

Çimento İşveren

Cilt: 24 • Sayı: 3 • Mayıs 2010

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası

Yayın Organı

dergi.ceis.org.tr

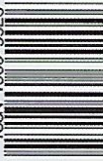


Gençler, biz size maziden, mazinin hurafatından (*aslı astarı olmayan sözlerinden*), mevcudatı maziyeden (*mazideki mahluklardan*) âri (hür, bağımsız, arınmış) bir mevlûd (*yeni doğmuş çocuk*) çıkardık. Hâdisattan (*olaylardan*), hâdisatın zaruretiden (*olayların çaresizliğinden*) çıkan bu mevlûd, sizin pek kıymetli iştirakinizle (*değerli katılımınızla*), münevver müzaheretinizle (*aydın, ışık saçan yardımınızla*) çıktı. Bu mevlûdu büyütüp yükseltmek bizlerden sizlere teveccüh eder (*geçer*).

(18.03.1923, Tarsus'ta gençlerle konuşmasından...)

K. Atatürk

ISSN 1300-3526



editörden



Değerli okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında; “İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehirde Özel Sektörde Bir Alan Araştırması” ve “Atalet: Etkin Yönetim için Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz” başlıklı makalelere yer verilmiştir.

Ülkemizde istihdamın arzulanan seviyede olmadığı ve geçmiş dönemde tecrübe ettiğimiz ekonomik kriz sebebiyle işsizlik oranının yüzde 9-10'lardan yüzde 14'lere fırladığı bilinmektedir. Özellikle kadın istihdamında Ülkemiz diğer Avrupa Ülkelerine göre oldukça geride kalmıştır. Kadınlarımızın iş sahibi olmaları bu kadar zorken; çalışıyor olsalar bile, bir de işletmelerde cinsiyet temelli ayrımcılık sorunuyla da başa çıkmaları gerekmektedir. Günümüzde cinsiyet temelli ayrımcılık, gerek çalışma yaşamı gerekse sosyal yaşamda din, dil, ırk gözetmeksizin hemen her tür toplumda en sık görülen ayrımcılıktır. Anadolu Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü Öğretim Üyelerinden Prof. Dr. Çiğdem Kirel, Yrd. Doç. Dr. Fatma Kocabaş ve Yrd. Doç. Dr. Ayşe Aytül Özdemir, ortak çalışmalarında cinsiyet ayrımcılığının işletmelerdeki boyutunu incelemiş, makalelerini Eskişehir’de özel sektöre yönelik yapmış oldukları bir alan çalışmasıyla destekleyerek sonuçları hakkında bilgi vermişlerdir.

İnsanlar hayatları boyunca başarılı olmak istemekte, bunun için neler yapmaları gerektiğini bilmekte, söz konusu gerekli şeyleri yaptıklarında neleri kazanıp, yapmadıklarında ise neleri kaybedeceklerini tahmin edebilmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen kimi zaman düşünülen gerçekleştirilmemekte ya da yanlış da olsa yapılan şey üzerine düşünülmemektedir. Söz konusu bu olgu atalet olarak tanımlanmaktadır. Atalet sorunu insanları çalışma yaşamlarında da etkilemekte, çeşitli sebeplerden ötürü onların üretkenliklerini ve verimliliklerini ciddi boyutlarda azaltabilmektedir. Bu durum özellikle yoğun iş tempoları sebebiyle yöneticileri önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyelerinde, Yrd. Doç. Dr. Abdullah Soysal, atalet olgusunun özellikle etkilediği yöneticileri makalesinde ele alarak “yönetmel atalet” durumu üzerinde durmuş, onların kişisel başarılarındaki düşüş yanında, bunun çalıştıkları kuruma ne ölçüde etkileri olabileceğini incelemiştir.

Sevgi ve saygılarımla...

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





4-15

MAKALE -I



16-26

MAKALE-II



27-32

HUKUK



33-40

SEKTÖR HABERLERİ



41-52

FABRİKA HABERLERİ ve
DİĞER HABERLER



53-54

İSTATİSTİK



55-56

KİTAP

İÇİNDEKİLER
İÇİNDEKİLER
İÇİNDEKİLER
İÇİNDEKİLER
İÇİNDEKİLER

Prof.Dr.Çiğdem Kirel

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü



1986 yılında Anadolu Üniversitesi'nden mezun oldu. 1987 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde yüksek lisansını bitirdi. 1991 yılında Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme (Yönetim Organizasyon) alanında doktora yaptı. 1992 yılında yardımcı doçent, 2001 yılında doçent, 2008 yılında ise profesör oldu. Çalışma alanları Örgütsel Davranış, Stres ve Yönetimi, Sosyoloji ve Çalışma Psikolojisi'dir. Halen İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde görev yapmaktadır.

Yrd. Doç. Dr. Fatma KOCABAŞ

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü



1971 yılında Eskişehir'de doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Eskişehir'de tamamladı. 1993 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimini 1996 yılında, doktora eğitimini de 2001 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Ana Bilim Dalı'nda tamamladı. Halen Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapmaktadır.

Yrd.Doç.Dr. Aytül Ayşe Özdemir

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü



1976 Ankara doğumlu olan Özdemir, 1994 yılında Ankara Yükseliş Koleji'nden mezun oldu. 1998 yılında Anadolu Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nü bitirip, aynı yıl Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Organizasyon alanında yüksek lisansını tamamladı. 2007 yılında Anadolu Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda doktorasını tamamlayan yazar, halen aynı Üniversite'nin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Örgütsel Davranış, Örgüt Psikolojisi, Liderlik ve Sosyal Sermaye Yönetimi verdiği dersler arasındadır.

İŞLETMELERDE ALGILANAN CİNSİYET TEMELLİ AYRIMCILIK: ESKİŞEHİRDE ÖZEL SEKTÖRDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ÖZET

Sanayileşmeyle birlikte, kadınların çalışma yaşamında artan bir oranda yer almasıyla, cinsiyet ayrımcılığı konusunun incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çalışma yaşamında kadınlar, işe alınmada, işte yükseltmede, ücretlendirmede ve sendikal faaliyetlere katılma gibi birçok konuda ayrımcı uygulamalara maruz kalmaktadırlar.

Bu çalışmada, çalışma yaşamında algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık konuları incelenmiş ve bu bağlamda Eskişehir'de özel sektörde bir alan çalışması yapılmıştır.

GİRİŞ

Çalışmanın amacı, çalışma yaşamında algılanan cinsiyet temelli ayrımcılığı ele alarak, önlemeye yönelik örgütsel yaklaşımda öneriler ortaya koymaktır. Ayrıca kadınların çalışma sorunları üzerinde düşünmek, tartışma yaratmak ve yeni araştırmalara olanak sağlamak da diğer amaçlarımızdandır.

Bu bağlamda, çalışmamızda öncelikle cinsiyet temelli ayrımcılık kavramı üzerinde durulmuş, cinsiyet temelli ayrımcılığın sonuçları incelenmiştir. Cinsiyet temelli ayrımcılık konusunda kadın-erkek eşitliğini sağlamaya yönelik düzenlemeler gerek uluslararası gerekse ulusal mevzuat kapsamında ele alınmıştır.

Çalışmada teorik bilgilerden yola çıkılarak mavi yakalı kadınların algıladıkları ayrımcılık türlerini belirlenmeye yönelik bir alan araştırması yapılmıştır.

1. Ayrımcılık Kavramı

Algılanan ayrımcılık, bireyin belli bir gruba ait olmasından dolayı diğerleri tarafından farklı veya eşit olmayan bir davranışa maruz kaldığını algılamasını ifade etmektedir (Sanchez ve Brock, 1996, s.705).

Örgütlerde ise ayrımcılık, sadece yaş, cinsiyet, ırk gibi demografik özelliklerden değil, bunun yanında hiyerarşik pozisyon, kıdem gibi farklı değişkenlerden de kaynaklanabilmektedir (Reskin ve Padavic, 1994).

Bireysel düzeyde en sık karşılaşılan ve sonuçları açısından olumsuz etkileri daha derin ve somut olan ise, cinsiyet temelli ayrımcılık olarak kaşıma çıkmaktadır. Fırsatların, kaynakların, ödüllerin cinsiyete göre farklı dağılması cinsiyet temelli ayrımcılığı ifade etmektedir (Reskin ve Padavic, 1994).

Cinsiyet temelli ayrımcılık, bir kişinin bir kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranması (dolaysız ayrımcılık) ve/veya biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların sonradan

kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması (dolaylı ayrımcılık) olarak tanımlanmaktadır (Acar ve diğerleri, 1999).

Ayrımcılık konusunda önemli bir diğer kavram da “mobbing”tir. Mobbing kavramı İngilizce’de, “örgütsel baskı” anlamına gelen “mob” kelimesinden gelmektedir. Kavramın birebir Türkçe karşılığı olmamakla birlikte, birine psikolojik saldırıda bulunma, yıldırma, cephe oluşturma, zorbalık gibi anlamlarda kullanılmaktadır (<http://www.ihc.org.uk/members/pubs/fact/64fact.html>).

Leymann’a göre mobbing veya psikoterör, örgütlerde çalışanlar veya üstler ile çalışanlar arasındaki çatışma yüklü iletişim olarak tanınmaktadır (Leymann, 1996, s.168).

Örgütlerde “mobbing”in bir türü olan cinsel taciz konusu da, çalışanların verimini düşüren ve insan haklarını ihlal eden önemli bir sorundur. Ancak uygulamalarda hiçbir zaman açığa çıkmayan, çalışanların birbirleriyle konuşmaktan çekindiği bir konu olarak örgütlerde yer almaktadır. Bu tür durumlarla karşılaşan bireyler, genellikle tacize uğradıklarını gizlemekte, bu tür bir olay yaşadığı için utanç duymaktadırlar. Bu nedenlerle de cinsel taciz konusu örgütlerde üzerinde çok tartışılmamaktadır (Yeşiltaş, 2007, s.147).

2. Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Sonuçları

Örgütlerde cinsiyet temelli ayrımcılık ve bunlara bağlı ortaya çıkan fiziksel, psikolojik rahatsızlıklar, sadece birey üzerinde değil, aynı zamanda aileler, örgütler ve toplum üzerinde maliyet yaratıcı bir konu olarak da yer almaktadır.

Cinsiyet temelli ayrımcılığın bireyler üzerinde yarattığı sonuçlara bakılacak olursa; çatışma, depresyon, korku ve güvensizlik, yabancılaşma, stres şeklinde sıralanabilir. Ayrımcılığın örgütler üzerindeki sonuçları ise; adaletsiz politika ve uygulamalarla karşılaşan çalışanların, haklarının yendiği, emeklerinin karşılığını alamadıkları gibi düşüncelerle örgüte bağlanmaktan, güven duymaktan ve çalışma arkadaşlarıyla işbirliğine dayalı ilişkiler kur-

maktan vazgeçecek olmalarıdır. Tüm bu faktörlerin bir araya gelmesi ve ayrımcılık uygulamalarının devam etmesi, hem örgütün sosyal sermayesine zarar verecek, hem de kurumsal sürdürülebilirlik gücünü zayıflatmaktadır. Ayrımcılık türlerinden biri olan cinsiyet temelli ayrımcılık ile karşılaşan kadınların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri azalmakta, işten ayrılma niyetleri daha yüksek olmaktadır (Foley ve diğerleri, 2005).

Ayrımcılığın toplum üzerindeki sonuçlarına bakılacak olursa; kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları psikolojik ve cinsel taciz, sağlık problemlerine yol açmakta, bu problemlerde yapılan sağlık harcamalarının artmasına ve ülke ekonomisinin de bundan olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır. İşyerlerinde uygulanan gerek ayrımcılık gerekse de psikolojik/cinsel tacizin sonucu; erken emeklilik oranı artmakta, psikolojik yönden tükenmiş, çalışma isteğini yitirmiş bireylerin olduğu, çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı ve dolayısıyla sağlıksız bir toplum ortaya çıkmaktadır. Tacize maruz kalan bireyler de mutsuz, şiddet kullanan bir birey durumuna gelmekte, bu durum ailelerin parçalanmasına yol açmaktadır (Tınaz, 2006, s.20).

3. Cinsiyet Temelli Ayrımcılığı Önlemeye Yönelik Uluslararası ve Ulusal Mevzuata İlişkin Düzenlemeler

Sanayi Devrimiyle birlikte, kadınların fabrikalarda ağır ve olumsuz şartlarda uzun sürelerle çalıştırılmaları nedeniyle, çalışma yaşamında korunmalarına yönelik olarak ulusal ve uluslararası alanda sosyal politika tedbirleri alınmaya başlamıştır.

Kadınlar çalışma yaşamındaki sorumlulukları yanında ev yaşamı ve aile sorumluluklarını da üstlenmektedirler. Bu nedenle kadınlar önce eş ve anne olarak görül-müş, sadece ekonomik zorunluluklar nedeniyle çalışması onaylanmış, bu durum ise onların ikincil işgücü olarak görülmesine neden olmuştur (Koray, 1993, s.15-43; Demirhan ve Ekonomi, 2005, s.56). Kadınların işgücü piyasası “ikinci sınıf işgücü” olarak değerlendirilme-

si sonucunda da çalışma yaşamında işe giriş, çalışma koşulları, yükselme, işten çıkartma, erken emeklilik ve işyerinde cinsel taciz ile cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşmaları söz konusu olmuştur (Baybora, 2007, s.39).

Kadının istihdamda yer alması hem kendisi hem de toplum için yararlı olmasına rağmen, gerek işyerine girerken gerek çalışırken gerekse işlerine son verilirken kadın olmalarından dolayı yaşadıkları güçlükler kadının çalışma yaşamındaki statüsünün yükselmesini engellemekte ve çalışmaktan uzaklaşmasına yol açmaktadır (Bakırcı, 2000, s.240). İstihdamda kadın oranının düşüklüğünde, ekonomik, sosyal, kültürel ve eğitimsel sorunlar yanında hukuksal düzenlemelerdeki eksiklik ve aksaklıklar da rol oynamaktadır. Bu nedenle, kadın-erkek eşitliğini sağlamaya yönelik politikalar gündeme gelmiştir. Uluslararası alanda çeşitli belgelerde kadın-erkek eşitliğine ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir.

Türkiye; BM üyesi, AB aday ve çeşitli uluslararası kuruluşların üyesi olarak kadının çalışma yaşamında korunması konusunda pek çok uluslararası sözleşmeyi onaylamış bir ülkedir. Kadın çalışanlarla ilgili birçok ulusal ve uluslararası düzenleme bulunmaktadır. Öncelikle ülkemizin üyesi bulunduğu uluslararası kuruluşlar ve bu kuruluşlarca belirlenen ve Türkiye'nin de taraf olduğu Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Birliği düzenlemelerinde kadınlarla ilgili olanlar da bulunmaktadır. Bu uluslararası düzenlemeler genel olarak kadını korumaya, cinsiyet ayrımcılığını önlemeye ve kadın erkek eşitliğini sağlamaya yöneliktir (Demirhan ve Ekonomi, 2005, s.56).

Ayrıca, ulusal mevzuatımız da bu konuda birçok hükme yer vermiş bulunmaktadır. Ülkemizde kadın-erkek eşitliği konusundaki düzenlemeler, başta Anayasa olmak üzere, 4857 sayılı İş Kanunu'nda yer almaktadır (Çelik, 2009, s.177).

4. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde mavi yakalı kadınların algıladıkları cinsiyet temelli ayrımcılık konularını

ortaya koyarak, demografik değişkenlerle cinsiyet ayrımcılığı arasındaki ilişkiyi açıklamaktır.

Araştırmamızda niceliksel bir araştırma yöntemi kullanılarak, mavi yakalı kadınların en sık algıladıkları ayrımcılık türleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu noktada yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, çalışılan sektör, sendika üyeliği gibi çeşitli değişkenlerin algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık üzerindeki etkisi konuya uygun analiz teknikleriyle incelenmiştir.

Araştırmanın mavi yakalı kadınlara odaklanmasının temel nedeni; ilgili yazındaki araştırmaların daha çok beyaz yakalı kadınlar üzerinde yapılması, mavi yakalı kadınlarda ise bu tür araştırmalar da daha az sıklıkta yer almasıdır.

Çalışmanın evrenini, Eskişehir ilindeki özel sektörde çalışan mavi yakalı kadınlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda 350 anket formu dağıtılmış ve 155 anketle sonuca ulaşılmıştır. Anketler gözden geçirilerek, 151 anketin kullanılmasına karar verilmiştir. Hedeflenen örneklem sayısından oldukça düşük bir sayıya ulaşılmasının temel nedenleri, ekonomik kriz nedeniyle kapanan veya üretimin durdurulduğu çok sayıda işyeri olması, kriz sebebiyle çıkarılan işçiler arasında kadınların çoğunlukta olması, konunun hassasiyeti nedeniyle birçok işyerinin çalışmaya izin vermemesidir.

Tablo 1: Araştırmanın Bağımsız ve Bağımlı Değişkenleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN

- Çalışan kadının yaşı
- Çalışan kadının medeni durumu
- Çalışan kadının eğitim seviyesi
- Çalışan kadının çalışma süresi
- Çalışan kadının sendika üyeliği
- İşyerinin faaliyet gösterdiği sektör

BAĞIMLI DEĞİŞKEN

- Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık



5. Araştırma Hipotezleri

Bu bağlamda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1: Yaş ile algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2: Medeni durum ile algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3: Eğitim seviyesi ile algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 4: Çalışma süresi ile algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 5: Sendika üyeliği ile algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 6: Çalışılan sektör ile algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık arasında anlamlı bir fark vardır.

6. Bulgular ve Yorum

Yapılan araştırma sonuçlarına göre örneklemin yaşı, 18 ile 46 ve yukarısı yaş aralıkları arasında dengeli olarak dağılmıştır. Örneklem, ağırlıklı olarak 25-45 yaş grubunda bulunmaktadır. Orta yaş grubu kadınlarla araştırmanın yapılması, araştırmanın konu ve amacı açısından olumlu bir durumdur. Ayrımcılığın, orta yaş grubunda daha fazla algılanması beklenmektedir.

Araştırmamızda kadınların %63'ü evliyen; %21'i bekârdır. Bu bağlamda daha çok evli kadınlarda cinsiyet temelli ayrımcılığın algılanması saptanabilecektir. Araştırma yapılan kadınların çoğunluğu mavi yakalı olduğundan, eğitim seviyesi de ağırlıklı olarak ilkokul ve ortaokul mezunlarından oluşmaktadır. Bunu lise ve üniversite mezunları takip etmektedir.

Çalışma alanlarında, temizlik sektörü ağırlıklı olarak yer almakta, çalışma süreleri ise daha çok 1-10 yılları arasında değişmektedir.

Çalışanlar, genellikle akrabaları veya arkadaşları aracılığıyla çalıştıkları işlerini bulmuşlar, bunun dışında olanlar

ise kendileri işlerini bulmuşlardır. Eğitim seviyesi düş-tükçe tanidik aracılığıyla iş bulma olasılığı artmaktadır. Araştırma örnekleminde çalışanların çoğunluğu daha önce bir iş tecrübesi yaşamamış olup, şu anki işleri ilk iş tecrübeleridir. Bu noktada örneklemin ayrımcılığa ilişkin farklı örgütlerde ne tür bir ayrımcılık olduğu konusunda kıyaslama yapmaları mümkün görülmemektedir.

Örnekleimde, işten çıkarmalarda kadın olmanın olumsuz bir etki yaratıp yaratmadığı konusundaki düşünceleri sorulduğunda ise, % 67.5'i olumsuz bir etki yaratmadığı görüşünü paylaşmıştır.

7. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma modelinde de daha önce ifade edildiği gibi demografik değişkenlerin, bir başka ifadeyle yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, sendika üyeliği çalışılan sektör gibi çeşitli değişkenlerin algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yaş ve algılanan cinsiyet ayrımcılığı arasında anlamlı hiçbir ilişki bulunmadığı için Hipotez 1 reddedilmiştir.

Hipotez 2'yi analiz etmek amacıyla "Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi" kullanılmıştır. Örneklemde boşanmış ve dul olan grup, bekâr grup ile birleştirilmiştir; böylelikle gruplar, sayı olarak birbirine yakınlaştırılmaya çalışılmıştır. Tablo 2-3'ten de görüldüğü gibi başvuru alan işlerin sayısının kısıtlanmasında, iş yaşamında adaletsizliklerle karşılaşılmasında ve "kadın olmasaydım daha başarılı olurum" düşüncesinin oluşması ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın olanların bu ifadeye katılmaları ($\bar{x}=3.61$), bekâr olanlara göre ($\bar{x}=3.14$) daha yüksek olmuştur ($p<.050$, bkz. Tablo 2). Bu durumda evli olanların ev ile iş arasında yaşadıkları rol çatışması nedeniyle başvuracakları iş sayısı sınırlanmaktadır. Özellikle çocuk sorunları nedeniyle mesai saatleri daha düzgün olan, vardiyalı veya fazla mesai saatlerinin olmadığı işyerlerinin kadınlar tarafından tercih edilmesi, doğal olarak kadınların baş-

Tablo 2: “Kadın Olmam Başvuracağım İşlerin Sayısını Kısıtlıyor”- Medeni Durum (T testi Sonuçları)

Medeni Durum	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Evli	89	3.61	1.27	137	2,033	,044
Bekar/Boşanmış/Dul	50	3.14	1.34			

Tablo 3: “Kadın Olmamın, İş Yaşamında Birtakım Adaletsizlikler Doğurduğunu Düşünüyorum”- Medeni Durum (T testi Sonuçları)

Medeni Durum	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Evli	88	3.29	1.12	91,718	2,007	,048
Bekar/Boşanmış/Dul	50	2.86	1.27			

vuracağı işlerin sayısını sınırlandırmaktadır. Bu koşullara ilave olarak Türk toplumunun geleneksel aile yapısı içerisinde öncelikle aile üyelerinin çalışılacak işyerine onay vermesi de kadını sınırlandıran bir durum oluşturmaktadır.

“Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılıkla İlgili İfadeler için Tanımlayıcı İstatistik”te de görüldüğü gibi kadınlar, cinsiyet ayrımcılığında işyerinde yaşanan adaletsizlikleri algılamaktadırlar. Medeni duruma göre bu algılamının farklılık yaratıp yaratmadığı incelendiğinde ise evli bayanların ($\bar{X}=3.29$), bekâr bayanlara oranla ($\bar{X}=2.86$) bu adaletsizliği daha fazla algıladıkları ortaya çıkmıştır ($p<.050$, bkz: Tablo 3). Burada evli olan kadınların ev, aile, çocuk sorumlulukları nedeniyle mesai saatleri dışında olan informal toplantılara, buluşmalara katılamamaları, çoğunlukla erkek olan yöneticileriyle çok rahat iletişim kuramamaları gibi olası nedenler, onları

işyerinde kaynakların dağıtılmasında ve politikaların uygulanmasından daha dezavantajlı duruma getirebilir. Tüm bu sebepler ise, evli olan kadınların, bekâr olanlara kıyasla daha fazla adaletsizlik algılamalarına neden olabilir.

Tablo 4 incelendiğinde ise, diğer tüm medeni durumlar ve cinsiyet ayrımcılığı algısında ulaşılan sonuca paralel bir sonuca ulaşılmıştır. Evli olan kadınlar ($\bar{X}=2.94$), bekâr olanlara oranla ($\bar{X}=2.37$), kadın olmanın iş yaşamındaki başarıyı kısıtladığını düşünmektedirler ($p<.050$, bkz: Tablo 4).

Bir diğer bağımsız değişken olan eğitim durumuna bakıldığında ise Hipotez 3’ü test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için de Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 4: “Kadın Olmasaydım, Şu An İş Yaşamında Daha Başarılı Bir Konumda Olabilirdim”- Medeni Durum (T testi Sonuçları)

Medeni Durum	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Evli	89	2.94	1.12	136	2,915	,004
Bekar/Boşanmış/Dul	49	2.37	1.27			

Tablo 5.1: Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	s.s.
İlkokul Mezunu	52	2.019	.999
Lise Mezunu	46	2.108	1.079
Lisans Mezunu	30	2.766	1.104
Toplam	128	2.226	1.088

Tablo 5.2: Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	127	150.430		5.235	.007
Gruplararası	2	11.626	5.813		
Gruplariçi	125	138.804	1.110		

Tablo 5: “İşyerinde Çalışmaya Başladıktan Sonra Evlilik, Hamilelik Gibi Nedenlerden Dolayı Birtakım Zorluklarla Karşılaştım.”- Eğitim Durumu (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları)

Kadınların eğitim durumu ile evlilik, hamilelik gibi nedenlerle işyerinde zorluklar yaşamaları açısından anlamlı bir farklılık oluşmaktadır ($F=5.235$, $p<0.05$). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına göre ilkökul mezunu ($\bar{X}=2.019$) ile lisans mezunu ($\bar{X}=2.766$) arasında; lise mezunu ($\bar{X}=2.108$) ile lisans

mezunu ($\bar{X}=2.766$) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Lisans mezunlarının, ilkökul ve lise mezunlarına göre yaşadıkları zorlukları algılamaları daha yüksek olmuştur. Eğitim düzeyi yükseldikçe kadının kendine ve işyerine yönelik beklentileri artmaktadır. Bu beklentilerin çocuk ve aile nedeniyle kısıtlanması, kadında yeteri kadar başarıya ulaşamadığı nedeniyle hayal kırıklığı yaratmaktadır. Eğitim seviyesinin düşmesi, kadınların cinsiyet ayrımcılığını daha az algılamalarına neden olmaktadır. Tablo 5’in sonuçları da aynı bulguya işaret etmektedir. Eğitim seviyesi, beklentileri, talepleri, adalet algısını doğrudan etkilemektedir.

Tablo 6.1: Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	s.s.
İlkokul Mezunu	54	2.185	1.18
Lise Mezunu	49	2.102	1.10
Lisans Mezunu	34	2.735	1.21
Toplam	137	2.292	1.82

Tablo 6.2: Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	136	190.321		3.351	.038
Gruplararası	2	9.066	4.533		
Gruplariçi	134	181.256	1.353		

Tablo 6: “Benimle Aynı Performanstaki ve Pozisyonundaki Erkek Çalışanlardan Daha Düşük Ücret Aldığımı Düşünüyorum.” - Eğitim Durumu (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları)

Kadınların eğitim durumu ile daha az ücret alma algısı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=3.351$, $p<0.05$). Farklılıkların hangi ikilli gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına göre lise mezunu ($\bar{X}=2.102$) ile lisans mezunu ($\bar{X}=2.735$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bkz: Tablo 6). Lisans mezunları, aynı pozisyon veya aynı performanstaki çalışanlara göre daha az ücret aldıklarını, diğer gruplara göre daha fazla algılamaktadırlar.

Kadınların eğitim durumu ile erkeklerle iletişim kurma güçlüğü arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($F=4.515$, $p<0.05$). Farklılıkların hangi ikilli gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Dunnett testi) sonuçlarına lise mezunu ($\bar{X}= 2.360$) ile lisans mezunu ($\bar{X}= 1.727$) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunları, lisans mezunlarına göre erkek çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmakta daha fazla güçlük algılamaktadırlar. İletişim kurmakla ilgili benzer bir bulguya Tablo 8’de de ulaşılmıştır. Bu da ölçüm aracının güvenilirliği açısından olumlu bir göstergedir.

Tablo 7: “Erkek Çalışma Arkadaşlarımla İletişim Kurmakta Güçlük Çekiyorum.”- Eğitim Durumu (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları)

Tablo 7.1: Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	s.s.
İlkokul Mezunları	53	2.018	.970
Lise Mezunları	50	2.360	1.120
Lisans Mezunları	33	1.727	.574
Toplam	136	2.073	.978

Tablo 7.2: Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	135	129.265		4.515	.013
Gruplararası	2	8.218	4.109		
Grupları içi	133	121.047	.910		

Tablo 8: “Erkek Çalışanların Benimle İletişim Kurmak İstemediklerini Düşünüyorum.”- Eğitim Durumu (Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları)

Tablo 8.1: Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	s.s.
İlkokul Mezunları	55	1.872	.771
Lise Mezunları	49	2.408	1.240
Lisans Mezunları	34	1.705	.523
Toplam	138	2.001	.962

Tablo 8.2: Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	137	126.935		7.002	.001
Gruplararası	2	11.930	5.965		
Gruplariçi	135	115.005	.852		

Kadınların eğitim durumu ile erkeklerle iletişim kurma güçlüğü arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($F=4.515$, $p<0.05$). Farklılıkların hangi ikilli gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Dunnett testi) sonuçlarına ilkökul mezunu ($\bar{X}=1.872$) ile lise mezunu arasında ($\bar{X}=2.408$); lise mezunu ($\bar{X}=2.408$) ile lisans mezunu ($\bar{X}=1.705$) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunları, lisans mezunlarına ve ilkökul mezunlarına göre erkek çalışma arkadaşlarının kendileriyle iletişim kurmak istemedikleri yönünde güçlü bir algı sahibidirler. Özellikle söz konusu olan karşı cinsle iletişim olduğunda ailenin anaerkil-ataerkil yapısı, sosyo-ekonomik yapısı, bireylerin yetiştirilme tarzı, büyüdükleri kent gibi birçok değişken etkili olmaktadır. Fakat bu değişkenler, bu araştırmada incelenmediği için lise mezunu olan kadın çalışanların iletişimle ilgili bulgularını yorumlamakta sınırlı kalmıştır.

Hipotez 4'ü test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Fakat çalışma süresi ile algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık arasında her hangi bir anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

Hipotez 5'te yer alan sendika üyeliği ve algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık arasındaki farklılığı analiz etmek mümkün olmamıştır. Çok çarpıcı bir şekilde 151 mavi yakalı kadın arasında hiçbir sendika üyesi çalışana rastlanılmamıştır.

Hipotez 6 ise çalışan sektör ve algılanan ayrımcılıkla ilişkilidir. Diğer sektörlerden yeterli sayıda örnekleme ulaşılmadığından ve sağlık sektöründen örneklemin daha çok toplanması nedeniyle istatistiksel kriterler, bu hipotezi analiz etmeyi mümkün kılmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları ayrımcılıkları ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada da görüldüğü gibi, çalışma yaşamında mavi yakalı kadın işçiler işe alınmada, işte yükselmede, ücretlerde, sendikal faaliyetlere katılmada vb. birçok konuda ayrımcı uygulamalara maruz kalmaktadırlar.

Çalışmamızdaki araştırma sonuçlarına göre, içinde yaşanılan toplumun kültürel normlarından bağımsız bu konuları incelemek ve sonuçları yorumlamak çok doğru olmamaktadır. Anketteki soruların çoğunun boş bırakılması, mülakat yapıldığında hemcinslere yöneltilen suçlamalar, medeni durum ile algılanan ayrımcılık arasında çıkan bulgular, kadının çalışma yaşamındaki rolünün ve statüsünün oluşumunda, toplumun kültürel dinamiğinin oynadığı önemli rolü işaret etmektedir.

Kadın işgücünün, kadın olmanın başvurulacak işlerin sayısını kısıtladığını düşünmeleri, adaletsizlikler yaşadıklarına inanmaları, erkek olarak dünyaya gelselerdi daha başarılı olacaklarını düşünmeleri, aslında işgücü piyasasının ve bu piyasada faaliyet gösteren örgütlerin kültürlerinin, Türk toplumunun ulusal kültürünün bir yansıması olduğunu bizlere göstermektedir. Özellikle evli olan kadın çalışanların, bekar olan kadın çalışanlara göre bu ifadelerle daha çok katılmaları, kadınların öncelikle eşleri ve ev merkezli rollerinin baskınlığı nedeniyle, daha çok sınırlandırıldığına işaret etmektedir. İşverenler ise, evli bir kadını eş ve çocuk sorumluluklarından dolayı ya daha az tercih etmekte ya da daha az sorumluluk gerektiren, niteliği düşük işlere yerleştirmektedirler. Tüm bu olgular bir araya geldiğinde ise, kadın işgücü istihdamı ülkemizde oldukça olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Yaşanılan toplumun kültürel özellikleri dışında, kültürle yakından ilgisi olduğu düşünülen eğitim olgusu da kadının istihdam koşullarını yakından etkilemektedir. Eğitim düzeyinin düşük olması, kadının ev yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da karşı karşıya kaldığı adaletsizliği, haksızlığı algılamasına neden olmaktadır. Eğitim düzeyinin artması, kadınların kendilerine olan güven duygusunun artmasını, kendilerine olan inançlarının yükselmesini ve mücadele gücü kazanmalarını sağlamaktadır. Ancak bu koşullar oluştuğunda, kadınlar kendi istek ve ihtiyaçlarının peşinden koşmaktadırlar. Örneklem grubunuzun eğitim seviyesinin düşük olması nedeniyle ayrımcılıkla mücadele etmenin çözümü olarak yöneticilerinden bir şeyler yapmalarını, daha duyarlı davranmalarını beklemektedirler. Bu durum, Türk insanının dışsal kendilik kontrollü olması ile de açıklanabilir. Türk insanı yapısı gereği başlarına gelen olayların çözümü için dışsal bir gücün devreye girmesini beklemektedir. Kadınlar, karşılaştıkları ayrımcılığı veya adaletsizliği azaltmak adına mücadele etmek yerine yöneticilerinden birtakım düzeltmeler yapmalarını beklemektedirler. Örneğin yönetimle konuşmak, sendikaya üye olmak gibi aktif ve yapıcı davranışlar, yöneticilerin bu konudaki hassasiyetlerinin artmasını sağlayabilecektir.

Kadın çalışanların yaşadıkları cinsel taciz olayını ispat etmesi de oldukça güçtür. Gerçekten, cinsel taciz çoğu zaman sadece mağdur ve fail arasında yaşanan bir eylemdir. Dolayısıyla sadece mağdurun maruz kaldığı olayın ispatlanması da güçlük arz etmektedir.

Yaptığımız araştırmada da kadın çalışanlar yanlış anlaşılaktan korktukları için tacizle karşılaştıklarında çoğu zaman bu konuyu gizlemeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle, özellikle cinsel taciz çok sık karşılanan bir durum olarak kabul edilmemektedir. Kadın işçilerin iş bulmaları ve buldukları işte kalabilmeleri de güç olduğundan, kadın çalışanlar için işlerini kaybetmemek için çalışma yaşamında karşılaştıkları ayrımcılık ve taciz konusunda çoğu kez duyarsız kalmaktadırlar.

Ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik çabalar ise, özellikle istihdam, ücret, sosyal güvenlik, iş sağlığı ve güvenliği ve mesleki eğitim olanaklarına erişim alanla-

rına yönelmektedir. Her ne kadar ayrımcı uygulamaları ortadan kaldırmaya yönelik politikalar önemli olsa da yeterli olduğunu söylemek güçtür. Özellikle hukuksal boyutta ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemeler bazı durumlarda kadın istihdamını engelleyici derecede, korumacı hazırlandıklarından kadınların istihdama katılımını kolaylaştırıcı bir niteliğe sahip değildir.

Yasal anlamda getirilen birçok düzenleme vardır; fakat uygulamaya gelindiğinde işyerlerinin bu düzenlemelere karşı duyarsız olduğu gözlenmektedir. İşyerleri, çıkarlarıyla çatışan birçok düzenlemeye karşı çıkmaktadırlar. Yasal düzenlemeler şart olmakla birlikte toplumdaki zihniyet değişikliği sağlanmadığı sürece tek başına yeterli değildir. Kadınların yasal düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olmamaları ve sendika gibi çıkarlarını koruyan sivil toplum örgütlerine de üye bulunmamaları, işverenlerin istedikleri yönde hareket etmelerine neden olmaktadır. Sendika gibi birçok sivil toplum kuruluşu aslında kadına yönelik ayrımcılık konusunda daha bilinçli, daha organize bir şekilde hareket edebilir. Bu nedenle toplumdaki bütün bireylerin eğitim seviyeleri yükseltilmeli ve bu kuruluşlar birlikte hareket ederek ortak bir bilincin gelişmesine yardımcı olmalıdırlar.

Kanunlarla eşit haklar sağlanmasına karşın gerekli eğitim verilemediği takdirde bunların uygulanabilirliği de güçleşebilmektedir. Bu nedenle, çalışma yaşamında kadınların haksız ayrıma tabi tutulmaması, cinsel tacize maruz bırakılmaması için gerek kadınların gerekse de erkeklerin eğitim seviyesi yükseltilmeli, bu konuda bilinçlenmeleri sağlanmalı, işyerinde çalışma barışı korunmalı, hizmet içi eğitim verilmeli, işyerleri yetkili makamlarca denetlenmeli, kadınların örgütlenmesi sağlanmalıdır. Bu konuda sendikalar da üyelerini gerek konferanslar düzenleyerek gerek son çıkan yargı kararları ve kanuni düzenlemeler konusunda haberdar ederek bilinçlenmelerine yardımcı olmalıdır. Sivil toplum kuruluşları ile işçi-işveren sendika ve konfederasyonlarında düzenlenecek eğitimlerle cinsiyet eşitliği bakış açısının yerleştirilmesi sağlanmalıdır. Sendikaların da giderek kadın işçilere yönelik örgütlenme politikalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir. Sendikalar üyelerinin çıkarlarını korumak için yaptıkları faaliyetleri çeşitli

iletişim araçları ile duyurarak, kadın çalışanların sendikalara olumlu bakış açısı duymalarını sağlayabilirler. Böylece kadın çalışanlar sendikaların kendi çıkarlarını savunduklarına inandıkları zaman üye olmaya daha yatkın olacaklardır.

İstihdamda kadın erkek eşitliği sağlanıncaya kadar kadın istihdamını arttırmaya yönelik pozitif ayrımcılık oluşturan önlemler bir an önce alınmalı ve hayata geçirilmelidir. Norveç gibi gelişmiş ülkelerde olduğu gibi kota sistemi getirerek kadın istihdamını güçlendirmek mümkün olabilmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş-Kur gibi kuruluşlar, sendikalar ile işbirliği yaparak kadınların istihdama girişlerinde ve istihdam süresince yaşadıkları ayrımcılığa karşı önlemler alabilirler.

Kadınlara yönelik yeni işler yaratılırken bunların formel sektörde ve güvenceli işlerde istihdamı teşvik edilmelidir. Çocuk bakım olanaklarının geliştirilmesi de kadının işgücü piyasasına girişini kolaylaştıracak politikaların başında yer almaktadır. Sivil toplum kuruluşları da kamu kurumlarıyla işbirliği yaparak çocuk, hasta ve yaşlı bakımı konusundaki hizmetleri yaygınlaştırabilir ve erişebilir hale getirebilirler.

Medyanın da desteğini alarak, kadınları bilinçlendirme eğitimlerinin verilmesi, yasal süreçlerin kadınlar adına takip edilmesi, yapılan haksız uygulamaların medyada duyurulması ve tepkilerini dile getirmeleri, örgüt imajlarının bozulmasını istemeyecek olan işyerleri ve yöneticiler için çok önemlidir. Örgütleri sosyal sorumluluk faaliyetlerine göre değerlendiren çalışmalarda, en önemli sosyal sorumluluk faaliyetinin kadına yönelik ayrımcılığı gidermek olduğu yönünde kriterler konulması, örgütlerin bu konularda daha titiz ve dikkatli davranmalarını sağlayacaktır.

Ulusal mevzuatımızda işe giriş sırasında eşitlik ilkesinin uygulanmasına, ayrımcılık, taciz ve cinsel taciz kavramlarının tanımlanmasına yönelik düzenlemelerin de öncelikle ve daha açık bir şekilde yapılarak çalışma yaşamında kadın-erkek eşitliği alanında mevzuatın gerektiği şekilde uygulanması ve kadınların istihdamının arttırılmasına yönelik çabaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Kadının çalışma yaşamına entegrasyonunu hızlandırarak ekonomik güçler dengesi içinde yerlerini almalarına destek olmak gerekir. Ekonomide kadının yerinin güçlenmesi yalnızca Türk ekonomisinin güçlenmesini sağlamayacak, aynı zamanda sosyal olarak güçlenen kadının sağlıklı bir toplumsal yapı oluşturmaya da katkıda bulunacaktır.

Gerçekte işyerinde eşitliğin sağlanması ve ayrımcılığın önlenmesi konusunda en önemli sorumluluk işverene düşmektedir. Yapılan araştırmada da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki kadınlar kanuni düzenlemelerden çok işverenlerin birtakım önlemler almalarını beklemektedirler. İşyerinde cinsel tacizin önlenmesi, her şeyden önce işyerinde sağlıklı bir iletişim sistemi kurulması, işçilere bu alanda eğitim verilmesi, işyerinde disiplin ve cezalandırma sistemi kurulması konusunda işverenlere yükümlülükler getirilmesi ile mümkündür. Cinsel tacizin önlenmesiyle ilgili olarak da alınması gereken tedbirler konusunda yönetmelikler çıkartılabilir (Özdemir, 2006, s.92).

Yöneticilerin çalışanlarıyla kuracakları güven ilişkisi de çok önemlidir. Açık kapı sisteminin uygulanması, informal iletişim kanallarının güçlendirilmesi, adil ve etik bir yönetici olunması, yönetici ve çalışan arasındaki güven duygusunu geliştirmeye yardımcı olacaktır.

Çalışma yaşamında kadın-erkek eşitliğiyle ilgili mevzuatın uygulanmasının da izlenmesi ve denetimi son derece önemlidir. Bu amaçla; kadın erkek eşitliğini sağlayan bir komisyon hayata geçirilmeli, ve ayrımcılığın önlenmesine yönelik olarak istihdamla ilgili politikaları belirleyen bütün mekanizmalarda kadınların da temsil edilmesi sağlanmalıdır.

Cinsiyet ayrımcılığında önemi bir gündem oluşturan cinsel taciz konusunda da önlemler alınması gerekmektedir. Bilindiği gibi işyerlerinde bu tür konular konuşulmaktan çekinilen, genellikle örtbas edilen konulardır. Örgütlerin çoğunda cinsel tacizin örgüte doğrudan veya dolaylı olarak maliyet yüklediği bilinmektedir.

Dolayısıyla bu tür olayları önlemek gibi bir sorumlulukları olması gerekmektedir (Kirel, 2008, s.128-130). Bu

nedenlerle bazı programlar geliştirilebilir. Bu programların başlıcaları aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Kirel, 2008, s.128 içinde Boatright, 1997, s.218);

- Tacize karşı politikalar geliştirmek
- İletişim politikaları oluşturmak
- Şikayetler doğrultusunda prosedürler oluşturmak
- Uygun önlemler almak.

Örgütlerde bu tür konularda politikalar belirlemek önemli bir adım olacaktır. Bu politikalar, örgütlerde cinsel tacizin engellenebileceği, insanları küçük düşüren, saygınlığı kaybettiren durumların olmadığı bir çalışma ortamının hazırlanmasına yönelik olmalıdır. Politikalar belirlendikten sonra, bunların yazılı hale getirilmesi gerekmektedir.

Örgüt üyeleri arasında etkili iletişim olmadıkça ilk adımda uygulanacak politikalar da faydalı olmayacaktır. Etkili iletişim kanalıyla uygulanacak politikaların kabulü, anlaşılması ve içselleştirilmesi sağlanacaktır. Çalışanlar arasında kişiler arası ilişki duyarlılığını, empatik iletişimi ve ilişkileri güçlendirmeye yönelik eğitim programlarının, geliştirilmesi önemlidir. Bir diğer adım da etkili prosedürler oluşturmak olabilir. Bütün politikaların yazılı olması, cinsel taciz olaylarında suçlayanlara karşı bir misilleme olmadığı güvenliğini sağlar. Böylece işverenler şikayet konusu ile ilgili süreçleri, prosedürlerden takip ederek, mağdurlara nasıl bir yol izleyebilecekleri konusunda bilgi verebilirler. Başka bir önlem de tacizcilerin cezalandırılmasıdır. Örneğin işyerinden atma, birimini değiştirme, maaş kesintisi yapma, terfisini engelleme gibi önlemler, alınabilecek diğer tedbirler arasında sayılabilir. Ayrıca cinsel tacize uğrayan kişinin tıbbi yardım ve psikolojik yardım alması da sosyal destek açısından önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak; kadına yönelik ayrımcılığı önlemek konusunda örgütlerde yöneticilere, hükümete ve sivil toplum kuruluşlarına önemli roller düşmektedir. Bu nedenle gerek uluslararası örgütlerin, gerekse hükümetlerin ve sivil toplum kuruluşlarının ayrımcılığın ve özellikle de cinsel tacizin önlenmesi konusunda üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri ve duyarlı olmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F.-Ayata, G.A.-Varoğlu, D. (1999). *Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara, 1999.
- Bakırcı, K. (2000). *İşyerinde Cinsel Taciz*, İstanbul, Yasa Ya.
- Baybora, D. (2007). "Avrupa Birliği Müzakere Sürecinde Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın Erkek Eşitliği", *Çimento İşveren*, C.21, s.38-57.
- Boatright, John, R. (1997). *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, New Jersey.
- Çelik, N. (2009). *İş Hukuku Dersleri*, Yenilenmiş 22. Bası, İstanbul.
- Demirhan, E. F.-Ekonomi, M. (2005), "Türkiye'de Kadın İşçilerle İlgili Koruyucu Yasal Düzenlemeler ve 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu ile Getirilen Yenilikler", *İTÜ Dergisi*, C.4, S.5, s.55-67.
- Foley, S.-Hang-yue, N.-Angela W. (2005). "Perceptions of Discrimination and Justice: Are There Gender Differences in Outcomes?", *Group & Organization Management*; Vol: 30, No:4, s.421-451.
- Kirel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Ya. No: 1806.
- Koray, M. (1993). *Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri*, İzmir, Basisen Ya.
- Leymann H. – Gustafsson, A. (1996). "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No:2, s.251-275.
- Özdemir E. (2006). "İşyerinde Cinsel Taciz", *Çalışma ve Toplum*, S.11, Birleşik Metal İş Ya., s.83-96.
- Reskin, B.-Padavic, I. (1994). *Women and Men at Work*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA.
- Sanchez, J. I.-Brock, P. (1996). "Outcomes of Perceived Discrimination among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity?" *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:3, s.704-719.
- Tınaz, P. (2006). "İşyerinde Psikolojik Taciz", *Çalışma ve Toplum*, C:11, s. 13-27.
- Yeşiltaş, M. (2007). "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz". <http://www.manas.kg/pdf/sbpdf13/Makaleler/14.pdf>. (Erişim Tarihi: 24.12.2007).
- <http://www.ihc.org.uk/members/pubs/fact/64fact.html> (Erişim Tarihi: 10. 11. 2008)

Yrd. Doç. Dr. Abdullah SOYSAL

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kilis/Türkiye

1994 yılında Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nü bitirdi. 1996 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde akademik hayatına başladı. 1997 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda "Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma" konulu tezi ile yüksek lisansını, aynı üniversitede "Farklı Örgütsel Özelliklere Sahip Büyük Ölçekli İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları:



Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Bir Alan Araştırması" konulu tezi ile de 2003 yılında doktoraasını tamamladı.

"Çağdaş Yönetim Yaklaşımları", "Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", "Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik" ve "Yönetimde Seçme Konular" adlı kitaplarda yazıları yayınlanan Soysal'ın; örgütlerde yabancılaşma, girişimcilik, aile işletmeleri, bilgi teknolojileri, öğrenen organizasyon, zaman yönetimi ve liderlik konularında yayınlanmış makale ve araştırmaları bulunmaktadır. Halen Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak çalışan Soysal, İngilizce bilmekte olup, evli ve iki çocuk babasıdır.

ATALET: ETKİN YÖNETİM İÇİN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİR ANALİZ

ÖZET

Atalet son zamanlarda sıkça duyulan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Gerek iş yaşamında ve gerekse günlük yaşamın içerisinde farkına bile varılamayan ama üretkenlik ve verimliliği önemli ölçüde azaltan bir durum olarak kendini gösteren atalet, özellikle yoğun iş temposu ile karşı karşıya kalan yöneticileri yorgunluk, tembellik ve tükenmişlik hissine sürükleyebilmektedir. "Yönetimsel atalet" hali olarak adlandırılan bu durum yöneticilerin kişisel başarısını engelleyebileceği gibi örgütü de yenilikçi, esnek ve rekabetçi olmaktan uzaklaştırabilecektir. Bu bağlamda yöneticilerin bilgi, beceri ve enerjilerini başarıya dönüştürmelerini engelleyen gizli bir tembellik hali olarak görülen atalet, baş edilmesi gereken bir sorun olarak görülmelidir.

Anahtar Kelimeler: Etkin Yönetim, Atalet, Kişisel ve Örgütsel Atalet

GİRİŞ

Günümüz kamu ve özel sektör örgütleri; çok değişkenli, karmaşık, yoğun bir değişim ve dönüşüm baskısı altında küresel bilgi çağına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Hızla değişen koşulların yarattığı baskılar sonucu, örgütlerin yapı ve işlevlerini daha esnek ve yenilikçi hale getirmeleri ve amacına yönelik etkin ve verimli yönetilmeleri kaçınılmaz olmuştur.

Özellikle gelişmiş ülke örgütlerinin çoğunda, bu arayışın sistem, yapı ve yönetim biçimiyle "rekabetçi örgüt" adı altında yerine getirilmeye çalışıldığı ve bunda da

oldukça başarılı olunduğu bilinmektedir. Bu bağlamda örgütlerin her şeyden önce yönetsel düzeyde yeniden bir zihinsel ve yapısal değişikliği gerçekleştirme ve yenilenme sürecine ihtiyacı olduğu söylenebilir. Günümüzde kişisel düzeyde, iş yapmama, boş verme, erteleme, tembellik; örgütsel düzeyde ise değişim sinyallerini zamanında alamama, yanlış algılama, değişime ve yeniliğe direnme, iletişimin zayıflaması, koordinasyon eksikliği şeklinde kendini gösteren atalet; örgütlerde başarısızlık, verimsizlik, belirsizlik, kararsızlık, ümitsizlik ve şikâyetçi olma gibi fiziksel ve psikolojik kaostan yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu anlamda dünya standartlarında rekabetçi bir yapıya gelmek isteyen örgütlerin, yönetsel ve örgütsel düzeyde atalet halinden kurtulmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Bu çalışmada, örgüt ve yönetimlerin başarısını, etkinliğini ve verimliliğini engelleyen atalet kavramı, kişisel ve örgütsel düzeyde kavramsal bir çerçevede ele alınmıştır. Bu bağlamda, etkin yönetim, kişisel ve örgütsel düzeyde atalet kavramı kapsamı ve boyutları, kişisel ve örgütsel düzeyde atalet'ten kurtulma yolları ayrıntıları ile incelenmiştir.

1. Etkin Yönetim

Yönetim, bir grup insanla birlikte, sermaye, doğal kaynaklar ve girişim gibi diğer üretim faktörlerini belirlemiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür (Şimşek, 2002: 7). Yönetimde etkinliği sağlamanın yolunun ise amacın en kısa zamanda ve en verimli biçimde gerçekleştirilmesinden geçtiği ifade edilebilir (Demir ve Acar, 1997: 241; Arthur ve Glueck, 1983: 7). Bu kapsamda bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu kapsamda İkinci Dünya Savaşı'ndan zarar görmüş ve doğal kaynaklar bakımından zengin olmayan Japonya ve Hollanda gibi ülkelerin hızlı kalkınmalarında, bu ülkelerdeki kaliteli

yöneticilerin kaynakları etkin ve verimli kullanmasının önemli rolünün olduğu ifade edilebilir (Baransel, 1993: 45). Diğer taraftan sermaye ve teknolojik değerleri etkin yönetilen örgütlerin daha başarılı ve rekabetçi bir güce ulaştıkları ise bilinen bir gerçektir. Bu çerçevede etkin yönetimin ancak dinamik, atalet emaresi göstermeyen, yenilik taraftarı bir yönetimle gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

2. Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Atalet

Atalet kavramı, ekonomi, psikoloji ve yönetim gibi birçok alanda farklı isimler altında ifade edilmektedir. Buna göre atalet ile rutinler ve prosedürler, uzun dönem ileri teknoloji projelerinde sistematik maliyetlerin aşılması ve ertelenmesi, örgütlerde önemli potansiyel bilgilerin rasyonel olarak baskılanması, örgütlerde kötü haberlerin yayılması, değişime direnç, bağlılık ve esnekliğin nispi değeri gibi olgular ifade edilmeye çalışılmaktadır (Boyer ve Robert, 2003: 2). Bu kapsamda aşağıda kişisel ve örgütsel düzeyde atalet kavramı değerlendirilmeye çalışılmıştır.

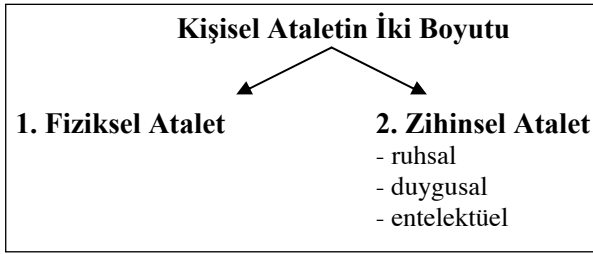
a) Kişisel Düzeyde Atalet Kavramı ve Kapsamı

Atalet fizik biliminde "eylemsizlik hali", kişisel gelişim terminolojisinde ise "amaca yönelik eyleme geçeme durumu" (Sekman, 2001) ve "tembellik, işsizlik, işsiz kalma ve işlemezlik hali; eylemsizlik ve üşengeçlik durumu" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr; Köroğlu, 2007). Diğer taraftan atalet; yavaşlık, isteksizlik, miskinlik, uyuşukluk ve depresiflik hali olarak da tanımlanmaktadır. Bu bağlamda ataletin içerisinde, duşrağanlık, gaflet ve delalet, erteleme eğilimleri, mazeret bulma ve tembellikten oluşan bir duygusal karışımın olduğu ifade edilebilir (Karataş, 2007; Sekman, 2005).

Bireylerde atalet oluşumunun iki aşamada gerçekleştiğini söylemek mümkündür. (Köroğlu, 2007): Birinci aşama, çevredeki değişiklikleri görmemek ya da yapması gerekenleri görememektir. İkinci aşama ise, yapması gerekenleri gördüğü halde hiçbir şey yapmamak,

ihmal etmek, üşenmek, ertelemek ve eyleme geçmemektir. Bu kapsamda ne yapması gerektiğini bilen ama yapmayan kişilerin atalet hastalığına yakalandıkları belirtilebilir.

Genel olarak kişisel ataletin boyutları aşağıda Şekil 1’de de görülebileceği gibi fiziksel ve zihinsel ataletler olarak sıralanabilir (Pome, 2007).



Şekil 1. Kişisel Atalet Boyutları

Kaynak: Pome, 2007

Fiziksel atalet, bireyin maddi ve fiziksel varlığına sahip bedeninde üreyen ataletler (örneğin; bir işi yapacağına inanmamak) olarak tanımlanmaktadır. **Zihinsel atalet** ise bireyin soyut ve psikolojik bir yapıya sahip olan zihninde üreyen ataletler olarak ifade edilebilir. Zihinsel ataletleri kendi içerisinde; *duygusal*, *ruhsal* ve *entelektüel* atalet olarak üçe ayırmak mümkündür.

Duygusal atalet; bireylerin duygularını kontrol etmeye ve sınırlandırmaya çalışması hali olarak tanımlanabilir. Bu atalette, bireyin kendisini bir takım yöntemlerle “hissetmesi gereken duygulara” yönlendirmeye çalışması durumu söz konusudur. Bu ise oldukça zorlayıcı ve yapaydır. Duygusal ataletle örnek olarak bireyin kendisini kesintisiz bir şekilde kötümser düşünmeye odaklaması, gülmeyi ve mizahı ihmal etmesi sayılabilir. *Ruhsal atalet* ise “huzurlu” olmayı engelleyen atalet olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bir kişinin kim olduğu, hayatın anlamının ne olduğu ve niçin var olduğu gibi konuları hiç düşünmemesi ve sonucunda var oluş halini anlamlandıramaması onun ruhsal atalet içeri-

sinde olduğuna işarettir. Kişinin “bilinçli ve kültürlü” olmasını engelleyen durum ise *entelektüel atalet* olarak tanımlanmaktadır. Bu atalet türünde bireylerin merak ve arayış duygularını yitirdikleri söylenebilir. Dolayısıyla bireyler okumama, yazmama, düşünmeme, konuşmama gibi kişisel gelişimlerini canlı tutabilecek eylemlerden kaçınırlar ve böylece zihinsel potansiyellerinin atıl kalmasına neden olurlar (Pome, 2007; Sekman, 2001).

Kişilerin içinde yaşadığı toplumun değerleri, örf ve adetleri, eğitim sistemi, ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyi gibi çevresel; yönetim biçimi, yapısı, politikaları ve sektörü gibi örgütsel ve duyguları ve kişilik özellikleri gibi içsel etmenler ataletin oluşum ve gelişimini etkileyen önemli unsurlar olarak görülebilir. Bu kapsamda **bireyleri çalıştırdıkları örgütte eylemsizliğe iten belli başlı nedenler** aşağıda ele alınmıştır.

-Kişilik yapısı ve doğası: Kişilik bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içerisinde yaşamının kazandırdığı özelliklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Feshbach ve Weiner, 1991: 35). Literatürde farklı türde kişilik tipleri ile karşılaşmak mümkündür: Atletik tip, astenik tip ve piknik tip (Köknel, 1995: 81); A tipi ve B tipi kişilik (Zel, 2001: 430) ve içe dönük (bencil) ve dışa dönük (paylaşımçı) kişilik tipleri (Apuhan, 2004: 23-30) olarak sıralanabilir.

Yukarıda sıralanan farklı kişilik tipleri bağlamında yöneticilerin ve çalışanların iş yaşamında çalışma etkinliklerini sahip oldukları kişilik tipi çerçevesinde belirleyeceklerdir. D. Mc Gregor’un X kuramına göre insanlar doğal olarak çalışmayı sevmez (Can, 1999: 174) ve sorumluluk almaktan kaçınırlar (Şimşek, 2002: 196). Bu kuram, çalışanların sürekli bir atalet içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Bu durumda işgörenleri çalıştırmada; kurallar, ödüller ya da cezalar, riskler ve kayıplar gibi dış unsurlar önemli rol oynayacaktır (Köroğlu, 2007).

-Umursamamak: Atalet üretmeye en yatkın tavrın umursamamak olduğu söylenebilir. Dolayısıyla umur-

samamak tavrı kişilerdeki ataletin hem nedeni hem de sonucudur (Karataş, 2007). Özellikle çalışanların yöneticiler tarafından fark edilmeyişi ve başarılarının takdir edilmemesi çalışanları ataletle sürükleyen bir neden olarak görülebilir (Sekman, 2007; Pome, 2007).

-Erteleme: İşleri sürüncemede bırakma alışkanlığı olarak tanımlanan erteleme, çalışanları hedeflerine ulaşmaktan alıkoyan, geleceği baskı altına alan bir atalet durumu olarak görülebilir (Akatay, 2007: 335; Scoot, 1995: 28). Yaşamsal işler üzerinde yoğunlaşılmasını engelleyen erteleme; çalışanın kariyerini yıkabilecek ve her alanda başarısını önleyebilecek zararlı bir alışkanlık olarak ifade edilebilir (Josephs, 1996: 56). Ertelemeye neden olan faktörler ise (Louis ve Schreiber, 1989: 74; Smith, 1998: 43); alışkanlıklar, aşırı iş üstlenme, bilgi eksikliği, amaç belirsizliği, kötü zamanlama, genel düzensizlik ve hata yapma korkusu olarak sıralanabilir.

-Mükemmeliyetçilik: İşyerinde bazılarının mükemmeliyetçi olduğu ve bu yüzden kendilerini hiçbir zaman yeterli hissedemedikleri için bir türlü harekete geçemedikleri ifade edilebilir. Mükemmeliyetçi olan kişiler atalet içinde olduklarından bir türlü işe başlayamadıkları söylenebilir (Rohn, 2007). Diğer taraftan başladıkları işi bitiremeyenler de mükemmeliyetçi olarak kendini gösterebileceklerdir (Gallozzi, 2007).

-Başarısızlık korkusu: Başarısızlık korkusu bireyi durağanlaştıran, onu ilerlemekten alıkoyan bir durum olarak tanımlanabilir (Rohn, 2007). Önemli bir atalet nedeni olarak ifade edilen başarısızlık korkusunun temelinde, kişinin işi başaramadığında neler olacağını düşünmesi durumu yatmaktadır. Bunun nedenleri; insanların kendisi ile alay edecekleri endişesi, alacağı eleştirileri kaldıramayacağı veya cezalandırılacağı düşüncesi olarak sayılabilir (Gallozzi, 2007).

-Yetersizlik: Yetersizlik, bireyin kendisini işi yapabilecek yetenek ve bilgiden yoksun olarak görmesi sonucu

fiziksel ve düşünsel olarak tükenmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin örgütte yetersiz duruma gelmesinde, yöneticilerin astlarına yetki devretmekten kaçınması durumu örnek olarak verilebilir (Akat, 2004: 76; Şimşek, 2002: 48). Yetki devredilmeyen astların ise görev ve sorumluluk bilincine ulaşamayacakları, işi tam olarak öğrenemeyecekleri ve mesleki ve kişisel gelişimlerinin duracağı ifade edilebilir.

-Belirsizlik ve kararsızlık: Bir diğer atalet nedeni ise belirsizlik ve kararsızlıktır. Belirsizlik, örgütün iç yapısından kaynaklanabileceği gibi, dış etkenler de etkili olabilmektedir. Belirsizlik, örgütün genel anlamda performansının azalmasına ve çalışanların sorumluluk duygusunun belirsizleşmesine ve verimliliğin düşmesine neden olabilecektir (www.fortune.com). Kararsızlık ise örgütü ve çalışanları pasifleştiren bir diğer atalet nedeni olarak ifade edilebilir. İş yaşamında yöneticilerin verdiği kararlar bütün örgütü etkileyeceğinden yöneticilerin yetkileri çerçevesinde hızlı ve doğru kararlar vermesi gerekmektedir. Fakat karar aşamasında çoğu yöneticinin kararı erteleyerek, tereddüt ederek ya da başka nedenlerle karar vermekten kaçındığı söylenebilir. Dolayısıyla yöneticinin kararsız kalması sadece kendisinin verimsiz ve başarısız olmasına yol açmayacak aynı zamanda tüm örgütü de olumsuz şekilde etkileyebilecektir. Bu anlamda kararsızlık, bir eylemi uygulamaya koyma esnasında kişiyi bloke eden, olumlu ya da olumsuz davranış göstermesini engelleyen bir durum olarak tanımlanabilir. Kararsızlığın genel olarak nedenleri ise; yapılmakta olan iş ya da çözümlenmeye çalışılan sorun hakkında yeterli bilgiye sahip olamama, riske girmek istememe ve yöneticinin başarısızlığı sevmemesi olarak sıralanabilir (Smith, 1998: 52).

-Yabancılaşma: Yabancılaşma genel olarak; "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin azalması ve bu denetim-uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması hali" olarak

tanımlanmaktadır (Kongar, 1979: 464; Sam, 2002: 644-645). Yabancılaşmanın örgütsel sonuçları ise; düşük üretkenlik, bozuk moral, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma gibi atalet davranışları şeklinde kendini gösterebilecektir (Davis ve Newstroom, 1993: 338; Kanungo, 1992: 414).

-İş tatminsizliği: İş tatmini, işgörenin işini ve çevresini, örneğin üstlerinin yönetim tarzını, politikaları, genyönetimleri, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerini ve işinden elde ettiği ekonomik getirileri nasıl algıladığı ile ilgili bir durumdur (Halis ve Yüksel, 2004: 340; Gibson vd., 1997: 106). Bu bağlamda örgüt işgörenin beklentilerini etkin bir şekilde yerine getiremiyor ve sonucunda bireyde konsantrasyon bozukluğu, motivasyon düşüklüğü ve işten zevk almama gibi durumlar yaşanıyor (Silah, 2005: 126) iş tatminsizliği kendini göstermiştir denilebilir. Bu kapsamda çalışanlar iş tatminsizliğine karşı değişik boyutlarda farklı tepkiler ortaya koyabilirler. Bu tepkilerden biri de pasif-yıkıcı etki olarak adlandırılan "kayıtsızlık" halidir (Silah, 2005: 126). Örgütte çalışanların atalet durumuna gelmeleri şeklinde kendini gösteren kayıtsızlık hali, pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar; kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, boş vermişlik ve yüksek hata oranları olarak sıralanabilir.

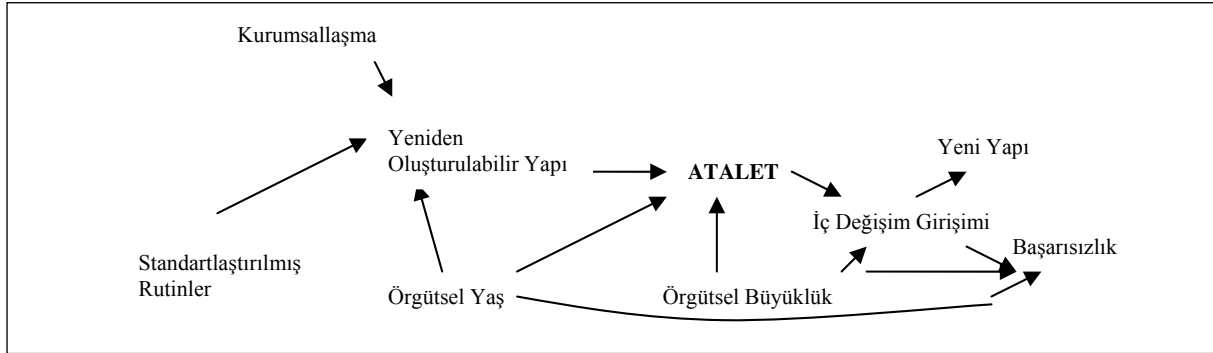
b) Örgütsel Düzeyde Atalet Kavramı ve Kapsamı

Literatürde atalet ile ilgili yapılan ampirik çalışmalarda ataletin; örgütsel değişim ve gelişme karşısında önemli bir engel olduğu belirlenmiştir (Collins ve Wilson, 2006: 1367). Dolayısıyla örgütsel ataletin, genel olarak örgütün sürekli gelişmesini engelleyen bir durum olduğu söylenebilir (Matsumoto vd., 2002; Watanabe ve Takamasu, 2003). Biçimsel anlamda örgütsel atalet, bir örgütün çevresel değişime cevap vermekten çok kendi içsel değişiminde ısrarcı olma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Nakagawa ve Watanabe, 2007: 7). Bir diğer

tanıma göre ise örgütsel atalet, örgütteki kişisel alışkanlıkları, finansal yatırımları ve kurumsal yapıyı değişmeyen, geçerli bir yol olarak kabul eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda rutinler, alışkanlık haline gelen davranışlara olan bağlılık ve mevcut kurumsal mekanizmalar bürokrasiyi güçlendirerek örgütsel ataleti yaratabilecektir (Shimizu ve Hitt, 2005: 52). Böylece atalet haline giren bir örgüt var olan yeteneklerini kısıtlayabilecek ve dolayısıyla ortaya çıkan fırsatları tam olarak değerlendiremeyip, potansiyel yeni risklerin artmasına da zemin hazırlayabilecektir (Matsumoto vd., 2002).

Örgütsel ataletin türleri ile ilgili literatüre bakıldığında, Hedberg ve Wolff'un (2003) örgütsel ataleti; **sezgisel ve eylemsel atalet** olarak iki şekilde ele aldıkları belirlenmiştir. Buna göre *sezgisel ataletin* daha çok yöneticilerin değişim zamanı ile ilgili çevresel ipuçlarını toplama ve değerlendirmede başarısız olduklarında kendini gösterdiği söylenebilir. Bu atalet türünde kararların yanlış varsayımlara dayalı olduğu belirtilebilir. Bunun aksine, *eylemsel ataletin* ise çevre analizi yapıldıktan sonra ortaya çıktığı, yönetimin çevresel faaliyetlere tepkisinin oldukça yavaş olduğu veya toplanan bilgilerin örgüte faydalı sonuçlar kazandırma ve yaratıcı faaliyetleri ortaya koyma konusunda oldukça yetersiz kaldığı ifade edilebilir (Godkin, 2008:185).

Günümüz sürekli değişen dünyasında örgütler dinamik bir çevrenin beklentilerine cevap verebilmek için stratejilerini ve yapılarını sürekli değiştirerek, çevreye uyum sağlama gereğini duyarlar. Bu kapsamda Kelly ve Amburgery (1991) örgütlerde "yapısal atalet teorisi"nin analitik çerçevesini aşağıda Şekil 2'de sunmuşlardır (Larsen ve Lomi, 1996: 309). Sunulan model, örgütlerde atalet oluşturan faktörler üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda modelin örgütlerde atalet süreci üzerinde doğrusal bir bakış açısı sunduğu söylenebilir.



Şekil. 2. Atalet Teorisi'ne Doğrusal Bir Bakış

Kaynak: Larsen ve Lomi, 1996: 309

Yukarıda şekil 2'de de görüleceği gibi örgütü ataletle sürükleyen temel etmenler; kurumsallaşma, alışılmış rutinler, örgütün yaşı ve büyüklüğü olarak sıralanabilir. Bu kapsamda *kurumsallaşma*, örgütsel ataletin yerleşmesine zemin hazırlayan önemli bir faktör olarak görülebilir. Çünkü kurumsallaşma ile örgütte her türlü etkileşim ve iletişim belirli kurallara bağlanmaktadır (Özkaya ve Şengül, 2006: 109). Meyer ve Rowan (1991: 41) bu anlamda örgütte kurumsallaşmış kurallara bağlılığın, örgütlerdeki etkinlik ölçütüyle çoğunlukla çatıştığını belirtmektedirler. Dolayısıyla eğer bu kurallar örgütün çevresel değişimlere ayak uydurmasının önünde bir engel olursa örgütün ataletle sürüklenilebileceği söylenebilir. *Yerleşmiş rutinler (alışkanlıklar)* de örgütsel atalet nedenleri arasında sayılabilmektedir. Bu bağlamda bir işletmenin yaşam fonksiyonları onun süreçleri ya da yaptığı şeylerin aşamaları olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla karmaşık süreçlerde ataletin derecesi daha büyük olacaktır. Bu tür örgütlerde süreçteki aşamaların nasıl olduğu ile ilgili bilgi örtülü olabilir, hiç kimse süreci bütünüyle anlayamayabilir ve sürecin aşamalarından birinin değişimi örgütün diğer bölümleri üzerinde tahmin edilemeyecek önemli sonuçlar doğurabilir. Sonuç olarak, süreci oluşturan çeşitli alışkanlıklar (rutinler) mevcut alışkanlıklar üzerinde zorlayıcı bir etkiye sahip

olacaktır. Bununla birlikte işte alışkanlık haline gelmiş davranışlar herhangi bir uygulamaya dayalı güdüden daha güçlü ataletsel bir etkiye sahip olabilecektir (Rumelt, 1995: 9). Diğer taraftan *örgütün yaşı ve büyüklüğü* de bir diğer atalet nedeni arasında sayılmaktadır. Özellikle daha büyük olan örgütte bürokratik uygulamalar artacak ve bu ise örgütün değişime olan direncini güçlendirebilecektir. Dolayısıyla daha karmaşık (daha yaşlı ve daha büyük) örgütlerin yapı ve yöntemlerinde değişimi gerçekleştirmeleri daha uzun ve daha güç olabilecektir (Larsen ve Lomi, 1996: 310). Örgütsel değişimin önünde önemli engeller oluşturan bütün bu atalet faktörleri eğer iç değişim girişimi ile aşılabılırsa örgütün çevresel beklentilere cevap verebilecek değişimi gerçekleştirip *yeni yapıya* kavuşması mümkün olabilecektir. Aksi takdirde *başarısızlık* söz konusu olacaktır.

Diğer taraftan Shimizu ve Hitt'de (2005: 52) örgütlerin ataletle girmelerini iki faktöre dayandırmaktadır. Bunlar; örgütün çevreye uyum sağlama yeteneğini yitirmesine neden olan *kötü performans sinyalleri* ve *düşünce ve faaliyetlerdeki rutin davranışlar ve değişmeyen kalıplar* olarak ifade edilebilir. Bunlardan kötü performans sinyalleri atalet halindeki yöneticilerin örgütlerini çevresel değişimlere hazırlamaktan uzak tutarken, rutin davran-

nışlar ve değişmeyen kalıplar ise örgütün değişim eğiliminin zayıflamasına neden olmaktadırlar.

Zender ve Kogut (1995), İsviçre’de başlıca 35 işletmede yapmış oldukları çalışmada, iletişim yeteneği eksik olan örgütlerin atalet eğiliminin daha güçlü olduğunu bulgulamışlardır (Collinson ve Wilson, 2006: 1367).

Rumelt ise (1995) ataletin temel nedenlerini beş grup içerisinde toplamıştır. Bunlar (Rumelt, 1995: 3-9): Yanlış algılama, kötü motivasyon, yaratıcı tepki vermede başarısızlık, politik çıkmaz veya durgunluk ve eylemlerde bağlantısızlık (koordinasyon eksikliği) olarak sıralanabilir. Bunlardan örgütsel ataleti içeren *yanlış algılama* örgütsel değişimi engelleyen önemli bir faktördür. Yanlış algılamanın temel kaynakları ise; miyopluk (uzatma görememe), kibir ve yanılgı ve geleneksel (alışılmış) düşünce olarak sıralanabilir. *Motivasyon eksikliği* de atalet nedenleri arasında sayılmakta ve psikolojik problemlere yol açmaktadır. Motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar ise: değişimin direkt maliyetleri, parça maliyetleri ve karşı yardım rahatlığı olarak sıralanabilir. *Yaratıcı tepki vermede başarısızlık* da atalet yol açan bir diğer unsurdur. Bu alanda ön plana çıkan unsurlar ise; hız ve karmaşa, reaktif düşünce ve yetersiz stratejik vizyondur. Örgütlerde atalet, münakaşada (kavgada) boş yere zaman ve enerjinin harcanması olarak kendini gösteren *politik çıkmaz* da neden olabilmektedir. Politik çıkmazın en önemli kaynakları ise; departman bazlı politikalar, belirsiz inançlar ve kazanılmış değerler olarak sıralanabilir. *Eylemlerde bağlantısızlık* olarak ifade edilen bir diğer atalet faktörünün temel kaynakları ise; liderin etkisizliği, alışılmış rutinler, ortak (genel) eylem problemleri olarak sayılabilir.

3. Etkin Yönetim İçin Atalet’ten Kurtulma

Kişisel düzeyde atalet’ten kurtulmak için yapılması gereken eylemler şu şekilde sıralanabilir (Yıldız, 2007; Köroğlu, 2007):

-Olumlu bakış açısı geliştirmek: Ataleti yenmede temel öğelerden biri olumlu bakabilmektir. Bu bağlamda bireyin “yapabilirim, başarabilirim” şeklinde kendisine olumlu telkinde bulunması önemli olacaktır.

-Kararlı olmak: Sonucu görmeden, hedefe ulaşmadan kişinin enerjisinin ve isteğinin kaybolduğunu düşünmesi işi yarım bırakmasına neden olabilmektedir (Yıldız, 2007). Bu aşamada kararlılık, kişiyi sonuca götürecek önemli bir güç olarak görülebilir (Rohn, 2007). Bu bağlamda Gallozzi (2007), ataleti ve pasifliği, üretkenliğe ve kararlılığa dönüştürmede “parçalara ayırma prensibi”nin faydalı olacağını belirtmektedir. Bu prensip, bitirilebilecek kadar parçalara ayrılan her iş için daha ilerisini düşünmeden, geleceği negatif bir şekilde göz önüne getirmeden, bulunan anı pozitif bakış açısıyla görerek iş yapmaya odaklanma olarak açıklanabilir. Maurer’de (2005), “Kaizen Felsefesi” ile bireyin değişim sonrasında yaşayacağını düşündüğü krizi ve tehdidi Kaizen’in küçük adımları ile yenebileceğini belirtmiştir.

-Uygun bir hedef belirlemek: Hayattan beklentiniz nedir? Zihninizde dolaşan hedefe gerçekten ulaşmayı istiyor musunuz? Ona ulaşmak için fedakârlığa hazır mısınız? O hedefe ulaşmak için gerçekten karar verdiniz mi? Bu sorulara verilecek olan yanıtlar yöneticinin kendisini bir hedefe mi yoksa bir hevese mi kaptırdığını göstermesi açısından önemlidir. Mazeret hastalığından kurtulmak için yöneticilerin kendilerine güç verecek bir hedefi, bu sorulara cevap vererek belirlemeleri faydalı olabilecektir.

-Doğru ve hızlı karar vermek: Eğer yöneticinin hedefi belli ancak ona ulaşmak için kesin karar vermemiş ise yönetici, önüne çıkacak her engelde vazgeçme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. Bu bağlamda karar verme, bireyin, mevcut iki ya da daha fazla alternatif arasında birisini seçmesidir (Can, 1999: 235). Dolayısıyla karar verme, yönetsel bir işlev olup yöneticinin

temel sorumlulukları arasındadır (Koçel, 1998: 36). Bu bağlamda karar sayesinde bireyin harekete geçeceği ve karşılaştığı herhangi bir engeli aşma gücünü kendinde görebileceği söylenebilir.

-Etkin zaman yönetimi: Zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreç olarak tanımlanabilir (Soysal, 2007: 272). Zaman herkes için önemlidir ama özellikle yöneticiler için bu önem daha büyüktür. Çünkü yöneticiler zamanlarını etkin bir şekilde yönetemedikleri takdirde işleri aksayabilecektir. Bu ise yöneticileri sürekli stresli, telaşlı, yorgun ve tükenmiş yapabilecektir.

-Başaracağına inanmak: Bireyin başaracağına olan inancı çok azıysa belirlediği bir hedefe ulaşması da o kadar zor olabilecektir. Çoğu insanın hayatını yönlendiren faktörlerin ailesi, çevresi veya arkadaşları olduğu düşünülmektedir. Fakat bir insanın hayatını yönlendiren en önemli gücün aslında belirlediği hedefe ulaşacağı yönünde içten duyduğu "başarı inancı" olduğu belirtilebilir (Yıldız, 2007).

-Vazgeçmemek: Olumsuz koşullar karşısında kararlı olmak, yılmamak (<http://sozluk.sourtimes.org>) olarak tanımlanabilen vazgeçmeme, yöneticilerin hedeflerine ulaşırken engelleri aşabilmelerinde önemli bir içsel motivasyon kaynağıdır. Dolayısıyla ataleti yenmede vazgeçmeme durumu, bireylerin hedefe ulaşmalarında kapasitelerini istikrara kavuşturan bir olgu olarak görülebilir.

-Ertelenmemek: Yöneticilerin işleri erteleme alışkanlığından kurtulmaları için aşağıda sıralanan faktörleri dikkate almaları gerekmektedir (Akataş, 2007: 135-137): Ertelenmesi muhtemel iş parçalarına ayrılmalı, işin istenilen sonucuyla işe başlanmalı, hedefe ulaşmayı engelleyen nedenlerin kaynağı araştırılmalı, en çok erteleme gerektiren işler günün başlangıcında yapılmalı ve kararlı olunmalıdır.

-İç disiplin sahibi olmak: Ataleti yenmek ve başarıya ulaşmak için bir takım fedakarlıklar yapmak gerekmektedir. Akşam geç yatmak, daha az televizyon seyretmek, daha çok kitap okumak, daha az uyumak, eğlenceye ayrılan zamanı kısıtlamak bunlardan bazıları arasında sayılabilir (Yıldız, 2007). Eğer birey bu fedakarlıkları yapma cesaretini kendinde göremiyorsa ya da yapılması gerektiği bilindiği halde bir girişimde bulunmuyorsa "iç disiplin" sorunu ile karşı karşıya olduğu söylenebilir.

İş hayatında ataletten kurtulma konusunda yöneticiler için yararlı olabilecek diğer öneriler şu şekilde sıralanabilir (Özelmacıklı, 2007; Akidil, 2007; Çeliker, 2007; Sekman, 2001; Karataş, 2007): Cesaretli, hırslı, meraklı ve özgüvenli olmalıdırlar. Sektördeki iş arkadaşları ile ilişkileri kopartmamalı, yeni iş arkadaşları edinmeli, astlara sosyal ortamlarda da zaman ayırabilmeli, fikirlere ve yeniliğe açık bir davranış sergilemelidirler. Kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlayacak etkinliklerde (yabancı dil öğrenme, sektörel yayınları ve yeni teknolojiyi takip etme, iletişim becerilerini geliştirme, zaman yönetimi) bulunmalıdırlar.

Örgütsel düzeyde atalet'ten kurtulma ile ilgili olarak ise aşağıda farklı araştırmacıların görüşleri sunulmuştur.

Atalet ile mücadele, sürekli değişmeyi destekleyerek esnek ve çevik şirketler oluşturma konusu yönetim literatüründe oldukça tartışılan bir konudur (Boyer ve Robert, 2003: 1). Bu bağlamda örgütsel ataletten kurtulmak için; alışılmış davranış kalıplarından kurtulmak, prosedür ve kuralları amaçlara yönelik olarak ve çevresel değişimleri de dikkate alarak esnetmek yararlı olabilecektir. İş zenginleştirme, iş rotasyonu ve eğitime ve mentorlük sistemine yüksek yatırım yapmak da örgütsel ataleti zayıflatan uygulamalar arasında sayılabilir (Collins ve Wilson, 2006: 1363).

Lam (2000) ve Nonaka ve Takeuchi (1995), örgütlerin ataletten kurtulmaları konusunda “J-form” olarak adlandırılan Japon örgütlerin model olabileceğini belirtmişlerdir (Collins ve Wilson, 2006: 1361). Buna göre Lam (2000: 497) “J-form” örgütleri; adhokrasinin esneklik ve takım dinamiği ile bürokrasinin istikrar ve etkinliğini birleştiren yapılar olarak tanımlamıştır ve bu iki yapısal katman güçlü bir şirket kültürü tarafından birbirine yapıştırılmıştır. Dolayısıyla J-form örgütlerin, yenilikçi ve dış çevreye kolayca uyum sağlayan bir yapı arz ettikleri söylenebilir.

Godkin (2008) ise örgütlerde değişimi gerçekleştirmenin örgütlerdeki örtülü değerler, inançlar, akıl modelleri, eylem teorileri ve diğer faktörlerle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan örgütlerin çevresel şartları iyi analiz ederek, endüstri hakkında oldukça detaylı ve geniş bilgi ve tecrübeye sahip olan profesyonellerden yararlanmalarının da yerinde olacağını belirtmektedir (Godkin 2008: 193).

Boyer ve Robert (2003) ise örgütsel ataletten kurtulmanın örgütlerin daha esnek olmalarından geçtiğini ifade etmektedirler. Çünkü artık dünya pazarlarının gittikçe daha kısa ömürlü ve geçici olması örgütlerin çevreye uyum sağlama kabiliyetlerini arttırmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Diğer taraftan özellikle büyük örgütlerde yaygın ve kökleşmiş kurallar ve bürokrasi ve bunun yanında değişim taraftarı olmayan eski çalışanlar da değişimi engelleyebilecek, örgütlerdeki reformların yapılmasını zorlaştırabilecektir (Robert 2003: 1-4). Bunun için örgütlerin çalışanları ile iletişimi üst düzeye çıkarması, daha katılımcı bir yönetimi benimsemesi, onları yeniliğe ve değişime teşvik etmesi ve gelecek korkusu yaşatmaması gerekmektedir.

Larsen ve Lomi (1996) ise örgütsel ataletin ancak örgütün iç değişim girişimi ile aşılabileceğini ve böylece

örgütün çevresel beklentilere cevap verebilecek değişimi gerçekleştirip yeni bir yapıya kavuşabileceğini belirtmektedir (Larsen ve Lomi, 1996: 310).

4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Kişilerde bir eylemsizlik durumu ve sonucunda istenilen hedefe ulaşamama biçiminde kendini gösteren atalet, iş ve sosyal yaşamda verimsizliği besleyen ve büyüten en önemli faktörlerden biri olarak görülebilir. Özellikle yoğun iş temposu ile karşı karşıya kalan yöneticilerin atalet gibi bir hastalığa yakalanmaları onların kişisel başarısını engelleyebileceği gibi yönettikleri örgütün de yenilikçi, esnek ve rekabetçi olamama gibi bir riskle karşı karşıya kalmasını sağlayabilecektir. Örgütte var olan kurallar, prosedürler, alışılmış davranış kalıpları, rutin uygulamalar da örgütü hantallaştırarak onun çevreye zamanında tepki vermesini engelleyebilecektir. Örgütsel atalet olarak adlandırılan bu durum genel olarak örgütün sürekli gelişmesini engelleyecek ve rekabet gücünü zayıflatabilecektir.

Bu bağlamda kişisel ve örgütsel düzeyde atalet’in farkına varmak ve oldukça hızlı bir biçimde üstesinden gelebilmek gerekmektedir. Bunun için; yöneticinin kendisinden başlayarak tüm örgütün standartlara uygun performans değerleri gözden geçirilmeli, güncellenmeli ve hedeflere ulaşma konusunda çevreye duyarlı, uyumlu, esnek başarıya odaklanmış iş takımları oluşturulmalıdır. Öğrenen örgüt ve birey bazlı yönetim süreçleri ve sistemi kurulmalıdır. Alt ve üst kademe çalışanların amaçlarını ortak noktada birleştirecek yönetim politika ve uygulamaları başlatılmalı, astlarla yetki devredilerek güven oluşturulmalı, başarının takdiri, kendini gerçekleştirme ve eğitim motivasyon araçları arasında görülmeli, kararlara katılım ve sürekli iletişim ile çalışanların yetenek ve bilgileri her an taze tutulmalıdır. Birbirine bağlı iş süreçleri oto kontrol mekanizması ile aktif hale getirilmeli, olası kazanç ve kayıpların

sonuçları sistem yaklaşımı çerçevesinde ilgili taraflarla paylaşılmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturularak çalışanların birbirine ve örgüte olan güven ve bağlılıkları istikrarlı hale getirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akatay, A., (2007), "Zamanın Etkin Kullanılmasını Sağlayan Davranış ve Yöntemler", Edit.: M.Ş.Şimşek, A. Çelik ve A.Soyal, **Zaman Yönetimi ve Yönetmel Zamanda Etkinlik**, İçinde, 2.b., Gazi Kitabevi: Ankara
- Akat, Ö., (2004), **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 3.b., Ekin Kitabevi: Bursa
- Akidil, İ., (2007), "Harekete Geçmek İçin Ne Bekliyorsunuz?", <http://ntvmsnbc.com> (31.12.2007).
- Apuhan, R.Ş., (2004), **Başarı İçin Gençlere 33 İşaret**, Timaş Yayınları: İstanbul
- ARTHUR, G.B. ve W.F. GLUECK, (1983), *Management*, The Dreyden Pres: USA
- BARANSEL, A., (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C.1, Avcıol Basım: İstanbul
- BOYER, R. ve J. ROBERT, (2003), "Organizational Inertia and Dynamic Incentives", *Maryland.tex*: 1-38
- CAN, H., (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi: Ankara
- COLLINSIN, S. ve D.C. WILSON, (2006), "Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routines and Failure to Innovate", **Organizations Studies**, 27 (9): 1359-1387
- ÇELİKER, İ., (2007), "Geniş Düşün, Dar Başla, Çabuk Bitir!", <http://www.gunes.com>, (12.11.2007).
- DAVIS, K. ve J.W. NEWSTROOM, (1993), **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, Ninth Edition, North America: McGraw Hill Inc.
- DEMİR, Ö. ve M. ACAR, (1997), **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, 2.b., Vadi Yayınları: Ankara
- FESHBACH, S. ve B. WEINER, (1991), **Personality**, 3. ed., Maryland: C. Heath and Company
- GALLOZZI, C., (2007), "Procrastination is The Grave in Which Oppurtunity is Buried", <http://www.kirbas.com> (13.12.2007).
- GIBSON, J.L., J.M. IVANCEVICH ve J.H. DONNELLY, (1997), **Organizations**, Ninth Edition, Irwin McGraw-Hill
- GODKIN, Lynn, (2008), "Institutional Change, Absorptive Capacity and the Organizational Zone of Inertia", **Human Resource Development Review**, 7 (2): 184-197
- HALİS, M. ve İ. YÜKSEL, (2004), "İş Doyumu Düzeyini Ayırt Eden Öğelerin Belirlenmesi (Hemşirelere Yönelik Bir Uygulama)", **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., 27-29 Mayıs: Bursa
- JOSEPHS, R., (1996), **Zaman Yönetimi**, 2.b., Çev: Ö. Koşar, Epsilon Yayıncılık: İstanbul
- KANUNGO, R.N., (1992), "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", **Journal of Business Ethics**, 11 (5-6)
- KARATAŞ, Z., (2007), "Eğitimde Ataleti Kırarak Elimizde", <http://rizeyetistirme.com>. (14.12.2007).
- KOÇEL, T., (1998), **İşletme Yöneticiliği**, 6.b., Beta Yayınları: İstanbul
- KONGAR, E., (1979), **Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Bilgi Yayınları: Ankara
- KÖKNEL, Ö., (1995), **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, Altın Kitaplar Yayınları: İstanbul
- KÖROĞLU, E., (2007), "Atalet", <http://sosyalhizmetuzmani.org> (01.02.2007)
- LAM, A., (2000), "Tacir Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework", **Organizations Studies**, 21 (3): 487-513

LARSEN, E.R. ve A. LOMI, (1996), "The Dynamics of Organizational Inertia, Survival and Change", www.system-dynamics.org/conferences/1996/proceed/papers/larse308.pdf: 308-311 (11.03.2009).

LOUIS, J. ve S. SCHREIBER, (1989), **Zamanı Kullanma Sanatı**, Çev.:İ. Açıkşöz, Altın Kitaplar Basımevi: İstanbul

MAUER, R., (2005), "Kişisel Ataleti Yenmek İçin, Japon Gelişim Felsefesi Kaizen", Çev.: N.G. Tulgar, Klan Yayınları: İstanbul

MATSUMOTO, K., O. N., C. WATANABE ve B.C. GRIFY, (2002), "Optimal Timing of the Development of Innovate Goods with Generation", **Technovation**, 22 (3): 175-185

MEYER, J. ve B. ROWAN, (1991), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", İçinde P.J. DiMaggio ve W.W. Powell (ed.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**: 1-38. Chicago: University of Chicago Press.

NAKAGAWA, M. ve C. WATANABE, (2007), "Moving Beyond Organizational Inertia as Survival Strategy for Resources-Based Industry in a Service-Oriented Economy: Lessons from Cross-Sector Technology Spillover in the Nonferrous Metal Industry", **Journal of Services Research**, 7 (1): 7-34

ÖZELMACIKLI, M. H., (2007), "Ataleti Yenmek", <http://www.iktibas.com> (17.09.2007).

ÖZKAYA, M.O. ve C.M. ŞENGÜL, (2006), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 21 (1): 109-126

POME, D.A., (2007), "Kişisel Ataleti Yenmek", <http://www.kentgazetesi.com/yukle.php?name> (23.11.2007).

ROHN, J., (2007), "Ending procrastination", <http://www.kirbas.com> (13.12.2007)

RUMELT, R. P., (1995), "Inertia and Transformation", In A. Cynthia, (Ed.), **Resources in a Evolutionary Perspective: Towards a Synthesis of Evolutionary and Resources- Based Approaches to Strategy**, Norwell Mass: Kluwer Academic Publishers: 101-132

SAM, R., (2002), "Yoğun Bilgi Bilişimde Yabancılaşma Sorunu: Bilgi Zenginleri-Bilişim Yoksulları", **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 10-11 Mayıs: Kocaeli

SCOOT, M., (1995), **Zaman Yönetimi**, Çev.: A.Ç.Çelik, Rota Yayınları: İstanbul

SEKMAN, M., (2005), **Her şey Seninle Başlar**, Alfa Yayınları: İstanbul

SEKMAN, M., (2001), **Kişisel Ataleti Yenmek**, Alfa Yayınları: İstanbul

SHIMIZU, K. ve M. A. HITT, (2005), "What Constrains or Facilitates Divestitures of Formerly Acquired Firms? The Effects of Organizational Inertia", **Journal of Management**, 31(1): 50-72

SİLAH, M., (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2.b., Seçkin Yayınları: Ankara

SMITH, J., (1998), **Zaman Yönetimi**, Çev.: A.Çimen, Timaş Yayınları: İstanbul

SOYSAL, A., (2007), "Boş Zaman Etkinlikleri Rehberi", Editörler: M.Ş.Şimşek, A. Çelik ve A.Soyal içinde, **Zaman Yönetimi ve Yönetişel Zamanda Etkinlik**, 2.b., Gazi Kitabevi: Ankara

ŞİMŞEK, M.Ş., (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, 7.b., Günay Ofset, Konya

WATANABE, C. ve S. TAKUMASU, (2003), "Optimal Timing of R&D for Effective Utilization of Potantial Resources in Innovation", **Journal of Advances in Management Research**, 1(1): 11-27

YILDIZ, A., (2007), "Çağımızın Vebası: "Ne Kanser, Ne de AIDS Sadece ve Sadece Mazeret Bulma Hastalığı", <http://www.sosyalhizmetuzmani.org.htm> (24.11.2007)

ZEL, U., (2001), "Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri", **Yönetim ve Organizasyon** içinde, Edit.: S. Güney, Nobel Yayınları: Ankara

<http://www.tdk.gov.tr> (07.03.2009)

<http://www.fortune.com> (12.03.2009)

<http://sozluk.sourtimes.org> (02.04.2009)



YARGITAY KARARLARI

Derleyen: Av. Dr. Ertan İREN

YARGITAY 21. HUKUK DAİRESİ

ESAS NO: 2009/10473

KARAR NO: 2009/17999

KARAR TARİHİ: 25.06.2009

İLGİLİ MEVZUAT: 4857 sayılı İş K. md.24.

KARAR ÖZETİ: İŞÇİNİN İŞİN YAPILMASI VE İŞİN NİTELİĞİNDEN DOĞAN SEBEPLE SAĞLIĞININ BOZULDUĞUNU TAM TEŞEKKÜLLÜ BİR DEVLET HASTANESİNDEN RAPOR ALARAK İSPATLAYABİLECEĞİ

Davacı, dava dilekçesinde rahatsızlığı sebebinin bel fıtığı, boyun düzleşmesi ve ülser olduğunu belirtmiştir. İş Kanunu'nun 24/1. maddesinde öngörülen unsurlar işyerinin özellikleri, çalışma koşulları, yapılan işin özellikleri bir bütün halinde dikkate alınıp davacının çalışmasına engel olabilecek bir rahatsızlığının bulunup bulunmadığının tespiti için tam teşekküllü bir devlet hastanesinden rapor aldırılması ve sonucuna göre karar verilmesi gerekir.

DAVA: Davacı, kıdem tazminatı ile yıllık izin ücretinin ödenilmesine 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, gereği konuşulup düşünüldü.

YARGITAY KARARI

Davacı iş akdini rahatsızlığını gerekçe gösterip feshedererek (istifa) kıdem tazminatı ile yıllık izin ücreti talep etmiştir.

Davalı, davacının istifa ederek ayrıldığını fesih sonrası düzenlenen ibranamede davacının kıdem tazminatı ve izin ücretine hak kazanmadığına dair imzasının bulunduğunu beyanla davanın reddine karar verilmesini savunmuştur.

Mahkemece mahallinde doktor bilirkişi eşliğinde keşif yapılmış düzenlenen raporlar ve dosya içine sunulan doktor raporlarına göre davacının İş Kanunu'nun 24/1 maddesinde belirtildiği şekilde iş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması ve işin niteliğinden doğan bir sebeple sağlığının bozulduğu gerekçesiyle kıdem tazminatı alacağının kabulüne karar verilmiştir.

Davacı, dava dilekçesinde rahatsızlığı sebebinin bel fıtığı, boyun düzleşmesi ve ülser olduğunu belirtmiştir. İş Kanunu'nun 24/1 maddesine göre davacının rahatsızlığının çalışmasına engel olup, olmayacağı yönünden mahkeme tarafından aldırılmış bir sağlık kurulu raporu bulunmamaktadır.

İş Kanunu'nun 24/1 maddesinde öngörülen unsurlar, işyerinin özellikleri, çalışma koşulları, yapılan işin özellikleri bir bütün halinde dikkate alınıp davacının çalışmasına engel olabilecek bir rahatsızlığının bulunup bulunmadığının tespiti için tam teşekküllü bir devlet hastanesinden rapor aldırılması ve sonucuna göre karar verilmesi gerekirken konusunda uzman olmayan doktor raporuna itibar edilerek karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

SONUÇ: Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine 25.06.2009 gününde oybirliği ile karar verildi.

YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

ESAS NO: 2008/42886

KARAR NO: 2008/24409

KARAR TARİHİ: 28.09.2009

İLGİLİ MEVZUAT: 4857 sayılı İş K. md.18-21,22.

KARAR ÖZETİ: ÇALIŞMA KOŞULLARINDA ESASLI DEĞİŞİKLİK - İŞE İADE

Davacının fesihden 5 ay önce görev yerinin değiştirilerek daha önce çalışmadığı ve eğitimi verilemeyen zımparabıyık bölümüne nakledilmesi ve burada günlük üretime göre performansının değerlendirilmesi, iş şartlarında esaslı değişikliklerdir. Davacının kabul etmemesine rağmen bu işte çalıştırılması, değişikliği geçerli kılmaz. Bu değişiklikten sonra davacının buradaki çalışmasının günlük üretim ve kalite sonuçlarına göre diğer işçilere göre değerlendirilerek verilen görevi eksik yaptığı, performansının düşük olduğunun belirtilmesi, davacının yetkinliği ve görev tanımı ile uyumlu olmadığından doğru değildir. Davacının görevleri hatırlatıldığı halde yapmaktan ısrar ettiği kabul edilemez. Somut uyumsuzlukta haklı ve geçerli fesih nedeni gerçekleşmediğinden, feshin geçersizliğine ve davacı işçinin işe iadesine karar verilmesi gerekir.

DAVA: Davacı, iş sözleşmesinin geçerli neden olmadan feshedildiğini belirterek feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkeme, davayı reddetmiştir.

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

YARGITAY KARARI

Davacı vekili, davacı işçinin iş sözleşmesinin geçerli neden olmadan feshedildiğini, fesihten 5 ay önce uzmanlık alanı dışında olan zımpara-bıyık bölümünde istemediği halde görevlendirildiğini, el becerisi ve vasıfsız bir elemanın yapabileceği, farklı işkolunda çalışmaya zorlandığını, adapte olmayı beklerken uyarı üzerine uyarı verildiğini, bezdirildiğini belirterek feshin geçersizliğini ve işe iadesine karar verilmesini talep etmiştir. Davalı işveren vekili, davacının iş sözleşmesinin tüm uyarılara rağmen verilen görevleri hatırlatıldığı halde ısrarla yapmamaktan dolayı haklı olarak feshedildiğini, davanın reddi gerektiğini savunmuştur.

Mahkemece savunmaya ve keşif sonrası alınan bilirkişi raporuna itibar edilerek işverenin zımpara-bıyık bölümündeki üretimin adet ve kalite kriterleri dikkate alınarak ve bu değerlerin işçi performans değerlendirilmesinde kullanıldığı, davacının 5 ay bu bölümde çalışmayı kabul etmemesine rağmen, fesih tarihine kadar (5 ay) çalıştığı, davacının bu bölümdeki 3 aylık performans düşüklüğünün eğitimsizliğinden ve işlerin zorluğundan değil, şahsi tutumundan kaynaklandığı, feshin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25/II-h maddesi uyarınca haklı nedene dayandığı gerekçesi ile davanın reddine karar verilmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 22. maddesi uyarınca işveren iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir de-

ğişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir. Bu şekilde uygun olarak yapılmayan ve işçi tarafından 6 işgünü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler işçiye bağlamaz. İşçi değişiklik önerisini bu süre içinde kabul etmezse, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını veya fesih için başka bir geçerli nedenin bulunduğunu yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir. Bu maddeye dayanarak yapılacak değişiklik feshinde, değişiklik ve fesih bildirimlerinin yazılı yapılması ve sebeplerinin de yazılı gösterilmesi geçerlilik koşuludur. (Dairemizin 02.06.2008 gün ve 2007/39341 E., 2008/13324 K. sayılı ilamı)

Performans en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. İşçinin iş sürecinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyi işçinin performansını oluşturur. Birim zamanda işçinin harcadığı emeğin sonucu olan üretimin düzeyi ise işçinin verimliliğini gösterir. İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır. Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılmaması tek başına geçerli neden olmamalıdır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir. (08.04.2009 gün ve 2007/27829 Esas, 2008/7831 Karar sayılı ilamımız)

Diğer taraftan performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirilmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır.

Dosya içeriğine göre yaklaşık 12 yıldır davalı işyerinde çalışan ve operatör yetkinliğine sahip davacı işçinin feshinden 5 ay önce yıkama bölümünde iken zımpara-bıyık bölümüne nakledildiği, davacının yazılı yapılan görev değişikliğini kabul etmemesine rağmen burada çalışmaya zorlandığı ve günlük üretim ve kalite sonuçlarına göre 02.07-28.07.2007 tarihleri arasında %36.99, 30.07-25.08.2007 tarihleri arasında % 35.24 ve 27.08-29.09.2007 tarihleri arasında %38.24 randımanla çalıştığı belirtilerek ve savunması alınarak iş sözleşmesinin görevleri hatırlatıldığı halde ısrarla yapmama nedeni ile 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25/II-h maddesi uyarınca feshedildiği anlaşılmaktadır. Operatör olan davacının feshinden 5 ay önce görev yerinin değiştirilerek daha önce çalışmadığı ve eğitimi verilemeyen zımpara-bıyık bölümüne nakledilmesi ve burada günlük üretime göre performansının değerlendirilmesi, iş şartlarında esaslı değişikliklerdir. Davacı bu değişikliği kabul etmemiştir. O halde bu değişiklik 4857 sayılı İş Kanunu'nun 22. maddesi uyarınca davacı işçiyi bağlamaz. Davacının kabul etmemesine rağmen bu işte çalıştırılması, değişikliği geçerli kılmaz. Bu değişiklikten sonra davacının buradaki çalışmasının günlük üretim ve kalite sonuçlarına göre diğer işçilere göre değerlendirilerek verilen görevi eksik yaptığı, randımanın kısaca performansının düşük olduğunun belirtilmesi, davacının yetkinliği ve görev tanımı ile uyumlu olmadığından doğru değildir. Davacının görevleri hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar ettiği kabul edilemez. Somut uyuşmazlıkta haklı

ve geçerli fesih nedeni gerçekleşmediğinden, feshin geçersizliğine ve davacı işçinin işe iadesine karar verilmesi gerekir. Yazılı gerekçe ile davanın reddine karar verilmesi hatalıdır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 20/3 maddesi uyarınca Dairemizce aşağıdaki şekilde karar verilmiştir.

Hüküm: Yukarıda açıklanan gerekçe ile;

1. Mahkeme kararının bozularak ortadan kaldırılmasına,
2. Feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine,
3. Davacının yasal süre içinde başvurusuna rağmen, davalı işverence süresi içinde işe başlatılmaması halinde ödenmesi gereken tazminat miktarının davacının kıdemi, fesih nedeni dikkate alınarak takdirenen davacının 5 aylık brüt ücreti tutarında belirlenmesine,
4. Davacı işçinin işe iadesi için işverene süresi içinde müracaatı halinde hak kazanılacak olan ve kararın kesinleşmesine kadar en çok 4 aya kadar ücret ve diğer haklarının davalıdan tahsiline gerektiğine,
5. Harç peşin alındığından yeniden alınmasına yer olmadığına,
6. Davacının yapmış olduğu 348,12 TL yargılama giderinin davalıdan tahsili ile davacıya verilmesine, davalının yaptığı yargılama giderinin üzerinde bırakılmasına,
7. Karar tarihinde yürürlükte bulunan tarife göre 575 TL ücreti vekaletin davalıdan alınarak davacıya verilmesine,
8. Peşin alınan temyiz harcının isteği halinde ilgisine iadesine, kesin olarak 28.09.2009 gününde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ**ESAS NO:** 2009/34598**KARAR NO:** 2009/37902**KARAR TARİHİ:** 28.12.2009**İLGİLİ MEVZUAT:** 4857 sayılı İş K. md.21**KARAR ÖZETİ: İŞE İADE DAVASI – İŞE BAŞLATMAMA HALİNDE KARARIN KESİNLEŞMESİNE KADAR GEÇECEK SÜREDE YENİ TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNİN YÜRÜRLÜĞE GİRMESİ**

İşe iade yargılaması sırasında boşta geçen dört aylık süre içinde işyerinde yeni bir toplu iş sözleşmesi yürürlüğe girmiştir. Bu durumda geçersiz sayılan feshi izleyen en çok dört aylık döneme ait ücret ve diğer haklar her iki toplu iş sözleşmesi kapsamına giren süreler bakımından ayrı ayrı toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre hesaplanmalıdır.

DAVA: Davacı, kıdem, ihbar, işe başlatmama tazminatlarıyla boşta geçen süreye ait ücret alacaklarının ödenmesine 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

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

2. Davacı işçinin hak kazandığı dört aya kadar boşta geçen süreye ait ücret ve diğer haklarının hesabı yönünden taraflar arasında uyuşmazlık bulunmaktadır.

Hükme esas alınan bilirkişi raporunda davacının dört aylık boşta geçen süreye ait ücretleri ve diğer haklarının çıkış tarihindeki ücrete göre hesaplandığı bildirilmiştir. Davalı vekilinin vermiş olduğu itiraz dilekçesinde dört aylık boşta geçen süreye ait ücret ve diğer haklar yönünden hesaplamaların hatalı olduğunu savunmuştur. Dairemizin kararlılık kazanmış uygulamasına göre boşta geçen süreye ait 4 aya kadar ücret ve diğer haklar için feshi izleyen dönem ücretlerine göre hesaplama yapılmalıdır. (Yargıtay 9. HD. 20.11.2008 gün, 2007/30092 E., 2008/31546 K.) Feshin geçersizliğinin tespiti üzerine işçinin işe iade yönünde başvurusu halinde, işçinin feshi izleyen dört aya kadar boşta geçen süre içinde çalışması devam ediyormuş gibi ücret ve diğer hakları belirlenmelidir.

Somut olayda, işe iade yargılaması sırasında boşta geçen 4 aylık süre içinde işyerinde yeni bir toplu iş sözleşmesi yürürlüğe girmiştir. Bu durumda geçersiz sayılan feshi izleyen en çok 4 aylık döneme ait ücret ve diğer hakları her iki toplu iş sözleşmesi kapsamına giren süreler bakımından ayrı ayrı toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre hesaplanmalıdır. Davalı vekilinin bu yönde rapora itirazları üzerinde durulmalı, sözü edilen 1. dönem toplu iş sözleşmesi getirtilmeli ve gerekirse bilirkişiden ek hesap raporu alınarak bir karar verilmelidir. Konuyla ilgili olarak eksik incelemeyle sonuca gidilmesi hatalı olup kararın bu yönden bozulması gerekmiştir.

SONUÇ: Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine 28.12.2009 gününde oybirliği ile karar verildi.

“Yüksekte Güvenli Çalışma Eğitimleri” devam ediyor

ÇEİS İSG Kurulu’nun önerisi ve Sendikamız Yönetim Kurulu’nun tasvipleriyle Üyemiz Çimento Fabrikalarına yönelik olarak Kaya Yapı ile yapılan işbirliği çerçevesinde düzenlenen “Yüksekte Güvenli Çalışma Eğitim Projesi”ne 2010 yılının Mart ve Nisan aylarında gerçekleştirilen 13 eğitim ile devam edilmiştir.

Toplam 5 gün süren eğitimlerin ilk gününde iskele kurulumu, ikinci ve üçüncü günlerinde yüksekte çalışma, dördüncü ve beşinci günlerinde ise çalışma alanına özel kurtarma konuları üzerinde durulmaktadır.

Eğitimin ilk gününde, iskele tasarım ve kurulum gereklilikleri, tehlikeyi fark etme ve kontrol etme, kontrol ve kullanım, genel güvenlik önlemleri, kişisel ve toplu korunma sistemleri ile güvenli iskele kurulumu konuları işlenmektedir.

Eğitimin yüksekte çalışma konulu ikinci ve üçüncü günlerinde ise, yüksekte çalışma konularına giriş, düşme engelleyici sistemleri, emniyet kemerinin kullanımı, yüksekte çalışmalarda kullanılan malzemeler, temel ankraj noktalarına bağlanması, emniyet noktalarının belirlenmesi, hazırlanması ve kurulması ile lanyardların doğru kullanma prensipleri anlatılmaktadır.

Eğitimin çalışma alanına özel kurtarma konulu dördüncü ve beşinci günlerinde ise, teknik kurtarma, teknik gerektirmeyen kurtarma, kurtarmada kullanılan malzemeler, kurtarmada ip ile bağlantı teknikleri, lanyardlarla askıda kalan personeli kurtarma, kurtarma düğümleri ve kendini kurtarma konuları üzerinde durulmaktadır.

Teorik ve uygulamalı olarak gerçekleşen söz konusu eğitimler ile çalışanların, yüksekte çalışma yöntemlerini öğ-



Mardin



Samsun



Çorum



Narlı



Afyon



Baştaş



Elazığ

renerek yüksekte çalışma gerektiren işlerden kaynaklanabilecek risklerin en aza indirgenmesi amaçlanmıştır.

Dönem içerisinde gerçekleştirilen eğitimlerin tarihleri ve düzenlendikleri Fabrikalar şunlardır:

FABRİKA ADI	EĞİTİM TARİHİ
Akçansa Ladik Çimento	01-05 Mart 2010
Çimko Narlı Çimento	01-05 Mart 2010
Çimentaş Elazığ Altınova Çimento	08-12 Mart 2010
Set Balıkesir Çimento	08-12 Mart 2010
Oyak Mardin Çimento	15-19 Mart 2010
Set Afyon Çimento	15-19 Mart 2010
Cimpor Çorum Çimento	29 Mart-02 Nisan 2010
Çimentaş Kars Çimento	29 Mart-02 Nisan 2010
Cimpor Yozgat Çimento	05-09 Nisan 2010
Cimpor Samsun Öğütme Tesisi	12-16 Nisan 2010
Aşkale Trabzon Çimento	12-16 Nisan 2010
Baştaş Başkent Çimento	26-30 Nisan 2010
Limak Ergani Çimento	26-30 Nisan 2010



“Kapalı Alanlarda Güvenli Çalışma Eğitimleri” devam ediyor

ÇEİS İSG Kurulu’nun önerisi ve Sendikamız Yönetim Kurulu’nun tasvipleriyle Üyemiz Çimento Fabrikalarına yönelik olarak Arama Kurtarma Derneği (AKUT) ile yapılan işbirliği çerçevesinde düzenlenen “Kapalı Alanlarda Güvenli Çalışma Eğitimleri”ne 2010 yılının Mart ve Nisan aylarında gerçekleştirilen 9 eğitim 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



Adana



Adıyaman



Batıçim



Kurtalan



Şanlıurfa

alanlarda kullanılan kişisel koruyucu donanımlar, kapalı alana giriş ve çıkış yöntemleri ile saha uygulamalarına yer verilmektedir.

Dönem içerisinde gerçekleştirilen eğitimlerin tarihleri ve düzenlendikleri Fabrikalar şunlardır:

FABRİKA ADI	EĞİTİM TARİHİ
Limak Kurtalan Çimento	02-05 Mart 2010
Batıçim Çimento	09-12 Mart 2010
Van Çimento	16-19 Mart 2010
Set Balıkesir Çimento	23-26 Mart 2010
Çimko Adıyaman Çimento	30 Mart-02 Nisan 2010
Limak Şanlıurfa Çimento	06-09 Nisan 2010
Oyak Ünye Çimento	13-16 Nisan 2010
Aşkale Çimento	19-22 Nisan 2010
Oyak Adana Çimento	27-30 Nisan 2010



Balıkesir



Van

"B ve C Sınıfı İş Güvenliği Uzmanlığı" eğitimleri gerçekleştirildi



15 Ağustos 2009 tarihinde yayınlanan **"İşyeri Sağlık ve Güvenlik Birimleri ile Ortak Sağlık Güvenlik Birimleri Hakkında Yönetmelik"** ile 25 Kasım 2009 tarihinde yayınlanan **"İş Sağlığı ve Gü-**

venliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Tebliği" gereğince Çimento Fabrikalarında A Sınıfı İş Güvenliği Uzmanı ile Öğütme-Paketleme Tesislerinde B Sınıfı İş Güvenliği Uzmanının görev yapması gerekmektedir.

Bu itibarla Sendikamız, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) ile işbirliği yaparak söz konusu eğitimlerin Çimento Sektöründeki organizasyonunu gerçekleştirmektedir. ÇASGEM'de

düzenlenen ve Sendikamızca finanse edilen eğitimlere Sektörümüzden, 15 Mart 2010 tarihinde başlayan B Sınıfı İş Güvenliği Uzmanlığı Eğitimi için 10 çalışmamız ve 29 Mart ile 12 Nisan 2010 tarihlerinde başlayan C Sınıfı İş Güvenliği Uzmanlığı Eğitimi için de 40 çalışmamız iştirak etmiştir.

Eğitimlerin 78 saatlik kısmı Ankara'da ÇASGEM tesislerinde, 102 saatlik kısmı ise uzaktan eğitim şeklinde gerçekleştirilmekte olup, teorik eğitimin ardından yapılacak 40 saatlik pratik eğitimi de başarıyla tamamlayan adaylar, 2010 yılı Temmuz ayı içerisinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü'nce gerçekleştirilecek sınavda başarılı olmaları halinde B ya da C Sınıfı İş Güvenliği Uzmanlığı Belgesini alacaklardır.

“Akredite İskele Güvenliği Teftişi” eğitimleri başladı

Üyemiz Fabrikalarda “**yüksekte güvenli çalışma**” konusundaki bilinç seviyesini artırmak amacıyla ÇEİS İSG Kurulu’nun tavsiyesi ve Sendikamız Yönetim

uzmanları tarafından gerçekleştirilen eğitimde, gelişmiş ülkelerdeki iskele mevzuatı, iskele malzemeleri, iskele yapısal elemanları, iskele çeşitleri ve iskele teftişinde dikkat edilecek hususlara yer verilmektedir.

Teorik bilgilerin yanı sıra saha uygulamalarına da yer verilecek eğitime katılan ve başarılı olan çalışanlar, “İskele Güvenlik Teftişi” sıfatıyla fabrikalarımızda gerçekleştirilecek iskele çalışmalarında iskeleleri güvenlik açısından teftiş edebilecek yetkinliğe kavuşmuş olacaktır.

Söz konusu eğitim, 26-27 Nisan 2010 tarihlerinde Akçansa Büyükçekmece, 28-29 Nisan 2010 tarihlerinde Set Ankara ve 30 Nisan-01

Mayıs 2010 tarihlerinde Cimpor Hasanoğlu Çimento Fabrikası’nda gerçekleştirilmiştir.

Kurulu’nun tavsiyeleriyle “**Yüksekte Güvenli Çalışma**” konusunda Üyemiz Fabrikalara yönelik bir dizi eğitim programına başlanmıştır.

Bahse konu eğitim programlarından biri de, 2 gün süreli “**Akredite İskele Güvenliği Teftişi Eğitimi**”dir. 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



“Yeni Düzenlemeler Işığında Asıl İşveren - Alt İşveren İlişkisi” konulu toplantılar

Üyemiz fabrikalarda asıl işveren - alt işveren ilişkisi uygulamalarını gözden geçirmek ve aksaklıkları gidermek amacıyla Sendikamızca bir dizi toplantı tertip edilmiştir.

Prof. Dr. Fevzi ŞAHLANAN'ın konuşmacı olarak katıldığı ilk toplantı 18 Aralık 2009 tarihinde İstanbul'da Sendikamız binasında gerçekleştirilmiştir. **İkinci toplantı** 05 Mart 2010 tarihinde Doç. Dr. Gülsevil ALPAGUT'un konuşmacı olarak katılımıyla İzmir'de yapılmıştır. Prof. Dr.



Fevzi ŞAHLANAN'ın konuşmacı olarak katıldığı üçüncü toplantı ise 19 Mart 2010 tarihinde Ankara'da Sendikamız binasında tertip edilmiştir.

Üyemiz fabrikaların yetkililerinin katıldığı toplantılarda, 4857 sayılı İş Kanunu ve Alt İşverenlik Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde asıl işveren – alt işveren ilişkisi hakkında bilgi verilmiş, konuya ilişkin emsal yargı kararları dikkate alınarak katılımcıların soruları cevaplanmıştır.

Makine Bakım Onarımcılığı - Seviye 5 ile ilgili meslek standardı taslağı hazırlandı

Çimento sektöründeki ulusal meslek standartlarının belirlenmesi çalışmaları devam etmektedir.

23 – 26 Mart 2010 tarihleri arasında Sendikamız Ankara İrtibat Ofisi'nde gerçekleştirilen çalıştayda, üye fabrikalarımızdan gelen, mesleklerinde uzman çalışanların katılımıyla ve Eduser Eğitim ve Danışmanlık



Firması'ndan Hayrünnisa SALDIROĞLU'nun ve Sendikamız Araştırma Uzmanı Özgür ACAR'ın moderatörlüğünde, Çimento Sektörü Makine Bakım Onarımcılığı- Seviye 5 mesleğinin standardı geliştirilmiştir.

Mart ayı içerisinde gerçekleştirilen çalışmaya, Üye fabrikalarımızdan katılan çalışanların listesine aşağıda yer verilmiştir.

23-26 Mart 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilen meslek standardı çalıştayı (Çimento Sektörü Makine Bakım Onarımcılığı – Seviye 5)

İsim	Kurum
Ünal BÜKEN	Baştaş Başkent Çimento Fabrikası
Oğuz ÇELİK	Bursa Çimento Fabrikası
İsmail HIZ	Denizli Çimento Fabrikası
Bayram ÖZDEN	Batısöke Çimento Fabrikası
Burhan KARATAŞ	Oyak Mardin Çimento Fabrikası
Cafer GÜNAY	Set Ankara Çimento Fabrikası

AKÇANSA Akçansa bahara Türk Musiki Konseri ile “merhaba” dedi

Akçansa, sürdürdüğü çalışmalarına Büyükçekmece Musiki Derneği'nin eşsiz müzik dinletisi ile ara vermiştir. 04 Mart 2010 Perşembe günü Büyükçekmece Atatürk Kültür Merkezi'nde düzenlenen konserde Akçansa ailesi, dernek sanatçılarının yorumladığı değerli eserlerle bahara “merhaba” demiştir.

Bu yıl ikincisi düzenlenen ve geleneksel bir hal alması arzulanan Akçansa Bahar Konserleri'nin bu yılki müzisyen ev sahipleri Büyükçekmece Musiki Derneği'nin sanatçıları olmuştur. Türk Musikisi'nin değerli eserlerini yorumlayan sanatçılar, Akçansa ailesi ve Büyükçekmece sakinlerine keyifli anlar yaşatmıştır.

04 Mart 2010 Perşembe günü Büyükçekmece Atatürk Kültür Merkezi'nde düzenlenen konserde, yoğun geçen yılın ilk aylarını geride bırakan Akçansa ailesi toplumsal, çevresel ve ekonomik katma değer sağlamak üzere yeni çalışmalara imza atacakları bahar aylarına keyifli bir dinleti ile başlamışlardır.

Konserde konuşma yapan Akçansa Genel Müdürü Hakan Gürdal şunları söylemiştir: “Kuruluşumuzdan



bugüne kadar çevre koruma bilincimizden, iş güvenliğine, üstün hizmet ve üretim kalitesi anlayışımızdan sosyal sorumluluk alanındaki çalışmalarımıza kadar her zaman sektörümüzün örnek kuruluşu olarak ülke ekonomisine ve toplumsal gelişime katkıda bulunduk. Akçansa olarak, ekonomiye ve paydaşlarımıza yarattığımız katma değer; toplumsal, çevresel, yasal ve etik sorumluluğumuz; kaliteli ve güvenli ürün ve hizmetlerimizle sürdürülebilir büyümemize devam ediyoruz. Bu yolda sizlerin desteği ve gücü yol göstericimiz olmakta. Bu bağlamda böyle güzel organizasyonlar ile gücümüzün kaynağı olan çalışma arkadaşlarımız, iş ortaklarımız ve yöneticilerimiz ile bağlarımızı güçlendirmek arzusundayız.”

Üyemiz OYAK Bolu Çimento Sanayii A.Ş. önceki Teknik Genel Müdür Yardımcısı,

Hüseyin DEMİRORTAK

14 Mart 2010 Pazar günü Adana'daki evinde vefat etmiştir.

Merhumun cenazesi 15 Mart 2010 Pazartesi günü, Adana Asri Mezarlığı'nda defnedilmiştir.

Merhuma Allah'tan rahmet, yakınlarına ve tüm sevenlerine başsağlığı dileriz.

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI



Ünye Çimento'da Olağan Genel Kurul Yapıldı

Nuh Çimento Sanayi A.Ş. Olağan Genel Kurul Toplantısı 24 Mart 2010 Çarşamba günü saat 14:00'da Nuh Çimento Sanayi A.Ş. sosyal tesislerinde yapılmıştır.

Saygı duruşuyla başlayan olağan genel kurulun ilk konuşmasını Yönetim Kurulu Başkanı Atalay ŞAHİNOĞLU yapmıştır. Konuşmasında ortaklara, Dünya ve



CIKLIOĞLU, Yaşar KÜÇÜKÇALIK ve Osman ÖZKAN, denetçi olarak ise Mahmut KUTLUCAN ve M.S. Ülkü DALVER seçilmişlerdir.

Yeni seçilen Yönetim Kurulu, yaptığı ilk toplantıda Yönetim Kurulu Başkanlığına oy birliğiyle tekrar Atalay ŞAHİNOĞLU'nu seçmiştir.



Türkiye'deki ekonomik gelişmeleri, inşaat sektörünün beklentilerini, sıkıntılarını ve Nuh Grubu'nun 2009 yılı bilançosu ile tamamlanmış ve sürmekte olan yatırımlar hakkında bilgi vermiştir.

Tek liste ile gerçekleşen seçimlerde Nuh Çimento Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu'na, Atalay ŞAHİNOĞLU, Özer YURTBİLİR, Nurullah ESKİYAPAN, Fikret ESKİYAPAN, Levent YURTBİLİR, Muharrem ESKİYAPAN, Burhan Gökberk HİSAR-





Nuh Çimento'da Olağan Genel Kurul Yapıldı

Ünye Çimento'nun 41.Olağan Genel Kurulu 01.03.2010 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Ünye Çimento'daki görev süresi dolan Denetleme Kurulu Üyesi Mehmet CERİT'e vermiş olduğu hizmetlerinden dolayı Ünye Çimento Yönetim Kurulu Başkan Yrd. Mustafa Cengiz AKIN tarafından plaket verilmiştir.

Yapılan Genel Kurul Toplantısı sonucunda;

Yönetim Kurulu Üyeliklerine;

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

Denetleme Kurulu Üyeliklerine;

- 1- Sami DEMİREL
 - 2- Ümit KALENDER
 - 3- Faruk KÖKSAL
- seçilmişlerdir.



Ünye Çimento'da eğitim faaliyetleri

Stratejik Düşünme ve Planlama Eğitimi

2010 yılı OYAK Akademi Sınıf İçi Eğitimleri kapsamında bulunan "Stratejik Düşünme ve Planlama Eğitimi", 02-03 Mart 2010 tarihleri arasında TMI Türkiye Eğitim ve Performans Geliştirme Danışmanı Berna TALU tarafından, Ünye Çimento'da gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitime; şef ve üzeri tüm çalışanlar katılmıştır.



İSG Saha Ziyareti Eğitimi



Ünye Çimento'da İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmalarının daha etkin hale getirilmesi, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi ile İSG bilincinin tüm çalışanların davranışlarına olumlu yansımaları temin etmek amacıyla, İş Güvenliği ve Çevre Mühendisi Mustafa BAYRAKTAR tarafından 17.03.2010 tarihinde iki ayrı grup halinde "İSG Saha Ziyareti Eğitimi" verilmiştir. Söz konusu eğitime; Genel Müdür Yrd., Müdür, Şef, Mühendis ve Teknisyen personel katılmıştır.

Risk Değerlendirme ve Acil Durum Planı Eğitimi

Ünye Çimento Çayeli Dolum ve Paketleme Tesisi için MEKE Denizcilik Firması tarafından hazırlanarak Çevre ve Orman Bakanlığı tarafından onaylanan "Risk Değerlendirme ve Acil Durum Planı" ile ilgili olarak, planı hazırlayan firma tarafından 23 Mart 2010 tarihinde tesis çalışanlarına "Risk Değerlendirme ve Acil Durum Planı" eğitimi verilmiştir.





Bolu Çimento faaliyetleri

Dubai'ye bayi gezisi düzenlendi

Bolu Çimento, 2009 yılı yurtdışı gezisini 04 Mart – 08 Mart tarihleri arasında bayi ve müşterilerin katılımıyla Dubai'ye yapmıştır. Bolu Çimento Genel Müdürü ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Kemal DOĞANSEL, Mali ve İdari Genel Müdür Yardımcısı Memiş VANLI ve Satış Müdürü Mehmet Levend GÜRSES eşliğinde çöl ortasında bir

vaha olan Dubai ve emirliklerin başkenti, inşaat sektörünün kalbinin attığı Abu Dhabi şehirleri gezilmiştir. Dört günlük tur sırasında mimari ve stil açısından dünyanın ilkleri arasında yer alan yapılardan Burj El Arap, Burj Dubai, Jumeriah Plajı, Emirates Sarayı, Palmiye Adası ile dünyaca ünlü alışveriş merkezi Emirates Çarşısı ve yerel el sanatlarının sergilendiği Al-Nasr Meydanı ziyaret edilmiş, son olarak ise Rub El Kha-

li çölünde safari turu gerçekleştirilmiştir. Keyifli bir ortamda geçen gezi sırasında, geziye katılan müşterilerle gerçekleştirilen bayi toplantısında ise Kemal DOĞANSEL tarafından Bolu Çimento'nun 2009 yılı değerlendirmesi yapılmış, 2010 yılına ilişkin beklentiler paylaşılarak, karşılıklı görüş alışverişinde bulunulmuştur. Bolu Çimento Müşteri ve Bayi Performansı Değerlendirme Sistemlerine göre 2009 yılı için seçilen Marmara, Batı Karadeniz ve İç Anadolu Bölgelerindeki en başarılı dökme müşterileri ve en başarılı torbalı bayilerine plaket ve sertifikaları törenle verilmiştir.



Amerika'dan Bentley Üniversitesi MBA öğrencilerinin Bolu Çimento ziyareti

Amerika'nın önde gelen işletme okullarından biri olan Bentley Üniversitesi MBA öğrencilerinden oluşan 15 kişilik grup, Bolu Çimento'yu ziyaret etmiştir. MBA öğrencilerine Şirketin tarihçesi, tedarik zinciri ve satış-pazarlama ve proses konularında bilgi verilmiştir. Sunumlar ve soruların yanıtlanması ardından öğrencilere kısa bir fabrika turu yaptırıldıktan sonra ziyaret sona ermiştir.



Entegre yönetim sistemleri dış tetkiki gerçekleştirildi

Kalite ve Çevre Kurulu tarafından, 07-09.04.2010 tarihleri arasında üç gün süreyle; Bolu Çimento Sanayii A.Ş. Merkez Fabrika ve Ankara Öğütme ve Paketleme Tesis'i'nde tetkikler yapılmıştır. TS EN ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistemi Belge Yenileme ve 2008 geçişi ile TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetimi Sistemi, TS 18001:2008 İş Sağlığı ve Güvenliği Belgelendirme, TS EN ISO/IEC 27001:2006 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ve EC gözetim tetkikleri, baş tetkikçiler İlhan KAVŞAT ve Uğur GEDİK başkanlığında; Osman YÜCE, Edibe ÖZTEKİN ve Şebnem VURAL' dan oluşan tetkik ekibi tarafından gerçekleştirilmiştir. 09.04.2010 tarihinde Genel Müdür Kemal DOĞANSEL başkanlığında;

tetkik ekibi üyeleri, Bolu Çimento müdür ve şeflerinin katıldığı değerlendirme toplantısıyla, entegre yönetim sistemleri dış tetkiki sona ermiştir. Tetkik sonunda dış tetkik yetkilileri tarafından herhangi bir uygunsuzluğun kayıt altına alınmadığı vurgulanmış ve tetkik başarı ile sonuçlanmıştır.



Bolu Çimento'da 23 Nisan kutlaması

Bolu Çimento Çaydurt İlköğretim Okulu 5. sınıf öğrencileri, okul müdür yardımcısı Bekir İNCE ve sınıf öğretmenleri

Adnan KONAK eşliğinde, 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı kutlamaları çerçevesinde Bolu Çimento'yu ziyaret etmişlerdir. Genel Müdür Kemal DOĞANSEL'in ağırladığı öğrencilerden Gonca Feyza AKBAL, makam koltuğuna oturarak ve isteği üzerine Şirket çalışanlarından biriyle görüşmüş, Şirket ve çalışma ortamı ile ilgili çeşitli sorular yöneltmiştir. Ayrıca öğrenciler Kemal DOĞANSEL'le çimento üretiminin nasıl gerçekleştiği, Fabrikanın işleyişi ve 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı üzerine sohbet etmişlerdir. Öğrencilere 23 Nisan hediyeleri verilmesinin ardından ziyaret sona ermiştir.





“Hayat Matematiktir” OYAK Liselerarası Matematik Yarışması 2010 Şampiyonu Bolu Fen Lisesi

İlk kez 2003 yılında “Hayat Matematiktir” sloganı ile OYAK Çimento Grubu tarafından başlatılan ve 5 ilde 107 okulun katılımı ile gerçekleştirilen, zaman içerisinde diğer OYAK Şirketlerinin de katılımıyla 16 ile yayılan ve bu yıl 491 okuldan 1964 öğrenci ile buluşan OYAK Liselerarası Matematik Yarışması’nın sekizincisi 24 Nisan 2010 tarihinde İstanbul’da yapılan final sınavı ile tamamlanmıştır.



OYAK Grubu’nun 2010 Matematik Şampiyonu BOLU FEN LİSESİ oldu

OYAK Grubu’nun bu yıl sekizincisini düzenlediği yarışmanın il birincilerini belirleme sınavı 14 Kasım 2009 Cumartesi günü Adana Çimento, Mardin Çimento, Bolu Çimento, Ünye Çimento, OYAK Beton, Renault MAİS, ERDEMİR, İSDEMİR, ERMAĐEN, ERBOR, HEKTAŞ ve TUKAŞ’ın ev sahipliğinde Adana, Kahramanmaraş, Mardin, Batman, Bolu, Sakarya, Ordu, Rize, Düzce, Tekirdağ, Zonguldak, Hatay, Sivas, Kırıkkale, Şanlıurfa ve Balıkesir illerinde eş zamanlı olarak gerçekleştirilmiştir. 16 ilin birincileri 24 Nisan 2010 tarihinde TÜBİTAK tarafından hazırlanan sorular ile İTÜ Gümüşsuyu

Kampüsü’nde kendi aralarında şampiyon okulu belirlemek için yarışmışlar ve Bolu Fen Lisesi öğrencileri bu yılın şampiyonu olmuştur. İkinciliği Tekirdağ İMKB Öğretmen Lisesi, üçüncülüğü ise Hatay Tosçelik Fen Lisesi kazanmıştır.

23-26 Nisan tarihlerinde il birincisi okulların öğrencileri, ekip lideri öğretmenleri ve okul müdürleri aileleri ile birlikte İstanbul’da OYAK Grubu’nun misafiri olarak ağırlanmışlar, 4 günlük program boyunca İstanbul’un tarihi ve kültürel yerlerini gezen öğrenciler Boğaziçi Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi kampüslerini de ziyaret etmişlerdir. 26 Nisan’da BÜMED Merkezi’nde Boğaziçi Mezunları ile buluşan gençler gelecek planlarını ve kariyer hedeflerini tecrübeli mezunlar ile şekillendirmişlerdir.

26 Nisan gecesi Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı’nda yapılan ödül töreninde yarışmaya katılan tüm öğrencilere çeşitli hediyeler verilirken, şampiyon olan okul 15.000 TL değerinde karma laboratuvar kazanmıştır. Ayrıca şampiyon okulun öğrenci, öğretmen ve okul müdürleri 1.000 TL değerinde 1’er kese altın ve başarılı öğrencilerin aileleri 1.000TL değerinde hediye çeki ile ödüllendirilmiştir.

Matematik sadece bilim değil, ‘evrensel bir dil’

8. OYAK Liselerarası Matematik Yarışması Finali’nde konuşan OYAK Otomotiv ve Çimento Şirketleri Yönetim Kurulları Başkanı Celal Çağlar, matematiğin evrensel bir dil olduğunu ve matematiksiz bir hayatın mümkün olmadığını ifade etmiştir. Matematiğin bir bilim olmaktan çıkıp, sürekli kullandığımız bir alet

haline geldiğini kaydeden Çağlar, "Refahın yolu teknoloji üretebilmekten geçer. Bu ise öncelikle fen bilimlerine tam hakimiyet gerektirir. İşte bu hakimiyetin temeli matematiktir, matematik bilmeyen toplumlar güçlü ve zengin olamazlar. Hayatımızı en çok kolaylaştıran tüm ürünlerin içi matematik doludur; uçaklar, cep telefonları, bilgisayarlar ilk akla gelen örneklerdir" demiştir.

OYAK Liselerarası Matematik Yarışması'nda 16 ilden 64 gençle bir araya geldiklerini kaydeden Çağlar, "Kimi Ordu'dan kimi Mardin'den, kimi Şanlıurfa'dan, kimi Tekirdağ'dan toplam 16 ilden 64 genç arkadaşımızla birlikteyiz. Çoğu gencimiz yarışma vasıtasıyla İstanbul'u görme fırsatına sahip oldu. Bu da bize ayrı bir zevk ve mutluluk veriyor" şeklinde sözlerine devam etmiştir. 8 yılda 2 bin 456 okul ve 9 bin 824 öğrencinin matematikle buluşmasına destek olan OYAK Yönetim Kurulu'na, güvenilir bir yarışma organize edebilmek için birlikte çalıştıkları



TÜBİTAK'a ve 8 yıldır sınav komisyonun özverili çalışmalarına ve çocukların bugünlere gelmesine verdikleri emek için ailelere teşekkür eden Çağlar, tüm çocukları başarılarından dolayı tebrik etmiştir.

"Hayat Matematiktir" sloganıyla 9 bin 824 gence ulaştık

OYAK Liselerarası Matematik Yarışması'nın ödül töreninde konuşan OYAK Yönetim Kurulu Başkanı Yıldırım Türker, 2003 yılında Oyak Çimento Grubu'nun 'Hayat Matematiktir' sloganı ile başlattığı ve zaman içinde gelenekselleşen yarışma ile gençlerin iyi yetiştirilmesinin amaçlandığını kaydetmiştir. 2003 yılından bu yana sınava katılan okul sayısının 2 bin 456'ya, öğrenci sayısının ise 9 bin 824'e ulaştığını söyleyen Türker, 8 yıldır başarıyla gerçekleştirilen yarışmanın daha da verimli olmasını temenni etmiştir.

Yıldırım Türker konuşmasının sonunda, etkinliği düzenleyenlere, katılan öğrencilere, yarışmaya katkı sağlayan öğretmen ve okul idarecilerine, TÜBİTAK görevlilerine ve OYAK üst yönetimine teşekkürlerini sunmuştur.



İstanbul Ticaret Odası'nda "Küresel Trendler 2020" semineri yapıldı



09 Nisan 2010 tarihinde İstanbul Ticaret Odası'nda (İTO), "Küresel Trendler 2020" başlıklı bir seminer tertip edilmiştir.

Seminer, Sinpaş Yönetim Kurulu Başkanı/İTO Meclis Üyesi Avni Çelik'in ve İTO Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Murat Yalçıntaş'ın açılış konuşmalarıyla başlamıştır. Moderatörlüğünü İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Kerem Alkin'in yaptığı "2020 Küresel Trendleri ve Türkiye'nin Konumu" başlıklı birinci oturumda konuşmacı olarak Bahçeşehir Üniversitesi Öğretim Üyeleri Doç. Dr. Deniz Gökçe, Prof. Dr. Ali Atıf Bir, Sabancı Holding İnsan Kaynakları Grup Başkanı ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Göçmen ile Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Öğretim Üyesi Doç. Dr. Melih Bulu yer almışlardır.

Başkanlığını Devlet Eski Bakanı Prof. Dr. Ekrem Pakdemirli'nin yaptığı "Toprak Sektörünün Konumu ve 2020 Beklentileri" konulu ikinci oturumda ise Sendikamız Üyesi Nuh Çimento A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Atalay Şahinoğlu, Top-

rak İşverenleri Sendikası Başkanı Zekai Erez ve Türkiye Seramik Federasyonu Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Çenesiz birer konuşma yapmışlardır.

Birinci oturumda, dünya ekonomisinde yaşanan krizin sebepleri, önümüzdeki yıllarda yaşanabilecek gelişmeler ve topluma etkileri tartışılmıştır. Sabancı Holding İnsan Kaynakları Grup Başkanı ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Göçmen, eski ve yeni nesiller arasında artan kuşaklararası farklara, teknolojik gelişmelere, sektörlerin çevre yükümlülüklerine, karbon ekonomisi ve karbon azaltımı için yapılan çalışmalara dikkat çekmiştir.

İkinci oturumda çimento, toprak ve seramik sektöründeki gelişmeler ve gelecek yıllardan beklentiler açıklanmıştır. Nuh Çimento San. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Atalay Şahinoğlu konuşmasında, son yıllarda ülkemizdeki çimento sektöründeki yatırımların artması neticesinde ileri yıllarda sektörde arz fazlasının yaşanabileceğini belirterek, artan enerji maliyetlerinin sektörü olumsuz etkilediğini bu nedenle fabrikalarda alternatif yakıt ve enerji tasarrufu çalışmalarına önem verdiklerini belirtmiştir.



MPM Genel Kurulu

Milli Prodüktivite Merkezi'nin (MPM) 49. Genel Kurulu 24 Mart 2010 tarihinde MPM Genel Merkezi'nde gerçekleştirilmiştir. Genel Kurulu'da yapılan seçimler sonucunda Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) adına işveren kesimini temsilen Türkiye Deri Sanayii İşverenleri Sendikası Genel Sekreteri Akansel KOÇ seçilirken, Yönetim Kurulu aşağıdaki simlerden oluşmuştur.



Genel Kurul; Sanayi ve Ticaret Bakanı Nihat Ergünbaşta olmak üzere hükümet, işçi, işveren kesimleri ile üniversiteler, bilimsel kuruluşlar ve sivil

toplum kuruluşlarının temsilcilerinin katılımıyla 24 Mart 2010 tarihinde Saat: 10:00'da toplanmıştır.

MPM Genel Sekreteri ve Yönetim Kurulu Üyesi Kerim Ünal'ın açış konuşmasıyla başlayan Genel Kurul'da; Sanayi ve Ticaret Bakanı Nihat Ergün, MPM Yönetim Kurulu Başkanı Akansel Koç, Türkiye İşveren Sendika-

	ASIL	YEDEK
HÜKÜMET	Ramazan YILDIRIM	Mustafa KAPLAN
TİSK	Akansel KOÇ	Av. Mesut ULUSOY
TÜRK-İŞ	Pevrul KAVLAK	Mürsel TAŞCI
TOBB	Mustafa DERYAL	Alaaddin DOĞAN
TZOB	Bekir Şinasi ÖZDEMİR	M.Latif MASKAN
ÜNİVERSİTE	Prof.Dr.Mehmet EROĞLU	Prof. Dr. Recep KÖK

ları Konfederasyonu (TİSK) Yönetim Kurulu Başkanı Tuğrul Kutadgobilik, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TÜRK-İŞ) Genel Başkanı Mustafa Kumlu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yönetim Kurulu Üyesi Arif Parmaksız ve Türkiye Ziraat Odaları Birliği (TZOB) Başkan Vekili Nuri Sorman birer konuşma yapmışlardır.



Protokol konuşmalarından sonra Genel Kurul görüşmelerine geçilmiş, görüşmeler sonrasında MPM Yeni Yönetim Kurulu Üyeleri seçilmiştir. Ramazan YILDIRIM, Prof. Dr. Mehmet EROĞLU, Mustafa DERYAL, Akansel KOÇ, Bekir Şinasi ÖZDEMİR, Pevrul KAVLAK

ve Kerim ÜNAL'dan oluşan MPM Yönetim Kurulu ilk toplantısını yaparak, Yönetim Kurulu Başkanlığına Mustafa DERYAL, Başkan Vekilliğine ise Prof. Dr. Mehmet EROĞLU'nu seçmiştir.

Sendikamız, TİSK Genel Sekreterler Koordinasyon Kurulu'nu İstanbul'daki merkezinde ağırladı

Üyesi bulunduğumuz Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun (TİSK) üye işveren sendikaları genel sekreterlerini bir araya getirip bilgi alışverişinde bulunmalarını sağladığı Genel Sekreterler Koordinasyon Kurulu Toplantısı 31 Mart 2010 tarihinde Sendikamızın İstanbul-Yeniköy'deki Genel Merkezi'nde gerçekleştirilmiştir.

Konfederasyon ve üye işveren sendikaları faaliyetleri hakkında bilgilerin verildiği toplantı gündeminin ilk iki maddesinden sonra, Üçlü Danışma Kurulu'nun 10 Mart 2010 tarihli toplantısı ve yeni Sendikalar Kanunu Taslağı, Ağır ve Tehlikeli İşlerde Çalışanların Mesleki Eğitim Alma Zorunluluğuna İlişkin Değişiklik Tebliği konusunda gelişmeler ve Anayasa değişikliği teklifi konuları ele alınmıştır.

Toplantı katılımcı listesine aşağıda yer verilmiştir.

GENEL SEKRETERLER KOORDİNASYON KURULU KATILIMCI LİSTESİ:

BÜLENT PİRLER	TİSK
Av. SANCAR BAYAZIT	ÇEİS
Av. FÜSUN GÖKÇEN	ÇEİS
Dr. ERTAN İREN	ÇEİS
SERDAR ŞARDAN	ÇEİS
Av. HAKAN YILDIRIMOĞLU	CAM
AKANSEL KOÇ	TÜDİS
SELÇUK MARUFLU	TÜGİS
NECATİ ERSOY	İNTES
ABDULLAH KAHRAMAN	KAMU-İŞ
İSMET SİPAHİ	MESS
Av. AHMET BÖLÜKBAŞI	MESS
Av. ERTEN CILGA	MESS
RAHMİ CİBİROĞLU	MİKSEN
MEHMET ORUÇÖZ	MİS
ŞÜKRÜ TERCAN	TEKİS
Av. BEKİR UZUN	TOPRAK
FERHAT İLTER	TİSK
Av. HAKKI KIZILOĞLU	TİSK



TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketi 2009 Yılı Sonuçları

► Hazırlayan: Özgür Acar

TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketi sonuçlarına göre, 2009 yılında kurumsal olmayan sivil nüfus 70 milyon 542 bin kişi olmuştur. Kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus ise 51 milyon 686 bin kişi olup, toplam nüfusun %73,3'ünü oluşturmuştur. Toplam istihdam 2008 yılına göre 83 bin kişi artarak 21 milyon 277 bin olarak gerçekleşmiş; buna karşılık işsiz sayısı 860 bin kişi artarak 3 milyon 471 bine çıkmıştır. Buna göre toplam istihdam oranı %41,7'den %41,2'ye gerilemiş, işsizlik oranı %11'den %14'e çıkmıştır. Tarım sektörü hariç tutulduğundaki işsizlik oranı 13,6'dan 17,4'e, genç nüfustaki işsizlik oranı ise %20,5'ten %25,3'e yükselmiştir.

2009 verilerine göre en fazla istihdam hizmet sektöründe yapılmış olup, bir önceki yılın aynı dönemine göre %1,42'lik artışla 10 milyon 644 bin kişi olmuştur. Bir önceki yılın aynı dönemine göre istihdam oranındaki en fazla artış ise tarım sektöründe, 5 milyon 16 bin çalışandan 5 milyon 254 bine çıkarak yaşanmıştır (%4,74 oranında artış). Sanayide istihdam bir önceki yılın aynı dönemine göre %5,33'lük düşüşle 5 milyon 379 bine gerilemiştir.

Tablo 1. İşgücü durumu

	2008	2009
Kurumsal olmayan sivil nüfus (bin kişi)	69,724	70,542
15 ve daha yukarı yaştaki nüfus (bin kişi)	50,772	51,686
İşgücü (bin kişi)	23,805	24,748
İstihdam (bin kişi)	21,194	21,277
İşsiz (bin kişi)	2,611	3,471
İşgücüne katılma oranı(%)	46.9	47.9
İstihdam oranı (%)	41.7	41.2
İşsizlik oranı (%)	11.0	14.0
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	13.6	17.4
Genç nüfusta işsizlik oranı (*) (%)	20.5	25.3
İşgücüne dahil olmayanlar (bin kişi)	26 967	26 938

(*) 15-24 yaş grubundaki nüfus

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları

Not: Rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

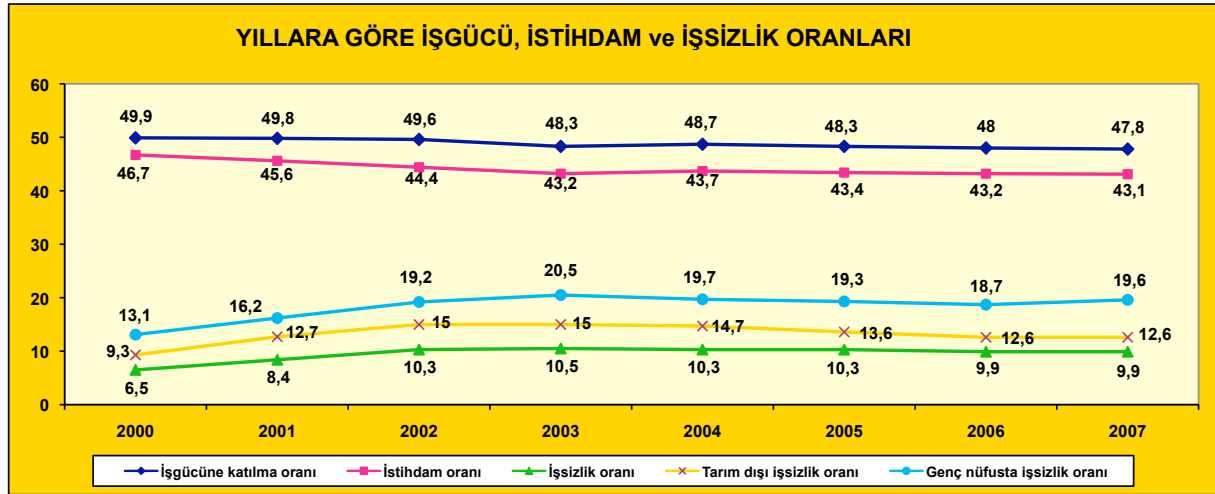
Tablo 2. İşteki durum ve ekonomik faaliyete göre istihdam edilenler

			2008		2009	
			Sayı	%	Sayı	%
Ekonomik faaliyetler			21,194	100	21,277	100
	Tarım		5,016	23.7	5,254	24.7
	Sanayi (*)		5,682	26.8	5,379	25.3
	Hizmetler		10,495	49.5	10,644	50.0

(*) İnşaat sektörü, sanayi sektörü içinde değerlendirilmiştir.

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları

Not: Rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.





Sosyal Güvenlik Uygulamalarında Düzenlenecek Belgeler

Mahmut ÇOLAK • Ercüment ÖZTÜRK



Sosyal Güvenlik Kurumu Başmüfettişi Ercüment ÖZTÜRK ve Müfettişi Mahmut ÇOLAK tarafından ortaklaşa hazırlanan kitap, sosyal güvenlik uygulamalarında düzenlenecek belgeler hakkında açıklama ve yorumlu bildirimler, dilekçeler, formlar, belgeler ve pratikler eşliğinde açıklayıcı bilgilere yer vermektedir.

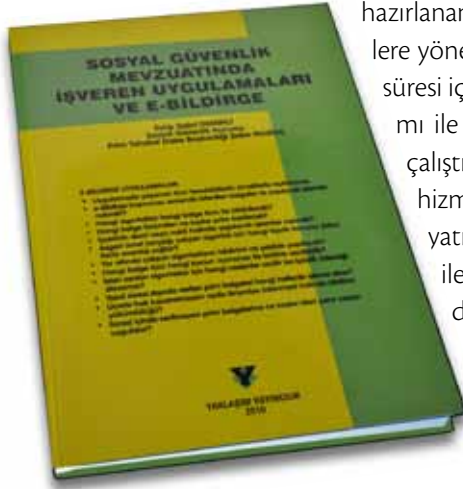
Sosyal güvenlik reformuyla sosyal sigortalar ve genel sağlık sigortası uygulamalarında işveren, sigortalı ve diğer hak sahipleri ile ilgili kişilerin iş ve işlemlerinde kullandıkları belge, dilekçe ve formların, hizmet alıcılara tanıtılmasının amaçlandığı kitapta, iki ana kısım bulunmaktadır. Birinci kısımda işverenler ve sigortalılarla ilgili belgelere yer verilirken, ikinci kısımda genel sağlık sigortası uygulamalarına yönelik bilgi ve belgeler, asgari işçilik, primsiz ödemeler ve pratikler incelenmiştir.

Yaklaşım Yayıncılık tarafından yayınlanan kitap gerek işveren gerek çalışan kesimi için aydınlatıcı bir kaynak niteliğindedir.

Sosyal Güvenlik Mevzuatında İşveren Uygulamaları ve e-Bildirge

Eyüp Sabri DEMİRCİ

Sosyal Güvenlik Kurumu Prim Tahsilat Daire Başkanlığı Şube Müdürü Eyüp Sabri DEMİRCİ tarafından hazırlanan kitap, hizmet akdine tabi olarak çalışanlar ve onları çalıştıran işverenlere yönelik hazırlanmıştır. Kitap özellikle, tahakkuk eden prim tutarlarının yasal süresi içinde ödenmemesi durumunda verilen gecikme cezası ve gecikme zammı ile idari para cezalarıyla karşılaşılması için, işverenlerin sigortalı olarak çalıştırdığı çalışanlarının hizmetlerinin ve kazançlarının yer aldığı aylık prim ve hizmet belgelerinin Sosyal Güvenlik Kurumu'na gönderilmesi ve muhteviyatı prim tutarlarının ödenmesi sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar ile bu sigortalılara ilişkin düzenlenecek sigortalı işe giriş ve işten ayrılış bildirimlerinin Sosyal Güvenlik Kurumu'na gönderilmesine ilişkin hususları incelemektedir.



15 ana bölümden oluşan ve Yaklaşım Yayıncılık tarafından yayınlanan kitap, özellikle işverenler için yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

Tüm Yönleriyle İş Hukukunda İzinler ve Uygulaması

Arif TEMİR



Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Müfettişi Arif TEMİR tarafından hazırlanan kitapta, anayasal ve vazgeçilmeyen bir hak olan izinlere ilişkin düzenlemelere yer verilerek, yıllık izne hak kazanma, yıllık izinlerle ilgili 4857 sayılı İş Kanunu, 854 sayılı Deniz İş Kanunu ve 5953 sayılı Basın İş Kanunu gibi değişik kanunlardaki usul ve esaslar ile uygulamada oluşan tereddütlü konular açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca hafta tatili, mazeret izinleri ile çocukların ve gebe kadınların çalıştırılmasına ilişkin usul ve esaslara da yer verilmiştir.

Eser altı ana bölümden oluşmakta olup; birinci kısımda 4857 sayılı İş Kanunu'na göre yıllık izinler, hafta tatili, doğum izni, mazeret izni ve çocukların çalıştırılmasına ilişkin usul ve esaslar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci kısımda 854 sayılı Deniz İş Kanunu'na göre yıllık izinler, hafta tatili, ve mazeret izni hakkında bilgi verilirken; üçüncü kısımda 5953 sayılı Basın İş Kanunu'na göre aynı konular işlenmiştir. Dördüncü kısımda radyoloji, radyom ve elektrikle tedavi müesseseleri hakkında tüzük kapsamında çalışanların izinleri üzerinde durulmuştur. Beşinci kısımda ise Mesleki Eğitim Kanunu kapsamında çalışan çırakların izinleri açıklanmaya çalışılmış, son bölümde ise konuya ilişkin yargı kararlarına yer verilmiştir.

Yaklaşım Yayıncılık tarafından yayınlanan kitap, çeşitli kanunlara tabi olarak çalışan kişiler kadar onların işverenlerini izin konusu hakkında bilgilendirebilecek bir kaynak niteliğindedir.