

Çimento İşveren

Cilt 24 // Sayı 6 // Kasım 2010

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayın Organı

// dergi.ceis.org.tr

Cumhuriyeti, onun icabatını
(gereklerini) yüksek sesle anlatınız.
Cumhuriyet prensiplerini sevdiniz.
Bunu kalplere yerleştirmek için hiçbir
fırsatı ihmal etmeyiniz.

(İstanbul'daki bir konuşmasından,
18 Aralık 1930)

K. Atatürk

ISSN 1300-3526



Editörden



Değerli okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında; “İşletmelerin Geleceği için Yol Haritası: Vizyon Yönetimi” ve “1980 Sonrası Neo-Liberal Politikaların İşsizlikle Mücadelede Yerine Getiremediği Vaatler: Rusya’yı Çıkmaza Sürükleyen Yol” başlıklı makalelere yer verilmiştir.

Şirketler, geleceklerini görebilmek, rekabet güçlerini artırmak ve kaliteli bir yönetim süreci oluşturabilmek için “vizyon yönetimi” olgusunu bilmek ve bu süreci uygulamak durumundadırlar. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyelerinden Doç. Dr. M. Akif ÖZER hazırlamış olduğu makalesinde bu konuya eğilmiştir. ÖZER, öncelikle vizyon yönetiminin tanımını yapmış; ardından işletmelerin bu aşamada belirleyecekleri stratejiler hakkında bilgiler vererek, vizyon geliştirme süreci, vizyon paylaşımı, vizyon uygulama süreci, vizyon iletimi, vizyon kaybı ve denetimi gibi konuları ele almıştır. Çalışmanın sonunda ise başarılı bir vizyon yönetiminin nasıl yapılacağı sorusuna cevap aranmıştır.

1980 sonrası dönemde artan işsizlik sorunu 1990’lı yıllarda had safhaya ulaşmış, söz konusu soruna ilişkin mücadelelerde ise neo-liberal politikaların uygulanması ve bu konudaki başarı ya da başarısızlık dünya gündeminde tartışılan bir konu olmuştur. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Araştırma Görevlisi Volkan IŞIK tarafından hazırlanan makalede konu incelenerek, Rusya örneğiyle desteklenmiştir. IŞIK öncelikle 1980 sonrası dönemde hakim olan neo-liberalizm hakkında bilgilere yer vermiş, sonrasında ise Rusya örneğinden yola çıkarak, IMF programları ile neo-liberal politikaların işsizlik sorununa bir çözüm getirip getirmediğini sorgulamış ve başarısızlığını ortaya koymaya çalışmıştır.

Sevgi ve saygılarımla...

Özgür Acar

ozguracar@ceis.org.tr

genel@ceis.org.tr



48



54

**Sendikamız merkezi İstanbul'a taşınmıştır.
İletişim bilgileri aşağıda yer almaktadır.**

Köybaşı Cad. No: 40 Yeniköy 34464 Sarıyer / İSTANBUL
Tel +90 (212) 299 92 22 • Faks +90 (212) 299 11 51

**(0212) 444 2347
CEİS**

İÇİNDEKİLER

Makaleler

- 04** | İşletmelerin Geleceği İçin Yol Haritası:
Vizyon Yönetimi
Doç. Dr. M.Akif ÖZER

- 22** | 1980 Sonrası Neo-Liberal Politikaların İşsizlikle
Mücadelede Yerine Getiremediği Vaadler: Rusya'yı
Çıkma Sürükleyen Yol
Volkan IŞIK

Hukuk

Yargıtay Kararları

- 39** | Derleyen: Av. Dr. Ertan İREN

Sektörden Haberler

Sendikadan

- 48** | T. Çimse-İş Sendikası Yönetim Kurulu Sendikamızın
yeni Genel Merkezini ziyaret etti

ÇAİK Çalışma İlişkileri Kurulu

- 49** | Çalışma İlişkileri Kurulu 11. toplantısını gerçekleştirdi

İSG İş Sağlığı ve Güvenliği

- 50** | ÇEİS İSG Kurulu 21. toplantısını gerçekleştirdi
- 51** | "Kapalı Alanlarda Güvenli Çalışma Eğitimleri"
devam ediyor
- 52** | Akredite Iskele Güvenlik Teftişçisi Eğitimleri tamamlandı

Fabrika Haberleri

- 53** | Adana Çimento'da kazan dairesi ünitesi yangın tatbikatı
- 54** | Akçansa Atık Isı Geri Kazanım Tesisi'nin temeli atıldı
- 56** | Bolu Çimento'da 9. Geleneksel Açık Kapı Pikniği
- 57** | Şirket içi tenis turnuvası sonuçlandı
- 57** | Sınavlarda başarı gösteren gençler ödüllendirildi
- 58** | Çimentaş 60. yılını kutladı
- 60** | Çimentaş İSG eğitimleri ve fabrika paylaşımları
- 61** | Çimentaş Bowling Turnuvası
- 62** | Denizli Çimento'dan Kemer gezisi
- 63** | Göz muayeneleri tamamlandı
- 63** | "En İyi Ramak Kala" ödülü sahibini buldu
- 64** | Kurtalan Çimento'da yangın söndürme ekibine eğitim verildi
- 65** | Grup fabrikalarına yönelik "Milli Audit (Değirmen Denetimi)"
eğitimi gerçekleştirildi
- 66** | Kurumlararası Dragon Festivali
- 67** | Set Grup'ta İş Sağlığı ve Güvenliğinde Altın Kurallar
- 68** | Ünye Çimento'da kanal ve bayi yönetimi eğitimi yapıldı
- 69** | Ramak kala ödülleri sahiplerini buldu

Diğer Haberler

- 70** | Vefat Haberleri

İstatistik

- 71** | Sanayi İşgücü Girdi Endeksleri - 2010 Yılı II. Dönem
Hazırlayan: Özgür ACAR

Kitap Tanıtımı

- 72** | İşyerinin Devri ve İş Sözleşmesini Fesih Hakkı
Doç. Dr. Gülsevil ALPAGUT



58



62



64



DOÇ. DR.
M. AKİF ÖZER
Gazi Üniversitesi
İİBF Kamu Yönetimi Bölümü
Öğretim Üyesi

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Ankara-Ayaş'ta doğdu. 1995 yılında Ankara Ün. SBF Kamu Yönetimi Bölümü'nde lisans, 1999 yılında ise aynı üniversitenin Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans çalışmalarını tamamladı. 2005 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden kamu yönetimi dalında doktora derecesi alan yazar, 2009 yılında Kamu Yönetimi Doçenti oldu. Halen G.Ü. İİBF Kamu Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Kamu yönetimi, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi, yeni kamu yönetimi, yönetişim, yeni yönetim teknikleri, çağdaş yönetim uygulamaları ve yerel yönetimler gibi genel alanlarda yayınlanmış çok sayıda kitabı ve makaleleri bulunmaktadır.

İŞLETMELERİN GELECEĞİ İÇİN YOL HARİTASI: VİZYON YÖNETİMİ

ÖZET

Bu çalışmada işletmelerin geleceğine emin adımlarla ilerlemelerine büyük katkı sağlayan vizyon yönetimi konusu ele alınacaktır. Bu kapsamda önce vizyon yönetiminin tanımı, kapsamı ve bu konunun işletmeler için önemi belirtilecektir. Vizyon yönetiminde başarılı olunabilmesi için vizyon belirleme sürecini işletmeler başarılı bir şekilde geçirmelidir. Bu aşamada belirlenecek etkin stratejiler, vizyon yönetimi uygulamalarında başarı oranını yükseltecektir. Çalışmada bu konunun yanında son yıllarda önemi hayli artan ve bir çok işletmenin bu süreçte yükümlülüklerini yerine getirdikleri vizyon

ve misyon bildirgeleri ile ilgili bilgiler verilecektir. Ayrıca çalışmada; vizyon geliştirme süreci, vizyon paylaşımı, vizyon uygulama süreci, vizyon iletimi, vizyon kaybı ve denetimi gibi konular ele alınacaktır. Çalışmanın son kısmında ise başarılı örgütlerin vizyonunun nasıl olması gerektiği sorusu cevaplandırılarak okuyucunun, kendi işletmelerinde bu konuda neler yapabileceğini tartışması sağlanmaya çalışılacaktır.

Anahtar sözcükler: Vizyon, Misyon, Vizyon Paylaşımı, Vizyon Kaybı, Vizyon Denetimi, Başarılı Örgüt Vizyonu

GİRİŞ

Bu çalışmada son yıllarda yönetim bilimi alanında oldukça önemli hale gelen, yaygınlaşan ve adeta işletmelerin gelecekleri için yol haritasına dönüşen vizyon yönetimi uygulamalarını ele alacağız.

Vizyon denilince hemen hemen hepimizin aklına örgütlerin amaç ve hedefleri gelir. Esasında vizyon, örgütün amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazlayı ifade eden, örgütler açısından büyümlü bir kavramdır. Bundan dolayı günümüz örgütlerinde vizyon yönetimi kapsamında vizyona önem vermek, onun üzerinde çalışmak, onu geliştirmek ve daha önceden görülebilen yolda ilerlemek önem taşımaktadır (Akgemci vd., 2008:5).

Örgüt yönetiminde vizyonlardan beklenenlerin elde edilmesi için; en üste çok iyi bir örnek ekip oluşturmak, örgüt amaçlarını çalışanlarla birlikte geliştirilmek, örgüt vizyonunu oluşturulurken bütüncül yaklaşımlar geliştirmek gerekmektedir (Öztürk, 2003:184). Bundan dolayı vizyon yönetimi, bütüncül yaklaşımlar çerçevesinde, bütün yöneticilerin teori oluşturabilme ve öngörülede bulunabilme yeteneği taşımalarını gerektirmektedir. Bunu hem örgütün bekası hem de kendi liderliklerinin geleceği açısından zorunlu görmektedir (Saxberg ve Kunin, 1993:3).

Günümüz şartlarında örgütlerde performans geliştirirken uygulanan sistem analizinde veri toplanan ilk alan, örgütlerin çok uzun dönemli amaçları olarak düşünülebilecek geleceğe yönelik vizyonlarıdır. Geleceğe dönük vizyonların bilinmesi ve benimsenmesi, örgüt performansının geliştirilmesine yön verecek bir ışıktır. Örgüt performansının bu yönde gelişip gelişmediğini belirleyecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarımı ise, bu bilgilerin göz önüne alınması gerekmektedir. Örgütlerin vizyonları öncelikle ileri görüşlü örgüt liderleri tarafından belirlenmesi gerekmektedir (Akal, 1992:78).

Bu kapsamda hazırlanacak vizyonlar;

- Ulaşılabilir ve uygulanabilir olmalıdır. Yalnızca belli bir dereceye kadar piyasa gelişimi, rekabet ve tüm ekonomik gelişmeye bağlı olarak ütöpik olabilir.
- Mevcut durumu değiştirmelidir. Örgütün ne yöne doğru gelişmek istediğini ifadesidir. Ortaya koyabilmeli, açık ve anlaşılır olmalı, hedefler, stratejiler ve hareket planlarını örgüt geleceğinin anlaşılabilir bir görünümünde birleştirmelidir.
- Kuruluş üst düzey yönetimi ikna edebilmelidir (Okay, 2005:116).

Söz konusu bu gerekliliklerin yerine getirilebilmesi için örgütlerde etkin vizyon yönetimi uygulanması gerekmektedir. Şimdi etkin bir vizyon yönetiminin nasıl olması gerektiği sorusuna, bu konuda ayrıntılı teorik bilgiler vererek cevap aramaya çalışalım.

1. Vizyon Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Daha önce de belirttiğimiz gibi, vizyon geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösteren bir resim gibi, mevcut gerçeklerin, umutların, hayallerin, tehlikelerin ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için gerekli zihni bir bakış açısidir (Karaman, 2005:19). Vizyon yönetimi de doğal olarak bu sürecin etkin bir şekilde yönetilerek, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılması anlamına gelmektedir.

Vizyonun yukarıdaki tanımın bir gereği olarak vizyon yönetimi sürecinde, güçlölük, amaçlılık, belirlilik, somutluk, çok yönlölük ve duygusallık gibi farklı kriterleri ve koşulları sağlayabilmesi gerekmektedir.

Günümüzde bir çok örgüt vizyon yönetimi aracılığıyla kurumsal vizyonlarını belirleyip o yönde

hareket etme eğilimine girmişlerdir. Ama dikkatle baktığımızda, çoğu vizyonun tek bir kişinin (veya grubun) bir örgüte dayattığı kendi vizyonu olduğu görülür. Bu tür vizyonlara personelin uyumu görülse de, bağlılığı gerçekleşmemektedir. Bir örgütün sadece bir vizyon ifadesine sahip olması bu vizyonun örgütün her köşesinde paylaşıldığı anlamına gelmez. Böyle bir vizyon ifadesi başlangıç için iyi bir adım olabilir fakat paylaşılması için liderlere önemli görevler düşmektedir (Acuner, 2000:4). Bu süreçte etkin vizyon yönetimi uygulamaları büyük önem taşımaktadır.

Bu süreçte uygulanacak vizyon yönetimi faaliyetleri, gerçekçi olup, uygulanabilmeli; tüm örgüt sistemini harekete geçirebilmeli; amaçlara ayna, çalışanlara esin kaynağı olabilmeli; örgütsel bağlılık ve zaman döngüsü açısından ileriye göstermeli; optimum sürede gerçekleştirilebilmeli; dikkatleri yoğunlaştırabilmeli; amaç ve stratejileri dönüştürebilmeli; üst yönetim tarafından desteklenmeli; ve vizyon odaklı olmalıdır.

Etkili bir vizyon yönetimi sürecinde kullanılacak stratejiler örgütsel sorunların çözümüne yardımcı olmakta, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırmakta, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Akgemci vd., 2008:4).

Herhangi bir örgütte söz konusu değer ve inançların oluşması ancak zaman içerisinde eğitim ve kültürel gelişme ile kazanılabilmektedir. Eğitim olmaksızın bu değerlerin örgüt kültürü olarak oluşması oldukça güçtür. Bunun için en başta lider ve üst yöneticilerin bir vizyona ve misyona sahip olması, evrensel değerleri tanıması ve bu değerlere önem vermesi gerekmektedir (Aktan, 2005:95). Vizyon yönetimi-

nin başarısını da yöneticilerin bu konulara vereceği önem belirleyecektir.

Temel olarak orijinal ve geleceğe yönelik bir yaklaşımı ifade eden vizyon, yeniliğin, değişikliğin ve idealin göstergesidir (Özgür, 2004:216). Bundan dolayı ileri görüşlü ve vizyon sahibi olmak, yaratıcı bir gerilim yaşamak olarak görülmektedir. Bu şekilde vizyon sahibi olarak kişi kendi geleceğini öngörmekte ve gerçekliği yeniden kurgulamaktadır (Bircan, 2002:16).

Etkili bir vizyon yönetimi; rekabetçi, açık, hatırlanmaya değer, katılımcı, değer merkezli, görülebilir, hareketli, ihtiyaçla bütünleşmiş ve rehber niteliğinde vizyonlar üzerinde yoğunlaşmalıdır (Argon-Eren, 2004:159). Bunun yanında kullanılacak vizyon ifadeleri, kişilerde istek ve heyecan uyandırabilmelidir. Vizyon ifadelerinin açık, kolay anlaşılır ve yalın olması kadar etkileyici olması da önemlidir. Örneğin Philips'in vizyonu "birlikte daha iyiye" hem çok geniş, hem de herkesi kucaklayan bir vizyondur. Akla gelen her soruya uygun cevabı içeren derinliktedir (Tangram, 2008:4).

Vizyon yönetiminden beklenen faydanın sağlanabilmesi için; harekete değer verme, müşterilerle sürekli iyi ilişkiler kurma, alt kademe eylemsel girişimciliği teşvik etme, insanlara değer vererek verimliliği artırma, basit örgüt biçimini benimseme ve az yönetici ile çalışma, temel örgütsel değerlere önem verme, en iyi bilinen faaliyet alanında büyüme, gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme (Eren, 2001:100) temel hususlara ve vizyon özelliklerine dikkat etmek gerekmektedir. Vizyonun kendine has özellikleri olan istenen mükemmellik derecesini gösteren ideallik, eşsizlik, geleceğe yönlendirme ve geleceğin resmini yapabilme, mevcut ihtimalleri değil gelecekteki imkanları dikkate alma, eşsiz ve ayırt edici noktaları ortaya koyabilme, uzun süreli yönlendirme yapabilme, gidilecek yönü gösterebilme (Karaman, 2005:20) yeteneklerini örgüt üst yönetimi olarak taşıyabilmek gerekmektedir.

2. Örgütler için Önemi

Bir vizyona sahip olmak veya bir vizyon oluşturmak, günümüzün rekabetçi ortamında kritik bir öneme sahiptir. Vizyonu oluşturan bu itici güç, örgütün geleceğini kontrol etme ihtiyacı, yaratıcı stratejilere olan ihtiyaç, tersine çevirme ve iyileştirme ihtiyacı ve örgüt kültüründe değişim ihtiyacı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde örgütsel ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan vizyon yönetimi, doğal olarak çalışanların verimliliğine; duygusal uyarılar ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, teşhis ve hatırlatma yeteneği, yenilikçiliğin desteklenmesi, öncülük etme, itici güç verme ve bütünleşme, yön gösterme ve aydınlatma, öncülükte arayı açma, güç ve var olma garantisi verme (Akgemci vd., 2008:3) gibi hususlarda büyük katkıda bulunmaktadır. Vizyon yönetiminin örgütsel verimliliğe katkısı ne kadar artarsa, örgütler açısından önemi de o derecede artmaktadır.

Vizyon kuruluşların resmidir ve insanların neden bu geleceği oluşturmak zorunda olduklarını üstü kapalı yada açık olarak anlamayı gerektirir. Örgütlerin gelecekte ne yapmak istediğini, hedeflerini ve amaçlarını açıkça gösteren bir vizyon, çalışanları ve müşterileri örgüt hakkında bilgilendirir. Bilgilenen çalışanlar daha iyi motive olur ve işletmeye bağlılıkları artar (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:234).

Örgüt yönetiminde vizyon, örgütün uzun dönemli başarmak istediği hedefleri içermekte, böylece geleceğe yönelik olarak örgütlerin uygulamalarını biçimlendirme ve yönlendirmede etkili olabilmektir (Karaman, 2005:22). Bu kapsamda vizyon yönetiminin örgütlere sağladığı katkılar şu şekilde özetlenebilir:

- Vizyon yönetimi örgütlerin bir gelecek tasviri yapmalarını sağlar.
- Örgütlerin stratejilerini seçmelerinde, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterebilir. Yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlayabilir.
- Yöneticilerin uzun vadeli ve temel kararlar ver-

mesinde bir takım sınırlamalar koyarak örgütün farklı ve ilgisiz yönere kaymasını önleyebilir.

- Yöneticilere, örgütün kurulma aşamasında veya köklü bir değişim çabalarında çalışanların gösterecekleri bir hedef ve yönelim sağlayabilir.
- Hedef pazarın belirlenmesine yardımcı olur.
- Hizmet anlayışının tanımlanmasını sağlar, uygulama stratejisinin belirlenmesine yardımcı olur.
- İyi bir hizmet sunma sistemi tasarlanmasına ortam hazırlar.
- İyi bir kontrol sisteminin kurulmasına yardımcı olur. Vizyon sayesinde gelecekteki uygulamaların ne ölçüde gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesi kolaylaşır.
- Bu faydalarının yanında, etkin bir yönetim süreci uygulanmadığı takdirde, vizyon yönetiminin örgütlere zararları da olabilmektedir. Bunları da şu şekilde özetleyebiliriz:
- Vizyon yönetimi sürecinde yöneticilerin ego-larını tatmin etmek için belirledikleri vizyonlar, örgüt açısından çok tehlikeli olabilmektedir.
- Hayal ve bireysellik odaklı vizyonlar örgütlerin başarılı olmasını engellemektedir.
- Örgütlerde tam ve açık olarak algılanamayan vizyonlar belirsizliklere yol açmaktadır.
- Söylemi eyleme tercih eden örgütler vizyondan beklenen faydayı görememektedir.
- Vizyona aşırı bağlılık ve tabu olarak görme, örgütün değişime kapanmasına yol açabilmektedir.
- Gerçeklerle ve temel yönetim ilkeleriyle uyumsuz vizyonlar, örgütleri uçuruma sürüklemektedir (Karaman, 2005:175-176).

3. Vizyon Belirleme Süreci

Yukarda da görüldüğü gibi vizyon yönetiminin örgütler açısından önemi oldukça büyüktür. Ancak, son kısımda da gördüğümüz gibi, vizyon başarısız yönetilirse, örgütler açısından hiç istenmeyen sonuçlarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Vizyon yönetiminde başarılı olabilmek için sürecin en ba-

şından itibaren çok dikkatli olmak gerekmektedir. Bu süreç ise vizyon belirleme ile başlar.

Günümüzde vizyonun gerekliliğinin farkına varan örgütler, vizyon belirlemeye yönelik yoğun çabalar içerisine girmişlerdir. Fakat örgütlerin vizyon belirleme süreçleri farklılık gösterdiğinden, bu dönemde oldukça zor ve titiz çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda genellikle uygulamada beş adımda vizyon belirleme süreci gerçekleşmektedir (Karaman, 2005:98):

- Vizyon belirleme sürecinin ilk adımı örgütün yaptığı işte neyin önemli olduğunu belirlemek ve ona sıkı bir inançla bağlı olmayı başarmaktır.
- İkinci aşamada, bu isteklerin gerçekleşmesi yolunda ne gibi engellerin olduğunu belirlemek gerekmektedir.
- Daha sonra isteklerin gerçekleşmesi için ne gibi kaynakların mevcut olduğu belirlenir.
- Son olarak da başarıya götüren etkenler araştırılıp, somut uygulamalar ortaya konur.

Vizyon belirleme sürecinde iki husus ön plana çıkmaktadır. Bu iki hususa biraz daha ayrıntılı bakmak gerekmektedir (Helvacı, 2005:233-234):

- Arzulanan geleceği tanımlamak: Vizyon süreci, gelecek yönelimlidir. Genellikle örgütün arzu ettiği bir gelecek durumunu ifade eder. Bununla birlikte vizyon ifadesi ayrıntılı olabilmesine rağmen, değişimin nasıl meydana geleceğini spesifik olarak açıklamaz. Bu ayrıntılar, bir sonraki, arzulanan geleceğe doğru geçişin yönetilmesi aşamasında faaliyet planlamasının bir parçasıdır. Bir vizyon ifadesinin örgüt üyelerine iletilmesi için, alttaki öğelerin tamamını ya da bir kısmını kapsaması gerekir.
- Bağlılık duygusunu güçlendirmek: Arzulanan geleceği tamamlamaya ek olarak, bir vizyonun oluşturulması değişim için bağlılık duygusunu güçlendirmeyi içine alır. Vizyon sürecinin, bu

yönü heyecan vericidir, geçmiş ve şu anki durumla bağlantılıdır. Bir vizyon oluşturmaya çalışmak, örgüt üyelerini duygusal bakımdan güçlendirmek ve onları değişim yönünde motivasyonlarını artırmak şeklinde olur. Bir vizyonun örgütün geçmişi ve şu an ki durumuyla bağlantılı olması, örgütsel değişim yönünde bağlılığı güçlendirir. Bu, geleceğe doğru hareket etmede gerçekçi bir içerik sağlar. Böylelikle üyeler gerçekçi bir şekilde hedefler geliştirebilmekte ve büyük resim için geçici bir perspektif oluşturmaktadırlar.

Görüldüğü gibi vizyon belirleme çabaları, temel olarak stratejinin yönlendirilmesi, üst düzey çalışanların desteği, belirlenen aralıklarla örgüt birimlerinin değerlendirilmesi, temel değerlerin açığa çıkarılması, işgücünün katılımı ve işgücünün sahipliği (Karaman, 2005:99) ile gerçekleşmektedir. Başarı bir vizyonun belirlenmesi, örgütsel faaliyetlerin piyasadaki güçlü rekabet stratejisinin anlaşılabilirliğine önemli ölçüde bağlıdır. Stratejik gelecek olarak tanımlanabilen vizyon için iş planları ve stratejik yönlendirmeler başlangıçta önemli destek noktalarıdır. Bu tür köklü değişim süreçlerinde her hangi bir örgütün başarısı, açıkça inisiyatif kullanmayı destekleyen üst düzey yönetim takımının, şef ve yöneticilerin ve onların sürekli işin içinde olmalarına bağlıdır (Karaman, 2005:100).

Başarılı etkin vizyon düzenlemelerinde; kişisel vizyon bilincinin kolektif gelişimi ve başarı için örgütsel ihtiyaçların tanımlanması, ilgi çekecek bir irade ortaya konulması ve örgütsel ihtiyaçlara karşı mevcut yapının kontrolü gerekmektedir. Burada amaç, özellikle örgütsel ihtiyaçları ve erk düzeylerini kapsayacak bir yaklaşım getirmektir. Çalışanların kendilerinin yaratacağı örgütsel hedef kriterlerinin belirlenmesi ve enerjilerini kullanmaları, politik doğruların seçimi ve saptanmasından farklıdır.

Literatürde vizyon belirleme süreci ile ilgili olarak aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Karaman, 2005:102-112):

- Vizyona inanç oluşturma süreci: Vizyonun ne olduğu, var olan inancın yazılı hale getirilmesiyle başlar. Bu durum vizyonun tanımlanması açısından önemlidir. Vizyonların kağıda dökülmesi, hisler, inançlar, duygular ve tasvirlerle ilgili olduğu için oldukça zordur. Ayrıca, vizyon, yüksek performansın başlangıcı ve kritik bir odak olması nedeniyle de ayrı bir özen istemektedir. Vizyona inanç oluşturun; en iyi olma inancı, yönetim ayrıntılarının, işi gereği gibi yapmanın inceliklerinin önemine olan inanç, insanların bireyler olarak önemli olduklarına dair inanç, üstün kalite ve hizmete odaklanmaya dair inanç, yenilikçiliğe, başarısızlığı paylaşmaya yönelik inanç, ekonomik büyümeye olan inanç, üzerinde önemle durulmalıdır.

- Üst yönetimin katılımı: Üst yönetimin vizyona katılımını sağlamak için; neden varız? nereye gidiyoruz? oraya nasıl ulaşacağız? örgütümüzde hangi değerleri korumalıyız? vizyonu hangi davranışımızla yaşatabiliriz? vizyonun başarılması için gerekli davranış ilkeleri neler olmalıdır? gibi sorulara cevap bulunmalıdır. Üst yönetim bu sorulara cevap bulur ve bunun gereğini yaparsa, vizyon belirleme sürecine doğrudan katılmış olur.

- Çalışanların tam katılımı: Çalışanların sürece gönülden katılımı yönetim gurubunun tutumları ve davranışları ile bağlantılıdır. Etkin liderler tam katılımı ve çalışanların serbestçe ve en üst düzeyde katkıda bulunacağı bir ortamı oluşturabilirler. Bu süreçte bireysel tatminin yüksek tutulacağı programlarla vizyon belirleme sürecine, çalışanların maksimum katkı sağlamaları mümkün olabilir.

- İnsanların katılımı: Vizyon belirleme sürecine örgüt dışındaki insanları da katmak gerekir. Artık günümüzde biz ve onlar kavramı kaybolmaktadır. Örgütle ilişkisi olan herkes biz kavramı içinde yer alabilir. Bunu başarırken örgütler, yakın ve uzak çevresindeki bütün insanları dikkate almalıdırlar.

- Sürekli gelişme ekiplerinin varlığı: Vizyon sürecinde, ekipleri oluşturan insanların destekleyici çabaları olmazsa, süreç yalnızca bir yönetim programı olarak kalabilir. Bu ekiplerin temel amacı, geleceği kestirerek, olaylara yön verebilmeyi başarmaktır. Bu yön reaksiyoner değil aksiyoner örgüt kültürü oluşturmayı hedeflemelidir. Ekiplerin ortaya koyacağı hedef sayesinde, örgüt sektörünün takipçisi değil, sektörü yeniden şekillendiren düşüncelerin merkezi olabilirler.

4. Vizyon / Misyon Bildirgeleri

Örgütsel başarıda, sahip olunan örgütsel vizyonun çalışanlara aktarılmasının özel bir önemi vardır. Sadece sözlü olarak ifade edilen ve çalışanlara yazılı olarak bildirilmeyen vizyonların ömrü çok kısa olmakta ve istenilen başarı sağlanamamaktadır. İyi bir vizyon bildirimi ise, yöneticilerin yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için açık bir yön vermektedir. Aynı zamanda, vizyon yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, insanların vizyona bağlılığı da artmaktadır. Bu da örgütsel amaçların başarımında süreklilik sağlanabilmektedir.

Vizyonu olan bir çok örgüt, bunu bir vizyon bildirisi ile dile getirmektedir. Bu bildiri, dört cümleden oluşabilmektedir, beş sayfadan da. Konuşma dili ile yazılabileceği gibi, içerdiği noktaların alt alta listelenmesi şeklinde de yazılabilmektedir. Pek çok vizyon bildirisi stratejiler, hedefler, amaçlar, değerler, inanışlar, sloganlar v.b.'nin bir karması olarak görülmektedir. Vizyon bildirileri kuvvetli, hatırlanmaya değer, teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdırlar. Tüm bunlara ek olarak uzun dönem için bir anlam ifade etmektedir (Akgemci vd., 2008:7).

Örgütler vizyon/misyon bildirgelerini çok fazla da abartmamalıdır. Aksi takdirde beklenen fayda sağlanamaz. Örgüt kültürü, bazı kuruluşlarda yazılı bir bildirgeden çok daha etkili olabilir. Pahalı bir çerçeve içinde itina ile yazılmış olan sözlerden çok daha

önemli olan çerçeve içinde yazılı olan sözlere ne ölçüde uyulduğu ve bildirgede yer alan ilke ve değerlere ne ölçüde önem verildiğidir (Aktan, 1999:5).

Vizyon bildirgeleri örgütlerin ulaşmak istediği amaç ve hedefleri çok açık bir şekilde ifade etmelidir. Hazırlanacak olan bildirgelerde örgütlerdeki başlıca değerler ve inançlar ortaya konulmalıdır. Bildirgelerde başarıyı tanımlayan ifadelere ve başarının ne ile ölçüleceğini açıklayan görüşlere yer verilmelidir. Tüm bunların yanı sıra, vizyon/misyon bildirgeleri örgütlerde heyecanı, kararlılığı, çalışma azmini, ve çalışma ahlakını önemseyen ifadeleri içermelidir. Bildirge, bir şeyi yapmak ve bundan haz duymak konusunda çalışanlara hırs ve istek verebilmelidir (Aktan, 2005:96). Etkin bir vizyon ifadesi misyonu başarmak için gerekli temel stratejiyi içermelidir. Konuşulan ya da konuşulmayan beklentileri ve hayalleri karşılamalıdır. Vizyonun kendinizi etkilemiyorsa başkalarını hiç etkilemeyeceği unutulmamalıdır (Scott-Jaffe-Tobe, 1993:85).

Esasında bir çok vizyon bildirisi, stratejik hedeflerin, amaçların, değerlerin, inançların, ve sloganların karması olarak görülebilir. Vizyon bildirisinde kuvvetli hatırlanışa değer verilmeli, metinler teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdır. Kelimeler tek başlarına mesajı göz önünde canlandırmayı yetmeyeceğinden, çok nadir olarak uzun dönem için bir anlam ifade edecektir (Doğan, 2000:189).

Örgütlerin her zaman yazılı bir vizyon bildirgesi olması gerekmez. Vizyon bildirgeleri örgütteki değerlerin, ilkelerin ve inançların tüm çalışanlar ve müşteriler tarafından öğrenilmesini sağlar. Yazılı bir bildirgenin bulunması örgütün bildirgede belirtilen ilke, değer ve ortak inançlara daha fazla önem vermesi konusunda gizli bir baskı oluşturabilir (Aktan, 2005:97).

Yönetim alanında tanınmış uzmanlar örgütsel başarı için yazılı bir vizyon/misyon bildirgesinin

hazırlanması ve bu bildirgenin tüm örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları yansıtması gerektiğini ifade etmektedirler. Vizyon/misyon bildirgesinin bir tür yazılı anayasa şeklinde düzenlenmesi, yönetim dünyasında giderek artan bir şekilde kabul görmektedir. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren başta özel şirketler olmak üzere kamu ve üçüncü sektör kuruluşlarda yazılı vizyon/misyon bildirgelerinin oluşturulduğu ve giderek yaygınlaştığı görülmektedir.

Bu gelişmeler ışığında etkin bir vizyon/misyon bildirgelerinde vurgulanması gereken hususlar şu şekilde belirtilebilir (Aktan, 2005:96-97):

- Müşterinin önemi ve müşteriye verilen değer,
- Kaliteye olan inanç ve bu konuda örgütlerin kararlılığı,
- Örgütlerde yenilik ve yaratıcılık konusundaki istek ve bu konudaki çabaların takdir ve teşvik edilmesi,
- Çalışanlara değer verilmesi,
- Erdem ve ahlaki değerlere önem verilmesi,
- Topluma karşı sorumluluk,
- Çevreye ve doğaya saygı ve bu konuda örgütün sorumluluğu.
- Sayılan bu hususları kapsayacak vizyon/misyon bildirgeleri her zaman için güncellenebilecek nitelikte olmalıdır. Çünkü bildirgelerde yazılı olan değerler ve ilkelerin zaman içerisinde değişebileceğinin kabul edilmesi gerekir. Yeni fikirler ve yeni global değerler çerçevesinde ilkelerin, değerlerin ve inanç sistemlerinin de değişmesi mümkündür. Bu kapsamda düşüncümüzde etkin bir vizyon/misyon bildirgesinin özelliklerini de şu şekilde özetleyebiliriz (Scott-Jaffe-Tobe, 1993:98):
- Güçlü bir vizyon metni;
- Örgütün nereye gitmek istediğini ortaya koymalıdır.
- Okunması ve anlaşılması kolay olmalıdır.
- Örgütün ruhunu ortaya koymalıdır.

- Karar verme sürecine rehberlik edebilmesi için bütüncül olmalıdır.
- Kişilerin dikkatini çekmelidir.
- Geleceği anlamlı ve tercih edilebilir şekilde tasvir etmelidir.
- Kişiler duyduğunda onlara güven vermelidir.
- Kişilere kendi bireysel amaçlarının örgütsel amaçlar içinde nasıl yoğunluğunu görme fırsatı vermelidir.
- Zor zamanlarda dahi motivasyon sağlamalı, ulaşılabilir olarak algılanmalıdır.
- Meydan okumalı, rekabet etmelidir.

Yukarda da gördüğümüz gibi vizyon, “nasıl olmak istiyoruz?” sorusunun cevabı olduğu için, içerdiği ifadeler de gelecekle ilgilidir. Tüm örgütü kapsayan ve paylaşılan bir vizyon o örgütün gelecekte de var olacağının göstergesidir. Uzun yıllardır mevcudiyetlerini sürdüren örgütlerin ortak noktalarından biri de kendilerine has paylaşılan vizyonlara sahip olmalarıdır. 1886 yılında kurulan ve halen faaliyetlerini sürdüren Johnson&Johnson firmasının kurucusu Robert W. Johnson, firmasına ait kurumsal vizyonda müşterilere hizmeti ilk sırada göstermiştir. Çalışanlara ve yönetime hizmete ikinci, topluma hizmete üçüncü ve hissedarlara hizmete de dördüncü sırada yer vermiştir. IBM firmasının vizyonu ise, “çalışana birey olarak tam özen göster, müşterileri mutlu etmek için çok vakit harca ve işleri doğru yapmak için sonuna dek uğraş” dır. Ford’un değerler sisteminde öncelik sıralaması ise; insan, ürün ve kazançtır (Acuner, 2000:4).

5. Vizyon Geliştirme Süreci

Vizyon geliştirme, sorunlara uzun vadeli çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak, dolayısıyla bu gelişmelerin örgütü nasıl etkileyeceğini tayin edecek, uygun örgüt hedef ve stratejileri belirlemektir. Bu tahminler ne kadar tutarlı ne kadar gerçekçi ise viz-

yon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi de o kadar sağlıklı olur (Akgemci vd., 2008:6).

Vizyon geliştirme, insanların, örgütü nasıl görmek istediğine ve nasıl bir işleve sahip olması gerektiğine ilişkin değer ve tercihlerine göre belirlendiği bir süreçtir. Vizyon, insanların ideallerini, fantezilerini, rüyalarını ve görmek istediği bir örgütü ortaya koyar (Helvacı, 2005:228). Bundan dolayı vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar; örgütün değerlerini tespit etmek, misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve örgütün hedeflerini ortaya çıkarmaktır. Bir vizyonun en kritik noktasının; gerçekçi bir görüşü, güvenilirliği, örgüt için çekici bir geleceği, önemli pek çok konuda şimdi var olan durumdan daha iyi bir konumu açık ve seçik olarak göstermesi gerekmesidir (Akgemci vd., 2008:1). Bu üç unsurun oluşum sürecinde de aşağıdaki vizyon geliştirme ilkelerine uyulmalıdır (Helvacı, 2005:234-235):

- Arzulanan geleceğin ideal resmi olmalıdır.
- Ayrıntılı adımlara ve nicel hedefler oluşturmaya kalkışılmamalıdır.
- Acil, somut kazançlar elde etmekten öte ideolojik yarar ve kazançları vurgulamalıdır.
- Fantezi olmamalı, ulaşılabilir olmalıdır.
- Mevcut gerçeklikle ilgili bir temele dayandırılmalıdır.
- Kurum için önemli olan konularda, kurumun çevresiyle olan bağlarıyla ve işletilmesiyle ilgili varsayımlarla meşgul olmalıdır.
- Rehber stratejiye yeterince odaklanmalı, aynı zamanda stratejik eylem içinde girişimciliğe ve yaratıcılığa izin verecek şekilde esnek olmalıdır.

Örgütler için gelecekte olmak istediği yeri ifade eden uzun dönemli vizyon geliştirilmesi çok önemlidir. Uzun dönemli vizyon, idealde örgüt üyelerinin birbirleriyle paylaştıkları ortak anlayış üzerinde odaklanmalıdır. Yani oluşturulan uzun dönemli vizyon örgüt üyelerinin ortak olarak üzerinde görüş

birliğine vardıkları ve paylaştıkları vizyon olmalıdır (Celep-Çetin, 2003:50).

Vizyon geliştirme sürecinde, olası geleceğin geniş bir senaryosu göz önünde bulundurulmalıdır. Piyasanın rekabet ediciliği analiz edilmeli, strateji öğeleri buna göre yönlendirilmelidir. Örgütün ve piyasanın rekabet kapasiteleri analiz edilmelidir. Bir stratejik vizyon geliştirilmeli ve stratejik opsiyonlar tanımlanmalıdır (Karaman, 2005:114).

Vizyon geliştirme ve uygulamasının farklı aşamalarında; yanlış ve hata yapma korkusu, belirsizliğe toleransta yetersizlik, yeni bir şey yaratmaktansa eski fikirlerin yargılanmasını tercih etme, plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı, oluruna bırakmada yetersizlik, zorlama eksikliği veya pozitif ilgi uyandıran sorunların bulunmaması, kısa süreli başarı için aşırı istek ve heves, hayal gücü eksikliği, hayal gücünün kontrol edilmesindeki eksiklik ve bir fikir üzerinde yoğunlaşamamak, gerçek ve hayalin birbirinden ayırt edememek (Akgemci vd., 2008:6) gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu tür sorunlarla karşılaşmamak için vizyon geliştirme sürecinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Karaman, 2005:113):

- Geçmiş hakkında olabildiğince ayrıntılı düşünülmelidir.
- Örgütsel ve kişisel olarak ne istendiği tam olarak tanımlanmalıdır.
- Vizyon ile örgütte nasıl bir farklılık yaratılacağı yazılmalıdır.
- Kısa bir vizyon yapılandırması, örneğin bir slogan, önceden belirlenmelidir.
- Vizyon hayali davranışlara yansıtılmalı ya da sezgileri gerçeğe dönüştürmeye çalışılmalıdır.
- Vizyon aracılığı ile öngörüler test edilmelidir.
- Vizyon geliştirirken fütürist yani geleceğe yönelik olunmalıdır. Bu durum kurumsallaştırılmalıdır. Örgütün geleceğe dönük çalışmalarının analizi çok iyi yapılmalıdır.
- Vizyonun provası yapılabilir.

6. Vizyon Paylaşımı

Paylaşılan vizyon en kısa tanımıyla örgüt açısından ne yaratmak istiyoruz sorusuna verilecek cevaptır. Kişisel vizyon nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir örgütün her yerindeki insanların taşıdıkları resimlerdir (Karaman, 2005:124). Bu resimler, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır (Tutar, 2004:135). Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasındaki amaç, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yöneltmesi ve bireylerin vizyona, dolayısıyla örgütlerine adanmalarının sağlanmasıdır (Akgemci vd., 2008:8).

Kurumsal bir vizyonun paylaşılması demek vizyonun ifade ettiği değerler; amaçlar, stratejiler, taktikler, politikalar, süreçler, kültürel uygulamalar, yönetim yaklaşımları, oluşturulacak planlar, ücret-muhasebe sistemleri, iş tasarımı gibi süreçlere aktarılması demektir. Yani bu değerlerin organizasyonun bütününe yansımaları ve bütün tarafından kabul görmesi gerekmektedir (Acuner, 2000:4).

Paylaşılan bir vizyon, insanlarla örgütün amacı arasında bir bağ oluşturarak, onlara çalışma şevki vermektedir. Ayrıca paylaşılan vizyon, kararların alınması açısından da örgüte kolaylıklar getirmektedir. Örgüt yapısı daha geniş ve yatay hale geldikçe, kararlar da giderek merkezde değil, birimlerde alınmaktadır. Bu durumda net bir vizyon, adeta pusula görevi görmektedir. Eğer vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konmuşsa, bu sayede insanlar, kurallar belli olmadığında, kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilmektedirler. Yöneticiler, örgüt vizyonunu etkili bir biçimde çalışanlara ilettiklerinde, iş tatmininin, örgüte bağlılığın, sadakatin, örgüt ruhunun, örgütün değerleri konusundaki bilgi düzeyinin, yaptığı işten gurur

duymanın, verimliliğin ve motivasyonun arttığını görmekteyiz.

Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya önem veren örgütler sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yönlendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri, bir başkasınınkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil, uyum olur. Öte yandan güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip kişiler gerçekten istediğimiz bir şey için güçlü bir sinerji yaratmak üzere bir araya gelebilirler. Kişisel ustalık, paylaşılan vizyonlar geliştirmenin temelidir. Bu sadece kişisel vizyon demek değil, aynı zamanda gerçeğe bağlılık ve yaratıcı gerilim demektir (Akgemci vd., 2008:8).

Örgütlerde vizyon yönetimi sürecinde vizyonun paylaşımı da önemli süreçlerden geçilerek gerçekleştirilmektedir. Şimdi bu süreçlere kısaca değinelim:

- Sürece çalışanların katılımı: Vizyonlar, insanların sürece katılmalarını sağlayacak şekilde belirlenmelidir. İster büyük örgütler isterse küçük örgütlerde bulunanlar, günlük politikaların ve işlerin dışında, üstün, çizgi dışı bir vizyona sahip olmak istemektedirler. Ortak bir vizyonun yaratılmasında, anlamlı ve sinerji yüklü, herkesin kazançlı çıkacağı bir amaç ortaya konmalıdır. İşe yarayan bir katılım süreci yaratılarak tam bir güven ortamı oluşturulmalı, yeterli bilgi düzeyine sahip kişilerin birbirleriyle özgürce ve sinerji oluşturabilecek şekilde iletişim kurmaları sağlanmalıdır.

- Kişisel vizyonla örgütsel vizyonun uyumlaştırılması: Kişisel vizyonla uyumlaştırılmış bir vizyon, çalışanların bir ömür boyu onunla yaşamasını sağlayabilir. Bu noktada yapılacak teşvik ve destekler, insanların benim vizyonum nedir? sorusuna yanıt olabilir ve onları sadece para kazanmanın ötesinde işlerine yeni anlamlar yüklemelerine de yardımcı olabilir.

- Vizyon ve misyonun evrensel standartlara ulaştırılması: Evrensel standartlarla uyum içerisinde olan vizyon/misyon bildirimleri güçlü olarak kabul edilirler. Örgütlerin etkinlikleri, yalnızca yönetimi ve çalışanları değil, müşterileri, tedarikçileri, çalışanların ailelerini, toplumu, çevreyi ve gelecek nesilleri ilgilendirmektedir. Bu açıdan vizyon/misyon ifadelerinin evrenselleştirilmesi, bunların paylaşılmasını ve uzun süre yaşamasını sağlayabilir.

- Çalışanlar için açık bir iletişim ve tutarlı düşünme sürecinin oluşturulması: Vizyon yönetimi sürecinde, örgütün gelecekte yaşayabilecekleri karmaşık bir resim olduğundan ve örgütteki liderler tarafından geliştirildiğinden, vizyonun çalışanlara iletilmesi oldukça zor gerçekleşir. Burada önemli rol lidere aittir. Liderler, örgütün bugün yapmakta olduğu işlere özgü olmayan etkinlikleri yeniden yapılandıracak, uyumlu ve esnek bir şekilde çalışanlarına aktarma rolünü başarılı bir şekilde oynamalıdır. Çalışanlara vizyonun iletilmesi sayısız yollarla yapılabilir. En yaygın olanı örgüt girişine, panolara yazılarak iletilmesidir. Özellikle örgüt gazetesiyse, toplantılarla, talimatlarla, e-mail mesajlarıyla ve çeşitli yerlere asılan duyurularla bu süreç desteklenebilir.

- Vizyonun amacının anlaşılır ve açık hale getirilmesi: Bu şekilde örgütün gelişme sürecinin yönü belirlenmektedir. Bunun için vizyonun net bir ifadesi olmalı, tüm birimlere ve önderlere açıklanmalıdır. Ayrıca bu durumu destekleyen bir plan ile süreç pekiştirilmelidir. Üst yönetim, örgütün vizyonunu ve değerleri için iletişim kurma ve destek alma yeterliliği konusunda çaba göstermelidir (Karaman, 2005:126-130).

Vizyon paylaşımı süreçlerinin ayrıntılı incelemesinden de görüldüğü gibi, gerçekten paylaşılan vizyonların ortaya çıkması zaman almaktadır. Ortak vizyonlar, konuşarak ve paylaşarak açığa çıktıkları için, çalışanların bireysel tutkuları üzerinde

durulmalı ve örgütsel ortamda çalışanların birbirlerinin tutkularını karşılıklı konuşabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Ancak çok sayıda çalışan işin içine girdikçe, görüşlerin farklılığı amaçlanan odaklaşmayı dağıtıp çatışmalar yarattıkça, çatışan vizyonlar artmakta, vizyon oluşturma süreci aksamakta, artan farklılık ve kutuplaşmalar yüzünden vizyonların yayılması da engellenmektedir. Oysa ki, farklılıkların nedenleri bulunup, üzerinde anlaşılırsa uyumlaştırma yeteneği de oldukça gelişecektir (Akgemci vd., 2008:8).

7. Vizyon Uygulama Süreci ve İletimi

Örgütlerin vizyonu, örgüt amacını ve hedefini kendi çalışanlarına ve tüm kamuoyuna netleştirecek olan somut ve tasvirkar bir düşüncedir. Stratejik vizyon makul bir kontrol altında çevresel analiz, kaynak analizi ve yönetim değerleri altında şekillenir. Bunların altında karşılaşılan soruların yanıtlarına göre stratejik tercihler ve stratejik seçim belirlenir. Bunlar ise amaç ifadesi ve hedefler ve amaçlar ile etkileşim içerisinde bulunarak, yeniden stratejik vizyonu etkiler. Bu aşamalardan sonra ise vizyon uygulamaya konulur (Okay, 2005:115).

Vizyon uygulama sürecinde; birinci aşamada vizyon ve unsurlarından oluşan stratejik düşünülmesi, ikinci aşamada performans ölçümleri ve çalışanı geliştirmeye ilişkin veri elde etme sistemi, yönetimi, örgüt yapısı ve raporlama süreci gibi ana verilerin belirlenmesi, üçüncü aşamada takım stratejileri oluşturmak için gereken veri analizleri ve iç içe geçen süreçlerden oluşan takım dinamiklerinin belirlenmesi ve dördüncü aşamada da ortaya çıkan örgütsel kültürün ortaya konulması söz konusudur (Karaman, 2005:131-134).

Vizyonunun uygulanma sürecini başarılı olarak kabul edebilmek için, vizyonun iletimi ve aktarımı sürecinin de başarılı bir şekilde tamamlanması gerekir. Vizyonun iletilmesi veya aktarılması; yöneticinin ortak vizyon ve değerlerini örgütün en üstünden

en altındaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayması sorumluluğunu gösterir. Vizyon oluşturulduktan sonra, çalışanların desteğini almak ve bu vizyona ulaşmak için, vizyonun açıklanması da gerekir. Daha anlaşılabilir bir dil kullanılarak vizyonun gücü artırılabilir. Benzetmeler ve benzerliklerden yararlanarak daha canlı bir anlatım kullanılabilir. Vizyonu iyi bir şekilde anlatmak, insanlarda ortak bir amaç duygusu uyandırabilir. Vizyonu gerçekleştirecek görevleri tanımlamaya ve hedefleri koymaya personeli katmak onların bağlılıklarını kazanmaya yardım edecektir. Örgüt yöneticileri, vizyonu çalışanlarına etkili bir biçimde ilettiklerinde, iş doyumunu, örgüte bağlılığı, sadakati, örgüt değerleri konusunda bilgi düzeylerini, verimliliklerini ve motivasyonlarını artırabilmektedir).

Günümüzde, örgüt yöneticileri bir vizyonu örgütlere uyarlamak istediklerinde, çoğu zaman bunun iletim sürecinde başarısız olabilmektedirler. Çünkü, bu yöneticiler vizyonlarını çalışanlarına iletmeye nadiren zaman ayırmaktadırlar. Yine de, bu tip yöneticiler çalışanları vizyonunu anlamadığında hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu durumda, vizyon daha çok yöneticinin kendi karar ve faaliyetlerinin bir parçası olmakta fakat onlar hala bu vizyonun herkes için açık ve anlaşılır olduğunu düşünmektedirler. Burada sorun, etkisiz bir iletişimdir.

Vizyonun iletilmesi uygulanmasında da olduğu gibi çeşitli adımları olan bir süreçtir. Sürecin ilk aşaması vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak olan çekirdek grubun oluşturulmasıdır. Çekirdek grubun ilk çalışmasında, yönetici, gruba; örgütsel vizyona niçin gereksinim duyulduğunu; vizyonun iletilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılmasında çekirdek gruba düşen rol; yöneticilerin grup çalışmalarındaki genel rolleri; grup çalışmalarının amacı, süresi ve yöntemi; örgütsel vizyon ve olası gelişim süreci (Akgemci vd., 2008:9) gibi hususlarda bilgi vermelidir.

Vizyon uygulama ve iletimi sürecini yukarıdaki şekilde kısaca özetledikten sonra bu süreci etkileyen

faktörlere de kısaca değinmekte yarar görüyoruz. Literatürde bu süreci etkileyen iç faktörler olarak; lider ve lider grupları, örgüt kültürü, çalışanlar, ortaklar, birimlerin bilgi düzeyi, örgüt bazında değerlendirme sistemi, politika ve strateji geliştirme süreci, elde edilen sonuçların kullanılması gibi unsurlar belirtilmektedir (Karaman, 2005:137-149):

- Lider ve lider grupları: Örgüt içerisinde lider ve lider grubu; vizyonu şekillendirme, yayma, iletme, tanımlama gibi bir çok konuda kilit rol oynamaktadır.

- Örgüt kültürü: Vizyonun mümkün olduğunca kesin ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için yeni bir örgüt kültürü oluşturulur. Bu süreçte; iş ve hiyerarşik kademe sayısı, uygun kadronun oluşturulması, etkili fiziksel çalışma ortamının yaratılması, gerekli araç, gereç ve donanımın sağlanması, ihtiyaç duyulan kişilere eğitim imkanı tanınması, planların gerektirdiğine göre sorumluluk dağıtımının yapılması ve kime ne kadar yetki verileceği gibi hususların belirlenmesi gerekmektedir.

- Çalışanlar: Vizyona etkileri işe alma süreciyle başlar. Yeni işe alınacakların dahi vizyona bakışı dikkate alınmalıdır. Olumsuz tutumları söz konusu ise, vizyon paylaşımı süreci sekteye uğrayabilir. Çalışanlara karşı, saygı, sevgi, onur, adil davranış, ödüllendirme gibi davranışları göstermek gerekir. İnisiyatif kullanma, risk alma, takım çalışması, güvenli bir ortamın oluşturulması, stratejik düşünme becerileri kazandırma, yaratıcı olmalarını ve yapılan işten heyecan duymalarını sağlama, çalışanların vizyonu başarabilmelerini destekleyen faktörlerdir.

- Ortaklar: Hissedarlar, örgüte sermaye sağlayan özel veya tüzel kişilerdir. Bu kişiler, örgütün gelecekte nerede, nasıl ve niçin olacağını bilmek isterler. Bu istekler, zamanla örgüte yön verme çalışmalarında bulunmaya kadar gidebilir. Örgüt sahipleri ya da girişimciler, kurdukları işletmenin uzun

yıllar yaşamasını ve belirli ölçülerde ekonomik fayda getirmesini beklerler. Vizyonun oluşumu bazen bu hissedarların biri veya bir kaçının ortak düşüncesinin ürünü olabilir.

- Birimlerin bilgi düzeyi: Tüm birimlerin vizyon ile ilgili bilgi sürecine katılmaları sağlanmalıdır. Yöneticilerin etkinliğinde önemli bir fonksiyonu olan bilgi akışı, vizyonun uygulanmasında elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde etkilidir.

- Kurum bazında değerlendirme sistemi: Örgütte açık ve net olarak belirlenen standartların dönemsel olarak değerlendirilmesi, yapılan çalışmaların doğruluğunu, iç ve dış çevrenin tepkilerinin ölçülmesini ve geri beslemeyi sağlamada gereklidir. Böylece mevcut sapmalar veya eksiklikler belirlenir ve vizyonun yönü gerekirse yeniden düzenlenebilir.

- Politika ve strateji geliştirme süreci: Örgütlerde gerekli veriler elde edilerek stratejilerin saptanmasından sonraki aşamada temel amaçlara ulaşmak için beklenen sonuçların ya da ulaşılması gereken hedeflerin belirlenmesi gerekir. Bunu takiben örgütün tümünü kapsayan bir hedefler hiyerarşisinin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşmak için ilgili düzeylerin izleyecekleri fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi gerekir. Böylece vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik somut adımlar atılmış olur. Somutlaştırılan adımlar vizyonu başarmaya olan inancı güçlendirebilir. Güçlü insanlar, strateji ve taktikleri vizyona yaklaştırabilirler.

- Elde edilen sonuçların kullanılması: Çeşitli toplantı ve anketlerle orta ve daha alt kademe yöneticilerinden gelen bilgiler üst yönetim tarafından dikkate alınmalıdır. Tüm çalışanlar örgütün ne yaptığını ve ne yöne gittiğini bilmelidir. Örgütte bilgi akışı sürekli güncellenmeli, bilgiler yenilenmeli ve bilgilerin paylaşımı sağlanarak tüm çalışanların daha iyi anlaşılması, doğru karar verebilmeleri ve pozitif iletişim geliştirebilir.

Literatürde vizyon uygulama ve iletimi sürecini etkileyen dış faktörler olarak ise; toplum kültürü, müşteriler, tedarikçiler, diğer paydaşlar, rakipler, teknoloji ve bilimdeki gelişmeler gibi unsurlar belirtilmektedir (Karaman, 2005:149155):

- **Toplum kültürü:** Örgüt kültüründe olduğu gibi toplum kültürü de vizyonların oluşturulmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Bugün gelişmiş toplumların gelişmemiş veya az gelişmiş toplumlara oranla daha fazla vizyon oluşturmuş olmaları dikkat çekicidir. Bir toplumun daha başarılı olması için önemli unsurlardan birisi de, toplumu oluşturan bireylerin vizyon oluşumuna imkan veren kültürel alt yapının mevcut olmasıdır. Bu alt yapı eğitimle, inanç ve değer sistemleriyle, edebiyatla, siyasetle, ekonomiyle desteklenerek başarılı olma felsefesinin yerleştiği ölçüde kendini gösterebilir.

- **Müşteriler:** Bir vizyonla ilgili en önemli husus özgünlüğü değil, müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi önemli bileşenlerinin, çıkarlarına ne kadar iyi hizmet edeceği ve gerçekçi bir rekabet stratejisine ne kadar kolay dönüştürülebileceğidir. Kötü bir vizyon önemli bileşenlerinin meşru hak ve ihtiyaçlarını göz ardı etme eğilimindedir. Vizyon ifadelerinin tümü müşterileri odak noktası kabul etmektedir. Örgütün faaliyetlerini yönlendiren, büyüten, yeniliklere hazırlayan ve pazara lider olmasını sağlayan hep müşteriler olmuştur.

- **Tedarikçiler:** Büyük vizyonlara ulaşmak, örgütlerde ender görülen bir enerji yüklemesi gerektirir. Bu açıdan örgüte mal ve hizmet sağlayıcılarının örgütün neyi başarmak istediğini ve nereye ne olmak için gittiğini bilmeleri ve buna destek vermeleri arzu edilir. Bu desteğin ürün ve hizmet kalitesini artıracığı düşünülür.

- **Diğer paydaşlar:** Kamu ve özel sektör kuruluşları, sivil toplum örgütleri, spor kulüpleri ve ben-

zeri kuruluşlar bu kapsamda değerlendirilir. Vizyona dolaylı etkileri vardır.

- **Rakipler:** Vizyon sahibi örgütlerin rakiplerine bakışı da farklıdır. Bu örgütler rakipleri kadar iyi ya da onlara eşit ürün ve hizmet üretememekteler. Onlardan çok daha iyi olmak, hatta onlara örnek olmak gerektiğini düşünmektedirler. Vizyon oluştururken, sorulan rakiplerimiz kimler? veya gelecekte rakiplerimiz kim olacak? gibi sorular rakipleri tanımak ve ona göre stratejiler oluşturma açısından önemlidir.

- **Teknoloji ve bilimdeki gelişmeler:** Değişim ve yeniliklerden uzak bir vizyon uygulamasının başarılı olması mümkün değildir. Sürekli gelişen teknoloji ve yenilenen bilgiler, iş süreçlerini köklü bir şekilde değiştirmektedir.

8. Vizyon Kaybı ve Denetimi

Vizyon yönetimi ile ilgili olarak son aşamada vizyon kaybı ve bu sürecin denetimi ile ilgili de bilgi verilmesi gerekmektedir. Vizyonlar, doğrudan doğruya bireylerin deneyimlerine, özlemlerine, yeteneklerine bağlıdır ve onlardan doğarlar. Vizyonlar ile onları gerçekleştirmeye yardımcı olacak özlemler ve hedefler, bizi harekete geçirir, bize itici güç verir. Ancak her zaman mutlu sona ulaşılmaz. Vizyon tamamlandığında da gücünü kaybetmeye başlar. Vizyon, örgüt etkinliğini uzun süre götürebilecek bir güç değildir ve zorlandığında örgüt yönünü kaybeder. Bu durum, pazarda liderliği yakalamak isteyen örgütlerde ortaya çıkar. Başarılmak istenen bu tutku, örgütü tüketerek onu belirsizliğe terk edebilir. Vizyonun gelecek beş ya da on yıl için başarılması olanaklı değilse, güdüleme ve isteklendirme gücünü kaybeder. Daha tutkulu ve gerçekçi olmayan bir duruma gelir.

Vizyonlar, düşüncenin ve uygulamanın farklı aşamalarında yok edilebilir. Hata yapma korkusu, belirsizliğe katlanmada yetersiz olmak, yaratıcılık-

tan ziyade mevcut fikirlerin yargılanmasının tercih edilmesi, plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı, karşılaşılan sorunları saptama ve çözme yetersizliği, bir an önce başarılı olmak için aşırı istekli ve sabırsız olmak, hayal gücünün alanlarını genişletme eksikliği, bir fikir üzerinde yoğunlaşmadaki yetersizlik ile yaratıcılığı kontrol etmedeki eksiklik ve kurgu ile gerçekleri ayırmadaki eksiklik (Akgemci vd., 2008:8) gibi faktörler, vizyon yönetimi sürecinde örgütlerde vizyon kayıplarına neden olabilmektedir.

Vizyon taşıdığı özelliklerden dolayı denetlenmesi çok zor olan bir kavramdır. Buna rağmen, vizyon yönetim süreci belirli ölçülerde denetlenebilmektedir. Denetim sürecini, ulaşılmak istenen sonuçla gerçekleşen durum arasındaki farkı belirlemeye yönelik çabalar bütünü olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım ışığında vizyon yönetim sürecinin denetimi ise, vizyonun izleyicilere aktarıldıktan sonra hangi ölçüde başarılıp başarılmadığını belirlemeye yönelik çabalar olarak görülebilir. Vizyonla belirlenen hedeflere ulaşılması ve yeni vizyonların yaratılması başarı olarak kabul edilirken, bunun aksi durumlar başarısızlık olarak görülebilir. Bu süreçte ortaya çıkan soyut ve somut unsurların birlikteliği vizyon sürecinin denetlenmesini zorlaştırır. Sürecin denetlenmesinde, değer yargıları, niyetler, beklentiler ve somut sonuçlar birlikte veya tek tek kullanılabilecek araçlardır. Bu araçlar, çok rasyonel gözükmemekle birlikte etkin denetim için gerekli görülmektedir (Karaman, 2005:156).

Vizyon yönetiminin denetlenmesinde oluşturulacak olan örgüt kültürü de dikkate alınmalıdır. Çünkü örgüt kültürü kavramı, örgütsel yaşama yeni bir anlayış getirmektedir. Örgütün bir sosyal olgu olarak nelere sahip olduğunun sistematik bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü, örgütün yapısı, yönetim şekli, dizaynı, ast üst ilişkileri gibi üyeler tarafından paylaşılan ve örgütü bir arada tutan felsefeler, ideolojiler, değerler, var-

sayımlar, inançlar, ümitler gibi noktaları açıklayıcı unsur olarak da tarif edilmektedir. Bu nedenle, vizyon yönetiminin başarıya ulaşmasında örgüt kültürünün ayrı bir önemi vardır (Karaman, 2005:157).

Günümüz uygulamalarında vizyon yönetiminin denetimiyle stratejik denetim sistemi paralellik göstermektedir. Bu denetleme sistemi ve yöntemleri, ekonomik olmalı, anlam taşımalı, anında bilgi sağlayabilmeli, doğru sonuç ölçmeli, gelişmeler üzerinde sayısal bilgi ve sonuçlar üretebilmeli, kolay uygulanabilmeli ve hazırlanacak raporlar kısa, açık ve anlaşılır özellikler taşımalıdır.

Tüm bunlardan da anlaşılacağı gibi vizyon denetimi, vizyon yönetimi sürecinde vizyon geçerliliğini sürdürürken mümkün olabilir. Sıra dışı ve gerçekle hayal arası bir fikrin denetlenmesi başta güçlü bir liderlik olmak üzere, bilgi, zaman ve ekonomik kaynaklara ihtiyaç duyar. Oldukça uzun ve karmaşık görülen bu süreç, başarıyla bulunduğu zaman uygulayıcılar için yalın ve belki de kısa gelecektir (Karaman, 2005:158).

9. Başarılı Örgütlerin Vizyonu

Başarılı örgütlerin sahip oldukları etkili vizyon, faaliyetlerinin ya da örgütsel yapılarının gelecekte nasıl olacağını açıklar. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi durumdan yarar sağlayacak çoğu aktörün çıkarına olan bir dizi olasılığı dile getirir. Zayıf vizyonlar ise, bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilirler. Etkili vizyonlar gerçekçidir, etkili olmayan vizyonlar ise ulaşılamayacak hedefler koyarlar. İyi vizyonlar, insanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da esnektir. Kötü vizyonlar, çok belirsizdir ya da kısıtlayıcıdır. İyi bir küresel vizyon, örgüt içerisinde çaba sarf eden insanlar arasındaki iletişimi destekler (Akgemci vd., 2008:2).

Başarılı örgütler, sahip oldukları bu özelliklerini bir nebze de olsa, etkili vizyonlarına borçludurlar. Etkili

vizyon yönetimi süreci, başarılı örgütlerin aşağıda belirtilen özellikleri taşımalarının sonucu gerçekleşmiştir (Kozlu, 1986:31-49):

- Eylem tutkusu: Sorunlara analitik bir yöntemle yaklaşırlar. Süratli, samimi ve çok yönlü iletişime özel önem verirler. Çok yönlü bilgi akışı sağlarlar. Teknolojik ve ekonomik koşulların süratle değiştiği bir ortamda bürokratik yönetim modelinin yeterli olmadığına bilincindedirler. Sürekli olarak yeni çıkanları denemek isterler. Harekete genellikle kolay konularla başlarlar. Hiçbir zaman maceraperest olmazlar. Genel merkez kadrolarını küçük tutarlar, hiyerarşik kademeleri sınırlıdır.

- Müşteriye yönelik çalışma: Müşterilerine çok güçlü bağlılıkları, hizmetin, kalitenin ve güvenirliliğin normalin ötesinde olması için çabalamalarına yol açar. Kalite tutkusunu örgütün genel kültürünün bir parçası haline getirirler ve bunu her seviyede kabul ettirirler. Müşterilerin şikayet ve önerilerine sürekli dikkat ederler.

- Pazar bölümlenmesi: Pazar bölümlerini saptamakta ve bu bölümleri geliştirmekte üstün yeteneklerini kullanırlar. Yeni ürün geliştirebilecek modern teknolojiye hakim olması, fiyat politikalarını büyük hünerle belirlemek, pazar bölümlerini yakından tanımak ve sorun çözücü bir yaklaşıma sahip olmak onlar için çok önemlidir.

- Rekabet: İş yaşamı yasalarının, yaşamlarını aynı yollardan kazanan iki rakibin birlikte yaşayabilmesini olanaksız kıldığına ve her iki durumda da rakiplerin kendilerine farklı ekolojik ve ticari bölüm bulmak zorunda olduklarının bilincindedirler.

- Bağımsızlık ve müteşebbislik: Girişimci kişilerin karşılaştıkları riskleri azaltıp, yaratıcı fikir ve buluşları denemelerine fırsat tanırırlar. Yenilik denemesinin rizikosunu üzerine alırlar, bunun için otonom bölümler oluştururlar, fonksiyonel kısımla-

ra büyük ölçüde özgürlük tanırırlar. Yenilik getiren, bir buluş ortaya koyan, yaratıcı bir strateji, taktik, fikir, yöntem öneren kişilere şampiyon muamelesi yaparlar. Ancak başarısızlığı da cezalandırmazlar. Yanlışlıkları kabul edemiyorlarsa yenilik yapamayacaklarına inanırlar.

- İnsanlara yönelik yönetim: Geleneksel hiyerarşik düzende çalışan örgütlere göre insanlardan çok daha fazla verim beklerler, daha sık değerlendirme yapıp, yüksek örgüt standartlarına uyum sağlayamayanları elerler. Kendilerini büyük bir aile gibi görürler, katı emir/komuta zinciri kullanmaktan kaçınırlar, yeni gelenleri insanın önemini yükseltici şekilde sosyalize ederler, örgütte bilgi iletişimine büyük önem verirler.

- Kalıcı değerlere yönelik günlük yönetim: Çalışanların ortak temel değer ve amaçları paylaşmalarının onların enerji ve yaratıcılıklarını harekete geçiren bir gücü oluşturduğuna inanırlar. Mevcut yapıyı sürdürmek için liderin davranışları, yılların yarattığı efsaneler, genç yöneticilerin yetiştirilme şekilleri, tayin ve terfilerde kullanılan kriterler bu amaçla kullanılır. En iyi olma inancını yayarlar. Uygulamanın, ayrıntıların önemine ve bunların mükemmel olmasına değer verirler. İnsanlara, üretimin diğer unsurlarından çok daha fazla değer verirler. Kalite ve hizmete inanırlar. Deneyimciliğe değer verip, başarısızlıkla sonuçlanan deneyleri hoşgörü ile karşılarlar. İletişimin akışını süratlendirmek için teklifsiz ve merasimsiz ortamı teşvik ederler. Ekonomik büyüme ve kârlılığın önemini takdir ederler ve sürekli vurgularlar

- Bildiği işi yapmak: Başarılı örgütler bir iki ana konuyu çok iyi bilirler, çok iyi yaptıkları bu konuların fazla ötesine gitmekten kaçınırlar. Genişleme ve yeni sahalara girme stratejisinde, ancak bu alanlar örgütün ana konusu ile bağlantılı ise, başarılı olunacağına inanırlar.

- Sade yapı, küçük kadro: Başarılı örgütler yapılarını mümkün olduğunca yalın kurmaya ve korumaya çalışırlar. Bu şekilde çalışanların iş akışını ve komuta zincirinin nasıl işlediğini kolaylıkla takip ederler. Sürat sağlarlar ve karmaşıklık ve anlaşmazlık en asgariye iner.

- Tatlı sert üslup: Başarılı örgütlerde güçlü bir merkezi yönlendirme ile kişisel özgürlük, girişimcilik, deneycilik ve yaratıcılığı özendiren esnek bir günlük yönetim vardır. Bazı konularda örneğin müşteriye hizmet, ürün kalitesi gibi alanlarda gereğinden sert, insan ilişkilerinde ise özgürlükçü ve yumuşak olmaktadır.

Yukarda sayılan tüm özellikleri taşıyan örgütlerle ilgili olarak literatürde 20/20 örgüt vizyonu nitelendirmesi yapılmış ve vizyon yönetimi sürecinde mükemmelle ulaşabilmek için örgütlerin neler yapmaları gerektiği, yirmi madde halinde sıralanmıştır. Çalışmamızı, söz konusu 20/20 Örgüt Vizyonu ile bitirelim (Öğüt, 2001:121-122):

- Örgütün hangi iş alanı ya da alanları içinde faaliyet gerçekleştirdiği belirlenmelidir.
- Mal ve hizmetlerin yaşam eğrileri tanımlanmalıdır.
- Ekonomik alt yapı öğeleri tam anlamıyla özüm-senmeli ve ekonomik altyapının tüm formlarının ve işlevlerinin örgüt ve müşteriler lehine çalışmaları sağlanmalıdır.
- Mal ve hizmetlerin daha fazla ve yoğun bilgi içermesi sağlanmalı ve dolayısıyla özgün örgütsel amaçlar yenilikler doğrultusunda daha etkin biçimde geliştirilmelidir.
- Örgütün hangi alanda bilgi gereksinimi içinde olduğu belirlenmelidir.
- Bilgi, maliyetleri azaltmak, kârı geliştirmek ve yeni iş kollarında faaliyete girmek amacıyla kullanılmalıdır.
- Edinilen bilgi müşteri ile her karşılaşmada kullanılmalıdır.
- Tedarikçiler, dağıtımıcılar ve hissedarlar ile

daha yakın elektronik bağlar kurulmalı ve geliştirilmelidir.

- Bilginin geçişini sağlama amacına ilişkin olarak bilgi aracılığı yapılmalıdır.
- Ürün, bilgi ve finansal işlem bağlamında, her satın alma faaliyeti üçlü bir potansiyel içermelidir.
- Mal ve hizmetler, her zaman tam zamanında yerine getirilmeye elverişli olacak şekilde formüle edilmelidir.
- Ürünlerin alanı, pazarın boyutları, örgütün çapı yeniden tanımlanmalı ve mal ve hizmetler her yerde gerçekleştirilebilecek biçimde tasarlanmalıdır.
- Örgüt, aktif sermaye ihtiyacını azaltmaya, genel masrafları düşürmeye ve sıfır stok ile çalışmaya hazırlanmalıdır.
- Dağıtım ve teslimat faaliyetleri, bilgi ekonomisinin en çok değer yaratan etkinlikleri olduğundan global lojistik işlemler güçlendirilmelidir.
- Sunulan ürünlerin, servis niteliğini artırma, stok ve depolama masraflarını azaltma amacıyla, üretim olabildiğince dağıtım ve teslimat noktalarında yapılmalıdır.
- Ürün ve hizmetler kitlesel açıdan yeniden biçimlendirilmeli, pazarı bölümlendirme amacıyla stratejik kaynak olan bilgiden etkin biçimde yararlanılmalıdır.
- Müşterilerin satın almayı planladıkları ürünleri kendilerinin dizayn etmelerine imkan tanınmalıdır.
- Müşterileri daha nitelikli hizmetlere ulaştırıcı doğrudan erişim imkanları sağlanmalı, bireyler arası iletişim sürecinde iletiler olarak insanlar değil, elektronik araçlar kullanılmalıdır.
- Mal ve hizmetlerin soyut niteliklerinin sağladığı katkının, ürünün kendisinin sağladığı getiriden daha yüksek olmasından dolayı, mal ve hizmet sunumunda soyut/somut oranı artırılmalı ve soyut yöne daha ağırlık verilmelidir.
- Kurumsal gelişimin aranacağı ya da planlanacağı en elverişsiz alanın, içinde bulunulan

örgüt olduğu, buna karşın, en uygun değişim alanının ise, geleceğin iş ve hizmet alanları olduğu bilinmelidir.

SONUÇ

Tarihte örgütler vizyonlarıyla kurulmuş, yükselmiş ve varlıkları sona ermiştir. Küreselleşen dünyaya ayak uydurmaya çalışan örgütler; hem örgüt içinde, hem örgüt dışında değişim çabaları içine girmişlerdir. Küreselleşen örgütlerde değişimin ilk unsuru, küresel bir vizyon oluşturulması olmuştur. Dünyadaki küreselleşme eğiliminin artmasıyla hızlı bir değişim trendine giren örgüt dünyası, bu değişime ayak uydurabilen örgütleri kalıcı kılmaktadır. Örgütler bazında kalıcı olmanın kriteri, değişimin önünde olabilmeyi gerektirmektedir. Bu yapıdaki bir örgüt, dışarıdan gelebilecek tüm bilgiye açık bir sistem özelliği taşımali ve bu bilgiyi öğrenip kendine adapte ederek yeni bir bilgi seviyesine sahip olabilecek şekilde organize olmalıdır (Akgemci vd., 2008:8).

Peters'in Yönetme ve Yükseltme kitabında çağımızda örgütler için kalıcılık, gelişmişlik ve eski alışkanlıkları kırma gibi üç temel direğin varlığından söz etmiş ve kalıcılığın önemi vurgulanmıştır (Peters-Waterman, 1987:428). Başarılı ve kalıcı örgütlerin ortak özelliği, hem örgüt içerisinde gelişimi teşvik etmeleri hem de kendilerine has bir öz değerler sistemine sahip olmalarıdır. Onlar için bu öz değerler dışında her faaliyet değişime ve gelişime açıktır. Bunu yaparken de zamandan bağımsız bu öz değerlerini ve kalıcı amaçlarını mevcut uygulama ve iş stratejilerinden ayrı tutarlar. Temel felsefeleri sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin kendilerine yüklediği öz değerlerini korumaları ve bununla birlikte gelişmeyi teşvik etmeleridir. Bu örgütlerin varlık nedeni, sadece müşterilerine mal veya hizmet sunmak değil, aynı zamanda kendi varlığını koruyup geliştirebilmek için sosyal bir topluluk olabilmektir.

Yeterli bir müşteri potansiyeline sahip olamayan bir

örgüt varlığını uzun süre devam ettiremez. Uzun süre yaşamak isteyen örgütler, önce müşterilerinin firmaya bağımlılıklarını koruyucu politikaları organize etmeli, bununla birlikte yeni müşteri bağılıklarını da yaratabilmelidir. Örgütler için bu sürecin başarısı; onların, çevresel değişim sürecinin önünde olmalarına, canlı bir organizma gibi öğrenebilmelerine, her alanda sürekli iyileştirmeyi örgüt şirket felsefesi yapmalarına, sosyal bir topluluk olabilmelerine ve geleceğe ait bir paylaşılan vizyona sahip olmalarına bağlıdır (Acuner, 2000:7).

Bu örgütlerde; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve tüm sosyal paydaşların katılımıyla, toplumla ve rakiplerle yapılacak çeşitli kıyaslamalar, yeni teknolojiler ve gelişme trendi, örgüt toplum kültürünün yanı sıra birimlerden gelecek bilgiler ışığında politika ve strateji geliştirme süreci oluşturulur. Bu süreç değerler ve misyonu ortaya koyarak vizyonun tanımlanmasını sağlar. Tanımlanan vizyon örgüt içindeki değerlendirmelerle stratejik planları, örgüt planlarını, bütçesini ve iş planlarını şekillendirmelidir (Karaman, 2005:136).

Bu şekilde belirlenen vizyon, uzun dönem sonuçlarını ve çalışanları sorun çözme aşamasına dahil etmeyi öngörmelidir. Vizyonlar kararlaştırılmış olsa bile asla kesinleştirilemezler ve sürekli yenilenmeleri gerekir. Aynı zamanda büyük örgütlerde, tek bir vizyon, bir birlik duygusu oluşturmaya yetmez. Vizyon, bütün girişimin amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazlasını içermelidir. Bir vizyon ya başarılıdır, ya da vizyon değildir (Akgemci vd., 2008:8).

Vizyonun oluşturulması, örgüt için yeni bir dönemin başlangıcıdır. Ancak, gerek oluşturulma sürecinde, gerekse uygulama sürecinde, dikkatli davranılmadığında, vizyonun başarısını engelleyen bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu süreçte; vizyon bulanıklığı, vizyon içeriğinin amaçları yansıtmaması, vizyonun paylaşılmaması, vizyonun biçimlendirme niteliğinin olmaması, yeni vizyonların oluşturulma-

sı, vizyonun sonuca yönelik olmaması ve vizyonun içselleştirilmemesi (Akgemci vd., 2008:10) gibi sorunlarla karşılaşılabilir.

Bu tür sorunlarla karşılaşmamak için örgütün yapısı, eğilimler ve gelişmeler sürekli olarak izlenmeli ve bu eğilimleri göz önüne alan bir yapılanmaya gidilmelidir. Çalışanlara ortak hedef, amaç ve misyon açıkça aktarılmalıdır. Çalışanlar örgütün hedeflerinden, vizyon ve misyonlarından haberdar olmalı, bunların oluşturulmasına katkıda bulunmalı ve bunları özümsemelidir (Çalık, 2003:19). Bunların yanında ayrıca; gelecekle ilgili sorunlar açık, net ve anlaşılır şekilde tanımlanmalı, vizyon oluşturma sürecine gerektiği kadar zaman ayrılmalı, vizyonun yazılma ve ifade edilmesinde herkesin anlayacağı ortak dil kullanılmalı, vizyon ifadesinin katı ve değişmez kurallar olarak algılanması engellenmeli (Karaman, 2005:179) vizyonu ortaya çıkaracak ve uygulayacak ekip iyi seçilmeli, vizyon ifadesi oluşturulduktan sonra özellikle üst yönetim tarafından hayata geçirilmeli, vizyonu her türlü sorunun çözümü diye görme hatasına düşülmemeli, bunların yanında vizyon yönetiminin uygulanması için gerekli bütçe ayrılmalı ve sürecin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için örgütün sahip olduğu tüm ekonomik kaynaklar seferber edilmelidir.

KAYNAKÇA

- ACUNER Taner; "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:2, 2000.
- AKAL, Zühal; İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yay., Ankara, 1992.
- AKGEMCİ, Tahir; A.Çelik; G. Ertuğrul; "Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri", www.sosbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/ (20.09.2008).
- AKTAN C. Can; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- AKTAN, Coşkun Can; Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ARGON, Türkan-A.EREN; İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yay., Ankara, 2004.
- BİRCAN, İsmail; "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon", Planlama Dergisi, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>, 2002.
- CELEP, Cevat-Buket ÇETİN; Bilgi Yönetimi, Anı Yay., Ankara, 2003.
- ÇALIK, Temel; Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.
- DOĞAN, Selen; "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Ün. Yay., Nevşehir, Mayıs 2000.
- EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yay., İstanbul, 2001.
- HELVACI, M. Akif; Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, Nobel Yay., Ankara, 2005.
- KARAMAN; Abdullah; Vizyon Yönetimi, Nasıl ve Niche? IQ Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- KOZLU, Cem M.; Kurumsal Kültür, Bilkom, İstanbul, 1986.
- OKAY, Ayla; Kurum Kimliği, MediCat Kitapları, İstanbul, 2005.
- ÖĞÜT, Adem; Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yay., Ankara, 2001.
- ÖZGÜR, Hüseyin; "Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim", Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ed.M.Acar-H.Özgür, Nobel Yay., Ankara, 2004.
- ÖZTÜRK, Mehmet; Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yay., İstanbul, 2003.
- PETERS, Thomas - Robert WATERMAN; Yönetme ve Yükseltme Sanatı (Çev. Selami Sargut), Altın Kitapları, İstanbul, 1981.
- SAXBERG, Borje O.; KUNIN, Theodore; Vision Management (Book Reviews), Personnel Psychology, , Vol. 46 Issue 1, Spring 1993.
- SCOTT, Cynthia D.-Dennis T.JAFFE-Glenn R. TOBE; Organizational Vision, Values and Mission, Course Technology Crisp, USA, 1993.
- TANGRAM; "Vizyon ve Misyon", www.tangram.com.tr/vizyonmisyon.pdf (20.01.2008).
- TENGLİMOĞLU, Dilaver-Yüksel ÖZTÜRK; İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yay., Ankara, 2004.
- TUTAR, Hasan; Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara, 2004.



Volkan IŞIK

Gazi Üniversitesi
İİBF Çalışma Ekonomisi ve
Endüstri İlişkileri Bölümü
Araştırma Görevlisi

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Ankara'da doğdu. Ortaöğrenimini Ankara Mamak Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2005 yılında Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünden mezun oldu. 2009 yılında ise Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans programından mezun olarak, aynı yıl Doktora eğitimine başladı. Lisans ve lisansüstü eğitimi boyunca işgücü piyasaları, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri üzerinde çalışmalar yapmış, halen de danışman hocası Prof.Dr. Eyüp BEDİR'in yönlendirmeleri doğrultusunda çalışmalarına devam etmektedir.

Mesleğine 2007 yılında Aksaray Üniversitesi İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D.'de Araştırma Görevlisi olarak başladı. 2008 yılında ise Yüksek lisans ve doktora eğitimini tamamlamak üzere Gazi Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde 35. madde kapsamında görevlendirildi. Halen Gazi Üniversitesinde Araştırma Görevlisi olarak mesleğine devam etmektedir.

1980 SONRASI NEO-LİBERAL POLİTİKALARIN İŞSİZLİKLE MÜCADELEDE YERİNE GETİREMEDİĞİ VAADLER: RUSYA'YI ÇIKMAZA SÜRÜKLEYEN YOL

ÖZET

Bu çalışmayla gelişmekte olan ülkelerde uygulanan 1980 sonrası IMF programlarının ve neoliberal politikaların Rusya üzerindeki başarısı sorgulanarak, bu politikaların refah devleti anlayışından ve işsizlikle ilgili vaatlerinden ne derece uzak olduğu ortaya konmak istenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Neoliberalizm, Küresel Krizler, Washington Uzlaşması, Rusya.

GİRİŞ

1980 sonrası dönemde hakim ideoloji haline gelen neo-liberalizm, Sovyetler Birliği ve Doğu Bloğu'nun yıkılmasının ardından, modern dünya düzeninin bir gereği olarak görülmeye başlanmış ve tüm dünya ülkelerini etkisi altına almıştır. Özellikle Sovyetler Birliği'nin parçalanmasını izleyen yıllarda eski sosyalist ülkelerin neoliberal bir dönüşüm süreci içine girmiş olmaları "başka alternatif yok" söylemini yaygınlaştıran bir etki yaratmıştır.

Yine bu dönemde neoliberalizmin uluslararası temsilcileri haline gelen kuruluşlar, kuruluş amaçlarından uzaklaşıp; ideolojik bir coşkuyla piyasaların üstünlüğünü savunmak, ekonomide küçülmeye yol açacak bazı politikaları uygulamaları şartıyla gelişmekte olan ülkelere fon sağlamak, başlarındaki maliye bakanları, merkez bankası yöneticileri ve ticaret bakanlarının çıkarlarına hizmet etmek ve özellikle Rusya ve Avrupa'daki komünist bloğu ülkeleri başta olmak üzere tüm dünyada serbest piyasa ekonomisine hızlı bir geçişi yönetmek gibi yeni bir misyon üstlenmişlerdir. Ancak tüm dünyayı tamamen serbest piyasa ekonomisine yönlendiren bu kuruluşların bağlı oldukları ülkelerde halen ticaret engellerinin korunuyor olması, bununla birlikte Doğu Asya ve Rusya ile bu politikaların birebir uygulandığı gelişmekte olan hemen her ülkede ortaya çıkan krizler ve artan işsizlik oranları, bu politikaların ve uluslararası temsilcilerinin önerdiği uyum reçetelerinin sorgulanmasına neden olmaktadır.

I. Neoliberalizm ve Uluslararası Alandaki Temsilcileri

1970'li yılların başında gelişmiş ekonomilerde üretkenlik ve karlılık oranlarındaki düşüşle başlayan kriz, giderek derinleşerek uluslararası bir nitelik almıştır. Krizle birlikte, ekonomik büyüme ve sanayi üretimi büyüme hızı yavaşlamış bunun doğal sonucu olarak da işsizlik ve enflasyon giderek artış eğilimine girmiştir. Yine bu dönemde, uluslararası para ve sabit kur sistemi çökmüş, en önemli enerji kaynağı olan petrolün fiyatındaki dalgalanmalar fiyat istikrarını bozmuştur. Krizin giderek derinleşmesi, egemen üretim sistemi ve teknolojik paradigmada değişimi zorunlu olarak gündeme getirmiştir¹. Bu dönemden sonra meydana gelen değişim ve bunalım, kapitalist ülkelerde kendisini kitlesel işsizlik ve azalan kar oranlarıyla dışa vurmuş, dünya ekono-

misinde neredeyse bütün kilit sektörlerde aşırı üretim ve kapasite fazlası, rekabetin şiddetlenmesine ve sermayenin yeniden yapılanması arayışına yol açmıştır².

Bütün bu gelişmeler, 1970'lere kadar hakim paradigma olan Keyneysen iktisadi politikalarıyla yola devam edilemeyeceğinin sinyallerini verirken, tüm ülkeleri etkileyen ekonomik daralma ortamı ile birlikte ortaya çıkan üretim krizi ise dünyada ekonomik olarak yeni bir yapılanmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Sermayenin yeniden yapılanması, ulusal sınırlar içindeki yeni yatırımları gerçekleştirmek için çok daha yüksek karları gerekli kılmaktaydı. Ancak sermayenin karlılığı, içinde bulunduğu ulusal pazarın büyüklüğü ile sınırlı durumdaydı. Bunalımdan bir çıkış yolu olarak; yurt içi efektif talebin uyarılması ve sermaye birikimine bu yolla ivme kazandırılması gösterilebilirdi. Ancak bu yöntem, emek gelir paylaşının doğrudan arttırılması anlamına geleceğinden dolayısıyla emek maliyetlerini yükselteceğinden sermaye karlılığı açısından kabul edilebilir değildi. Dolayısıyla geriye tek bir seçenek kalmaktaydı: sermayenin küresel bir nitelik kazanarak, uluslararası pazarlara açılması ve serbest piyasa ideolojisinin yaygınlaşması.

1980'li yıllardan itibaren hakim olmaya başlayan, "neo liberal" ekonomi politikaları, başta İngiltere ve ABD olmak üzere birçok kapitalist ülkede benimsenmiştir. Neoliberal akıma göre, Keynesyen politikalar sonucu karların üzerinde baskı yapan unsurlar ortadan kaldırılmalı ve devletin sermayeyi desteklemesi sağlanmalı, böylece Keynesyen iktisadın tüketimi yönlendirmeye ve talep oluşturmaya yönelik politikaları yerine, üretimi ve arzı ön plana

1 Mehmet Hüseyin Bilgin, "Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler", Kamu-İş, C.6, S.2, 2001, s.64.

2 Kurtar Tanyılmaz, "Türkiye Ekonomisi'nin 80 Sonrası Sanayileşme Deneyimine Bakarken", Türkiye'de Kapitalizmin Gelişimi, Demet Yılmaz ve diğerleri (hzt.), 1.Baskı, Ankara: Dipnot Yayınları, 2006, s. 306.

çıkartan politikalar öncelikli olmalıdır³. Bu politikalar doğrultusunda 1970' lerde yaşanan krizin nedeni olarak yüksek ücretler ve emek piyasası katılıkları gösterilmiştir. Neoliberal söylem, Keynesyen politikalar çerçevesinde aşırı birikimi yok etmek, talebi canlandırmak adına yapılan uygulamaların, maliyetleri arttırdığı söylemi ile terk edilmesi gerekliliğini vurgulamıştır.

Neoliberalizm, fiyat desteklerinin ve tavanların kaldırılmasıyla, serbest dış ticaretle, döviz kurlarının piyasada belirlenmesi vb. yollarla iktisadi yönetim alanında, mal ve sermaye akımlarını yönlendirme de devlete karşı piyasaların rolünün artırılması gerektiğini savunmaktadır. Özelleştirmeyle, piyasaların devlet müdahalesinden arındırılması yoluyla özel sektörün ve özel mülkiyetin rolünü ve kapsamını genişletir ve denk bütçelerle, işgücü piyasası esnekliğiyle, düşük enflasyonla vb. yollarla tek bir 'iyi iktisat politikası' anlayışını teşvik eder⁴. Bu "başka alternatifi olmayan" yeni politikaların uygulanması için ise bazı araçlara, daha açık bir ifadeyle bir baskı gücüne ihtiyaç duyulmuştur. İşte bu noktada karşımıza bu politikaların yürütülmesini uluslararası alanda üstlenecek kuruluşlar çıkmaktadır. Ekonomik küreselleşme bağlamında, ortaya çıkan bu uluslararası ekonomik kuruluşlar; Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası (WB) ve Dünya Ticaret Örgütü'dür.

Aslında bugün neoliberalizmin uluslararası alandaki temsilcileri diye ifade ettiğimiz bu kuruluşlar, daha sonra detaylıca üzerinde duracağımız gibi 1944 yılında II.Dünya savaşının yol açtığı yıkımın ardından Avrupa'yı yeniden inşa etmek ve Keynesyen ekonomi politikaları çerçevesinde dünyayı ekonomik bunalımlardan kurtarmak için finans sağlamak

amacıyla kurulmuşken⁵, bu amaçları kuruldukları günden bugüne geçen yıllarda önemli ölçüde değişmiş ve özellikle 1980'den bugüne gelinen noktada neoliberal politikaların uluslararası alandaki temsilcileri misyonunu üstlenmişlerdir.

1.Neo-Liberal Politikaların Ortaya Çıkışı

1970'lerde ortaya çıkan kapitalist ekonominin genel krizine yanıt olarak geliştirilen neo-liberal politikalar, 1980'lerde uluslararası ölçekte kapitalist ekonominin uluslararası alandaki temsilcileri haline gelen kuruluşların yeni yönelimleri ve yeni iktisat politikalarının ortaya çıkışıyla yaygınlaşmıştır.

1950'ler ve 1960'lar boyunca uygulanan Keynesyen politikalar, 1970 krizinden sonra çözülünce, diğer ülkelerdeki kalkınma süreçleri de sekteye uğramıştır. Fordizm'in ve buna bağlı olarak ABD ekonomisinin krizi, Keynesyen dönemde ABD hegemonyasına kaynaklık eden temel unsurların çökmesi anlamına gelmiştir. Bu nedenle ABD'nin elinde kalan kaynaklara daha uygun yeni bir rekabet ortamına; neo-liberal politikalara geçilmiştir.

Krizle birlikte, kapitalizmin "Altın Çağı" olarak ifade edilen dönemde hızlı ekonomik büyüme ve düşük işsizlik ile ekonomik genişleme dönemi göstergelerinin tersine dönmeye başlaması, sosyal refah devletine yönelik eleştirileri gündeme getirmiştir. Kriz, büyük bir kesim tarafından sosyal devlet anlayışının argümanları doğrultusunda emeğe verilen görece yüksek haklara dayandırılmıştır.

Krize başka bir temel neden olarak gösterilen fordist üretim sisteminden kaynaklanan sorunları giderebilmek için ise, esnek üretim sistemine geçilmesi, uluslararası pazarı genişletme ve ihracatı artırma, artık değeri yükseltmek üzere ucuz işgücü bölgeleri bulmak, emek sürecinde verimliliği arttıracak yeni

3 Özgür Müftüoğlu, "Kapitalizmde Dönüşüm Dinamikleri ve Sendikal Kriz", TMMOB Küreselleşme ve Sanayileşme Bildiriler Kitabı, Yayın No.E/2001/291, İstanbul: TMMOB Yayınları, 2001, s.264.

4 Ha-Joon Chang ve İlene Grabel, Kalkınma Yeniden Alternatif İktisat Politikaları El Kitabı, Emre Özçelik (çev.), 1.Baskı, Ankara: Imge Kitabevi, 2005, s.30.

5 Joseph E. Stiglitz, Küreselleşme Büyük Hayal Kırıklığı, PlanB, 2002, s.32.

örgütlenme biçimi ve yeni teknolojiler, yeni üretim dalları bulmak hedeflenmiştir⁶.

Fordist sistemin çöküşü ile bağlantılı olarak verimliliklerdeki düşüşler ve doların altın karşısındaki konumlanışı ABD'nin ekonomik güçsüzlüğü sonucunu doğurmuştur. Buradan da ABD hegemonyasının krizi doğmuştur⁷. Pazarlarda Japonya'nın yükselişi karşısında ABD'nin sürekli kayba uğraması, para sistemi üzerinde de etkili olmuştur. Dolar'ın sabit kur sisteminde altına karşı kendini koruması konusunda kuşklar belirmeye başlamıştır. Böylece 1944 yılında esnek bir altın standardı oluşturulmasıyla etkin olarak altına eşdeğer hale getirilen Amerikan dolarının, 1972 yılında kur sistemine bağımlılığına son verilmiş, artık dolar-altın paritesinin sabit olması nedeniyle gerçekleştirilebilen sabit bir döviz kuru standardı olmadığından ülke paraları dalgalanmaya bırakılmıştır⁸. Dolayısıyla Keynesyen politikaların önemli bir unsuru olan para hareketlerine müdahale mekanizmasına son verilmiş ve paranın dünya çapında spekülasyon dolaşımının önü açılmıştır⁹. Yine aynı dönemde 1973 yılında, Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliğinin (OAPEC) uyguladığı petrol ambargosu nedeniyle patlak veren Petrol krizi sonucunda ise, en önemli enerji kaynağı olan petrolün fiyatındaki dalgalanmalar fiyat istikrarını bozmuştur.

Bu kriz sürecinden çıkılması amacıyla, kapitalist sistemin kendini yeniden üretmesi ve sermayenin değersizleşmesinin önüne geçilmesi amacıyla, 70li yılların sonunda yeni bir süreç olarak ortaya çıkan neoliberal iktisat politikalarını şekillendiren temel yapı; esnek üretim biçimleri ve serbest piyasa koşulları olmuştur. Bu politikalara göre, dünya ekono-

misini ve toplumları egemen kılacak dinamik yapı, dünya ölçeğinde gelişen pazara ve pazar şartlarına bağlı kalacak, pazar şartlarının iyi işlerliğinin sağlanması adına da devletin ekonomideki rolü daraltılıp, rekabet koşullarında sermayeye hareket serbestisi sağlanacaktır.

Neoliberal iktisatçılar, bugünün kalkınmış ülkelerinin serbest piyasa politikalarına kararlı bir şekilde bağlılıkları sayesinde büyüyüp zenginleştiklerini ve devlet müdahaleciliğinin başarısızlığa mahkum olduğunu iddia etmektedirler. Serbest ticareti savunarak, dış ticareti ve finans hareketlerini devletin değil piyasanın yönlendirmesini teşvik etmektedirler. Bunlara göre, kalkınmakta olan ülkeler, yetkili makamların (devletin) müdahaleci iktisat politikaları uygulama eğilimi yüzünden sıkıntıya düşmektedir ve bu politikalar ekonomik durgunluğa neden olmaktadır.

Sonuç itibarıyla, 1980'den itibaren; kalkınmanın ve gelişmenin artık piyasa ekonomisinin devlet müdahalesinden arınarak kendi kendine dengeye gelecek yapısıyla sağlanabileceği yaklaşımı tüm dünyada ekonomik programların temelini oluşturmuştur.

2. Neo-Liberalizmin Uluslararası Alandaki Temsilcileri

II. Dünya savaşının ardından başta Avrupa olmak üzere bütün dünyada ekonomik istikrar ve kalkınmanın sağlanması amacıyla kurulan IMF, Dünya Bankası ve GATT (Bugünkü haliye Dünya Ticaret Örgütü) 'nün amaç ve faaliyetleri kuruldukları günden bugüne geçen süreçte önemli ölçüde değişmiştir.

Bugün az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri üzerinde bu ülkelerin yöneticilerinden daha fazla söz sahibi haline gelen ve özü itibarıyla birer kamu kuruluşu olan bu kurumların yöneticilerinin AB ve ABD'deki iş çevrelerinden seçilmeleri ise dikkat çekicidir.

6 Tülay Arın, "Kapitalist Düzenleme, Birikim Rejimi ve Kriz(I): Gelişmiş Kapitalizm", Onbirinci Tez Kitap Dizisi. 1, İstanbul: Uluslararası Yayıncılık, Kasım 1985, s.136.

7 Şule Daldal, "Neo-liberal Politikalar ve Hegemonya Krizi", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.XXI, S.1, 2006, s.7.

8 Harry Shutt, Kapitalizmle Derdim Var, Kitap Yayınevi, İstanbul, Ocak 2004, s.54.

9 Daldal, a.g.m. , s.8.

a. Küresel Kuruluşların Ortaya Çıkış Nedeni ve Amaçları

1929 bunalımı ve II.Dünya savaşı gibi Dünya ekonomisini derinden etkileyen olayların ardından, dünya ekonomisindeki kar oranlarının gide-rek düşmesi ve ülkeler arasındaki gelir farkları-nın uçuruma dönüşmeye başlaması sonucunda, global ekonomiye yön veren ülkeler yaşadıkları ve gelecekte yaşanması muhtemel olan krizle-rin önüne geçilebilmesi amacıyla diğer ülkelerin ekonomilerini kontrol altında tutmaları gerektiği sonucuna varmışlardır. Bu amaçla da; özellikle II.Dünya savaşının ardından tekrar 1929 bunalı-mı gibi bir kriz yaşanmaması için sistemi onarıcı, düzenleyici ve sistemde meydana gelebilecek düzensizlikleri gidermek amacıyla koordinasyon sağlayıcı kurumlara gereksinim duymuşlardır.

Bu noktadan hareketle, II.Dünya savaşının yol açtığı yıkımın ardından 1944 yılının Temmuz ayında aralarında İngiliz heyetinin başkanı olarak John Maynard Keynes'in de bulunduğu "BM Para ve Maliye Konferansı"nın sonucunda, Avrupa'yı yeniden kurabilmek ve dünyayı ekonomik buna-lımdan kurtarmak için finans sağlamak amacıyla IMF ve Dünya Bankası kurulmuştur. Konferansta Keynes, ABD tezlerine karşı İngiliz tezlerinin sa-vunucusu olmuş ve kendi adı ile anılan, Keynes Planı'nı sunmuş, liberal sınırlı devlet anlayışın-dan vazgeçilerek devletin ekonomiye müdahale etmesi gerektiğini söylemiştir. Keynes'e göre; toplam talep yetersizliği ekonomik çöküşleri açık-lamaktadır ve devlet politikaları toplam talebi teşvik edebilir. Para politikasının etkisiz olduğu durumlarda devletler maliye politikalarına yöne-lebilir, bunu da harcamaları artırarak ya da vergi-leri azaltarak yapabilirler.

ABD'nin New Hampshire eyaletinin Bretton Wo-ods kentinde 1944 yılında bir araya gelen ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu 45 ülkenin ana sözleşmeyi imzaladıkları 1945 yılında resmen kurulan IMF, finansal operasyonlarına 1947'den

itibaren başlamıştır. Konferansın ardından Ulus-lararası Para Fonu(IMF), küresel bir bunalımın bir daha çıkmasını engellemekle görevlendirilmiştir. Asıl amacı, küresel ekonomik istikrarı sağlamak ve korumak olan IMF, bu görevini; küresel toplam talebi korumak için üstüne düşeni yapmayan ve kendi ekonomilerinin çökmesine engel olamayan ülkelere uluslar arası baskı uygulayarak yerine getirecekti. Hatta gerektiğinde, ekonomik çöküş-le karşı karşıya kalan ve toplam talebi kendi kay-naklarıyla canlandıramayan ülkelere likidite de sağlayacaktı¹⁰. Bunun yanında dünya ticaretinin uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesi ve döviz kurlarının istikrarının sağlanması amacını da ta-şımaktaydı. Buradan çıkarılacak sonuç, Stiglitz'in de ifade ettiği gibi; IMF, kurulduğu yıllarda, piya-saların çoğu zaman pek iyi çalışmadığı, muaz-zam işsizliklere yol açabildiği ve ülkelerin kendi ekonomilerini düzenlemelerine yardımcı olacak fonları sağlamayı beceremeyebileceği bilincine dayanıyordu.

IMF ile birlikte kurulduğu yıllarda Dünya Banka-sı'na da asıl adından anlaşıldığı gibi (Uluslar ara-sı İmar ve Kalkınma Bankası) kalkınma ve imar misyonu yüklendi. Dolayısıyla Dünya Bankası az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere kalkınma-la-rını sağlamak amacıyla sadece yol, baraj, altyapı, v.s. gibi projeler için kredi vermekle görevliydi.

Bu kurumların yaratılmasının altında yatan fikir ve niyetler yıllar içinde giderek değişmiştir. İki kurumun görevleri ayrıken 1980'lerden itibaren faaliyetleri gittikçe daha çok birbiri içine girmeye başlamış, bu dönemden itibaren Dünya Bankası sadece projelere kredi vermekten öteye geçerek yapısal uyum kredileri adı altında daha geniş kapsamlı destek sağlamaya başlamıştır. Bunu ise yalnızca IMF'nin onay vermesiyle yapmaktadı¹¹. Bu onayın şartı ise, IMF'nin ülkelere dayattığı şartları ve önerdiği reçeteleri uygulamalarıdır.

10 Stiglitz, a.g.e., s.33.

11 Stiglitz, a.g.e., s.35.

IMF'nin, piyasaların başarısızlıklarını ve devletin iş sahası yaratmadaki rolünü vurgulayan Keynesçi çıkışı, 1980'lerde neo-liberal politikaların hakim olmaya başladığı dönemde yerini, IMF, Dünya Bankası ve ABD hazinesi arasında varılan bir anlaşmanın (Washington Uzlaşması)'nın bir parçası olan serbest piyasa ideolojisine bırakmıştır. Bu dönemden sonra ise bu kurumlar, neoliberal politikaların uluslararası alandaki temsilcileri haline gelerek kuruluş yıllarındaki amaçlarından fevkalade uzaklaşmışlardır.

b. 1980 Washington Uzlaşması ve Amaçlardaki Değişim

ABD Hazinesi, IMF ve Dünya Bankası arasında yapılan bir anlaşma ile ekonomik kalkınma ve istikrara bambaşka bir bakış getiren Washington Uzlaşması, uluslararası kuruluşların düşüncelerini yansıtan ve temelde 1980'li yılların başlarından itibaren yaygınlaşan neoliberal politikalar ile IMF ve Dünya Bankası tarafından üyelerine uygulatılan yapısal uyum programlarını içermektedir¹². Washington Uzlaşması kavramını ilk kez 1989'da kullanan Williamson, uzlaşmanın iki temel bileşeni olduğunu söylemiştir. Bunlar; ABD Kongresi ile Beyaz Saray'ın oluşturduğu "politik yapı" ile; IMF, Dünya Bankası, ABD Maliye Bakanlığı ve araştırma merkezlerinin oluşturduğu "teknokratik yapı"dır¹³. Dolayısıyla bu tarihten sonra, küresel ekonomi üzerinde söz sahibi olan IMF ve Dünya Bankasının faaliyetlerinin ABD Hazinesi ile bütünleştirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Washington Uzlaşması'nın küresel anlamda ön plana çıkmasında iki önemli unsur rol oynamıştır. Bunlardan ilki; 1950 ve 1960'lı yıllardaki kalkınma ideolojisi ve uygulamalarının başarısızlığının görülmesidir. -Halbuki 1950 -1960 yılları arasındaki

büyüme oranlarına, kalkınma reçetelerini birebir uygulayan ülkelerin büyük bir kısmı 1980'den sonra bir daha ulaşamamıştır.- Bu dönemde ithal ikamesine dayalı endüstrileşmenin, kamu sahipliğinin, stratejik endüstrilerin kamu kontrolünde olmasının, emek piyasasında gerçekleştirilen düzenlemelerin ve tasarruf ve yatırım akımları üzerinde devlet kontrolünün, yükselen ekonomilerin büyümesi üzerinde çok fazla etkili politikalar olmadığı kabul edilmiştir. İkinci unsur ise, başta IMF, Dünya Bankası olmak üzere tüm uluslararası kurumların, Washington Uzlaşması reçetelerini oldukça kararlı bir şekilde desteklemeleri olmuştur.

1980'li yılların sonlarında, bu mutabakatın neoliberal politikalar eksenindeki temel fikirleri birçok iktisatçı tarafından benimsenen ve desteklenen Ortodoks ekonomi prensiplerine dönüşmüştür¹⁴.

Özetlemek gerekirse, Washington Uzlaşması'nda, devletin rolünün yeniden değerlendirilmesi ve piyasanın rolünün genişlemesi ile daha açık ve rekabetçi bir ekonominin desteklenmesi hedeflenmiştir. Uzlaşmanın bir başka unsuru ise, uluslararası finansal kurumların desteği ile yapısal reformların gerçekleştirilmesidir. Bunun, ekonomilerin uluslararası sermaye piyasalarına girişine ve kaybedilen unsurların yeniden kazanılmasına yardımcı olacağı düşünülmüştür. Kısaca uzlaşma gündemi genel hatlarıyla; arz yanlı ekonomi, monetarizm ve devletin piyasadaki rolünün daraltılması ile ilişkilidir.

Uzlaşmanın çerçevesi içerisindeki neoliberal politikalar, 1945'ten 1980'lere kadar çok hızlı büyüyen, ancak daha sonra açık bütçe ve yüksek oranlı enflasyon sorununa saplanan Latin Amerika ülkeleri için geliştirilmiş ve ağırlık merkezi de bu nedenle aşırı devlet müdahalesinin önlenmesi olmuştur. Latin Amerika ülkelerine özgü geliş-

12 Williamson, John (2004), The Washington Consensus as Policy Prescription for Development, Delivered at the World Bank on January 13, 2004'den aktaran Serdar Öztürk, Ali Sözdemir, Bekir Gövdere, "Çin:Washington Uzlaşmasından Beijing Uzlaşmasına", C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.7, S.1, 2006, s.63.

13 Öztürk, Sözdemir, Gövdere, a.g.m., s.64.

14 İlker Parasız, İkinci Kuşak Kalkınma Politikaları ve Reformlar, Ezgi yay., Bursa, 2003 s.48-49.

tirilen bu fikirlerin daha sonra Dünya genelinde uygulanabileceği varsayılmış, buradan hareketle de bu dönemden itibaren Keynesyen bir çıkışla kurulan IMF ve Dünya Bankası, neoliberal politikaların uluslararası alandaki temsilcileri haline gelmişlerdir¹⁵.

Sonuç itibarıyla; Washington Uzlaşmasıyla uygulamaya konulan politikaların sonuçları (çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecektir) düşünüldüğü gibi olmamıştır. Bu politikaları benimseyen birçok ülkede kalkınma yavaş gerçekleşmiş, büyüme yaşandığında ise bu büyümenin faydaları eşit olarak paylaşılamamıştır. Dolayısıyla krizlerin üstesinden gelinebilmiş, herhangi bir finansal ve hukuki altyapı oluşturulamadan serbest piyasa ekonomisine ani geçiş, yerli firmaları yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakmış ve Rusya örneğinde olduğu gibi şok tedavi reçetelerini birebir uygulayan ülkelerde başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

II. NEO-LİBERAL POLİTİKALARIN İŞSİZLİKLE MÜCADELEDE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Toplumun işgücü potansiyelinin ekonomik gelişme ve sosyal ilerleme yönünde tam olarak kullanılmaması anlamına gelen işsizlik, kapitalist toplumlarda geçici ve ender görülen bir olgu değildir. Tarihsel sürece bakıldığında, tam istihdam hedefine genellikle, işgücü piyasasının ve diğer piyasaların devlet tarafından düzenlenmiş, tam istihdama yönelik ekonomik ve sosyal politikaların yaşama geçirilmiş olduğu dönemlerde yaklaşıldığı görülecektir.

Günümüzde de halen önemli bir yapısal sorun teşkil eden işsizliğin; bireysel, sosyal ve siyasal bakımdan çok sayıda olumsuz sonucu bulun-

maktadır. Her şeyden önce, işsiz kitlelerin ayağa kalkması sistemin temellerini sarsabilir. En basit ifadeyle işsizliğin nedenleri aranmaya başlandığında üretim ilişkilerinin ve mülkiyet ilişkilerinin sorgulanması gerekir. Oysa kapitalist devlet ve sermayenin varlığı, bizzat bu üretim ve mülkiyet ilişkilerinin üzerinde yükselir. Sermayenin bütün gayreti, işsizlik probleminin, üretim ve mülkiyet ilişkilerinin, dolayısıyla kendi egemenliklerinin sarsılmasına mahal vermeyecek düzeye indirilmesi, sosyal bir tehdit unsuru olmaktan çıkarılmasıdır¹⁶.

İşsizliğin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçları gidermek için, aktif ve pasif istihdam politikaları ile esneklik uygulamaları gibi çeşitli araçlar oluşturulması gerekmektedir. Ancak önemle belirtmek gerekir ki; işsizlikle mücadelenin ortaya çıkışında aslanan işsizliğin sosyal boyutunu oluşturan; yoksulluk, sosyal dışlanma gibi işçiye ilişkin psiko-sosyal problemlerden ziyade, sistemin devamlılığını sağlamaktır. Bu doğrultuda neoliberal politikalar çerçevesinde geliştirilen işsizliğe karşı tedbirler de emek maliyetlerinin düşürülmesi amacına hizmet edecektir. Çünkü daha öncede ifade edildiği gibi neoliberalizmin ana eksenini, serbest piyasa ekonomisinin sağlanmasına dayandırmaktadır.

1. Aktif ve Pasif İstihdam Politikaları

1980 sonrası uygulanan ekonomi politikaları çerçevesinde, istihdam ile ilgili çözüm stratejileri aktif ve pasif olmak üzere ele alınmaya başlamıştır. Aktif işgücü programları ya da bir diğer ifadeyle aktif istihdam politikaları, işsizlikle aktif bir şekilde mücadele etmek amacına yönelik olan programlardır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) aktif istihdam politikalarını, “emek piyasasını ve işçilerin işle ilgili niteliklerini geliştirmek

15 Stiglitz, a.g.e., s.37-38.

16 Gökhan Atılğan, “İşsizlik: Devlet ve Sermaye için Hem Tehdit Hem Fırsat”, Petrol-İş Yıllığı 2000- 2003, İstanbul Petrol İş Yayıncı, No.85, s.126.

ve daha etkin bir emek piyasasını teşvik etmeye yönelik önlemler” olarak tanımlamaktadır¹⁷.

Başlangıçta 1948 yılında iki İsveçli iktisatçı Gösta Rehn ve Rudolph Meidner’in ilk kez tam istihdam amacını gerçekleştirirken enflasyonu kontrol altında tutan sosyal demokrat bir strateji olarak tanımladıkları aktif istihdam politikaları¹⁸, OECD’nin 1960’larda bu politikaları yayınlaması ile birlikte ayrı bir politika olarak kabul edilmiştir.

OECD üye ülkeler arasında aktif istihdam politikalarını özendirmek amacı ile 1961 yılında işgücü ve sosyal sorunlar komitesi oluşturmuştur. O zamandan bu yana aktif istihdam politikalarının amaçlarına yönelik vurgular değişse de, politikaların bazı amaçları sürekli olarak ön planda kalmıştır. Bu amaçların başında beşeri kaynakları geliştirmek ve ekonomik büyümeyi teşvik ederek işgücünün yapısal değişmelere uyum sağlamasını kolaylaştırmak gelmiştir¹⁹.

İşsizliği azaltmak, istihdamı korumak ve artırmak için 1960’lı yılların başından beri tüm gelişmiş ülkelerde aktif işgücü politikaları ile ilgili programlar geliştirilmektedir. Ancak, OECD ülkelerinde özellikle 1970’li yılların ortalarından itibaren baş gösteren yapısal işsizlik sorunu nedeniyle aktif işgücü politikalarına daha çok önem verilmeye başlanmıştır²⁰. Gerçekten de Aktif istihdam politikalarının gündeme gelişi, 1970’lerde ve 1980’lerde Avrupa Birliği ve OECD üyesi ülkelerde, işsizliğin gittikçe artması ile olmuştur. Avrupa Birliği ülke-

lerinde 1965’te %3,4, OECD ülkelerinde ise %2 civarında olan işsizlik, 1990’lı yıllara gelindiğinde AB’de %8, OECD’de %11’lere çıkmıştır. İşsizlik oranlarındaki yükselme ile kendini meşrulaştıran aktif istihdam politikaları işsizlik için tek çare olarak gösterilmiştir.

Bu dönemde, Avrupa Komisyonu işsizliğin nedenleri olarak bir takım tespitler ortaya çıkarmıştır. Bunlar; mesleki eğitime yeteri kadar yatırımın yapılmaması, ekonomik gelişmenin yeteri kadar istihdam yaratamaması, ücret dışı işçilik maliyetlerinin yüksekliği, işgücü piyasalarının yeteri kadar etkin olamaması ve uzun dönem yapısal işsizlik sorunudur. Dolayısıyla aktif istihdam politikaları da öncelikli olarak bu sorunlarla mücadelede uygulanmaya başlanmıştır.

Aktif istihdam politikaları gibi işsizlik sorununa doğrudan müdahalede bulunmayan bir diğer işsizlikle mücadele politikası ise; pasif istihdam politikalarıdır. Bu politikalar, işsizlik oranlarını düşürmekten çok işsizliğin neden olabileceği olumsuzlukları azaltmaya yönelik olarak uygulanırlar. Yani aktif istihdam politikalarıyla işsizlik sorununun ortaya çıkması engellenmeye çalışılırken, pasif istihdam politikaları ile; işsizliğin neden olduğu olumsuzluklar önlenmeye çalışılır ve bu yönde tedbirler alınır.

Pasif istihdam politikaları da aktif istihdam politikaları gibi 1970’li yılların sonlarına kadar özellikle gelişmiş ülkelerde uygulanan bir politika türüdür. Bu politikalar, işsizliğin olumsuz yönlerini telafi etmeyi amaçlamakta, bu nedenle işsizlere belirli bir ekonomik güvence sağlamaya yönelik önlemler içermektedir. Bu tedbirler de genellikle işsizlik sigortası ve işsizlik yardımlarından oluşmaktadır²¹. Pasif istihdam politikası olarak ifade edilen bu uygulamaların yaygınlaşması kapitalizmin Keynesyen dönemine rastlamaktadır. Dönem

17 OECD, Active Labour Market Policy 2004, (Erişim) http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1_0.html, 23.04.2010.

18 Thomas Janoski, “Explaining State Intervention to Prevent Unemployment : The Impact of Institutions on Active Labor Market Policy Expenditures in 18 Countries”, International Handbook of Labor Market Policy and Evaluation, Edward Elgar, Cheltenham, U.K, 1996, s.697-724, Aktaran: Mustafa Kemal Biçerli, İşsizlikle Mücadelede Aktif İstihdam Politikaları, 1.Basım, Eskişehir: İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, No.184, 2004, s.46.

19 Biçerli, a.g.e., s.147.

20 İŞKUR, 3.Genel Kurul Raporu, Ankara, 2005, s.42.

21 Banu Uçkan, "Küreselleşme ve Devletin İş Piyasasındaki Rolü", Çimento İşveren Dergisi, C.12/2, S.15, Mart 1998, s.6.

koşulları göz önünde bulundurulduğunda ise bu politikaların işçi sınıfını korumaktan ziyade sistemi koruma adına uygulandığı söylenebilir.

Pasif istihdam politikalarından işsizlik sigortası ile bir iş yerinde çalışırken, kendi istek ve kusuru dışında işini kaybedenlere, uğradıkları gelir kaybını kısmen de olsa karşılamak üzere, sigortalı olunan süre ile ilişkili bir dönem için işsizlik ödeneği verilerek, işsiz kalan bireyin korunması ve piyasada işsizlik nedeni ile satın alma gücünün düşmesinin önlenmesi hedeflenmektedir.

Neoliberal politikaların hakim olduğu günümüzde ise, pasif istihdam politikaları, maliyetleri arttırdığı ve işsizlik sorununun önüne geçemediği için terk edilmesi gereken uygulamalar olarak gösterilmektedir. Refah devleti modelinde bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan bu uygulamalar, kapitalist birikim sürecinin neoliberal döneminde dezavantaj olarak görülmektedir.

Sonuç itibarıyla, aktif istihdam politikalarının gündeme geldiği süreçte kapitalizm sosyal devlet anlayışını terk ederek serbest piyasa ekonomisine geçişi yaşamıştır. Dolayısıyla rekabetin temel belirleyici olduğu bir yapı içerisinde ucuz işgücü aranmaktadır. Devletin pasif istihdam politikası olarak nitelenen koruyucu politikaları bu sistem için problem yaratacaktır. Bu doğrultuda özellikle sermaye grupları hükümetin desteğini alarak aktif istihdam politikalarını uygulamaya koymuştur. Bu politikalar arasında ise, emeğin vasıf seviyesini yükseltici eğitim programları, bilgilendirme ve işe yerleştirme hizmetleri, istihdam yaratma programları, işsizliğin yoğun olarak yaşandığı bölgelerde işyerlerinin mali bakımdan desteklenmesi ve girişimciliğin özendirilmesi gibi düzenlemeler yer almaktadır.

2. İşsizlikle Mücadelede Çalışma Hayatında Esneklik Arayışları

Uluslararası rekabet gücünü arttırmak üzerine kurulu olan yeni ekonomik düzende esneklik,

hızla değişen ekonomik koşulların karşısında firmaların uyum sürecini hızlandıran bir mekanizma olarak nitelendirilmektedir.

Özellikle 1980 sonrası esneklik tartışmaları ekonomilerin istihdam kapasitesi ekseninde yoğunlaşmaktadır. Neoliberal anlayışın benimsediği serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde sosyal refah devletinin korumacı katı politikaları ekonomik başarının sağlanması için engel olarak gösterilmektedir. Bu doğrultuda işsizlik de emek piyasası katılığından dolayı ortaya çıkan bir unsur olarak nitelendirilerek, sosyal devlet anlayışının benimsendiği dönemdeki emeğin görece hakları esnetilmek istenir. Buradan hareketle de iş güvencesi, asgari ücret uygulaması, işsizlik sigortası gibi bir takım hukuksal haklar yanında, üretim süreçlerindeki değişim ile birlikte ortaya çıkan ve hukuksal anlamda desteklenen esnek çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır.

Çalışma hayatında esneklik arayışları, yeni teknolojik gelişmelerin ve üretim modelindeki değişimin de etkisiyle, geleneksel çalışma biçimlerini değişime uğratmış; böylelikle, kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, esnek zamanlı çalışma, tele çalışma, çağrı üzerine çalışma, evde çalışma gibi esnek çalışma biçimleri ekonomik yapıda ağırlık kazanmaya başlamıştır²². Bu esnek çalışma biçimlerinin ortaya çıkması ve yaygınlaşması; bir anlamda işçiyi ve işi işyerinden uzaklaştırmış, bir taraftan standart-dışı (örneğin taşeron kullanımı, geçici işçi çalıştırma gibi) çalışma biçimleri yaratarak düzgün olmayan işlerin sayısını artırmış, diğer taraftan da ücret ve çalışma koşullarının bireyselleşmesine yol açmıştır²³.

Esneklığe yönelme, her ne kadar farklı ülkelerde uluslara özgü farklı görünümlere bürünmüşse de küresel çapta bir eğilimdir ve daha küçük işgü-

22 Altan Ö. Zühtü, Sosyal Politika, C.I, A.Ü.Y. No.886, Eskişehir, 1996,s.7.

23 Meryem Koray, "Değişen Bir Dünya ve Sendikalar İçin Bazı Tartışma Noktaları", Mercek Dergisi, 1996, s.3.

cü topluluklarına, işyerlerinde daha az kurallara, daha zayıf sendikalara ve ekonomik dalgalanmalara bağlı olan ücretlere doğru bir gidiştir²⁴.

İşgücü esnekliği söylevi; 1980'ler ve 1990'lar boyunca da egemenliğini sürdürmüştür. Batı'daki, özellikle Batı Avrupa'daki kötü ekonomik gidiş, ücretlerdeki ve çalışma koşullarındaki "katılığa", devlet ve sendikalar tarafından sermayeye dayatılan kısıtlamalara bağlanmıştır. Buradan hareketle esneklik; dinamik değişim ve baskı ya da teşviklere uyum sağlama yeteneği ile eşanlamlı olarak görülmüştür. Dolayısıyla esnek çalışma biçimleri ve esneklik uygulamaları o dönemde şirketler için bir kurtarıcı rolü üstlenmiştir. Bu çok övülen stratejinin bıraktığı miras ise; Ronaldo Munck'ın da ifade ettiği gibi; ücretlerde kesinti (işgücü maliyetlerinde esneklik), işverenin işçi sayısında dilediği gibi değişiklik yapma imkanı (sayısal esneklik) ve kalan işçilerin üstlenmek zorunda kaldıkları görevlerin artması (işlevsel esneklik)²⁵ şeklinde olmuştur. Netice itibarıyla işsizlikle mücadelede neoliberal politikaların etkisiyle şekillenen esneklik; kendine daha az güveni olan ve Fordizm döneminde kazanılan pek çok refah hakkının yitirildiğini gören bir işgücü yaratmıştır.

Özellikle az gelişmiş ülkelerdeki esneklik uygulamalarına bakıldığında ise, bu ülkelerdeki uygulamaların kendi doğal dinamikleri dışında gelişen bir olgu olduğu görülmektedir. Bu ülkelerdeki esneklik uygulamalarında küreselleşme süreci belirleyici rol oynamaktadır. Bir diğer ifadeyle bu ülkelerde esneklik, küreselleşme sürecine uyum ve uyarlama politikalarının bir sonucu olarak yorumlanmaktadır. Bu çerçevede, yapısal uyum programlarının kapsamının genişletilmiş olduğu belirtilmekte ve esneklik; "IMF ve Dünya Bankası'nın ikinci nesil reform programları" kap-

samında değerlendirilmektedir²⁶. Dolayısıyla, bu kurumlar bir kez daha ülkelerin özgün koşullarını dikkate almaksızın standart politikalar üretmekte ve bu ülkelerin emek piyasalarına yönelik esneklik uygulamaları az gelişmiş ülkeleri de kapsayacak biçimde düzenlemektedir.

3. Serbest Piyasa Ekonomisi

Görüldüğü gibi neoliberal politikaların işsizlikle mücadelede çözüm önerileri, serbest piyasa ekonomisi ekseninde şekillenmekte ve uygulanmaktadır. Yani daha öncede ifade edildiği gibi asıl amaç, işsizliğin yarattığı sosyal ve psikolojik problemlerle mücadele değil, sistemin devamlılığını sağlamaktır.

Neoliberalizmin ideolojisini yansıtan serbest piyasa ekonomisi; ekonomik faaliyetlerin tam rekabet şartları içinde serbestçe yapılabildiği, ekonomik sorunların çözümünün devletin ekonomiye müdahalesiyle değil fiyat mekanizması aracılığı ile gerçekleştirildiği bir ekonomidir. Dolayısıyla ticaret engellerinde devlet müdahalesinin tamamen ortadan kaldırılması esastır.

Serbest piyasa ekonomisinde karşılaştırılmalı üstünlüklerden yararlanma amacıyla; ticaretin serbestleştirilmesinin, kaynakları az verimli kullanımlardan çok verimli kullanımlara doğru kaydırarak bir ülkenin gelirini artıracak varsayılır. Ancak birçok gelişmekte olan ülkede serbestleşmenin olumsuz sonuçları, bizi ticaretin serbestleştirilmesinin bu ülkelerde nasıl işlediğini sorgulamaya yöneltmektedir. Her şeyden önce kaynakları az verimli kullanımlardan sıfır verim getiren kullanımlara aktarmak ülkeyi zenginleştirmez ve IMF programlarında sık sık karşılaşılan durum budur. İşleri yok etmek kolaydır, çoğu zaman ticareti serbestleştirmenin direkt etkisi de budur, çünkü

24 Ronaldo Munck; Emeğin Yeni Dünyası: Küresel Mücadele, Küresel Dayanışma, Kitap Yayınevi, Ocak 2003, İstanbul, s.95.

25 Munck; a.g.e., s.100.

26 Rafael Di Tella, Robert Mac Culloch; "The Consequences of Labor Market Flexibility: Panel Evidence Based on Survey Data"; XII. World Congress of The International Economic Association; 1999, s. 2, Aktaran: Nilgün Tunçcan Ongan, "Esneklik Yaklaşımının İstihdam Hacmi Açısından Değerlendirilmesi", Çalışma ve Toplum, 2004/3, s.136.

verimsiz sanayiler uluslararası rekabetin baskısı altında ezilir²⁷.

IMF ideolojisi, gelişmekte olan ülkelerin korumacı duvarlarının aniden kaldırılması gerektiğini savunur. Ona göre; korumacı duvarların arkasında yaratılmış olan eski, verimsiz işler yok olurken yeni, daha verimli işler yaratılacaktır. Ancak yeni firma ve iş sahası yaratmak için sermaye ve girişimcilik gerekir ki, gelişmekte olan ülkelerde çoğunlukla eğitim eksikliği nedeniyle girişimcilik, banka finansmanının azlığı nedeniyle de sermaye kıtlığı vardır. Dolayısıyla uluslararası firmalarla rekabete hazır olmayan bu ülkelerin koruma duvarlarını IMF'nin dayattığı şekilde aniden kaldırması, serbest piyasa ekonomisine geçiş uğruna krize sürüklenmelerine neden olacaktır.

Serbest piyasa ekonomisi elbette ki doğru ve adil uygulandığında özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınması ve dünyaya açılması açısından önemli bir fırsattır. Örneğin Doğu Asya'da yer alan, gelişmekte olan ülkeler arasında en başarılı olan ülkeler, kendilerini dış dünyaya açarken bunu IMF programlarının dayattığı şekilde değil de, çok yavaş ve sıralı bir şekilde yapmışlardır. Daha açık bir ifadeyle bu ülkeler korumacı engelleri, dikkatli ve sistematik bir şekilde ve ancak yeni işler yaratılınca aşama aşama kaldırmışlar ve ihracatlarını arttırmak için küreselleşmeden yararlanarak daha hızlı bir şekilde büyümüşlerdir²⁸.

Serbest piyasa ekonomisinin işleyişinin sorgulanmasındaki bir diğer neden ise; Stiglitz'in ifade ettiği gibi; ticaretin serbestleştirilmesi için baskı yapan ülkelerin ikiyüzlülüğüdür. Stiglitz, batılı ülkelerin kendi ihraç ettikleri ürünlerde ticaretin serbestleştirilmesi için baskı yaparken, o sırada gelişmekte olan ülkelerin rekabetinin kendi ekonomileri için bir tehdit oluşturabileceği sektörleri korumayı sürdürdüklerine dikkat çekmektedir.

27 Stiglitz, a.g.e., s.81.

28 Stiglitz, a.g.e., s.81-82.

Örneğin, gelişmiş sanayi ülkelerinin ihraç ettiği sanayi ürünlerinde otomobilden makineye kadar ticaret engelleri azaltılırken, gelişmekte olan ülkelerin tarım ürünlerine uygulanan sübvansiyonlar kaldırılmıyor ve bu ülkelerin birçoğunun karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu bu ürünlerine ve tekstil ürünlerine piyasalarını açmıyorlardır.²⁹ Dolayısıyla liberalizm; gelişmekte olan ülkelere müdahalenin olmadığı bir piyasayı öngörürken, gelişmiş ülkelere ise özellikle kendi ekonomileri için tehdit oluşturabilecek sektörlerin koruma altına alınması gibi bir çelişkiyle müdahaleyi öngörüyordu.

III. NEO-LİBERAL POLİTİKALARIN YERİNE GETİREMEDİĞİ VAADLER VE RUSYA'YI ÇIKMAZA SÜRÜKLEYEN YOL

1980 sonrasında neoliberal politikaların uluslararası alandaki temsilcileri haline gelen IMF ve Dünya Bankası gibi ekonomik kuruluşlar, bu dönemden sonra daha öncede ifade edildiği gibi serbest piyasa ekonomisine geçişi yönetmek gibi bir misyon üstlenmişlerdir. Özellikle bu dönemden sonra bu kurumların dayattığı yapısal uyum programlarının ana çerçevesi; ücret düzeylerinin düşürülmesi, serbest ticaret, liberalleşmiş finans piyasaları, özelleştirme ve hükümet bütçe fazlaları (kamu harcamalarının kısılması) ekseninde yürütülmüştür. Bu uyum programları ise aynı zamanda neoliberal politikaların geçiş ekonomilerine ve gelişmekte olan ülkelere büyüme, kalkınma ve işsizlikle mücadele vaatlerinin de ön koşullarını oluşturmaktadır.

Bu kuruluşların Bretton Woods ile başlayan Keynesçi çıkışının 1970'lerde çıkmaza girmesi ve yeniden liberalizme yönelmeyle başlayan süreç ise uyum programlarının uygulanmasındaki hatalar nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bunun

29 Stiglitz, a.g.e., s.82-83.

en iyi örneği; uluslararası kuruluşların serbest piyasa ekonomisine geçişte dayattıkları “şok tedavi reçeteleri” diye adlandırılan politikalara bire bir uyum sağlayan Rusya, Meksika, Arjantin, Tayland, Endonezya ve Güney Kore gibi ülkelerin 20 yıl içerisinde geldikleri noktadır.

Neoliberal politikaların şok tedavi şeklinde uygulanmasındaki en büyük hata, Stiglitz’in de ifade ettiği gibi “sıralama ve hız”dır. Bu politikaların uluslararası alandaki temsilcileri olan kuruluşlar, serbest piyasa ekonomisine geçen ülkelere 1991’de SSCB’nin dağılmasından sonra Rusya’da olduğu gibi, henüz sosyal güvenlik ağıları kurulmadan, uygun bir yasal çatı oluşturulmamışken, ülkeler modern kapitalizmin bir parçası olan piyasa fikrindeki ani değişikliklerin ters sonuçlarına direnemiyorlarken, liberalleşme uygulaması için baskı yapmış; yeni iş sahaları yaratmak için gerekli koşullar hazırlanmadan iş sahalarını yok edecek politikaların biran önce uygulanması için dayatmış; uygun rekabet ve yasal çerçeve hazırlanmadan ülkeleri özelleştirme yapmaya zorlamıştır. Sonuç ise; artan işsizlik, enflasyon ve kriz şeklinde kendini göstermiştir.

1. Komünizm’den Piyasa Ekonomisine

Dünyanın en geniş coğrafyasına ve çok zengin doğal kaynaklara sahip olan Sovyetler Birliği’nde uygulama imkânı bulan sistem, çok ağır insani ve iktisadi bedellere karşılık yalnızca ağır sanayide ve sosyal güvenlik sisteminde başarılı olabilmıştır. Bununla beraber, sistemde işsizliğin olmadığı iddiasını ispatlama çabasıyla, zamanla ortaya çıkan aşırı istihdam, yeni teknolojilerin üretilmeyişi veya yine işsizlik korkusuyla yeni teknolojilerin ithal edilmesinden kaçınılması ve işletme yönetim ve organizasyonunda başarısızlık gibi nedenler iktisadi durgunluğu getirmiş, büyüme hızındaki sözde artışa rağmen kalitesiz mal üretimi ise mal stoklarını büyüttüştür. Dev bir ekonominin merkezî planlamayla yönlendirilmesi başarılı olamamış, ekonomide arz-talep dengesizlikleri meydana gelmiştir. Sonuç itibarıyla

le planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçişle başlayan süreç, 1991 yılında politik sistem olarak komünizmin çöküşü ve SSCB’nin dağılması ile son bulmuştur.

1985’te yönetime geçen son SSCB lideri Mihail Gorbaçov, ekonominin temel probleminin merkezî ve katı bir planlamadan kaynaklandığını tespit etmiştir. Dünyaya kapalı kalmasının bir sonucu olarak çağ dışı kalan ve hantallaşan sistemin ve toplum hayatında yaşanan durgunluğun ancak köklü hamlelerle çözülebileceği kanaatini taşıyan Gorbaçov, Şubat 1986’da “Yeniden Yapılanma” politikalarının kabul edilmesini sağlamıştır. Özetle, Washington Uzlaşmasının görüşlerini yansıtan ve ekonomide serbest piyasa mekanizmasına yönelmeyi ve bunun sosyo-kültürel hamlelerle de desteklenmesini, mali ve ticari liberalizasyonu, rekabet engellerinin kaldırılmasını, özelleştirmeyi, ülkenin dışa açılmasını ve bunların; temel hedefi çoğulcu gerçek demokrasiye ulaşmak olan şeffaflık içinde gerçekleşmesini³⁰ öngören bu politikaların uygulanmaya başlamasıyla da 1985 yılını takiben son 5 yıl içerisinde sancılı bir reform sürecinden geçen SSCB, Gorbaçov’un “Artık yeni bir dünyada yaşıyoruz” açıklaması ile tarihin derinliklerinde yerini almıştır.

Komünizmin hatasını açıklayan ekonomik teori açıktır; merkezi planlama başarısızlığa mahkûmdur çünkü hiçbir devlet dairesi, bir ekonominin iyi işlemlerini sağlamak için gereken tüm bilgiyi toplayıp işleyemez. Özel mülkiyet ve kar güdüsü olmadan, güdüler (özellikle yönetsel ve girişimsel güdüler) eksik kalır. Dolayısıyla merkezi planlamayı merkezi olmayan bir piyasa sistemiyle değiştirme, kamu mülkiyetini özel mülkiyet ile değiştirme ve bir ekonomik üretim patlamasına neden olacak ticaretin serbestleştirilmesi yoluyla çarpıklıkların ortadan kaldırılmasına ihtiyaç vardır. Ancak bu reformun aniden

30 İsmail ÖZSOY, “Sovyet Sisteminin Çöküşünden Tarihi ve Evrensel Dersler”, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mtevelli Heyeti Başkanlığı, Bilig, Güz2006, S.39, s.170.

değil, gerekli yasal ve finansal koruma sistemleri oluşturularak aşamalı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde; gümrük duvarlarının aniden açılması yerli firmaları yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakacak, fiyatların biranda serbest bırakılması enflasyonu tetikleyecek ve gelir adaletsizliğini arttıracak, özelleştirme ise ekonomik rasyonaliteye uymayan daha çok kayırmacılık, rant aktarılması vb. öncelikleri dikkate alan bir anlayışla kamu tasarruflarının yarattığı kuruluşların, kötü kaynak kullanımı vasıtasıyla tahrip edilmesine; bir diğer değişle kamu kurumlarının yağımalanmasına neden olacaktır.

2. Şok Tedavi Reçetesi (Yapısal Uyum Programı)

Harry Shutt, “Kapitalizmle Derdim Var” isimli eserinde; serbest piyasa ekonomisine ani geçişin savunucularının “şok tedavisi” dedikleri yaklaşımı bire bir uygulayan ülkelerden başarılı olmuş bir örneğinin tarihte mevcut olmadığına dikkat çekmektedir³¹. Nitekim sanayileşmelerinin erken dönemlerinde, sanayileşmiş piyasa ekonomilerinin hiçbir kendilerini piyasa güçlerinin dizginsiz akışına bırakmamışken; SSCB dağıldıktan sonra Rusya’ya daha hızlı ve radikal bir değişikliğin empoze edilmesi istenmiştir. Bu ani değişimin görünürdeki gerekçesi ise, ekonomik durumunun komünizmin çöküşü sırasında aşamalı geçişe yönelik uzun vadeli reformlarla düzeltilemeyecek ölçüde bozulduğu, bu nedenle ani ve toptan bir yeniden düzenlemeye tabi tutulması gerektiğidir³². Ancak sonuç düşünüldeğ gibi olmamıştır. SSCB’nin çöküşünden sonra Batı, uluslararası ekonomik kuruluşları aracılığı ile serbest piyasa ekonomisine geçiş yönetme görevine soyunduğu için Rusya’yı içinde bulunduğu mali sıkıntıdan kurtarmak amacıyla mali yardımı üstlenmiş, bu yardım karşılığında ise Rusya’ya bir “şok tedavi reçetesi” vermiştir. Bu reçete özetle aşağıdaki reformların acilen yapılmasını istiyordu³³;

- Fiyatların kontrol edilmemesi ya da üretim ve dağılım maliyetlerini yansıtacak şekilde fiyatların yükseltilmesi,
- Görece düşük gümrük vergileri dışında tüm ithalat engellerinin kaldırılması,
- Ülkeye giren ve çıkan sermaye hareketleri üzerindeki tüm sınırlamaların kaldırılması,
- Mali sektörün tamamıyla liberalleştirilmesi, tüm özel sektör şirketlerine banka kurma hakkının verilmesi,
- Devlet işletmelerinin özelleştirilmesi,
- Devlet bütçesinin dengede tutulması,
- Enflasyonla mücadele için yüksek faiz oranları konması ve kredi yatırımının kısıtlanması.

IMF memurları altı eski Varşova paktı üyesi (Bulgaristan, Çekoslovakya, Doğu Almanya, Macaristan, Polonya, Romanya) ile on beş eski Sovyet Cumhuriyetinin birbiriyle bağlantılı iktisâdî yapısını dönüştürebilmenin karmaşıklığı konusunda hazırlıklı değildi. Dolayısıyla piyasa ekonomisine hızlı geçişle birlikte ilk hatalar geçiş başlar başlamaz yapıldı. 1992 yılında bir gecede fiyatların çoğu serbest bırakılınca, harekete geçen enflasyon, tasarrufları yok etti ve makro istikrar sorununu gündemin zirvesine taşıdı. Böylelikle şok tedavinin ilk turu (fiyatları bir anda serbest bırakmak) ikinci turu gerekli kıldı; enflasyonu aşağı çekmek için sıkı para politikası (faiz oranlarını yükselterek) uygulamak ve döviz kurunu suni olarak istikrarlı tutabilmek için döviz rezervlerini kullanmak³⁴. Fiyatların çoğu tamamen serbest bırakılırken, en önemli fiyatlardan bazıları ise düşük tutuldu: bunlar ise doğal kaynakların fiyatlarıydı.

Reformların hızı ve sıralanışı konusundaki hata nedeniyle; sermaye piyasalarının aniden liberalleştirilmesi ve özelleştirme ülkeden para çıkarmayı kolaylaştırdı; yasal bir altyapı kurulmadan yapılan özelleştirme, ülkenin geleceğine yeniden yatırım yapmak yerine aktif satışı yeteneğini ve dürtüsünü arttırdı. Aynı dönemde büyük bir hız-

31 Shutt, a.g.e. s.142.

32 Shutt, a.g.e. s.142.

33 Shutt, a.g.e. s.140.

34 Stiglitz, a.g.e., s.166.

la gerçekleştirilen özelleştirmeler neticesinde bir “özelleştirme mafyası” doğdu. Çete ve mafya örgütlenmeleri mantar gibi çoğalarak, iktidar ve medyayı tamamen kontrol altına aldı. Kanunsuzluk ortamı, bir yasal çerçevesinin olmayışı - mülkiyet hakları, şirket sorumluluğu ve iflas gibi temel konularda- ve bunları uygulayacak araçların olmayışı nedeniyle şiddetlendi. Bu arada bütün bunlar Batı’nın bir piyasa ekonomisinin işleyebilmesi için asgari şartlardı.

IMF’nin şok tedavi reçetesi (Yapısal Uyum Programı) tüm kamu iktisâdî teşebbüslerinin özelleştirilmesini, Rus rublesinin ve diğer altı ulusal para biriminin değerinin düşürülmesini talep ediyordu; bu durum ise eski Sovyet bloğunun kapılarını dolar zengini Batılı spekülâtlörlere açtı. Bu istilâda; Amerikalı yatırım (hedge) fonu milyarder George Soros, kaçak maden taciri Marc Rich ve Credit Suisse ile Chase gibi saldırgan bankalar da vardı³⁵. Kısacası IMF programları Rus kaynaklarının yağmalanmasına olanak tanıdı. Yağmalananlar arasında ise petrolden nikele, aliminyumdan platinuma her şey vardı.

1990 sonrasında Rusya’ya dayatılan IMF reçetelerinin bir diğer sonucu olarak işsizlik patladı; 1992 yılında %5,2 olan işsizlik oranı 2000 yılına gelindiğinde %9,8’e kadar yükseldi³⁶, GSYH ise yıldan yıla düştü; 1991’den 1996 yılına kadar geçen 5 yıllık sürede, ülkenin ulusal geliri neredeyse yarı yarıya düşmüştü. Yoksulluk sınırının altında yaşayan insan sayısı, aynı sürede 2 milyondan 60 milyona fırladı. Erkeklerde ortalama ömür 65.5’ten 57’ye düştü³⁷. Bütün sosyal hizmetlerin devlet tarafından ücretsiz ya da cüzzi bir miktarla karşılandığı bir ekonomide devlet desteğinin ani

bir biçimde azaltılmasının sonucunda ise yaşam standartları düştü.

Sonuç; IMF’nin kısa bir geçiş durgunluğu olarak gördüğü şey, 1998 krizine ve on yıldan fazla süren bir durgunluğa dönüştü.

3. 1998 Krizi: Artan Yoksulluk ve Eşitsizlik

1998 yılına gelindiğinde Rusya, derin bir borç batağındaydı. Bu tarihte Rusya’nın 140 milyar dolar civarında dış borç ve 70 milyar dolar civarında hazine bonosu olmak üzere toplam 200 milyar dolar civarında borcu bulunmaktaydı. Toplam borcun GSYİH’ya oranı ise %42’ler seviyesindeydi. Borç stoku diğer ülkelerle kıyaslandığında aşırı yüksek değildi ancak Rusya’nın temel sorunu borç stokunun yüksekliğinden ziyade, borçlarının büyük bir çoğunluğunun kısa vadeli borçlardan oluşmasıydı. Örneğin; 70 milyar dolar civarındaki hazine bonosunun ortalama vade yapısı 11 aydı. Dolayısıyla Rus hükümeti her ay yaklaşık 6 milyar dolarlık yeni borçlanma yapmak durumundaydı. Ayrıca Bono stokunun yaklaşık 20 milyar dolarlık kısmı da yabancı yatırımcıların elindeydi³⁸.

Borç stokunun artışında serbest piyasa ekonomisine ani geçişin de etkisi vardı. Serbest piyasa ekonomisi, Rusya’nın kapılarını ithal mallara sonuna kadar açtı ve bu durum yerli üreticileri zor duruma soktu. Piyasa ekonomisine geçişin, daha fazla tüketim malı ya da bunları üretecek makine üretmek için kaynakların daha verimli şekilde düzenlenmesini sağlayacağı zannediliyordu. Ancak yatırımlar durmuştu ve daha da kötüsü ülke tüketim malı üretmiyor onun yerine ithal ediyordu³⁹. Borçlanma yolu ile elde edilen kaynakların büyük bir kısmı ise verimli yatırımlar yerine cari harcamaların, özellikle maaşların ödenmesinde kul-

35 F.William ENGDAHL, “Yeşil Vadi: Bir Soğuk Savaşın Sonu, Yeni Bir Soğuk Savaşın Başlangıcı”, TimeTurk, 07.12.2009 (Erişim) <http://www.timeturk.com/yazardetay.asp?Newsid=18583>, 26.05.2010.

36 Russian Federal State Statistics Service, <http://www.gks.ru>

37 Russian Federal State Statistics Service, <http://www.gks.ru>

38 Carnegie Endowment for International Peace, Russian and Eurasian Program: Briefing on the Russian Economy by Anders Aslund, June 8, 1998.

39 Stiglitz, a.g.e., s.169.

lanılmıştı. Dolayısıyla serbest piyasa şartlarına uyum sağlayamayan hükümet, iç borçlanmaya önem vermiş, bu ise faizlerin yükselmesine yol açmıştı.

Ülke böyle bir borç batağındayken 1997'de Doğu Asya'da ortaya çıkan krizin yükselttiği faiz oranları da ilave gerilim etkisi yaratıyordu. Bununla birlikte petrol talebi ve fiyatları da düşünce kriz kaçınılmaz oldu. Sonuçta petrol, Rusya için hem önemli bir ihraç ürünü hem de devletin vergi gelir kaynağıydı; Doğu Asya krizinin etkisiyle petrol talebinin azalması ve fiyatlardaki düşüş Rus ekonomisinde bir yıkım etkisi yarattı. 1998 yılı başlarındaki petrol fiyatları, Rusya'nın petrol çıkarma ve nakliye maliyetinin bile altına düşmek üzereydi⁴⁰. Öyle ki Rusya'nın en büyük petrol şirketlerinden birisi olan Rosneft 26 Mayıs'ta satışa çıkarıldığında alıcı bulunamadı. O zamandaki döviz kuruyla Rusya'nın petrol endüstrisinin karlılığı kalmamıştı. Bu nedenle devalüasyon kaçınılmaz hale geldi⁴¹.

Rusya'nın ödemeler dengesi, petrol fiyatlarındaki düşmeye paralel olarak bozulmaya başlamış, cari işlemler dengesinde 1996'da 11.6 milyar dolarlık fazla, 1997'de 3.3 milyar dolara gerilemiştir. Buna karşılık 15 milyar dolara ulaşan kısa vadeli dış borç ödemesi, Rusya'yı sıkıntıya sokmuştur⁴².

Nihayet Rus hükümetinin 17 Ağustos 1998'de hükümet dış borç geri ödemelerinde moratoryum ilan ederek, 45 milyar dolara yakın bir borç ertelenmesi yapması büyük ölçekli bir devalüasyonla birleşmiş -rublenin değeri %15 oranında devalüe edilmiştir- ve Rus ekonomik sistemi krize girmiştir.

40 Haziran 1997 ile Ağustos 1998 tarihleri arasında petrol fiyatları %30 oranında düşmüştür.

41 Stiglitz, a.g.e., s.169.

42 Rıdvan Karluk, Özgür Tonus, Nazım Çatalbaş; "Güneydoğu Asya ve Rusya Krizi Karşısında Türkiye", Marmara Üniversitesi Yayınları, Y.No:640, İstanbul, 1999, s.6.

Kriz ortaya çıktığında IMF kurtarma çabalarına girişti ve 22.6 milyar dolarlık bir kurtarma paketi hazırlandı. Bu miktarın 11.2 milyar dolarını IMF, 6 milyar dolarını Dünya Bankası, geri kalan kısmını ise Japonya temin edecekti. Bu mali yardımın sağlanması ise; G-7'lerin, Rusya'nın da katılımı ile 14 Eylül'de Londra'da yaptıkları toplantıda, yeni hükümetin ekonomik reformları uygulaması şartına bağlandı. Sonunda yardım yapıldı ancak bu yardımın büyük çoğunluğu amaçlanan planlardan ziyade, ülkedeki egemen sınıfın kişisel hesaplarına yaradı⁴³. Çünkü piyasa ekonomisine hiçbir yasal ve finansal altyapı oluşturulmadan ani geçiş, ülkeden para kaçırmayı ve yolsuzluğu kolaylaştırmıştı. Sonuç itibarıyla; Rusya'ya verilen kredi, ülkeyi daha derin bir borç batağına sürüklerken, bu hatanın maliyeti ise krediyi veren IMF görevlileri veya bunu zorlayan Amerika ya da bu krediden faydalanan çıkar sahipleri tarafından değil, Rus vergi mükellefleri tarafından karşılandı.

Ocak 1999'da Ruble, Temmuz 1998'deki seviyesine göre %45'ten fazla değer kaybetti, 1989 yılında Rusya'da yaşayanların yalnızca %2'si (günde 2 dolar standardıyla geçinenler) yoksulken, 1998 sonunda bu rakam %23.8'e çıktı. İşsizlik ise 7-8 yılda neredeyse 2 kat arttı; 1992'de %5.2 olan işsizlik, 2000 yılına gelindiğinde %9.8'di⁴⁴.

Sonuç itibarıyla 1991 çöküşünden sonra "şok tedavi reçeteleri"ne bire bir uyararak serbest piyasa ekonomisine ani geçişin ülkeye getirdi; 98 krizi, artan işsizlik ve yoksulluk oldu.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Neoliberalizm, 1980 sonrası dünya ekonomisi üzerinde yarattığı etkilerle son zamanların en fazla tartışılan konusu haline gelmiştir. Bugün neoliberal politikalara dünyanın dört bir yanında karşı

43 Stiglitz, a.g.e., s.171-172.

44 Russian Federal State Statistics Service, <http://www.gks.ru>

konulmaktadır. 1999 Dünya Ticaret Örgütü Seattle toplantısında gerçekleşen protestodan bugüne artık IMF'nin, Dünya Bankası'nın ve Dünya Ticaret Örgütü'nün neredeyse her büyük toplantısında çatışma ve karmaşa yaşanmaktadır. Bu hoşnutsuzlukların giderek şiddetlenmesinin temelinde yatan neden ise; aslında neoliberalizmin kendisi değil, ne kadar adil ve doğru yönetildiği ile ilgilidir. Dolayısıyla neyin yanlış gittiğini anlamak için 1980'den günümüze neoliberal politikaları yönetme ve uygulama misyonunu üstlenen uluslararası ekonomik kuruluşlardan, özellikle 1980'den beri mali krizler ve komünist ülkelerin piyasa ekonomisine geçişi de dahil olmak üzere başlıca ekonomik meselelerin merkezinde olan IMF ve Dünya Bankası'nın faaliyetlerini incelemek gerekmektedir.

Bu kuruluşlar başlangıçta Keynesyen bir çıkışla genişlemeci maliye politikalarına önem veren bir yaklaşım çerçevesinde II.Dünya savaşının yol açtığı yıkımın ardından Avrupa'yı yeniden kurabilmek ve dünyayı ekonomik bunalımlardan kurtarmak için finans sağlamak amacıyla kurulmuşsa da bu amaç; 1970 krizinin etkisiyle yıldı yıldı değişmeye başlamıştır. Özellikle 1970 krizinden sonra daraltıcı maliye politikalarına yönelme ve 1980'lerde neoliberalizme ve Washington Uzlaşması'nın bir parçası olan serbest piyasa ekonomisine geçişi yönetme misyonunun üstlenilmesiyle değişim tamamlamıştır.

1990'lı yıllar ise; daha önceki dönemlerde uygulanan politikaların krizlerle sonuçlanmasından alınan derslerin de etkisiyle, kalkınma fikirlerinde ciddi değişikliklere sahne olmuştur. Bu dönemde gelişmekte olan birçok ülkede Washington Uzlaşması yaklaşımı olarak bilinen IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların düşüncelerini yansıtan ve bu kurumlar tarafından şiddetle desteklenen kalkınma politikası uygulamaları hayata geçirilmeye çalışılmıştır.

Washington Uzlaşması'nda, devletin rolünün yeniden değerlendirilmesi ve piyasanın rolünün

genişlemesi ile daha açık ve rekabetçi bir ekonominin desteklenmesi hedeflenmiştir. Aslında başlangıçta, Washington Uzlaşması yaklaşımının uygulandığı gelişmekte olan ülkelerde, sermaye akışı yeniden başlamış ve büyüme hareketi daha etkin hale gelmiş olsa da, uygulama süreci sonunda reformlar hedeflenen sonuçları yaratamamıştır. Sonuç; 1990'lı yılların sonunda ortaya çıkan Tayland ve Rusya krizleri neticesinde şok tedavi reçetelerini birebir uygulayan ülkelerde krizin ekonomik ve sosyal etkilerinin şiddetlenmesi olmuştur.

Doğu Asya ve Rusya'daki ekonomik krizler ile IMF politikalarının sunduğu şok tedavi reçetesine uyan daha birçok ülkedeki başarısızlıklara karşılık, serbest piyasa ekonomisine geçtiği halde bunu IMF'nin dayattığı gibi aniden değil de; gerekli finansal, kurumsal ve yasal altyapıyı sağlayarak aşamalı gerçekleştiren Çin ve Polonya gibi ülkelerin başarısı ise küresel kuruluşların önerdiği şok tedavi politikalarının yanlışlığını ortaya koymuştur.

Rusya örneğinde görüldüğü gibi, neoliberalizmin uluslararası temsilcilerinin önerdiği şok tedavi reçeteleri ve geleneksel istikrar programları birebir uygulandığında geçiş ekonomilerine ve bu ülkelerin yapılarına uygun düşmemekte, dış ödeme sorunlarını hafifletmemekte ve istikrar sağlayamamaktadır. Hatta bu politikaların ana temasının iç tüketimin kısılması olması, iç tüketimin kısılması ile dış ödemelerde denge sağlanmaya çalışılması, geçiş ekonomilerinde ve gelişmekte olan ülkelerin ulusal refahı üzerinde yıkıcı etkiler doğurmakta, istihdam, üretim ve kalkınma çabalarını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla bu politikaların önerdiği önlemler; ekonomik durgunluk ve enflasyonun aynı anda yaşandığı stagflasyonun ortaya çıkmasına, yerli üreticilerin yok olmasına, devalüasyona, yolsuzluğa, işsizlik ve yoksulluğa neden olmaktadır.

Son olarak sorulması gereken soru; neoliberalizmin uluslararası temsilcilerinin reçetelerini uygu-

layan ülkeler büyük ekonomik krizler yaşarken, neden hala bu talimatlara uyulmakta ve ekonomik gelişimleri bu yönde planlanmaktadır? Bunun nedeni, dünyada artık ödenemeyecek hale gelmiş bir borç zincirinin oluşması ve dolayısıyla ülkelerin bu kuruluşlara bağımlı hale gelmesidir.

Sonuç itibarıyla neoliberal politikalar, makro ekonomik istikrarın sağlanmasında vaatlerini yerine getirememiş gözükmemektedir; ancak belki de su yüzeyine çıkmayan asıl hedefe ulaşılmıştır: Bağımlı hale getirmek.

KAYNAKÇA

- ARIN, Tülay; "Kapitalist Düzenleme, Birikim Rejimi ve Kriz(l): Gelişmiş Kapitalizm", Onbirinci Tez Kitap Dizisi.1, İstanbul: Uluslar arası Yayıncılık, Kasım 1985.
- ATILGAN, Gökhan; "İşsizlik: Devlet ve Sermaye için Hem Tehdit Hem Fırsat", Petrol-İş Yıllığı 2000-2003, İstanbul Petrol İş Yayıncılık, No.85, 2003.
- BİÇERLİ, Mustafa Kemal; İşsizlikle Mücadelede Aktif İstihdam Politikaları, 1.Basım, Eskişehir: İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, No.184, 2004.
- BİLGİN, Mehmet Hüseyin; "Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler", Kamu-İş, C.6, S.2, 2001.
- CHANG, Ha-Joon Chang ve İlene Grabel, Kalkınma Yeniden Alternatif İktisat Politikaları El Kitabı, Emre Özçelik (çev.), 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2005.
- DALDAL, Şule; "Neo-liberal Politikalar ve Hegemonya Krizi", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.XXI, S.1, 2006.
- ENGDAHL, F.William; "Yeşil Vadi: Bir Soğuk Savaşın Sonu, Yeni Bir Soğuk Savaşın Başlangıcı", TimeTurk, 07.12.2009 (Erişim) <http://www.timeturk.com/yazardetay.asp?Newsid=18583>, 26.05.2010.
- İŞKUR, 3.Genel Kurul Raporu, Ankara, 2005.
- KARLUK, Rıdvan, TONUS, Özgür, ÇATALBAŞ, Nazım; "Güneydoğu Asya ve Rusya Krizi Karşısında Türkiye", Marmara Üniversitesi Yayınları, Y.No:640, İstanbul, 1999.
- KORAY, Meryem; "Değişen Bir Dünya ve Sendikalar İçin Bazı Tartışma Noktaları", Mercek Dergisi, 1996. _____; Sosyal Politika, İstanbul, 2000.
- MUNCK, Ronaldo; Emeğin Yeni Dünyası: Küresel Mücadele, Küresel Dayanışma, Kitap Yayınevi, İstanbul, Ocak 2003.
- MÜFTÜOĞLU, Özgür; "Kapitalizmde Dönüşüm Dinamikleri ve Sendikal Kriz", TMMOB Küreselleşme ve Sanayileşme Bildiriler Kitabı, Yayın No.E/2001/291, İstanbul: TMMOB Yayınları, 2001.
- OECD, Active Labour Market Policy 2004, (Erişim) http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html, 23.04.2010
- ONGAN, Nilgün Tunçcan; "Esneklik Yaklaşımının İstihdam Hacmi Açısından Değerlendirilmesi", Çalışma ve Toplum, 2004/3.
- ÖZSOY, İsmail; "Sovyet Sisteminin Çöküşünden Tarihi ve Evrensel Dersler", Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanlığı, Bilig, Güz2006, S.39, 2006.
- ÖZTÜRK, Serdar, SÖZDEMİR, Ali, GÖVDERE, Bekir; "Çin:Washington Uzlaşmasından Beijing Uzlaşmasına", C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.7, S.1, 2006.
- PARASIZ, İlker; İkinci Kuşak Kalkınma Politikaları ve Reformlar, Ezgi yay., Bursa, 2003.
- Russian Federal State Statistics Service, <http://www.gks.ru>
- SHUTT, Harry; Kapitalizmle Derdim Var, Kitap Yayınevi, İstanbul, Ocak 2004.
- STIGLITZ, Joseph E.; Küreselleşme Büyük Hayal Kırıklığı, PlanB, 2002.
- TANYILMAZ, Kurtar; "Türkiye Ekonomisi'nin 80 Sonrası Sanayileşme Deneyimine Bakarken", Türkiye'de Kapitalizmin Gelişimi, Demet Yılmaz ve diğerleri (hzt.), 1.Baskı, Ankara: Dipnot Yayınları, 2006.
- UÇKAN, Banu; "Küreselleşme ve Devletin İş Piyasasındaki Rolü", Çimento İşveren Dergisi, C.12/2, S.15, Mart 1998.
- WILLIAMSON, John; The Washington Consensus as Policy Prescription for Development, Delivered at the World Bank on January 13, 2004.
- ZÜHTÜ, Altan Ö.; Sosyal Politika, C.I, A.Ü.Y. No.886, Eskişehir, 1996.

Yargıtay Kararları

►► Derleyen: **Av. Dr. Ertan İREN**

YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

ESAS NO: 2008 /16260

KARAR NO: 2010/1410

KARAR TARİHİ: 28.01.2010

İLGİLİ MEVZUAT: İş Kanunu md.17, 24, 53, 59

KARAR ÖZETİ: YILLIK ÜCRETİ İZİN ÜCRETİ
- İŞE İADE DAVASININ YILLIK ÜCRETİ İZNE
ETKİSİ

Yıllık izin hakkının ücrete dönüşmesi için iş sözleşmesinin feshi şarttır. Bu noktada iş ilişkisinin sona erme şeklinin ve haklı olup olmadığının önemi bulunmamaktadır.

İşçinin işe iade davası açması durumunda, izin ücretinin talep edilip edilmeyeceği davanın sonucuna göre belirlenmelidir. İşçinin işe başvurusuna rağmen yasal bir aylık işe başlatma süresi içinde işe alınmaması halinde ise işe başlatmama anı fesih tarihi olarak kabul edildiğinden, izin alacağı bu tarihte muaccel olur. İşçinin dava sonucu işe başlatılması durumunda, önceki fesih ortadan kalkmış olduğundan ve iş ilişkisi devam ettiğinden 4857 sayılı İş Kanunu'nun 59. maddesi uyarınca izin ücreti istenemez. Daha önce işçiye

kullanılmayan izinler karşılığı olarak ödenmiş olan izin ücretleri de işverence geri istenebilir.

DAVA:

Davacı, kıdem, ihbar tazminatı, yıllık izin, fazla çalışma ve ücret alacaklarının ödetilmesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkeme, isteği kısmen hüküm altına almıştır.

Hüküm süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi ve gereği konuşulup, düşünüldü:

YARGITAY KARARI:

1- Dosyadaki yazılarla toplanan delillerle kararın dayandığı kanuni gerektirici sebeplere göre, davalının aşağıdaki bendin kapsamı dışında kalan temyiz itirazları yerinde değildir.

2- Davacı yıllık ücretli izinlerinin kullanılmadığı gerekçesi ile izin ücreti alacağının hüküm altına alınmasını istemiştir.

Davalı işveren bilirkişi raporlarına itirazlarıyla birlikte yıllık ücretli izinlerin kullanıldığını gösterir izin defteri fotokopisini dosyaya sunmuştur.

Mahkemede dava konusu istek hüküm altına alınmıştır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 59. maddesinde, iş sözleşmesinin, herhangi bir nedenle sona ermesi, işçiye kullanılmayan yıllık izin sürelerine ait ücretlerin son ücret üzerinden ödeneceği hükme bağlanmıştır. Yıllık izin hakkının ücrete

dönüşmesi için iş sözleşmesinin feshi şarttır. Bu noktada ilişkinin sona erme şeklinin ve haklı olup olmadığının önemi bulunmamaktadır.

İşçinin işe iade davası açması durumunda, izin ücretinin talep edilip edilmeyeceği davanın sonucuna göre belirlenmelidir. Gerçekten işçinin dava sonucu işe başlatılması durumunda, önceki fesih ortadan kalkmış olmakla ve iş ilişkisi devam ettiğinde 4857 sayılı İş Kanunu'nun 59. maddesi uyarınca izin ücreti istenemez. İşçinin işe başvurusuna rağmen yasal bir aylık işe başlatma süresi içinde işe alınmaması halinde ise işe başlatmama anı fesih tarihi olarak kabul edildiğinden, izin alacağı bu tarihte muaccel olur.

Yıllık izinlerin kullanıldığı noktasında ispat yükü işverene aittir. İşveren yıllık izinlerinin kullanıldığı imzalı izin defteri veya eşdeğer bir belge ile kanıtlanmalıdır. Bu konuda ispat yükü üzerinde olan işveren, işçiye yemin teklif edebilir.

Aktin feshi halinde kullanılmayan yıllık izin sürelerine ait ücret işçinin kendisine veya hak sahiplerine ödenir. Böylece, iş sözleşmesinin feshinde kullanılmayan yıllık ücretli izin hakkı izin alacağına dönüşür. Bu nedenle zamanaşımı da, iş sözleşmesinin feshinden itibaren başlar.

İş sözleşmesinin işverence feshedilmesi halinde 17. maddede belirtilen yasal ya da arttırılmış bildirim önelleri ile 27. madde uyarınca işçiye verilmesi gereken iş arama izinleri, yıllık ücretli izin süreleri ile iç içe giremez. Kanundaki bu düzenleme karşısında işçi tarafından ihbar önelli fesih halinde bildirim öneli ile yıllık izin süresinin iç içe girebileceği kabul edilmelidir.

Kanunda, iş sözleşmesinin feshinde ödenmesi gereken izin ücreti için kesin bir ödeme günü belirlenmiş değildir. Sözleşmenin feshi anı, yıllık ücretli izin hakkının ücrete dönüşmesi, bir başka anlatımla izin ücretine hak kazanma zamanı olarak Kanunda belirtilmiştir. İş sözleşmesinin feshedildiği tarihte izin ücreti muaccel olur, ancak faiz başlangıcı bakımından işverenin ayrıca temerrüde düşürülmesi gerekir.

Dairemizce, iş sözleşmesinin feshinde ödenmesi gereken izin ücreti, geniş anlamda ücret içinde değerlendirilmemiş ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun 34. maddesinde sözü edilen bankalarca mevduata uygulanan en yüksek faize karar verilemeyeceği kabul edilmiştir. (Yargıtay 9.HD. 31.01.2006 gün 2005/29619 E, 2006/1833 K.) O halde, izin ücreti için uygulanması gereken faiz, yasal faiz olmalıdır.

Sözleşmenin feshi üzerine ödenmesi gereken izin ücretinden takdiri indirim yapılması doğru değildir.

Yine kullandırılmayan izin ücretleri yönünden hesaplama, 4 aya kadar olan boşta geçen sürenin bitim tarihindeki ücret üzerinden yapılmalıdır. Esasen sözleşmenin sona erdiği tarihteki ücret üzerinden ödenmesi gerektiği 59. maddenin amir hükmü olsa da, burada bir çeşit askı hali söz konusudur. Zira tazminata esas alınan süre de 4 aya kadar boşta geçen sürenin ilavesi ile belirlenmektedir. 4 aylık sürenin dışında kalan boşta geçen sürede iş sözleşmesinin askıda olduğu kabul edilmekte ve işçinin çalışmış gibi değerlendirildiği 4 aya kadar süre sonundaki ücret hesaplamalarda dikkate alınmaktadır.

İşverenin işçiyi işe başlatma durumunda, iş ilişkisi kesintisiz devam ettiğinden, kullandırılmayan izin ücretine de hak kazanılması söz konusu olmaz. Daha önce işçiye kullandırılmayan izinler karşılı-

ğı olarak ödenmiş olan izin ücretleri de işverence geri istenebilir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 53. maddesinden işçinin yıllık ücretli izin hakkından vazgeçemeyeceği kurala bağlandığına göre, işçinin daha önce ödenen izin ücretinin işe iade sonunda işçinin işe başlaması halinde işçinin kullanmadığı izin hakkına sayılması da doğru olmaz.

Somut olayda hükme esas alınan bilirkişi raporunda davacının tüm çalışma süresi boyunca ücretli izin kullanmadığı gerekçesiyle izin alacağı hesabı yapılmıştır. İşverence ibraz edilen yıllık ücretli izin defteri fotokopisi imzalı olup söz konusu belgeye karşı davacıdan diyecekleri sorularak bir değerlendirmeye tabi tutulmadan sonuçta gidilmesi hatalıdır.

SONUÇ:

Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine 28.01.2010 gününde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

ESAS NO: 2009/48077

KARAR NO: 2010/5206

KARAR TARİHİ: 01.03.2010

İLGİLİ MEVZUAT: 5393 sayılı Belediye Kanunu md. 67, İş Kanunu md. 2, 5

KARAR ÖZETİ: ASIL İŞVEREN, ALT İŞVEREN İLİŞKİSİ - BELEDİYELERİN BÖLÜNMESİ

Belediyelerin asli işi olan temizlik, çöplerin toplanması ve nakline ilişkin hizmetlerin 5393 sayılı

Kanun'un 67. maddesi uyarınca başkasından satın alınması mümkündür.

Hizmet alım sözleşmesinde idari ve teknik şartnamelerde yüklenicinin eleman seçiminde ve değişikliğinde idarenin uygun görüşünü alacağı görev yerlerinin yüklenicinin bilgisi olmadan değiştirilmemesi, yıllık izin kullanma sürelerinin belirlenmesi konusunda idarenin bilgisi ve isteği doğrultusunda hareket edilmesi gibi düzenlemeler yer almakta ise de asıl işverenin denetim yetkisi, işyeri güvenliği ve işçilik alacaklarına karşı müteselsil sorumluluğu nedeniyle bu tür düzenlemelere yer verilmesi olağan karşılanmalıdır. Bu nedenle sözü edilen hükümler alt işverenlik sözleşmesinin muvazaaya dayandığını göstermez.

DAVA:

Davacı, feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkeme, isteği hüküm altına almıştır.

Hüküm süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla, dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

YARGITAY KARARI:

Davacı vekili, müvekkilinin davalı belediyenin temizlik hizmetlerinde çalıştığını, davalı işyerine Seyhan Belediyesi Başkanlığı tarafından işe alındığını, müvekkilinin asıl işverenin Seyhan Belediyesi olduğunu, müteahhitler değişmesine rağmen yaptığı iş ve koşullarının değişmediğini, iş sözleşmesinin geçerli neden olmadan feshedildiğini ileri sürerek feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini, işe başlatılmama ha-

linde ödenmesi gereken tazminat ile boşta geçen süre ücret ve diğer haklarının belirlenmesini istemiştir.

Davalı belediye vekili, davacının müvekkili ile alt işveren arasındaki ilişkinin muvazaalı olduğuna yönelik iddiasının gerçeği yansıtmadığını, yapılan ihalelerin 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 67. maddesine uygun olduğunu, belediyenin 5747 sayılı Yasa gereği yeniden yapılanma sürecine girdiğini, 5747 sayılı Yasa ile oluşturulan Çukurova Belediyesi'nin 29.03.2009 tarihinde fiilen kurulduğunu, menkul, gayrimenkul mallar, alacaklar ve borçlar ile çalışanların paylaştırıldığını, bu sebeple müvekkili belediyenin gelirlerinde azalma olduğunu, bölünmeden dolayı kendi personelinin yapacağı iş alanının kalması sebebi ile istihdam sorunu ortaya çıktığını, bu sebeple taşeron firmalara yaptırılan birçok işin kendi personeli tarafından yürütülebilir hale geldiğini, davacının alt işverenin işçisi olduğunu belirterek açılan davanın reddine karar verilmesi gerektiğini savunmuştur.

Mahkemece davalı belediyenin ihale ile bazı işleri firmalara vermesi ve bu firmalarda çalışan işçilerden işten çıkarılanların bir kısmının açtığı davalarda, davalı belediye ile ihaleyi alan firmalar arasında muvazaalı bir ilişki olduğunun saptandığı, ihale sözleşmesi eklerine göre yönetim hakkının davalı belediyede olduğu, işçinin işe alınması, işten çıkartılması ve haklarının davalı belediyece belirlendiği, ihale süresinin sona ermesinden sonra yeni yapılan ihalede de tüm işçiler işten çıkartılmışken ve yeni dönemde 438 işçi çalıştırılacakken, İş Kanunu'nun 29. maddesinde belirtilen kurallara uyulmaksızın çıkartılan işçilerden 327'sinin yeniden işe alındığı, işe alınırken de en kıdemlilerin seçilmediği, keyfi dav-

ranıldığı, ayrıca 111 tane de yeni işçi alındığı, işçilerin başka bir işyerinde değerlendirme olanağı araştırılmadan ve son giren ilk çıkar ilkesi dikkate alınmadan çıkarıldıkları, davacının tekrar işe başlatıldığı için feshin geçerli nedene dayanmadığının tespiti ile boşta geçen süre ücret ve diğer haklarının ödenmesi talebi ve işe başlatmama tazminatı hakkında karar verilmesine yer olmadığına karar verilmiştir.

Karar davalı Seyhan Belediyesi tarafından temyiz edilmiştir.

Taraflar arasında temel uyuşmazlık davalı belediyenin tarafı olduğu asıl işveren alt-işveren ilişkisinin kanuna uygun olup olmadığı ve muvazaaya dayanıp dayanmadığı noktasında toplanmaktadır.

Alt işveren, bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve görevlendirdiği işçileri sadece “bu işyerinde” çalıştıran diğer işveren olarak tanımlanabilir. Alt işverenin iş aldığı işveren ise, asıl işveren olarak adlandırılabilir. Bu tanımdan yola çıkıldığında asıl işveren-alt işveren ilişkisinin unsurları, iki ayrı işverenin olması, mal veya hizmet üretimine dair bir işin varlığı, işçilerin sadece asıl işverenden alınan iş kapsamında çalıştırılması ve tarafların muvazaalı bir ilişki içine girmemeleri gerekir. Alt işverene yardımcı iş ya da asıl işin bir bölümü, ancak teknolojik nedenlerle uzmanlık gereken işin varlığı halinde verilebilecektir. 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesinde asıl işveren-alt işveren ilişkisini sınırlandırılması yönünde Yasa koyucunun amacından da

yola çıkılarak asıl işin bir bölümünün alt işverene verilmesinde “işletmenin ve işin gereği” ile “teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler” ölçütünün bir arada olması gerektiği belirtilmelidir. 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesinin 6. ve 7. fıkralarında tamamen aynı biçimde “işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler” sözcüklerine yer verilmiş olması bu kararlılığı ortaya koymaktadır.

İşverenler arasında muvazaalı biçimde asıl işveren alt işveren ilişkisi kurulmasının önüne geçilmek istenmiş ve 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesinde bu konuda bazı muvazaa kriterlerine yer verilmiştir.

Muvazaa Borçlar Kanunu’nda düzenlenmiş olup, tarafların üçüncü kişileri aldatmak amacıyla ve kendi gerçek iradelerine uymayan ve aralarında hüküm ve sonuç meydana getirmesi arzu etmedikleri görünüşte bir anlaşma olarak tanımlanabilir. Üçüncü kişileri aldatmak kastı vardır ve sözleşmedeki gerçek amaç gizlenmektedir. Muvazaanın ispatı genel ispat kurallarına tabidir. Bundan başka 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesinin 7. fıkrasında sözü edilen hususların adi kanuni karine olduğu ve aksinin kanıtlanmasının mümkün olduğu kabul edilmelidir.

5538 sayılı Kanun ile 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesine bazı fıkralar eklenmiş ve kamu kurum ve kuruluşlarıyla sermayesinin yarısından fazlasının kamuya ait olduğu ortaklıklara dair ayrık durumlar tanınmıştır. Bununla birlikte maddenin diğer hükümleri değişikliğe tabi tutulmadığından, asıl işveren alt işveren ilişkisinin öğeleri ve muvazaa öğeleri değişmemiştir. Öyle ki, alt işveren verilmesi mümkün olmayan bir işin

bırakılması ya da muvazaalı bir ilişki içine girilmesi halinde işçilerin baştan itibaren asıl işverenin işçileri olarak işlem görecekları 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinin 6. fıkrasında açık biçimde öngörölmüştür.

Kamu işverenleri bakımından farklı bir uygulamaya gidilmesi hukuken korunmaz. Gerçekten muvazaalı ilişkide işçi, gerçek işverenin işçisi ise, kıdem ve ünvanının dışında bir kadro karşılığı çalışması ve diğer işçilerle aynı ücreti talep edememesi, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesinde öngörölen eşitlik ilkesine aykırılık oluşturur. Yine koşulların oluşmasına rağmen işçinin toplu iş sözleşmesinden yararlanamaması, anayasal temeli olan sendikal hakları engelleyen bir durumdur. Dairemizin 2008 yılında vermiş olduğu içtihatlar bu doğrultudadır (Yargıtay 9. HD. 24.10.2008 gün 2008/33977 E, 2008/ 28424 K.).

Somut olayda, davalı Seyhan Belediye Başkanlığı'nın, temizlik işlerini ihale ile değişik firmalara verdiği, davalı dışı bir firma ile bu kapsamda sözleşme yaptığı, sözleşmenin eki teknik şartnamede araç ve gereçlerin yükleniciye ait olduğu nun belirtildiği, davacının temizlik işini üstlenen firmanın işçisi olarak çalışmakta iken, firma tarafından işçi sözleşmesinin "...Bilindiđi üzere 5747 sayılı Kanun ile Seyhan İlçesi'ne ait bir kısım mahalleler ayrılmak suretiyle Çukurova adı altında yeni bir ilçe kurulmuş 29.03.2009 Genel Mahalli Seçimleri de faaliyetlerine başlamıştır. İhale işini yürüttüğümüz Seyhan Belediyesi'nin yetki sınırları içerisinde tarafımızdan temizliği yapılan ve çöpleri toplanan alanların büyük bir kısmı Çukurova İlçesi'ne geçmiştir. Ancak yukarıda açıklamış olduğumuz üzere Seyhan Belediyesi'nin bölünmesi nedeniyle temizlik hizmeti ve çöp

toplama hizmeti vereceği alanların küçölmesi nedeniyle Seyhan Belediyesi'nce yeniden yapılan organizasyon çerçevesinde Seyhan Belediyesi yetki sınırları içerisindeki faaliyetlerimizin 31.07.2009 tarihinde feshedileceği 11.05.2009 tarih ve 016/327 sayılı yazı ile bildirilmiştir. Yine aynı yazıda Seyhan Belediyesi'nin yetki sınırları Genel Mahalli İdareler Seçimi sonrası bölündüğü ancak 5747 sayılı Kanun gereği Çukurova Belediyesi temizlik hizmeti alt yapısını oluşturunca kadar bedeli Çukurova Belediyesi'nce ödenmek üzere temizlik hizmetlerinin Seyhan Belediyesi'nce yerine getirileceği yönünde Çukurova Belediyesi ile Seyhan Belediyesi arasında protokol imzalandığı, imzalanan protokol gereği 31.07.2009 tarihine kadar Çukurova Belediyesi sınırları içerisinde kalan cadde ve sokakların temizliği ile ilgili çöplerin toplanması işi Seyhan Belediyesi ile firmamız arasında halen geçeni olan ihale gereğince firmamız tarafından yapılacaktır. Firmamızın Seyhan Belediyesi'nden almış olduğu ihale 31.07.2009 tarihinde sona erecektir" gerekçesi ile 31.07.2009 tarihi itibarıyla feshedileceği bildirilmiştir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki, her ihale sözleşmesi kendi dönemi ve şartlarında değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu nedenle önceki ihale sözleşmelerinin kanuna uygun kurulmamış olması veya muvazaalı olması, sonrakilerin de aynı şekilde kanuna uygun kurulmadığını ya da muvazaaya dayandığını göstermez. Daha sonra yapılan sözleşmenin ayrıca kanuna uygunluk ve muvazaa yönünden değerlendirmeye tabi tutulması gerekir. Somut olay bakımından daha önceki ihalelerde araç ve gereçler belediyeye ait iken dava konusu ihale sözleşmesine ait şartnamede iş için gerekli araç ve gereçlerin yükleniciye ait

olacağı açıkça belirtilmiştir. Bu nedenle davalı belediye tarafından yapılan önceki sözleşmelerin kanuna uygun olmadığına ya da muvazaalı olduğuna ilişkin kesinleşmiş yargı kararlarının bu dava yönünden bağlayıcılığından söz edilemez. Kaldı ki, dava konusu ihale sözleşmesinin muvazaaya dayanmadığı Hukuk Genel Kurulu'nun 03.12.2008 gün ve 2008/704-730, Dairemizin 2008/28734-2009/14096 sayılı kararları ile belirlenmiş bulunmaktadır. Öte yandan, belediyelerin asli işi olan temizlik, çöplerin toplanması ve nakline ilişkin hizmetlerin 5393 sayılı Kanunun 67. maddesi uyarınca başkasından satın alınması mümkündür. Buna göre davalılar arasındaki ilişkinin 4857 sayılı Kanun'un 2. maddesine uygun olduğu kabul edilmelidir.

Kanuna uygun olarak kurulduğu anlaşılan asıl işveren-alt işveren ilişkisinin muvazaaya dayanıp dayanmadığı da uyuşmazlık konusudur. Hizmet alım sözleşmesinde idari ve teknik şartnamelerde yüklenicinin eleman seçiminde ve değişikliğinde idarenin uygun görüşünü alacağı görev yerlerinin yüklenicinin bilgisi olmadan değiştirilmemesi, yıllık izin kullanma sürelerinin belirlenmesi konusunda idarenin bilgisi ve isteği doğrultusunda hareket edilmesi gibi düzenlemeler yer almakta ise de asıl işverenin denetim yetkisi, işyeri güvenliği ve işçilik alacaklarına karşı müteselsil sorumluluğu nedeniyle bu tür düzenlemelere yer verilmesi olağan karşılanmalıdır. Bu nedenle sözü edilen hükümler alt işverenlik sözleşmesinin muvazaaya dayandığını göstermez. Keza alt işverenlerin değişmesine rağmen işçinin ara vermeden yine alt işverene bağlı olarak çalışmış olması da alt işverenlik uygulamasının muvazaalı olduğunu kabule yeterli değildir. Mevcut olgulara göre geçerli ve muvazaaya dayan-

mayan bir asıl işveren-alt işverenlik sözleşmesi bulunmaktadır.

Mahkemece asıl işveren-alt işveren ilişkisinin muvazaalı olduğu sonucuna varılarak davacının gerçek işverenin davalı Belediye olduğunun kabulü doğru olmamıştır.

Dosya içeriğine göre daha önceki ihale sözleşmelerin muvazaalı olduğuna ilişkin verilmiş olan yargı kararları nedeni ile davacının gerçek işverenin kim olduğu konusunda yanıldığı anlaşılmaktadır. Davacının husumet tevcihinde yanılması nedeniyle davasını gerçek işvereni olan alt işverene yöneltmesi için süre verilmeli, sonucuna göre yargılamaya devam edilerek bir karar verilmelidir.

SONUÇ:

Temyiz olunan bu kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine. 01.03.2010 gününde oybirliğiyle karar verildi.

T. Çimse-İş Sendikası Yönetim Kurulu Sendikamızın yeni Genel Merkezini ziyaret etti

01 Ekim 2010 tarihinde Türkiye Çimento Cam ve Seramik İşçileri Sendikası (Türkiye Çimse-İş) Yönetim Kurulu Üyeleri ve Şube Başkanları Sendikamızın İstanbul'daki yeni merkezini ziyaret etmiştir.

Ziyarete Türkiye Çimse-İş Sendikası Genel Başkanı Zekeriye NAZLIM, Sendikamızın yeni merkezinin hayırlı olmasını dileyerek, çimento sektöründe işçi ve işveren kesimlerinin diyalog içerisinde çalışma barışını sürdürmelerinin memnuniyet verici olduğunu ifade etmiştir.



Çalışma İlişkileri Kurulu 11. toplantısını gerçekleştirdi

ÇEİS Çalışma İlişkileri Kurulu (ÇAİK), Kurul Başkanlığını yürüten, Üyemiz Set Çimento İnsan Kaynakları Direktörü Ceylan Bige CENGİZ'in çağrısıyla onbirinci toplantısını 23 Eylül 2010 tarihinde saat 10.30'da Sendikamızın İstanbul'daki merkezinde gerçekleştirmiştir.

Toplantıda yeni dönem grup toplu iş sözleşmesi hazırlıkları çerçevesinde grup toplu iş sözleşmesi hakkında üye kuruluşlarımızdan gelen görüş ve öneriler değerlendirilmiştir.



ÇEİS İSG Kurulu 21. toplantısını gerçekleştirdi

Sendikamızın İSG faaliyetlerine yön veren ÇEİS İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu, 21. toplantısını 08 Ekim 2010 tarihinde, İstanbul'da Sendikamız Merkezi'nde gerçekleştirmiştir.

Kurul Üyelerinden İsmail GÜMÜŞDERE, Mümün GÜN, Sertaç Bora ÖZYURT, M. Bilgin ATAÇ ve Ömür ŞENSÖZ'ün mazeretleri nedeniyle iştirak edemediği toplantıya,

- Süleyman ENGİZ
- Ünal ÖNER
- Doğan ÖZKUL
- M. Ferman ULAŞ
- Yusuf Ziya BEKİROĞLU
- Uğur SUR
- Selçuk ÖZDEMİR
- Günseli KAYA
- Suat TOKAT
- Deniz Ulaş KARATOPRAK

katılımları ile kurul çalışmalarına başlamıştır. Ayrıca toplantıya, Sertaç Bora ÖZYURT yerine Fahri YEŞİLOT ve M. Bilgin ATAÇ yerine Mustafa YAĞTU müşahit olarak iştirak etmiştir.

Toplantıda, dönem içerisinde gerçekleştirilen iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri hakkında kurul üyelerine bilgi verilmiştir. İSG mevzuatında yaşanan gelişmelerin de görüldüğü toplantıda kurul üyelerinden M. Ferman ULAŞ ve Uğur SUR' da gruplarıyla ilgili iyi uygulama sunumları yapmışlardır.



“Kapalı Alanlarda Güvenli Çalışma Eğitimleri” devam ediyor



ÇEİS İSG Kurulu’nun önerisi ve Sendikamız Yönetim Kurulu’nun tasvipleriyle Üyemiz Çimento Fabrikaları’na yönelik olarak Arama Kurtarma Derneği (AKUT) ile yapılan işbirliği çerçevesinde düzenlenen “Kapalı Alanlarda Güvenli Çalışma Eğitimleri”ne 05-09 Ekim 2010 tarihleri arasında Çimsa Kayseri ve 12-15 Ekim 2010 tarihleri arasında Limak Gaziantep Çimento Fabrikalarında gerçekleştirilen eğitimler ile devam edilmiştir.

Fabrikalarda, kapalı alanlara giriş yapan personel ve izin prosedüründe imzası bulunan yetkili personele yönelik olarak düzenlenen eğitimler, toplam 12 kişinin katılımıyla 4 gün süresince gerçekleştirilmektedir.

Çalışma mekanı olarak tasarlanmamış, kapalı ve/veya kısıtlı alanlarda bakım-onarım gibi geçici sürelerde çalışacak personelin, bu tip yerlerdeki riskler hakkında farkındalığının artırılması ve güvenli giriş metotlarını öğretilmesi için oluşturulmuş uygulamalı bir eğitimidir.

Eğitimde, kapalı alan çalışma mekanlarının genel özellikleri ve tehlikeleri, kapalı alanlarda kazazede tespiti ve kazazedeye genel yaklaşım, kapalı alan operasyonlarında uygulanan kurtarma teknikleri, kapalı alan risk analizi ve kapalı alan tehlikeleri, kapalı alanlarda kullanılan kişisel koruyucu donanımlar, kapalı alana giriş ve çıkış yöntemleri ile saha uygulamalarına yer verilmektedir.



Akredite İskele Güvenlik Teftişçisi Eğitimleri tamamlandı

Sendikamız Yönetim Kurulu'nun 29.08.2008 tarih ve 554 no'lu toplantısında alınan karar gereği, **“Yüksekte Güvenli Çalışma Eğitim Projesi”**ni desteklemek amacıyla üyemiz fabrikalardan 5'er çalışanın katılacağı ve toplam 15 kez tekrarlanacak **“Akredite İskele Güvenlik Teftişçisi Eğitimleri”**ne 26 Nisan 2010 tarihinde başlanmıştır.

Yüksekte çalışma esnasında kullanılan iskelelerin çoğu zaman kontrol ve standart dışı olması büyük bir risk teşkil etmektedir. Bu riski kontrol altına almak üzere tasarlanmış ve İngiltere'de devlet kurumu olarak faaliyet gösteren İnşaat Endüstrisi Eğitim Kurulu (Construction Industry Training Board) eğitim uzmanları tarafından gerçekleştirilen eğitimde gelişmiş ülkelerde iskele mevzuatı, iskele malzemeleri, iskele yapısal elemanları, iskele çeşitleri ve iskele teftişinde dikkate edilecek hususlara yer verilmektedir.

Bahse konu eğitime katılan ve başarılı olan personelimiz, teorik bilgilerin yanı sıra saha uygulama-

larına da yer verilecek eğitimin ardından **“İskele Güvenlik Teftişçisi”** sıfatıyla fabrikalarımızda gerçekleştirilecek iskele çalışmalarında iskeleleri güvenlik açısından teftiş edebilecek yetkinliğe kavuşmuş olacaktır.

Söz konusu eğitim projesi, 27-28 Eylül 2010 tarihlerinde Aşkale, 29-30 Eylül 2010 tarihlerinde Elazığ ve 01-02 Ekim 2010 Bolu, 18-19 Ekim 2010 tarihlerinde Bursa, 20-21 Ekim 2010 tarihlerinde Batıçim ve 22-23 Ekim 2010 tarihlerinde Denizli Çimento Fabrikası'nda gerçekleştirilen eğitimlerle tamamlanmıştır.



Adana Çimento'da kazan dairesi ünitesi yangın tatbikatı

Adana Çimento'da 01 Ekim 2010 tarihinde yangın tatbikatı yapılmıştır. Tatbikatın amacı, TSE-EN-ISO 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim sistemleri standardının 4.4.7 Acil Durum Hazırlığı ve bu hallerde yapılması gerekenler maddesi çerçevesinde alınan tedbirlerin geçerliliği sağlamak ve çalışanların acil durumlarda davranış alışkanlıklarını kazandırmak olmuştur.

Saat 14.00'da acil durum telefonuna kazan daire-sinde meydana gelen yangının bildirilmesi ile fabrikanın sireni çalmaya başlamış ve tatbikat habersiz olarak başlatılmıştır. Telsiz anonsu ile durum ilgililere ve acil durum personeline bildirilmiş, vardiyada

bulunan, taşeron firma çalışanları, stajyerler, misafirler dahil olmak üzere tüm personel kendilerine en yakın toplanma bölgelerine doğru harekete geçmişlerdir.

Tüm personelin toplanma bölgelerine gelmesinden sonra ünitelere göre bir daire oluşturarak personel toplanması gerçekleştirildikten sonra kazan daire-sinde yangın çıktığı tespit edilmiştir. Yangın, arama ve kurtarma ekipleri, ekip liderleri ile birlikte fabrikanın itfaiye aracı, sağlık birimi ve ambulansı intikal etmiştir. Yangına müdahale edilerek yangın söndürülmüş ve tatbikat sona ermiştir.



Akçansa Atık Isı Geri Kazanım Tesis'i'nin temeli atıldı



Akçansa'nın sürdürülebilirlik anlayışının simgesi olan Atık Isı Geri Kazanım Tesis'i'nin 2011'de devreye alınması hedeflenmektedir.

Atık Isı Geri Kazanım Tesis'i'nin temel atma töreni, Çanakkale Valisi Abdulkadir ATALIK, Sabancı Holding CEO'su Zafer KURTUL, HeidelbergCement Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Bernd SCHEIFELE, Sabancı Holding Çimento Grup Başkanı ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet GÖÇMEN, Akçansa Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Daniel GAUTHIER, Akçansa Yönetim Kurulu Üyesi Emir ADIGÜZEL, Akçansa Genel Müdürü Hakan GÜRDAL ve Çanakkaleli vatandaşların katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Akçansa'nın en büyük ikinci yatırımı

Akçansa Çanakkale Fabrikası'nda düzenlenen törende konuşan Akçansa Genel Müdürü Hakan GÜRDAL, ülkemizin ve dünyanın geleceği için çok önemli bir yatırımın temelini attıklarını belirterek, "Atık Isı Geri Kazanım Projemiz, 2008'de yine Çanakkale'de hayata geçirdiğimiz 2. üretim hattı-

mızdan sonra yatırım büyüklüğü açısından en büyük proje olma özelliğini taşıyor. Türkiye'de ve yakın coğrafyamızda ilk kez Çanakkale Fabrikamızda, 24 milyon dolarlık yatırımla hayata geçecek olan Atık Isı Geri Kazanım Tesis'i'ni 2011 yılında devreye almayı planlıyoruz" demiştir.

Atık gazdan enerji üretimi gerçekleştirilecek 15,2 MW kapasiteli tesiste yıllık 105 milyon kwh enerji tasarrufu sağlanması ve Akçansa Çanakkale Fabrikası'nda ihtiyaç duyulan enerjinin %30'unun temin edilmesi hedeflenmektedir. Bu rakam, Çanakkale merkez nüfusunun 1 yıllık enerji tüketimine eşdeğerdir. Fabrikanın üretim boyutu ve teknolojisine bağlı olarak üretilecek enerji miktarı yönüyle olası diğer projeler de dahil olmak üzere en büyük tesis olma niteliğini taşımaktadır.

Kurulacak tesis ile klinker üretim hatlarında soğutma çıkışlarına ve ön ısıtıcı çıkışlarına monte edilecek eşanjörler aracılığıyla, klinker soğutmadan çıkan yaklaşık 350-400 C sıcaklığındaki ısı 70 C'ye, ön ısıtıcı tarafında ise 300-350 C deki sıcak gaz 230 C seviyelerine düşerken, 330 C sıcaklıkta ve 1,25 MPa basınçta buhar üretilecektir. Üretilen buhar, boru hatlarıyla toplanıp 15MW gücündeki türbine gönderilip buradan elektrik elde edilecektir.

Akçansa Atık Isı Geri Kazanım Tesis'i faaliyete geçtiğinde enerji tasarrufunun yanı sıra yıllık 60.000 tona yakın karbondioksit emisyonu da önlenmiş olacak. 60 bin ton karbon emisyonu yaklaşık 2,7 milyon ağacın saldıgı oksijen miktarına eşdeğerdir.

Genel Müdür GÜRDAL, Atık Isı Geri Kazanım Tesis'i devreye girdiğinde 'Gönüllü Emisyon' standartları arasında en prestijlisi olan 'Gold Standart' için de başvuruda bulunacaklarını açıklarken, böylece

iklim değişikliğinin etkilerinin azaltılması konusundaki duyarlılıklarını bir kez daha vurgulayacaklarını söylemiştir.

Şirketin sürdürülebilirlik konusunda belirlediği altı ana eksen, “İş Sağlığı ve İş Güvenliği, Atıkların Kaynak Olarak Kullanımı, Yenilenebilir Enerji Kaynakları, Bioçeşitlilik, Sürdürülebilir İnşaat Çözümleri ve Çevre Koruma” olarak çizen GÜRDAL, Akçansa bünyesinde bir Sürdürülebilirlik Komitesi kurduklarını kaydederek sözlerine şöyle devam etmiştir: “Şirketimizi geleceğe hazırlarken, yasal yükümlülüklerimizi yerine getirmenin ötesinde toplumun da desteğini alarak, tesislerimizin varlığını sürdürülebilir kılmayı ve müşteri memnuniyetini önceliklerimiz içinde en ön plana yerleştirmeyi amaçlıyoruz. Bugüne kadar sürdürülebilirlik anlamında hayata geçirdiğimiz tüm çalışmaları, karbon ayak izimizi, Türkiye çimento sektöründe bir ilke imza atarak bu yılın son çeyreği içerisinde yayınlayacağımız ilk sürdürülebilirlik raporumuzla kamuoyunun bilgisine sunacağız.”

GÜRDAL ayrıca, 07 Ağustos 2010 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren ‘Sera Gazı Emisyon Azaltımı Sağlayan Projelere İlişkin Sicil İşlemleri Tebliği’ uyarınca, önümüzdeki günlerde yeni yatırımın sicil kaydını gerçekleştireceklerini vurgulamıştır.

“Rekabetçi gücümüzün ana eksenini sürdürülebilirlik oluşturuyor”

Sabancı Holding Çimento Grup Başkanı ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet GÖÇMEN de törende yaptığı konuşmada, “Ekonomik değer yaratma yanında sosyal ve çevresel konuların da şirketlerin sorumluluğu haline geldiği yeni bir dünya düzenine girmiş bulunuyoruz. Grup olarak, bu yeni küresel rekabet ortamında, rekabetçi gücümüzün ana eksenini sürdürülebilirlik oluşturuyor” demiştir.

GÖÇMEN, yarının rekabet ortamında ve karbon ekonomisinde bir adım önde olmak için, Grup olarak bugüne kadar kapasiteye yaptıkları büyük yatırımları artık ‘Uyuma Yönelik’ yatırımlara çevirdiklerine dikkat çekerek şunları söylemiştir: “Önümüzdeki 5 yılda bu çerçevede 200 milyon dolar yatırım yapmayı planlıyoruz. Akçansa’nın 2006 yılından beri sürdürdüğü yoğun çalışmalar neticesinde geliştirilen ‘Atık Isı Geri Kazanım Projesi’, Grup olarak konuya bakımımızın güzel bir örneğini ve geleceğe yaptığımız yatırımların en önemli adımlarından birini oluşturmaktadır.”

Sabancı, yatırımda önceliği enerji ve sürdürülebilir çevreye veriyor

Önümüzdeki döneme çevresel sürdürülebilir büyümenin damgasını vuracağını öngörerek yeni yatırımlarını enerji ve sürdürülebilir çevre alanına yönlendirdiklerini dile getiren Sabancı Holding CEO’su Zafer KURTUL da, “Karbon ekonomisi ve çevresel sürdürülebilirliğin gelecekte zorunluluk olacağı gerçeğinden hareketle, tüm paydaşlarımız ve çevre için değer yaratacak yenilenebilir enerji kaynakları ve atık yönetimi uygulamaları gibi yeni sürdürülebilir iş olanaklarını değerlendiriyoruz” diye konuşmuştur.

Türkiye’ye güveniyoruz, yatırıma devam!

Dünyanın en büyük çimento üreticilerinden HeidelbergCement Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Bernd SCHEİFELE de Türkiye’nin potansiyeline vurgu yaptığı konuşmasında şunları kaydetmiştir: “Bugün bulunduğumuz nokta göstermektedir ki, Türkiye, doğru yatırımlar gerçekleştirildiği takdirde geleceğe yönelik güçlü fırsatlar barındıran bir ülkedir. Özellikle çimento sektöründe bir dünya lideri olma yolunda hızla ilerleyen Türkiye, sahip olduğu ihracat potansiyeliyle de her geçen gün daha fazla dikkat çekmektedir. Bu potansiyelin farkında olan HeidelbergCement de Türkiye’deki yatırımlarını devam ettirmek kararlılığındadır.”

Baştaş Çimento'dan eğitime destek



Baştaş Çimento ve Elmadag Belediyesi işbirliği ile bir ilke imza atılarak gezici anaokulu projesi hayata geçirilmiştir.

27 Eylül 2010 tarihinde Milletvekili Abdulkadir AKSU, Ankara Milli Eğitim İl Müdürü Kamil AYDOĞAN, Elmadag Kaymakamı Ejder SARIÇİÇEK ve Belediye Başkanı Gazi ŞAHİN, Baştaş Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet DÜLGER ve Genel

Müdürü Lütfi BAŞ'ın yanı sıra vatandaşların da katıldığı bir törenle açılışı yapılan anaokulu, Milli Eğitim Bakanlığı'na devredilmiştir.

Çocukların ilgisini çekecek motiflerle de süslenen ve çağdaş eğitime uygun dizayn edilen gezici anaokulu otobüsüne "Hacivat Karagöz Gezici Anaokulu" ismi verilmiştir. Anaokulu olmayan semtlere ve köylere gönderilecek olan Gezici Anaokulu Otobüsü Projesiyle eğitimin yaygınlaşması ve anaokulunun öneminin halka anlatılması planlanmaktadır.

Baştaş Çimento Genel Müdürü Lütfi BAŞ, çocukların geleceğine yönelik bu projeyi hayata geçirmekten büyük mutluluk duyduklarını, kurum olarak eğitim başta olmak üzere gerek bölgenin gerekse ülkemizin sosyal sorumluluk projelerine desteklerinin devam edeceğini ifade etmiştir.

Hacivat Karagöz Gezici Anaokulu otobüsünün içerisinde derslik bölümü, TV izleme bölümü, lavabo, dış ünite sistemi gibi birçok özellik bulunmaktadır.



Bolu Çimento’da 9. Geleneksel Açık Kapı Pikniği

Bolu Çimento çalışanları ve ailelerinin bir araya geldiği geleneksel açık kapı pikniğinin dokuzuncusu gerçekleştirilmiştir. Bolu Çimento çalışanları ve ailelerinin bir araya geldiği piknikte konuşma yapan Genel Müdür Kemal DOĞANSEL, 2002 yılından beri düzenlenen ve bu yıl dokuzuncusu gerçekleştirilen açık kapı pikniği ile hedeflenenin, birlikteliği sağlamak, dostluğu pekiştirmek, takım ruhunu yüceltmek, dertleri ve sevinçleri paylaşmak ve biraz da eğlenerek stres atmak olduğunu ve bu hedeflere ulaşmaktan duyduğu mutluluğu dile getirmiştir. Aynı gün içinde şirket içi tenis turnuvasında dereceye giren sporculara plaketleri de Genel Müdür Kemal DOĞANSEL tarafından verilmiştir.



Çocuklar kendileri için düzenlenen oyun platformlarında ve animasyonlar eşliğinde eğlenirken; yetişkinler de düzenlenen yarışmalarda mücadele et

mişlerdir. Ziyaretçilere gün boyu yiyecek ve içecek ikramının da yapıldığı piknik, canlı müzik dinletisiyle son bulmuştur.

Şirket içi tenis turnuvası sonuçlandı

OYAK Otomotiv ve Çimento Grubu Şirketleri arasında gerçekleştirilen ve bu sene Mardin’de düzenlenecek olan “IV. OYAK Otomotiv ve Çimento Grubu Tenis Turnuvası”na Bolu Çimento’yu temsi

len katılacak sporcuların tespit edilmesi amacıyla düzenlenen “Şirket İçi Tenis Turnuvası”, tek erkekler ve tek bayanlar olmak üzere toplam iki kategoride gerçekleştirilmiştir.

Sınavlarda başarı gösteren gençler ödüllendirildi

Bolu Çimento çalışanlarının çocuklarından Lisans Yerleştirme ve Orta Öğretim Kurumlar Sınavına girerek başarı gösteren öğrencilere Bolu Çimento Genel Müdürü ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Kemal DOĞANSEL tarafından hediyeler verilmiştir. Gençleri tebrik eden DOĞANSEL, onları daha iyi yerlerde görmeyi arzuladıklarını ifade etmiştir.



Çimentaş 60. yılını kutladı

Türk Çimento Sektörünün lokomotif isimlerinden Çimentaş, kuruluşunun 60. yılını çalışanları ile kutlamıştır.

1950 yılında Ege Bölgesinin ilk çimento fabrikası olarak kurulan Çimentaş, bugün 4 çimento fabrikası ve onlarca hazır beton tesisi (Çimbeton), yeni kazanımları olan Atik Bertaraf Tesisleri ve sosyal amaçlı birçok girişimleri ile ülkenin önde gelen sanayi kuruluşlarından birisi konumundadır.

60. yıl etkinliklerinden ilki 30.07.2010 tarihinde Elazığ'da, sonrasında ise 31.07.2010 tarihinde İzmir'de, 01.08.2010 tarihinde Kars'ta ve 06.08.2010

tarihinde de Edirne'de olmak üzere tüm Çimentaş çalışanları, eşleri ve ülkemizin değerli sanatçılarının katılımı ile gerçekleşmiştir.

Bu güzel gecelerde, Çimentaş Grubu'nda 10, 20, 25 ve 30. kıdem yıllarını dolduran çalışanlara da plaketleri, Çimentaş üst yönetimi tarafından takdim edilmiş olup; 30. kıdem yılını dolduran 3 yönetici ve çalışan, eşleri ile birlikte 2010 yılı içerisinde 5 günlük Roma tatiline gönderilecektir.

Ayrıca, 04.08.2010 tarihinde 60. yıl anısına tüm çalışanlar adına dikilen fidanlar ile "Çimentaş 60. Yıl Hatıra Ormanı" oluşturulmuştur.





Çimentoş İSG eğitimleri ve fabrika paylaşımları

09 - 13 Ağustos 2010 tarihleri arasında Çimentoş İzmir Çimento Fabrikası'nda beyaz yakalı personellere 2 gün 2 ayrı grup olarak 4857 sayılı İş Kanunu bilinçlendirme eğitimi, diğer 3 gün ise, mavi yakalı personel grubuna İSG bilinçlendirme eğitimi, 9 Eylül Üniversitesi Öğretim Üyelerinden Doç. Dr. Serkan ODAMAN tarafından verilmiştir. Serkan ODAMAN, 16-17 Ağustos 2010 tarihlerinde Çimentoş Trakya Çimento Fabrikası'nda, 23-24 Ağustos 2010 tarihlerinde Çimentoş Elazığ Çimento Fabrikası'nda ve 31 Ağustos - 01 Eylül 2010 tarihlerinde de Çimentoş Kars Çimento Fabrikası'nda, söz konusu eğitimleri vermiştir.

Özellikle, 2 - 2,5 saat kadar süren İSG bilinçlendirme eğitimi, tüm fabrikalarda %80'nin üzerinde katılımı ile gerçekleşmiştir. Yaklaşık 15 farklı personel grubu bu eğitimleri almıştır. Görsel anlatımın daha fazla olduğu bu eğitimler, katılımcılar tarafından da ilgiyle dinlenmiştir. Beyaz yakalı personellerin de özellikle 4857 sayılı İş Kanunu'nun günlük iş hayatında çok fazla kullanmakta oldukları maddeleri ve çalışanların çalışma hayatı ile ilgili öğrenmek istedikleri konular, Doç. Dr. ODAMAN tarafından örneklerle anlatılmıştır.



Toplantılar sonucu özellikle, fabrikalarda ISG konularında örnek uygulamalar ve düzenlenmesi gereken konular not alınarak, 20 Eylül 2010 tarihinde Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası'nda yapılan Grup İSG Kurulu'nda görüşülmüş, paylaşılmış; örnek uygulamalar diğer Lokasyonlarda uygulamaya alınmaya, düzeltilmesi gereken konularda ise her fabrikada tedbirlerin alınması yönündeki faaliyetlerin başlatılması kararlaştırılmıştır. Doç. Dr. Serkan ODAMAN, katıldığı Grup İSG Kurulu'nda izlenimleri paylaşmış, yasal konulardaki görüşlerini gruba aktarmıştır.



Çimentaş Bowling Turnuvası

Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası'nda 30 Eylül 2010 tarihinde 4'er kişilik gruplar halinde 19 grubun katıldığı ve her grupta da 1 bayan yarışmacının olma şartının arandığı Bowling Turnuvasında kupayı, İK Ekibinden oluşan grup kazanmıştır.

Heyecanın doruğa çıktığı turnuvada, birinci olan grup diğer gruptan 1 puan farkla ipi göğüslerken; Çimentaş Grubu bünyesinde verilen "Takımdaşlık Eğitimi"nden sonra gerçekleşen bu turnuva, anlamlı bir katma değer sağlamıştır.



Denizli Çimento'dan Kemer gezisi

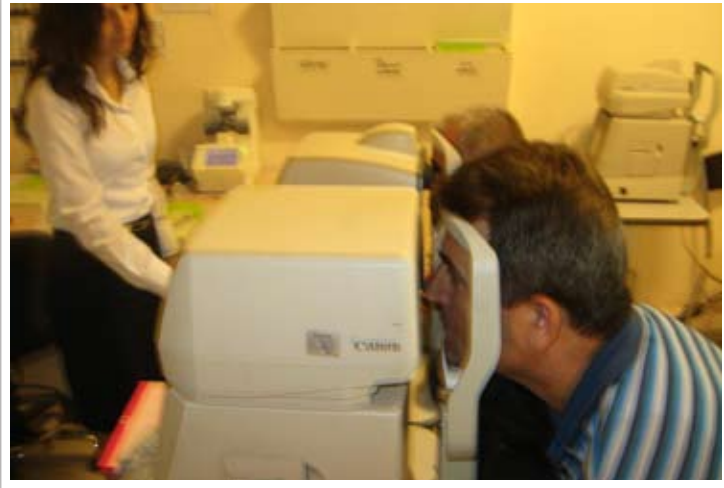
Denizli Çimento, çalışanlarının moral ve motivasyonunu artırmak amacıyla eş ve çocukları ile birlikte düzenlediği sosyal aktivitelerine Eylül ayında düzenlediği Kemer gezisi ile devam etmiştir. 18-19 Eylül 2010 olmak üzere 2 gün olarak düzenlenen gezide Denizli Çimento çalışanları, aileleri ve çalışma arkadaşları ile keyifli bir hafta sonu geçirme

fırsatı bulmuşlardır. Gezi süresince isteyen çalışanlar Kemer Türkiz Otel ve Ayışığı Parkında deniz ve güneşin tadını çıkarırken, isteyenler ise düzenlenen tekne turuna katılıp Kemer'in eşsiz tarihi ve doğal güzelliklerini doyasıya yaşamıştır.



Göz muayeneleri tamamlandı

Denizli Çimento, ekranlı araçlar ile çalışan personel için göz muayenelerini Eylül ayı içerisinde Denizli Akademi Göz Hastanesi'nde gerçekleştirmiştir. Ekranlı araçlar ile çalışan personelin bu tür ekipmanlarla çalışarak herhangi bir sağlık sorununa maruziyetinin ölçümü ve çalışanların göz sağlığının en iyi düzeyde tutulması Denizli Çimento tarafından hedeflenmiştir.



“En İyi Ramak Kala” ödülü sahibini buldu

Denizli Çimento, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği bilincini artırmak ve sisteme dahil olmalarını sağlamak amacı ile aylık olarak en iyi Ramak Kala/Risk Bildirim tespiti yapmakta ve ay içinde en iyi Ramak Kala/Risk Bildirimini yapan personele

ödül vermektedir. Bu kapsamda, Ağustos ayı içerisinde en iyi Ramak Kala/Risk Bildirimini yapan Denizli Çimento çalışanına ödülü İnsan Kaynakları Müdürü Aydın ADALI tarafından verilmiştir.





Kurtalan Çimento'da yangın söndürme ekibine eğitim verildi

1 3 Ağustos 2010 tarihinde Kurtalan Çimento'da, fabrikanın yangın söndürme ekibine ve ayrıca tüm fabrika şoförlerine yangına müdahale eğitimi verilmiştir.

Yangınlarda olabildiğince erken müdahale etmek için yapılması tutunulması gereken davranışlar ve atılması gereken adımların gösterildiği eğitim uygulamalı olarak Sıhhi Tesisat Teknisyeni Mahsun YAVUZ tarafından verilmiştir.



Grup fabrikalarına yönelik “Mill Audit (Değirmen Denetimi)” eğitimi gerçekleştirildi

Çimento fabrikalarında çimento kalitesini ve üretimini arttırmaya yönelik kimyasal katkı temin eden GRACE Yapı Kimyasalları San. ve Tic. A.Ş. tarafından 14-15 Eylül 2010 tarihlerinde Limak Kurtalan Çimento’da Mill Audit (Değirmen Denetimi) konulu eğitim gerçekleştirilmiştir.

Firmanın Genel Müdür Yardımcısı Ahmet KUVEL ile birlikte deneyimli eğitmenler tarafından teorik bilgilerin yanı sıra uygulama destekli olarak verilen eğitime Limak Çimento Grubuna bağlı çimento fabrikaları ile bağlı çimento öğütme ve paketleme tesislerinin üretim kademelerinden mühendis ve şef düzeyinde katılımlar olmuştur.

Eğitimde çimento değirmenlerinden elde edilebilecek faydayı en üst seviyeye çıkarmak ve her fabrikanın aynı kavram ve formülleri kullanarak ortak bir dile sahip olmaları hedeflenmiş, proses yakından incelenmiştir.

İki gün süren eğitimin ilk gününün ardından tüm katılımcılar ile birlikte fabrikada havuz keyfi yapılmış, eğitimin sonunda ise ikinci gün Limak İnşaat grubu tarafından yapımı tamamlanan Limak Alkumru Barajı’na teknik gezi amaçlı ziyaret gerçekleştirilmiştir.



Kurumlararası Dragon Festivali

Ülkemizde kurumlararası düzenlenen en geniş katımlı ve en büyük spor aktivitesi olan Dragon Festivali'nin 18 -19 Eylül 2010 tarihlerinde yapılan yarışlarına bu yıl Set Grup da katılmıştır. Festivalde Set Group takımı ilk gün yapılan yarışlar sonunda 40 takım arasında 12. sırada yer alarak ertesi günkü final serisi için yarışabilme hakkını elde etmiştir.

2. gün ise 5 grupta yapılan final yarışlarında bulunduğu grupta 3. olarak yarışmayı tamamlamıştır. Festival boyunca Set Group'u temsil eden yarışmacılar, seyirci olarak desteklerini esirgemeyen çalışanlar ve aileleri hoşça vakit geçirmişlerdir.



Set Grup'ta İş Sağlığı ve Güvenliğinde Altın Kurallar



Altın Kurallar, çimento sektörü genelinde meydana gelen ölüm veya ciddi yaralanmayla sonuçlanan kazalardan çıkarılan dersler doğrultusunda hazırlanmıştır. Sıklıkla yaşanan kazalar ve bu kazaları önlemeye yönelik basit ancak etkili yöntemleri hatırlatmayı ve uygulamayı amaçlamaktadır. Set Group tüm kazalar önlenabilir inancındadır. Bu amaçla, Altın Kuralların tüm çalışanlar

tarafından anlaşılması ve sürekli olarak uygulanması için çalışmalara aralıksız devam edilmektedir. Bu kurallarla ilgili afişler Set Group'un bünyesinde bulunan çimento fabrikası ve hazır beton tesislerindeki bilgi panolarına asılmıştır. Ayrıca bu kurallar, küçük kitapçık olarak bastırılmış ve bütün çalışanlara dağıtılmıştır. Söz konusu kurallar aşağıda listelenmiştir.

1. Herkesin güvenliğine dikkat ederim
2. Derhal harekete geçer ve tüm güvensiz durumları bildiririm
3. Enerjisi kesilip emniyete alınmamış ekipmanlar üzerinde çalışma yapmam
- 4a. Bakım sonrası tüm kapak ve muhafazaları yerlerine takarım
- 4b. Herhangi bir ekipmanı çalıştırmadan önce muhafaza ve kapakları kontrol ederim
5. İşimle ilgili güvenlik prosedürlerini kontrol eder ve uygularım
6. Kişisel koruyucu donanımlarımı her zaman kullanırım
7. Çalışma alanını her zaman temiz, düzenli ve güvenli tutarım
8. Tüm uyarı işaretlerine ve acil durum sinyallerine uyarım
9. Kullanmadan önce tüm alet ve ekipmanları kontrol ederim
10. Asılı durumdaki yüklerin altında durmam



Ünye Çimento’da kanal ve bayi yönetimi eğitimi yapıldı

2010 Yılı OYAK Akademi Sınıf İçi Eğitimleri kapsamında bulunan “Kanal ve Bayi Yönetimi Eğitimi”, 27-28 Eylül 2010 tarihleri arasında TMI Türkiye Eğitim ve Performans Geliştirme Danışmanı Ayşen VARDAR tarafından, Ünye Çimento’da gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitime, Ünye Çimento Satış Müdürlüğü, Aslan Çimento ve OYAK Beton personeli olmak üzere toplam 12 kişi katılmıştır.



Ramak kala ödülleri sahiplerini buldu

Ünye Çimento'da iş sağlığı ve güvenliği sistemi kapsamında her üç ayda bir verilmekte olan ramak kala olay bildirimini teşekkür belgeleri, "Ramak Kala Olay" bildiriminde bulunan Üretim Teknisyeni Aydın UYSAL, Elektrik-Elektronik Bakım Ustası Hasan ÇIRAKLI, Koruyucu Bakım Vizitörü Mustafa ÇELEBİ, Oyak Pazarlama Hizmet ve Turizm A.Ş.Hijyen Personelleri Sezgin YILDIRIM ve Nihat DEMİRBAŞ'a, 23 Eylül 2010 tarihinde şirket çalışanlarının da katılımı ile Genel Müdür İbrahim KERETLİ tarafından verilmiştir.

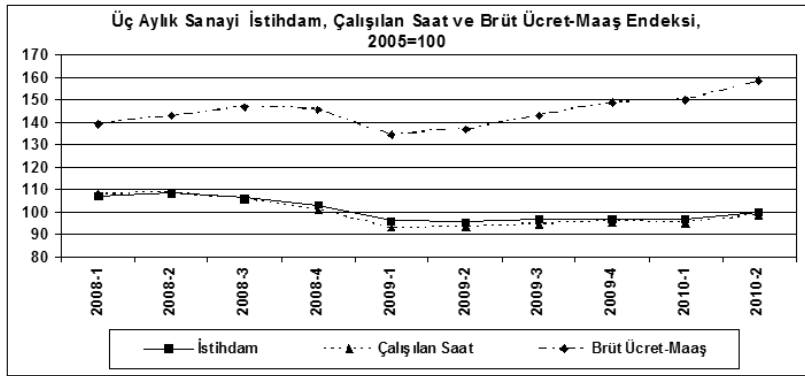


Sanayi İşgücü Girdi Endeksleri - 2010 Yılı II. Dönem

2005=100 temel yıllı, Üç Aylık Sanayi İstihdam Endeksi 2010 yılı II. döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre %4,6, bir önceki döneme göre %3,1 artmıştır. Üç Aylık Sanayi İstihdam Endeksi 99,8 olmuştur.

Üç Aylık Sanayide Çalışılan Saat Endeksi, 2010 yılı II. döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre

%5,3, bir önceki döneme göre %3,7 artmıştır. Üç Aylık Sanayide Çalışılan Saat Endeksi 98,7 olmuştur. Üç Aylık Sanayide Brüt Ücret-Maaş Endeksi, 2010 yılı II. döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre %15,7, bir önceki döneme göre %5,7 artmıştır. Üç Aylık Sanayide Brüt Ücret-Maaş Endeksi 158,7 olmuştur.



Ana Sanayi Grupları (MIGs) sınıflamasında 2010 yılı ikinci dönemde;

İstihdam, bir önceki yılın aynı dönemine göre, Ara Malı İmalatında %8,5, Dayanıklı Tüketim Malı İmalatında %7,2, Dayanısız Tüketim Malı İmalatında %2,7 artış, Enerjide %1,4 azalış ve Sermaye Malı İmalatında %1,5 artış göstermiştir. Bir önceki döneme göre, Ara Malı İmalatında %4,0, Dayanıklı Tüketim Malı İmalatında %3,4, Dayanısız Tüketim Malı İmalatında %2,6 artış, Enerjide %0,8 azalış ve Sermaye Malı İmalatında %3,3 artış göstermiştir.

Çalışılan saat, bir önceki yılın aynı dönemine göre, Ara Malı İmalatında %9,0, Dayanıklı Tüketim Malı İmalatında %9,6, Dayanısız Tüketim Malı İmalatında

ında %2,6 artış, Enerjide %0,9 azalış ve Sermaye Malı İmalatında %4,4 artış göstermiştir. Bir önceki döneme göre, Ara Malı İmalatında %4,6, Dayanıklı Tüketim Malı İmalatında %5,3, Dayanısız Tüketim Malı İmalatında %3,3 artış, Enerjide %1,1 azalış ve Sermaye Malı İmalatında %4,1 artış göstermiştir.

Brüt ücret - maaş, bir önceki yılın aynı dönemine göre, Ara Malı İmalatında %21,0, Dayanıklı Tüketim Malı İmalatında %20,8, Dayanısız Tüketim Malı İmalatında %14,0, Enerjide %3,5 ve Sermaye Malı İmalatında %16,9 artış göstermiştir. Bir önceki döneme göre, Ara Malı İmalatında %7,3, Dayanıklı Tüketim Malı İmalatında %10,2, Dayanısız Tüketim Malı İmalatında %3,3, Enerjide %2,0 ve Sermaye Malı İmalatında %8,5 artış göstermiştir.



İŞYERİNİN DEVRİ VE İŞ SÖZLEŞMESİNİ FESİH HAKKI

Doç. Dr. Gülsevil ALPAGUT

Doç. Dr. Gülsevil ALPAGUT'un "İşyerinin Devri ve İş Sözleşmesini Fesih Hakkı" isimli eserinde çalışma hayatı bakımından her dönem güncel bir konu olan işyeri devri incelenmiştir. Konu teorik esasları ile ele alınmış ve uygulamada çıkabilecek sorunlar irdelenmiştir. Bu çerçevede işyeri devrinde tarafların fesih hakkına ilişkin esasların saptanması da amaçlanmıştır.

Beta Yayınevi tarafından Mayıs (2010) ayında yayınlanan eserin "İşyerinin Devri" başlıklı birinci bölümünde; işyerinin devrinde iş ilişkisini düzenleme gereği, işyeri (bölüm) devrinin koşulları, devrin temeli ve koşulu olarak hukuki işlem, devir kavramı bakımından Yargıtay'ın AB hukukunu esas alan içtihadı, işyeri (bölüm) devri ve alt işveren ilişkisi konuları ele alınmıştır.



"İşyerinin Devri ve Fesih İlişkisi" başlıklı ikinci bölümde ise, devrin iş ilişkisine etkisi, feshe ilişkin düzenlemenin niteliği ve uygulama alanı, iş sözleşmesinin feshi ve sırf fesih nedeniyle fesih kavramı, devirde fesih yasağının dolanılmasına ilişkin hukuki işlemler, çalışma koşullarının değiştirilmesi- değişiklik feshi, işçinin feshe karşı dava hakkı, işverenin işçiyi bilgilendirme yükümlülüğü ve işçinin sözleşmeyi fesih hakkı konuları incelenmiştir.

