteminin etkinliğini önemli ölçüde azaltmaktadır. Otomobillerin motorundan çıkan zehirli gazlar sonucu birçok birey etkilenmektedir. Bu noktada kimin ne derece etkilendiği ve kimden etkilendiğini tespit etmek neredeyse imkânsızdır.

Sorumluluk sisteminin çözmesi gereken ikinci önemli sorun dışsalılığı oluşturan bireyin ya da firmanın finansal kaynaklarının bu zararı karşılayamaması durumunda söz konusu zararın nasıl tazmin edileceğidir. Sorun özellikle kirleticilerin tespitinde yargısal delillerin olmadığı durumlarda daha da büyümektedir. Bu durum özellikle çevresel yönden risk taşıyan firmaların tazminden kaçınmak için ekonomik yönden küçülmelerine neden olmaktadır<sup>10</sup>.

Yargı yoluyla içselleştirme yönteminde zararın tazmini ile ilgili oluşan bu sorunu ortadan kaldırmak amacıyla iki yöntem benimsenmiştir. Bu yöntemlerden birincisi tazminat fonu oluşturmaktır. Bu fonun temel amacı özellikle çevresel yönden riskli alanlarda faaliyet gösteren firmaların oluşturmaları muhtemel zararların firma tarafından karşılanamayacak kadar büyük olması durumunda zararın bu fon tarafından karşılanmasıdır. Fonun finansmanı sadece kamu tarafından vergilerce yapılabileceği gibi riskli alanlarda faaliyet gösteren firmalardan alınacak paylarla da oluşturulabilmektedir. Ancak fonun finansmanında kamunun payının yüksek olması önemli sosyal maliyetler doğuracağından bu durum gelir dağılımında problemler meydana getirecektir (Lewis, 1984: 822).

İkinci yöntem finansal sorumluluk sisteminin oluşturulmasıdır. Bu yöntemde firma faaliyete başlamadan önce mali açıdan incelemeye tabi tutulur. Eğer oluşturması muhtemel zararları karşılayabilecek mali yapıya sahipse riskli alanda faaliyet göstermesine izin verilir. Böylelikle firmayı

<sup>9</sup> Genel olarak komşuluk hakkının ihlal edilmesi durumunda zarar gören taraf, eski halin iadesini, tehlikenin ortadan kalkması için gerekli önlemlerin alınmasını ve uğradığı zararın tazmin edilmesini isteyebilir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Ruşen Keleş- Birol Ertan, Çevre Hukukuna Giriş, İmge Kitabevi, Ankara, 2002, s.163.

<sup>10</sup> Özellikle ABD'de çevresel yönden riskli alanlarda faaliyet gösteren firmaların mali ölçüklerini küçültükleri gözlemlenmiştir. Hatta bazı durumlarda firmalar önemli sorumluluk riskleriyle karşılaştıklarından sermaye kullanım oranlarını düşürerek oluşabilecek zararları ödemekten kaçınma stratejileri izlemeye başlamışlardır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Van't Veld K, Rausser G., Simon, L. "The Judgement Prof Opportunity", FEEM Nota di Lavoro, n.83, 1997.

finans eden kişi ya da kurumlar da firma faaliyetini yakından izleme ve denetim imkânı bulurlar (Porrini, 2000: 8-9). Çünkü bazı ülke uygulamalarında firmanın oluşturduğu zarardan firmayı fonlayanlar da sorumlu tutulabilmektedirler. Bu sistemin devreye girmesiyle birlikte çevresel riskler yönünden firma daha duyarlı hale gelmektedir. Çünkü bu sistemle çevresel zararın maliyeti öncelikli olarak firmayı ilgilendirmektedir.

## 5 Regülasyon ile Hukuki Sorumluluk Sisteminin Karşılaştırılması

Regülasyon ile hukuki sorumluluk sisteminin karakteristik özellikleri incelendiğinde her iki aracın çevresel dışsallıklara karşı farklı biçimde reaksiyon gösterdiği görülecektir. Bu farklılıklar genel olarak araçların birbirlerine karşı üstünlüklerini de ortaya koymaktadır.

Tablo 1'de de açıkça görüldüğü gibi regülasyon yönteminde karar mekanizması sorumluluk sisteminin aksine, yargı değil kamu görevlileridir (Ackerman and Rose, 1991:54-8). Regülasyon bireysel konulardan ziyade genel kapsamlı ve

teknokratik bilgi ışığında hareket eden bir yöntemdir. Dolayısıyla dışsallık oluşmadan önce önlemeyi ya da şiddetini azaltmayı hedefler. Sorumluluk sistemi ise tamamıyla dışsallık sonucu meydana gelen zararın tazminine yönelik bir araçtır. Bu noktada regülasyonun başarısı enformasyona yani dışsallıklar hakkında sahip olunan bilgiye bağlıdır. Oysa Shavell'e göre regülasyonu uygulayan otorite ile piyasa arasında temel belirleyici nokta teknik bilgi (know-how)dir ve çevresel risklerin azaltılması ile ilgili olarak gerekli ve doğru teknolojik bilgiye ancak o riskli alanda faaliyet gösteren firma sahiptir (Shavell, 1994:357-374). Dolayısıyla kamunun uygulanacak teknolojiyi belirlemesi uygun bir yöntem olmayacaktır. Konuya bu açıdan bakıldığında sorumluluk sisteminin daha etkin çalışabileceği söylenebilir. Sistem dışsallık yayma riskine sahip olan kesimi mahkeme kararlarıyla daha etkin bir biçimde kontrol altına alabilir. Ancak kamu otoritesinin teknolojik bilgiyi merkezileştirilmesi ve bilirkişi sistemini etkin bir biçimde çalıştırması halinde dışsallıkları azaltıcı teknolojiler hakkında tam bilgiye sahip olunabilir. Böyle durumlarda regülasyonun daha etkin çalışabileceği söylenebilir.

**TABLO:1 Regülasyon ve Sorumluluk Sistemlerinin Karakteristik Özellikleri**

| Karakteristik Özellikler | Regülasyon Sistemi   | Sorumluluk Sistemi   |
|--------------------------|--|--|
| Aktörler                 | Kamu Otoritesi   | Özel Taraflar  |
| Yöntem                   | Komuta Kontrol Tipi ya da Piyasaya Dayalı Araçların Kullanılması               | Mahkemeler   |
| Etkileri                 | Davranışları Doğrudan Etkilemekte ve Her Kirleticide Aynı Etkiyi Doğurmaktadır | Davranışları Dolaylı Yoldan Etkilemekte ve Her Bir Kirleticisi İçin Farklı Etkiler Doğurmaktadır |
| Yapı                     | Merkezi bir yapıya sahiptir  | Merkezi olmayan bir yapıya sahiptir  |
| Yoğunlaşma               | Tüm ülke nüfusu  | Mahkemedeki taraflar   |
| Karar Alan Merkez        | Kamu   | Mahkemeler   |
| Etkileme Düzeyi          | Bağımlı ve politik baskılara açık  | Bağımsız ve politik baskılardan uzak   |

Araçlar çevresel riskler bakımından değerlendirildiğinde regülasyonun daha başarılı olduğu görülecektir. Çünkü birçok durumda çevre kirliliğine neden olan kirleticiler hukuken tespit edilememekte ve yargı mekanizması çalışmamaktadır. Ayrıca dışsallıklarla uğraşan bir yargı sistemini sınırlayan diğer önemli faktörleri de belirtmekte fayda vardır. Bu faktörler (Stiglitz, 1984 );

-Herhangi bir dava ile bağlantılı olarak oluşan büyük işlem maliyetleri,

-Dışsallıkları meydana getirenlerin dava açılmasının pahalı olmasını bilmelerinden dolayı, dışsallık düzeylerini zarar gören tarafın tam dava açmasına değecek noktaya kadar çıkarma eğilimleri,

-Zararın derecesi ve dava sonucunun belirsiz olması ve

-Çoğu durumda zarar gören tarafın çok sayıda olması sonucu oluşan bedavacılık sorunudur.



Yukarıda ifade edilen durumlar sorumluluk sistemini sınırlı etkin bir araç durumuna getirmektedir. Ancak sorumluluk sisteminin baskı gruplarından izole edilmiş olması sistemi regülasyona karşı avantajlı bir yapıya kavuşturmuştur. Regülasyonun siyasi bir araç olması dolayısıyla politik etkilere açık bir yapısı vardır.

## 6 Sonuç

Bu açıklamalar sonucunda regülasyonun çevresel dışsallıkların önlenmesi konusunda, hukuki sorumluluk sisteminin ise dışsallık sonucu

meydana gelen zararın tazmini konusunda uzmanlaşmış araçlar olduğu görülmektedir. Zaten içselleştirmenin etkinliği açısından kullanılacak olan araçların, dışsallık oluşmadan önce engelleyici (ex ante) ve dışsallık oluşuktan sonra zarar tazmin edici (ex post) mekanizmaların mutlaka olması gerekmektedir (Landes - Posner, 1984:417). Bu açıdan bakıldığında her iki aracın birbirlerine alternatif olmalarına karşın tamamlayıcı oldukları açıkça söylenebilir. Ayrıca her iki aracın birlikte kullanılması hem salt regülasyonun kullanılması sonucu oluşacak sosyal sıkıntıları azaltacak hem de sorumluluk sisteminin sınırlı olan etkinliğini kısmen de olsa arttırabilecektir.

## KAYNAKÇA

Ackerman S-Rose, "Regulation and the Law of Torts", American Economic Review, Papers and Proceedings 81, 1991, ss.54-58.

Bator F. (1958), "The Anatomy of Market Failure", Quarterly Journal Of Economics, Vol.72, No:3.

Boumol W.J and Oates W.E (1988), The Theory of Environmental Policy, Cambridge University Pres, 2.ed. Cambridge.

Bruce N. (2001), Public Finance and The American Economy, Addison-Wesley, Washington

Buchanan J. M. (1966), "Joint Supply, Externality and Optimality", *Economica*, Vol.33, November.

Butler M. R. and Garnett R. F. (2003), "Teaching The Coase Theorem: Are We Getting It Right?", *Atlantic Economic Journal*, Vol:31, June.

Coase R.H. (1960), "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, Vol.3, October.

Coase R. H. (1994), *Essays on Economics and Economists*, University of Chicago Press, Chicago.

Cordato, R. E. (1992), *Welfare Economics and Externalities in an Open Ended Universe. A Modern Austrian Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

Demsetz H.(1967), "Toward a Theory of Property Rights", *The American Economic Review*, Vol. 57, No: 2, Papers and Proceedings of the Seventy-ninth Annual Meeting of American Economic Association.

DeNyse G. (2000), "How Can We Get There? The Role of Government and Business in Creating a Sustainable World", *Sustainable Energy*, Spring.

Ertürk H (1996), *Çevre Bilimine Giriş*, UÜ. Güçlendirme Vakfı Yayını No: 10, , Bursa

Industry Commission (1997), "Role of Economic Instruments in Managing the Environment", Industry Commission Staff Paper, Melbourne.

Keleş R. ve Ertan B. (2002), *Çevre Hukukuna Giriş*, İmge Kitabevi, Ankara.

Landes W - Posner R (1984), "Tort Law as a Regulatory Regime for Catastrophic Personal Injuries", *Journal of Legal*

*Studies*, Vol.13.

Lewis W. (1984), "Protecting the Environment When Costs and Benefits are Privately Known", *Journal of Economics*, Vol.27, No:4.

Manisaloğlu E. (1971), *Dışsal Ekonomiler ve İktisadi Gelişme*, İstanbul Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No:18, Sermet Matbaası, İstanbul.

Marshall A. (1962), *Principles of Economics*, Macmillan Co. Ltd, 8.ed, London.

Mishan E.J (1971), "The Postwar Literature on Externalities: An Interpretative Essay", *Journal of Economic Literature*, Vol. 9.

OECD (1994), *Managing the Environment-The Role of Economic Instruments*, Paris.

Pigou A. C. (1962), *The Economics of Welfare*, Macmillan, London.

Porrini D. (2000), "Environmental Policies Choice as an Issue of Informational Efficiency" *Università degli Studi di Milano Facoltà di Giurisprudenza Istituto di Scienze Economiche e Statistiche*, Working Paper, <http://users.unimi.it/ecostat/porrini.htm>.

Rosen H. S (2002), *Public Finance*, McGraw-Hill, 6th. Ed.,U.S.,

Shavell S, "Liability for Harms versus Regulation of Safety", *Journal of Legal Studies*, Vol:13, 1994, ss.357-374.

Sönmez S. (1983), *Toplumsal Gereksinimler, Kaynak Dağılımı ve Pareto Optimumu*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No:14, Ankara.

Stavins R.N. (2001), "Experience with Market-Based Environmental Policy Instruments", *Resources for the Future Discussion Paper*, No:01-58, Washington, D.C.

Stiglitz J E (1984), *Kamu Kesimi Ekonomisi*, Çeviren: Ömer Faruk Batirel, Marmara Ün. İ.İ.B.F. Yayın No:396, İstanbul.

Syrett K. (2000), "İngiltere'de Özelleştirme: Siyasal ve Hukuksal Temelleri", 12 Mayıs 2000 tarihinde A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesinde yapılan aynı adlı seminer.

Tosuner M., Aktan C. C. (1986), "Dışsal Ekonomiler", *DEÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:1, No:1.

Verhoef E. (1997), "Externalities", *Free University Research Memorandum*, no:31.



Şükrü Kızılot

15 Haziran 2006 / Perşembe

## Niçin 49 işçi

**GEÇEN** hafta bir holdingin genel müdürüne "Sizde toplam kaç kişi çalışıyor?" diye sorduğumda, yaklaşık 350 kişi dedi. Ardından da tebessüm ederek devam etti:

**"Yalnız Hocam, bizim grupta, hiçbir şirkette 49 kişiden fazla çalışmaz."**

Meraklı gözlerle kendisine baktığımı görünce, açıklama yapma gereği duydu:

**"İşçi sayısı 49'u aşarsa, hemen yeni bir şirket kurarız. İşçileri de o şirkette işe başlatırız. Ancak, hiçbir şirketimizde, 49'dan fazla çalışan yoktur!.."**

Nasıl ilginç değil mi?

Holdinge bağlı çok sayıda şirket var. Hatta şirketlerin hepsi aynı binada. Her şirkete, çalışanların sayısı bakımından göz attığımızda 30-40, en fazla da 49 işçi çalışıyor.

### MERAK EDİLEN SORU

Merak ettiğiniz soruyu adınıza ben sordum: **"Niçin 49 işçi?"**

**"Hocam biliyorsunuz, 50 ve daha fazla işçi çalıştırdığınızda, durum değişiyor ve işçi sayısına bağlı yükümlülükler başlıyor."**

Olay anlaşılıyordu. İnce bir hesap vardı. Bilmeyenler için açıklayalım:

Aynı il sınırları içinde 50 ve daha fazla işçi istihdam eden işverenin:

- **Yüzde 2'si oranında "terör mağduru"** çalıştırması gerekiyor. Aksi halde, çalıştırmadığı her bir terör mağduru için, her ay itibarıyla **"asgari ücretin 10 katı"** yani ayda 5 bin 310 yılda 63 bin 720 YTL **"idari para cezası"** uygulanır.

- Yüzde 3'ü oranında "özürlü" ve yüzde 1'i oranında **"eski hükümlü"** istihdam etme zorunluluğu var. Buna göre, 3 özürlü ve bir eski hükümlü çalıştırmayan işverene, ayda 7 bin 020 yılda 84 bin 240 YTL idari para cezası uygulanacak.

**Bitmedi, devam ediyor;**

- İşyerinde, iş güvenliği ile görevli mühendis ya da teknik eleman istihdam etmeleri gerekiyor.

- İşverenler, **kıdem ve ihbar tazminatı ödeseler bile, geçerli sebep göstermeden işçiyi çıkarmıyorlar** (Bu yasak 30 ve üstünde işçi çalıştıranlar için uygulanıyor). Çıkardıkları takdirde mahkeme işe iade ediyor. Buna rağmen işçiyi çalıştırmazsa, işçiye en az dört aylık en çok sekiz aylık ücreti tutarında kıdem tazminatı ödemek zorunda...

Ayrıca, mahkeme kararının kesinleşmesine kadar çalıştırmadığı süre için, işçiye en çok dört aya kadar olan kısmı için ücretini ve diğer haklarını alabilecektir (Md.21).

Liste uzayıp gidiyor. Ancak, bu kadarı yeterli...

### ÇÖZÜM GEREKİYOR

Yukarıdaki holding yöneticisinin, **"49 işçiden fazla çalıştırmıyoruz"** sözünü okuyan birçok işverenin **"Evet biz de öyle yapıyoruz"** diyeceğini tahmin ediyorum.

Türkiye istihdam üzerindeki yükler bakımından, bir dünya rekoruna sahip. Örnek vermek gerekirse, net asgari ücretin yüzde 70'i oranında yük var. Bu oran, kıdem tazminatı yükü dahil edildiğinde, yüzde 80'i buluyor. Bazı iş kollarında, oran daha yüksek oluyor. Buna ek olarak, fazla işçi çalıştırmanın, ilave bazı yükümlülüklerle adeta cezalandırılması, işsizlik oranının yüksek olduğu ve bir türlü gerilemediği ülkemizde, istihdam yaratılmasını engelliyor. Çalışanların da yüzde 52'si **"kayıtdışı istihdam"** ediliyor.

Aslında, yapılması gereken yapılanın tam tersi. Bir işyerinde çalıştırılanların sayısı arttıkça, istihdam üzerindeki prim ve vergi yükünün, kademeli olarak indirilmesi gerekiyor.

Bir deneyin, bakın herşey çok daha güzel olacak...

# İş Kazasının Görevli Mahkemenin Belirlenmesindeki Etkisi ve Kalp Krizinin İş Kazası Niteliğine İlişkin Karar İncelemesi<sup>1</sup>

**T.C**  
**YARGITAY**  
**21. HUKUK DAİRESİ**

**Esas No: 2004/8871**  
**Karar No: 2004/9254**  
**Tarihi: 03.11.2004**

**DAVA:** Davacılar murisin iş kazası sonucu ölümünden doğan maddi ve manevi tazminatın ödetilmesine karar verilmesini istemişlerdir.

Mahkeme ilamında belirtildiği şekilde, mahkemenin görevsizliğine karar vermiştir.

Hükmün davacılar vekili tarafından temyiz edilmesi üzerine temyiz isteğinin süresinde olduğu anlaşıldıktan ve Tetkik Hakimi Tülay Çınkı tarafından düzenlenen raporla dosyadaki kağıtlar okunduktan sonra işin gereği düşünüldü ve aşağıdaki karar tesbit edildi.

Davacılar murisleri Tülay Çakmak'ın iş kazası sonucu ölümü nedeniyle uğradıkları maddi ve manevi zararlarının tazminini istemiş; mahkemece, olayın iş kazası olmadığı gerekçesi ile görevsizlik kararı verilmiş ise de varılan sonuç usul ve yasaya uygun bulunmamıştır.

Dava konusu olayın işyeri olan gemide olduğu konusunda uyuşmazlık yoktur. Uyuşmazlık davacılar murisinin kalp krizi sonucu ölümünün iş kazası sayılıp sayılmadığı noktasında toplanmaktadır.

Bu yönüyle davanın yasal dayanağı 506 sayılı Yasanın 11-A maddesidir. Anılan maddeye göre; iş kazası sigortalıyı hemen veya sonradan bedence veya ruhça arızaya uğratan olaydır. Başka bir anlatımla 506 sayılı Yasanın 11-A-a ve b maddelerine göre; zararlandırıcı sigorta olayının, işçinin işyerinde bulunduğu ve işveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla işverenin emrinde meydana gelmesi halinde, iş kazası sayılmasında

<sup>1</sup> Yargıtay Kararı incelemesini 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu maddelerini esas alarak ele aldık. Ancak 1.1.2007 tarihinde yürürlüğe girecek olan 5459 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunundan esasa ilişkin bazı konularda getirdiği hükümleri de belirttik.

yasal zorunluluk olduğu açıktır. Dava konusu olay; davacıların murisinin davalı şirkete ait gemide 1. kaptan olarak görevini yürüttüğü sefer sırasında işyerinde bulunduğu zamanda meydana gelmiştir.

Bu durumda; meydana gelen olayın iş kazası sayılması gerekirken; mahkemece aksi düşüncelerle görevsizlik kararı verilmesi usul ve yasaya aykırıdır. ( H.G.K.'nun 13.10.2004 gün 2004/21-329 esas sayılı kararı da aynı yöndedir.)

O halde, davacıların bu yönleri amaçlayan temyiz itirazları kabul edilmeli ve hüküm bozulmalıdır.

**SONUÇ:** Hükmün yukarıda açıklanan nedenlerle BOZULMASINA, temyiz harcının istek halinde davacılara iadesine, 3.11.2004 gününde oybirliğiyle karar verildi.

## I- YARGITAY KARARININ ÖZETİ

Karardan anlaşıldığı kadarıyla ortaya çıkan kalp krizi sonucu ölen ve gemi adamı olarak çalışan murisin mirasçıları iş kazası sonucu destekten yoksun kalma nedeniyle işverenden maddi ve manevi tazminat talebinde bulunmuştur. İlk derece mahkemesi talebe ilişkin olarak olayın iş kazası sayılmayacağı nedeniyle davanın görev alanı dışında olmasına dayanarak görevsizlik kararı vermiştir. Yargıtay ise gemi adamının uğradığı kazanın SSK'nun m. 11/a. gereğince iş kazası olduğunu kabul etmiştir. Bu nedenle Yargıtay kazanın işyeri olan gemide ve kalp krizine maruz kalan 1. kaptanın gemi seyir halinde ve görev başında iken meydana geldiği için iş kazası sayılması gerektiğini belirterek ilk derece mahkemesinin kararını usul ve esas açısından bozmuştur.

## II- USUL HUKUKU AÇISINDAN YARGITAY KARARININ İNCELENMESİ

### A- Görev ve Yetki

İlk derece mahkemesi açılan davanın öncelikle kendi görev alanına girip girmediği konusunda



**Dr. İbrahim AYDINLI**

Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

## ÖZGEÇMİŞ

*Dr. İbrahim Aydınli 1971 yılında Denizli'nin Çal ilçesinde doğdu. Aynı yerde ilk ve orta öğrenimini tamamladı. 1990 yılında girdiği Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni, 1994 yılında tamamladı. Aynı yıl araştırma görevlisi olarak, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde göreve başladı. Aynı üniversitede "Türk İş Hukukunda İşyeri ve İşletme Kavramları" adlı yüksek lisans tezini tamamladı. 2004 yılında ise Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Özel Hukuk-Medeni Hukuk Anabilim Dalında "İşverenin Sosyal Temas ve İş İlişkisinden Doğan Edimden Bağımsız Koruma Yükümlülükleri ve Sonuçları" adlı doktora tezini tamamladı. Kitap olarak yayımlanmış olan yüksek lisans ve doktora tezi dışında, çeşitli dergilerde inceleme ve makaleleri mevcuttur. Evli ve iki çocuk babası olan Aydınli, halen G.Ü.İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde çalışmaktadır.*



dava şartlarının mevcudiyeti yönündeki ilk incelemeyi davanın esasına girmeden yapmış olması, usul hukuku açısından önem arz etmektedir. Çünkü görev ve kamu düzenine ilişkin yetki kuralları bir mahkemenin davanın esasına girmeden önce incelemesi gereken dava şartlarındandır.<sup>2</sup>

Mahkemelerin görev alanları kamu düzenine ilişkin olup taraflar görev itirazını yargılamanın her aşamasında ileri sürebilecekleri gibi hakim de taraflar ileri sürmese bile yargılamanın her aşamasında görevsizlik kararı verebilir.<sup>3</sup> Görevin kamu düzenine ilişkin olmasının bir başka sonucu ise tarafların görev konusunda “usul sözleşmesi” ile görevli mahkemeyi değiştirememeleridir.<sup>4</sup> Eğer ilk derece mahkemesi davanın esasına girmeden önce görev ve yetki bakımından konuyu incelemeyecek olursa, özellikle görev bakımından sonradan yargılama sürecinin herhangi bir yerinde görevsizlik halinin hakim tarafından fark edilmesi halinde bu döneme kadar harcanmış olan zaman ve emek israf edilmiş olmaktadır.

## **B- Görevli Mahkemenin Belirlenmesinde İş Kazasının Etkisi**

Yargıtay kararında gerek ilk derece mahkemesinin gerekse Yargıtay'ın görevli mahkemenin belirlenmesinin sadece olayın iş kazası sayılıp sayılmamasına bağlanması somut olaydaki davacıların durumu ve pozitif düzenlemelere tam uygun değildir. Öncelikle ilk derece mahkemesine dava açan kişi gemi adamı değil, kalp krizi sonucu ölen gemi adamının mirasçısıdır.

Miras hukukuna göre mirasçılar mürisin külli halefidirler.<sup>5</sup> Mirasçılık görevli mahkemenin durumunu etkilemez.<sup>6</sup> Çünkü mirasçılar mirası reddetmedikleri müddetçe mürisin tüm hak ve borçları açısından mürisin yerine geçerler. Bu ise, hem halefiyet ilkesine uygun, hem de özel yetkili mahkemelerin görev alanının ayrılmasının haklılığını ve gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Varılan bu sonuç pozitif hukuk düzenlemeleri ile de desteklenmektedir.

Konuyla ilgili pozitif düzenlemelerden ilki Borçlar Kanunu'nda yer almaktadır. Buna göre; Borçlar Kanunu'nun hizmet akdine ilişkin destekten yoksun kalma tazminat davasının düzenlendiği Bkm. 332/2 de, geride kalanların tazminat haklarına ilişkin talebin ölen işçi ile işvereni arasında daha önceden mevcut olan sözleşmeye dayandığı kabul edilmiştir.<sup>7</sup>

Destekten yoksun kalanların somut olayla ilgili davayı iş mahkemesinde mi yoksa genel hukuk mahkemelerinde mi açacaklarının belirlenmesinde olayın iş kazası sayılıp sayılmaması önemlidir. Ancak bu tek kriter olmamalıdır. Çünkü SSK. m. 11'e göre iş kazası sayılmayıp işverenin iş sözleşmesinden doğan özen yükümlülüğünün ihlalinden doğan destekten yoksun kalmaya ilişkin tazminat alacakları doğabilir.<sup>8</sup> Böyle bir durumda da söz konusu tazminat talebi yine BK.m.332/2'ye göre hizmet sözleşmesine dayanır. Ancak bu tazminat davasının iş mahkemesinde açılabilmesi için ölen işçinin 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanununa göre İş Kanununun kapsamında olması veya olmasa bile Deniz İş ve Basın İş Kanunları'nda olduğu gibi (Den.İş.K.m.46,Bas.İş.K.Ek.m. 4.) 5521

<sup>2</sup> KURU, Baki, ASLAN Ramazan; YILMAZ, Ejder, *Medeni Usul Hukuku, Ders Kitabı, Ankara-1991*, s. 244.

<sup>3</sup> KURU/ASLAN/YILMAZ, s. 244, GÜNAY, İlhan Cevdet; *İş Mahkemeleri Kanunu Şerhi, Ankara, 2000*, s. 33.

<sup>4</sup> KURU/ASLAN/YILMAZ, s. 691.

<sup>5</sup> Külli halefiyet için bkz; SEROZAN, Rona, ENGİN, İlkay Baki; *Miras Hukuku, Ankara, 2004*, s.54vd.

<sup>6</sup> GÜNAY, s. 54, KURUCU, Oğuz; *İçtihatlarla İş Yargısı, Ankara, 1994*, s.45.

<sup>7</sup> BECKER, Herman; *İsviçre Borçlar Kanunu Şerhi, İkinci Bölüm Özel Borç İlişkileri, Bern-1934*, s.495,499, 500.(Çev: Dr. A. Suat DURA), OLGAÇ, Senai; *Kazai ve İlmî İçtihatlarla Borçlar Kanunu Şerhi, Ankara-1977*, s.832., TUNÇOMAĞ, Kenan; *Borçlar Hukuku, C:2 Özel Borç İlişkileri, İstanbul, 1977*, s.898, YAVUZ, Cevdet; *Türk Borçlar Hukuku Özel Hükümler, İstanbul, 1997*, s.442.

<sup>8</sup> Destekten yoksun kalma tazminat davasının hukuki niteliği için bkz: SÜZEK, Sarper; *“Destekten Yoksunluk ve Cismani Zararlarda İşverenin Özel Hukuktan Doğan Sorumluluğu”*, *İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 1996 Yılı Toplantısı, Galatasaray Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1996*, s.18vd. AKIN, Levent; *“Destekten Yoksunluk ve Cismani Zararlardan İşverenin Özel Hukuktan Doğan Sorumluluğuna İlişkin Yargıtay Kararları”*, *Destekten Yoksunluk ve Cismani Zararlarda Sorumluluk ve Tazminat, Galatasaray Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1996*,s.48vd.

sayılı kanuna atf yapılan durumlarda iş mahkemesinde açılması gerekir.<sup>9</sup>

### C- İş Mahkemelerinin Görev ve Yetkisi

İş Mahkemelerinin görev ve yetki alanı 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nda düzenlenmiştir. Buna göre “İş Kanununa göre işçi sayılan kimselerle..... işveren veya işveren vekilleri arasında iş akdinden veya İş Kanununa dayanan her türlü hak iddialarından doğan hukuk uyuşmazlıklarına ilişkin davalar, davalının davanın açıldığı zamandaki ikametgahındaki veya işçinin işini yaptığı işyerinde bulunan iş mahkemesinde açılır”. (5521say. Kan.1/1) Görüldüğü gibi iş mahkemelerinin görevi ve yetkisi taraf ve dava konusu açısından gayet açık bir şekilde belirtilmiştir.<sup>10</sup>

Dikkat edilecek olursa, kanuni düzenlemede “İş Kanununa göre işçi sayılan” dediği için İş Kanunu'nun kapsamına giren işçi niteliği önem kazanmaktadır.<sup>11</sup> Bununla ilgili olarak İşK'nun 4. maddesinde İş Kanunu'nun uygulanması açısından işçi sayılmayan işçiler istisnalarla belirlenmiştir. Buna göre “kıyılarda veya liman ve iskelelerde gemilerden karaya ve karadan gemilere yapılan yükleme ve boşaltma işlerinde çalışan işçiler hariç deniz işlerinde çalışanlar” İş Kanunu'nun uygulanması açısından işçi sayılmazlar. O halde ilk bakışta gemide deniz işlerinde çalışan gemi adamları Deniz İş Kanunu'nun kapsamında işçi sayılmaktadırlar.<sup>12</sup> Bu nedenle gemi adamlarına ilişkin davalar İş Mahkemelerinin görev alanında olmaması gerekir.

Ancak Deniz İş Kanunu'nun konuya ilişkin olarak özel bir düzenlemesi bulunmaktadır.<sup>13</sup> Bu

düzenlemeye göre, gemi adamları ile bunların işveren veya vekilleri arasında iş sözleşmesinden veya bu kanundan doğan uyuşmazlıklarda 5521 sayılı kanuna atf yapılmış, böylece hem görev hem de yetki açısından özel usul kuralı getirilmiştir. Öte yandan yetki konusunda geminin bağlama limanında bulunan yerdeki iş mahkemelerinin iş sözleşmesinde aksine bir anlaşma yoksa genel yetkili mahkeme olduğu görülmektedir. (Den.İş.K.m.46).

O halde İş Mahkemelerinin yargılama usulünü düzenleyen 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanununa göre özel bir usul hukuku düzenlemesi olması gibi (İşMahk.K.m.15) Deniz İş Kanunu'nda görev ve yetki konusunda getirilen 5521 sayılı kanuna atf yapılmasına ilişkin düzenleme de İş Mahkemeleri Kanuna göre özel bir usul hukuku düzenlemesidir. Bu durumda aynı anda yürürlükte olan ve aynı konuyu düzenleyen iki ayrı kanunun hangisinin öncelikle uygulanacağı konusu tartışılmazdır. Bilindiği gibi bu konuda özel-genel ve önceki-sonraki tarihli hukuki düzenleme kuralları önümüze çıkmaktadır. Buna göre hakim önüne gelen uyuşmazlıkta somut olaya ilişkin aynı konuyu düzenleyen iki farklı kanundan konunun ayrıca düzenlendiği özel ve yeni tarihli olanı uygulaması kuraldır.<sup>14</sup> Somut olayımızda bakıldığında Deniz İş Kanunu, İş Mahkemeleri Kanununa göre hem özel hem de yeni tarihlidir.<sup>15</sup> Sonuç olarak burada uygulanması gereken kanun, Deniz İş Kanununun usul hukukuna ilişkin özel düzenlemesidir.

Somut olayda kalp krizi geçiren kişi gemi adamıdır. Gemi adamlarına ilişkin iş sözleşmesinden doğan davaların görüleceği yer Den.İşK.m. 46'da yapılan atf nedeniyle 5521 sayılı kanunla yargılama usulü düzenlenen İş Mahkemeleridir. Ayrıca aynı maddede

<sup>9</sup> İşçinin iş kazası sonucu ölmesi halinde yardımdan mahrum kalanların işveren aleyhine açacakları tazminat davalarını iş mahkemeleri görmekle görevlidir. HGK., 3.7.1957T., 4/37E., 45K, OLGAC, s.838.

<sup>10</sup> MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi; İş Hukuku, Ankara, 2004, s.104.105.

<sup>11</sup> GÜNAY, s. 39.

<sup>12</sup> SEVİMLİ, K. Ahmet; İş Hukukunda Kaptan, İstanbul, 2001, s.5.

<sup>13</sup> GÜNAY,s.63., KURUCU, s.43.

<sup>14</sup> EDİS Seyfullah; Medeni hukuka Giriş ve Başlangıç Hükümleri, Ankara, 1997, s.181.

<sup>15</sup> İş Mahkemeleri Kanunu 30. 1.1950 kabul tarihli, 4.2.1950 tarihli Resmi Gazete Sayı:7424, Deniz İş Kanunu ise 20.4.1967 kabul tarihli, 29.4.1967 tarihli Resmi gazete Sayı:12586.

yetkili iş mahkemesi geminin bağlı olduğu limanın bulunduğu yer mahkemesi olarak belirlenmiştir. Somut olayda gemi adamı öldüğü için onun haklarına ve borçlarına kanuni halef olarak sahip olan mirasçılar, hem kanuni halef olmaları hem de BKm.332/2'de destekten yoksun kalma tazminat davaları iş sözleşmesine dayandırıldığı için İş Mahkemesinde dava açmaları gerekir.

Kanımızca görevli mahkemenin belirlenmesi açısından yukarıda belirtilen destekten yoksun kalma tazminat davası için öne sürülen fikirler ve hukuki dayanaklar külli halef ilkesi gereği aynı zamanda mirasçılar bakımından ölen işçinin işverenden olan diğer alacakları<sup>16</sup> içinde geçerli olmalıdır.<sup>17</sup>

Ancak bu görüşümüz ölen işçinin İş Kanununun kapsamına giren işçilerden olması veya olmasa bile özel kanun hükmüyle 5521 sayılı kanuna yapılan atf olması (Den.İş.K.m.46, Bas.İş.K.Ek.m. 4. gibi) halinde geçerlidir. Kapsam veya atf konusuyla ilgili böyle bir durum yok ise o halde mirasçıların işverenden olan alacakları için açılacak davalarda genel mahkemeler görevli ve yetkili olurlar.

### III- ESAS AÇISINDAN YARGITAY KARARININ İNCELENMESİ

#### A- Genel Olarak Kaza ve İş Kazası Kavramı

İş kazası her şeyden önce bir kazadır. Bu nedenle işçiyi etkileyen zararlandırıcı olayın öncelikle kaza

olup olmadığı belirlenmelidir. Bu bağlamda kaza: "aniden ve dışarıdan gelen bir etkenle kişinin beden bütünlüğünü ya da ruhi yapısını hemen veya sonradan arızaya uğratan olgu veya olaydır"<sup>18</sup>. Tanımdan anlaşıldığı gibi bir olayın kaza olabilmesi için zarar verici olaya neden olan etkenin aniden ve dışarıya ait bir unsur olması<sup>19</sup> ve söz konusu etkenin kişinin vücudu veya ruh bütünlüğü üzerinde bir arızaya sebebiyet vermiş olması gerekir. İş kazası kanun koyucu tarafından tanımlanmamıştır. Kanun koyucu SSKm.11'de iş kazasının unsur ve şartlarını belirtmiştir.<sup>20</sup> Kısaca iş kazası "SSK anlamında sigortalı olan bir kişinin işverenin otoritesi altında iken kanununun 11. maddesinde gösterilen hallerden birinde aniden ve dışarıdan meydana gelen bir etkenle vücut bütünlüğünün ve ruh yapısının arızaya veya zarara uğramasıdır."<sup>21</sup>

Kanun koyucu genel olarak SSK'nun 11. maddesinde belirtilen iş kazaları hallerinde, kazanın işle ilgili olmasından çok işçinin işverenin otoritesi altında iken (emrine amade iken) dahi hayatın olağan şartlarına ters düşmeyen hallerde uygun illiyet bağıni esnekleştirerek ortaya çıkan kazayı iş kazası saymış ve işçi lehine bir himaye sistemi kurmuştur. Bu nedenle SSK'nu iş kazasını oldukça geniş tanımlamıştır.<sup>22</sup> Bir başka anlatımla SSK'nun 11. maddesinde iş kazası halleri kazadan işverenin veya işçinin ya da üçüncü bir kişinin sorumlu olup olmamasına göre değil, kazaya uğrayanın veya yakınlarının ilgili sigorta

<sup>16</sup> Diğer alacaklar konusuyla ilgili olarak 4857 sayılı İş Kanununun 59. maddesinin 1. fıkrasında yıllık ücretli izin parası ile ilgili hak sahipleri ifadesiyle ölen işçinin mirasçıları anlatılmak istenmiştir. Böyle bir düzenleme olmasa bile ölen işçinin işverenden bunun gibi alacak hakları külli halef gereği mirasçılara geçtiği için dava iş mahkemesinde görülür.

Ancak İş Kanunu ile Deniz İş Kanunu ve Basın İş Kanunu'nun (Den İşK.m.46.BasİşK.Ekm. 4) kapsamında olmayan işçiler ile bunların ölmesi halinde geride kalan kişilerin destekten yoksun kalma tazminat davaları BKm.332/2'ye göre değerlendirilerek görevli mahkeme dava konusunun miktarına göre genel hukuk mahkemelerinde açılmalıdır.

<sup>17</sup> Aynı görüşte KURU, ASLAN, YILMAZ, s.690.

<sup>18</sup> GÜZEL, OKUR, s.188, AKIN, s.23.

<sup>19</sup> Bir iş kazasından bahsedebilmek için öncelikle insan hayatına son veren olayın ani, beklenmedik bir dış etken sonucu meydana gelmesi ve olayla işçinin işi arasında uygun neden sonuç bağıinin bulunması gerekir. Konuyla ilgili bkz: Yarg10HD.25.2.1977T, E.8293, K.1370, YELEKÇİ, Memduh; Sosyal Sigortalar Kanunu Şerhi, Ankara, 1991, s.257, İşçinin deri balyalarını kaldırırken geçirdiği beyin kanamasının sebebi kaldırılan ağırlıktan dolayı harcanan fazla efordan kaynaklandığı için burada kanamayı meydana getiren işçinin vücut içindeki bir etken değil dıştan kaynaklanan bir etkidir. Bu nedenle olay iş kazasıdır. Konuyla ilgili bkz: yarg.10HD.,19.11.1976T, E. 5763, K.7910, ÇENBERCİ, Mustafa; Sosyal Sigortalar Kanunu Şerhi, Ankara, 1985,s.122.

<sup>20</sup> TUNÇAY, Can; EKMEKÇİ, Ömer; Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri, 11. Bası, İstanbul, 2005, s.269. İş kazasının SSKm. 11'de tanımlandığına ilişkin görüş için bkz; ARSLANKÖYLÜ, Resul; Sosyal Sigortalar Kanunu Yorumu ve İlgili Kanunlar, Genişletilmiş 2. Bası, C:1, Ankara, 2004, s.422.

<sup>21</sup> Benzer görüş için bkz; AKIN, Levent; İş Kazasından Doğan Maddi Tazminat, Ankara, 2001, s.23.

<sup>22</sup> BAŞTERZİ, Süleyman; Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin 2001 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, "Sosyal Sigorta Türleri", Kamu-İş, Ankara- 2003, s.290.

dalındaki aynı ve nakdi yardımlardan faydalanıp faydalanmayacağı amacı önemsenerek düzenlenmiştir.<sup>23</sup>

## B- Kalp Krizinin İş Kazası Niteliği

### a- Genel Olarak

Somut olayın SSK'nun 11. maddesinde sayılan hallerden sadece birine uyması halinde meydana gelen kaza iş kazası sayılır.<sup>24</sup> Şunu da belirtmeliyiz ki; bir kazanın iş kazası sayılması için aranan uygun illiyet bağı ile bu kazadan işverenin sorumlu tutulabilmesi için aranan uygun illiyet bağı farklı yapıdadır.<sup>25</sup>

Bir kazanın iş kazası sayılabilmesi için kazanın işçinin yaptığı işle ilgili bire bir ya da aynen "uygun illiyet bağı" içinde olması gerekmez.<sup>26</sup> Bir başka ifadeyle işçinin yaptığı iş ile zarar verici olay arasındaki illiyet bağı asıl olarak işçi sağlığı ve iş

güvenliği önlemlerini alma yükümlülüğünü de içeren işverenin koruma (özen) yükümlülüğünün ihlalinden doğan hukuki sorumluluğu için aranması gerekir.<sup>27</sup>

Bir kazanın iş kazası sayılabilmesi için kural olarak kazaya maruz kalan işçinin işverenin otoritesi altında iken kanunda (SSK m.11) sayılan haller içinde olup olmadığıdır.<sup>28</sup> Bunun en iyi örneği kazanın işyerinde olmasının yeterli olması halinde görülebilir. O halde burada aranması gereken illiyet bağı kanun koyucunun iş kazası saydığı olayın neticesi ile sigortalı işçinin zararı arasında aranması gerekir.<sup>29</sup> Ancak iş kazasında da nihai zarar ile kazanın uygun illiyet halinin kesildiği durumlar ortaya çıkabilir.<sup>30</sup>

Bunun yanında doktrinde bir olayın iş kazası sayılmasında mutlak olmasa bile işçinin başına gelen

<sup>23</sup> Uluslararası Çalışma Örgütü'(ILO)nün iş kazası yardımlarını ilgilendiren 121 nolu tavsiye kararının 5/(a) maddesinde de işyeri sınırları içinde meydana gelen kazaların nedenleri araştırılmaksızın iş kazası olarak değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir. (International Labour Organisation Conventions and Recommendations 1919-1991, Volume II, (1963-1991), BAŞTERZİ, s.289,290'dan naklen. Benzer görüş, AKIN, Maddi Tazminat, s.24.

<sup>24</sup> Bir kazanın iş kazası sayılabilmesi için SSK11/A'da düzenlenmiş beş fıkradan yalnız birine uyması yeterlidir. Konuyla ilgili bkz: Yarg.10HD., 29.3.1979T, E.8413, K.2759, YELEKÇİ, s.269

<sup>25</sup> ATABEK, Reşat; İş Kazası ve Sigortası, İstanbul, s.42,43. CENTEL, Tankut; "İşyerindeki Öldürme Olayının İş Kazası Sayılması", Karar İncelemesi, İHU, SSK11,No:1, s.4. TUNCAY, Can; "21.HD. E.,1998/9040, K.,1999/497 sayılı Karar İncelemesi", Çimento İşveren Dergisi, C:13, S:4, Temmuz,1999, s.27. TAŞKENT, Savaş; "İş Kazası Kavramı", Prof. Dr. Nuri ÇELİK'e Armağan II, İstanbul-2001 s.1954,1955. BEDÜK, Mehmet, Nusret; Adam Çalıştırmanın Sorumluluğu, İşçinin Ölümü Dolayısıyla İşverenin Sorumluluğu", Karar İncelemesi, Çimento İşveren Dergisi, C:19, S:2, Mart,2005, s.40.

<sup>26</sup> SSKm. 11'de belirtilen iş kazası halleri aksi isbat edilebilen nisbi karine niteliğinde olduğundan kazanın işverenin otoritesi altında gerçekleşip gerçekleşmediği araştırıldıktan ve ispat edildikten sonra kazanın durumu değerlendirilmelidir. TUNCAY/EKMEKÇİ, s. 273.

<sup>27</sup> Geniş bilgi için bkz; ATABEK, s.293,294, 295. EREN, s.12-22. SÜZEK, Sarper; İş Güvenliği Hukuku, Ankara, 1985, s.176vd. ULUSAN İlhan; Özellikle Borçlar Hukuku ve İş Hukuku Açısından İşverenin İşçiyi Gözetme Borcu, ve Bundan Doğan Hukuki Sorumluluk, Ankara-1990. ARICI, Kadir; İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Dersleri, s.110vd. Ankara, 1999 AKIN, Maddi Tazminat, 46,50., BAŞTERZİ,s.293-305, TUNCAY/EKMEKÇİ, s.425vd. CENTEL, Karar İncelemesi, s.4. Bir olayın iş kazası sayılması halinde işverenin bundan mutlak anlamda sorumlu olacağı anlamına gelmez. Bir başka deyimle işverenin sorumluluğunu gerektiren şartlarla iş kazasının şartları farklı değerlendirilmelidir. GÜZEL'in bu konuda Yarg.21. Hukuk Dairesinin 11.2.1999,T, 1999/415 E.1999/962 K sayılı kararını haklı olarak eleştirisi için bkz; GÜZEL,Alı; Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin 1999 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, "Sosyal Sigortalar", İstanbul-2001, s.334. BAŞTERZİ, s.292.

<sup>28</sup> OKUR, Ali Rıza; "Sosyal Sigortalar Açısından Yargıtay'ın 1994 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi",Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi, 1994, İstanbul -1996, s.139,140. GÜZEL, Ali, OKUR, A. Rıza; Sosyal Güvenlik Hukuku, Yenilenmiş 9. Bası, İstanbul, 2003. s.208. Benzer görüş; SERATLI Gaye Burcu; İş kazasından Doğan Destekten Yoksun Kalma Tazminatı, s Ankara, 2003, s.33.

<sup>29</sup> ÇENBERCİ, s.201, CENTEL, Karar İncelemesi, s.4, EKMEKÇİ/TUNCAY, s.278. ARSLANKÖYLÜ, s.430.

<sup>30</sup> İşyerinde meydana gelen beyin travması sonucu kişi hastaneye kaldırılmış ancak menenjit hastalığından ölmüştür. Böyle bir durumda nihai zarar ile iş kazası arasında uygun illiyet bağı olmadığından olay iş kazası sayılmamıştır. Yarg. 10HD., 26.11.1990T., E.7943, K.9851, YKD, Mart-1991 s.371vd. Aslında burada meydana gelen beyin travması olayı iş kazası olup bu nedenle kurumun yardımlarından işçi ölüncüye kadar yararlanacaktır. Ancak işçinin ölümü iş kazası sonucu olmadığından bu halde şartları var ise işçinin yakınlarına ölüm sigortasından ölüm aylığı bağlanabilecektir.

Yargıtay'ın verdiği bir başka kararda işyerinde güneş çarpması sonucu fenalık geçiren bir işçinin kaldırıldığı otel odasında kalp krizi geçirerek ölmesi sonucunda yüksek mahkeme ölümüne sebebiyet veren kalp krizi ile işyerindeki kriz arasında illiyet bağının araştırılmasını istemiştir. Bkz; Yarg. 9.HD. 4.5.1970T, 2909E., 4545K., ARSLANKÖYLÜ, s.451. Aynı anlamda Bkz; Yarg.10.HD., 4.6.1974T, 2241E., 3886K., 10HD., 9.2.1977,T 5468E., 791K., ARSLANKÖYLÜ, s.448, 450. Her somut olayın özelliklerine göre kaza ile zarar arasında illiyet bağının devam edip etmediği tespit edilmelidir. TUNCAY/EKMEKÇİ, s. 278, 279. Bu tespit ise uzman bilirkişiler tarafından belirlenmelidir. Konuya İlişkin Bkz; Yarg. HGK.5.2.2003T., E., 2003/21-23, K.,2003/56., sayılı karar Legal İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, S:2, 2004., s.618.



olayın işverenin emri ya da işi<sup>31</sup> ile olan illiyet bağının da kurulması gerektiği belirtilmektedir.<sup>32</sup> Halbuki bu yorum tarzı SSK 11. maddenin işçileri sosyal koruma gayesiyle iş kazası hallerini esnek bir şekilde düzenleme isteği ile bağdaşmamaktadır. Çünkü bir olayın iş kazası sayılması ile bu iş kazasından işverenin sorumlu olması farklı durumlardır.<sup>33</sup>

SSK'nun 11. maddesinde düzenlenmiş olan iş kazası hallerinden biri olan "sigortalının işyerinde bulunduğu sırada" meydana gelen kazalar yukarıdaki açıklamalarımıza en iyi örnek teşkil eden durumdur. Burada öncelikle işyerinin tanımını hatırlamak gerekir. İşyeri; işin yapıldığı yer ile işin niteliği ve yürütümü bakımından işyerine bağlı olan yerlerle<sup>34</sup> işyerine ait eklentiler ve işyerine ait araçlar<sup>35</sup> işyeri olarak kabul edilir. (İş.K.m. 1/1,2) Somut olayda deniz işlerinin görüldüğü yer gemidir. Gemi karada yer alan işyerlerinden farklı olarak mal üretimden çok hizmet üretimi için organize edilmiş bir yerdir.<sup>36</sup> Gemide meydana gelen kazanın işle ilgili olması veya mesai saatleri içinde gerçekleşmesi mutlak şart olmayıp kazanın işyeri veya işyerinden sayılan yerlerde meydana gelmesi olayın iş kazası sayılması için yeterli bir nedendir. Dava konusu

olayda kaptan kalp krizine işyeri olan gemide uğramıştır. Hatta Yargıtay'ın kararından anlaşıldığı kadarıyla kaptan kaptanlık görevi sırasında seyir halinde iken kalp krizi geçirmiştir.

#### **b- Kalp Krizini Meydana Getiren Etkinin Dışsallığı (Hariciliği)**

Yukarıda belirttiğimiz iş kazasına ilişkin genel prensiplere göre ölümün bir kaza neticesinde meydana gelmesi gerekir.<sup>37</sup> Bir başka anlatımla dıştan meydana gelen etki<sup>38</sup> kalp krizine yol açmalıdır. Bu etki stres olabileceği gibi aşırı gürültü, yorgunluk, sinirlilik, gerginlik veya yenilen bir şeyin etkisi olabilir. İç etki ise kalıtsal bir durum olabileceği gibi tamamen vücut yapısına bağlı kan pıhtılaşması veya kalp kapakçığının vazifesini yapmaması gibi kronik kalp yetmezliği<sup>39</sup> olarak gerçekleşebilir.<sup>40</sup> Bu hallerin tespiti ise uzman bir kuruldandan alınan bilirkişi raporuyla tespit edilebilir.

Öncelikle şunu belirtelim ki kişinin iç etkiye bağlı kalp krizi dar anlamda kaza sayılmadığından böyle bir kalp krizinin işyerinde meydana gelmesi iş kazası da sayılmamalıdır.<sup>41</sup> Ancak yukarıda belirttiğimiz dış etkilerin işyerindeki çalışma

<sup>31</sup> ATABEK, s.53.

<sup>32</sup> Yazarlar, kazanın iş ile olan bağlantı ve işverenin otoritesi altında iken olmanın mutlak olarak aranmayacağını bunun yerine her olayın özelliğine göre konunun değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. TUNCAY/EKMEKÇİ, s. 272,275.

<sup>33</sup> BAŞTERZİ, s.289.

<sup>34</sup> İşyeri dışında olmakla beraber işyerindeki işin niteliği ve yürütümü bakımından işyerine bağlı olan yerlerde meydana gelen (orman deposu dışında depodan çıkarılan tomrukların teslim yerinde traktörün devrilmesi sonucu işçinin ölmesi) kaza iş kazasıdır. Ayrıca şunu da belirtmeliyiz ki; tomrukların teslim yeri bir başka işverene ait olsa bile burada işçi işverenin işini görürken bir kazaya uğradığından SSK11A/b şikkına göre yine iş kazası sayılacaktır. Konuyla ilgili bkz: 18.9.1990T, E.6897, K.7605 sayılı Yargıtay 10 Hukuk Dairesi Kararı, Kamu-İş, s.628 vd. İşyerinde arkadaşının kusuru sonucu av tüfeğiyle vurularak ölen kişi iş kazasına uğramış sayılır. Yarg.10 HD.,27.2.1986T, E.672, K.1052, CENTEL, Tankut; Sosyal Sigortalar Açısından Yargıtay'ın 1986 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, s.230.

<sup>35</sup> İşveren tarafından gazetede iş akti ile çalışan yazara tahsis edilen araçta gazetecinin suikasta uğramış olması halinde araç işyerinden sayıldığından kaza iş kazası sayılmalıdır. Ancak Yargıtay konuyu işveren tarafından işçilerin işyerine topluca getirilip götürülmelerini düzenleyen SSK11A/e bendine sokarak münferit taşımalarında toplu taşıma içinde yorumlanmasının uygun olacağı gibi zorlama bir değerlendirmeye olayı iş kazası saymıştır. (SSK11/a) Konuyla ilgili bkz; Yarg.10 HD.,19.6.1992 E.1991/15658,K1992/6893, Kamu-İş, s.657 vd. İşyeri sadece binalardan ibaret olmayıp işyerine ait kamyonda işyerinden sayıldığından kamyonda işçinin kaza geçirmesi iş kazası sayılır. Konuyla ilgili bkz; HGK., 15.4.1987T. E.10-644, K.330, OKUR, Ali Rıza; Sosyal Sigortalar Açısından Yargıtay'ın 1987 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi,s.308 vd. İşyerine ait TIR'da meydana gelen kazanın işyeri aracı olmasına bağlı olarak iş kazası sayılmasına ilişkin Yrg.HGK.12.11.2003T., E., 2003/21-673, K.,2003/641 sayılı kararının adam çalıştırının (işverenin) sorumluluğu açısından incelenmesi, bkz; BEDÜK, s.40.

<sup>36</sup> SEVİMLİ, s.46.

<sup>37</sup> TUNCAY/EKMEKÇİ'ye göre kronik kalp yetmezliği iç etken olduğu için bu nedenle işyerindeki ölümler iş kazası sayılmaz. s.270.

<sup>38</sup> EREN Fikret; Borçlar Hukuku ve İş Hukuku Açısından İşverenin İş kazası ve Meslek Hastalığından Doğan Sorumluluğu, Ankara, 1974.s..9, GÜZEL/OKUR, s.202 .

<sup>39</sup> TUNCAY/EKMEKÇİ, s. 270.

<sup>40</sup> Kap ve damar hastalıklarının içsel ve dışsal etkilerinin ne olduğuna ilişkin geniş bilgi için bkz: <http://www.ttb. Org.tr> ya da [melihus.com.tr](http://melihus.com.tr).

<sup>41</sup> Bkz; Yarg.10.HD, 4.6.1974, E.,2241K.,3886, Yarg.10.HD, 25.2.1977, E.,8006,K.,1368., ÇENBERCİ, Mustafa; Sosyal Sigortalar kanunu, Şerhi Ankara-1985. s.122. Aksi görüş; SÖZER, Ali Nazım; "Türk Sosyal Sigortalar Hukukunda İş Kazası Kavramı ve Unsurları", Prof. Dr. Nuri ÇELİK'e Armağan II, İstanbul-2001 s.1896, TAŞKENT, s.1954.

şartlarından kaynaklanmış olup olmadığına bakılmaksızın işyerinde meydana gelen kalp krizi iş kazası sayılmalıdır. Çünkü SSK 11-a'daki düzenleme yoruma kabil olmayacak derecede bariz bir hükümdür. Örneğin, işçinin işyerinde gerçekleşen bir kavganın neticesinde sinirlenmesi sonucunda veya çalışmanın verdiği aşırı yorgunluk ya da stres yüzünden yahut işyerinde ani bir patlama veyahut gürültülü ortamın etkisiyle ya da işyerinin verdiği bir yemeğin uygunsuzluğu gibi nedenlerle ortaya çıkan ve işyerinde meydana gelen kalp krizi iş kazası sayılmalıdır.<sup>42</sup>

Kanaatimizce işyeri dışından da kaynaklanan bu gibi dış etkenlerle oluşan kalp krizinin iş kazası sayılmasına pozitif hukuk gereği bir engel yoktur. Örneğin; sigortalının işyeri dışında ailevi nedenlerle eşiyile kavga edip işyerinde aşırı sinirlenmeden dolayı işyerinde kalp krizi geçirmesi de iş kazası sayılmalıdır. Önemli olan dış etkenli kalp krizinin işyerinde meydana gelmesidir. Yine işyerinde gerçekleşen iş kazası sonucunun (ölüm gibi) hastanede veya ambulanda gerçekleşmesi iş kazası olmasını engellemez.<sup>43</sup>

İncelenen kararda kalp krizinin dış etkenden değil de tamamen kişinin iç bünyesine ilişkin bir arzadan meydana gelip gelmediği anlaşılammaktadır. Eğer iç etkenden kaynaklanan bir kalp krizi olduğu uzman bilirkişi tarafından tespit edilirse o halde kalp krizinin kaza sayılması mümkün olmayacağından iş kazası da sayılmaz. Ancak gerçekten kalp krizi kişinin uzun süre seyahatte bulunması nedeniyle yorgunluk, stres veya aşırı çalışma gibi sebeplerden kaynaklanmış ise bu bir

kazadır. Kazanın ise işyerinde (gemide) ve hatta işin yapıldığı sırada (seyir halinde) meydana gelmiş olması SSK anlamında iş kazası sonucunu doğurur.

#### c- İş Kazasının İradiliği ve İrade Dışı Olması

SSK'nun 110. maddesinde yapılan düzenlemelerden de anlaşıldığı gibi bir olayın SSK'nun 11. maddesi anlamında iş kazası sayılabilmesi için kazanın iş kazasına uğrayanın iradesi ile gerçekleşmiş (kusur veya kasıt) olması sadece sigortalıya yapılacak yardımları etkileyip olayı iş kazası olmaktan çıkarmaz.<sup>44</sup> Bu nedenle sigortalının kalp krizi geçirmesine neden olan dış etkenin oluşmasında işçinin kusuru olsa bile işyerinde meydana gelen kalp krizi iş kazası sayılır.<sup>45</sup> Sadece işçiye yapılacak sigorta yardımları SSK 110. maddeye göre değerlendirilir. 1.1.2007 yılında yürürlüğe girecek olan 5459 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda da düzenlemenin içeriği farklı olsa da aynı amaçla 22. maddenin b ve c bendlerinde; geçici iş göremezlik ödeneği veya sürekli iş göremezlik geliri; "Ceza sorumluluğu olmayanlar hariç, ağır kusuru yüzünden iş kazasına uğrayan, meslek hastalığına tutulan veya hastalanan sigortalının kusur derecesi esas alınarak üçte birine kadar Kurumca eksiltilir." Kasdî bir hareketi yüzünden iş kazasına uğrayan, meslek hastalığına tutulan, hastalanan veya Kurumun yazılı bildirimine rağmen teklif edilen tedaviyi kabul etmeyen sigortalıya, yarısı tutarında ödenir." şeklinde düzenleme getirilmiştir.

#### d- SSK'nun 11. Maddesinin Yorumu<sup>46</sup>

Bilindiği gibi soyut hukuk kuralının somut olaya

<sup>42</sup> Bkz; Yarg.10.HD., 30.4.2002, E.,2320., K.,3639, CANİKLİOĞLU, Nurşen; "Sosyal Sigorta Türleri", Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi, Çimento İşveren Yayını, Ankara-2004 s.343. Yarg.21.Hukuk Dairesi, 3.11.2004, E.,8871, K.,9254. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, S:6, 2005 Legal Yayıncılık, s.827.

<sup>43</sup> Bkz; Yarg.10.HD, 6.2.1990, E.,10005, K.,704. Yarg.10.HD., 26.2.1996E.,1122, K.,1433, ÇAKMAK, İhsan; Şerhli Sosyal Sigortalar Kanunu, C.1,Ankara-2001, s.249,260.

<sup>44</sup> İşçinin kendi kusuru ile kesim yaparken bıçağı bacağına saplaması sonucu kan zayıyatı nedeniyle ölmesi durumunda kaza işyerinde meydana geldiğinden iş kazası sayılmıştır. 23.3.1992T, E.1991/12579, K.1992/3624 sayılı 10. Hukuk Dairesi Kararı, İş ve Hukuk, Temmuz, 1992, s.172, işçinin intiharı işyerinde meydana geldiği için bu olay iş kazası sayılmıştır. Konuyla ilgili bkz: 29.3.1979T, E.8413, K.2759 sayılı Yargıtay 10. Hukuk Dairesi Kararı, ÇENBERCİ, Sosyal Sigortalar, s.122. OKUR, s.309. GÜZEL/OKUR, s.203, ARSLANKÖYLÜ, s.423.

<sup>45</sup> Kaza iradi olmayacağından işçinin kazanın oluşumundaki kastı iş kazasının meydana çıkmasını engeller. TUNCAY/EKMEKÇİ, s. 271.

<sup>46</sup> Bir yazara göre SSK'nun 11. maddesinde düzenlenen iş kazası halleri ayrı ayrı ve birbirinden bağımsız olarak düzenlenmiştir. CENTEL, İş Kazası Kavramı, Karar incelemesi, s.127. Kanımızca yazarın bu görüşü meydana gelen kaza iş kazası hallerinden hangisine giriyor ise buna göre değerlendirilmesi bakımından uygundur. Örneğin, iş kazası hallerinden "işyerinde bulunulduğu sırada" meydana gelme hali ile "işveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla" hali beraber değerlendirilecek olursa o zaman işyerinde ve işverenin işiyle ilgili olma şeklinde yorumlanacaktır ki bu değerlendirme iş kazası kavramını kanun koyucunun amacına tamamen ters düşecek nitelik kazanır.

uygulanmasında ilk olarak başvurulması gereken yorum metodu, lafzi yorum olmalıdır.<sup>47</sup> Bu nedenle SSK 11-a'da "sigortalının işyerinde bulunduğu sırada" şeklindeki düzenlemeye -dış etkenin işyerindeki çalışma şartlarından kaynaklanması- şartını eklemek kanun koyucunun amacını sigortalıların iş kazası ve meslek hastalığı sigortasından yararlandırılması anlamında daraltıcı olarak yorumlanmış olur. Bu şekilde bir sonuca ulaşılması ancak bir kanun değişikliği ile mümkündür.

Bu bağlamda 19.4.2006 tarihinde kabul edilen 5459 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa yönelik tasarının 14. maddesinde İş kazasının tanımı, bildirilmesi ve soruşturulması düzenlemiştir. Bizi ilgilendiren a bendinde İş kazası; a) "Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada işini yaparken veya sigortalının işyerinde ayrılan alanlarda ihtiyaçlarını karşılamak için bulunduğu sırada," şeklinde düzenlenmiştir. Eğer düzenleme bu şekilde kanunlaşsaydı, kural iş kazası bu haliyle daraltılmış olurdu. Çünkü sigortalının işyerinde sadece bulunması yetmeyip işini yaptığı sırada bir kaza ile karşılaşması şartı meydana gelen dış etkenin işin yapılmasından kaynaklanmasını şart olarak düzenlemektedir. Ancak aynı bentte düzenlemenin devamında yine iş kazasının yorumunu genişletecek bir ifade olan "sigortalının işyerinde ayrılan alanlarda ihtiyaçlarını karşılamak için" yer almaktadır.<sup>48</sup> Tasarıda ihtiyaçların karşılanması için ayrılan alanlar daha çok sosyal tesisler olduğu anlaşılmaktadır. Buralarda işçiler işlerini yapmadıkları süre içinde yemek, dinlenme, sigara içme veya spor gibi ihtiyaçlar için bulunurken kazaya uğramaları da yine iş kazası sayılır. Ancak tasarı kanunlaşırken tasarı da yapılan söz konusu değişiklik kanun hükmü olarak kabul edilmemiş ve 5489 sayılı kanununun 13. maddesinin a bendi aynen SSK m.11/a daki gibi "sigortalının işyerinde bulunduğu sırada" şeklinde" muhafaza edilmiştir.

Sonuç olarak kısaca yeni sosyal güvenlik kanununda düzenlenen iş kazası hallerini ve sonuçlarını SSK döneminde gelişen ve uygulanan doktrin ve Yargıtay kararları ışığında değerlendirilmesi gerekir.

### **C- Somut Olayda Kalp Krizi Geçiren Kaptanın Değerlendirilmesi**

İncelemeye tabi tuttuğumuz Yargıtay kararından anlaşıldığı kadariyle ölüm ile sonuçlanan kalp krizine maruz kalan kişi, iş sözleşmesi ile çalışan 1. kaptandır. 1. kaptan işyeri olan gemide görevi esnasında kalp krizi geçirmiştir. Dava konusu olayda ölen kişinin işyerinde ve hatta görevini ifa ederken kalp krizine uğradığı konusunda bir uyuşmazlık olmadığı için uğradığı kaza işyerinde ve görevini ifa ederken meydana gelmiştir. İlk derece mahkemesinin kalp krizini iş kazası saymayıp görevsizlik kararı vermesi yerinde değildir. Çünkü 1. kaptan her ne kadar gemide işveren vekili olarak bulunsun bile iş sözleşmesi ile çalıştığı için işçi statüsündedir (Den.İşK.m.2/1-C).<sup>49</sup> Ayrıca Deniz İş Kanuna tabi kaptan anılan kanunda iş sözleşmesine dayalı olarak çalışan gemi adamları arasında sayılmıştır (Den.İşK.m.2/B). Deniz İş Kanuna tabi ve gemi adamı sayılan kaptan SSK.m.3/1 ve II'de sigortalı sayılmayan veya kısmen sigortalı sayılan kişiler arasında da belirtilmemiştir. Kısacası 1. kaptan iş sözleşmesi ile çalışan ve SSK'nun kapsamına giren bir kişidir. Bu nedenle kazanın SSK.m.11-a ve b bendine uygun olması kazanın iş kazası sayılmasını gerektirir.

Kaptanın geçirmiş olduğu kalp krizini yukarıdaki açıklamalar ışığında iş kazası saymaz ise o halde ölen kişinin yakınları şartların varlığı halinde SSK 65 ve devamında düzenlenen ölüm sigortası yardımlarından yararlanabilir. Kişinin kalp krizi sonucu ölmediğini varsayarsak iş kazası sayılmadığı halde kalp krizi geçiren kişi SSK 32 ve devamında düzenlenen sağlık sigortası yardımlarından

<sup>47</sup> Lâfzi yorum eğer kanunu anlamlandırmada yeterli gelmiyorsa ancak o zaman diğer yorum metodlarına başvurmak gerekir. EDİS, Seyfullah; *Medeni Hukuka Giriş ve Başlangıç Hükümleri*, Ankara-1997, s.189,190.

<sup>48</sup> CANIKLIOĞLU, Nurşen; "Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanun Tasarısına Göre Kısa Vadeli Sigorta Hükümleri", *Türk Sosyal Güvenlik Sisteminde Reform Sempozyum Özel Sayısı, Çalışma ve Toplum Dergisi*, S:8, 2006/1, s.56.

<sup>49</sup> SEVİMLİ, K. Ahmet; *İş Hukukunda Kaptan*; İstanbul 2001, s.78.

faaydalanabilir. Kalp krizi geçiren kişi lmez fakat malullük durumu oluşursa o halde yararlanacağı sigorta dalı malullük sigortası da olabilir. (SSKm.52vd.)

#### IV- SONUÇ

Çağımızın artık yaşa bağlı olmaktan çıkan ve önemli ölüm nedenlerinden olan kalp krizi çalışma hayatında da sıklıa görülmeye başlanmıştır. Günümüzdeki tıp teknolojisi gelişmesine rağmen kalp krizlerinin tam nedeni doyurucu olarak açıklanamamaktadır. Ancak buna rağmen bir ok kalp krizinin nedeni şöyle veya böyle bulunabilmektedir. Bu yüzden kalp krizinin iş kazası niteliği belirlenirken, sosyal güvenlik hukuku düzenlemelerine hkim olan sosyal hukukun çalışanları koruyucu ilkeleri ile sigorta düşüncesine öncelikle önem verilmelidir.

Sonuç kısmında öncelikle Yargıtay kararının usul hukuku yönüne değinelim:

Öncelikle ilk derece mahkemesinin destekten yoksun kalma tazminat davasında olayın iş kazası olarak değerlendirilmeyeceği görüşüne dayandırarak görevsizlik kararı vermesi hukuka uygun değerildir. Somut olayda görev konusu sadece olayın iş kazası olup olmadığına göre değeril, davanın davacılarının hukuki niteliği ile kazaya uğrayan kişinin tabi olduğu hukuki düzenlemelerin ilgili maddeleri ele alınarak değerlendirilmeliydi. Somut olayda kalp krizi geçiren ve bunun neticesinde ölen kişi gemi adamı sayılan kaptandır. Gemi adamlarına ilişkin iş sözleşmesinden doğan davaların görüleceği yer, Den.İş.K.m. 46'da yapılan atıf nedeniyle 5521 sayılı kanunla yargılama usulü düzenlenen İş Mahkemeleridir. Somut olayda gemi adamı öldüğü için haklarına ve borçlarına kanuni halef olan mirasçılar, hem kanuni halef olmaları hem de BK'nun m.332/2'de yer alan konuya ilişkin düzenleme gereği destekten yoksun kalma

tazminat davaları iş sözleşmesine<sup>50</sup> dayandırıldığı için iş mahkemesinde dava açmaları gerekir.

Kalp krizinin iş kazası sayılabilmesi için öncelikle meydana gelen olayın kural olarak tazminat hukukuna göre kaza sayılması gerekir. Kaza ise kazaya uğrayana göre dışarıdan meydana gelen bir etki sonucu ortaya çıkmalıdır. İş kazasını doğuran dış etkenin ise çalışma şartlarından kaynaklanıp kaynaklanmaması olayın iş kazası olarak değerlendirilmesinde önem arzetmez. Çünkü işyerinde meydana gelen bir kazanın SSK anlamında iş kazası olarak kabul edilmesi için kazasının işyerinde ve sigortalının işverenin otoritesi altında iken (emrine amade iken) olması yeterli ve gereklidir.<sup>51</sup> İşyerinde işverenin emri altında olmak normal hayat şartlarına göre değerlendirilmesi gereken bir unsurdur. Örneğin işyerinde işin yapılmadığı zamanlar buna örnek gösterilebilir. Yoksa sigortalının işverenin emri olmaksızın tatilde veya mesai saatleri dışında işyerinde işle ilgisi olmayan keyfi davranışlarda bulunurken kazaya uğraması iş kazası sayılmaz.<sup>52</sup> İşçi söz konusu davranışı ile bir bakıma mekn anlamında işyerinde bulunurken işverenin otoritesi altından farazi olarak çıkmaktadır.

İşyerinde ortaya çıkan kazanın sonucunun işyeri dışında ortaya çıkması da kazanın iş kazası olarak kabulünü önlemez. Yine kazaya sebebiyet veren dış etkenin oluşumunda sigortalının iradesinin olması bu yönden kazanın iş kazası sayılmasını önlemez. Çünkü sigortalının iradesi kusur derecelerine göre SSK m.110 ve 111'de kasıt, suç sayılır davranış ve bağışlanmaz kusur olarak değerlendirilmiş ve sadece sigortalıya bağlanacak olan gelirlerde farklılık meydana getirmiştir. Yoksa sigortalının iradesi kazanın iş kazası olmasını engelleyen bir neden olarak görülmemektedir.

Görüldüğü gibi iş kazası değerlendirilirken kaza kavramının tazminat hukukundaki irade dışında

<sup>50</sup> BK 332'de düzenlenen işverenin sorumluluğu BK 96. maddede hükme bağlanmış olan akdi sorumluluk hükümlerine göre değerlendirilmelidir. KAPLAN E. Tuncay; İşverenin Hukuki Sorumluluğu, Ankara, 1992, s. 53vd. AKTAY, Nizamettin, ARICI, Kadir, KAPLAN/SENYEN Tuncay. E; İş Hukuku, Ankara, 2006 s. 143.

<sup>51</sup> GÜZEL/OKUR, s.203.

<sup>52</sup> Sigortalı tatilde iken işyerine gizlice girerek iki içerken kaza geçirmesi işverenin otoritesi dışında olduğu için iş kazası değerildir. Bkz; 10HD., 10.5.1983T., 2308E., 2482K., 10.HD., 22.11.2001T., 5874E., 8059K., ARSLANKÖYLÜ, s. 439, 446.



olma, öngörülemez ve kaçınılamama<sup>53</sup> özellikleri ile aniden ve dış etken sonucunda ortaya çıkma unsurlarının SSK düzenlemelerinde öneme alınmadığı doktrin de bir kısım yazarlar tarafından savunulmaktadır.<sup>54</sup>

Kanımızca doktrin görüşlerinde belirtilen farklılıkların -dış etken unsuru hariç olmak üzere- tümüne katılıyoruz. Kanaatimizce dışarıdan bir etkenle olayın ortaya çıkması kazanın oluşumunda her iki hukuk dalında da kurucu unsurdur.<sup>55</sup> Doktrinde genelde zararlandırıcı bir olayın iş kazası sayılıp sayılmamasında tazminat hukukundan farklı ölçülere bağlandığı ileri sürülürken dayanılan en önemli gerekçelerden birinin prim karşılığında risklerin karşılanması sağlayan sigorta sistemi olduğu belirtilmektedir. Kanımızca bu görüşü pozitif hukuk düzenlemeleri göz önüne alınarak değerlendirilmesi gerekir.

Kazanın irade dışında, beklenmeyen veya öngörülemez olması özelliği tazminat hukukunda aranırken Sosyal Sigorta dalında aranmamasının sebebi, SSK.m.110 ve 111'deki düzenlemelerden kaynaklanmaktadır.

Tazminat hukukunda kazanın bir diğer özelliği aniden ortaya çıkmasıdır. Bu unsurunda kaza kavramı değerlendirilirken sosyal sigortalar hukukunda aranmamasının nedeni SSK.m.11/1'dir. Çünkü bu düzenlemede "hemen veya sonradan bedence veya ruhça arızaya uğratan olay" denilmektedir.

Kazaya sebebiyet veren dış etkenin çalışma şartlarından kaynaklanıp kaynaklanmamasının kurucu bir unsur olmaması hem SSK.11/1-a'da kazanın sadece sigortalının işyerinde bulunduğu sırada olmasının yeterli görülmesinden hem de

bunun SSK.m.110 ve 111'de öngörülen düzenlemelerin ruhundan çıkarabilmekteyiz.

Kazanın önemli unsurlarından biri olan dışarıdan meydana gelme özelliğini ortadan kaldıran bir düzenleme kanımızca 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile 2007'de yürürlüğe girecek olan 5459 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun maddelerinde görülmektedir. Bu anlamda bilindiği gibi işyerindeki intiharda kişiyi intihara sürükleyen neden dış etkenlidir. Kişinin değişik nedenlerle bunalıma girmesi gibi dış etkenli olmayan bir zararlandırıcı olaya uğrayan sigortalıya veya yakınlarını iş kazası ve meslek hastalığı sigortasından yararlandırmamak bu kişiyi tamamen Sosyal sigortanın şemsiyesi altından çıkarmak anlamına gelmemektedir. Çünkü sigortalı veya yakınları iş kazası ve meslek hastalığı dışındaki sigorta dallarından şartları var ise yararlanabilmektedir.

Bir başka anlatımla sigortalıyı korumaya çalışmak için kaza kavramını pozitif hukuk ile açıklayamayacağımız nedenlerle tamamen unsurlarında sınırlanmış olarak anlamak<sup>56</sup> doğrudan mevcut hukuk düzenlemeleri ile çatışır kanaatini taşımaktayız. Kısaca ifade etmek gerekirse sigortalı işyerinde ve işini yaparken veya iş yapmadan geçirdiği sürelerde işverenin otoritesi altında iken dış etkenlerden kaynaklanan bir neden sonucu kalp krizi geçirirse, kalp krizinin sonucu (ölüm veya arızalar) işyerinde veya işyeri dışında<sup>57</sup> gerçekleşsin bu bir iş kazası sayılır. Somut olayımızda da kaptan seyir halinde iken dış etkenden kaynaklandığını varsaydığımız bir kalp krizi sonucu işyeri olan gemide ölmüş olduğundan bu olay tipik bir iş kazası sayılmalıdır.

<sup>53</sup> Kaçınılamama unsuru iş kazasının oluşumunda değil işverenin sorumluluğunda önem arzeder. GÜZEL Karar Değerlendirme, s.336.

<sup>54</sup> SÖZER, s.1896, TAŞKENT, s.1954, AKIN, Maddi tazminat, s.21 dipnot.12.

<sup>55</sup> Kazanın dıştan gelen etkenle meydana gelmesi kurucu unsur olarak belirlenmiştir. GÜZEL/OKUR, s.229. TUNCAY/EKMEKÇİ, s.270.

<sup>56</sup> CENTEL, benzer konuda Yarg 10. Hukuk Dairesinin SSK'nun 11/A-e'de düzenlenmiş olan "toplu taşıma kavramının" zorlanmasının pozitif hukuk düşüncesi ile bağdaşmadığını söylemektedir. CENTEL, Tankut; "İşyerinde Getirilip Götürülme Sırasında Uğranılan Kaza-İş kazası Kavramı" Karar İncelemesi, İş Hukuku Dergisi, C:III, 1993, s.128.

<sup>57</sup> Kalp krizinin işyerinde ancak ölümün işyeri dışında olması iş kazasının oluşumunu etkilemez. Yarg., 10HD., 26.2.1996, 1122E., 1433K., ARSLANKÖYLÜ, s.440,441. Kavga ve Çatışmanın işyerinde başlayıp kovalamaca sonucu yaralanmanın işyerinin belirli bir mesafesinde ortaya çıkması iş kazası sayılmayı engellemez. Yarg. 10 HD., 24.12.2002T., 9377E., 10032K., ARSLANKÖYLÜ, s.437.

## KAYNAKÇA

**AKTAY, Nizamettin, ARICI, Kadir, KAPLAN/SENYEN Tuncay, E;** İş Hukuku, Ankara, 2006.

**AKIN, Levent;** “Destekten Yoksunluk ve Cismani Zararlardan İşverenin Özel Hukuktan Doğan Sorumluluğuna İlişkin Yargıtay Kararları”, Destekten Yoksunluk ve Cismani Zararlarda Sorumluluk ve Tazminat, Galatasaray Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1996.

**AKIN, Levent;** İş Kazasından Doğan Maddi Tazminat, Ankara, 2001.

**ARSLANKÖYLÜ, Resul;** Sosyal Sigortalar Kanunu Yorumu ve İlgili Kanunlar, Genişletilmiş 2. Bası, C:1, Ankara-2004.

**ARICI, Kadir;** İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Dersleri, Ankara, 1999.

**ATABEK, Reşat;** İş Kazası ve Sigortası, İstanbul.1978.

**BAŞTERZİ, Süleyman;** Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin 2001 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, “Sosyal Sigorta Türleri”, Kamu-İş, Ankara- 2003.

**BECKER, Herman;** İsviçre Borçlar Kanunu Şerhi, İkinci Bölüm Özel Borç İlişkileri, Bern-1934, (Çev: Dr. A. Suat DURA).

**CANIKLIOĞLU, Nurşen;** “Sosyal Sigorta Türleri”, Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi, Çimento İşveren Yayını, Ankara-2004.

**CANIKLIOĞLU, Nurşen;** “Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanun Tasarısına Göre Kısa Vadeli Sigorta Hükümleri”, Türk Sosyal Güvenlik Sisteminde Reform Sempozyum Özel sayısı, Çalışma ve Toplum Dergisi, S:8, 2006/1.

**CENTEL, Tankut;** “İşyerindeki Öldürme Olayının İş Kazası Sayılması”, Karar İncelemesi, İHU, SSK11, No:1.

**CENTEL, Tankut;** Sosyal Sigortalar Açısından Yargıtay'ın 1986 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, İstanbul-1986.

**CENTEL, Tankut;** “İşyerinde Getirilip Götürülme Sırasında Uğranılan Kaza- İş kazası Kavramı” Karar İncelemesi, İş Hukuku Dergisi, C:III,1993.

**ÇAKMAK, İhsan;** Şerhli Sosyal Sigortalar Kanunu, C.I,Ankara-2001.

**ÇENBERCİ, Mustafa;** Sosyal Sigortalar Kanunu Şerhi, Ankara, 1985.

**EDİS, Seyfullah;** Medeni hukuka Giriş ve Başlangıç Hükümleri, Ankara,1997.

**EREN, Fikret;** Borçlar Hukuku ve İş Hukuku Açısından İşverenin İş kazası ve Meslek Hastalığından Doğan Sorumluluğu, Ankara, 1974.

**GÜNAY, İlhan Cevdet;** İş Mahkemeleri Kanunu Şerhi, Ankara, 2000.

**GÜZEL, Ali;** Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin 1999 Yılı Kararlarının

Değerlendirilmesi, “Sosyal Sigortalar”, İstanbul-2001

**GÜZEL, Ali, OKUR, A. Rıza;** Sosyal Güvenlik Hukuku, Yenilenmiş 9. Bası, İstanbul, 2003.

<http://www.ttb.org.tr>.

<http://www.melihus.com.tr>.

**KAPLAN E. Tuncay;** İşverenin Hukuki Sorumluluğu, Ankara, 1992.

**KURU, Baki, ASLAN Ramazan; YILMAZ, Ejder,** Medeni Usul Hukuku, Ders Kitabı, Ankara-1991.

**KURUCU, Oğuz;** İçtihatlarla İş Yargısı, Ankara, 1994.

**MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi;** İş Hukuku, Ankara, 2004.

**OLGAÇ, Senai;** Kazai ve İlmî İçtihatlarla Borçlar Kanunu Şerhi, Ankara-1977,

**OKUR, Ali Rıza;** Sosyal Sigortalar Açısından Yargıtay'ın 1987 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, İstanbul-1987.

**OKUR, Ali Rıza;** “Sosyal Sigortalar Açısından Yargıtay'ın 1994 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi”,Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi, 1994, İstanbul -1996.

**SERATLI, Gaye Burcu;** İş kazasından Doğan Destekten Yoksun Kalma Tazminatı, s Ankara, 2003.

**SEROZAN, Rona, ENGİN İlkay Baki;** Miras Hukuku, Ankara,2004.

**SEVİMLİ, K. Ahmet;** İş Hukukunda Kaptan, İstanbul 2001.

**SÖZER, Ali Nazım;** “Türk Sosyal Sigortalar Hukukunda İş Kazası Kavramı ve Unsurları”, Prof. Dr. Nuri ÇELİK'e Armağan II, İstanbul-2001.

**SÜZEK, Sarper;** İş Güvenliği Hukuku, Ankara, 1985.

**SÜZEK, Sarper;** “Destekten Yoksunluk ve Cismani Zararlarda İşverenin Özel Hukuktan Doğan Sorumluluğu”, İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 1996 Yılı Toplantısı, Galatasaray Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1996.

**ULUSAN, İlhan;** Özellikle Borçlar Hukuku ve İş Hukuku Açısından İşverenin İşçiyi Gözetme Borcu, ve Bundan Doğan Hukuki Sorumluluk, Ankara-1990.

**TAŞKENT, Savaş;** “İş Kazası Kavramı”, Prof. Dr. Nuri ÇELİK'e Armağan II, İstanbul-2001.

**TUNCAY, Can;** “21.HD. E.,1998/9040, K.,1999/497 sayılı Karar İncelemesi”, Çimento İşveren Dergisi, C:13, S:4, Temmuz,1999.

**TUNCAY, Can, EKMEKÇİ, Ömer;** Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri, 11. Bası, İstanbul, 2005.

**TUNÇOMAĞ, Kenan;** Borçlar Hukuku, C:2 Özel Borç İlişkileri, İstanbul, 1977.

**YAVUZ, Cevdet;** Türk Borçlar Hukuku Özel Hükümler, İstanbul, 1997.

**YELEKÇİ, Memduh;** Sosyal Sigortalar Kanunu Şerhi, Ankara, 1991.

Derleyen: Av. Ertan İren

# Yargıtay Kararları



T.C.  
YARGITAY

9. HUKUK DAİRESİ

ESAS NO: 2005/18503

KARAR NO: 2006/3853

KARAR TARİHİ: 20.02.2006

## KARAR ÖZETİ: SEBEPSİZ İKTİSAP

*Yürütmenin durdurulması kararları da iptal kararları gibi, işlemin tesis edildiği tarihe kadar geriye gidip işlemde önceki durumu yerine getirdiğine göre, böyle bir kararın uygulanması, hem ilgilinin eski görevine iadesine hem de bu görevin gerektirdiği özlük haklarının işlem tarihinden itibaren ödenmesini zorunlu kılar. Çünkü, yürütmenin durdurulması kararından itibaren çalışan, işlem tarihinden yürütmenin durdurulması kararının kaldırılmasına yada davanın reddedilmesine kadar eski görevinin bütün hak ve yetkilerine sahip olmaktadır. Bu durumda idarenin yaptığı ödemenin yasal dayanağı bulunmaktadır. Bu dayanak da*

*mahkeme kararıdır. O halde yapılan ödemenin davalı yönünden haksız zenginleşme olarak nitelendirilmesi mümkün değildir.*

**DAVA:** Davacı, icra takibine yapılan itirazın iptali ile %40 icra inkar tazminatına hükmedilmesine, ödetilmesine karar verilmesini istemiştir. Yerel mahkeme, isteği kısmen hüküm altına almıştır. Hüküm süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

## YARGITAY KARARI

Kapsam dışı personel statüsünde çalıştırılan davalının iş akdi 12.07.2000 tarihinde feshedilmiş ve davalı fesih işleminin iptali talebiyle Kırkkale İdare Mahkemesinde dava açmış olup, bu mahkemece verilen 14.10.2002 tarihli yürütmenin durdurulması kararı üzerine davalı 19.12.2002 tarihinde işbaşı yaptırılmış ve 13.07.2002 -18.12.2002 tarihleri arasındaki boşta kalan süreye ilişkin olarak maaş,

ikramiye ve ilave tediye olarak toplam 8.076.133.466 TL davalıya ödenmiş olup, devam eden yargılama sonunda da davalının davasının red edilmesi üzerine davacı idare ödenen bu miktarı sebepsiz zenginleşme hükümleri çerçevesinde geri talep etmektedir. Mahkeme isteği hüküm altına almıştır.

Bu davada tartışılması gereken konu, idarece yürütmenin durdurulması kararı uygulandıktan sonra davanın reddedilmesi halinde sonucun ne olacağıdır.

Yürütmenin durdurulması kararları da iptal kararları gibi işlemin tesis edildiği tarihe kadar geriye gidip işlemde önceki durumu yerine getirdiğine göre, böyle bir kararın uygulanması, hem ilgilinin eski görevine iadesine hem de bu görevin gerektirdiği özlük haklarının işlem tarihinden itibaren ödenmesini zorunlu kılar. Çünkü, yürütmenin durdurulması kararından itibaren çalışan, işlem tarihinden, yürütmenin durdurulması kararının kaldırılmasına yada davanın reddedilmesine kadar eski görevinin bütün hak ve yetkilerine sahip olmaktadır. Bu durumda idarenin yaptığı ödemenin yasal dayanağı bulunmaktadır. Bu dayanak da mahkeme kararıdır. O halde yapılan ödemenin davalı yönünden haksız zenginleşme olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yüksek Danıştay'ın kararları da bu yöndedir.

Davacı idare yürütmenin durdurulması şeklindeki mahkeme kararını uygulayıp davalıya ödeme yaptığına göre, bu ödemeyi sebepsiz iktisap kurallarına göre davalıdan isteyemeyeceğinden isteğin reddi yerine icra takibinin devamına şeklinde karar verilmesi usul ve yasaya aykırı olduğundan hükmün bozulması gerekmiştir.

**SONUÇ:** Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgilie iadesine 20.02.2006 gününde oybirliğiyle karar verildi.

**T.C.  
YARGITAY**

## **9. HUKUK DAİRESİ**

**ESAS NO: 2006/11741**

**KARAR NO: 2006/14066**

**KARAR TARİHİ: 15.05.2006**

### **KARAR ÖZETİ: ASIL İŞVEREN - ALT İŞVEREN İLİŞKİSİ**

*Büyük çoğunluğu kendi işçi kadrosundan oluşan ve asıl işverenin birkaç işçisini işe alarak çalıştıran alt işverenin bu tutumu işlemi muvazaalı hale getirmemelidir. Bu durumda, işe alınan az sayıdaki asıl işveren işçilerinin haklarının kısıtlanmış olmasının da sonuca etkili olmayacağı düşünülmelidir. Bu nedenle öncelikle, dava dışı firma tarafından davalıya ait üstlendiği işte çalıştırdığı işçilerin kaç tanesinin kendi kadrosundan olduğu, kaç tanesinin de daha önce bu işte çalıştırılan asıl işveren işçisi olduğu belirlenmeli ve sonucuna göre asıl işveren-alt işveren ilişkisinin muvazaaya dayanıp dayanmadığı saptanmalıdır.*

*Öte yandan, yukarıda belirtilen araştırma sonucunda asıl işveren- alt işveren ilişkisinin muvazaaya dayanmadığı sonucuna varıldığı takdirde; yasaya uygun olarak kurulan asıl işveren-ait işveren ilişkisi bir nevi yeniden yapılanma olduğundan, işyeri içi sebeplerden kaynaklanan geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilmelidir. Ancak, iş sözleşmesi feshedilmeden önce feshin son çare olduğu ilkesinin göz önüne alınması gerekmektedir.*

**DAVA:** Davacı, feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir. Yerel mahkeme, isteği hüküm altına almıştır. Hüküm süresi içinde davalı avukatı tarafından. temyiz edilmiş olmakla dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

### **YARGITAY KARARI**

Davacı işçi, iş sözleşmesinin geçerli neden olmadan işverence feshedildiğini ileri sürerek feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar



verilmesini, işe başlatılmama halinde ödenmesi gereken tazminat ile boşta geçen süre ücretinin belirlenmesini istemiştir.

Davalı işveren, nakit taşıma ve özel güvenlik hizmetlerinin uzman bir firmadan satın alınmasına karar verildiğini, bu nedenle güvenlik görevlisi olarak çalışan davacı dahil nakit taşıma ve özel güvenlik işlerinde çalışanların tamamının işten çıkarıldığını, feshin geçerli nedene dayandığını belirterek davanın reddine karar verilmesi gerektiğini savunmuştur.

Mahkemece alınan bilirkişi raporu doğrultusunda davacının çalıştığı işin alt işverene devrinin muvazaaya nedeniyle geçersiz olduğu ve bunun fesih için geçerli neden olamayacağı gerekçesi ile davanın kabulüne karar verilmiştir.

Dosya içeriğine göre davalı işverenin nakit taşıma ve güvenlik hizmetlerini dışardan satın almak suretiyle temin yoluna gittiği, güvenlik görevlisi olarak çalışan davacının iş sözleşmesinin bu nedenle feshedildiği anlaşılmaktadır. Mahkemece hükme esas alınan bilirkişi raporunda güvenlik işinin yardımcı iş olduğu kabul edilmekle birlikte güvenlik görevlilerinin bir kısmının işi üstlenen firma tarafından haklarının kısıtlanarak işe alınmasının asıl işveren - alt işveren ilişkisinin muvazaaya dayandığını gösterdiği sonucuna varılmıştır. Somut olayda, asıl işveren işçilerinin dava dışı alt işverence işe alınarak çalıştırılmaya başlanması durumunda bir çok yönden haklarında kısıtlama meydana geleceği açıktır. Ancak, dosya içeriğine göre iş sözleşmesi feshedilen güvenlik görevlilerinin sadece bir kısmı kendi istekleri ile iş sözleşmesi imzalayıp işi üstlenen firmaya bağlı olarak çalışmaya başlamıştır. Burada üzerinde durulması gereken husus, alt işverenin üstlendiği işte bir kısmı kendi işçi kadrosundan, diğer bir kısmı ise asıl işverence iş sözleşmesi feshedilen şahıslardan oluşan işçilerin çalıştırılması halinde, bu durumun 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2/7.maddesi anlamında muvazaaya dayanak teşkil edip etmeyeceğidir. Belirtilmek gerekir ki, büyük çoğunluğu kendi işçi kadrosundan oluşan ve asıl

işverenin birkaç işçisini işe alarak çalıştıran alt işverenin bu tutumu işlemi muvazaalı hale getirmemelidir. Bu durumda, işe alınan az sayıdaki asıl işveren işçilerinin haklarının kısıtlanmış olmasının da sonuca etkili olmayacağı düşünülmelidir. Bu nedenle öncelikle, dava dışı firma tarafından davalıya ait üstlendiği işte çalıştırdığı işçilerin kaç tanesinin kendi kadrosundan olduğu, kaç tanesinin de daha önce bu işte çalıştırılan asıl işveren işçisi olduğu belirlenmeli ve sonucuna göre asıl işveren-alt işveren ilişkisinin muvazaaya dayanıp dayanmadığı saptanmalıdır.

Öte yandan, yukarıda belirtilen araştırma sonucunda asıl işveren- alt işveren ilişkisinin muvazaaya dayanmadığı sonucuna varıldığı takdirde; yasaya uygun olarak kurulan asıl işveren- ait işveren ilişkisi bir nevi yeniden yapılanma olduğundan, işyeri içi sebeplerden kaynaklanan geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilmelidir. Ancak, iş sözleşmesi feshedilmeden önce feshin son çare olduğu ilkesinin göz önüne alınması gerekmektedir. Davacı vekili, fesihten önce bir kısım güvenlik görevlisinin diğer bölümlere kaydırıldığını ve bunların iş sözleşmelerinin feshedilmediğini ileri sürmüştür. Bu durumda, davacının nitelikleri de dikkate alınarak, davalı bankanın başka birimlerinde değerlendirme olanağının bulunup bulunmadığı, başka bir anlatımla, feshe son çare olarak başvurulup vurulmadığı, fesihten önce güvenlik görevlilerinden diğer bölümlerde değerlendirilen işçi varsa objektif kriterlerin dikkate alınıp alınmadığı, işyerinde keşif icra edilerek; uzman bilirkişi aracılığı ile inceleme yapılmak suretiyle açıklığa kavuşturulması gerekir. Eksik inceleme ile yazılı şekilde karar verilmiş olması hatalı olup, bozmayı gerektirmiştir.

**SONUÇ:** Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 15.05.2006 gününde oybirliği ile karar verildi.

# Yeni Üyelerimizde OHSAS 18001 Çalışmaları Sürüyor

Sendikamızca yeni üyelerimize yönelik başlatılan OHSAS 18001 Projesi kapsamında, Aşkale Çimento San. T.A.Ş. Trabzon Şubesi ve Çimko Çimento ve Beton Sanayi T.A.Ş. Bartın Şubesi'nde OHSAS 18001 ön denetim çalışmaları tamamlanmıştır. Ön denetimin ardından fabrikalara, iş sağlığı ve güvenliği mevzuatı ile OHSAS 18001 açısından mevcut durumlarını ortaya koyan ön denetim raporları gönderilmiştir.

Ayrıca, 13 Temmuz 2006 günü Aşkale Çimento San. T.A.Ş. Trabzon Şubesi'nde Sendikamız Araştırma Uzmanı Serdar ŞARDAN tarafından "OHSAS 18001 Bilgilendirme Eğitimi" gerçekleştirilmiştir. Yoğun bir katılımın olduğu eğitimde OHSAS 18001 Standardının maddeleri incelenmiş, katılımcılara OHSAS 18001'in uygulanışı hakkında bilgiler verilmiştir.

## İSG Teknik Eğitimleri Tamamlanmak Üzere

07 Nisan 2004 tarihinde yayınlanan 'Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik' gereğince çalışanların işyerindeki riskler ve tehlikeler hakkında periyodik olarak bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu zorunluluğu göz önüne alan Sendikamız Üyemiz Çimento Fabrikaları için bir eğitim programı oluşturmuştur.

Eğitimler her fabrikada 2+4 gün olmak üzere toplam 6 gün olarak gerçekleştirilmektedir. Eğitimler, ÇMİS OHSAS 18001 Projesi'nde de danışmanlık faaliyetini yürütmüş olan TEMİS Yönetim Sistemleri Ltd. Şti. tarafından verilmektedir. Eğitim Programı, üyemiz Yibitaş Lafarge Nevşehir Çimento Öğütme Tesisi'nde Eylül ayı içerisinde yapılacak eğitimlerle tüm üyelerimizde tamamlanacaktır.





## AKUT Acil Durum Ekipleri Eğitimi Tamamlanıyor

Üyemiz Çimento Fabrikalarının Acil Durum ve Doğal Afetlere yönelik hazırlıklı olması ve olası bir acil durumda birbirlerine yardım etmesi amacıyla hazırlanan ve Arama-Kurtarma Derneği (AKUT) tarafından gerçekleştirilen Acil Durum Eğitimleri Eylül ayı içerisinde Üyemiz Yibitaş Lafarge Sivas Çimento Fabrikası'nda gerçekleştirilecek programın ardından tamamlanıyor.

Üyemiz fabrikalarda 3 gün süreli olarak gerçekleştirilen ve her fabrikadan 20-25 kişinin katıldığı eğitimler Şubat ayında başlamış olup, büyük bir ilgi ile takip edilmiştir. Eğitimin ilk 2 günü teorik bilgiler aktarılmakta, son gün enkaza müdahale tekniklerinin incelendiği pratik çalışma ile eğitim son bulmaktadır.







## CEMTINET Projemiz Kabul Edildi

Leonardo da Vinci Mesleki Eğitim Programı B-Tipi Projeleri bünyesinde, “Çimento Sektörü Eğitim Kurumları Ağı” Projemiz, Avrupa Birliği Dış Uzmanları tarafından değerlendirilmiş; değerlendirme sonuçlarına göre projemiz Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmeye değer bulunmuştur. Sendikamız, projesi kabul edilen 14 kuruluş arasında tek sendika olmuştur.

Komisyon, Sendikamız ve Projemiz Ortakları arasındaki sözleşme Eylül ayında imzalanacak olup, Projemiz 01 Ekim 2006 tarihi itibarıyla resmi olarak faaliyetlerine başlayacaktır.

Proje sekiz ortaklı bir proje olup, Türkiye'den Sendikamız proje sahibi, EDUSER Eğitim ve Danışmanlık Firması koordinatör kuruluş ve T. Çimse-İş Sendikası ise sessiz ortak olarak; Almanya'dan ABZ-Hamm Eğitim Merkezi, Danimarka'dan Odense Teknik Koleji, İspanya'dan AIDICO İnşaat Teknoloji Enstitüsü, İtalya'dan Centro Servizi Danışmanlık Firması ve Polonya'dan Futurum Eğitim Ajansı diğer proje ortakları olarak yer almaktadır.

24 ay sürecek olan Çimento Meslek Kolu Sürekli Eğitim Merkezleri Ağı Modeli Projesi ile Çimento sektöründe AB ülkeleri ve aday ülkelerde meslek içi eğitim alanında sürekliliğin sağlanması ve ortaya çıkan sektörel ihtiyaçlara cevap verme olanağı yaratacak bir sistemin kurulması için bir model oluşturmak suretiyle ilk adımın atılması planlanmaktadır. Bu kapsamda Projenin amaçları;

- Sektörde faaliyet gösteren eğitim kuruluşlarında yaşam boyu öğrenme anlayışının geliştirilmesi ve
- Bu eğitim kuruluşlarının bir ağ yoluyla birbirine bağlanması olarak sıralanmaktadır.

Sektörde görev yapan işletmelerin her türlü eğitim ihtiyacının sürekli olarak karşılanmasının planlandığı sürekli eğitim merkezleri ağı ile, temel ve mesleki eğitim programları yanında, üretim ve hizmetin kalitesini artırmaya yönelik eğitim programları (kalite, verimlilik, insan ilişkileri, grup çalışması, kültürler arası iletişim, mesleki dil vb.) da uygulanacaktır.



Akçansa Çanakkale Fabrikası, İkinci Üretim Hattı İle Kapasitesini Yüzde 100 Artıracak

# Akçansa'dan 135 milyon Dolarlık Dev Yatırım İle Geleceğe Bir Sağlam Temel Daha

Üyemiz Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş., Çanakkale Fabrikası'nın ikinci üretim hattının temelini 19 Haziran 2006 Pazartesi günü düzenlenen bir tören ile attı. Akçansa, 2007 yılı sonunda işletmeye alınacak yeni üretim hattı için 135 milyon dolarlık dev bir yatırım yapıyor. Bu önemli girişim ile Akçansa, toplam klinker üretim kapasitesini 5.7 milyon, çimento öğütme kapasitesini ise 9 milyon tona yükseltecek.

Akçansa, Çanakkale Fabrikası'nın ikinci üretim hattının temelini 19 Haziran 2006 Pazartesi günü düzenlenen töreni ile attı. Törende, H.Ö. Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi Güler Sabancı, HeidelbergCement Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Bernd Scheifele, Akçansa Yönetim Kurulu Başkanı Erhan Kamışlı ve Akçansa Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Daniel Gauthier hazır bulundu.

Üretim kapasitesini yüzde 100 artırma hedefiyle Çanakkale Fabrikası'na 135 milyon dolarlık yatırım yapan Akçansa, fabrikanın şu an günde 6 bin, yılda 2 milyon ton olan klinker üretim



kapasitesini 4 milyon tona çıkaracak. Böylece Akçansa'nın toplam klinker üretim kapasitesi 5.7 milyon, çimento öğütme kapasitesi ise 9 milyon tona yükselecek.

Törende konuşan Akçansa Yönetim Kurulu Başkanı ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Erhan Kamışlı, konu ile ilgili yaptığı açıklamada; Akçansa'nın dünya kalite standartlarına uygun ürünleri, üstün hizmet anlayışı ve yüksek teknoloji donanımlı tesisleriyle Türkiye'nin çimento ihtiyacının yüzde 9'unu karşıladığını, Çanakkale Fabrikası'nın kendi limanından gerçekleştirdiği çimento ihracatıyla da ülke ekonomisine yaklaşık 40 milyon dolar döviz kazandırdığını belirtti. Akçansa'nın artan talep sebebiyle 2006 yılında geçici bir süre için ihracattansa iç piyasaya yöneldiğini söyleyen Kamışlı, sözlerini şöyle sürdürdü: "2005 yılının en önemli yatırım kararı olan ve 2007 yılı sonunda tamamlanması planlanan, 135 milyon ABD doları tutarındaki kapasite artırımı ile Akçansa, sektörde Türkiye ölçeğini de aşarak bölgesel anlamda bir stratejik güç olma hedefine ulaşacak."

H.Ö. Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi Güler Sabancı ise 2005 yılında sektörün gelişimini, dünya ve Türkiye ekonomisi perspektifinden değerlendirdi. Türkiye ekonomisinde son dört yılda ortalama yüzde 7.8 olan büyüme oranının, 2005 yılında yüzde 7.6 olarak gerçekleştiğini belirten Sabancı, sözlerini şöyle sürdürdü: "İstikrar ve reform çalışmalarının ödün verilmeden sürdürülmesi ile ekonomimizin daha da güçlü bir yapıya kavuşacağına inanmaktayız. Doğrudan yabancı sermaye girişlerinin artması, bu güçlü yapının oluşmasında bir diğer önemli unsur olarak ön plana çıkmaktadır". Ortakları HeidelbergCement ile

1996'dan beri sürdürdükleri birliktelikten çok memnun olduklarını ve Akçansa'nın sahip olduğu potansiyele güvenerek, yatırım kararı aldıklarını dile getiren Sabancı, "Bu yatırım neticesinde, Akçansa sadece Türk çimento sektöründeki liderliğini daha da pekiştirmekle kalmayacak, üretim ve rekabette etkinlik ve verimliliği artıracak çalışmalar ile bölgesinin en güçlü oyuncusu olma stratejisinin bir aşamasını daha yerine getirmiş olacak" dedi.

### **"Türkiye'nin parlak geleceğine yatırım yapmaya devam edeceğiz"**

Sabancı Holding ile çimento sektöründe 10 yıldır muhteşem bir uyum içerisinde birlikteliklerini sürdürdüklerini dile getiren HeidelbergCement Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Bernd Schiefele, kendini gerçek bir Çanakkaleli olarak hissettiğini dile getirerek, "Bu yatırım kararı, Türkiye ekonomisi ve çimento sektörünün geleceğine olduğu kadar, Akçansa'nın sahip olduğu potansiyele duyduğumuz güvenin önemli bir ifadesidir. Akçansa'nın Türk çimento sektöründeki liderliğini daha da pekiştireceğine inanıyor, HeidelbergCement olarak Türkiye'nin parlak geleceğine yatırım yapmaktan gurur duyuyoruz" dedi.

5 yıldır Capital Dergisi tarafından sektöründe "En Beğenilen Şirket" olarak seçilme başarısı gösteren Akçansa, üretim ve rekabette etkinlik ve verimliliği artıracak çalışmalar ile bölgesinin en güçlü oyuncusu olma stratejisini uyguluyor. Akçansa, bir yandan da çevre ve doğal kaynakların korunması alanında büyük önem arz eden "Alternatif Yakıt ve Hammadde Kullanımı" alanındaki faaliyetleri ile Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek, sektördeki diğer firmalar için de bir örnek teşkil ediyor.





Aşkale Çimento, 'Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu' sıralamasında basamakları emin adımlarla tırmanıyor.

## Aşkale Çimento Devler Ligi'nde

İstanbul Sanayi Odası tarafından yapılan araştırmaya göre; Aşkale Çimento Türkiye'deki en büyük sanayi kuruluşları içinde 430'uncu sırada yer aldı. Özelleştiği günden bu yana 34 milyon dolarlık yatırım yapan Aşkale Çimento, gerçekleştirdiği atılımlarla; 1993 yılındaki 300 bin ton olan yıllık çimento üretimini 2007 yılında 3 Milyon tona çıkarmış olacak.



1993 yılında Erzurum ve bölge insanının kolektif çalışma ruhu ile satın alınan Aşkale Çimento, başarılarına başarı katıyor. Türkiye'deki özelleştirme uygulamaları açısından bir çok akademik kurum ve kişi tarafından 'özelleştirmede örnek kuruluş' olarak gösterilen Aşkale Çimento, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içindeki yerini yıllar geçtikçe zirveye doğru taşıyor. İstanbul Sanayi Odası'nın araştırmasına göre; Aşkale Çimento, 2005 yılında Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinde 430'uncu sırada yer aldı. Aşkale Çimento böylece bir önceki yıla göre 48 basamak yukarı çıkmış oldu.

### YATIRIM, İSTİHDAM VE KATMA DEĞER

Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Lütfü Yücelik, "Aşkale Çimento Türkiye'nin sanayi kuruluşları için 'Devler Ligi' olarak sayılan İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinde olmanın gururunu yaşıyoruz. Bu başarı hepimizindir. Ortaklarından yönetim kuruluna, genel müdüründen işçisine ve yüreği bu şirketin başarısı için atan herkesin başarıya katkısı vardır. Bugün Türkiye'nin en büyük 500 firması arasına giren Aşkale Çimento'nun hedefi, ilk 100'e girmektir. Bu birileri için hayal olabilir. Ama biz 13 yıldır hayali gerçeğe çevirmenin hazzını hep beraber yaşıyoruz." dedi.

### VE 2006'DA GELİNEREK NOKTA

Başkan Yücelik, Aşkale Çimento'nun geldiği noktayı

anlatırken "10 yılda 34 milyon dolarlık yatırım yapan Aşkale Çimento, yıllık 3 milyon ton çimento satmanın alt yapısını hazırlamaktadır. Erzurum Hazır Beton Tesisi'nin saatte 320 metre küp beton üretmesi ise kapasite artırımlarının bir sonucudur. Özelleştiği günden bu yana 41 milyon dolarlık enerji faturası ödeyen ve 32 milyon dolarlık vergi yatıran şirketimizin hedefi devler liginde ilk yüze girmektir. Trabzon Çimento ile birlikte bu hedefimiz hayal olmanın ötesine geçmiştir." dedi.





# VICAT'dan Yeni Bir Ürün: Prompt Çimentosu

VICAT Grubu'na bağlı olan Üyemiz Konya Çimento San. A.Ş., ürettiği VICAT PROMPT çimentosunu Konya ve Antalya'da düzenlediği toplantılarla tanıttı.

Toplantılara; Konya Çimento satıcıları, resmi daire mensupları, müteahhit firma yetkilileri, hazır beton ve prefabrik üreticileri, inşaat malzemesi satan firmaların yetkilileri ile uygulamacı çalışanlar katıldı. Yaklaşık 200 kişilik misafir grubuna uygulamalı olarak VICAT PROMPT çimentosunun tanıtımı yapıldı. Yapılan uygulamalardan alınan sonuçlar katılımcılar tarafından ilgiyle izlenirken; daha sonra misafirler de VICAT PROMPT çimentoyla uygulamalar yaptılar ve sonuçları kendi yaptıkları harçlarla tekrar görme imkanı buldular.

## PROMPT ÇİMENTOSU

Ek katkı kullanımına ihtiyaç kalmadan çimento üretimi için ideal kimyasal ve mineralojik bileşime sahip killi kalker, Fransa'nın Grenoble Bölgesi'nin kuzeyindeki yataktan sağlanmakta ve dik fırınlarda 800° ila 1200°C arasında pişirilip çok ince bir şekilde öğütülerek, doğal bir bağlayıcı olan VICAT PROMPT çimento elde edilmektedir. Priz başlangıcı 2 dakika, priz sonu 1 dakika olan ürünün geç priz alması için TEMPO katkısı kullanılmaktadır.



### PROMPT özellikleri arasında;

- Çok hızlı priz alma ve sertleşme,
- Tüm yüzeylere yapışma,
- Su geçirmezlik,
- Hızlı duvarcılık,
- Cephe ve dekarasyon işlerinde kullanım,
- Uzun vadede dayanım gelişimi,
- Korrosif sulara karşı dayanım,
- Sülfatlı sulara karşı direnç,
- Deniz suyuna karşı direnç, bulunmaktadır.

# Konya Çimento'da Yeni Staj Dönemi

Konya Çimento Sanayii A.Ş.'de her yıl yaklaşık 40 yüksek öğrenim öğrencisi staj yaparken; 2005 -2006 Eğitim ve Öğretim Yılı Yüksek Öğrenim Mesleki Eğitim 1. Dönem stajını yapacak olan stajyer öğrenciler, İSG ve Oryantasyon eğitimlerinin ardından stajlarına başladılar. Eğitim sürecinde uygulama açısından çok önemli olduğuna inanılan staj dönemlerinde öğrencilere, kendilerine iş hayatları süresince çok faydalı olacak bu eğitimlerin haricinde, kullanabilecekleri tüm kişisel koruyucu ekipmanlar ve iş kıyafetleri kurumca temin edildi.



## 5. Geleneksel Konya Çimento Şenliği

25 Haziran 2006 Pazar günü Üyemiz Konya Çimento San. A.Ş. tesislerinde “5. Geleneksel Konya Çimento Şenliği” gerçekleştirildi. Konya Çimento personeli, müteahhit firma çalışanları, emekliler ve Konya Çimento Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi öğretmenlerinin aileleri ile birlikte oluşturdukları yaklaşık 1.200 kişilik bir katılımcı topluluğu ile gerçekleştirilen bu yılki şenlikte; çocuklar ve yetişkinler için çeşitli yarışma ve şovlar, müzik, spor müsabakaları gibi etkinliklerde bulunulup; birlikte hoş bir gün geçirmek, şirket ile ilgili güncel gelişmeleri paylaşmak, personel arasındaki iletişimi ve motivasyon düzeyini arttırmak temel amaç oldu.

Her yıl tekrarlanan şenlik vasıtasıyla, yıllar önce emekli olarak ayrılan personel, fabrikanın bugün geldiği noktaları görerek mutlu olurken; halen çalışmakta olan personel de fabrikanın bugünlere gelmesinde büyük payları olan emeklilerle tanışma ve sohbet etme fırsatını yakaladılar.



## Çimsa Çimento'da Görev Değişikliği

Üyemiz Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş. Genel Müdürü Yılmaz Külcü'nün emekli olması dolayısıyla boşalan Genel Müdürlük görevine, Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Hacıkamiloğlu atanmıştır.



1969 Ankara doğumlu olan Mehmet Hacıkamiloğlu, Saint Joseph Fransız Lisesini bitirdikten sonra AFS bursu ile bir yıl da ABD'de kaldıktan sonra 1993 yılında Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde ve Sabancı Üniversitesi'nde işletme yüksek lisans programlarına katılan Hacıkamiloğlu, Betonsa, Agregasa ve Akçansa'da 10 yıl süre ile farklı görevler aldıktan sonra 2003 yılında Çimsa'da Mali ve İdari İşlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmaya başlamıştır. 01.07.2006 tarihinden itibaren Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.'nde Genel Müdürlük görevini yürüten Hacıkamiloğlu, iyi derecede İngilizce ve Fransızca bilmektedir. Hacıkamiloğlu evli ve üç çocuk babasıdır.

Çimento İşveren olarak Mehmet Hacıkamiloğlu'na yeni görevinde başarılar dileriz.

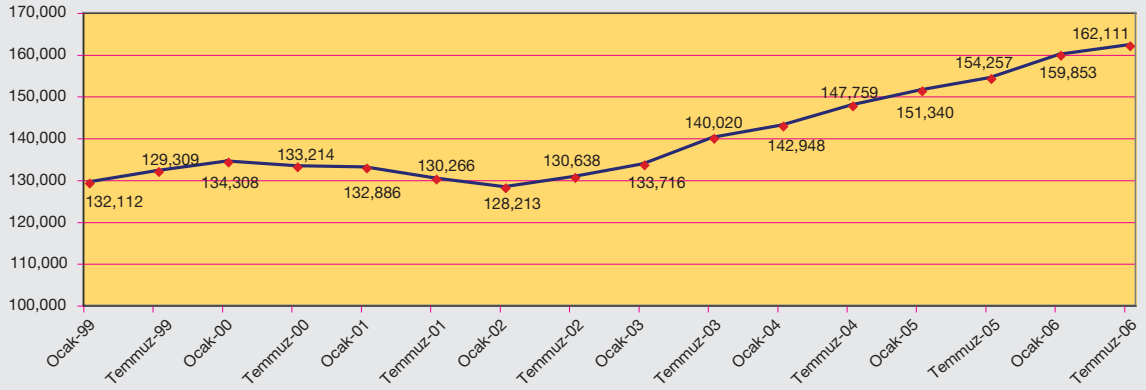
Hazırlayan: **Özgür Acar**

## Çimento, Toprak ve Cam İşkolundaki İşçi Sayılarına İlişkin Temmuz Ayı İstatistikleri

Her yıl Ocak ve Temmuz aylarında açıklanan 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu gereğince, işkollarındaki işçi sayıları ve sendikaların üye sayılarına ilişkin istatistiklerin 2006 Temmuz ayı bölümü Resmi Gazete'de yayınlanmıştır.

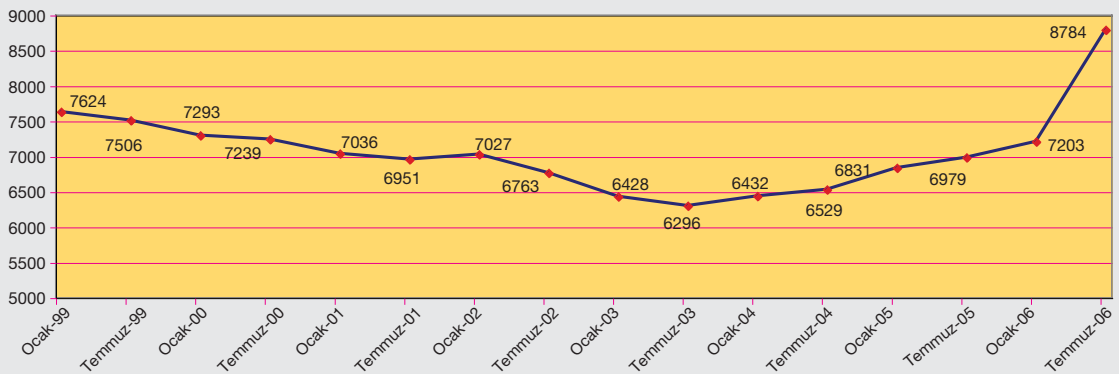
Çimento, Toprak ve Cam İşkolu'ndaki işçi sayısı 2006 yılı Temmuz ayı itibarıyla 162.111 olurken, Ocak ayına göre %1,41'lik bir artış gözlenmiştir. Türkiye genelinde çimento, toprak ve cam işkolunda çalışan işçilerdeki sendikalaşma oranı %52,45 olmuş (85.100 sendikalı işçi), 2006 yılı Ocak ayına göre 0,35 puanlık bir artış gerçekleşmiştir. Sendikamıza üye 42 işyerinde ise çalışan 8784 işçinin 5219'u sendikalıdır. Bir önceki döneme göre çalışan sayısında, aramıza katılan yeni üyeler sebebiyle, belirgin bir artış gözlenmektedir.

**Tablo 1: Altı Aylık Dilimler İtibariyle Yıllara Göre Çimento, Toprak ve Cam İşkolunda Çalışan Toplam İşçi Sayısı**



Kaynak: Resmi Gazete'nin her yıl Ocak ve Temmuz aylarında yayınlanan sayılarında açıklanan istatistikler.

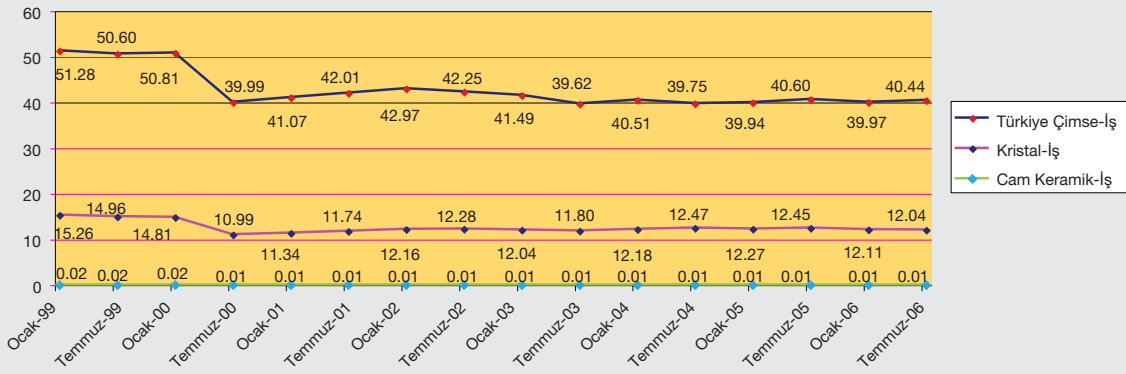
**Tablo 2: Altı Aylık Dilimler İtibariyle Yıllara Göre Sendikamıza Üye İşyerlerinde Çalışan Toplam İşçi Sayısı**



Kaynak: ÇMİS Araştırma Servisince hazırlanan üye fabrikalardaki aylık personel mevcudu istatistikleri.

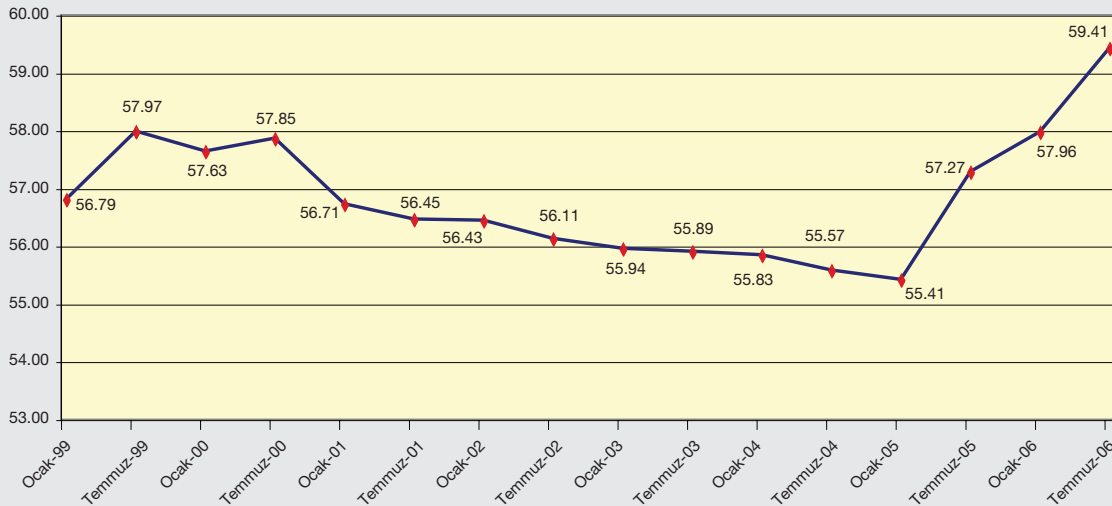
2006 yılı Temmuz ayı itibariyle Çimento, Toprak ve Cam İşkolunda çalışan 85.100 sendikali işçinin %77'si Türkiye Çimse-İş Sendikası'na bağlıyken, bu sendikaya üye olan işçi sayısında 2006 Ocak ayına göre %2,62'lik bir artış gözlenmiştir. Yine, bu sendikaya üye işçilerin işkolunda çalışan tüm işçiler içindeki payı %40,44'tür. Kristal-İş Sendikası'na üye işçiler, işkolunda çalışan sendikali işçilerin %23,47'sini oluştururken; üye işçi sayısında 2006 Ocak ayına göre %0,76'lık bir artış gözlenmiştir. Bu işçilerin işkolunda çalışan tüm işçiler içerisindeki payı %12,04 olmuştur. Cam Keramik-İş Sendikası üye sayısında ise geçen Ocak ayına göre herhangi bir değişiklik olmamıştır. Sendikamıza üye fabrikalarda çalışan sendikali işçilerin tamamı Türkiye Çimse-İş Sendikası'na üye olup, sendikalaşma oranı %59,4 olarak gerçekleşmiş; 2006 yılı Ocak ayına göre ise sendikalaşma oranında 1.4 puanlık bir artış gözlenmiştir.

**Tablo 3: Altı Aylık Dilimler İtibariyle Yıllara Göre Çimento, Toprak ve Cam İşkolunda Çalışan İşçilerin Sendikalaşma Oranları**



Kaynak: Resmi Gazete'nin her yıl Ocak ve Temmuz aylarında yayınlanan sayılarında açıklanan istatistikler.

**Tablo 3: Altı Aylık Dilimler İtibariyle Yıllara Göre Sendikamıza Üye İşyerlerinde Çalışan İşçilerin Sendikalaşma Oranları**



Kaynak: ÇMİS Araştırma Servisince hazırlanan üye fabrikalardaki aylık personel mevcudu istatistikleri.



## İş Hukuku Mevzuatında Usul ve Esaslar



İş Hukuku, sürekli gelişmekte ve değişikliklere uğramaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu ile ilgili olarak 30'dan fazla Yönetmelik yayımlanarak, yasanın uygulanmasına ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Söz konusu uygulamalarda karşılaşılabilecek sorunların çözümünde yararlı olabilecek bir kaynak niteliğinde olan "İş Hukuku Mevzuatında Usul ve Esaslar, Uygulamalar, Sorunlar, Çözümler, Yargı Kararları" isimli kitap beş bölümden oluşmaktadır.

Sigorta Müfettişi Resul Kurt tarafından hazırlanan kitapta; 4857 sayılı İş Kanunu uygulamaları, Kıdem Tazminatı uygulamaları ile İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarının yanında konusunda İş Hukuku mevzuatında çok fazla incelenmeyen 5953 sayılı Basın İş Kanunu uygulamaları ve 854 sayılı Deniz İş Kanunu uygulamaları yer almaktadır. Açıklanmış ve ayrıca konuyla ilgili belgeleri ile dilekçe-yazışma örnekleriyle zenginleştirilen kitapta ayrıca, 2005-2006 yılı Yargıtay kararlarına da yer verilmiştir.

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası tarafından yayımlanan kitap, meslek mensuplarının uygulamada karşılaştığı veya karşılaşılabileceği sorunların çözümünde ihtiyaç duyulabilecek, kapsamlı ve uygulamaya yönelik hazırlanan; işverenler, işletme yöneticileri, personel/insan kaynakları müdürleri, avukatlar, muhasebeciler, müfettişler gibi birçok meslek grubundan çalışana faydalı olabilecek bir kaynaktır.

## İş Sağlığı ve Güvenliği Temel Prensipleri



Bilindiği üzere, iş mevzuatı, esas olarak kanunlardan, tüzüklerden ve yönetmeliklerden oluşmaktadır. Ancak, belirtilen hukuk kaynaklarının birlikte yer aldığı bir derlemenin daha önce hazırlanmamış olması, uygulamada ve ilgili hukuk çevrelerinde önemli bir eksiklik olarak ifade edilmiştir. Uygulamada ve ilgili çevrelerde karşılaşılan bu ihtiyacın giderilmesi amacıyla, "İş Mevzuatı" isimli eser hazırlanmıştır. Sözü edilen eser, Bireysel ve Toplu İş Hukukuna İlişkin Kanunlardan, Tüzüklerden ve Yönetmeliklerden oluşmaktadır. Bunların yanı sıra, ilgili diğer özel kanunlar ile Anayasanın ve bazı genel kanunların ilgili hükümlerine de yer verilmiştir. Mevzuata ilişkin değişiklikler, değişikliğin yapıldığı yerlerde, değişikliği öngören kanunların tarih, sayı ve madde numaraları belirtilerek, parantez içinde ve italik olarak gösterilmiş ve ilgili yerlerde değişikliklere ilişkin notlara yer verilmiştir.

Mevzuata ilişkin Anayasa Mahkemesi Kararları ve bunların mevzuata yaptığı etkiler de ilgili hükümlerin içerisinde ve dipnotunda gösterilmiştir. Mevzuata ilişkin İçtihadı Birleştirme Kararları da ilgili düzenlemelerin sonlarında özet olarak belirtilmiştir. Ayrıca, mevzuatta yer alan düzenlemelerin birbirleriyle veya diğer mevzuatlarla olan ilişkisi ilgili yerlere eklenen notlarla gösterilmiştir. Bunların yanı sıra, mevzuatta yer alan düzenlemelere dayanılarak hazırlanan Tebliğlerin isimleri de ilgili yerlerde Resmi Gazete tarihleri verilerek belirtilmiştir.

Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri Prof. Dr. Ali Güzel, Doç. Dr. Nurşen Caniklioğlu ile Araştırma Görevlisi Saim Ocak tarafından hazırlanan ve "İş Mevzuatı" başlığını taşıyan bu çalışma tüm mevzuatı içeren bir derleme olarak ilgililerin hizmetine sunulmuştur.

## Sendikalar Kanunu'ndan Doğan Haklarımız



Çalışanların yaşam standartlarının korunması ve geliştirilmesinde, çalışma hayatında adalet ve eşitliğin sağlanmasında, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, ekonomik ve sosyal hakların unutulmamasında önemli bir rol oynayan sendikalar toplumun temel unsurlarından biridir.

İş Müfettişi Cumhur Sinan Özdemir tarafından hazırlanan "Sendikalar Kanunu'ndan Doğan Haklarımız" isimli kitap; üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sendikalarla ilgili 200 soru ve bunların cevaplarına yer verilmişken, ikinci bölümde Sendikalar Kanunu Tasarısı Taslağı ve getirilen yenilikler açıklanmış, son bölüm ise 2000-2005 yılları arası çıkmış olan 52 Yargıtay kararını içerecek şekilde düzenlenmiştir.

Söz konusu sendikalar ve Sendikalar Kanunu hakkında bilgi vermek, taslak halindeki Sendikalar Kanunu Tasarısı hakkında aydınlatmak ve son 5 yıla ait Yargıtay kararları ile de uygulamayı açıklamak amacı ile hazırlanan kitap, Yaklaşım Yayıncılık tarafından yayımlanmıştır.

## Ulusal ve Uluslararası Hukukta İş Güvenliği Uzmanlığı (İş Güvenliği Mühendisliği/İş Güvenliği Teknisyenliği)



4857 sayılı İş Kanunu ile düzenlenen İş Güvenliği Uzmanlığı kurumu ve getirdiği açılımları, henüz ülkemizde yeterince bilinmemektedir. Ancak İş Kanunu ve yürürlüğe giren Yönetmelikte düzenlenen İş Güvenliği Uzmanlığı ile ilgili düzenlemelerin başarı sağlayabilmesi için sağlıklı bir uygulamanın varlığı gerekmektedir. Prof. Dr. A. Murat Demircioğlu tarafından hazırlanan "Ulusal ve Uluslararası Hukukta İş Güvenliği Uzmanlığı (İş Güvenliği Mühendisliği/İş Güvenliği Teknisyenliği)" isimli kitapta, sosyal tarafların mevzuatta bu konuda öngörülen yeni kavram ve kurumlar hakkında bilgilendirilmeleri, bu bağlamda uluslararası mevzuat ve kimi Avrupa ülkeleri mevzuatlarının araştırılması amaçlanmıştır.

Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. tarafından yayımlanan kitap üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Topluluğu normlarında iş güvenliği ve uzmanlığı hakkında bilgi verilmişken; ikinci bölümde Almanya, Avusturya, İsviçre ve Yunanistan'daki iş güvenliği uzmanlıkları yasal çerçeveleriyle ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise ülkemizde iş güvenliği uzmanlığının var olan durumu, istihdam, görev ve sorumluluklar, iş tanımı, yaptırım gücü ve iş sağlığı ve güvenliğine katkıları alt başlıklarında araştırılmıştır.

# Tüm Yönleriyle Soru ve Cevaplarıyla/Açıklamalı-Gerekçeli Sosyal Güvenlik Reformu



**Çalışma ve Sosyal Güvenlik Uzmanı SSK Sigorta Müfettişi İsa KARAKAŞ ile SSK Sigorta Teftiş Kurulu Ankara Grup Başkanı Bekir HANÇER tarafından hazırlanan "Tüm Yönleriyle Sosyal Güvenlik Reformu" isimli kitap, Türk Hava Kurumu Basımında basılmıştır.**

Kitap, özellikle herkesin çok kolaylıkla anlayabileceği şekilde dizayn edildiğinden, okuyucunun sıkılmadan ve bazı teknik terimlerin ne olduğunu araştırarak zaman kaybetmeden yararlanabilmesi için kitapta öncelikle "Sosyal Güvenlik Reformuna İlişkin Temel Kavramlar Sözlüğü" ne yer verilmiştir. Sözlüğün hemen ardından birinci bölümünde okuyucunun sosyal güvenlik reformu konusunda genel olarak bilgilendirilmesi amaçlanmıştır. Birinci bölümde ayrıca reforma ilişkin bazı farklı görüşlere dipnotlarda yer verilmeye çalışılmıştır.

Eserin ikinci bölümünde ise anılan reformun temelini oluşturan "yeni teşkilatlanma" soru-cevaplar halinde tüm yönleriyle izah edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise sosyal sigortalar ve genel sağlık sigortasına ilişkin pek çok husus da aynı şekilde soru ve cevaplarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde hem sigortalıların hem de işveren ve diğer ilgililerin hak ve yükümlülükleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Kitabın son bölümünde ise sosyal güvenlik reformuna ilişkin kanunlar ile gerekçelerine, Cumhurbaşkanlığının bazı maddeleri iade gerekçelerinden TBMM'de hazırlanan raporlara kadar tüm hususlara yer verilerek uygulayıcılara yardımcı olunmaya çalışılmıştır. Ayrıca zaman içinde değişecek olan aylık bağlama oranlarından, kadın - erkek - memur - esnaf ve diğer çalışanlar için kim ne zaman ve nasıl emekli olur? Bilgilerini içeren tablolar oluşturularak gerekli bilgilendirmelere yer verilmiştir.

Kitabı, Yetkin Yayıncılık ve Seçkin Yayıncılık tarafından tüm kitapçılara ulaştırılmıştır.

Kitap ile ilgili ayrıntılı bilgiye [www.alomevuzat.com](http://www.alomevuzat.com) adlı siteden ulaşılabilir.

