

# Çimento İşveren

Cilt: 23 • Sayı: 3 • Mayıs 2009

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası

Yayın Organı

dergi.ceis.org.tr

Adalet, bir devletin esası olduğuna göre; mahkemelerin lafzen (*söz ile*) değil, hakikaten bitarafliğini temin (*tarafsızlığını sağlamak*) her işin başında bulunmalıdır. Hak sahiplerine müşkülât (*zorluk*) çıkarmak, eshab-ı mesalihi (*resmi dairelerde işleri takip eden kimseleri*) bugün git, yarın gel diye birtakım zorluklara uğratmak, hükümet otoritesi maskesi altında halka mütehakkimane (*hükümünü zorla, zorbaca yürüten*) vaziyet almak, yakışsız muamelelere cür'et etmek gibi haller behemehal (*ne olursa olsun*) önlenmelidir.

[1930, (*Atatürk'ün Hususiyetleri*, Kılıç Ali 1955)]

K. Atatürk



ISSN 1300-3526





# editörden



Değerli Okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında, “Türk Çimento Sektörünün Gelişimi ve Sektöre Yönelik Özelleştirme Uygulamaları” ve “İş Yaşamında Stres” başlıklı iki makaleye yer verilmiştir.

İnşaat sektörünün vazgeçilmez girdilerinden biri olan çimentonun üretimi, ülkemizde 1911 yılında başlamış ve sektör bugün 49’u entegre tesis, 19’u ise öğütme ve paketleme tesisi olmak üzere toplam 60 tesisin faaliyet gösterdiği, yaklaşık 13.000 kişiye istihdam sağlayan, 54 milyon tonluk hacimle Avrupa’nın en büyük üreticisi, 12 milyon ton ihracatla Çin ve Tayland’ın ardından dünyanın en büyük üçüncü ihracatçısı haline gelmiştir. 1980 sonrası dönemde özel sektöre dayalı bir kalkınma modelinin benimsenmesi ve çeşitli kurumların devletin üzerinde ekonomik bir yük olarak görülmesi sebebiyle çimento sektörü de 1989 yılından itibaren 10 yıllık süreçte özelleştirme sürecine tabi olmuştur. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Maliye Bölümü Öğretim Görevlisi Yrd. Doç. Dr. Selçuk İpek ve Maliye Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Gamze Aydın ortak çalışmasında, Türkiye’de çimento sektörünün gelişimini ele almışlar, sektörün özelleştirme sürecini incelemişler ve özelleştirme sonrası ekonomik durumunu çeşitli verilerle gözler önüne sermişlerdir.

Bugün çalışma hayatında en çok duyulan kelimelerden biri strestir. Günümüzün çok katmanlı iş yapıları, iş tanımlarındaki ve sınırlarındaki belirsizlikler, emek-ücret dengesizlikleri ve bütün bunların yanında tüketime dayalı modern yaşam, iş hayatında strese sebep olan ana faktörler olmakla birlikte; işyerlerindeki varolan baskı ve huzursuzluk, çalışan ile işveren arasındaki ilişkilerin kötü olması, yetersiz iletişim, işe karşı sadakatin bozulması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin kırılabilirliği gibi faktörler yanında son zamanlarda tüm dünyanın pençesinde bulunduğu küresel ekonomik krizin getirmiş olduğu “işini kaybetme korkusu” da insanları strese ve tükenmişliğe sürüklemektedir. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Öğretim Görevlilerinden Dr. Abdullah Soysal hazırlamış olduğu makalesinde bu konu üzerine eğilmiş; iş yaşamında stres kaynakları, ortaya çıkardığı sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yöntemlerini örgütsel düzeyde teorik olarak değerlendirilmeye çalışmıştır.

Sevgi ve saygılarımla...

Özgür Acar  
ozguracar@ceis.org.tr  
genel@ceis.org.tr







**Yrd. Doç. Dr. Selçuk İPEK**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
İİBF Maliye Bölümü Öğretim Görevlisi



**Gamze AYDIN**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
SBE Maliye Ana Bilimsel Yüksek Lisans Öğrencisi

# Türk Çimento Sektörünün Gelişimi ve Sektöre Yönelik Özelleştirme Uygulamaları

## Özet

İnşaat sektörünün vazgeçilmez bir unsuru olan çimento, yarattığı sinerjiyle birlikte birçok sektörü de harekete geçirmektedir. Bu yönüyle çimento sektörü Türkiye ekonomisi içerisinde önemli sektörlerden biridir.

1. Dünya Savaşı'nın ardından kurulan Türkiye Cumhuriyeti, ülkenin inşasında gerekli olan çimentonun üretimi konusunda özel sektörü teşvik etmiştir. Ancak bir takım yapısal sorunlar nedeniyle üretimi çoğunlukla devlet üstlenmiştir. Çimento sektörü sermaye yoğun bir sektör olduğundan özel sektörün bu alana girişi kolay olmamıştır.

1950 öncesinde, 1950-1980 arasında ve 1980 sonrasında çimento sektörünün gelişimi farklılıklar arz etmektedir. Bunlardan en önemlisi 1980 sonrasında yaşanan özelleştirme uygulamalarıdır. Bu dönemin geçerli ekonomi politikası olan neo liberal politikalar ekseninde, yaklaşık yetmiş yıl devlet müdahalesinin var olduğu sektör, devletin özelleştirme uygulamalarıyla hem özel sektöre devredilmiş hem de yabancı sermaye ile tanışma olanağı elde etmiştir.

Türkiye'de çimento sektörünün özelleştirilmesi yaklaşık on yıllık bir süreç içerisinde tamamlanmıştır. 1989-1999 dönemi kapsayan bu süreç sonunda Türkiye'de devlet çimento sektöründen tamamen çekilmiş, ve yerini özel sektöre bırakmıştır. Dönem başında 22 olan devlete ait çimento fabrikası sayısı 1995 yılında 7'ye düşmüş, 1999 yılında da çimento sektöründe özelleştirme süreci tamamlanmıştır.

Halen çimento sektörü, Türkiye'de yıldan yıla artan ihracat hacmi ile GSMH'da önemli bir yer sahibi olmanın yanında, sektörde sağladığı önemli bir istihdam düzeyiyle de ekonomik yapı içindeki önemini korumaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Özelleştirme, Çimento sektörü, Çimento.

**Abstract**

*Cement, an indispensable part of construction sector, activates a lot of sectors with creating synergy. With this aspect the cement sector is one of the most important sectors in Turkey.*

*The Republic of Turkey, which was established after the first world war, encouraged private sector to produce the cement, which was necessary for a country to be built (and developed). But because of some structural problems, mostly the state took on the responsibility. Because the cement industry requires a huge capital, the entrance of private sector in this sector was not easy.*

*The stages of development of cement industry: "Before 1950", "the years between 1950 and 1980" and "after 1980" were different. The most important stage of them was (the third stage) "after 1980", in which privatization implementations were seen. In the axis of the current economy policy, neo liberal policy, the state interventions exist about 70 years. After the implementation of privatization, the sector was carried over to the private sector and also it acquired the possibility to meet with foreign capital.*

*The privatization of the cement sector in Turkey had been finished about in a ten-year process. In the end of that process including the years between 1989-1999 the state was withdrawn of the cement sector and gave place to private sector. The number of cement factory was 22 in the beginning of the process. It descended to 7 in 1995. In 1999 the process of privatization in cement sector finished.*

*The cement sector in Turkey with his growing export volume year after year, has an important place in gross national product and also preserve his importance in the economic structure with providing an important level of employment.*

**Keywords:** Privatization, Cement Sector, Cement.

**Giriş**

Çimento; henüz teknolojik bir alternatifi bulunmadığı için özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik yapı içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahiptir. İnşaat sektörünün birçok sektörle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla çimento sektöründeki gelişmeler yaratacağı sinerjiyle ulaşımdan enerjiye, giyimden gıdaya pek çok sektörü etkilemektedir.

Çimento; betonarme inşaat sisteminin yaygınlaşması ve tekniklerinin hızla gelişmesi sonucu, özel sektörün olduğu kadar, kamu sektörünün de ekonomik ve iktisadi programlarında yer alan bir sanayi kolu olmuştur. Artan nüfus, köyden kente göç, altyapı eksikliği, hızlı ve çarpık kentleşme gibi sorunlar dolayısıyla çimento sektörü ulusal boyutta bir sektör haline gelmiştir. Çimentonun son derece yoğun sermayeli bir endüstri kolu olması sektöre girişleri zorlaş-

tırdığı için, çoğu zaman gelişmekte olan ülkelerde devlet tarafından desteklenmek suretiyle yol alabilmiştir.

Türkiye’de de çimento sektörü başlangıçta özel teşebbüse bırakılmış, ancak üretim kapasitesinin istenilen düzeye çıkarılamaması nedeniyle ortaya çıkan aşırı ithalatın önüne geçebilmek ve talebi karşılayabilmek için, devlet bu sektöre müdahale etmek zorunda kalmıştır. İlk zamanlar devletin yoğun olarak faaliyette bulunduğu çimento sektörü 1980 sonrasında gerek dünyada gerekse ülkemizde uygulanan neo liberal ekonomi politikalarının uygulanma araçlarından biri olan özelleştirmeler neticesinde özel sektöre devredilmiştir.

Bu çalışmada Türkiye’de çimento sektörüne yönelik olarak yapılan özelleştirme uygulamaları ele alınacaktır. Bu doğ-



rultuda ilk olarak Türkiye’de çimento sektörünün gelişimi ele alınacak, ardından sektöre yönelik özelleştirme uygulamalarına değinilecektir. Daha sonra da çimento sektörünün özelleştirme sonrası durumuna ilişkin ekonomik verilere dayalı bazı bilgiler verilecektir.

## 1. Türkiye’de Çimento Sektörü’nün Gelişimi

Çimento sektörü, fabrikalaşmayla birlikte tüm dünyada hızla gelişme göstermiş, üretimini yapmayan ülkeler diğer ülkelerden çimento ithal etmeye başlamıştır. Avrupa’da 1824 yılında üretilmeye başlanan çimento, ülkemizde geç tanınmış, çok yavaş gelişen talebi uzun yıllar dış ülkelere yapılan ithalatla karşılanmıştır<sup>1</sup>. 2. Meşrutiyet zamanında ortaya atılan yeni görüşler ve ticaretin öneminin kavranmasıyla birlikte<sup>2</sup>, fabrikaların kurulması devlet tarafından teşvik edilmeye başlanmış, bunun üzerine İstanbul ve Ankara çevresinde, 1910-1915 yılları arasında özel teşebbüsler tarafından birkaç çimento tesisi açılmıştır.

1950 öncesi dönemde savaşlardan ve dünya krizinden çıkmış olması sebebiyle çimento işletmeleri sadece kuruluş aşamalarında kalabilmiş, ne istenilen talebi karşılayacak üretime ne de bir sanayi kolu olacak düzeye erişebilmişlerdir.

1950-1980 arası dönemde de devletin kalkınma amaçlarına ulaşmada önemli hedeflerinden birisi ‘Çimento Sanayiini Geliştirmek’ olmuş, planlı dönemlerde bu sanayi kolunun üzerine alınan kararlarla yoğunlaşmış, gerektiği noktalarda devlet, kendi eliyle fabrikalar kurmuş ve kamulaştırma gibi müdahalelere gitmiştir.

1980 sonrası dönemde ise, kamulaştırmanın yerini yine devlet tarafından getirilen kararlarla özelleştirme almış,

kamu sektörüne ait tüm çimento fabrikaları 14 sene içerisinde özelleştirilerek elden çıkartılmıştır.

Yukarıdaki paragraflardaki açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada, Türk Çimento Sektörünün gelişmesi 1950 Öncesi Dönem, 1950-1980 Arası Dönem ve 1980 Sonrası Dönem olmak üzere 3 başlıkta ele alınacaktır.

### 1.1. 1950 Öncesi Dönem

İlk çimento fabrikası 1911’de bir Alman şirketi tarafından Eskişehir’de kurulmuş ve üretime geçmiştir. Fabrikanın kuruluşunda Teşvik-i Sanayi Kanunu’nun getirdiği bedelsiz arazi sağlanması ile vergi ve gümrük muafiyetleri gibi avantajlardan da yararlanılmıştır<sup>3</sup>.

Kuruluş döneminde özel sektörün teşvik edilmesine rağmen sanayiciler yine de yatırımları devletten beklemiş, savaş sonrasında büyük yıkıma uğramış olan ülkenin yeniden yapımında gerekli çimentonun, dış ülkelere getirilmesi yoluna gidilmiştir. Türkiye’de Osmanlı’dan kalma birkaç işletmeyle çimento talebine karşılanmaya çalışılmış, ancak yeterli olmadığı için yeni işletmeleri devlet, kendi eliyle açmaya karar vermiştir. Çimento gibi ithal ikamesine elverişli ve hammaddesi Türkiye’de üretilen ya da üretilebilecek olan sektörler ancak 1925-1926 yılında demir çelik sanayisinin kurulması konusunda yoğunlaşan isteklerle başka eğilimlerin de var olduğunun görülmesi sonucunda tekrar gündeme gelmiştir<sup>4</sup>.

1920’li yıllarda alınan tüm önlemlere ve çabalara karşın ülkede istenen ekonomik gelişme gerçekleştirilememiş, beklenen özel sermaye birikimi sağlanamamıştır; bu koşullar 1929 dünya ekonomik krizinin ortaya çıkışıyla daha da ağırlaşmış ve inşaat ile her türlü altyapı faaliyetleri durakladığı için çimento tüketimi büyük ölçüde azalmıştır. Bu durum, ülkede bir sonraki on yıla damgasını vuracak olan devletçilik uygulamasının alt yapısını oluşturmuştur<sup>5</sup>.

1 \* Bu çalışmada bir takım bilgilere ulaşmak için çimento sektörünü yakından takip eden bazı kurumların uzmanlarından yardım alınmıştır. Bu nedenle Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, TOBB, DPT ve Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası’na teşekkür ederiz.

Abdullah Türkoğlu, “Türkiye’de Çimento Üretimi Sorunları” Tartışmalar ve Özet, Türkiye Çimento Sanayi Semineri, İstanbul, 1976, s. 11.  
2 Yıldız Sey, “Türkiye Çimento Tarihi”, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 2003, s. 19.

3 Sey, a.g.e., s. 20.

4 Yahya Tezel, “Cumhuriyet Dönemi’nin İktisadi Tarihi”, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1994, s. 552.

5 Sey, a.g.e., s. 37.

1930'a gelindiğinde ise sanayileşme politikasının hedefleri artık kesin hatlarıyla belli olmuş, 1923-1929 yılları arasında dört yeni çimento fabrikası kurulmuştur. Bayındırlık ve imar etkinliklerine ilişkin mali ve yönetsel destekler giderek amacına ulaşmış, artan ihtiyacı karşılamak üzere yeni çimento şirketleri kurularak, fabrikalar açılmaya başlanmıştır.

1940'lara gelindiğinde, Türkiye'de kalkınma hareketleri yeniden canlanmış, kamu kuruluşlarının ve özel sektörün çimento talepleri yeniden yükselmeye başlamıştır. Başta demiryolu yapımı olmak üzere çeşitli altyapı yatırımları için gereksinimi duyulan çimentoyle devlet, daha yakından ilgilenmeye başlamıştır. Alınan rasyonel tedbirleri ile satış fiyatına paralel olarak imalatın girdilerinde de gerekli indirimler sağlandığı için fabrikalar, daha düzenli çalışmaya başlamış ve kapasitelerini geliştirmek suretiyle artan talebi karşılamaya yönelmişlerdir<sup>6</sup>.

İkinci Dünya Savaşı'nın dünya ekonomisine yarattığı çöküntü ülkemizde de hissedilmeye başlanmış ve inşaat sektörü genel bir duraklama devrine girmiş, buna paralel olarak, çimento üretiminde bir duraklama, tüketimde ise bir gerileme meydana gelmiştir<sup>7</sup>.

## 1.2. 1950-1980 Arası Dönem

1950'li yıllar çimento sektöründe kurumsallaşma açısından da verimli yıllar olmuştur. Türkiye' de çimento üretiminin düzenlenmesi ve geliştirilmesinde tarihi rol oynayacak olan iki kurum bu yıllarda kurularak etkinliklerine başlamıştır. Bu kurumlar; bir kamu kuruluşu olan Türkiye Çimento Sanayi T. A. Ş. (ÇİSAN) ve tüm girişimcilerin kurumu olan Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği (T. Ç. M. B. )dir<sup>8</sup>.

Türkiye'de özel teşebbüsün gelişme yılları olarak nitelendirilen bu devrede ekonominin bütün sektörlerinin

de görülen canlılık çeşitli ihtiyaç mallarına olduğu gibi, çimentoya talebi de büyük ölçüde artırmıştır. Girişilen altyapı yatırımları, imar faaliyetleri ve endüstrileşme hareketleri, kamu kuruluşları ve özel sektörün çimento tüketimini hızla arttırdığından, mevcut çimento fabrikalarıyla ülke ihtiyacının karşılanamayacağı gün geçtikçe daha iyi anlaşılmış, hepsi de yabancı sermaye ile kurulmuş ve büyük kısmı İstanbul civarında yer alan bu fabrikalara yenilerinin eklenmesi ve çimento üretiminin, ülkenin her tarafında duyulmaya başlayan ihtiyacı en rasyonel şekilde karşılayacak duruma getirilmesi için ülkeye yayılması gerektiği görülmüştür.

Devlet, özel teşebbüsün karlı bulmadığı için yatırım yapmak istemediği bölgelerde, bu bölgelerin çimento ihtiyaçlarını da göz önünde tutarak yatırımlara girişmiştir. Özel sektörün 1950-1954 yıllarında devam eden yatırımlarının yanı sıra, 1952 yılında talebin artışına paralel olarak devletin de bu sanayi koluna ciddi olarak girişi, savaş sonrası dönemde en önemli gelişme sayılmıştır<sup>9</sup>. Bu yıllarda kurulan veya kurulma işlemleri başlatılan fabrikaların işletmeye açılması ile mevcut fabrikaların da genişletilmesi sonucu, üretim büyük oranda artmıştır<sup>10</sup>.

1960 sonrasında "Planlı Kalkınma" anlayışı benimsenmiş, fakat uzun süren durgunluk sebebiyle "Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı", ancak 1963'te yürürlüğe girebilmiştir. Yaşanan bu durgunluk yüzünden, kısa dönemde çimento gereksiniminin karşılanmasında geç kalınmış, bu durum yeniden çimento ithalatını gerektirmiştir<sup>11</sup>. Yeni dönemin temel sanayi ilkelerinden; "ithal ikameci tutum"a aykırı olan çimento ithalatının en aza indirilmesi amacıyla Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda uzun ve kısa dönemde bazı önlemlere başvurulmuştur. Çimento arz-talep dengesi çerçevesinde yeni teknolojilerin kullanılmasının sağlanması ve yatırım kararları ile ilgili olan bu önlemler çimento sanayisinde katkı maddelerinin kullanılmaya başlanması, mevcut

6 <http://www.dpt.gov.tr/Portal.aspx?PortalRef=3>, (Erişim, 27.12.2008).

7 Ayduk Çelenk, "Dünyada ve Türkiye'de Çimento Üretimi, Tüketimi ve Gelişmeler", Türkiye'de Çimento Sanayi ve Sorunları, Tebliğler ve Panel, Seminer, İstanbul, 1986, s. 22.

8 Sey, a.g.e., s. 67.

9 TÇMB, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği.

10 Türkoğlu, a.g.e., s. 21.

11 Çelenk, a.g.t., s. 25.



fabrikaların maksimum kapasite ile çalıştırılması, kuru sisteme geçilmesi ve yeni fabrikalar tesis edilmesi şeklinde belirlenmiştir.<sup>12</sup> Ancak yeni fabrikaların kurulması planda öngörülen tarihten farklı olarak 1966'dan sonra başlayabilmiştir. Bu tarihte Türkiye Çimento Sanayi T.A.Ş. tarafından, çimento üretimi yönünden boşluk gösteren, hammadde yakıt ve pazar bakımından en uygun yerler olan Trabzon ve Van'da iki yeni çimento fabrikası kurulmuştur.<sup>13</sup> Bu Dönemde üretim fazlası olacağı düşünülerek ihracat öngörüldüğü halde, plan dönemi sonunda 211.000 tonu ithalat olmak üzere 4.455.000 ton tüketim olmuştur<sup>14</sup>.

Türkiye'de bütün hızıyla devam eden kentleşme ve bayındırlık işleri çimentoya olan gereksinimi arttırmış, çimento kullanımı böylece köylerdeki bina yapımlarına kadar yaygınlaşmıştır<sup>15</sup>. Bu durumda devlet tarafından yeni yatırımlar yapılmış, üst üste açılan fabrikalar işletmeye alınmıştır. Ülkemiz çimento ihracatına başladığı 1970 yılında, dumping fiyatlarla piyasaya girmiş ve 1972 yılında Avrupa'da 1.144.000 ton ile en yüksek ihracat yapan ülke konumuna gelmiştir<sup>16</sup>. Dünyada 1974 yılında baş gösteren petrol krizi Türkiye'yi de etkisi altına almış, 1978 yılında döviz darboğazı ekonomik ve politik çalkantılar tüm sektörlerde olduğu gibi çimento sektöründe de yatırımların durmasına sebep olmuştur<sup>17</sup>.

1970'li yılların sonunda Türkiye'de küçük ölçek, düşük verimlilik, yüksek orandaki koruma ve artan maliyetlerle çalışan bir çimento sanayi yapısına sahip bulunduğu gözlenmiş, dolayısıyla istenilen düzeyde bir sanayileşmenin tamamlanamayıp, son aşamasının yarım kaldığı görüşünde birleşilmiştir. Birinci ve ikinci petrol kriziyle ortaya çıkan elverişsiz konjonktürde sanayinin gelişmesi daha da duraklamış<sup>18</sup>, bu koşullar altında 1980'li yıllara girilmiştir.

1980'e gelindiğinde tüketim %20 azalmış, 1969-1978 yıllarında üretim fazlalığı nedeniyle çimento sektöründeki özel yatırımlarda bir duraklama olurken, ÇİSAN (Türkiye Çimento Sanayi T.A.Ş.) tarafından yeni fabrikalar işletmeye alınmaya devam etmiştir. 1960-1980 dönemi bazı duraklamalar dışında genel çizgileri ile çimento sektörünün gerek üretim gerekse ihracat açısından gelişme gösterdiği yıllar olmuştur<sup>19</sup>.

1980 yılı itibariyle, Türkiye' de 34 adet çimento fabrikası etkin duruma gelmiş ve bu fabrikalardan yalnız 13 tanesinin sahibi özel sektör olmuştur. Geri kalan 21 fabrikanın 17 tanesi Türkiye Çimento Sanayi T.A.Ş. (ÇİSAN) tarafından yönetilen fabrikalarken, kalan 4 tanesi de ÇİSAN'ın sermayesine ve yönetimine ortak olduğu fabrikalar olmuştur<sup>20</sup>.

### 1.3. 1980 Sonrası Dönem

24 Ocak 1980'de istikrar tedbirleri ve yeni para ve maliye politikası uygulamaya konulmuş, bu da faiz oranlarının yükselmesine sebep olmuştur. Çekici faizler nedeniyle halk, parasını gayrimenkul yerine banka ve bankerlere yatırmış, bunun sonucunda inşaat; dolayısıyla çimento sektöründe bir duraklama dönemini başlamıştır. Ancak 1984 yılında yürürlüğe giren Toplu Konut Kanunu gayrimenkul ihtiyacını tekrar gündeme getirmiş, çimento talebi ve buna paralel olarak üretim de artmıştır<sup>21</sup>. Bu kanunun amacı; konut ihtiyacının karşılanması, ülke şartlarına uygun endüstriyel inşaat teknikleri ile araç ve gereçlerin geliştirilmesi olarak belirtilmiştir.<sup>22</sup> Aynı yıl devlet; ihracatın tek elden yapılması zorunluluğunu da kaldırmış, çimento üreticileri bu sayede eski ihracat hızlarına geri dönmüşlerdir.

Türk çimento sektörü için 1980'li yıllarda 2 önemli olay göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki; yeni dönemin ekonomisine uygun olarak çimento satış fiyatlarının serbest bırakılması ve fon primlerinin kaldırılması sonu-

12 DPT, Devlet Planlama Teşkilatı.

13 Türkoğlu, a.g.e., s. 18.

14 TÇMB.

15 Sey, a.g.e., s. 91.

16 TÇMB.

17 Çelenk, a.g.t., s. 28.

18 Sey, a.g.e., s. 99.

19 Çelenk, a.g.t., s. 29-30.

20 ÖİB, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı.

21 Sey, a.g.e., s. 112.

22 2985 sayılı Toplu Konut Kanunu, Madde: 1.



cunda fiyat belirlenmesi yetkisinin fabrikalara verilmesi, diğeri ise özelleştirmedir<sup>23</sup>.

1990 yılından sonra daha az yeni fabrika kurulmuştur. Bu dönemde sadece bir fabrika açılırken; bir tanesi de üretim kapasitesini artırma yoluna gitmiştir<sup>24</sup>.

Global krizin yaşandığı süreç içinde oluşan iki büyük deprem ve depremlerin yarattığı olumsuz psikolojik ortam sebebiyle çimento sektörü, ağır kış şartlarının da getirdiği düşük satışlarla 2000 yılına olumsuz başlamıştır. Yıl ortasından itibaren inşaat sektöründe canlanma beklenmiş fakat yeni alınan kararlar ile yapı denetim şirketlerinin oluşturulması, belirli tarihlere kadar ruhsat yasağı getirmiş, bunların doğrultusunda üretim ve satış seviyesi düşük olarak seyretmiştir. Özellikle devlet yatırımlarının söz konusu olduğu bölgelerde yatırımlar askıya alınmış veya azaltılmıştır. Aynı yıl çimento iç tüketimi küçülme göstermiş, sektör ihracata yönelmiştir. Buna rağmen çimento sektöründe önemli ölçüde kapasite fazlası oluşmuş ve fazla kapasite bu yıllarda sektörün en önemli sorunlarından biri olmuştur<sup>25</sup>.

2003 yılında başlayan ekonomik büyüme ve özel sektörün konut yatırımları sayesinde yaşanan canlanma inşaat sektörünü tetiklemiş, diğer inşaat malzemeleri ile birlikte çimento sektörü de bu tetiklemeye paralel olarak yeniden yükselişe geçmiştir. Bu gelişmelerle ülkede bir ekonomik istikrar süreci oluşmuş, bu da çimento sektörünün canlanmasında en önemli etkenlerden biri olmuştur. İnşaat sektörünün de gösterdiği performansla Türk çimento sektöründe, hem iç hem de dış piyasalarda yapılan satışlar artmıştır. 2004 yılında Irak pazarında çimento sektörü açısından yaşanan olumlu gelişmeler, sektördeki üreticilerin karlılıklarına da olumlu olarak yansımış ve yükseliş hızla devam etmiştir<sup>26</sup>.

2004 yılında, Türk çimento sektörü toplam üretim bakımından Avrupa'da 2., dünyada ise 7. sırada yer alırken,

Türkiye, çimento ihracatı yapan ülkeler arasında 1. sıraya yerleşmiştir<sup>27</sup>. Tüm bu gelişmeler neticesinde Türk Çimento Sektörü 2005 yılında 13 bin kişinin üzerinde istihdamın yanı sıra, 2005 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 3,3 milyar YTL ciroya ulaşmıştır. İmalat sanayi içindeki payı yaklaşık % 5,7, GSMH içindeki payı yaklaşık %1,43 dür. 600 milyon YTL civarında vergi ödeyen sektör yaklaşık 645 milyon YTL de (480 milyon USD) ihracat girdisi yaratmıştır<sup>28</sup>.

2007 yılında ekonomik istikrarın daha da güvenli hale gelmesi, faiz ve döviz gelirlerinin düşmesi ve ipotège dayalı konut satışının gündeme gelmesi nedeniyle özellikle yılın ilk yarısında öngörülmediği halde çimento tüketimi bir yıl öncesine göre artmış, yurtiçi çimento talebindeki bu artışı karşılayabilmek için bazı çimento fabrikaları anlaşmalardan doğan cezaları da göze alarak ihracatı kısıtlama yoluna gitmiş, bu sebeple de uzun yıllar sonra tekrar ithalata başlanmıştır<sup>29</sup>.

## 2. Çimento Sektörü'nde Özelleştirme Uygulamaları

### 2.1. Türkiye' de özelleştirme

1980 sonrası Türkiye'sinde uzun dönemli büyüme ve sanayileşme sürecinde etkili olacak bir strateji değişikliğine gidilmiştir. Bu dönemde ABD ve İngiltere'nin öncülüğünde şekillenen yeni liberal düşünce, devletin ekonomi içindeki sını ve ticari payının en aza indirilmesi ve rekabete dayalı piyasa ekonomisinin güçlendirilmesi gereği üzerine kurgulanmıştır. Bu ilke çerçevesinde mevcut kamu işletmeleri zamanla özel sektöre devredilmiş, geçmişte sürekli üstünde durulan ve sanayileşme sürecinde etkin rol oynayan 'planlama'dan da vazgeçilmiş ve 'özelleştirme' kavramı ortaya çıkmıştır<sup>30</sup>.

Özelleştirme, basit bir mülkiyet veya yönetim transferinin ötesinde, bütün bir iktisadi organizasyonu, serbest

23 TÇMB.

24 Sey, a.g.e., s. 115.

25 TÇMB.

26 TÇMB.

27 Yeşim Alp, "Çimento Sektör Profili 2005", İstanbul Ticaret Odası Dış Ticaret Araştırma Servisi, İstanbul, 2005, s. 6- 7.

28 TÇMB.

29 TÇMB.

30 Sey, a.g.e., s. 112.

piyasa mekanizmasına göre işleyen yapıya kavuşturmak ve bunun için gerekli dönüşümü sağlamak olan bir olgudur<sup>31</sup>. Bu bağlamda özelleştirme devletin rolünü azaltmaya yönelik bir faaliyet veya toplum bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamak için özel sektörün rolünün arttırılmasıdır ki bu da özel sektöre olan güvenin kamu sektörüne olan güvenden daha fazla olduğu anlayışının kabulünden kaynaklanmaktadır<sup>32</sup>. Özellikle gelişmekte olan ülkeleri etkisi altına alan bu düşünceden Türkiye de etkilenmiş ve bu çerçevede özelleştirme uygulamaları başlatılmıştır.

Ülkemizde özelleştirme faaliyetlerinin hukuksal dayanakları oluşturulurken, aynı zamanda yapılacak uygulamalar, geçerli sayılan bir amaç ve felsefeyle de desteklenmiştir. Şöyle ki, bir önceki paragrafta bahsettiğimiz anlayış doğrultusunda özelleştirme ile devletin ekonomideki sınai ve ticari aktivitesinin en aza indirilmesi hedeflenirken, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşturulacağı, devlet bütçesi üzerindeki KİT finansman yükünün azaltılacağı, sermaye piyasasının geliştirileceği ve atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılacağı, bu yolla elde edilecek kaynakların altyapı yatırımlarına kanalize edileceği düşünülmüştür<sup>33</sup>.

Ülkemizde özelleştirme uygulamalarının başlatıldığı 1985 yılından 2008 yılına kadar geçen 23 yıllık sürede, kapsama alınan kuruluşların yarısından fazlası tamamen özelleştirilmiştir<sup>34</sup>.

## 2.2. Çimento Sektöründe Özelleştirmeler

Türkiye’de 1980 sonrasında özel sektör öncülüğünde bir kalkınma modelinin benimsenmiş olması devletin ekonomideki ağırlığının azaltılmasını ve özel sektörün önündeki engellerin kaldırılmasını gerektirmiştir. Bu politika paralelinde uygulanan özelleştirme faaliyetleri

her alanda olduğu gibi çimento sektöründe de yoğun bir şekilde yaşanmıştır.

Türkiye’de çimento sektörüne yönelik özelleştirme süreci Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi Hakkında Kanun’un Haziran 1986 tarihinde yürürlüğe girmesi ve ÇİTOSAN’ın birinci derece öncelikle özelleştirilecek KİT’ler grubunda yer alması sonucu başlamıştır.

Özelleştirme öncesinde sektörün 22 adet ÇİTOSAN, 5 adet OYAK ve Karma, 14 adet Özel Sektör olmak üzere 41 entegre fabrikası bulunmaktadır<sup>35</sup>. 1986 yılında Dünya Bankası’nın da katılımıyla çimento sektörüne yönelik iki rapor hazırlanmıştır. Bu raporlarda ilki çimento sektörünün yapısal düzenlenmesi ve özelleştirme; diğeri de ÇİTOSAN’ın reorganizasyonu olmak üzere iki husus üzerinde durulmuştur<sup>36</sup>. Raporda batıdaki tesislerin hemen satılması, doğudaki tesislerin ise satılmadan önce yeniden yapılandırılması ve ÇİTOSAN’ın yeniden düzenlenmesi önerilerine yer verilmiştir. Ayrıca bu raporda ÇİTOSAN’ın bir bütün olarak satılmasının tekelleşmeye sebep olabileceği dolayısıyla bütün olarak satılmaması gerektiği belirtilmektedir.

Çimento sektörüne ilişkin fiili özelleştirme süreci 1989-1999 yılları arası dönemi kapsamaktadır. Özelleştirilmeler için, önceliklerin, kapsamın ve termin planının belirlendiği bir stratejinin oluşturulması gereğinden hareketle Devlet Planlama Teşkilatı’na hazırlanan ‘Özelleştirme Ana Planı’na göre, ÇİTOSAN bünyesindeki Çimento Fabrikaları, ‘Birinci Öncelikli’ ana kategoride ve Çoğunluk Payı Satılabilecek KİT’ler alt kategorisinde yer almıştır<sup>37</sup>. 1989 yılında başlanılan çimento kuruluşlarının özelleştirilmesi uygulamalarına, 1999 yılında tüm fabrikaların özelleştirilmesi ve ÇİTOSAN’ın Ticaret Sicil’den tüzel kişiliğinin silinmesiyle son verilmiş, sonuç

31 Öztürk, a.g.e.

32 E.S.Savas, “Privatization and Public-Private Partnership”, Adapted from E.S.Savas, Privatization in the City: Successes, Failures, Lessons, CQ Pres, Washington, DC, 2005. s:2.

33 [http://www.oib.gov.tr/program/turkiyede\\_ozellestirme.htm](http://www.oib.gov.tr/program/turkiyede_ozellestirme.htm) (Erişim, 22.12.2008)

34 [http://www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985-2003\\_1.htm](http://www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985-2003_1.htm) (Erişim, 22.12.2008)

35 ÖİB.

36 Çağla Ökten, K. Peren Arin, “The Effects of Privatization on Efficiency: How Does Privatization Work?”, 2006, Elsevier, World Development Vol. 34, no:9, s. 1542.

37 Metin Kilci, “Başlangıcından Bugüne Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları” Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Ankara, 1994, s.3-4-5.

olarak da devlet bu alandaki işletmecilikten çekilmiştir. 1988’ de devlete ait çimento fabrikası sayısı 24’tür. Bu fabrikaların 1989 da 5’i, 1992’de de satılan 7’si özelleştirilmiştir. Geri kalan 12 fabrika ise 1998 yılına kadar satılmıştır.

Türkiye’de Çimento sektörünün özelleştirme çalışmaları 1987 yılında Türkiye Çimento ve Toprak Sanayii Ticaret A.Ş.’nin (ÇİTOSAN) bağlı ortaklığı olan 5 çimento fabrikası ile yine bu kuruluşun iştiraki olan 5 çimento fabrikasındaki kamu hisselerinin özelleştirme kapsamına alınmasıyla başlamıştır. 1989 yılında Niğde Çimento, 1991 yılında ÇİTOSAN’ın bağlı ortaklığı olan 11 çimento fabrikası ve 1995’te ÇİTOSAN, bünyesinde kalan 7 çimento fabrikası ile birlikte özelleştirme kapsamına dahil edilmiştir. 1987 yılında kapsama alınan Ankara, Balıkesir, Pınarhisar ve Söke Çimento’daki kamu paylarının tamamı, Afyon Çimentodaki kamu payının % 51’lik bölümü blok olarak satılmıştır. Daha sonra yapılan özelleştirmelerde; Denizli, Çorum, Gaziantep, İskenderun, Sivas, Trabzon, Aşkale, Bartın, Ladik, Şanlıurfa, Adıyaman Çimento, bu yöntemle (blok satış yöntemiyle) özelleştirilmiş bu kuruluşlarda hiç kamu payı kalmamıştır. Geri kalan Elazığ, Gümüşhane, Kars, Lalapaşa ve Van Çimento 1996 yılında, Ergani Çimento 1997 yılında blok satış yöntemiyle özelleştirilmiş, satış sözleşmesi 1998 yılında imzalanan Kurtalan Çimento’nun özelleştirmesiyle ise çimento sektöründe özelleştirme süreci tamamlanmıştır.

### 3. Özelleştirme Sonrası Çimento Sektörü’nün Durumu

Çimento sektörünün özelleştirme öncesi ve özelleştirme sonrası gelişmelerinin değerlendirilmesi ve başarı düzeyinin ortaya konulması bu çalışmanın konusu ve amacı dışındadır. Bu nedenle bu kısımda sadece özelleştirme sonrasındaki bazı göstergelere değinilecektir.

Özelleştirme öncesi kamuya ait tesislerin yıllık toplam çimento üretim miktarı 8.995.365 ton iken aynı şirketlerin özelleştirme sonrası toplam üretim miktarı 2002 verileriyle 9.846.117 ton olarak gerçekleşmiştir. Aradan

geçen yıllara rağmen toplam üretimdeki artış ancak % 9.5 düzeyinde gerçekleşmiştir. Toplama ilişkin bu sınırlı artışa rağmen şirket bazında inceleme yapıldığında daha olumsuz bir tabloyla karşılaşmaktadır. Özelleştirilen toplam 23 çimento şirketinin 12 tanesi (Ankara, Balıkesir, Bartın, Çorum, Ergani, Gaziantep, İskenderun, Ladik, Lalapaşa, Şanlıurfa, Trabzon ve Van Çimento) özelleştirme öncesi çimento üretim rakamının altında çimento üretmeye başlamıştır. Yıllık 125.000 ton çimento üretim kapasitesi olan Gümüşhane Çimento ise üretimi tamamen durdurmuştur. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi özelleştirilen fabrikaların yarıdan fazlası üretim azaltma yoluna gitmiştir<sup>38</sup>.

Özelleştirme sonrasında 2003 yılında çimento üretim kapasitesi 65 milyon ton, yıllık ortalama çimento üretimi ise 35 milyon ton civarında gerçekleşmiştir. Toplam üretimin 9.846.117 tonunu özelleştirilen şirketler karşılamaktadır. Özelleştirilen tesislerin toplam çimento üretim kapasitesi içindeki payları yaklaşık % 28 olmuştur. Özelleştirilen çimento şirketlerinin özelleştirme sonrası kapasite kullanım oranı % 54 olarak hesaplanmıştır. Özelleştirilen bu şirketlerin özelleştirme sonrası kişi başına üretim miktarları ortalaması ise 3.032 ton olarak gerçekleşmiştir<sup>39</sup>.

Çimento sektöründe özelleştirilen şirketlerin özelleştirmeden önceki ihracatları toplamı 249 bin ton gerçekleşmekteyken, özelleştirmeden sonra 191 bin ton düzeyine gerilemiştir. Amerikan Doları üzerinden hesaplanırsa ihracatın ülke ekonomisine katkısı yaklaşık % 50 oranında azalmıştır. Özelleştirilen şirketlerin özelleştirme öncesi ve sonrasına ilişkin üretim ve ihracat bilgileri EK-1’de verilmiştir. 2007 yılında çimento üretimi % 3,9 oranında artarken, çimento ihracatındaki artış da % 17,4 oranında gerçekleşmiştir. Yıl sonu itibarıyla toplam çimento ihracatı 6.6 milyon ton olmuştur. Konut projelerindeki azalmaya paralel olarak azalan iç piyasa talebinin yarattığı olumsuzluk ihracat artırılarak telafi

38 Mustafa Altunok, Sektör İncelemesi (Karşılaştırmalı Sektör Analizi: Çimento Sektörü). Kamu İşletmeciliğini Geliştirme Merkezi Vakfı (KİGEM), Ankara, 2003, s. 1-2-3.

39 Altunok, a.g.e., s. 1.



edilmiştir. Özellikle Rusya pazarından gelen yüksek talebe rağmen, çeşitli lojistik sorunlar nedeniyle, bu ülkeye yapılan ihracat, sınırlı bir artış göstermiş, güneydoğu komşularımız olan Irak ve Suriye'ye ihracat önemini korumuştur. Çimento üretimi 2006 yılına göre % 3,92 artarak 49,3 milyon tona ulaşmış, iç satışlarda yaşanan

durgunluk sebebiyle 2007 yılında çimento ihracatı tekrar artış göstermiştir<sup>40</sup>.

Genel olarak ekonomide ve inşaat sektöründeki gelişmelerin ışığında çimento sektörü, 2007 yılının ilk çeyreğinde özellikle kış aylarında yaşanan uygun hava şart-

**Tablo 1. Çimento Sektöründe Yıllara Göre Üretim, İthalat, İhracat Değerleri ve Artış Oranları (1999-2007)**

	Üretim (Ton)	Yıllık Artışlar (%)	İthalat (Ton)	Yıllık Artışlar (%)	İhracat (Ton)	Yıllık Artışlar (%)
1999	34.816.734		67.137		3.413.600	
2000	35.952.515	3,26	13.531	-79,85	4.484.967	31,39
2001	29.959.054	-16,67	33.022	144,05	5.213.104	16,24
2002	32.758.049	9,34	25.501	-22,78	5.958.979	14,31
2003	35.094.768	7,13	18.514	-27,40	7.362.923	23,56
2004	38.795.797	10,55	13.365	-27,81	8.206.317	11,45
2005	42.786.835	10,29	71.118	432,12	7.737.666	-5,71
2006	47.400.159	10,78	198.817	179,56	5.638.351	-27,13
2007	49.300.000	17,4	205.476	125,11	8.756.210	23,77

**Kaynak:** TÇMB, Türkiye (Çimento Müstahsilleri Birliği)

**Tablo 2. Çimento Sektör Raporundan Derlenen Verilerle Çimento Sektör Künyesi**

Kapasite 2007	Çimento Öğütme	81,5 milyon ton öğütme
Üretim 2007	Çimento	49,3 milyon ton %3,9 arttı
İhracat 2007	Çimento	6,6 milyon ton %17,4 arttı
Çimentonun ihraç edildiği ülkeler		Irak, Rusya, Suriye, İspanya, İtalya
Kişi başına Çimento Tüketimi 2007		640 kg.
Çimento Sektörü Büyüme Oranı 2007		%3,92
İş Gücü	İstihdam	13.000
	Kalifiye İşçi	4.000
	Düz İşçi ve Taşeron	6.000
Çimento Fabrika Sayısı 2007		60
Entegre Tesisi 2007		41
Öğütme-Paketleme Tesisi 2007		19
Dış Piyasadaki Durum	Türkiye çimento sektörü dünya çapında ilk 10 içerisinde; Avrupa'da üretimde 3. ve satışta 4. ülke konumundadır; ihracatta Avrupa'da 1'dir.	

**Kaynak:** THBB, Türkiye Hazır Beton Birliği, <http://www.thbb.org/News.aspx?ID=156> 09.01.2009.

<sup>40</sup> Altunok, a.g.m., s. 1-2-3.

larının katkısı ile % 30'lara varan yüksek büyüme hızına erişse de ikinci çeyrekte alınan erken seçim kararının etkisi ile ciddi bir hız kesmeyle karşı karşıya kalmıştır. Seçimlerle birlikte yeniden yükselişe geçmesi beklenen iç talep, sonbahar aylarında da beklenen gelişmeyi gösterememiş, son çeyrekte sert geçen kış şartlarının olumsuz etkisiyle de, yıllık büyüme % 2 seviyesinde kalmıştır. Bu büyüme hızı son 4 yıldır yaşanan büyüme hızlarından sonra oldukça düşük seviyede olmuştur<sup>41</sup>.

2007 yılında olduğu gibi 2008 yılında da inşaat sektörünün yurtiçindeki büyüme performansı; kamunun yatırım ödeneklerinin miktarı ve çeşitli projelere dağılımı, özel sektörün yatırım eğilimi, konut sektöründeki canlılığın sürmesi, siyasi ve ekonomik istikrarın devamı gibi faktörlere bağlı olmaya devam etmiştir. Ayrıca AB, ABD ve IMF üçlüsü ile süren ilişkilerde yaşanacak gelişmelerin ekonomi ve yabancı yatırımlar üzerinde yaratacağı etkiler de inşaat dolayısıyla da çimento sektörünü etkilemektedir<sup>42</sup>.

Altyapı ve inşaat yatırımları sayesinde son dönemin en canlı yatırım alanlarından biri olan çimento, yeni yatırımlarla "Yatırım 500" listesinde de yedinci sırada gelmektedir. Bugün 52 milyon ton çimento üretim kapasitesine sahip olan Türkiye, önemli bir çimento ihracatçısı olmuştur<sup>43</sup>.

Çimento sektörünün ülke ekonomisinde yerine bakıldığında, 2007 yılı verilerine göre, GSMH payının yaklaşık % 2 olduğu görülmektedir. Sektörün 2007 yılı cirosu ise, 10,5 milyar dolar olmuştur. Aynı yılın çimento ihracat rakamları ise; 610 milyon dolar olarak seyretmiştir<sup>44</sup>. Bu verilerle; artan ihracat hacmi, GSMH'daki yeri ve yarattığı istihdamla çimento sektörü ekonomik yapı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu bilgilerle birlikte 2007 yılına ait çimento sektör raporundan derlenen veriler; Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi günümüzde çimento sektörünün üretim kapasitesi 81,5 milyon tona ulaşmıştır. 2007 yılında 49,3 milyon ton üretim ve 6,6 milyon ton ihracat düzeyiyle önemli bir ekonomik büyüklüğe ulaşılmıştır. Önemli bir ihracat ve istihdam yaratıcı sektör konumunda olan çimento sektöründe 2007 yılı itibarıyla fabrika sayısı 60, entegre tesis sayısı 41, öğütme paketleme tesis sayısı da 19 olmuştur.

### Sonuç

İnşaat sektörünün en önemli unsuru olan çimento, ülkemizde 1900'lü yıllarda üretilmeye başlanmış ve sektörel olarak gelişebilmesi için uzun bir süre gerekmiştir. Ülkenin kuruluş döneminde özel sektöre öncelik verilmesine rağmen yeterli birikime sahip olmayan özel sektör yerine üretim daha çok devlet tarafından gerçekleştirilmiştir. Zamanla devletin çimento alanındaki üretim gücü önemli boyutlara ulaşmıştır.

1950 öncesi dönem çimento sektörünün kuruluş dönemi, 1950-1980 arası dönem devlet eliyle gelişme ve olgunlaşma dönemi, 1980 sonrası ise özelleştirilme dönemi olarak değerlendirilebilir.

1980 sonrasında Türkiye'de birçok alanda olduğu gibi çimento sektöründe de özelleştirme uygulamalarına gidilmiştir. Bu dönemin ekonomi politikalarının doğrultusunda gerçekleştirilen özelleştirmelerle on yıllık bir dönemde devlet yaklaşık yetmiş yıldır faaliyette bulunduğu alandan tamamen çekilmiştir. Dolayısıyla artık çimento sektöründen bahsedildiğinde sadece özel sektörün yer aldığı bir sektör akla gelmektedir.

Türk Çimento Sektörü özelleştirme sonrası dönemde gelişimini devam ettirmiş, üretim, ihracat ve istihdam alanında önemli ekonomik büyüklüklere ulaşmıştır. Süreç sonunda Türk çimento sektörünün Avrupa'da ve dünyada sektörel anlamda önemli bir konumda olduğu görülmektedir.

41 TÇMB.

42 TOBB, Sektör Raporu, Ankara, 2008, s. 12.

43 www.turkishtime.org, (Erişim,11.01.2009).

44 TOBB.

## Ek 1. Çimento Sektöründe Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Kapasite, Üretim, Yurtiçi Satış ve İhracat Ortalamaları

	Çimento Üretim Kapasitesi (Ton)	Çimento Üretimi (Ton)	Yurtiçi Satışlar (Ton)	İhracat (Ton)
<b>Adıyaman Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	640.000	389.406	390.338	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	826.334	726.590	705.406	22.842
<b>Afyon Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	480.000	384.792	384.108	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	505.000	425.687	402.730	YOK
<b>Ankara Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	990.000	631.738	630.928	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	1.290.315	742.040	741.726	38.879
<b>Aşkale Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	390.000	273.662	273.045	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	589.800	531.936	530.920	5.733
<b>Balıkesir Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	450.000	378.620	362.608	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	458.000	406.024	394.948	41.162
<b>Bartın Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	300.000	256.965	256.349	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	309.733	216.579	211.453	78.743
<b>Çorum Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	445.000	364.828	365.092	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	635.533	378.289	370.122	70.914
<b>Denizli Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	600.000	489.293	489.039	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	1.580.937	1.066.389	961.491	187.026
<b>Edirne-Lalapaşa Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	800.000	389.994	388.978	15.633
(Özelleştirme Sonrası)	888.000	451.301	449.146	YOK
<b>Elazığ-Altınova Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	410.000	289.000	288.796	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	860.735	559.331	518.942	99.206
<b>Ergani Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	680.000	299.336	300.133	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	762.026	336.911	258.299	198.091
<b>Gaziantep Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	590.000	466.489	465.625	2.37
(Özelleştirme Sonrası)	659.150	413.089	477.179	32.465



	Çimento Üretim Kapasitesi (Ton)	Çimento Üretimi (Ton)	Yurtiçi Satışlar (Ton)	İhracat (Ton)
<b>Gümüşhane Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	115.000	81.268	80.973	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	125.000	19.910	22.634	YOK
<b>İskenderun Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	869.000	504.572	504.572	82.7
(Özelleştirme Sonrası)	522.151	481.084	481.084	40.855
<b>Niğde Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	450.000	321.581	321.359	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	774.027	446.086	446.746	YOK
<b>Kars Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	250.000	186.052	183.368	13.604
(Özelleştirme Sonrası)	430.500	335.525	305.78	77.857
<b>Ladik Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	655.000	447.585	446.569	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	900.000	465.973	466.675	YOK
<b>Siirt-Kurtalan Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	475.000	246.351	244.856	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	887.000	668.969	550.272	130.087
<b>Sivas Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	325.000	274.259	274.368	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	664.687	392.715	392.609	YOK
<b>Söke Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	230.000	237.688	237.919	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	771.884	536.882	535.682	364.000
<b>Şanlıurfa Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	475.000	308.632	309.153	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	475.000	276.560	274.895	16.700
<b>Trabzon Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	390.000	357.756	358.121	32.976
(Özelleştirme Sonrası)	429.375	312.560	308.577	YOK
<b>Trakya-Pınarhisar Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	450.000	364.233	392.959	2.368
(Özelleştirme Sonrası)	786.526	602.623	602.120	634.000
<b>Van Çimento</b>				
(Özelleştirme Öncesi)	210.000	181.462	181.482	YOK
(Özelleştirme Sonrası)	210.000	154.712	154.788	YOK

**Kaynak:** ÖİB, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı.

## KAYNAKLAR

- ALP Yeşim, "Çimento Sektör Profili 2005", İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2005.
- ALTUNOK Mustafa, Sektör İncelemesi (Karşılaştırması Sektör Analizi Çimento Sektörü Kamu İşletmeciliğini Geliştirme Merkezi Vakfı (KİGEM), Ankara, 2003,
- AVŞAR Muharrem, "Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde Özelleştirme ve Verimlilik İlişkisi", (Çimento Sektörü'ne İlişkin Bir Uygulama), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.
- BORATAV Korkut, TÜRKCAN Ergun, Türkiye'de Sanayileşmenin Yeni Boyutları ve KİT'ler, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1994.
- ÇEİS, Çimento Endüstrisi İşveren Sendikası. <http://www.ceis.org.tr>
- ÇELENK Ayduk, "Dünyada ve Türkiye'de Çimento Üretimi, Tüketimi ve Gelişmeler", "Türkiye'de Çimento Sanayi ve Sorunları", Tebliğler ve Panel, Seminer, İstanbul, 1986.
- DPT, Devlet Planlama Teşkilatı, <http://www.dpt.gov.tr/Portal.aspx?PortalRef=3>,
- KARLUK Rıdvan S., "Türkiye Ekonomisi", Eskişehir, Beta Basım Yayın, 2004.
- KİLCİ Metin, "Başlangıcından Bugüne Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları" Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Ankara, 1994.
- Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, <http://www.oib.gov.tr/program>
- ÖKTEN Çağla, ARİN K. Peren, The Effects of Privatization on Efficiency: How Does Privatization Work?, 2006, Elsevier, World Development Vol. 34, no: 9.
- ÖZTÜRK Nursel, "Özelleştirme ders notları"(Yayımlanmamış), T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Ankara, 2008.
- SAVAS E.S., Privatization and Public-Private Partnership, Adapted from E.S.Savas, Privatization in the City: Successes, Failures, Lessons (Washington, DC: CQ Pres, 2005)
- SEY Yıldız, Türkiye Çimento Tarihi, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 2003
- TÇMB, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği, [http://www.tcma.org.tr/fabrika\\_listesi.php](http://www.tcma.org.tr/fabrika_listesi.php)
- TEZEL Yahya, Cumhuriyet Dönemi'nin İktisadi Tarihi, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1994.
- TOBB, "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Sektör Raporu, Ankara, 2008.
- TÜRKÖĞLU Abdullah, "Türkiye'de Çimento Üretimi Sorunları", Türkiye'de Çimento Sanayi Semineri, İstanbul, 1976.



Dr. Abdullah SOYSAL

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi  
asoysal@ksu.edu.tr

# iş yaşamında STRES

## Özet

Günümüzün en önemli sorunları arasında yer alan stres, çalışma yaşamında etkisi ve sonuçları itibarıyla üzerinde durulması gereken bir konudur. Bugün bilgi çağına geçişin hızlanması, üretim ve müşteri ilişkilerinde yaşanan rekabetin etkin hale gelmesi, nitelikli işgücüne olan talebin artması, yenilik ve değişimin her alanda var olan sistemlerin yapı ve yönetim biçimlerini etkilemesi gibi faktörler iş yaşamını derinden etkilemektedir. Böyle bir ortamda işgörenler, hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, değişime uyum sorunları yaşamaları veya kapasitelerinin üzerinde bir iş yükü ile karşı karşıya kalmaları gibi nedenlerden dolayı yoğun bir iş stresine girebilmektedirler. Özellikle çalışan bireylerde psikolojik bir gerilim durumu yaratarak iş verimi ve etkinliğini önemli ölçüde etkileyen stres, başa çıkılması ve yönetilmesi gereken bir süreç olarak görülmektedir. Bu çalışmada, iş yaşamında stres kaynakları, ortaya çıkardığı sorunlar ve başa çıkma yöntemleri örgütsel düzeyde teorik olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## Giriş

Modern insanın her alanda görülen değişim karşısında kendini yetersiz ve güçsüz hissetmesi, stresin en önemli nedenleri arasında sayılabilir. Aynı şekilde çalışanların dünyasında kişileri tasalandıran, kuşuklara kapılmasına neden olan, gelecek için umut ve beklentileri tehdit eden, kırgınlık ve kavgalara sürükleyici işyeri koşulları yanında, kişinin genel sağlığını bozabilen kötü çalışma koşulları, yapılan iş, işlem ve tüm uygulamalarda, bitkinlik, bezginlik ve yorgunluk gibi zorlamalara neden olan tüm faktörler fiziksel ve psikolojik zedelenmelere neden olabilmektedir (Okutan

ve Tengilimoğlu, 2002, s.16). Yani çalışan bireylerin stresle karşılaşması kaçınılmazdır. İş yaşamında stresle ilgili hastalıkların her geçen gün daha fazla artması ve stresin iş hayatında verim düşüklüğü, işe devamsızlık, sağlık sigortaları ödemelerinin artması, personel devir hızındaki artış, hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz sonuçlara yol açması onun bireyler ve örgütler üzerinde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Büyükbeye, 2004, s.35; Aydın, 1992, s.101; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.142).



Bu kapsamda örgütlerde çalışanların daha yaratıcı ve üretken olmalarını sağlamak, verimlilik, enerji ve canlılık alanında olumlu bir güç oluşturmak için stres yönetimi üzerinde önemle durulması ve ihmal edilmemesi gerekmektedir. Stresin özellikle iş ve sosyal yaşamda açtığı derin yaralar, bireyleri ve kurumları onun üzerinde daha fazla araştırma yapmaya ve onu yönetmeye sevk etmiştir. Bu anlamda stres yönetiminin amacı çalışanların ruh ve beden sağlıklarını koruyarak iş ve iş dışı yaşamda kaliteli ve verimli bir yaşam sürdürebilmelerine yardımcı olmak şeklinde ifade edilebilir.

Bu çalışmada stres kavramı ve kapsamı, stres kaynakları, stresin yol açtığı sorunlar, iş yaşamında stres ve stres yönetimi konuları ele alınmıştır.

## 1. İŞ YAŞAMINDA STRES, STRES KAYNAKLARI VE YARATTIĞI SORUNLAR

### 1.1. Stres Kavramı ve Kapsamı

Günlük hayatta çok sık karşılaşılan bir kavram olmasına rağmen stresin tanımı ve kapsamı hakkında net bir çerçeve sunulamamaktadır. Bu bağlamda öncelikle stres kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından stresin ne olmadığı üzerinde durularak, çeşitli stres tanımlarının üzerinde birleştikleri ortak noktaların vurgulanması daha faydalı olacaktır. Stresle ilgili bilinen yanlış anlayışları ve değerlendirmeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Werther ve Davis, 1999, s.420; Luthans, 1992, s.400; Erdoğan, 1996, s.276; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.142): Stres basit bir endişe değildir. Stres, sanılanın aksine sadece sinirsel bir tansiyon değildir. Stresin sakınılacak veya zararlı bir durum olduğu da düşünülmemelidir. Strese karşı yapılacak hiçbir şeyin olmadığı düşüncesi de yanlıştır. Stresi yalnız yetişkinleri ilgilendiren veya çalışma hayatına ilişkin bir problem olduğu inanişi da doğru değildir.

Stres kavramını ilk kez Selye (1977) kullanmış ve "vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir" biçiminde tanımlamıştır. Stres kavramı ile ilgili diğer tanımlar ise şu şekildedir: Magnuson (1990), kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s.64); Davis (1982), bir kişinin duygularında düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir

gerilim durumu (Davis, 1982, s.566); Robbins (1996), kişilerin karşı karşıya kaldıkları fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu (Robbins, 1996, s.611); Cannon, istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarıcılar; Lazarus, kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamı (Ekinci ve Ekici, 2003, s.96) şeklinde tanımlamışlardır.

Bu tanımlamalar çerçevesinde stres, bireylerin esenliği ve huzuru için tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik bir etki (Akataş, 2007, s.170) veya insanların aşırı baskıya karşı gösterdikleri bir tepki şeklinde ifade edilebilir.

Genelde stres insan organizmasındaki olumsuz sonuçları ve etkileriyle tanımlanmaktadır. Stresin günlük hayattaki kullanımı da, daha çok olumsuzluk ve hoşnutsuzluk hallerinin ortaya konulması şeklindedir. Şüphesiz stresin olum-



lu bir yönü de vardır. Örneğin, mesleki bir ilerleme sağlandığı zaman, gelir seviyesinde ve satın alma gücünde ani artışlar olduğu zaman, birisinden kıymetli bir hediye alındığı zaman ve sevilen bir kişiyle kucaklaşıldığı zaman da, insanlar stres altındadır (Eroğlu, 1998, s.298). Buna göre, bilimsel anlamda stres kavramı, karşılaşılan olumsuz etkenler gibi, organizmanın maruz kaldığı olumlu hayat olaylarının organizmadaki değişimlerini de kapsamaktadır. Dolayısıyla ılımlı ve orta seviyelerde stres, insanların olay ve durumlar karşısında hazır vaziyette ve tetikte durmalarını sağlamaktadır. Bazı uzmanlar ılımlı stres altındaki çalışanların daha yüksek performansla çalıştıklarını savunmaktadırlar (Steers, 1994, s.545). Yani yararlı aktiviteler ve yeni yöntemlerin kazanılmasında bir miktar stres, psikolojik gelişme için gerekli olabilmektedir.

Stres üzerine yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Aydın, 2004, ss.52-54; Tutar ve diğerleri, 2006, s.189): Stres, kişi ve çevrenin etkileşimi sonucunda oluşur. Stres, motive edilmiş durumdan daha aşırı biçimde insanı harekete geçirir. Streste, tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi algılanmalıdır. Stres, kısıtlama, fırsat ve isteklerle ilgilidir. Stres, organizmanın tümünü etkiler ve stres normal olarak kontrol edilebilir bir tepki değildir.

### 1.2. İş Yaşamında Stres

İş yaşamında iş başarısı açısından stres durumu değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu ifade edilebilir (Güney, 2001, s.515): (1) İş, temel bir stres kaynağıdır ve çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar. Özellikle aşırı iş yükü, kötü yönetim, sorumlulukları yeterince yerine getirememeye, uygun olmayan çalışma ortamları, güven eksikliği vb. gibi nedenlerden dolayı çalışanların strese girdikleri belirtilebilir (Albrecht, 1988, s.50). (2) İşin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenleri belirli bir süre içerisinde işte de etkili olmaya başlar. (3) Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir. (4) İş başarımı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yani yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da gösterilebilir.

Bu dört işlevsel ilişkiden şu sonucu çıkarmak mümkündür: İş yaşamındaki stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmak için iş yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekmektedir. Çünkü stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuz gibi kişilik özellikleri göstermesine yol açabilmektedir. Diğer taraftan stres, doğrudan ya da dolaylı bir biçimde işgörmeye maliyetini yükseltmekte ve çalışanların ve iş yaşamının niteliğini düşürebilmektedir.

Bu kapsamda iş stresi, bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren, işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durum veya işin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve duygusal cevaplar olarak tanımlanabilir (Cam, 2004, s.3).

### 1.3. Stres Kaynakları

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde buldukları bir sosyal iklime sahiptirler. Bu anlamda her örgüt, yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir (Aydın, 2004, s.54). Ayrıca tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilmektedir (Ertekin, 1993, s.7). Örneğin, çeşitli meslekler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada gardiyanlık, polis memurluğu, öğretmenlik, akademisyenlik, ambulans şoförlüğü, hemşirelik, doktorluk, itfaiyecilik, diş hekimliği, maden işçiliği, askerlik, aktörlük ve gazetecilik gibi mesleklerin en çok stresli meslekler olduğu belirlenmiştir (Hargreaves, 1999, s.35).

İş yaşamında stres nedenleri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konulmuş ve ele alın-

mıştır. Bu kapsamda McGrath (1976) örgütsel stres nedenlerini şu şekilde sıralamıştır (Ertekin, 1993, s.13): Görev kaynaklı stres, role bağlı stres, davranış ortamından kaynaklanan stres, fiziksel çevreden kaynaklanan stres, sosyal çevreden doğan stres ve bireyin kendinden kaynaklanan stres. Luthans (1992) ise örgütsel stres nedenlerini dört grupta sınıflandırmıştır (Luthans, 1992, ss.403-412): Örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel koşullar ve örgütsel süreçler. Eroğlu (1998) ise stres nedenlerini belli başlı altı bölümde toplamıştır (Eroğlu, 1998, ss.310-326): Genel stres sebepleri, fiziki çevre şartları, ekonomik şartlar, sosyal hayat, çalışma hayatı ve kişilik yapısı. Silah (2005), Aydın (2004) ve Şimşek vd. (2001) ise örgütsel stres nedenlerini şu şekilde özetlemişlerdir (Silah, 2005, s.158-160; Aydın, 1994, ss.56-57, Şimşek vd., 2001, s. 223-225): Örgütsel politikalarından kaynaklanan stres nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres nedenleri, iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri, işin yapısı ile ilgili stres nedenleri ve örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres nedenleri.

Örgütlerde strese neden olduğu ifade edilen **örgütsel stres kaynakları** aşağıda ayrıntıları ile ele alınmaya çalışılmıştır.

### 1.3.1. İşle İlgili Stres Kaynakları

**Aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısı:** İşle ilgili stres kaynaklarının başında, aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısı gelmektedir. Genel olarak çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılır (Weiner, 1982, s.953). Hart ve Wickens'a göre iş yükü, insan makine sistemlerinde insana düşen görevlerin maliyetlerinin genel bir tanımıdır. Bu maliyet, dikkatin azalması, tepki süresinin uzaması, görevleri tam olarak yerine getirememesi, stres, yorgunluk ve performans azalması olarak yansır (Dağdeviren vd., 2005, s.518).

Aşırı iş yükü, genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi niceliksel (kantitatif) iş yükü değeri ise niteliksel (kalitatif) iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, belirli bir zamanda

yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir. Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan bir aşırı yüklenme türüdür. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi veya eleman işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecektir (Eroğlu, 1998, s.322; Cam, 2004, s.3-4). Bu kapsamda iş yüküne etki ettiği düşünülen farklı etkenler fiziksel de olsa, zihinsel de olsa işgörenin sağlığını, performansını veya verimini etkileyebilmektedir.

Aşırı iş yükü kadar işgörende strese neden olan bir diğer faktör ise yetersiz iş yüküdür. Özellikle kriz dönemlerinde zamanının çoğunu oturarak geçirmek durumunda kalan veya zeka ve yeteneğinin altında rutin işleri yapmak zorunda kalan personelin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir. Özellikle A tipi özelliğe sahip işgörendenler, iş yükünün yetersizliğini başarısızlığın ve güvensizliğin bir işareti olarak algılayarak daha fazla psikolojik gerilime girmektedirler (Yılmaz ve Ekici, 2006, s.35). Yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün biyokimyasal değişmelere neden olduğunu doğrulamıştır. Aşırı iş yükü özellikle kandaki kolesterol düzeyini yükseltmektedir. Ayrıca aşırı iş yükünün, iş tatmini düşük olan personelde bozucu etkiler yaptığı da araştırmalarla doğrulanmıştır (Güney, 2001, s.520).

Diğer taraftan belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışmak da bağımsız bir stres kaynağı olabilmektedir. İşgörendenlerin yoğun tempoda çalışmaları ve sürekli koşuşturmaları onları zaman fukarası durumuna düşürebilmektedir (Soysal, 2007, s.271). Yeterli zamana sahip olamamaktan şikâyetçi olan bireylerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Sürekli iş baskısı altında çalışmanın verdiği yorgunluk ve tükenmişlik hissi çalışanlarda stres ve gerginlikler oluşturabilmektedir.





**Tekdüze çalışma ve monotonluk:** İşle ilgili bir diğer stres kaynağı ise, tekdüze çalışma ve monotonluktur. Teknolojik gelişmeler sonucunda üretimin otomatik makinelerle yapılmaya başlanması ve böylece daha verimli olan büyük ölçekli üretimin mümkün hale gelmesi, montaj bandında çalışan işçiyi makineye tutsak durumuna getirmiştir (Öncü, 1974:69). Seri üretim teknolojisinin beraberinde getirdiği çalışma koşulları ve ortamının bir başka yönü de, işçiler arasında sosyal bütünleşme ile ilgilidir. Seri imalat teknolojisinde makinelerin kişinin çalışma hızı ve temposunu belirlemesi, iş başından bir kaç dakika bile ayrılmanın olanaksızlığı ve gürültü, çoğu kez yan yana çalışanların yakın arkadaşlık kurmalarını zorlaştırabilmektedir (Levent, 1990, s.24; Öncü, 1974, s.70). Bu anlamda işin içeriğinin çok dar, monotonluğun yüksek, hüner düzeyinin düşük ve ekip çalışmasının yetersiz olduğu seri imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda işçiler arasında, yalnızlık, birbirlerine karşı soğuma ve yabancılaşma, aşırı stres gibi verimsizliğe yol açan birtakım duygu ve davranışların kendini gösterdiği ifade edilebilir (Esin, 1982, s.7; Başaran, 1992, s.228; Burrows ve Lapidés, 1970, s.47). Aynı şekilde monotonluğun çalışan insan üzerindeki diğer etkileri ise; umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolo-

jik ve sosyal bozukluklardır (Eren, 2000, s.224) olarak sıralanabilir.

**Çalışma ortamının kötü olması:** Çalışma ortamının kötü olması'da bir diğer stres nedeni olarak ifade edilebilir. Ross ve Altmair (1994) örgütlerde örgütsel stresi doğuran fiziksel çevre koşullarını; gürültü, titreşim, aydınlatma, sıcaklık, ergonomik faktörler ve kirli hava olarak sıralamışlardır (Ross ve Altmair, 1994, s.57). Bu bağlamda çalışma ortamının kötü olması ve onu etkileyen fiziksel şartların elverişsizliği çalışanın stres yaşamasına neden olabilecektir. Özellikle çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan ergonomik açıdan elverişsizliği başlıca stres nedenleri olarak görülebilmektedir. Sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, ısı ve nem, yetersiz veya aşırı aydınlatma, kirli hava ve tozlar, zehirli maddeler ve radyasyon, hava kirliliği, iş kazaları da stres nedenleri arasında sayılabilmektedir (Sökmen, 2005, s.5; Camkurt, 2007, ss.93-102).

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken işgörenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Fakat bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali oldukça yüksektir. Örneğin, madencilik,

metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimali bile işgörenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Stres yaratan bu etkenler kişinin vücut dengesini bozar ve kişiyi endişeye iter. (Cam, 2004, s.4). Bu olumsuz faktörler işgörenler üzerinde yorgunluk ve tükenmişlik hissinin artması, sıkıntılı çalışma ortamı, aşırı öfke ve sinirlilik hali, depresyon, işitme kaybı, baş ağrısı, verim düşüklüğü ve performansı azaltıcı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

**Fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi:** İşle ilgili görülen bir diğer stres kaynağı olarak ise "fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi" sayılabilir. Gerek işletmelerin üretim kapasitelerini arttırmak gerekse kullanılan teknoloji veya işlerin doğası gereği fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi üretim ve hizmet işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Işıklı, 2004). Örgütlerde çalışma süreleri ile dinlenme molalarının sıklığı ve süresi çalışanların ruhsal ve fiziksel dengeleri üzerinde oldukça etkili olduğu ifade edilebilir. Yapılan araştırmalar, insan fizyolojisine en uygun çalışma süresinin günlük azami 7,5, haftalık 45 saat olduğunu ortaya koymaktadır (Camkurt, 2007, s.88). Bu anlamda çalışma sürelerinin uzatılması veya mola sürelerinin kısalığına bağlı olarak stres, yorgunluk söz konusu olmakta bu ise iş kazalarına davetiye çıkarabilmektedir.

Çalışma süreleriyle ilgili olarak bir fabrikada yapılan araştırmada, günlük çalışma süresinin 12 saatten 10 saate indirildiğinde iş kazalarında %25 oranında azalma olduğu, Osborne ve Vernon'un birlikte yaptıkları bir araştırmada ise, bir grup çalışan için haftalık çalışma süresi 59 saatten 351/4 saate indirildiğinde (çalışma süresinde %40'lık bir azalma) iş kazalarında %40 oranında bir azalma meydana gelmiştir (Camkurt, 2007, s.88). Bu bağlamda gerekli planlama yapılmadan ve çalışma saatleri, çalışanların sosyal ve kültürel ihtiyaçları dikkate alınmadan fazla mesai yaptırılması halinde; iş verimi ve

çalışma saatleri arasındaki denge bozulur ve kişilerde aşırı yorgunluk ve stres durumu belirir. Bu ise etkin ve verimli çalışmayı engelleyerek, iş kazaları vb. olumsuz durumların yaşanmasına neden olabilir.

Çalışanların stres kaynaklarından bir diğer ise "**vardiyalı çalışma düzeni**"dir. Vardiyalı çalışma düzeninde, işyerindeki çalışma süreleri 24 saat içine yayılır ve çalışma saatleri periyodik olarak değiştirilir. Sanayileşmiş ülkelerde bulunan işgücünün yaklaşık %20'sinin vardiyalı biçimde çalıştıkları tahmin edilmektedir (Ross ve Altmair, 1994, s.43).

Vardiyalı çalışma düzenine bağlı olarak çalışanlarda birçok uyku problemi yaşanabilmekte ve buna bağlı olarak fiziksel ve ruhsal değişik komplikasyonlar meydana gelebilmektedir. Çalışma saatlerinin çalışanların sağlıkları üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların bulgularına göre vardiyalı çalışma, bireyin vücut sıcaklığını, metabolizmasını, kan şekeri ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006, s.36). Vardiyalı çalışma düzeni insan beyninin doğal ritmini bozduğundan bu ritim bozukluğu; uyku problemlerine, bazı hastalıklara karşı dirençsizliğe, sürekli yorgunluk, stres ve depresyona neden olabilmektedir. Devamlı olarak gece vardiyasında çalışanların zamanla kendilerini yalnız hissetmeye başladıkları, bağışıklık ve sindirim sistemi düzenlerinin bozulduğu, soğuk algınlığı, grip gibi hastalıklara daha kolay yakalandıkları belirlenmiştir (Camkurt, 2007, s.90). Vardiyalı çalışma düzeninin aynı zamanda bireylerin psikolojik ve sosyal dengelerini de bozduğu ifade edilebilir.

**İşyeri düzeni:** İşyeri düzeni'nde işle ilgili stres kaynaklarından biri olarak görülmektedir. İşyeri düzeninden anlaşılması gereken işyerinin iç ve dış fiziksel durumu ile yapısıdır. Yani, binaların üretim ve hizmet yapmaya uygun olması, yerlerdeki döşemeler, taban ve tavan özellikleri, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu işyerinin düzeni konusunda belirleyici olmaktadır. Aslında sayılan hususlar birer küçük detay gibi

görünse de, kimi zaman örgüt ve çalışanlar üzerinde oldukça etkili olabilmektedir (Camkurt, 2007, s.82). Örgütlerdeki işyeri düzeni ve iş disiplininin sağlanması, işyerinde birtakım huzursuzlukları ve verimsizlikleri beraberinde getirebilecektir (Gökçeğöz ve Birinci, 2008). İşyerinin çalışma düzeni ve ortamının kötü olduğu durumlarda çalışanların moral ve motivasyon değerleri olumsuz yönde etkilenecektir.

### 1.3.2. Örgütsel Yapı ve Politikalar ile İlgili Stres Kaynakları

**Değerlendirme ve kariyer sorunları:** Örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili stres kaynaklarının başında, “değerlendirme ve kariyer sorunları” gelmektedir. Değerlendirme ve kariyer sorunları Schafer’in yapmış olduğu araştırmada, iş’te strese sebep olan örgütsel özellikler içinde ilk sıralarda etkili olan stres kaynağı olarak gösterilmiştir. Çünkü çalışanlar genellikle başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar (Cam, 2004, s.4). Değerlendirmenin nesnel ölçütler ile yapıldığı konusunda şüphelerin olması, başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu (Ross ve Altmaier, 1994, s.53), terfi olanağının olmaması veya terfide subjektif tutumlar, yetersiz ve hızlı terfi, hırs ve başarı arzusunun engellenmesi gibi etkenler çalışanlar için stres kaynağı olabilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993, s.29). Diğer taraftan çalışanların değerlendirme sistemini anlayamaması veya inanmaması, yeterince bilgilendirilmemeleri de stres nedenleri olarak görülebilmektedir (Çiftçi, 2007, s.193).

Örgüt içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları, liyakat esasına oturmadığı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olabilmektedir (Çiftçi,2007, s.193). Özellikle liyakate dayalı olmayan kariyer planlama, gerek çalışanlar arasında ve gerekse yöneticiye karşı olumsuz duyguların ortaya çıkmasına ve işyerinde çatışma üzerine kurulu bir ortamın doğmasına neden olabilmektedir.

Bilgi ve yeteneklerini yeteri kadar kullanamayan personel kapasitesini tam olarak sunamadığından yük-

selememenin ve engellenmenin neden olduğu bir gerilim içerisine girmektedir. İşyerinde yükselmesi engellenen ya da ilerleme olanağı kısıtlı olan bireyde işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu ortaya çıkabilmektedir. Yeterince ilerleyememenin yanında hızlı ilerleme ya da terfi de çalışanlarca istenmeyen bir durumdur. Çünkü hızlı terfi, çalışana kapasitesini aşan sorumluluklar yüklüyor ise, bu durumda personel için yeni görevinde kalmakta, vazgeçip geriye dönmekte yoğun bir gerilimi beraberinde getirebilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006, s.44). Bu durum çalışanların çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyerek işe devamsızlıklara yol açabilmekte ve verimsiz iş yapma uygulamaları ile sonuçlanabilmektedir.

**Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları:** Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları’da önemli stres faktörü olabilmektedir. Hiyerarşik yapıların genelde belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, işletmede soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına da zemin hazırlayabilecektir. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise, kapalı ve tehdit edici bir iklim olarak algılanmaktadır (Genç, 2005, s.270). Bu anlamda elverişsiz örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini engelleyerek stres altında çalışmalarının en önemli nedenleri arasında sayılabilir. Hiyerarşik örgütlerin stres etmeni olmasının bir diğer nedeni ise, ast-üst ilişkilerinin formel bir biçimde olmasıdır (Cam, 2004, s.5). Bu bağlamda bireyin işyerindeki ilişkileri, üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkilerin karşılıklı anlayış ve güvene dayalı olması gerekmektedir. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir.

**Liderlik stili:** Sutherland ve Cooper’e göre “liderlik stili” de örgütte önemli bir stres kaynağı olarak ifade edilmektedir. Özellikle otoriter yönetim biçimi ile yaratılan iklim, gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir (Can, 1997, s.294). Buna göre bilimsel teknik yönü ağır basan yönetici, yönetim süreçlerinde interaktif usülleri kullanan bir yöneticiden daha stres verici olarak görülmektedir. Böylece sürekli baskı altında ceza verileceği

korkusu ve endişesi içerisinde iş yapan birey, doğal olarak stres yaşayacaktır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.21). Diğer taraftan üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale gelebilecektir.

**Örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması:** Örgütsel iletişimde temel amaç; işlerin koordinasyonunu sağlamak, problem çözmek, bilgi paylaşımını gerçekleştirmek ve çatışmaların çözülmesine katkıda bulunmak olarak sayılabilir (Genç, 2005, s.324). Örgütte bu amaçları doğru ve hızlı şekilde gerçekleştirebilecek örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması çalışanların verimli ve üretken olmalarının önünde bir engel ve stres nedeni olabilecektir.

**Yetki ve sorumluluk hataları:** Örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili stres kaynaklarından bir diğeri ise “yetki ve sorumluluk hataları”dır. Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, örgütlerde stres yaratan konuların başında gelmektedir. Yetkinin eksikliği çalışanlarda büyük sıkıntılar yaratabilecek ve onların çalışma isteklerini azaltabilecektir. Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler (Güney, 2001, s.523) ve

verilmediği zaman da isyan, küsme, içine kapanma gibi olumsuz tepkiler gösterirler. Diğer taraftan çalışanın sorumluluğunun çok yüksek olması veya sorumluluğunu olduğundan daha yüksek algılaması da onda stres yaratabilecektir. Çünkü diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik oluşturan bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Özellikle işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilecektir (www.kurumsalhaberler.com). Sorumluluk konusunda stres oluşturan bir diğer problem ise iş yerinde işten kaçan ya da kaytaran elemanların iş yapma yükünü çalışma arkadaşlarına atma alışkanlıklarıdır.

**Çalışanların kararlara katılım düzeyinin azlığı:** Örgütlerde “çalışanların kararlara katılım düzeyinin azlığı” (Can, 1997, s.293) yani çalışanın iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması stres oluşumunda önemli bir faktör olarak görülmektedir (Aytaç, 2008). Bu bağlamda örgütlerde işgörenler kararlara katılmakla kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabileceklerdir. Çünkü kararlara katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçektir (Sabuncuoğlu, 1987, s.100). Çalışanların kararlara katılımı durumunda iş tatmini yükselecek, işle ilgili tehditler hissedilmeyecek, bireyin kendine karşı olan güven ve saygısı artacak ve mesleği ile ilgili nitelikleri artacaktır (Genç, 2005, s.267). Diğer taraftan örgüt çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirecek, çalışanın işe karşı bağımlılığı artacak, verimi yükselecek ve işe devamsızlığı azalacaktır.

Kararlara katılımın bütün bu olumlu etkilerini olumsuz hale getirmede çalışanların fikir ve önerilerinin alınmamasının önemli bir etkisi olacaktır. Örneğin hemşirelerin





çalışma şartları üzerinde yapılan bir araştırma, karar verme konusunda hemşireler ve/veya hekimler arasında oluşan güç ve çatışma durumlarının hemşireler üzerinde stres yaratan faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur (Cam, 2004, s.6). İş yerinde yöneticiler tarafından alınan kararlara çalışanların katılımı ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada ise çalışanların değişikliklere çabuk uyum sağladığı, üretim düzeyinin yükseldiği ve verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir (Şimşek, 1999, s.88).

**Rol çatışması ve rol belirsizliği:** Rol çatışması, örgüt çalışanının veya yöneticisinin hangi rolü yapacağını şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır (Yılmaz ve Ekici, 2006, s.37). İş yaşamı ortamında rol çatışmaları, kaynaklanış biçimlerine göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Silah, 2005, s.242). Yöneticinin, çalışandan çelişen ve uyumsuz beklentilerde bulunması yöneticiden kaynaklı bir rol çatışmasıdır. Aynı çalışana birden fazla amirin çakışan rol davranışlarını içeren taleplerde bulunması da, çalışanda rol çatışması doğurabilmektedir. Diğer bir rol çatışması türü ise roller arası çatışma olup, çalışanın yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanmaktadır. Kişi rol çatışması ise bireyin rolü ile uyumsuzluğu, rol gereklerinin sonucu olmaktadır. Yine çalışan bireye, üstlenebileceğinin üzerinde aşırı rol yüklenmesi de, onu rol çatışmasına itmektedir.

Genel olarak rol çatışması ile karşılaşan birey örgütte önemli bir fonksiyonu olan etkinliği yerine getirememiş olacaktır. İhmal edilen görev bireyi, bazı önemli sorumluluklarını yerine getiremediği düşüncesine iterek birtakım psikolojik rahatsızlıklar yaşamasına neden olabilecektir (Erdoğan, 1996). Rol çatışması örgüt içerisinde bireyler arası çatışmalara dönüşerek örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Rol belirsizliği ise, bireyin işini yapması için gerekli bilgiden daha azının kendisine verilmiş olmasından kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda rol belirsizliği, daha çok örgütte iletişim eksikliğinin ve kopukluğunun bir sonucu olarak kendini göstermektedir. Çalışan, işinin

ne olduğunu, sonuçlarının neler olması gerektiğini, işin nerede, ne zaman, kimlerle koordineli biçimde yapılacağını bilememekte ve rol belirsizliği duygusuna kapılabilmektedir. Diğer taraftan çalışan, yöneticinin gözünde performansının nasıl değerlendirildiğine ilişkin bir bilgi edinmemesi halinde de rol belirsizliği yaşayabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006, s.38). Rol belirsizliği ile çalışan kendine güven eksikliği, aşırı sinirlilik, kaygı yaşayabilmekte ve işte verimi ve üretkenliği azalabilmektedir.

**Adil olmayan düşük ücret:** Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedel olarak tanımlanırken, işletme açısından bakıldığında ise ücret, bir maliyet unsuru olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s.243). Ücret özellikle işgören açısından bakıldığında, onun yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle oldukça hassas bir konudur. Bu bağlamda işgörene verilen ücret eşit ve dengeli değilse, yükselme ile orantılı değilse, nesnel ve bütün değilse çalışan için önemli bir stres kaynağı olabilecektir. Diğer taraftan işgörene verilen ücret onun işe olan katkısını ve performansını göstermesi açısından da bir mesaj niteliği taşımaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006, s.45). Yapılan araştırmalarda farklı ücret alan ve farklı üretim yapan iki kişinin ücretlerinde değişiklik yapıldığında; az ücret alana çok, çok ücret alana az ücret verildiğinde, ücreti çoğalan kişilerin performansı, eskiden aynı ücreti alanlardan daha çok olmuştur. Ücretinde düşme olan kişinin performansı, daha önce bu ücreti alan kişinin performansından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum ise kişide, mutsuzluk, huzursuzluk yaratacak, iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Salih, 2005, s.110). Ücretin özellikle geçim sıkıntısının çekildiği az gelişmiş ülkelerde çalışan için ise başlı başına bir stres faktörü olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir.

**Zorbalık (Mobbing):** Duygusal saldırı, ayrımcılık ve örgütsel yıldırma olarak da tanımlanan zorbalık (mobbing), fiziksel şiddetten çok psikolojik baskı ve yıldırma politikası ile işyerindeki herhangi bir çalışana uygulanan ısrarlı ve bilinçli bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Yüçetürk, 2003). Bir başka tanıma göre ise mobbing,

bir iş yerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir ya da birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyet olarak ifade edilmektedir (Arpacioğlu, 2005, s.257). Bu çalışana astları, eşitleri ya da üstü çeşitli şekillerde saldırabilir: Olanakları, eğitimleri, bütçesi kısıtlanabilir, yükselmesi engellenebilir, alaya alınabilir, toplantılara çağrılmaz, dışlanabilir, hakaret edilir ve aşağılanabilir. Bütün bu olumsuz davranış ve yaklaşımlara maruz kalan çalışan fiziksel, zihinsel ya da sosyal sorunlar ya da işten çıkarma ile sonuçlanan zararlara maruz kalabilir. Yüksek derecede stres, kaygı, endişe, panik atak, alerji ve uyku bozuklukları mobbing'e maruz kalan çalışanlarda gözlenebilen sağlık sorunlarıdır. Yapılan bir araştırmada zorbalığa uğrayan kişilerin %40'ının depresyona girdiği belirlenmiştir. Depresyona giren kadınların %31'i, erkeklerin ise %21'inin travma sonrası stres bozukluğu yaşadığı gözlemlenmiştir (Arpacioğlu, 2005, s.267). Bu bağlamda zorbalığa maruz kalan çalışanın ciddi sağlık sorunları nedeniyle performansında düşüklük, verimsiz çalışma ve hatta bir daha çalışmama gibi bir durumla karşı karşıya kalabileceği söylenebilir.

### 1.3.3. Dış Çevre ile İlgili Stres Kaynakları

İş yaşamı dışında bireyin strese girmesine neden olan bir diğer faktör ise çevredir. Çevreden kaynaklanan stres kaynakları aşağıda ayrıntılı olarak aşağıda ele alınmıştır.

**Değişen teknoloji, krizler ve işsizlik:** Teknolojinin hızlı bir şekilde değişmesi ve sonucunda çalışma hayatında insanın yerine ikame edilmeye başlaması **işsizlik problemi** gibi önemli bir sorunu da beraberinde getirmiştir. Özellikle teknolojinin vasıflı işgücü gerektirmesi, beden işçilerinin iş bulma imkânlarını önemli ölçüde zayıflatmıştır (Drucker, 1994, s.149). Yeni teknolojilerin istihdam üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Almanya'da beş şirkette 10 robotun kullanılmasına dair araştırmada, yeni teknolojilerin vasıflı işgücü kullanımını olumlu etkilemesine rağmen, özellikle vasıfsız işgücü üzerinde oldukça önemli ölçüde olumsuz etkide bulunduğu gözlemlenmiştir (Bozkurt, 2000, s.122).

Bu bağlamda hızlı bir şekilde değişen üretim teknolojileri, bilgi işçileri ile hizmet işçileri arasındaki gerilim ve huzursuzluğun da kaynağı olabilmektedir (Can, 1997, s.293). Üretim ve bilgi teknolojileri, bir taraftan yeni teknolojiye uyum sağlayan ve onu takip edip kendilerini geliştiren ve giderek elit ve her türlü güvenceye sahip küçük bir azınlığı doğururken diğer taraftan yeniliklere ayak uyduramadıkları için işinden olan, her şeyini kaybeden, eski işinden daha kötü şartlarda çalışmaya razı yeni hizmetçiler sınıfını yaratmaktadır (Sam, 2002:649). Bütün bu gelişmeler ise çalışanların daha ruhsal ve psikolojik sorunlar yaşamalarını beraberinde getirecek ve potansiyel birer stres kaynağı olabilecektir.

Diğer taraftan özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyi oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir. Çünkü sonuçta ekonomik dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stres kaynaklarındandır.

**Sosyal hayat:** Kırsal hayattan kentsel yaşama geçiş, sanayileşme ve bilgi toplumu ekseninde kullanılan teknolojik değişimler, üretim toplumundan tüketim toplumuna geçiş, toplumsal yapı ve süreçleri, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik anlamda dönüştürmüştür. Toplum yapısındaki bu değişmelerin strese neden olduğu ifade edilmektedir. Özellikle çok kısa bir sürede geleneksel toplum yapısından çağdaş bir topluma dönüşme zorunluluğu, bireyler üzerinde zorlanma yaratarak çeşitli uyum sorunlarına yol açmaktadır. Sosyal ve kültürel stres kaynaklarının özellikle, iklim, katılım, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık konut tipi ve yalıtılmışlık duygusu gibi faktörlerden etkilendiği ileri sürülmüştür (Okutan ve Tegilimoğlu, 2002, s.22). Bu faktörlerin bireyin kişiliğinden başlayarak ailesini ve çalıştığı işyerindeki tavır ve tutumlarını önemli oranda etkilediği söylenebilir.

### 1.3.4. Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynakları ise daha çok bireyin bedensel, psikolojik ve kişisel durumlarıyla ilgili olabilmektedir. Bireyin kişiliği ve duygusal yapısı, biyolojik yapısı, yüksek tansiyonu, aile sorunları, yaşam standartları ve alışkanlıkları, ekonomik darboğazları, orta ve ileri yaş dönemi bunalımları, hayal kırıklığı yaşama anları gibi faktörler de bireysel stres kaynakları arasında sayılabilecek faktörlerdir (Eren, 2000, s.277). Bu faktörlerden önemli olanları aşağıda ele alınmıştır.

**Kişilik:** Kişilik, kişiyi başkalarından farklı kılan ve toplumsal ilişkilere içinde gözlemlenebilen örgütlü ruhsal, bedensel işlevsel özelliklerin bütünü ve bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi şeklinde tanımlanabilmektedir (Feshbach ve Weiner, 1991, s.35; Yelboğa, 2006, s.198; Zel, 2001, s.412; Tezcan, 1997, s.11; Butler, 1986).

Dolayısıyla kişilik “ferdin yaşama biçimi” şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin farklı kişilik özellikleri ve bu kişilik özelliklerinin iç ve dış çevreyi kendi bakış açılarından algılamaları bireyler arasında ve bireylerle örgütler arasında birtakım çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Yani stres kaynağı bizzat bireyin kişiliği olabilmektedir. İşgörenin otokratik olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan incinir olması, güçlü ve etkileyici olması ya da sabırlı ve yavaş olması (Dangaç, 2007), olumsuzluklar karşısındaki direnci ve genel olarak başarı ihtiyacı örgütsel yapı içerisinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilmektedir (Zel, 2001, s.430; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.21)

**Yaş ve cinsiyet:** İşletmede strese etki eden önemli bireysel faktörler yaş ve cinsiyet olarak sıralanabilir. Bunlardan yaş değişkeni, bireylerde stres unsuru olarak görülebilmektedir (Davis, 1982, s.100). Çalışanlar açısından strese neden olan yaşla ilgili sorunların genellikle yaşın ilerlediği orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dönemlerde çalışanlarda

fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeye neden olan ve bir daha yerine gelemeyecek bireysel değişimler yaşanmaktadır. Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde ise andropoz dönemleriyle birlikte birtakım hormonal değişikliklerin oluşması ve eski fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması nedeniyle, çalışanların hayatında duygusal sorun ve hayal kırıklıkları giderek artmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003, s.101). Çalışanlar yaşlandıkça fazla mesailerin altından daha zor kalkmakta ve genç meslektaşlarının çalışma temposuna ayak uyduramayarak daha çabuk yorulmaktadırlar (Erdoğan, 1996, s.83; Güneş, 2005, s.121). Yani insanların yaşlılık dönemlerinde bedenleri ve zihinleri üzerindeki kontrollerinin giderek azaldığı ve kendilerini daha yorgun, tükenmiş ve ölüme daha yaklaşmış hissettikleri söylenebilir.

Strese neden olan bir diğer değişken ise cinsiyettir. Özellikle son yıllarda kadınların erkeklerin egemen olduğu organizasyonlarda çalışmaya başlamasıyla birlikte erkek çalışanlara göre daha fazla bir strese maruz kaldıkları söylenebilir (Arpacıoğlu, 2005, s.261). Kadın çalışanları iş ortamında etkileyen stres kaynakları; cinsiyet ayrımı, cinsel taciz, şiddet, aile yaşamındaki sorumlulukları ile iş yaşamının getirdiği sorumlulukların çatışması (Ekinci ve Ekici, 2003, s.101) olarak sıralanabilir.

**Aile hayatı:** Çalışanların ailesi ile olan ilişkilerinde yaşadığı sorunlar, gerek sosyal yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında strese girmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlarda strese neden olabilecek en önemli sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Ekinci ve Ekici, 2003, s.102): Eşin ölümü ve boşanma, çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hakimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı vb. olaylar.

### 1.4. Stresin Yol Açtığı Sorunlar

Stresin bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde ortaya çıkardığı sonuçları yanında, örgütsel verimlilik ve performans açısından da olumsuz etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda stresin bireysel ve örgütsel sonuçları aşağıda ele alınmaya çalışılmıştır.

### 1.4.1. Bireysel Sorunlar

Hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar güçlü olduğunu söylemek mümkün değildir. Bununla birlikte her insanın kaldırabileceği bir stres düzeyinin olduğunu ifade etmek mümkündür (Yates, 1989, s.34). Bu anlamda bazı insanların strese karşı daha dayanıklı olmaları, bu insanların kişilik özellikleri kadar, beslenme alışkanlıkları, sahip oldukları sosyal destek olanakları, stresle baş etme becerileri ve stres kaynağı ile ilgili deneyimleriyle de yakından ilgilidir.

Stresin insanların davranışları, duyguları ve biyolojik yapıları üzerindeki sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2008; Silah, 2005, s.161; Albrecht, 1988, s.45; Sökmen, 2005, s.5; Kirel, 1994, s.48; Griffin, 1990, s.586): (1) Fizyolojik sorunlar: Kalp atışlarının artması, çarpıntı, ateş basması, baş dönmesi, nefes darlığı, boğazda yutkunma güçlüğü, titreme, baş ağrısı, mide ve kaslarda gerginlik, hazımsızlık, yorgunluk, göğüs ağrısı, hipertansiyon, cinsel iktidarsızlık, şeker hastalığı, egzema, seedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi kireçlenme, migren ve kronik baş ağrıları. (2) Zihinsel ve duygusal sorunlar: Stres ve gerilim fazla enerji tüketmeye neden olduğu için bir süre sonra birey kendisini zayıf, güçsüz, her an kötü bir şey olacakmış duygusunu yaşayan nedeni belirsiz yoğun bir endişe duyan, uykusuzluk çeken, sinirli, çabuk heyecanlanan bir kişi durumunda hissedebilir. Dikkatini toplamakta güçlük çekebilir, hafıza sorunları yaşayabilir, öğrendiği konuları unuttuğu endişesine kapılabilir. (3) Davranışsal sorunlar: İçer kapanma, uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, bir maddeye (sigara, alkol v.b.) aşırı düşkünlük, sakarlık, gevşemede güçlükler olarak sıralanabilir.

### 1.4.2. Örgütsel Sorunlar

Örgütte yönetici ve çalışanların yoğun ve sürekli strese maruz kalmaları, örgütte kalite, üretim ve verimlilik sorunlarına, çalışanlarda tatminsizliğe ve moral kaybına, yöneten ve yönetilenler arasında uyumsuzluğa neden olabileceği ifade edilebilir (Griffin, 1990, s.586). Stres, neden olduğu verim kaybı, işe devamsızlık, arttırdığı

sigorta ve hastane masrafları, hırsızlık ve sabotaj, yol açtığı sakatlık ve erken emeklilik ödemeleri nedeniyle örgütlere önemli bir maliyet yükü getirdiği söylenebilir (Yates, 1989, s.10). Bilimsel bulgular, verimsizlik ve performans düşüklüğüne yol açan stresin gerek çalışanlara gerekse örgüt yönetimine çok ağır bedeller ödettiğini ortaya koymaktadır (Copper ve Straw, 1998, s.12). Diğer taraftan stres çalışanların psikolojik rahatsızlıklar yaşamalarına, hasta olmalarına hatta yaşamlarını kaybetmelerine bile yol açabilmektedir.

Aşağıda stresin neden olduğu örgütsel sonuçlar ayrıntıları ile ele alınmaya çalışılmıştır.

**Verimsizlik:** Verimlilik ve etkinlikle olan ilişkisi nedeniyle stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Aşırı yüksek derecedeki stres işgörenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozmaktadır. Hastalıkların çoğalması, iş kazalarının artması, işgücü kayıpları, sağlık giderlerinin çoğalması, kalifiye eleman kayıpları, ödenen tazminatlar örgüte ağır bir mali külfet yüklemektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.23). Örneğin iş kazaları ile ilgili Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre iş kazalarının %18'i mekanik etkenlerle, %19'u personel etkeni ile ve %63'ü bunların birlikte etkisi ile meydana geldiğini ortaya koymuştur. Ülkemizdeki iş kazalarının nedenlerini tespit etmeye yönelik olarak Haksöz (1985), Kepir (1981) ve Çelikkol'un (1977) yapmış oldukları araştırmalarda kazaların oluşumunda insan faktörünün (%80) birinci sırayı aldığı sonucu ortaya çıkmıştır (Camkurt, 2007, s.81). Amerika'da ve İngiltere'de yapılan araştırmalarda hastalıkların %75'i yönetilemeyen stres nedeniyle ortaya çıktığı gerçeğine ulaşılmıştır. Uluslararası raporlarda iş stresi ile ilgili maliyetlerin yükseldiği belirtilmektedir. Birleşik Devletlerde, iş stresi ile bağlantılı ekonomik kayıpların yıllık 150 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.23).

**İşe geç gitme ve devamsızlık:** Örgütsel stres sonucu olarak işe geç gitme olgusunu inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. İşe geç gitme, bireysel stres etkilerinden biri olan davranışsal etkiler arasında gösterile de kişi-



nin örgüte doğrudan yansıttığı bir durum olarak kabul edilebilir. Bu anlamda geç gitme, işten işe, kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Kişinin işyerine geç kalmayı kâr bilmesinin stresten uzak kalmak istemesinden mi, yoksa işyerine evinin uzaklığı gibi çeşitli durumlardan mı kaynaklandığı bilinmelidir (Sökmen, 2005, s.6). Bu anlamda sürekli göz ardı edilen geç gitme olayının ciddiyle ele alınması gerekmekte çünkü örgütsel stresle ilgisinin olduğu ifade edilebilir.

İşe devamsızlık ise, işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi durumu olarak tanımlanabilmektedir (Güney, 2000, s.122). Bu anlamda devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran bütün durumlardır (Sabuncuoğlu, 2005, s.49). Sürekli olarak stres dolu bir ortamda çalışma, kurumdaki çalışanların bağlılığını, tatminini düşürebilmektedir. Bu gibi durumların devamı olarak ise kişiler, çalışma ortamlarından, bağlı buldukları kurumlardan uzaklaşma isteği duyarlar ve işe devamsızlık baş gösterebilir (Taştan, 2004). Bu bağlamda işe devamsızlık, örgütsel stresten kaçınmak amacıyla yapılan davranışlardan biri olarak görülebilir. İş doyumsuzluğu ve fiziksel rahatsızlıklar devamsızlığa neden olarak gösterilebilecek faktörlerden sayılabilirken (Sökmen, 2005, s7) daha farklı devamsızlık nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2000, s.122; Eren, 2000, s.202); yaş, cinsiyet, aile, işyerinin uzaklığı, kıdemlilik, öğrenim derecesi, monotonluk, ağır çalışma koşulları, işe uyumsuzluk ve ilgisizlik, düşük moral ve iş doyumsuzluğu, günlük çalışma süreleri, ücret miktarı ve ödeme biçimi, hastalık sigortaları ve çalışma grubu.

Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, genç elemanların yaşlılara ve erkeklerin kadınlara göre işlerine daha bağımlı oldukları saptanmıştır. Evli işgücünün bekar işgücüne oranla daha fazla devamsızlık yaptığı gözlemlenmiştir. Öte yandan, personelin öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde devamsızlığın azaldığı öne sürülmektedir. Düşük öğrenim düzeyindeki kişilerin, basit, rutin ve ağır işlerde çalıştırılır olması, bıkkınlığa yol açmakta, strese girmelerine neden olmakta ve iş ortamından

uzaklaşma eğilimini arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005, s.50).

**İş gücü devri:** İş gücü devri; bir örgütte belirli bir dönemde işten ayrılan veya uzaklaştırılan toplam işgören sayısının aynı döneme ait çalıştırılan ortalama işgören sayısına bölümünün yüzdesel ifadesi olarak tanımlanmaktadır. İşgören devir hızının yüksek olması o örgütteki işgören giriş ve çıkışlarının fazla olduğunun bir göstergesi olarak görülebilir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s.69). Bunun nedenleri arasında ise şu faktörler sıralanabilir (Carrell ve Kuzmits, 1986, s.43; Aldemir vd., 1993, s.64); örgütte işgören seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin iyi olmaması, tatminkar bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmaması veya bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olması, çalışma şartlarının kötü olması, yöneticilerin emrinde çalışanlara karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri. Bütün bu faktörler bireyin strese girmesine neden olabilecek ve örgüte olan bağlılığını ve sadakatini azaltabilecektir. Öte yandan işgören devri örgütün yönetim biçimi ile de ilişkilendirilebilir. İşgörenin kendini gerçekleştirme, yeteneklerini kullanmasına ve kariyerini geliştirmesine olanak sağlanmayan otokratik örgütlerde stres yaratıcı faktörler çok olacağından devir hızının yüksek olması kaçınılmaz bir sonuç olabilecektir (Sökmen, 2005, s.7). İşgören devrinin yüksek olması aynı zamanda maliyetlerin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine de neden olabilecek, bu ise stres düzeyinin tüm yönetim katmanlarında hissedilmesine zemin hazırlayabilecektir.

**Çatışma:** Çatışma, bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta ele alınabilir. Bireysel anlamda çatışma, bir insanın hedeflerine ulaşmasını engelleyen davranış biçimleri olarak tanımlanabilir (Tutar vd.,2006, s.23). Birey bu engellemeler sonucu gerginlik ve uyumsuzluk sorunları yaşayabilecektir. Özellikle çatışma halinin uzun sürmesi birey üzerinde stres yaratabilecek, işlevleri ve organeller bünyesinde çeşitli sorunlara (kalp rahatsızlığı, ülser gibi) neden olabilecektir (Silah, 2005, s.221). Örgütsel çatışma ise bireyler ve grupların amaç ve algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, iletişim eksik-

likleri ve statü farklılıkları gibi sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ya da karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2000, s.527). Çatışma örgütlerde iyi yönetilemediği takdirde taraflar arasında düşmanlıklara, kaosa, kavgaya, başarının engellenmesine, kuşku ve güvensizliğe, çıkarların keskinleşmesine ve strese neden olabilecektir (Tutar vd.,2006, s.31).

**Yabancılaşma:** Birinin ya da bir şeylerin varlığını yadsımak (Silah, 2005, s.196) anlamına gelen yabancılaşma genel olarak; "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin azalması ve bu denetim-uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması" (Kongar, 1979, s.464) veya "üye olduğu toplumdaki uzaklaştırılmış aynı topluma ve toplumun getirdiği kültüre düşman kılınmış bireyin durumu (Esin, 1982, s.107) olarak tanımlanabilmektedir.

Genel olarak boyutları itibarıyla yabancılaşmayı Melvin Seeman; güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılma, normsuzluk ve kendine yabancılaşma şeklinde sınıflandırmıştır (Duygulu, 1999). Bu anlamda insanlar bu boyutlar içerisinde toplumsal çevrelerini etkileyemedikleri, kaderlerinin kendi denetiminde olmadığını düşündükleri, gelenekselleşmiş ve kabul görmüş davranış kalıplarını ihlal etmeye başladıkları veya bunlara bağlanmama yönünde hareket ettiklerinde yabancılaşma hissine kapılabilmektedirler (Sam, 2002 s.644-645).

Yabancılaşmaya örgütsel açıdan bakıldığında, genellikle örgütü oluşturan kişiler, çalıştıkları işin gereklerine uyarlar, ancak, alışılmış iş düzeni değiştirilir veya diğer örgüt üyelerinin davranışları farklılaşırsa buna paralel olarak birçok sorun da ortaya çıkmaya başlayabilmektedir. Böylece örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği yalın çizgilerin dışına taşacak, arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar grupları, anlaşmazlıklar, kağıt üstünde olanlardan farklı bir dinamik gösterebilecek (Öncü, 1976, s.65) ve işçi örgüte yabancılaşabilecektir. Bunların yanı sıra örgütlerde ek-sik güçlerin hissedilmesi, yalnızlık, yönelimsizlik ve işe

bağlılığın azalması gibi durumlar da, bir işçinin iş dünyasında önemli olduğunda işçi örgüte karşı yabancılaşabilecektir (Davis ve Newstroom, 1993, s.338). Ayrıca örgütlerde son derece fazla sınıflaşmanın olması, amaç ve düzeyden daha ileri kişisel kararlar alınması, kişisel ilişkilerin azalması, anlamsızlaşması vb. unsurlar yabancılaşma eğilimini arttırabilecektir (Ceyer, 1976, s.254).

İşte işgörenler, işlerinde umdukları ortamı bulamazlarsa, kendilerini sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılırlarsa veya yöneticilerin katı ve sert davranışlarıyla karşılaşılırsa; yabancılaşabilecek, yoğun bir stres yaşayabilecek, saldırgan veya içe kapanık bir davranışta bulunmak suretiyle etrafındakilere tepki gösterebileceklerdir (Bingöl, 1990, s.176). Diğer taraftan örgütsel açıdan yabancılaşma, düşük üretkenlik, bozuk moral ve ahlaki değerler, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma ile hastalıklar ve rahatsızlıkların birçok biçimi örneğin, artan suç oranları, sabotaja yönelme, sağlık ve sosyal güvenlik maliyetlerinde artış, iş yavaşlatma ve grevler nedeniyle baskı altına alınmış bir ekonomi biçiminde kendini gösterebilecektir (Kannungo, 1992, s.414).

**Yorgunluk:** İş yerinde gerek kötü fiziksel koşullar (rutubet, soğuk, sıcak, titreşim, gürültü vb.) gerekse profesyonel olmayan yönetimden kaynaklanan sorunlar (iletişim kanallarının açık olmaması, görev ve yetkilerde belirsizlik, otoriter yönetim vb.) çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkileyen önemli stres kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Bu stres faktörlerine reaksiyon olarak ortaya çıkan yorgunluk, belli bir iş ya da işlemi yapan insanın, fizyolojik nedenlerle söz konusu işi daha fazla devam ettiremeyeceği bir psikosomatik tükenme noktasına gelmesi olarak tanımlanabilmektedir (Silah, 2005, s.366). İş yaşamında yorgunluğun somut etkisinin iş motivasyonunda düşme olduğu söylenebilir. Yorulan ve bıkkın olan işgörenin dikkati dağılabilecek, hata yapma ya da ciddi kaza yapma olasılığı artabilecektir (Önder ve Kurt, 1987, s.253).

**Tükenmişlik:** Genel olarak tükenmişlik, süreklilik gösteren ve hayatın değişik dönemlerinde uğraş, iş ve

görev etkinliklerinde yaşanabilen bir duygusal tepki (Silah, 2005, s.165); bireysel kaynakların, esnekliğin, pozitif enerjinin tükenmesi veya erken bir yeterlilik krizi sonucu ortaya çıkan tükenme durumu (Randall ve Scott, 1988, s.336) olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik; fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak tanımlanır. Bu olumsuz tepki ise, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme olmak üzere üç boyutludur. Duygusal tükenme, bireyin enerji eksikliği ve duygusal yorgunluğu sonucu ortaya çıkar. Bireyin etkileşimde bulunduğu kişilere umursamaz, alaycı bir tavır takınması, başkalarından kötülük geleceğini sanarak uzaklaşması da duyarsızlaşmanın göstergesidir. Kişisel başarıda düşme ise; bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirir (Yıldırım vd., 2004, s.7). Birey, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünerek suçluluk duygusuna kapılabilir.

Bu bağlamda tükenmişlik çalışanları psikolojik olarak içe çekilmeye itebilecek, onların sorunlarla baş etme güçlerini zayıflatabilecek bir kavram olarak görülebilir. Genel olarak tükenme belirtileri şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.197); Uykusuzluk, canlılığı kaybetme, baş ağrısı, göğüs ağrısı, ani öfke sonucu patlama, sürekli kızgınlık, yalnızlık, çaresizlik, engellenmişlik, şüphecilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı. Cherniss

(1980) tükenmişliği işyerinde birimler arasındaki karmaşık ilişkileri içeren bir stres denklemi olarak görürken, Jones (1981) ise tükenmişliği, bireyin bireysel ve fiziksel yorgunluğunun ötesinde, iş ve mesleğine ilişkin bilişsel süreçlerdeki değişimi kapsayacak bir kavram olarak algılamaktadır (Çam, 1995). Torun'un (1997) yapmış olduğu bir araştırmaya göre meslekten ve ortamdan memnuniyet, iş doyumunu, işin önemi, iş-aile çatışması, yalnız kalma isteği, iş değiştirme isteği, iş-yetenek uyumu, iş yükü, endişe, görevde belirsizlik, izin alma, geç kalma, aile yapısı ve sosyal destek gibi değişkenlerin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Torun, 1997, s.49).

## 2. STRES YÖNETİMİ

Stres, bilindiği gibi, bireyleri zorlayan, kısıtlayan ve engelleyen olaylar ve durumlar karşısında verilen tepkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Günlük yaşamda olduğu gibi, iş yaşamında da stresli bir ortamda bulunan insanların stres oluşturan unsurları bilmeleri ve bunlarla baş edebilmeleri birey açısından önemli olduğu kadar organizasyon yönetimi açısından da büyük önem taşır (Yıldırım vd., 2004, s.8). Bu bağlamda stres, bireyler ve örgütler için kaçınılmaz olup, maliyetleri ve getirdiği pek çok olumsuz sonuçları itibarıyla oldukça önemli bir konudur.

Sorun odaklı yaklaşımlar		Duygusal odaklı yaklaşımlar	
Bireyler için	Örgütler için	Bireyler için	Örgütler için
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zaman yönetimi</li> <li>➤ Bir kılavuzdan yardım alma</li> <li>➤ Rol müzakeresi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Görevleri yeniden düzenleme ve motivasyon</li> <li>➤ Kesinliği azaltma</li> <li>➤ İş güvenliği</li> <li>➤ İşletme günleri</li> <li>➤ Esnek çalışma programları ve iş bölümü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Egzersiz</li> <li>➤ Meditasyon</li> <li>➤ Sosyal destek</li> <li>➤ Klinik danışmanlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Egzersiz imkanları</li> <li>➤ Personel günleri ve ücretli izin</li> <li>➤ Örgütsel destek</li> <li>➤ Çalışanlara yardım programları</li> </ul>

Şekil 1: Stres Yönetim Yaklaşımları

Stres, bireylerle çevresi arasındaki ilişki sonucu ortaya çıktığından, stresin olumsuz etkilerini önlemek bir anlamda çevreyi kontrol edebilmekle mümkün olabilecektir. Stresin yönetilmesi anlamına gelen bu olgu, çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli olarak denetlenmesini içermektedir. Bu kapsamda öncelikle (Aydın, 2004, s.58); stres nedenlerini ortadan kaldırmak ve veya kontrol altına almak, ikinci olarak stresin etkilerini yok etmek ve üçüncü olarak ise bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak, dirençlerini arttırmak gerekmektedir.

Örgütsel düzeyde stresle başa çıkmada yöneticiler ve çalışanlar genellikle, aşağıda Şekil 1'de de görüldüğü gibi, "sorun odaklı" ya da "duygu odaklı" yaklaşımlardan birisini tercih etmektedirler.

Sorun odaklı yaklaşım, stresin kaynakları üzerinde odaklanmayı salık veren ve diğerine göre daha etkin bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Bu yaklaşımı izleyenlerin daha iyimser ve stresle başa çıkmada daha başarılı oldukları görülmektedir. Duygu odaklı yaklaşım ise, genellikle, stresin kaynaklarından daha çok, olayın iyi yönleri üzerinde odaklanmayı ve "daha kötüsü de olabilir!" , "her işte bir hayır vardır!" gibi düşüncelerle stresle baş etmeyi salık veren bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Aydın, 2002, s.145). Bu yaklaşımı izleyenlerin stres kaynağını pasif bir şekilde kabul ettikleri ve dolayısıyla da, stresle başa çıkmada daha az başarılı oldukları görülmektedir. Araştırmalar ise, insanların zamanlarının çoğunu her iki yöntem tekniğini de kullanarak stresle baş etme konusunda harcadıklarını göstermiştir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s.69).

Sorun odaklı ve duygu odaklı olarak stresle başa çıkmada kullanılan bu yaklaşımlar içerisinde değerlendirilebilecek belli başlı teknikler genel olarak bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır.

### 2.1. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yaklaşımlar

Stresle başa çıkmada önemli olan, yaşam gerilimlerinin zararlı düzeye gelmeden önce denetim altına alınması,

hatta bu gerilimlerin yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır. Bunun için, değişen koşullara uygun hareket edebilme, ihtiyaç duyulduğunda sosyal destek sağlayabilme, iş yüklerini önceliklerine göre sınıflandırarak zamanı iyi yönetme, sorunları öngörerek alternatif çözüm önerileri geliştirme ve soğukkanlılık yeteneği kazanma son derece önemli stratejiler olarak sayılabilir (Barutçugil, 2000, s.144).

Stresle başa çıkmada diğer bireysel yaklaşımlar ise şu şekilde sıralanabilir; Egzersiz yapma (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s.199), dinlenme ve motivasyon (Aydın, 2004, s.58); değiştir, kabul et, boş ver ve yaşam tarzını yönet yaklaşımı (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.26); meditasyon, biyolojik geri bildirim, beslenme, masaj, sportif etkinlikler (Güney, 2001, s.540-541).

### 2.2. Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yaklaşımlar

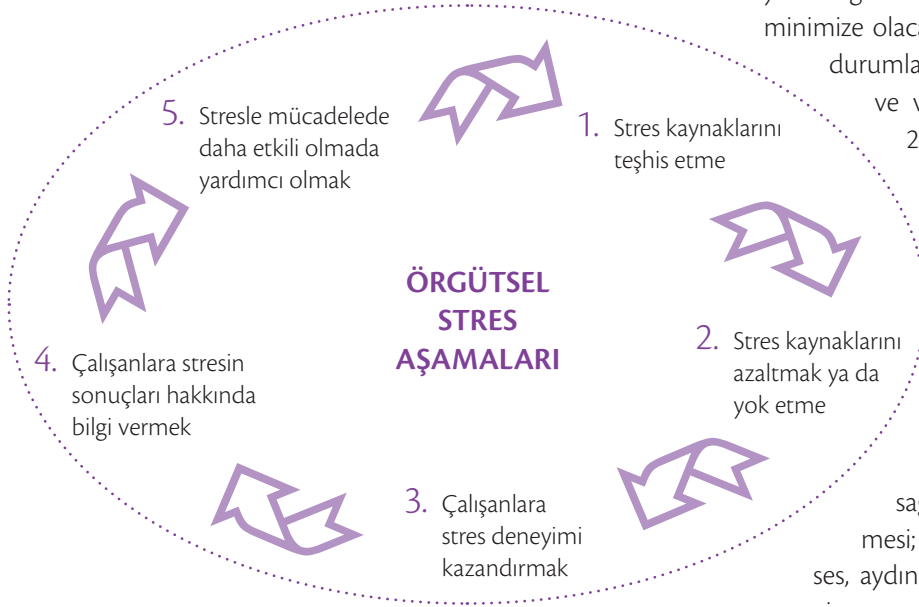
Stresle başa çıkma ile stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri ise azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır. Bu bağlamda örgütsel stres yönetimi, bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili ruhsal ve davranışsal sorunları önlemek ve azaltmak için çalışmaktadır. Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkilerini anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s.65; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.26).

Örgütsel açıdan stresle mücadele etmede izlenecek aşamalar aşağıda Şekil 2'de gösterilmiştir.

Aşağıda Şekil 2'de de görüldüğü gibi örgüt yönetimi öncelikle çalışanları strese sürükleyen stres kaynaklarını bulmak durumundadır. Her örgütün yapısı, kültürü ve özellikleri farklı olacağından stres kaynakları da kendi içerisinde farklılık gösterebilecektir. Örgüt stres kaynaklarını azaltmak ve yok etmek konusunda kendi geliştirdiği yöntemleri ve stratejileri çalışanlarla paylaşmak durumundadır. Çünkü çalışanlara stres deneyimi kazandırmak ancak onları da bu sürece katmakla mümkün olabilecektir. Diğer taraftan örgüt yönetimi stresin sonuçları konusunda çalışanlarla sürekli iletişim halinde



olmalı ve gelişmelerden onları haberdar ederek daha etkili stres tekniklerine ulaşmada sürekli değişiklikler yapmalıdır.



## Şekil 2: Stresle Mücadelede Aşamalar

**Kaynak:** Hellriegel vd., 1995, s.242

Örgütsel açıdan stresle başa çıkmada kullanılabilecek belli başlı yaklaşımlar aşağıda ele alınmıştır.

**Çalışma ortamının iyileştirilmesi:** Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve düzenli hale getirilmesi, çalışanların moral ve motivasyon değerlerini olumlu yönde etkileyerek, iş kazalarının meydana gelme ihtimalini ve sıklığını düşürür. İşyerinin ve çalışma sırasında kullanılan aletlerinin temiz olması da çalışanların moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek, işlerine daha fazla önem vermelerini ve dikkatli davranmalarını sağlar (Camkurt, 2007, s.83). İşyerinde iyi bir aydınlatma sisteminin kurulması ise çalışanların moral üzerindeki kötü etkiler yaşamasını yok ederken diğer taraftan göz sinirleri üzerindeki fiziksel rahatsızlıklar yaşamalarının da önüne geçilmiş olmaktadır (Aydın, 2004, s.68). Çalışma koşullarının iyileştirilmesinde ve çalışma ortamları

rının insancillaştırılmasında ve çevre-insan ve makine uyumunun sağlanmasında renkler de etkili araçlar arasında sayılabilir. Bu bağlamda uygun renk tercihleri işyerinde güvenli çalışma ortamları sağlayacak, iş kazaları minimize olacak ve çalışanların moral ve motivasyon durumlarındaki olumluluk beraberinde üretim ve verimlilik artışını getirecektir (Sağocak, 2005, s.79). Diğer taraftan işyerinde gürültü düzeyinin azaltılması da yapılan işin zorluğunu azaltmakta bu ise iş verimini arttırırken iş kazalarının azalmasına katkı sağlamaktadır.

Çalışanların streslerini azaltmada kullanılan bir diğer uygulama ise örgütlerde ergonomik çalışma sisteminin oluşturulmasıdır. İşyerlerinde sağlıklı, güvenli ve verimli olarak çalışabilmesi; çalışma yerleri ve gerekli donanımların, ses, aydınlatma, çevre sıcaklığı gibi faktörlerin, iş organizasyonu ve yönetime yönelik sistemlerinin işgörenlerin yapısal, boyutsal ve psikolojik özelliklerine uygun olarak düzenlenmesi ile mümkün olabilecektir (Camkurt, 2007, s.86). Ergonomik çalışma düzeni olarak adlandırılan bu durum çalışanların yaşam kalitesine katkıda bulunarak moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütte çalışanların fiziksel ve psikolojik kapasitelerine bağlı olarak ayarlanacak uygun günlük ve haftalık çalışma süreleri de çalışanların daha az stresli olmalarında öngörülen bir diğer iyileştirme uygulaması olarak görülebilir.

İş yerlerinin yüksek ve düşük ısı ve aynı şekilde aşırı nem ve nemsizlik gibi durumları da verimsizliği doğuran bir diğer olumsuz çalışma koşulu olarak ifade edilebilir (Camkurt, 2007, s.98). Bu anlamda işyerinde çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını en üst düzeyde koruyacak ısı ve nem oranlarının ayarlanması gerekmektedir. Aynı şekilde işletmeler işgörenlerin sağlık problemleri ve gerginlikler yaşamasını engellemek için havaya karışan çeşitli koku ve gaz zehirlenmelerine karşı, iyi bir havalandırma sistemi, sürekli ısı kontrolü sağlayan sistemler ve her türlü hava kirlenmesine karşı tedbirler almalıdır (Aydın, 2004, s.69).

**İş ve görevlerin yeniden düzenlenmesi (Job redesign):** İş ve görevlerin yeniden düzenlenmesi ile çalışanlara verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha çok katılım, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik ve daha çok geri bildirim sağlanarak stresin olumsuz etkileri azaltılabilir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004, s.66).

**İş yeniden yapılandırma (Job restructuring):** İşin, çalışma grubu dikkate alınarak yatay ve dikey genişletilmesi işin yeniden yapılandırılması olarak değerlendirilir (Güney, 2000, s.124). İş yeniden yapılandırma yöntemi, aşırı ve az iş yükü, zaman baskıları, iş teslimleri, rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinin neden olduğu stresi önlemede etkili olmaktadır.

**İş değiştirme (Job rotation):** İş değiştirme, işi tekdüzelikten kurtarmanın en basit yolu olarak görülebilir. Bu bağlamda iş değiştirme, işi yapan kişi için o iş bir anlam taşımadığı zaman, işi yapanın aynı düzeyde ve benzeri becerileri gerektiren bir işe verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Güney, 2000, s.118). Örgütlerde rotasyon uygulamasının amacı, firmanın bütün departmanlarındaki işin inceliklerini bilen, çok iyi yetiştirilmiş elemanlara sahip olmaktır. Bu tür bireyler firmanın bütünü, hedeflerini daha iyi kavradıkları için firma ile ilgili konularda belirli bir konuda uzmanlaşmış bireylerden daha yararlıdır. İş rotasyonu sisteminin en önemli diğer bir hedefi ise; personel ilişkilerinin geliştirilmesi ve her kadrodaki personelin birbiriyle iletişimini kolaylaştırmasıdır (Palmer, 1993, s.83). Bu yöntem ile çalışanların işte eskime korkusu, az ya da fazla iş, yetersiz terfi imkânları, rutin işler ve yetersiz fırsatlar gibi işte görülen stres belirtileri, bireyin yeni bir işte yeni görevler üstlenmesi ile azaltılarak stresle karşılaşma olasılığı azaltılır (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004, s.66).

**İş zenginleştirme (Job enrichment):** En basit anlamıyla iş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir (Yüksel, 1998, s.86). İş zenginleştirme yönteminin, örgütte görülmekte olan işlerin, örgüt üyelerini daha yüksek düzeyde tatmin edecek ve çalışanları isteklendirecek biçimde değiştiril-

mesi ve daha anlamlı olarak yeniden düzenlenmesini amaçladığı söylenebilir (Şimşek, 1993, s.2).

Bu şekilde açıklanabilen iş zenginleştirme hedeflerinin, insan ilişkilerinden kaynaklanan yönetim ve isteklendirme anlayış ve düşüncesiyle tutarlılık içinde olduğu açıktır. Çünkü söz konusu yönetim ve isteklendirme anlayışında, bireylerin kendi bireysel amaçlarına (kariyer yapma, daha iyi ücret, uygun iş ortamı, tatmin edici iş vb.) ulaşabileceklerine inandıkları ölçüde örgütsel hedefleri başarmak üzere çalışmaya isteklendirilebilecekleri kabul edilmiştir. Zenginleştirilmiş çalışma sistemlerinde işçi, daha iyi performans gösterip, daha çok tatmin sağlar ve kendini daha iyi gerçekleştirmek suretiyle bütün rollerine daha etkili biçimde katılma olanağı elde etmiş olur (Şimşek, 1993, s.3). Bu bağlamda iş zenginleştirme yöntemi ile rutin işlerde daha fazla yaşanan strese karşı avantaj elde edilmektedir. Bu uygulama ile sorumluluk, fırsatlar, farklı beceriler, görevlerin anlamlılığı, özerklik gibi etkenlerin zenginleştirilmesi sağlanır (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004, s.66).

**Personeli güçlendirme:** Güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile çalışanların karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Conger vd., 1988). Personel güçlendirme kavramı, işi yapan bireyin, işletmenin üst tarafındaki yöneticilere göre bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kısacası bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi bireyin inisiyatifine kalmıştır (Saruhan ve Türker, 2003, s.817). Bu anlamda birey, kariyer planlaması konusunda daha gerçekçi ve etkin karar verebilme gücünü elinde bulundurabilmekte, işinde kendine daha fazla güvenmekte, daha bağımsız çalışabilme olanağına sahip olabilmekte ve geleceği konusunda belli bir kontrole sahip olabilmektedir. Bu kazanımlar ise çalışanın stresli olmasını önleyen güçlü duygusal yönetimler olarak değerlendirilebilir.

**Eğitim ve geliştirme programları:** Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde, konumu ve işi ne olursa

olsun tüm bireylerin ve kurumların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderek artmıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde daha yoğun bir şekilde birçok işletme, personelinin eğitim ve gelişimine büyük yatırımlar yapmakta ve günün gelişen şartlarına uygun olarak esnek eğitim programları düzenleyerek çalışanların sıkılmadan isteyerek öğrenebilecekleri bir ortam oluşturmaktadırlar (Güzeltik, 1999, s.131; Cenzo ve Robbins, 1996, s.284). Çalışanların beceri ve yeteneklerinin son noktaya kadar gelişmesine yardım etme amacını taşıyan eğitim programları ile örgüt onların olumlu yönde davranış değişikliklerine uğramalarını sağlamakta ve işlerini daha kolay, doğru ve iyi yapmalarını sağlayarak işle ilgili streslerini azaltmalarına yardımcı olabilmektedir.

**Stres danışmanlığı:** Örgütte stres içinde olan kişi, bireysel stratejilerle çözemediği sorunlarını danışacak, onları anlatıp yardım isteyecek profesyonel bir yardımcıya gereksinme duyabilir. Strese ilişkin konularda, uzman bir danışmanın bireylere yol göstermesi son derece başarılı sonuçlar yaratabilecektir (Yıldırım vd., 2004, s.10). Bu bağlamda stres danışmanlığı, bir çalışanla duygusal bir sorunu anlamak ve azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılmasıdır. Çalışanların duygusal sorunlarının neden olduğu tepkiler onların performansları ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi korumalarını ve duygularını birlikte, işbirliği içinde, verimli bir ortamda, ekonomik, sosyal ve psikolojik bir doyum içinde çalışabilecekleri yollara yönetmek isterler ve bu isteklerinin gerçekleşmesi için de danışmanlığa güvenirlir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s.67).

**Stres yönetimi eğitimi:** Örgütlerde çalışanların stresle başa çıkmalarında öngörülen bir diğer uygulama ise "stres yönetimi eğitimi" adı altında verilmektedir. Bu eğitimde, çalışanlardan bir gruba onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilmektedir. Bu programdan öncelikle işgörenlere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim sağlanmaktadır. Ayrıca işgörenlere stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilmektedir. Bu bağlamda stres yönetimi eğitimi kapsamında şu

uygulamaların yapıldığı söylenebilir (Özkalp ve Kirel, 1995, s.357; Aydın, 2004, s.67; Newstron ve Davis, 1997, s.441-444); rahatlama egzersizleri, biyolojik geri besleme, meditasyon, pozitif düşünme becerileri, psikoterapi ve bireysel rehberlik hizmetleri, işgören yardım programları.

**Olumlu örgüt iklimi:** Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir örgüt iklimi hâkimdir. Bu durum örgütte çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır. Bu anlamda örgütte daha az merkezîyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yönetim biçiminin tercih edilmesi önemli bir stresle başa çıkma yaklaşımı olarak kabul edilebilir.

**Sosyal destek sistemleri:** Stresin neden olduğu olumsuz sonuçların, sosyal destek sistemleri ile azaltıldığı pek çok araştırma ile saptanmıştır. Sosyal destek sistemi olarak, kişinin bir ya da daha fazla sayıda insan ile sık sık görüşmesini bunlardan güçlü ve olumlu duygularla birlikte ihtiyaç duyduğu duygusal yardımı alma ve verme isteği ile yeteneği taşıyan ilişkiler tanımlanmaktadır (Bekçi vd., 2007, s.149). İşyerinde kurulan yakın arkadaş ilişkileri, iş dışındaki aile toplantıları, belirli derneklere olan üyelikler bireylere sosyal destek sağlamaktadır (Kirel, 1994, s.168). Sosyal destek ile bireyler; fizyolojik ve psikolojik olarak daha iyi olmakta, stresi yaratan durumla karşılaştıklarında stresle başa çıkmada daha başarılı gözükmemekte (Tutar vd., 2006), daha paylaşımcı ve katılımcı olmakta, bireylerle ve örgüt ile olan ilişkilerini geliştirmekte ve sağlıklarını korumada daha aktif olabilmektedirler.

**Koçluk:** Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniği olarak ifade edilebilir (Aytaç, 1997, s.147). Diğer bir anlatımla koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştiren, onların kendilerini değerlendirmesine yardımcı olan ve bireysel zayıflıklarını güçlendiren işletme dışı danışmandır (Enelow, 2002; Özden, 2000, s.59).

Enelow (2002), bir koç'un bireylere şu konularda yardımcı olabileceğini belirtmektedir: Doğru endüstride

doğru iş bulmak, kariyer değişimlerinde yardımcı olmak, bireysel çıkmazlarda çözümler üretmek (aile, iş, yerleşme, yaş, fiziksel engeller), araştırmada araç ve tekniklerden yararlanmada yardımcı olmak (pazarlama kanalları, internet, e-mail vb.), mülakat teknikleri konusunda bilgi vermek, bir iş teklifini nasıl müzakere edileceği konusunda bilgi vermek, doğru referanslara sahip olduğunuzdan emin olmanızı sağlamak ve tecrübelerinden faydalandırmak. Böylece çalışanlar neyi nerde ne zaman yapacakları konusunda koçlar tarafından yönlendirildiklerinden strese girme durumları da oldukça düşük olabilecektir.

**Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması:** Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.26). İyi bir organizasyon, yeterli iş başı eğitimi ve işgörenlerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ile rol belirsizliği ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilecektir (Aydın, 2004, s.64). Diğer taraftan rol belirsizliğinin yarattığı gerilimle başa çıkabilmek için örgütte çok yönlü değişikliklere gidilmesi, örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi ve işgörenlerin ve yöneticilerin davranış, tutum ve değerlerinin değiştirilmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 1995, s.353). Böylece örgütte, örgütsel rollerin belirsizliği ve çatışmalar ortadan kaldırılarak bunun neden olduğu stres azaltılabilir.

**Kariyer planlama ve geliştirme:** Örgütlerde özellikle çalışanların bir sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilememesi (Kaynak, 1996, s.161), ilerde üstlenebileceği pozisyonlar için hangi yetenekler kazanması gerektiği konusunda bir bilince sahip olamaması (Yüksel, 1998, s.144), hangi kariyer yolunda ilerleyeceği ve bunun için amaçları ve bu amaçları gerçekleştireceği araçların neler olduğunu bilememesi (Sabuncuoğlu, 1994, s.70) gibi durumlar önemli stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan örgütün bireyin eğitim, yetiştirme ve kariyer amaçlarına ulaşması konusunda yardımcı olmaması veya böyle bir endişesinin olmaması da bir diğer stres kaynağı olarak görülebilir (Glueck, 1982, s.344). Buna ek olarak, özellikle orta yaşta ve kariyerlerinin orta döneminde bu-

lunan iş görenler hem kendileriyle aynı durumda olan hem de üstleri durumunda olan iş görenlerle mücadele etmeye zorlanmaktadır. Aşırı rekabetin bulunduğu ortamlarda yeterli başarı gösteremediğinde bu iş görenlerin ün ve konumlarını kaybetme riski, iş görenleri sürekli stres ve yenilgi korkusu içinde olmalarına neden olmaktadır (Aydın, 2004, s.65).

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı örgütlerde etkin kariyer yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kariyer planlaması (Aytaç, 1997, s.169; Özgen, 2002, s.188; Gutteridge, 1986, s.50-94; Soysal, 2000); İş görenlerin kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesini sağlar ve çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Yeni çalışmaya başlayan birey sistem sayesinde, kariyer yolunda nasıl ilerleyeceğini öğrenir; kariyer planlama sistemi ile örgüt değişime açık bir yapıya kavuşur; işletme içi iletişim çift yönlü hale gelir; bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütsel amaçlara ulaşma kolaylaşır; örgüt ve çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukların en aza indirilmesi sağlanır; örgütte iç kadrolara yerleştirilecek yetenekli elemanların yerleşimine ve örgütsel yedekleme stratejini oluşturmaya yardımcı olur.

Diğer taraftan, çalışanın örgütle bütünleşmesini, doğru insanın doğru işe yerleşmesini, kısaca, örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini de arttıran kariyer geliştirmenin de kariyer yönetiminde önemli bir rolü olduğu ifade edilebilir (Aytaç, 1997, s.131). Bunun yanında kariyer geliştirmenin çalışanlarda asabiyeti azalttığı, bağımsızlığı arttırdığı ve ruhsal olarak bir tatmin sağladığı da ifade edilmektedir (Uygur, 1998, s.84). Ayrıca kariyer geliştirmenin, çalışma hayatının kalitesini yükseltmesi, yetişmiş personelin örgütte kalması, personelin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, kadın ve erkek personele eşit iş fırsatları sağlaması gibi konularda da önemli faydalar sağladığı belirtilmektedir. Anderson ve diğerleri'nin (1980) yapmış olduğu araştırmalara göre ise, kariyer geliştirmenin örgüt içi iletişime yardımcı olduğu ve devir hızı ve devamsızlığı azalttığı belirlenmiştir.



**Zaman yönetimi:** Zaman yönetimi, yanlış işleri hızlı yapmak değil, doğru işleri kısa zamanda yapmak olarak tanımlanabilir (Soysal, 2008, 100). Dolayısıyla zaman yönetiminden kastedilen şey zaman içinde insanın kendini ve işlerini yönetmesidir (Genç, 2005, s.357). Ancak bu sayede, çalışanlar zaman tuzağı olarak adlandırılan alışkanlıkların kölesi olmaktan kurtularak daha verimli iş çıkartırlar ve hedeflerine hızlı, doğru, daha az kaynak ve enerji ile ulaşırlar. Bu ise işlerin daha düzenli ve sistemli olmasını gerektiren bir çalışma disiplini gerektireceğinden çalışanların strese girmelerini engelleyen bir unsur olacaktır.

**Etkin iletişim:** Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş işbirliği sistemleridir (Şimşek, 1999). Bu anlamda hangi düzeyde olursa olsun, işbirliği ancak iletişim sayesinde olabilir. Bu bağlamda iletişim örgütlerde, bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmak amacıyla bilinçli bir şekilde oluşturulmuş yönetimin vazgeçilmez aracıdır (Genç, 2005, s.324). İletişim ile çalışanlar ve birimler uyumlu bir biçimde çalışabilir, karar verme, güdüleme ve denetim sağlanabilir, örgüt bütünlüğü ve çalışanların ait olma duyguları geliştirilebilir, karşılıklı güven ve serbest bilgi akışı sağlanarak etkin bir yönetim anlayışı gerçekleştirilebilir (Yüksel, 1988, s.20). Bu bağlamda eğer iletişim sistemi insanların psiko-sosyal ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenirse morali ve verimliliği olumlu yönde etkileyecek, kişiler sosyal ve iş yaşamının içinde kendilerini daha mutlu hissedeceklerdir (Güney, 2001, s.197).

**Katılımcı yönetim:** Katılımcı yönetim ya da yönetime katılma endüstriyel demokrasinin uygulama şekillerinden birisi olup; işletmede çalışanların karar alma sürecinde dışlanmamalarının, karar alma sürecine katılmalarının ve kararlarda etkili olmalarının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Murat, 2001, s.259). Katılımcı yönetim sayesinde çalışanlar çalıştıkları işletmelerin politikalarına ve alınacak kararlara katılabilmekte, işletmede çalışanların psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortam oluşturulmakta ve çalışan-yönetim arasında diyalog ve işbirliği geliştirilerek yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaşılmaktadır (Eren, 2000, s.381).

**Ücret yönetimi:** Örgütlerde en sık karşılaşılan stres kaynaklarından birisi de yetersiz ve adil olmayan ücret politikalarıdır. Bu bağlamda işletmelerde çalışanların daha tatmin olmuş ve verimli olmalarının yolunu açacak anlamda adil ve etkili ücret politikalarının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Gerek işgörenin verimlilik ve çabasına dayanan ve gerekse eşit işe eşit ücretin ödenmesini gerektiren ücret politikaları ile çalışanların beklentilerine ve emeklerine uygun beklentiler oluşturularak moral ve motivasyon düzeyleri olumlu hale getirilmeye çalışılır (Aydın, 2004, s.70).

### Sonuç ve Değerlendirme

Stres günlük yaşamın olağan ve kaçınılmaz bir parçasıdır. İş ve sosyal yaşam ister istemez insanlarda heyecansal gerginliklere neden olur ve onun fiziksel ve psikolojik dengesini olumsuz yönde etkiler. Bu etkilenmeyi en az seviyeye indirmek ve daha verimli ve kaliteli bir yaşam sergilemek mümkündür. Yapılan araştırmalar stresin, pek çok hastalığın başlamasında ve artışında sebep olduğunu göstermektedir. İç sıkıntısından, vücudun bağışıklık sisteminin bozulmasına kadar geniş bir yelpazede insan sağlığını etkileyen stres tüm dengeyi alt üst edebilmektedir.

Bu kapsamda önemli olan stressiz bir yaşam değil, kaynağında çözümleyerek stresle başa çıkabilmektir. Dolayısıyla stres iyi yönetildiğinde, yaşamın daha hoş, daha kaliteli ve çalışmaların daha verimli olacağı söylenebilir. Stres bir süreç olarak ele alındığında, olayları değerlendirme şeklinden düşünce yapısına, duygulardan davranış kalıplarına kadar pek çok boyuttan oluşur. Bu bağlamda stresle baş etmenin en iyi yolunun, kişinin kendisinde strese sebep olan şeyleri fark edip kontrol altına almasında yatmakta olduğu ifade edilebilir. Yani kişi stres oluşturan içsel ve çevresel faktörleri algılama biçimini olumlu yöne kanalize edebilirse stresle başa çıkmada da oldukça mesafe almıştır denilebilir. Diğer taraftan işgörenlerin çalıştıkları örgütler de bu anlamda çalışanların daha huzurlu, mutlu ve verimli olmalarını sağlayıcı fiziksel, sosyal ve psikolojik ortamlar ve politikalar belirlemeli ve uygulamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Albrect, Karl, 1988, **Gerilim ve Yönetici**, Çev: K. Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 197, İstanbul
- Akatay Ayten, 2007, "Zamanın Etkin Kullanılmasını Sağlayan Davranış ve Yöntemler" (İçinde) **Zaman Yönetimi ve Yönetmel Zamanda Etkinlik**, 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara
- Aldemir, M. Ceyhan, A. Ataol ve G. Budak, 1993, **Personel Yönetimi**, 1.b., Barış Yayınları, İzmir
- Arpacıoğlu, Gülcan, 2005, "Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi", Editör: D. Yalim, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- Aydın, Şule, 2004, "Örgütsel Stres Yönetimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 3
- Aydın, İ. Pehlivan, 2002, **İş Yaşamında Stres**, Pegem A Yayınları
- Aydın, Orhan, 1992, **Davranış Bilimleri**, Anadolu Üniversitesi A.Ö. Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 107, Eskişehir
- Aytaç, Serpil, 2002, "İş Yeriindeki Kronik Stres Kaynakları", <http://www.isguc.org/saytac3.htm> (02.03.2008)
- Aytaç Serpil, 1997, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yay, İstanbul
- Barutçugil, İsmet, 2000, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Başaran, E. İbrahim, (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Gül Yayınları, Ankara
- Bekçi, İsmail, V. Ömürbek ve Ö. Tekşen, 2007, "Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 12, S.1, s.145-161
- Bingöl, Dursun, (1990), **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, İstanbul: Özgün Matbaacılık
- Bozkurt Veysel, (2000), **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul
- Burrows J. D.- F. R.Lapides, (1970), **Alienations A Casebook**. Estranged Labour'dan Karl Marks. New York: Thomas Y. Crowell Company
- Butler W.E., 1986, Kişilik, <http://www.hermetics.org/kisilik.html>, (İndirilme Tarihi: 10.04.2007).
- Büyükbeşe, T., 2004, "Stres ve Stres Yönetimi", (İçinde) **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Editör: İsmail Bakan, 1.b., Beta Basım Yayım, İstanbul
- Cam, Erdem, 2004, "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Issn: 1303-5134
- Camkurt, M. Zülfi, 2007, "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi", **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt.20, Sayı.6, Cilt.21, Sayı.1, Mayıs/Ağustos
- Can, Halil, 1997, **Organizasyon ve Yönetim**, 4.b., Siyasal Kitabevi, Ankara
- Carrell M.R. ve F.E. Kuzmits, **Personel**, Human Resource Management, Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio
- Cenzo D. A. ve S. Robbins, 1996, **Human Resource Management**, 4.b., John Wiley&Sons, USA
- Conger J.A. ve Kanungo R.N., 1988, "The Empowement Process: Integrating Theory and Practice", **Academy Of Management Review**, July
- Copper, C. Ve A. Straw, 1998, **Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi**, Çev:E. Köymen, Dünya Yayıncılık
- Çam, O., 1995, **Tükenmişlik**, Saray Kitapçılık, İzmir
- Çiftçi, Birgül, 2007, "Performans Değerlemesi", (içinde), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: U. Dolgun, Ekin Kitabevi, Bursa
- Dağdeviren, M., E. Erasalan ve M. Kurt, 2005, "Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması", **Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi**, Cilt 20, No 4
- Dangaç G.,2007," İş Hayatında Farklı Kişilikler", <http://www.kouemk.com>
- Davis, K., 1982, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. K. Tosun vd., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No.199, İstanbul
- Davis, Keith-J. W. Newstrom, 1993, Organizational Behavior: Human Behavior at Work, **Ninth Edition. North America: McGraw Hill Inc.**
- Drucker P, (1994), **Kapitalist Ötesi Toplum**, çev: B. Çorakçı, İnkılap Kitabevi
- Duygulu, Ethem, (1999), "Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 1, Sayı, 3
- Ekinci, Hasan ve S. Ekici, 2003, "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama", **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 22, Sayı. 2, ss.93-111
- Enelow W. S., 2002, "Do You Need A Career Coach?", **The Wall Street Journal**, Careerjournal.Com.
- Erdoğan, İ., 1996, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, Avcıol Basım Yayın, İstanbul
- Eren, Erol, 2000, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No: 402, İstanbul

- Eroğlu F., 1998, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ertekin, Yücel, 1993, **Stres ve Yönetim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara
- Esin, Pars, (1982), **İşbölümü Yabancılaşma ve Sosyal Politika**, Ankara:S.B.F. Yayınları.
- Feshbach S. ve B. Weiner, 1991, **Personality**, 3.ed., Maryland: C.Heath and Company.
- Genç Nurullah, 2005, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Geyer, Felix, (1976), **Theories of Alienation**, Netherlands: Martinus Nijhoff, Social Sciences Division.
- Glueck W. F.,1982, **Personel A Diagnostic A Approach**, Business Pub., Texas
- Gökçeğöz, Fazlı ve İ. Birinci, 2008, "Örgütsel Yabancılaşma", [http://www.emniyet.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/Fazli\\_GOKCEGOZ-Ihsan\\_BIRINCI.htm](http://www.emniyet.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/Fazli_GOKCEGOZ-Ihsan_BIRINCI.htm) (04.04.2008)
- Gökdeniz, İsmail, 2005, "Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 13
- Griffin, R. W., 1990, **Management**, Third Edition, Houghton Mifflin Company
- Gutteridge T.G., 1986, **Organizational Career Development Systems: The State Of Practice**. (içinde) D.T. Hall (Ed), Career Development in Organizations, San Francisco: Jossey –Bass
- Gümüştekin, G. E. ve A. B. Öztemiz, 2004, "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı. 23, Temmuz-Aralık, ss.61-85
- Güney, Salih, 2001, "Stres ve Stresle Başa Çıkma", (İçinde) **Yönetim ve Organizasyon**, Editör. S. Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Güney, Salih, 2001, "Bireyler Arası İletişim", (İçinde) **Yönetim ve Organizasyon**, Editör. S. Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Güney, Salih, 2000, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Güzelcik Ebru, 1999, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yay., İstanbul
- Hargreaves, Gerard, 1999, **Stresle Baş Etmek**, Çev: A. C. Akkoynlu, Doğan Kitap Yayıncılık, İstanbul
- Hellriegel, D., J.W. Solocom Jr. Ve R.W. Woodman, 1995, **Organizational Behavior**, 7.Ed., WestPub.Com., New York
- Işık, İbrahim, 2004, "4857 Sayılı İş Kanununa Göre Postalar Halinde (Vardiyalı) Çalışma", **Dünya Gazetesi**, 01.09.2004
- Kanungo, R.N., (1992), "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives In Business", **Journal Of Business Ethics**, Vol. 11, Num.5-6
- Kaynak T., 1996, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.b., Alfa Yay., İstanbul
- Kirel, Ç., 1994, "Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi, **A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları**, Eskişehir
- Kongar, Emre, (1979), **Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Ankara: Bilgi Yayınları.
- Levent, Ethem, 1990, "Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri", Ankara
- Luthans, Fred, 1992, **Organizational Behaviour**, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York
- Murat, Güven, 2001, "Yönetime Katılma", (İçinde) **Yönetim ve Organizasyon**, Editör.S. Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Newstrom, J.W ve K. Davis, 1997, **Organizational Behavior**, Tenth Edition, McGraw-Hill
- Okutan, Mustafa ve D. Tengilimoğlu, 2002, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı. 3, ss.15-42
- Öncü, Ayşe, (1974), **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara: Sevinç Matbaası
- Önder, H. Hasan ve M. Kurt, 1987, "İş Güvenliği Açısından Ergonominin Önemi", **Milli Prodüktivite Merkezi, I. Ulusal Ergonomi Kongresi**, 23-24 Kasım, İstanbul
- Özden M.C., **Kariyer Yönetimi**, Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara, 2000
- Özgen H., A. Öztürk ve A. Yalçın, 2002, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Şubat, Ankara
- Özkalp, Enver ve Ç. Kirel, 2001, **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları, No: 111, Eskişehir
- Palmer M. J., 1993, **Performans Değerlendirmeleri**, Bireysel Gelişim ve Yönetim Dizisi, çev: D. Şahiner, Rota Yay., İstanbul
- Palmer, M. ve B. Hyman, 1993, **Yönetimde Kadınlar**, Çev: Kurul, Rota Yayınları, İstanbul
- Randall, M. ve V.A. Scott, 1988, "Burnout, Job Satisfaction and Job Performance", **Australian Psychologist**, 23 (3)
- Robins, Stephan P., 1996, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall Inc., Seventh Edition, USA
- Ross, R.R ve E.M. Altmair, 1994, "Intervention in Occupational Stres", London. Sage
- Sabuncuoğlu, Z., 2005, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., Furkan Ofset, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z., 1987, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa

- Sabuncuoğlu Z. ve M. Tüz, 1996, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Sabuncuoğlu Zeyyat, 1994, **Personel Yönetimi**, 7.b., Rota Ofset, Bursa
- Sağocak, M.D., 2005, "Ergonomik Tasarımda Renk", Trakya University Journal of Science, 6 (1)
- Sam Rıza, (2002), "Yoğun Bilgi Bilişimde Yabancılaşma Sorunu: Bilgi Zenginleri-Bilişim Yoksulları", I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11 Mayıs, Kocaeli
- Saruhan Can ve M. V. Türker, 2003, " Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik mi? Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs, Afyon
- Silah, Mehmet, 2005, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2.b., Seçkin Yayınevi, Ankara
- Sosyal Abdullah, 2000, "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
- Sosyal, Abdullah, 2007, "Boş Zaman Etkinlikleri Rehberi", İçinde: **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**, Editör: M.Ş.Şimşek, A. Çelik ve A. Sosyal, Gazi Kitabevi, Ankara
- Sosyal, Abdullah, 2008, **İşletme Becerileri Grup Çalışması Ders Notları**, Üniversite Kitap Kirtasiye, K.Maraş
- Sökmen, Alptekin, 2005, "Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz, 1, ss.1-27
- Steers, R.M., 1994, **Introduction to Organizational Behaviour**, Prentice Hall, USA.
- Şimşek M.Şerif, 1993, "İşlerin ve Çalışma Sistemlerinin Zenginleştirilmesi", **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, Ocak-Haziran, Konya
- Şimşek, M. Şimşek, 1999, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Şimşek, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik, 2001, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2.b., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Taştan, Seçil, 2004, Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi, **Human Resources**
- Tezcan Mahmut, 1997, **Türk Kişiliği Ve Kültür-Kişilik İlişkileri**, T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi, No.191 Ankara
- Torun, Alev, 1997, "Stres ve Tükenmişlik", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör: S. Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği, İstanbul
- Tutar Hasan, M.K. Yılmaz ve C. Erdönmez, 2006, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 4.b., Detay Yayıncılık, Ankara
- Uygur Akyay, 1998, Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Ankara
- Ünsalan, E. ve B. Şimşeker, 2006, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara
- Weiner, J.S., 1982, "The Measurement of Human Workload", **Ergonomics**, Vol. 25
- Werther, W.B. ve K. Davis, 1999, **Personel Management and Human Resources**, 2. ed., McGraw –Hill Book Co., New York
- Yates, J.E., 1989, **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgı Yayınları, Modern Yönetim Dizisi
- Yelboğa Atilla, 2006, "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", "İş, Güç" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.8, Sayı:2.
- Yıldırım, Oya, F. Tektüfekçi ve Y.C. Çukacı, 2004, "Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.9, Sayı.2, ss.1-20
- Yılmaz, Abdullah ve S. Ekici, 2006, "Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", **S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1, s.31-58
- Yılmaz, Nugül, 2008, "Stres Nedir?", <http://www.sagmer.hacettepe.edu.tr/ubportal/dosyalar/Stres.doc> (26.03.2008)
- Yüctürk, Elif, 2003, "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?", Bilgi Yönetimi, Temmuz
- Yüksel, Öznur, 1998, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara
- Yüksel, A.H., 1988, **İletişim Biliminin Temelleri**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- Zel Uğur, 2001, "Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri", **Yönetim ve Organizasyon** (İçinde), Editör: S. Güney, Nobel Yayınları, Ankara.
- <http://www.kurumsalhaberler.com/nisanpsiko/bultenler/isyerindeki-kronik-stres-kaynaklari> (08.04.2008)
- <http://www.tedavi.saglik.gov.tr/bolumler/bolumdetaylari/cevresagligi/gurultu> (12.04.2008)



## YARGITAY KARARLARI

► Derleyen: Av. Dr. Ertan İREN - Av. Arzu GÖKALP

### YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

**ESAS NO** : 2008/1820

**KARAR NO** : 2008/17982

**KARAR TARİHİ** : 30.06.2008

**İLGİLİ MEVZUAT** : 4857 sayılı İş K. md. 18, 19, 20, 21

**KARAR ÖZETİ** : **İŞLETME, İŞYERİ VE İŞİN GEREKLERİ NEDENİYLE İŞ SÖZLEŞMESİNİN İŞVEREN TARAFINDAN FESHİ**

4857 sayılı İş Kanunu'nun 20/2. maddesinde açıkça feshin geçerli nedenlere dayandığının ispat yükü davalı işverene verilmiştir. İşveren ispat yükünü yerine getirirken, öncelikle feshin biçimsel koşullarına uyduğunu daha sonra içerik yönünden fesih nedenlerinin geçerli (veya haklı) olduğunu kanıtlayacaktır.

Feshin işletme, işyeri ve işin gerekleri nedenleri ile yapıldığı ileri sürüldüğünde, öncelikle bu konuda işverenin işletmesel kararı aranmalı, bağlı işveren kararında işgörme ediminde ifayı engelleyen, bir başka anlatımla istihdamı engelleyen durum araştırılmalı, işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelip gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı (tutarlılık denetimi), işverenin fesihte keyfi davranıp davranmadığı (keyfilik denetimi) ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı (ölçülülük denetimi-feshin son çare olması ilkesi) açıklığa kavuşturulmalıdır.

**DAVA:** Davacı, feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkeme, isteği kısmen hüküm altına almıştır. Hüküm süresi içinde taraflar avukatlarınca temyiz edilmiş olmakla dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

### YARGITAY KARARI

Davacı işçi, iş sözleşmesinin işverence geçerli neden olmadan 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 olumsuz piyasa ve ekonomik koşullarda şirketin rekabet gücünün artırılarak, rekabete daha etkin katılabilmesi amacıyla yalın ve verimli bir organizasyon yapısının kurulması, iş süreçlerinin basitleştirilmesi, fonksiyon birleştirilmesi, yeni organizasyon ve iş yapış tarzında işgücüne ihtiyaç kalmayacak personelin azaltılması kararı çerçevesinde davacının çalıştığı muhasebe müdürlüğündeki görevinin lağvedildiği işgücüne ihtiyaç kalmaması nedeni ile iş sözleşmesinin feshedildiğini belirterek davanın reddine karar verilmesi gerektiğini savunmuştur.

Mahkemece davacının görev tanımı içerisinde davacının şirket içinde başka bir görevde çalışmasının denemesi gerektiği, zira feshin son çare olması ilkesinin göz önünde bulundurulmadığı gerekçesi ile davanın kabulüne karar verilmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinde işletmenin, işyerinin veya işin gerekleri kavramına yer verildiği halde, işletmesel karar kavramından söz edilmemiştir, işveren amaç ve içeriğini belirlemekte serbest olduğu kararları yönetim hakkı kapsamında alabilir. Geniş anlamda işletme, işyeri ile ilgili ve işin düzenlenmesi konusunda, bu kapsamda işçinin iş sözleşmesinin feshi dahil olmak üzere işverenin aldığı her türlü kararlar işletmesel karardır.

İşverenin, mevcut olan iş sayısını fiilen mevcut olan iş ihtiyacına uyumlaştırmak için açıkça ifade etmediği kararları, "gizli, örtülü" işletmesel karar olarak nitelendirmektedir. Bu tür durumlarda, işletmesel kararın

mevcudiyeti iş sözleşmesinin feshi için gösterilen sebepten çıkarılır. Bir başka anlatımla böyle hallerde İş Kanunu'nun 18. maddesi uyarınca işletmesel gereklerle dayalı feshin söz konusu olabilmesi için varlığı şart olan açıkça işletmesel kararın mevcudiyetinin yerine bir nevi işverence açıklanan işletme dışı sebep ikame edilmektedir.

İşverenin işyerinde işçi sayısını azaltma yönünde kendini zorunlu görmesine yol açan durumun, onun tarafından daha önce alınan hatalı bir karara dayanması iş sözleşmesinin feshini İş Kanunu'nun 18. maddesi anlamında geçersiz kılmaz, iş sözleşmesinin feshine yol açan işletmesel kararın yargı denetimine tabi olmaması, hatalı olarak alınan işletme kararları açısından da söz konusudur. Bir başka anlatımla, yargıç, işletmesel kararı denetleyemeyeceğinden onun hatalı olup olmadığını da denetleyemeyecek; dolayısıyla işletme kararının hatalı olduğu gerekçesi ile feshin geçersizliğine karar veremeyecektir.

İşletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan fesihle, yargısal denetim yapılabilmesi için mutlaka bir işletmesel karar gerekir. İş sözleşmesinin iş, işyeri veya işletme gereklerine dayalı olarak feshi, işletmesel kararın sonucu olarak gerçekleşmekte, fesih işlemi de işletmesel karar çerçevesinde değişen durumlara karşı işverene tepkisini oluşturmaktadır. Bu kararlar işletme ve işyeri içinden kaynaklanan nedenlerden dolayı alınabileceği gibi, işyeri dışından kaynaklanan nedenlerden dolayı da alınabilir. Bu nedenler, bir ya da birden fazla işçinin işyerinde çalışmaya devam etmesi gerekliliğini doğrudan veya dolaylı olarak ortadan kaldırıyor ise dikkate alınmalıdır.

İşçinin işletmedeki işyerinin kaybına, iş ilişkisinin feshine yol açan işletme dışı sebepleri, piyasa olayları belirlir. İşletmenin doğrudan doğruya etkisinin olmadığı bütün sebepler, işletme dışı sebeplerdir. Siparişlerdeki azalma, pazarlama güçlükleri, satış ve sürümde azalma, ham madde yokluğu, enerji sıkıntısı, kamu işyerlerinde devlet bütçesinden kaldırılması, meteorolojik sebepler işletme dışı sebeplere örnek gösterilebilir. İşletme dışı

sebepler, işletme gereklerine dayanan fesih için ancak bu sebepler, işyerinde işgücü fazlasına neden olmuşsa, önem arz eder. İşveren, işletme dışı sebeplerin zorunlu kıldığı işletmesel süreçteki yapısal değişimi somut olarak ortaya koyarak bunun belirli çalışma yerlerinde azalmaya yol açtığını göstermelidir. Bir başka anlatımla işveren, fiili verileri işçilerin karşı vakıalar ile itiraz edebileceği ve mahkemelerce denetlenebilmesine imkan sağlayacak şekilde somut ve ayrıntılı olarak ortaya koymalıdır. İşletme dışı sebeplerin doğrudan doğruya etkisinin olduğu durumlarda fesih, ileri sürülen işletme dışı sebep fiilen mevcut olduğunda ve işçinin çalışmaya devam etme olanağını ortadan kaldırdığında İş Kanunu'nun 18. maddesi anlamında geçerli bir sebebe dayanır. İşletme dışı sebebin mevcut olup olmadığı ve bu sebeplerin işletmenin işgücü ihtiyacına doğrudan doğruya etkileri mahkemelerce tamamen denetlenebilir. Mahkeme, işletme dışı sebebin işletmedeki iş miktarına etki edip etmediğini, ediyorsa ölçüsünü ve bu suretle işletmedeki işçi sayısına etki edip etmediğini; ediyorsa ne kadarına etki ettiğini tespit eder. İşveren, işletme dışı sebeplerin varlığına dayanırsa, gerekçe yönünden kendisini bağlar. Dolayısıyla, işveren, işe iade davasında, işletme dışı sebeplerin kendi tarafından iddia edilen kapsam ve yoğunlukta fiilen mevcut olduğunu ispat etmek zorundadır. İşveren, işletme dışı sebeplerle işyerinde işçi sayısının azaltılması arasındaki bağlantıları ortaya koymalıdır. Yeniden yapılanma kararı (kurucu işveren kararı) işletme gereklerine dayanan fesihle sonuçlanırsa, işletme dışı sebepler, işçilerin işletmedeki işyerlerini kaybetmelerinin doğrudan değil; dolaylı sebebi olmuş olur. Bu durumda, iş sözleşmesinin feshini doğrudan sebebinin, yapısal karar ve tedbirler teşkil edecektir.

İşletme içi sebeplerden, işverenin, işletme yönetiminin esasını teşkil eden işletme politikasını gerçekleştirmek için teknik organizasyon ve ekonomik sahada aldığı bütün işletmesel tedbirler anlaşılmalıdır. Bu tedbirler aracılığıyla işveren, işletmenin organizasyon yapısı ve üretimle ilgili düzenleme yapma hakkını (yönetsel karar alma hakkını) kullanmaktadır. Rasyonelizasyon ted-

birleri (örneğin, safi hasıla yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesi için sürekli iyileştirme süreci), üretimin durdurulması veya üretimde değişiklik yapmak, masrafların kısılması, yeni çalışma, imalat ve üretim metodlarının uygulamaya sokulması veya değiştirilmesi, yeni bir pazarlama sisteminin uygulamaya sokulması, yarım gün çalışmayı tam gün çalışmaya dönüştürme, işlerin, işyerinin tam gün çalışılan yerlerinde mi yoksa kısmi süreli çalışılan yerlerde mi yapılacağına karara bağlanması, vardiya usulü çalışma sistemine geçme, çalışma sürelerinin azaltılması, çalışma sürecinde reorganizasyona giderek, çalışma yoğunluğunun arttırılması, işyerinin verimsiz çalışması veya kazançta düşme, işyeri sahalarının veya bölümlerinin birleştirilmesi, üretimin bir kısmının yurt dışına kaydırılması, belirli faaliyetlerin başka firmalara (outsourcing) veya alt işverene aktarılması, işletmenin üretim kapasitesini düşürmek, işletme veya işyerini kapatmak ya da işletmenin bir bölümünü veya servisini kapatmak, kazanç maksimasyonu (kazancı azami hadde çıkartma), Lean-management'in veya grup çalışma sisteminin uygulamaya sokulması gibi organizasyona yönelik değişiklikler, işverenin işçi mevcudunu süresiz azaltma kararı, doktrin ve Alman yargı içtihatlarında işletme içi sebep olarak nitelendirilen işletmesel kararlara örnek olarak verilebilir. İşletme içi sebeplerden kaynaklanan fesihlerde, işveren, hangi tedbirleri aldığı ve bu tedbirlerin iş sözleşmesi feshedilen işçinin işine nasıl etki ettiğini ortaya koymak zorundadır, işveren, işletme içi tedbirlerin, amaca uygunluğunu ve gerekliliğini gerekçelendirmek zorunda değildir. İşletme içi sebeplere dayanılarak yapılan fesihlerde, mahkemeler tarafından dikkate alınacak olan husus, işletmesel kararın fiilen uygulamaya geçirilip geçirilmediği ve feshi ihbar süresinin geçmesiyle birlikte, işçinin işyerinde çalışma imkanının ortadan kalkıp kalkmadığıdır. Bu bağlamda işveren, organizasyona yönelik veya teknik hangi tedbiri aldığı ve bu tedbirin uygulanmasıyla iş sözleşmesi feshedilen işçinin işine nasıl olumsuz yönde etki ettiğini açıkça ortaya koymalıdır.

İşletmesel karar söz konusu olduğunda, kararın yararlı ya da amaca uygun olup olmadığı yönünde bir incele-

me yapılamaz. Kısaca işletmesel kararlar yerindelik denetimine tabi tutulamaz, işverenin serbestçe işletmesel karar alabilmesi ve bunun kural olarak yargı denetimi dışında tutulması şüphesiz bu kararların hukuk düzeni tarafından öngörülen sınırlar içinde kalınarak alınmış olmalarına bağlıdır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 20/2 maddesinde açıkça, feshin geçerli nedenlere dayandığının ispat yükü davalı işverene verilmiştir. İşveren ispat yükünü yerine getirirken, öncelikle feshin biçimsel koşullarına uyduğunu, daha sonra, içerik yönünden fesih nedenlerinin geçerli (veya haklı) olduğunu kanıtlayacaktır. Bu kapsamda, işveren fesihle ilgili karar almadığını, bu kararın istihdam fazlası meydana getirdiğini tutarlı şekilde uyguladığını ve feshin kaçınılmaz olduğunu ispatlamalıdır.

İşverenin, dayandığı fesih sebebinin geçerli (veya haklı) olduğunu uygun delillerle inandırıcı bir biçimde ortaya koyması kanıt yükünü yerine getirmiş sayılması bakımından yeterlidir. Ancak bu durum, uyumsuzluğun çözümlenmesine yetmemektedir. Çünkü yasa koyucu işçiye başka bir olanak daha sunmuştur. Eğer işçi, feshin işverenin dayandığı ve uygun kanıtlarla inandırıcı bir biçimde ortaya koyduğu sebebe değil, başka bir sebebe dayandığını iddia ederse, bu başka sebebi kendisi kanıtlamakla yükümlüdür. İşçinin işverenin savunmasında belirttiği neden dışında sözleşmesinin örneğin sendikal nedenle, eşitlik ilkesine aykırı olarak keza keyfi olarak feshedildiğini iddia ettiğinde, işçi bu iddiasını kanıtlamak zorundadır.

Feshin işletme, işyeri ve işin gerekleri nedenleri ile yapıldığı ileri sürüldüğünde, öncelikle bu konuda işverenin işletmesel kararı aranmalı, bağlı işveren kararında işgörme ediminde ifayı engelleyen, bir başka anlatımla istihdamı engelleyen durum araştırılmalı, işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelip gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı (tutarlılık denetimi), işverenin fesihle keyfi davranıp davranmadığı (keyfilik denetimi) ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı (ölçülülük denetimi-feshin son çare olması ilkesi) açıklığa kavuşturulmalıdır.

İşletmesel kararın amacı ve içeriğini belirlemekte öz-  
gür olan işveren işletmesel kararı uygulamak için aldığı  
tedbirin feshi gerekli kıldığını, feshin geçerli nedeni  
olduğunu kanıtlamalıdır. İşletmesel kararın amacı ve  
içeriğini serbestçe belirleyen işveren uygulamak için aldığı,  
geçerli neden teşkil eden ve ayrıca istihdam fazlası  
doğuran tedbire ilişkin kararı, sürekli ve kalıcı şekilde  
uygulamalıdır. İşveren işletme, işyeri ve işin gerekleri  
nedeni ile aldığı fesih kararında, işyerinde istihdam  
fazlalığı meydana geldiğini ve feshin kaçınılmazlığını  
kanıtlamak zorundadır, iş sözleşmesinin feshiyle takip  
edilen amaca uygun daha hafif somut belirli tedbirlerin  
mevcut olup olmadığının değerlendirilmesi, işverenin  
tekelinde değildir. Bir bakıma feshin kaçınılmaz olup  
olmadığı yönünde işletmesel kararın gerekliliği de de-  
netlenmelidir. Feshin kaçınılmazlığı ekonomik açıdan  
değil, teknik denetim kapsamında, bu kararın hukuka  
uygun olup olmadığı ve işçinin çalışma olanağını orta-  
dan kaldırıp kaldırmadığı yönünde, kısaca feshin son  
çare olması ilkesi çerçevesinde yapılmalıdır.

İş ilişkisinde işletmesel kararlar iş sözleşmesini fesheden  
işveren, Medeni Kanun'un 2. maddesi uyarınca, yöne-  
tim yetkisi kapsamındaki bu hakkını kullanırken keyfi  
davranmamalı, işletmesel kararı alırken dürüst olma-  
lıdır. Keyfilik denetiminde işverenin keyfi davrandığını  
işçi iddia ettiğinden, genel ispat kuralı gereği, işçi bu  
durumu kanıtlamalıdır.

Dosya içeriğine davalı şirketçe alınan yeniden yapı-  
lanma kararı çerçevesinde işgücüne ihtiyaç kalmadığı  
gerekçesi ile davacının iş sözleşmesinin İş Kanunu'nun  
17. maddesi uyarınca feshedildiği anlaşılmaktadır. Da-  
valı işverence sunulan yeni organizasyon şemasına  
göre bazı bölümler kaldırılmıştır. Davalı işveren vekili,  
mevcut pozisyonunda iş gücüne ihtiyaç kalmayan da-  
vacının başka bir bölümde değerlendirme olanağının  
kalmadığını ileri sürmüştür. Mahkemece dosya üzerin-  
de bilirkişi incelemesi yapılarak feshin son çare olması  
ilkesinin uygulanmadığı sonucuna varılmıştır. Organi-

zasyon şemasına göre davacının çalıştığı pozisyonun  
filen kaldırılıp kaldırılmadığının ve davacının başka bir  
pozisyonda değerlendirilme olanağının bulunup bu-  
lunmadığının tereddüde yer vermeyecek şekilde açık-  
lığa kavuşturulması gerekir. Bu nedenle yapılacak iş, iş-  
yerinde uzman bilirkişi aracılığı ile keşif yapılarak, davalı  
işverence yeniden yapılanma kararının tutarlı bir şekil-  
de uygulanıp uygulanmadığı, fonksiyon birleştirilmesi  
söz konusu ise fonksiyonun birleştirildiği bölümde  
işgücünün nasıl karşılandığı, davacının pozisyonunun  
kaldırılıp kaldırılmadığı pozisyonu kaldırılmış ise başka  
bir bölümde değerlendirme olanağının bulunup bu-  
lunmadığı, fesihten kısa bir süre sonra davacının değer-  
lendirilebileceği pozisyonlara yeni işçi alınıp alınmadığı  
belirlenerek sonucuna göre karar verilmelidir. Eksik in-  
celeme ile yazılı şekilde karar verilmiş olması hatalıdır.

**SONUÇ:** Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebe-  
ten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek  
halinde ilgiliye iadesine, 30.06.2008 gününde oybirliği-  
yle karar verildi.

#### YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

**ESAS NO** : 2007/16610

**KARAR NO** : 2008/10304

**KARAR TARİHİ** : 25.04.2008

**İLGİLİ MEVZUAT** : 4857 sayılı İş K. md. 21,  
193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu  
md. 61, 94/1-1

**KARAR ÖZETİ** : **İŞE BAŞLATMAMA  
TAZMİNATI**

*İşe başlatmama tazminatı ücret sayılan ödemelerin  
ortak özelliğini taşımadığı için işe iade tazminatından  
gelir vergisi kesilmemesi gerekir.*

**DAVA:** Davacı, itirazın iptali, takibin devamı ve %40  
icra inkar tazminatına karar verilmesini istemiştir. Yerel  
mahkeme, isteği kısmen hüküm altına almıştır.



Hüküm taraflar avukatları tarafından temyiz edilmiş davacı avukatınca duruşma talep edilmiş ise de; HUMK'un 435. maddesi gereğince duruşma isteğinin süreden reddine ve incelemenin evrak üzerinde yapılmasına karar verilmiş olmakla, Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor sunuldu, dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

## YARGITAY KARARI

- 1- Dosyadaki yazılara toplanan delillerle kararın dayandığı kanuni gerektirici sebeplere göre davalının tüm temyiz itirazları yerinde değildir.
- 2- Davacının temyizine gelince; Davacı, boşta geçen süre ve işe başlatmama tazminatı alacakları için icra takibi yaptığını, takibi itiraz edildiğini belirterek itirazın iptaline, takibin devamına karar verilmesini istemiştir.

Davacı, ödemelerin tam yapıldığı için itirazın haklı olduğunu savunmuştur. Mahkemece işe başlatmama tazminatından gelir vergisi kesilmesinin gerektiği kabul edilerek, itirazın kısmen iptaline karar vermiştir.

Taraflar arasındaki uyuşmazlık işe başlatmama tazminatından gelir vergisi kesilip kesilemeyeceğine ilişkindir.

İşe başlatmama tazminatı ücret sayılan ödemelerin ortak özelliğini taşımadığı için anılan ödemelerden Gelir Vergisi Kanunu 61 ve 94/1-1 maddesi uyarınca vergi kesintisi yapılmasına olanak bulunmamaktadır. Gelir Vergisi Kanunu'nun 25/1-1 maddesinde vergiden müstesna tutulan işsizlik sebebiyle verilen tazminat niteliğinde olduğundan anılan alacaktan gelir vergisi kesilemeyeceğinden mahkemece hükmedilen karar hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

**SONUÇ:** Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 25.04.2008 gününde oybirliğiyle karar verildi.

## YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

**ESAS NO** : 2007/26457

**KARAR NO** : 2007/32875

**KARAR TARİHİ** : 08.11.2007

**İLGİLİ MEVZUAT** : 4857 sayılı İş K. md. 18, 19, 20, 21

**KARAR ÖZETİ** : İŞE İADE DAVASI İŞE BAŞLATILMAYAN İŞÇİNİN HAKKININ HESAPLANMASI

*İşe iade davasını kazanan işçinin başvurusuna rağmen işe başlatılmayan işçinin geçersiz fesihden dolayı hak kazanacağı işçilik hakları hesaplanırken işe başlatılmama tarihinde geçerli ücret esas alınmalıdır.*

**DAVA:** Davacı, ihbar tazminatı, kıdem tazminatı, fazla mesai, yıllık izin ücreti ile hafta ve genel tatil gündeliklerinin ödenmesine karar verilmesini istemiştir. Yerel mahkeme, isteği kısmen hüküm altına almıştır.

Hüküm süresi içinde davalılardan... ile davacı avukatları tarafından temyiz edilmiş olmakla dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

## YARGITAY KARARI

- 1- Dosyadaki yazılara toplanan delillerle kararın dayandığı kanuni gerektirici sebeplere göre, davalının tüm, davacının aşağıdaki bendin kapsamı dışında kalan temyiz itirazları yerinde değildir.
- 2- Davacının feshin geçersizliği ve işe iadeye ilişkin mahkeme kararına dayanarak süresinde işverene başvurduğu halde işe başlatılmamakla iş sözleşmesinin feshedildiği anlaşılmaktadır. Mahkemece işe başlatılmama tarihindeki asgari ücrete göre kıdem tazminatı, ihbar tazminatı ve yıllık izin ücretine karar verilmesi gerekirken geçersiz fesih tarihindeki ücret düzeyi esas alınarak anılan alacaklara karar verilmesi hatalıdır.

**SONUÇ:** Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 08.11.2007 gününde oybirliğiyle karar verildi.

# Endüstri İlişkileri Kapsamında Mevzuattaki Değişiklikler Mart 2009 Dönemi

► Hazırlayan: Av. Füsun GÖKÇEN

4 Mart 2009 tarih ve 27159 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete’de; Danışmanlık Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği, Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliği, Mal Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği, Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği, Çerçeve Anlaşma İhaleleri Uygulama Yönetmeliği, Yapım İşleri Muayene ve Kabul Yönetmeliği yayımlanmıştır.

Kamu İhale Kurumu tarafından çıkartılan Yönetmeliklerin yürürlük tarihi olarak Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliği’nin 40. maddesi hariç 05 Mart 2009 olarak belirlenmiştir.

03 Mart 2009 tarih ve 27158 sayılı Resmi Gazete’de, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından çıkarılan “Makina Emniyeti Yönetmeliği” yayımlanmıştır.

Söz konusu Yönetmelik ile, makinaların piyasaya arz edilmelerini teminen tasarım ve imalat aşamasında uyulması gereken temel emniyet şartları, takip edilmesi gereken uygunluk değerlendirme prosedürleri ve uygunluk değerlendirmesi yapacak onaylanmış kuruluşların görevlendirilmesinde dikkate alınacak asgari kriterler düzenlenmiştir. Yönetmeliğin yürürlük tarihi 29 Aralık 2009 olarak belirlenmiştir.

Sosyal Güvenlik Kurumu Sigortalı Tescil ve Hizmet Daire Başkanlığı’nca “Sigortalılık İşlemleri” konulu ve 05 Mart 2009 tarih ve 2009/37 sayılı Genelge çıkarılmıştır.

Bu Genelgede;

- 5510 sayılı Kanun’un 4. maddesinde belirtilen sigortalı sayılanlar,
- Sigortalılığın bildiri ve sigortalı işe giriş bildirgesinin verilme süreleri,
- Sigortalı işe giriş bildirgesinin Kuruma verilmesi,
- Sigortalı işten ayrılış bildirgesinin Kuruma verilmesi,

- Sigortalıların kendilerini Kuruma bildirmesi,
  - Sosyal Güvenlik Sözleşmesi imzalanmamış ülkelerde iş üstlenen işverenlerin yanlarında çalıştırdıkları Türk işçilerin sosyal güvenlikleri,
  - Sosyal güvenlik destek primine tabi çalışanlardan yapılacak kesintiler,
  - Sigortalılık sürelerinin değerlendirilmesi ve hizmetlerin birleşmesi,
  - Sosyal güvenlik sicil numarası olarak T.C. Kimlik Numarasının kullanılması,
- konularına yer verilmiştir.

**12 Mart 2009 tarih ve 27167 sayılı Resmi Gazete’de, Maliye Bakanlığı’na ait “3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu Genel Tebliği (Seri No: 1)” yayımlanmıştır.**

Genel Tebliğde serbest bölgelerde istihdam edilen personelin ücretlerinin gelir vergisinden istisna edilmesiyle ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

**29 Mart 2009 tarih ve 27184 sayılı Resmi Gazete’de 2009/14812 sayılı “Bazı Mallara Uygulanacak Katma Değer Vergisi Oranlarının Tespiti ile Mal ve Hizmetlere Uygulanacak Katma Değer Vergisi Oranlarının Tespitine İlişkin Kararda Değişiklik Yapılması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı” yayımlanmıştır.**

30 Mart 2009 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren Söz konusu Bakanlar Kurulu Kararı ile 30 Haziran 2009 tarihine kadar uygulanmak üzere, işyeri (bina ve/veya bağımsız bölüm şeklinde olanlar) teslimleri ile karara ekli (1) sayılı cetvelde yer alan malların teslimlerinde Katma Değer Vergisi oranı % 8 olarak belirlenmiştir.

**Sosyal Güvenlik Kurumu Prim Tahsilat Daire Başkanlığı tarafından 2009/52 sayılı Genelge çıkarılmıştır.**

Söz konusu Genelgede 5838 sayılı Kanun’la uygulama süresi uzatılan 18-29 yaş aralığında olan erkek ve 18 yaşından büyük kadın sigortalılardan yeni işe alınanlara ilişkin işveren hissesi sigorta prim teşvikine ilişkin açıklama ve örneklere yer verilmiştir.

## ÇEİS İSG Kurulu 16. toplantısını gerçekleştirdi

Sendikamızın İSG faaliyetlerine yön veren ÇEİS İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu, 16. toplantısını 10 Nisan 2009 tarihinde, Ankara'da Sendikamız Merkezi'nde gerçekleştirmiştir.

Kurul üyelerinden;

- İsmail GÜMÜŞDERE
- Süleyman ENGİZ
- Yusuf Ziya BEKİROĞLU
- Günseli KAYA
- Eray KİHTİR
- Selçuk ÖZDEMİR
- Doğan ÖZKUL
- Uğur SUR
- Ömür ŞENSÖZ
- Suat TOKAT
- Ferman ULAŞ

katılımları ile kurul çalışmalarına başlamıştır. Ayrıca, toplantıya Gökhan GÜZEL müşahit olarak iştirak etmiştir.

Toplantıda dönem içerisinde gerçekleştirilen iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri hakkında bilgi verilmesinin ardından, "Yüksekte ve Kapalı Alanlarda Güvenli Çalışma Eğitim Projesi" için çeşitli şirketlerin yetkililerinden bilgi alınmıştır.



## Limak Gaziantep Çimento Fabrikası belgelendirildi

Sendikamız organizasyonunda yeni üyelerimizde yürütülen OHSAS 18001 çalışmaları kapsamında Üyemiz Limak Gaziantep Çimento Fabrikası 23-27 Şubat 2009 tarihlerinde BSI tarafından yapılan tetkikler neticesinde OHSAS 18001 belgesini almaya hak kazanmıştır.

Üyemiz Limak Gaziantep Çimento Fabrikası'nı göstermiş olduğu başarılı çalışmalarından dolayı ÇİMENTO İŞVEREN olarak tebrik ederiz.





## Orta Kademe Yöneticilerin Davranış Odaklı İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri devam ediyor

2008 yılı Nisan ayı itibariyle başlayan “Orta Kademe Yöneticilerin Davranış Odaklı İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri” devam etmektedir. Şuana kadar gerçekleştirilen 48 eğitimin ardından, Mayıs ayı sonu itibariyle eğitimlerin tamamlanması ve sektörümüzdeki toplam 1.080 orta kademe yöneticinin söz konusu eğitime iştirak etmiş olması planlanmaktadır.



OHSAS 18001:2007 revizyonunda yer alan “davranış odaklı risk değerlendirmesi” yükümlülüğünün yerine getirilmesi için saha denetimlerinin ne şekilde yapılacağı ve raporlanacağına ilişkin bilgilerin de paylaşıldığı eğitimler, sektörümüzün iş güvenliği kültürünün geliştirilmesinde de önemli katkı yapmaktadır.

2009 yılının Şubat, Mart, Nisan ve Mayıs aylarında gerçekleştirilen eğitimlerin tarihleri ve düzenledikleri fabrikalar şunlardır;

Fabrika Adı	Eğitim Tarihi
Konya Çimento	23 – 24 Şubat 2009
Akçansa Ladik Çimento	09 – 10 Mart 2009
Çimentaş Elazığ Çimento	12 – 13 Mart 2009
Limak Kurtalan Çimento	16 – 17 Mart 2009
SET Trakya Çimento	23 – 24 Mart 2009
Batisöke Çimento	30 – 31 Mart 2009 ve 01 – 02 Nisan 2009
Çimko Narlı Çimento	01 – 02 Nisan 2009
Bartın Çimento	13-14 Nisan 2009
Çimko Adıyaman Çimento	29-30 Nisan 2009
Çimsa Niğde Çimento	05-06 Mayıs 2009
Limak Gaziantep Çimento	07-08 Mayıs 2009

## “İşveren ve Vekillerinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Hukuki, İdari ve Cezai Sorumlulukları” konulu toplantılar gerçekleştirildi

Üye Fabrikalarımızın Genel Müdür ve/veya üst düzey yöneticilerinin katılımları ile “İşveren ve Vekillerinin İSG Açısından Hukuki, İdari ve Cezai Sorumlulukları” konulu bir günlük toplantılar, bölgeler itibariyle gerçekleştirilmiştir.

İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ömer Ekmekçi ile Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Levent Akın'ın konuşmacı olarak iştirak ettikleri toplantılar, Üyelerimizin coğrafi konumları dikkate alınarak İstanbul, Ankara, Gaziantep ve İzmir'de düzenlenmiştir.



10.03.2009 tarihinde İstanbul'da Akçansa'nın evsahipliğinde gerçekleştirilen toplantıya Akçansa Merkez, Akçansa Ladik, Akçansa Büyükçekmece, Akçansa Çanakkale, Aşkale Çimento Fabrikası Trabzon Şubesi, Lafarge Aslan Çimento ve SET Group Holding'den;





13.03.2009 tarihinde Ankara'da Sendikamız Merkez Binası'nda gerçekleştirilen toplantıya, Çimsa Eskişehir, Aşkale, Nuh, Bolu, Set Afyon, Baştaş, Konya ve Cimpor Sivas Çimento'dan;

20.03.2009 tarihinde Gaziantep'de Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş. evsahipliğinde gerçekleştirilen toplantıya, Çimko Adıyaman, Çimko Narlı, Bartın, Mardin, Adana, Limak Kurtalan, Limak Ergani, Limak Şanlıurfa ve Limak Gaziantep Çimento'dan;



02.04.2009 tarihinde İzmir'de Çimentaş evsahipliğinde gerçekleştirilen toplantıya, Çimentaş İzmir, Çimentaş Trakya, Çimentaş Kars, Çimentaş Elazığ, Denizli, Batıçim, Bursa ve Set Balıkesir Çimento'dan katılım olmuştur.

Konuşmacı olarak katılan öğretim üyelerinin tebliğlerinin ardından katılımcıların yönelttiği sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır.



## “Güvenli Siklon Temizliği” konulu isg eğitim filmi çekildi

Sektörümüzde mevcut eksikliği gidermek amacıyla hazırlanmaya başlanan; eğitim filmlerinden ilki olan **“Güvenli Siklon Temizliği”** konulu filmin çekimi tamamlanmış ve üyelerimizin istifadelerine sunulmuştur. Yaklaşık 8 dakika süren eğitim filminde, sektörümüzün tehlikeli operasyonlarından olan “siklon tıkanmaları”na karşı güvenli bir şekilde nasıl müdahale edilebileceği anlatılmıştır.



## Adana Çimento'da İSG Eğitimleri verildi



12-16 Mart 2009 tarihinde Adana Çimento'da, 17 Mart 2009 tarihinde ise İskenderun Tesis'i'nde, Adana Çimento İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Temsilcisi Güven Temren tarafından, kapsam içi - kapsam dışı personel (teknisyen ve mühendisler) ile altışveren çalışanlarının katıldığı İş Güvenliği Temel İlkeleri – Acil Durum – Kazalar Eğitimi verilmiştir.

## İş Kazaları ve Ramakkalaların Paylaşım Sistemi açıldı



2004 yılından beri Sektörümüzde gerçekleşen iş kazalarının anlık olarak paylaşımı yapılamamaktadır. Söz konusu paylaşımların daha modern ve hızlı bir şekilde yapılabilmesi için Sendikamız internet sayfasında bir veri tabanı hazırlanmıştır. Kullanıcı adı ve şifre ile giriş yapılan siteye girilen iş kazası ya da ramakkala bildirimleri ile siteye eklenen iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin belgeler, tüm üyelerimiz ile bu platform üzerinden paylaşılacaktır.





## Adana Çimento'da bilgilendirme sunumları yapıldı

21 Mart 2009 Cumartesi günü Adana Çimento misafirhanesinde yapılan kahvaltı sonrası konferans salonunda, birimlerin kendi faaliyetleri hakkında katılımcıları bilgilendirdiği bir sunum tertip edilmiştir. Sunuma, fabrika üst yönetiminin ve tüm idari birim çalışanlarının yanında teknik birimden izlemek isteyen çalışanlar da katılmışlardır. Sunumların daha sonra teknik birimler ve İskenderun Tesisi çalışanları tarafından da gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.





## ETSO'nun Yeni Başkanı LÜTFÜ YÜCELİK

Aşkale Çimento Yönetim Kurulu Başkanı ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Lütfü Yücelik, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) Yönetim Kurulu Başkanlığı'na seçilmiştir.

ETSO seçimlerinden başarı ile çıkan, seçim sürecinde ve sonrasında sürekli birlik-beraberlik mesajları veren Lütfü Yücelik, genç ve dinamik ekibiyle bu sonucu yakaladıklarını söylemiştir. Yücelik, "Bu seçim Erzurum'un daha güzele gitmesi için yapılan bir yarıştı. Seçim sürecinde bulunan herkese gösterdiği tavır ve huzur ortamından dolayı teşekkür ediyorum. Kazanan ya da kaybeden taraf diye bir şey olamaz. Kazanan bir taraf varsa o da Erzurum'dur" demiştir.

### "Ortak Değerimiz Erzurum"

Erzurum'un onlarca sosyal ve ekonomik sorunun olduğunu, tüccar ve sanayicinin sıkıntılar içinde ayakta durmaya çalıştığını, esnafın nefes almak için direndiğini söyleyen Lütfü Yücelik, "Bu saatten sonra konuşmamız gerekenler bunlardır. Seçimler geride kalmıştır. Biz bundan böyle ekibimizle birlikte Erzurum'a hizmet için varız. Erzurum hepimizin ortak paydasıdır, ortak değeridir. Seçim sürecinde kimseyi üzmemeye ve kırmamaya çalıştık. Bu sonuçla birlikte ETSO'nun kapısı herkese açıktır. Derdimiz de ortaktır, sevinçlerimiz de" şeklinde konuşmuştur.

### "Üreten ve Çalışanın Yanındayız"

Seçim çalışmalarında "Sloganlarla ve hamaset nutukları ile sorunlar çözülmez" cümlesini özellikle kullandıklarını belirten Lütfü Yücelik, "Çalışanın, emek harcayanın ve üretenin konuşma vakti gelmiştir. ETSO'da bu yeni dönemde; çalışan, üreten ve emek harcayanlara söz hakkı vereceğiz. Onların daha fazla büyümeleri, gelişmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri için katkı sağlayacağız" şeklinde sözlerine devam etmiştir.

### "Aşkale Çimentolar Artmalı"

Erzurum ekonomisinin ancak "ortak girişim ruhu" ile canlanacağını söyleyen Lütfü Yücelik, "Aşkale Çimento gerçeği ortadadır. Aşkale Çimento bu şehrin insanların ortak girişim ruhunun bir sonucudur. Bizim en önemli ve en değerli projemiz Erzurum'u hak ettiği noktalara getirme noktasındaki çözümleri ısrarla savunmak olacaktır. Biz sorunları ve çözüm noktalarını biliyoruz. Çözüme katkı için aday olduk. Elbette



Erzurum'un sorunları birlik ve beraberlik içinde hareket etmekle çözülür. Ben ve ekibim bu kolektif ruhu hakim kılmayı hedeflemiştir. Artık geçmişe takılmanın ve dünün hesabını yapmanın anlamı yoktur" demiştir.

### "Bu Bir Bayrak Yarışıdır"

Erzurum için elini taşın altına koyan ve yüreği bu şehir için çarpan herkesle birlikte hareket edeceklerini söyleyen Yücelik, "Bu esasında bir bayrak yarışıdır. Önümüzdeki süreçte Erzurum'u bekleyen ve hızla çözülmesi gereken konular var. Şimdi bayrağı biz aldık ve hızlı bir şekilde onu en güzel yerlere taşımak için mesai harcayacağız. Bunu yaparken her kesimin desteğini, önerilerini ve katkılarını bekliyoruz. 'Ortaklık Kültürü' Erzurum için her anlamda kurtuluş reçetesi olacaktır. Bunu hepimizin bilmesi ve hayatiyete geçirmesi gerek" diyerek sözlerini nihayetlendirmiştir.



## çimento sektörüne ilk patenti kazandı

OYAK Çimento Grubu şirketlerinden Bolu Çimento, Alternatif Atık Yakma Tesisi Patentini alarak, çimento sektöründe bir ilki gerçekleştirmiştir.

Ar-Ge faaliyetlerinin başlangıç hedeflerinden olan patent alma ve faydalı model belgesi alma düşüncesi ile, Alternatif Atık Yakma Tesisi Projesinin benzer bir modelinin olmadığı patent bültenlerinden tespit edilmiş ve muadili olmadığından emin olunduktan sonra 'Destek Patent' firması aracılığı ile Avusturya Patent Enstitüsü'ne 'İncelemeli Patent' almak üzere 27 Mart 2007 tarihinde başvurulmuştur. Askı ve inceleme sürecinden sonra 2009 yılı Ocak ayı içerisinde patent onayı alınmıştır.



Proje başında atıkların döner fırın kalsinatöründe yakılması denenmiş, ancak yeterli yakma debisi sağlanamamıştır. Sonrasında döner fırın tersiyer boru hattı ile kalsinatör arasına yerleştirilmiş düşük devirde dönen ve bu sayede kalorifik değere sahip kontamine, boya çamuru, otomobil lastiği gibi atıkların birikme yapmadan ve ısı kaybına uğramadan yanabileceği bir entegre fırın planlanmıştır. Bu sayede yüksek miktarlarda atık insinire edilmekte ve çıkan ısı kalsinatörde efektif bir şekilde kullanılarak kömür tasarrufu sağlanmaktadır. Diğer yandan çevre dostu bu projede, atıktan çıkan toksik gazlar kalsinatöre gönderilerek burada 1.200 °C'de, 4 sn. sürede tamamen nötr hale gelmektedir. Bu noktada böyle bir atık yakma fırınının kapasiteye bağlı ebatları, besleme sistemi, refrakter dizaynı ve fırına entegre edilmesi kapsamında, bağlantı noktalarının tespiti konusunda ölçüm ve hesaplamalar ile projelendirmeler yapılmış ve sonrasında Ankara'da benzer insineratör imalatları yapan bir firma ile 2006 yılı ikinci yarısında imalat anlaşması imzalanmıştır.





nik Hizmetler Eski Müdürü Mustafa Abacı (Adana Çimento Teknik Genel Müdür Yardımcısı), Teknik Genel Müdür Yardımcısı Özgün Çınar, Muhasebe Müdürü Ertuğrul Akdaş katkıları ile elde edilmiş. Emeği geçen çalışanlar OYAK Çimento Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Celal Çağlar tarafından plaket ve bir kese cumhuriyet altını ile ödüllendirilmiştir.

OYAK Grubu Otomotiv ve Çimento Grubu Başkanı Celal Çağlar, bu sistemle geçen yıl kömürden 5 milyon dolara yakın tasarruf sağladıklarını ve çimento maliyetinin içinde enerjinin payının yüzde 60 olduğunu belirterek, "Toplam maliyetler içinde yüzde 9 tasarruf sağlayarak, çimentoyu daha ucuza üretme imkanına kavuştuk" demiştir. Çağlar, sözlerini şöyle sürdürmüştür: "Türkiye'de 2008 yılında 4.869 patent tescil edilmişken, bunların sadece 338'i Türk şirketleri ve vatandaşları tarafından alındı. Yani yüzde 90'ı yabancı şirketler tarafından yapıldı. Son 15 yılda bu rakam hiçbir zaman yüzde 8'i aşmadı. Bizim aldığımız patent de hem grubumuz hem de sektörümüz açısından bir ilktir."

Entegre atık yakma sisteminde 2008 yılı içerisinde 3.000 ton kontamine atık, 2.500 ton boya çamuru kullanımı gerçekleştirilmiştir. Çevre dostu bir yaklaşım ile doğaya zararı olan atıklar imha edilirken çıkardıkları yaklaşık 3.000 ton kömür eşdeğeri ısı, çimento döner fırın prosesinde kullanılmıştır. 2008 yılı içerisinde Bolu Çimento'da kullanılan atıkların insinerasyon ve ısı getirilerinin, yıllık yakıt maliyetine oranı % 15 seviyelerinde olmuştur.

Başarı ile tamamlanan proje, 2007 yılı Şubat ayında devreye alınmış ve TÜBİTAK nezdinde özgün bir proje olarak değerlendirilen Alternatif Atık Yakma Tesisi, bu kurumdan Ar-Ge desteği almıştır.

Türkiye çimento sektörüne kazandırılan bu ilk patent; Bolu Çimento Eski Genel Müdürü K. Ümit Özel (Adana Çimento Genel Müdürü), Bolu Çimento Tek-







## Bolu Çimento Sanayii A.Ş. Entegre Yönetim Sistemleri Belgelendirme Dış Tetkiki başarıyla tamamlandı

04 - 06 Mart 2009 tarihleri arasında, Kalite ve Çevre Kurulu (KÇK) tarafından, Bolu Çimento'da ve Ankara Öğütme ve Paketleme Tesis'i'nde "Belgelendirme Dış Tetkiki" gerçekleştirilmiştir. Tetkik kapsamında, Bolu Çimento'da uygulanmakta olan; TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001:2007 İş



Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve TS EN 197-2 Uygunluk Değerlendirmesi incelenmiştir.

Dış tetkik; 06 Mart 2009 tarihinde, Bolu Çimento üst yönetimi, birim müdürleri ve şeflerinin katılımı ile gerçekleştirilen "Tetkik Değerlendirme Toplantısı" ile tamamlanmış, herhangi bir minör ya da majör uygun-suzluk tespit edilmediği konusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir.

## Olağan Genel Kurul Mart ayında gerçekleştirildi

Bolu Çimento'da 23 Mart 2009 tarihinde, "2008 Yılı Olağan Genel Kurulu" yapılmış, Genel Kurul'da 2008 yılı mali tabloları ortakların bilgisine sunulmuş, 2008 yılına ait kar dağıtımı planlanmış ve 2009 yılında Bolu Çimento'da görev yapacak olan Yönetim ve Denetim Kurulu Üyeleri seçilmiştir.



## Geleneksel Müşteri Toplantısı düzenlendi

Bolu Çimento'da 2009 yılının ilk geleneksel müşteri toplantısı 26 Mart 2009 tarihinde düzenlenmiştir. Genel Müdür Kemal Doğansel, Mali ve İdari Genel Müdür Yardımcısı



Memiş Vanlı,  
Teknik Genel Müdür Yardımcısı  
Özgün Çınar, Satış Müdürü Mehmet Levend Gürses,  
ilgili birim müdürleri ve satış müdürlüğü çalışanlarının

da katılımı ile Bolu Çimento Sosyal Tesisleri'nde düzenlenen yemekten sonra gerçekleştirilen müşteri toplantısında; Genel Müdür Kemal Doğansel'in, sektörel durumu değerlendirdiği, küresel ve ulusal genel ekonomik duruma değindiği açılış konuşmasından sonra müşterilerle karşılıklı görüş alışverişinde bulunularak 2008 yılının değerlendirilmesi yapılmış ve 2009 yılına ilişkin beklentiler paylaşılmıştır.

Müşteriler; Kalite Kontrol ve Yönetimi Müdürü Cem Türkyener'in yapmış olduğu sunumla, Bolu Çimento'nun ürün portföyüne dahil edilen yeni ürünleri ve 2009 yılı yatırımları hakkında bilgilendirilmiştir. Bayi ve müşteri performansı değerlendirme sistemlerine göre yapılan değerlendirmelerde; 2008 yılının en başarılı torbalı çimento bayisine ve 2008 yılının en başarılı dökme çimento müşterisine plaket ve sertifikalarının Genel Müdür Doğansel tarafından takdim edildiği toplantı, karşılıklı temennilerle sona ermiştir.

## Bolu Çimento Korosundan TSM Konseri

17-24 Mart tarihleri arasında kutlanan "Yaşlılar Haftası" kapsamında, Bolu Çimento Türk Sanat Müziği Korosu, 21 Mart 2009 tarihinde Bolu İzzet Baysal Huzurevi'nde yaşlılar için bir konser vermiştir. Koronun toplu olarak seslendirdiği parçaların yanı sıra solo parçalara da yer verilen konser, yaşlılar tarafından büyük beğeni toplamıştır. Bolu Çimento çalışanlarının ikramlarıyla devam eden konser, Bolu İzzet Baysal Huzurevi yetkililerinin bu tür konserlerin devamı temennisiyle son bulmuştur.





çimento sanayi a.ş.

## Nuh Çimento'da Olağan Genel Kurul yapıldı

Nuh Çimento Sanayi A.Ş. Olağan Genel Kurul Toplantısı 27 Mart 2009 Cuma günü saat 14:00'te Nuh Çimento Sosyal Tesislerinde yapılmıştır.

Saygı duruşuyla başlayan Olağan Genel Kurulun ilk konuşmasını Yönetim Kurulu Başkanı Atalay Şahinoğlu yapmış ve konuşmasında, ortaklara 2008 yılının bilançosu ile tamamlanmış ve sürmekte olan yatırımlar hakkında bilgi vermiştir.



Tek liste ile gerçekleşen seçimlerde Nuh Çimento Sanayi A.Ş. Yönetim Kuruluna, Atalay Şahinoğlu, Özer Yurtbilir, Nurullah Eskiyanan, Murat Eskiyanan, Fikret Eskiyanan, Levent Yurtbilir, Yaşar Küçükçalık, Osman Özkan ve Ahmet İlhan Göbülük, Denetçi olarak ise Mahmut Kutlucan ve M.S. Ülkü Dalver seçilmişlerdir.

Yeni seçilen Yönetim Kurulu, yapmış olduğu ilk toplantısında Yönetim Kurulu Başkanlığına oy birliğiyle tekrar Atalay Şahinoğlu'nu seçmiştir.



## İSMAİL GÜMÜŞDERE Gebze Ticaret Odası Meslek Komitesi Başkanlığı'na seçildi

Lafarge Aslan Çimento Genel Müdürü ve Sendikamız İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu Başkanı İsmail Gümüşdere, 16.02.2009 tarihinde Gebze Ticaret Odası bünyesinde faaliyetlerde bulunan ve mesleklerin genel menfaatlerine uygun olarak gelişmelerini sağlamak üzere kurulan meslek komitelerinden 7'ncisi olan Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi Meslek Komitesi Başkanlığı'na seçilmiştir.

1958 yılında Balıkesir'de doğan İsmail Gümüşdere, ilk, orta ve lise eğitimini Balıkesir'de tamamladıktan sonra; 1978-1982 yılları arasında İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Makina Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur.





1983 yılında ÇİTOSAN'ın Gaziantep Çimento Fabrikası'nda FLS Çimento Değirmeni Montajı ile başlayan çimento hayatına askerlik sebebi ile bir süre ara verdikten sonra, 1985 yılında yine aynı fabrikadaki görevine devam etmiştir. Bu fabrikada Makina Bakım Şefi olarak görev yapmış, 1990 yılında Çorum Çimento Fabrikası'na tayin olmuştur. 1992 yılına kadar Makina Bakım Şefi olarak görevine devam etmiş, fabrikanın özelleştirilmesiyle, Yibitaş-Lafarge Çimento bünyesinde Bakım Müdürlüğü görevine atanmıştır. 1998 yılında Yibitaş-Lafarge Nevşehir Öğütme Tesisi'ne Fabrika

Müdürü olarak atanmış, 2000 yılı ortalarına kadar buradaki görevini sürdürmüştür, 2000-2002 yılları arasında Lafarge Ereğli Öğütme Tesisi'nde yine Fabrika Müdürlüğü görevini yürütmüştür. 2002 yılında Yibitaş-Lafarge Çorum Çimento Fabrikası Genel Müdürlüğü'ne atanmış ve bu görevi 2006 yılı sonuna kadar devam ettirmiş, 2007 yılında ise Lafarge Aslan Çimento Genel Müdürlüğü görevine getirilmiştir ve halen bu görevini sürdürmektedir. 2008 yılı Ocak ayından bu yana Sendikamız İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu Başkanlığı görevini yürüten İsmail Gümüşdere evli ve 1 çocuk babasıdır.



## Çimentaş Topluluğu Kıdem Törenleri yapıldı

Çimentaş Topluluğu geleneksel kıdem törenleri;

- 18 Aralık 2008 tarihinde Topluluğun İzmir'deki şirketlerini kapsayacak şekilde Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası'nda,



Çimentaş Topluluğu'nda 10., 20. ve 25. kıdem yıllarını dolduran çalışanlar, kıdem yıllarına göre plaket, altın/gümüş Çimentaş rozeti veya gümüş tepsi hediyelerini Üst Yönetimin katılımıyla verilen kokteylde almışlardır.



- 25 Aralık 2008 tarihinde Çimentaş Trakya (Edirne) ve Çimentaş Elazığ Fabrikalarında,
- 18 Şubat 2009 tarihinde ise Çimentaş Kars Fabrikası'nda gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca 2007 yılı içinde Toplulukta 30. kıdem yıllarını dolduran 2 yönetici, eşleri ile birlikte 2008 yılı Aralık ayında 5 günlük Roma seyahatine katılmışlardır.





**Set**  
Italcementi Group

## Set Grup'ta iki yeni proje Step 2 Projesi

Italcementi bünyesinde başlatılan "Step 2 Projesi"nin amacı tüm grup içerisinde kendi teknik bilgi birikimi, grubun geleneksel yapısı ve tecrübesiyle, gelişmeye ve iyileşmeye açık bakış açısıyla gelecek 5 yıl içinde dünya çimento sektöründeki konumunu yükseltmek, yapılacak iyileştirmelerle fabrikaların verimliliklerini dünya standartlarına, hatta üstüne çıkarabilmek ve iş sağlığı ve güvenliği ile çevre konularında gösterilen hassasiyetle dünyaya örnek olabilmektir.

Step 2, esas itibarıyla teknik anlamda fabrikaların üretim maliyetlerini minimuma çekmek, aynı zamanda üretimi de maksimize ederek "sınıfının en iyisi" olmak üzere fabrikaların kendilerini geliştirmelerini hedef almaktadır. Proje, hem Italcementi Group hem de Set Grup fabrikalarının projesidir. Tüm Grup içerisindeki fabrikaların kendi verimliliklerini artırmaları ve sürekli iyileştirme sağlamaları üzerine fabrika çalışanlarının yeni fikirler geliştirebilmelerine, kendi fikirlerini Italcementi'nin teknik işlerini yürüten CTG Şirketi tarafından üst yönetime sunabilmelerine olanak tanır.

Projede Italcementi Group'un dünyanın çeşitli ülkelerindeki fabrikalarında çalışan yaklaşık 28 yol göstericisi (navigator), her bir fabrikada 3 ay boyunca aktif olarak yol almaktadır. "Yol gösterici"ler CTG ve her ülkedeki



Italcementi Group üyesi şirketlerin üst yönetimi ile aralarında ağ görevi görmektedirler.

Proje 2008 yılı Mart ayında Colleferro (İtalya) ve Bus-sac (Fransa) pilot fabrikalarında sağlanan başarı ile beraber ilk dalgada Haziran ayında; Mısır'ı da bünyesine almıştır. Bu ülkelere Ekim ayında Nazareth Fabrikası ile ABD katılmış, ardından şu an içinde bulunulan 3. dalga ile Proje, 12 Ocak 2009 tarihinde Set Çimento Ankara Fabrikası'nda başlatılmıştır. 15 Ocak 2009 tarihinde gerçekleştirilen başlangıç (kick-off) toplantısı, CTG Üst Yönetimi'nin de katılımıyla oldukça başarılı geçmiştir. Ankara Fabrikası'ndaki çalışma yaklaşık 3 ay sürecek olup, sonrasında diğer Set Grup fabrikaları da Step 2 Projesi'ne dahil edileceklerdir.

## "Varlık Koruma Programı (Property Preservation Program [PPP])"

Varlık Koruma Programı, varlıkların korunması, varlıklara hasar verecek nedenlerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile ilgili önlemlerin bir program dahilinde ele alınması ve oluşabilecek üretim kayıplarının bertaraf edilmesini hedeflemektedir.

Program, Italcementi'nin operasyonlarını yürüttüğü tüm ülkeleri ve çalışanlarını kapsamına almaktadır. Programla ilgili bir komite oluşturulmuş ve komite söz konusu ülkelere ziyaretlerde bulunmuştur. Bu çerçevede 17 Aralık 2008 tarihinde Set Grup Merkez Ofiste

"Varlık Koruma Programı Sonuçlandırma Toplantısı" tertip edilmiştir. Toplantıya Genel Müdür, Yönetim Komitesi Üyeleri, Fabrika Direktörleri, Merkez Bakım ve Geliştirme Müdürlüğü, AXA Corporate Solutions ve Italcementi Risk Management çalışanları katılmışlardır. Bu toplantıda 2008 yılında fabrika ziyaretleri sonucu oluşan öneriler ve 2009 yılı hedefleri değerlendirilerek, 2009 yılında Varlık Koruma Programı dahilinde yapılacak iyileştirmeler, fabrika bazında belirlenmiş ve rapor haline getirilmiştir.



## Ünye Çimento'da Saha Sorumluları Eğitimi gerçekleştirildi

Ünye Çimento'da görev yapmakta olan 27 personele, 12-13 Şubat 2009 tarihleri arasında "Saha/Alan Sorumluları Eğitimi" verilmiştir



## Ünye Cumhuriyet İlköğretim Okulu'ndan fabrika ziyareti



Ünye Cumhuriyet İlköğretim Okulu öğrencileri, 20 Şubat 2009 tarihinde Ünye Çimento'ya bir ziyaret gerçekleştirmiştir. Söz konusu ziyarette öğrencilere Ünye Çimento'nun tarihçesi ve üretim faaliyetleri ile ilgili bilgi verilerek, fabrika gezdirilmiştir.

## Ünye Çimento'nun 40. Olağan Genel Kurulu yapıldı

Ünye Çimento, 40. Olağan Genel Kurulu'nu 27.03.2009 tarihinde gerçekleştirmiştir.

Yapılan Genel Kurul sonucunda Yönetim Kurulu Üyeliklerine ;



- 1- Celalettin ÇAĞLAR (Başkan)
- 2- Mustafa Cengiz AKIN (Başkan Yard.)
- 3- Güney ARIK (Üye)
- 4- Arif İDİKURT(Üye)
- 5- İbrahim BABUR (Üye)
- 6- Doğa SOYSAL (Üye)
- 7- Cem ÇOLAK(Üye)

Ünye Çimento'daki görev süreleri dolan Yönetim Kurulu Başkan Yard. (E) Tümğ. Kerim Şahin ve Denetleme Kurulu Üyesi (E) Kur. Alb. Nejdet Karaköse'ye vermiş oldukları hizmetlerinden dolayı Ünye Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Celalettin Çağlar tarafından plaket verilmiştir.



Denetleme Kurulu Üyeliklerine;

- 1- Sami DEMİREL
- 2- Ümit KALENDER
- 3- Mehmet CERİT

seçilmiştir.





## MPM 48. Genel Kurulu gerçekleştirildi

Milli Prodüktivite Merkezi'nin (MPM) 48. Genel Kurulu 20 Mart 2009 tarihinde Ankara'da MPM Genel Merkezi'nde gerçekleştirilmiştir. Genel Kurulu'da yapılan seçimler sonucunda işveren kesimini temsilen Türkiye Deri Sanayii İşverenleri Sendikası (TÜDİS) Genel Sekreteri Akansel Koç, işçi kesimini temsilen ise Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ) Genel Sekreteri Mustafa Türkel Yönetim Kurulu Üyeliği'ne seçilmişlerdir. MPM Yönetim Kurulu aşağıdaki üyelerden oluşmuştur.



Yönetim Kurulu ilk toplantısında kendi arasında görev bölümü yaparak Akansel Koç'u Yönetim Kurulu Başkanlığı'na seçmiştir.

TÜDİS Genel Sekreteri olan Akansel Koç, 1971 yılında Sivas'ta doğmuş, öğrenim hayatından sonra müteakip uzman olarak çalışma hayatına başlamıştır. Koç, 1993 yılından bu yana Genel Sekreterlik görevini yürütmekte olup bunun yanı sıra halen Asgari Ücret Tespit Komisyonu Üyeliği (1997-.....),

TOBB Deri ve Deri Ürünleri Meclis Üyeliği, İstanbul İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu Üyeliği, Tuzla Kent Konseyi Üyeliği görevlerini sürdürmektedir. 7., 8. ve 9. Kalkınma Planlarında deri sektörü temsilcisi olarak görev almıştır. 1997 yılından bu yana ise Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) TİSK heyeti içerisinde yer almaktadır. IV. İzmir İktisat Kongresi'nde de görev almanın yanı sıra, deri sektörüne yönelik çeşitli projelere koordinatörlük yapmıştır. Endüstri ilişkileri ve çalışma hayatı başta olmak üzere ekonomik ve sosyal konularda çeşitli dergi, gazete ve yayın organlarında araştırma, inceleme ve makaleleri yayınlanan Akansel Koç'un "Çalışma Hayatında Yeni Dönem" adlı bir de kitabı bulunmaktadır.

	ASIL	YEDEK
HÜKÜMET	Ramazan Yıldırım	Mustafa Kaplan
TİSK	Akansel Koç	Mesut Ulusoy
TÜRK-İŞ	Mustafa Türkel	Mürsel Taşçı
TOBB	Mustafa Deryal	Alaattin Doğan
TZOB	B.Şinasi Özdemir	M.Latif Maskan
ÜNİVERSİTE	Prof. Dr. Mehmet Eroğlu	Prof. Dr. İrfan Süer



TÜRK-İŞ Genel Sekreteri Mustafa Türkel, 1955 yılında Tokat'ın Zile ilçesinde doğmuş, ilk ve orta öğreniminden sonra Endüstri Meslek Lisesi'nin Torna/Tesviye Bölümünü Zile'de bitirmiştir. Lise eğitiminden sonra özel ve kamuya ait çeşitli işyerlerinde çalıştıktan sonra, 1983 yılında Tokat Sigara Fabrikası'nda Teknik Usta olarak göreve başlamıştır. 1989 yılında TEKGIDA-İŞ Sendikası Tokat Şube Başkanlığı'na ve aynı yıl Samsun Bölge Şubesi Sekreterliği'ne seçilmiştir. 1999 yı-

linda TEKGIDA-İŞ Sendikası'nın 11. Olağan Genel Kurulu'nda Genel Sekreterlik görevine getirilmiş, 2003 yılında yapılan 12. Olağan Genel Kurul'da yeniden Genel Sekreter seçildikten sonra, 2005 yılında gerçekleştirilen Olağanüstü Genel Kurul sonrasında Genel Başkan olmuştur. TÜRK-İŞ'in 19. Olağan Genel Kurulu'nda Genel Eğitim Sekreterliğine, 20. Olağan Genel Kurul'da ise Genel Sekreterlik görevine seçilen Türkel, evli ve üç çocuk babasıdır.

Üyelerimizden Akçansa Çimento Sanayi T.A.Ş.'nin  
Yönetim Kurulu Başkanı **Sayın Engin Tuncay**'ın annesi

## Gülten Tuncay

26 Mart 2009 Perşembe günü vefat etmiştir.  
Merhumenin cenazesi aynı gün ikindi namazını müteakip  
İstanbul Levent Camii'nden kaldırılmıştır.

Merhumeye Tanrı'dan rahmet, ailesi ve tüm sevenlerine başsağlığı dileriz.

**ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI**

Üyemiz Mardin Çimento Sanayi T.A.Ş.'nin  
Genel Müdür İdari Yardımcısı Sayın **İsa TAZEGÜL**'ün annesi

## Yasemin TAZEGÜL

03 Nisan 2009 Cuma günü vefat etmiştir.  
Merhumenin cenazesi aynı gün öğle namazını müteakip  
Ankara Muhamediye Camii'nden kaldırılarak, Karşıyaka Mezarlığı'nda defnedilmiştir.

Merhumeye Tanrı'dan rahmet, yakınlarına ve tüm sevenlerine baş sağlığı dileriz.

**ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI**

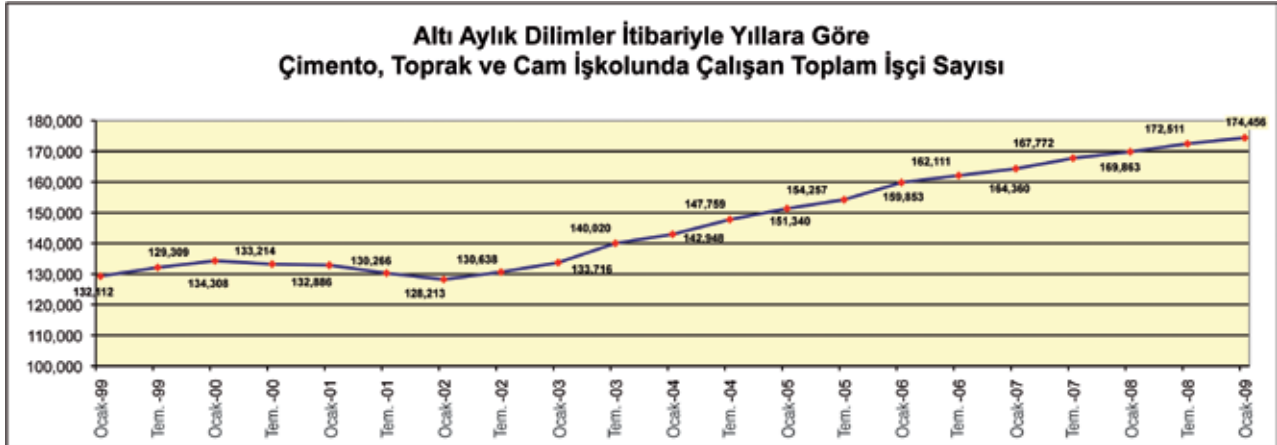
# Çimento, Toprak ve Cam İşkolundaki İşçi Sayılarına İlişkin İstatistikler

► Hazırlayan: Özgür Acar

Her yıl Ocak ve Temmuz aylarında açıklanan 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu gereğince, işkollarındaki işçi sayıları ve sendikaların üye sayılarına ilişkin istatistiklerin 2009 yılı Ocak ayı bölümü Resmî Gazete’de yayınlanmıştır.

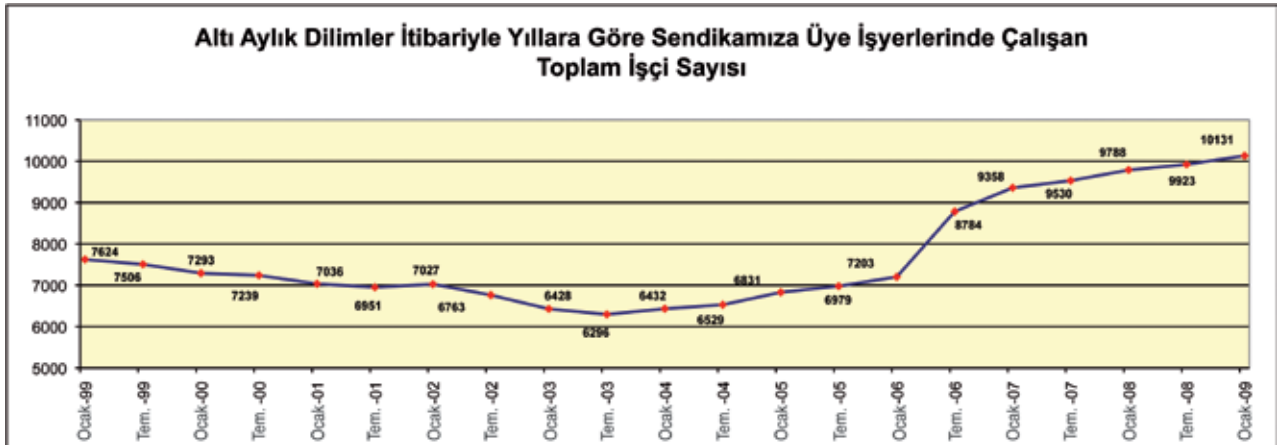
Buna göre Çimento, Toprak ve Cam işkolunda çalışan işçi sayısı, 2009 yılı Ocak ayı itibarıyla 174.456 olurken (Temmuz ayına göre %1,1’lik bir artış gözlenmiştir); bu işçilerin %53,1’ini sendikalı işçiler oluşturmuştur. Sendikamıza üye işyerlerindeki toplam çalışan sayısı 2009 yılı Ocak ayı itibarıyla 10.131 olmuş, bunun 5915’ini sendikalı işçiler oluşturmuştur.

Tablo 1



Kaynak: Resmî Gazete’de her yıl Ocak ve Temmuz aylarında yayınlanan istatistikler.

Tablo 2

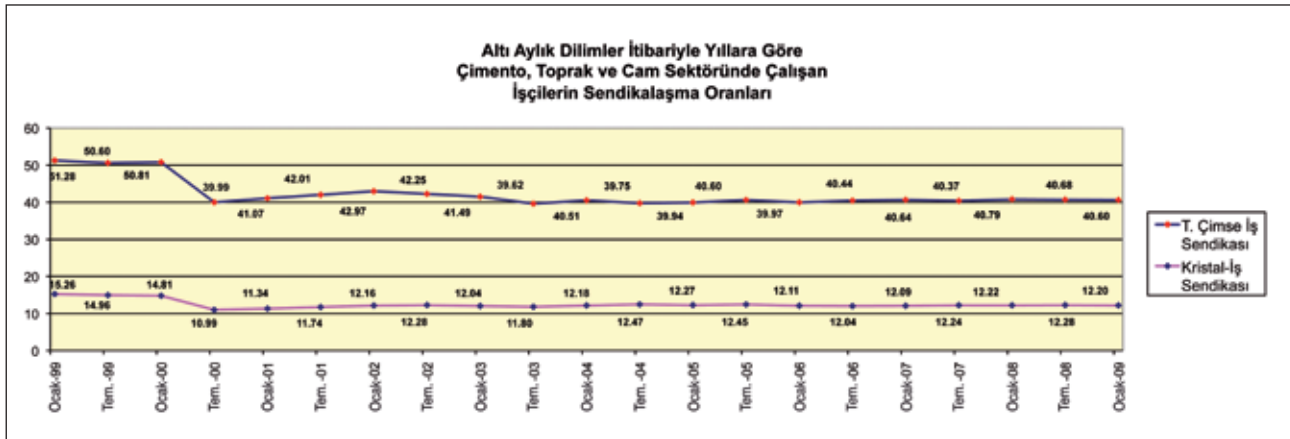


Kaynak: ÇEİS Araştırma Servisince hazırlanan üye fabrikalardaki aylık personel mevcudu istatistikleri.

2009 yılı Ocak ayı itibariyle Çimento, Toprak ve Cam İşkolunda çalışan sendikalı işçilerin %76,6'sı T.Çimse-İş Sendikası'na üyeyken; bu sendikaya üye işçilerin işkolunda çalışan tüm işçiler içindeki payı %40,6'dır. Kristal-İş Sendikası'na üye işçiler, işkolunda çalışan sendikalı işçilerin %23'ünü oluştururken; bu işçilerin işkolundaki tüm işçiler içerisindeki payı %12,2 olmuştur. Sendikamıza üye fabrikalarda çalışan sendikalı işçilerin tamamı T. Çimse-İş Sendi-

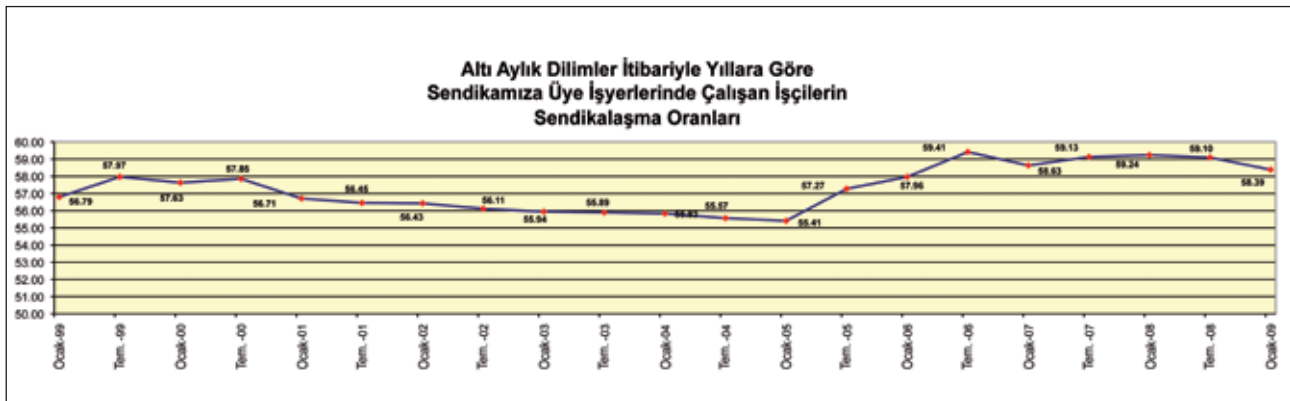
kasına üye olup, 2009 yılı Ocak ayı itibariyle sendikalaşma oranı %58,4 olarak gerçekleşmiştir. Sendikamıza üye işyerlerinde çalışan sendikalı işçi sayısında bir önceki döneme göre (Temmuz 2008) %0,8, bir önceki senenin aynı ayına göre (Ocak 2008) ise %2'lik bir artış gözlenmesine rağmen, sendikalaşma oranında ise bir önceki döneme göre 0,71, bir önceki senenin aynı dönemine göre ise 0,85 puan düşüş göze çarpmaktadır.

Tablo 3



**Kaynak:** Resmi Gazete'de her yıl Ocak ve Temmuz aylarında yayınlanan istatistikler.

Tablo 4



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



## Çimento Kimyası - Hammaddeler • Cengiz Göçer

Üyelerimizden, Nuh Çimento Sanayi A.Ş.'nin Genel Müdürü Cengiz Göçer tarafından hazırlanan kitap, daha önce 4 cilt olarak yayınlanan "Çimento Teknolojisinde Döner Fırın Mühendisliği" adlı kitabının çimento sektörü ve akademik çevrelerce yoğun ilgi görmesi üzerine yapılmış bir çalışmanın ürünüdür.

Cengiz Göçer'in yıllar boyunca çimento kimyası üzerine almış olduğu notlardan oluşan kitapta, yazara göre önemli görülen bazı sözcükler, terimler, sayılar, formüller ve cümleler koyu olarak belirtilmiş ve yeri geldikçe, okurların faydalanabileceği düşüncesiyle yararlı görülen bilgiler dipnot olarak belirtilmek yerine, yazının akışı içinde yer almıştır. Ayrıca, kaynakları İngilizce izlemeye alışmış olanlar için bazı terimlerin İngilizce karşılıklarına parantez içinde yer verilmiştir.

Üç ana bölümden oluşan kitabın ilk bölümünde, Portland Çimentosunun kimyası, tarihi ve Ülkemizdeki üretim sürecinin tarihsel gelişimi hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, çimentoyu oluşturan hammaddelerin kimyası, üretim sürecinde geçirdikleri değişimler ve aşamalar ta-



nıtılmıştır. Son bölümde ise, çimento hammaddelerinin kristal yapıları incelenmiş ve açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Kitabın yazılması sırasında yararlanılan kaynaklara her bölümünün sonunda yer verilerek, okurların konuya daha kolay hakim olabilmeleri amaçlanmıştır.



## SGK İş Kazası Uygulamaları ve İş Kazası Davaları • İsa Karakaş

Sosyal güvenlik reformu bağlamında yürürlüğe giren mevzuat kapsamında da çok kapsamlı değişiklikler yapılmıştır. Bu köklü değişiklikler, iş kazaları bakımından Avrupa Birliği ülkeleri arasında ilk sıralarda yer alan ülkemizdeki işyerlerini çok yakından ilgilendirmektedir. Sosyal Güvenlik Kurumu

Başkanlık Başmüfettişi İsa Karakaş, kitabında 2008 yılı Ekim ayı başında tüm hükümleri ile birlikte yürürlüğe konan 5510 sayılı Kanun'da yer alan iş kazası uygulamalarını tüm yönleriyle açıklamış ve SSK uygulamaları ile karşılaştırmalar yapmıştır.



İş kazalarının, İş Kanunu ve Borçlar Kanunu boyutlarına da yer verilen kitapta; iş kazası uygulamaları ile iş kazasından doğan SGK'nın rücu davaları ve diğer yaptırımları, işçinin iş kazası nedeniyle açacağı maddi/manevi tazminat davaları ile işçinin ölümü halinde destekten yoksun kalanların açacağı tazminat davaları herkesin anlayacağı şekilde tüm yönleriyle ele alınmaya gayret edilmiştir. Ayrıca, iş kazası işlem ve uyuşmazlıklarına ilişkin SGK'ya itiraz ve yargı yolları örnek dilekçe ve başvuru formlarına da yer verilerek ilgili kimselere rehberlik yapılmaya çalışılmıştır.

Eser, alanında ilk uygulamalı rehber kitap olma özelliği sebebiyle başvurulabilecek bir kaynak niteliğindedir.

## İş Hukuku Uygulamaları • Prof. Dr. Haluk Hadi Sümer



Öğretim metodlarından birisi de teorik bilgilerin olay çözümlerinde kullanılmasıdır. Prof. Dr. Haluk Hadi Sümer tarafından hazırlanan çalışmada İş Hukukuna ilişkin 47 olaya çözümleriyle birlikte yer verilmiştir. Olayların hazırlanmasında, önemli ölçüde İş Hukukunun temel konularına ilişkin Yargıtay kararları esas alınmıştır. Yargıtay kararlarına konu olan olaylar, İş Hukuku öğretisinin de değerlendirmelerini göz önünde bulundurarak çözülmeye çalışılmıştır. Bu nedenle her yıl İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi tarafından düzenlenen "Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi Seminerleri"nden geniş ölçüde yararlanılmıştır. Olayların çözümünde mümkün olduğu kadar öğretilerdeki tartışmalara ve konuyla ilgili Yargıtay kararlarına yer vermeye gayret gösterilmiştir. Çalışma, İş Hukuku alanında eğitim gören öğrenciler yanında, uygulamanın bizzat içinde yer alan işyerlerine faydalı olabilecek bir rehber niteliğindedir.