

Çimento İşveren

Cilt: 24 • Sayı: 1 • Ocak 2010

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası

Yayın Organı

dergi.ceis.org.tr

Bazı yerlerde kadınlar görüyorum ki, başına bir bez veya bir peştamal veya buna mümasil (*benzeyen*) bir şeyler atarak yüzünü gizler ve yanından geçen erkeklere karşı ya arkasını çevirir veya yere oturarak yumulur. Bu tavrın mana ve medlulü (*anlamı*) nedir? Efendiler, medeni bir millet anası, millet kızı bu garip şekle, bu vahşi vaziyete girer mi? Bu hal milleti çok gülünç gösteren bir manzaradır. Derhal tahsisi (*ayrılması*) lazımdır.

(*Kastamonu'da İkinci Bir Konuşma, 30.08.1925*)

K. Atatürk



ISSN 1300-3526



editörden

Değerli okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında; "İstihdam Politikalarının Bir Hedefi Olarak "İş Kalitesi" ve Uluslararası Kuruluşların Bu Konudaki Yaklaşımları", "Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi" ve "İş Kazasından Kaynaklanan Tazminat Alacaklarında İbra - 1" başlıklı makalelere yer verilmiştir. Ayrıca Sendikamız Hukuk Uzmanı Av. Dr. Ertan İren, "Yargıtay Kararları Işığında İşe İade Davası Açma Süresi" başlığı altında bir inceleme yazısı hazırlamıştır.



Kalite, iş hayatında açık ve net olarak tanımı yapılamayan bir kavram olup, yönetim bilminde çalışmalarda bulunan uzmanlar bu kavramı çeşitli şekillerde tanımlamaktadırlar. Kimi uzmanlar kaliteyi "ürün ve hizmetlerin hatasız olma derecesi" olarak tanımlarken; kimi uzmanlar konuyu müşteri odaklı ve üretici odaklı olarak iki farklı şekilde düşünüp, ürünün "müşteri tarafından istenen özelliklere uygunlu derecesi" ve "üretici tarafından istenen özelliklere uygunluk derecesi" olarak ayırmaktadır. Farklı düşüncelere bakılmaksızın "kaliteyi tutturmak" için ise, bunu sağlayacak olan çalışanların "iş kalitesi" büyük önem kazanmaktadır. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Naci Gündoğan, hazırlamış olduğu makalesinde istihdam politikalarının bir parçası olan "iş kalitesi" kavramını ele almıştır. Öncelikle kavramla ilgili çeşitli tanımlamalara yer veren yazar; sonrasında uluslararası kuruluşların konuyla ilgili yaklaşımlarını ele almış, iş kalitesinin nasıl ölçülebildiği hususunda açıklayıcı bilgiler sunmuştur.

İnsanların amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında zaman, önemli bir kaynaktır. Mevcut olan zamanda nelerin yapılabileceğinin etkin bir şekilde planlanması, yani zamanın iyi kullanılması, amaca ve hedefe ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Gerek bireylerin gerekse örgütlerin gerçekleştirmek zorunda oldukları amaç ve hedefleri vardır ve bunlara ulaşmaya çalışırken elde bulunan bütün kaynakların verimli bir şekilde kullanılması zorunludur. Bu kaynaklardan biri olan zamanın etkin bir şekilde kullanılması maksadıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin ve sarf edilen çabaların tümü de "zaman yönetimi" olarak tanımlanmaktadır. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. M. Akif Özer, makalesinde örgütler açısından çok önemli olan zaman yönetimi konusunu ele almış; zaman yönetiminin neden önemli olduğuna, amacına, zaman yönetimini uygulamada geçerli olan çeşitli tekniklere, faydalarına, uygulama esnasında karşılaşılabilecek zorluklara ve sürecin nasıl işlediğine dair bilgilere yer vermiştir.

İş kazasının meydana gelmesinden sonra işverenin, kaza geçiren işçiye yapmış olduğu belirli bir ödmeden sonra işçinin elinden bazında sonra hak ve alacak talep etmediğine dair aldığı yazılı belge "ibraname" olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu bu belge, işçinin haklarını almasını, işverenin ise ileride karşılaşılabileceği dava durumunda kendisini güvence altına almayı ya da direkt dava yolunun kapanmasını sağlamaktadır. Ankara İş Hakimlerinden Dr. Halil Yılmaz makalesinde bu konu üzerine eğilmiştir. Konunun gerek işveren gerekse işçi açısından önem teşkil etmesi ve dolayısıyla yazarın detaylı bir çalışma hazırlamış olması sebebiyle makale, dergimizde iki bölüm halinde bu sayımızda ve gelecek sayımızda yer alacaktır. Makalenin bu ilk bölümünde yazar işveren boyutunu ele alarak, ibranamelerle ilgili işverenin sorumluluğu hakkında açıklayıcı bilgilere yer verdikten sonra, iş hukukunda ibra hususuna değinmiştir.

İşe iade davaları iş mahkemelerinde en çok görülen davalardandır. Mahkemeler öncelikle bu davaların İş Kanunu'nun öngördüğü süre içinde açılıp açılmadığını incelemekte, süre kaçırılmışsa yapılan feshin geçerli olup olmadığı tartışmalarına girmektedir. İşe iade davası açma süresinin niteliği, başlangıç tarihi, kesintisiz olması gibi hususlar Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin kararlarında ele alınmıştır. Sendikamız Hukuk Uzmanı Av. Dr. Ertan İren yazısında, işe iade davası açma sürelerini yargı kararları çerçevesinde incelemiştir.

Yeni yılın hepiniz için huzur ve barış içinde sağlık, mutluluk ve başarılarla dolu bir yıl olması dileğiyle, sevgi ve saygılarımla...





4-15

MAKALE - I



16-35

MAKALE-II



36-48

MAKALE-III



49-55

HUKUK



59-64

MEVZUAT



65-69

SENDİKADAN HABERLER



73-87

FABRİKA HABERLERİ



88-91

İSTATİSTİK



92

KITAP

İÇİNDEKİLER
İÇİNDEKİLER
İÇİNDEKİLER

Prof. Dr. Naci GÜNDOĞAN

Anadolu Üniversitesi

İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

1968 yılında Eskişehir’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Eskişehir’de tamamladı. 1990 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü’nden mezun oldu. Aynı yıl, Anadolu Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü’ne araştırma görevlisi olarak atandı ve 1992’de yüksek lisans, 1996’da da doktora çalışmalarını tamamladı. 2003 yılında doçent, 2008 yılında da profesör ünvanını alan Naci Gündoğan’ın, “Genç İşsizliği”, M. Kemal Biçerli ile ortak olarak yazılmış olan, AÖF yayınlarından “Çalışma Ekonomisi” ve “Yoksulluğun Değişen Yüzü: Çalışan Yoksullar” isimli kitaplarının yanında, işgücü piyasalarıyla ilgili çeşitli dergilerde yayınlanmış olan makaleleri ile ulusal ve uluslararası konferanslarda sunulmuş tebliğleri bulunmaktadır. 2008-2009 öğretim yılı bahar döneminde misafir öğretim üyesi olarak ABD’nin Cornell Üniversitesi’nde bulunan Naci Gündoğan, evli ve iki çocuk babasıdır.



İSTİHDAM POLİTİKALARININ BİR HEDEFİ OLARAK “İŞ KALİTESİ” VE ULUSLARARASI KURULUŞLARIN BU KONUDAKİ YAKLAŞIMLARI

GİRİŞ

İş kalitesi (job quality) konusu 1970’li yıllardan bu yana, farklı adlar altında, üzerinde durulan işgücü piyasalarıyla ilgili önemli bir konu olmuştur. 1970’li yıllardan itibaren dünyayı saran işsizlik dalgası, bütün ülkeleri istihdamı artırma doğrultusunda politikalar geliştirmeye yöneltmiştir. “Bir işe sahip olmanın yoksulluktan korunmanın en iyi yolu olduğu” düşüncesi, *her ne pahasına olursa olsun* yeni işlerin yaratılmasına neden olmuş, bu da çoğu zaman yaratılan işlerin niteliğinin, niceliğine göre ikinci plana itilmesi sonucunu doğurmuştur.

İş kalitesi kavramının ilk ortaya çıkışı, 70’li yıllarda Tayloristik organizasyonlara yönelik eleştiriler çerçevesinde Avrupa’da, özellikle de İskandinav ülkelerinde üzerinde durulan “çalışma hayatının kalitesi” (quality of working

life) kavramıyla olmuştur. Çalışma hayatının kalitesi çerçevesinde yapılan tartışmalar, tek bir boyut üzerinde odaklanmıştır ki o da çalışma koşullarıdır. Bu kavram çerçevesinde istihdam koşulları, çalışma ve aile hayatı arasındaki ilişkiler gibi konulara hiç değinilmemiştir. Bunun başlıca nedeni, çalışanların çoğunluğunun erkek olması ve şimdi olduğu gibi kısmi süreli iş, geçici iş gibi risklerin henüz işgücü piyasalarında bugünkü kadar yaygın olmamasıydı (Davoine vd., 2008:13).

1980’ler ve 90’larda, ikili (dual) işgücü piyasaları teorisi ışığında Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de “iyi işler, kötü işler” (good jobs, bad jobs) şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Buna göre, iyi işler; ücret düzeyi yüksek, iyi çalışma koşulları sunan ve sürekliliği olan işlerdir. Kötü işler ise, düşük ücretli, uygun olmayan çalışma koşulları sunan ve sürekliliği olmayan işlerdir.

90'ların sonu ve 2000'li yılların başından itibaren, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından, "insana yakışır iş ya da düzgün iş" (decent work) kavramı ortaya atılmıştır. Günümüzde ise Avrupa Birliği kapsamında yapılan çalışmalarda "iş kalitesi" (job quality) kavramı daha sıklıkla kullanılmaktadır. Bu kavramların yanısıra; "çalışmanın kalitesi" (quality of work), "istihdamın kalitesi" (quality of employment) gibi ifadeler de rastlanılmaktadır. Bütün bu kavramların, aralarındaki bazı nüanslara rağmen, mahiyet itibarıyla aynı şeyi ifade ettikleri söylenebilir.

1. İŞ KALİTESİ KONUSUNDA ULUSLARARASI KURULUŞLARIN YAKLAŞIMLARI

Göreceli, çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olması nedeniyle, iş kalitesi kavramının tanımı ve çerçevesinin belirlenmesi konusunda uluslararası kuruluşlar arasında henüz bir konsensüs sağlanamamıştır. Bu konuda, başta Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Birliği olmak üzere, Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını Geliştirme Vakfı (Eurofound), Avrupa Sendikacılık Enstitüsü (ETUI) ve Kanada Küresel Politika Ağı (GNP) gibi birçok kuruluşun kavramlaştırma ve ölçüm çalışmaları yaptıkları gözlenmektedir.

1.1. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Yaklaşımı: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), iş kalitesi yerine "insana yakışır iş" (decent work) kavramını kullanmaktadır. ILO tarafından, resmi olarak ilk defa 1999 Uluslararası Çalışma Konferansı'nda bir raporla gündeme getirilen insana yakışır iş¹ kavramı, kişilerin çalışma haklarına, sosyal güvenlik imkanlarına ve sendikalar aracılığıyla kendilerini ifade etme haklarına atıfta bulunan bir kavramsal çerçeveyi ortaya koymaktadır. ILO Genel

Direktörü tarafından o tarihte Konferansa sunulan raporda, insana yakışır işle ilgili şu önemli ifadeler yer verilmiştir: "ILO'nun bugün birincil hedefi, kadın ve erkekler için özgür, eşit, güvenli ve insan onuruna yakışır koşullarda düzgün ve verimli işler sunan fırsatları teşvik etmektir" (ILO, 1999).

ILO'nun insana yakışır iş programı başlıca 4 amaca ulaşmayı hedeflemektedir. Bunlar: *istihdam yaratma, çalışanların temel haklarının korunması, sosyal korumanın geliştirilmesi ve sosyal diyalogun özendirilmesidir*. Aslında, bu amaçların hepsi aynı zamanda yoksullukla mücadele politikalarının da temelini oluşturmaktadır.

İnsana yakışır işin ilk amacı *istihdam yaratmaktır*. Bir kişinin insana yakışır bir işe sahip olabilmesi için öncelikle istihdam edilebileceği bir işin bulunması gerekir. İstihdam, zenginliğin yaratılmasında ve onun adil bir biçimde dağıtılmasında kilit öneme sahip bir araçtır. Bundan dolayıdır ki ülkeler, istihdam politikalarını oluşturmada ve istihdam sorunlarıyla mücadelede kapsamlı stratejiler belirlemek durumundadırlar. Bu stratejilerin geliştirilmesinde şu önceliklere yer verilmelidir; ülkedeki istihdam durumunun izlenmesi, kapsamlı ulusal politikaların geliştirilmesi, girişimciliğin ve iş yaratma programlarının teşvik edilmesi, eğitim ve işgücü piyasası politikaları (ILO, 2000:13).

İkinci amaç, *çalışanların temel haklarının korunması*dır. ILO'nun, uluslararası toplum üzerinde hemfikir olduğu temel çalışma haklarına ilişkin sözleşmelerinin bu konudaki genel çerçeveyi belirlediği söylenebilir. Bunlar; örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkının tanınması, zorla çalıştırmanın bütün biçimlerinin önlenmesi, çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılması ve istihdam ve mesleki ayrımcılıkla mücadeledir (Fields, 2003:242).

Üçüncü amaç *sosyal korumanın geliştirilmesidir*. Sosyal koruma, kapsamı çok geniş olan bir kavramdır. Bugün

¹ "insana yakışır iş" kavramının İngilizcesindeki "decent" kelimesi, İngilizce'de "tatmin edici, kabul edilebilir standartta" anlamına gelmektedir. Bu kelime İspanyolca'da ise (decente) yaygın olarak, "iyi kalitede ve yeterli sayıda" anlamında kullanılmaktadır. Bu kavram, Türkçeye, "düzgün iş", "insancıl iş" ve "insan onuruna yakışır iş" gibi karşılıklarla da çevrilmektedir. ILO Türkiye Ofisi, bu kavramı "insana yakışır iş" şeklinde çevirmiştir.

dünya işgücünün yarıdan fazlası ve onların aileleri sosyal koruma dışında bulunmaktadır. Bu oran Sahra altı Afrika ve Güney Asya'da %90'larda iken, orta gelir düzeyindeki ülkelerin çoğunda %50-%90 arasındadır. Gelişmiş ülkelerde bile sosyal koruma sisteminin dışında kalanların oranı artış trendi içindedir (ILO, 2000:19).

Dördüncü amaç ise *sosyal diyalogun özendirilmesidir*. ILO tarafından "işçi, işveren ve hükümet temsilcileri arasında, ekonomik ve sosyal politikalarla ilgili ortak konuların müzakere edildiği, karşılıklı olarak danışıldığı ve bilgi alışverişinin yapıldığı bir süreç" olarak tanımlanan sosyal diyalog; çalışanlara özgür, güvenli, eşit ve insan onuruna yakışır bir çalışma ortamının sağlanmasında önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Sosyal diyalogun temel amacı, çalışma hayatında uzlaşmanın tesis edilmesi ve sosyal tarafların demokratik katılımlarının teşvik edilmesidir. Başarılı sosyal diyalog yapıları ve süreçleri önemli ekonomik ve sosyal sorunların çözümünde, iyi yönetişimin özendirilmesinde, sosyal ve endüstriyel barışın gelişmesinde ve ekonomik sürecin istikrar kazanmasında büyük bir öneme sahiptir (ILO, 2007).

Ekonomik yapıdaki farklılıklar insana yakışır işe yaklaşımın da ülkeden ülkeye farklılaşmasına yol açmaktadır. Ghai üç farklı insana yakışır iş modelini -klasik, geçiş ve

gelişen- birbirinden ayırt etmek için üç kriter kullanmıştır. Bunlar: kişi başına gelir, toplam istihdam içinde ücretli istihdamının oranı ve gayri safi milli hasıla içerisinde kamu ve sosyal güvenlik harcamalarının payıdır. Tablo 1'de görüldüğü gibi, bu kriterler açısından bakıldığında her model farklılaşmaktadır. Kişi başına gelir klasik modeldeki endüstrileşmiş ülkeler arasında çok farklılık göstermezken (ABD'nin düzeyi Portekiz'ininkinin iki katından daha fazla değildir) yükselen geçiş ekonomilerinde ve gelişmekte olan ülkelerde bu farklılık büyüktür (Çek Cumhuriyeti ve Tacikistan arasındaki farkta olduğu gibi). Geçiş ekonomilerinde ücretlilerin toplam çalışanlar içindeki payı düşmesine rağmen hala batılı piyasa ekonomileriyle karşılaştırılabilir düzeydedir. Gelişmekte olan ülkelerin aralarında bu konuda büyük farklılıklar bulunmaktadır. Endüstrileşmiş ülkelerde ve geçiş ekonomilerinde kamu ve sosyal güvenlik harcamalarının GSMH içindeki payı yüksek olmakla birlikte; bu ülkelerin kendi aralarında da büyük farklılıklar vardır. Örneğin Rusya'daki kamu harcamalarının GSMH içindeki payı Batı Avrupa ülkelerinin altındadır ve bugün geçiş ülkelerinin sosyal güvenliğe ayırdıkları pay OECD ülkelerinin gerisindedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise, birkaç istisna dışında, kamu ve sosyal güvenlik harcamalarının GSMH içindeki payı çok düşük düzeydedir (Godfrey, 2006:85).

Tablo 1- İnsana Yakışır İşin 3 Modeli

	<i>Kişi başına gelir</i>	<i>Ücretli istihdamının toplam istihdam içindeki payı</i>	<i>GSMH içinde kamu ve sosyal güvenlik harcamalarının payı</i>
Klasik ekonomiler	Yüksek, ülkeler arasındaki farklılıklar az	Yüksek	Yüksek ama ülkeler arasında oldukça farklılıklar var
Geçiş ekonomileri	Orta gelir, fakat ülkeler arasındaki farklılıklar çok	Hala yüksek fakat geçiş öncesinden düşük	Geçiş öncesinden düşük ancak görece olarak hala yüksek
Gelişmekte olan ekonomiler	Orta gelirli ve yoksul ülkeler arasında büyük farklılıklar var	Ülkeler arasında büyük farklılıklar var	Birkaç istisna dışında düşük

Kaynak: Godfrey, s. 86'dan Ghai, *Decent Work: Concepts, Models and Indicators*, ILO, 2002.

1.1.1. İnsana Yakışır İşin Göstergeleri

Belirlenmiş bir amaca ya da sonuca ne derece ulaşıldığını ölçmek için kullanılan göstergeler, bu amaçlara ulaşmada zaman içinde kaydedilen gelişme ve performansı da ölçülebilir. Bunun yanında, ülkeler arasında karşılaştırma yapma ve insana yakışır işin farklı bileşenleri arasındaki ilişkilere ilişkin alternatif hipotezleri sınamak için de yaygın biçimde kullanılırlar. İdeal olarak, göstergeler belirlenmiş amacın doğrudan ölçümünü sağlamalıdır. Örneğin, eğer amaç toplum sağlığı ise,

olduğu bilinmektedir. Tabi ki bu alanda bir indeks oluşturulabilmesi, insana yakışır işi sağlıklı olarak ortaya koyabilecek göstergelerin belirlenmesiyle mümkündür. Bu konuda yapılmış çeşitli sınıflandırmalardan söz edilebilir. Bunlardan birisi, Draham Ghai tarafından, 1999 yılında Uluslararası Çalışma Konferansı Toplantısı'na sunulan Genel Başkanlık Raporu'nda yer alan insana yakışır işin başlıca dört boyutuna ilişkin göstergelerdir. Tablo 2'de bu boyutlar ve onlara ilişkin göstergeler yer almaktadır.

Tablo 2- İnsana Yakışır İşin Boyutları ve Göstergeleri

İstihdam	Sosyal Güvenlik	Çalışanların Hakları	Sosyal Diyalog
- İstihdam fırsatları - Ücret - Çalışma koşulları	- Kamu kaynaklarından sosyal güvenliğe ayrılan pay	- Zorla çalıştırma ve çocuk emeği - Ayrımcılık - Örgütlenme özgürlüğü	- Toplu pazarlık - Ekonomik demokrasi - Ulusal düzeyde katılım

Kaynak: Draham Ghai, "Decent Work: Concept and Indicators", *International Labour Review*, Volume 142, Number 2, 2003, s. 113-146.

gösterge hasta insanların sayısı ve oranına ilişkin bilgi vermelidir. Ancak, çoğu zaman genel amacı tam olarak tanımlamak güçtür. Örneğin, insana yakışır işin niteeliklerinden birisi ücret düzeyi yeterli olan istihdamdır (renumerative employment). Ancak, insana yakışır işi ölçmek için uygun bir gösterge geliştirmeden önce "yeterli ücret" kavramının tanımlanması gereklidir. Çoğu zaman doğrudan bir ölçü geliştirmek güç ya da maliyetlidir. Dolayısıyla, dolaylı bir ölçüye başvurulabilir. Örneğin, çocukların beslenme durumları, aldıkları çeşitli besinler aracılığıyla doğrudan ya da daha kolay ve ucuz bir biçimde, yaşlarına göre boy ve kiloları aracılığıyla dolaylı olarak ölçülebilir (Ghai, 2002:8).

Son yıllarda gelişmiş ülkelerde insana yakışır iş performansını ölçmeye yönelik indeks geliştirme çabalarının hız kazandığı görülmektedir. Nitekim ILO'nun da UNDP tarafından hazırlanan İnsani Gelişmişlik İndeksi benzeri bir "İnsana Yakışır İş İndeksi" hazırlığı içinde

İnsana yakışır işin daha iyi ve kapsamlı bir biçimde ölçülmesinin, ekonomik gelişmeyi yüksek refah standartlarına dönüştürecek mekanizmaların daha iyi değerlendirilmesine yol açacağını düşünen R. Anker, I. Chernyshev, P. Egger, F. Mehran, J. Ritter; insana yakışır işi ölçmeye yönelik olarak daha ayrıntılı istatistiki göstergeler sunmaktadırlar (Bkz. Tablo 3).

1.2. Avrupa Birliği'nin Yaklaşımı

İş kalitesi kavramı 2000 yılında yapılan Lizbon Konseyi'nden bu yana Avrupa Birliği'nin önemli bir konusu olagelmıştır. Gelecek 10 yılın stratejik hedefi olarak belirlenen Lizbon stratejisinde, "daha çok ve daha iyi işler yaratan bir sürdürülebilir ekonomik gelişmeye dayalı, rekabetçi ve bilgi temelli ekonomi" yaklaşımı vurgulanmıştır. Aynı yılın Aralık ayında Nice'de gerçekleştirilen Konseyde de bu konu Avrupa Sosyal Gündemi'ne dahil edilmiştir.



Tablo 3- İnsana YakıŖır İŖin Göstergeleri

1. İstihdam fırsatları - İŖgücüne katılma oranı - İstihdam-nüfus oranı - İŖsizlik oranı - Genç işsizliği oranı - Zamana dayalı eksik istihdam oranı - TarımdıŖı istihdamda ücretli istihdam payı 2. Kabul edilemez iş - İstihdam durumlarına göre okula gitmeyen çocuklar - Ücretli istihdamdaki veya kendi hesabına çalışan çocuklar 3. Yeterli gelir ve verimli iş - Yetersiz gelir oranı (Asgari veya ortalama ücretin yarısından daha az gelir elde eden çalışanların oranı) - Seçilmiş mesleklerdeki ortalama kazanç - İş eğitimi alan çalışanların oranı (son 12 ay içinde) 4. İnsana yakıŖır çalışma süreleri - AŖırı çalışma süreleri - Zamana dayalı eksik istihdam oranı 5. İstikrarlı ve güvenceli iş - Bir yılın altında kıdeme sahip olanların oranı - Geçici işlerde çalışanların oranı 6. Çalışma ve aile hayatı arasındaki denge - Zorunlu eğitim yaşının altında çocuğa sahip kadınların istihdam oranı 7. İstihdamda adil muamele - Cinsiyete göre mesleki ayrımcılık - Yönetim ve üst düzey mesleklerde çalışan kadınların oranı - TarımdıŖı ücretli istihdamdaki kadın oranı - Seçilmiş işlerde kadın/erkek ücret oranı	- Kadın/erkek farklılıklarına ilişkin diğer göstergeler (taciz, din, göçmenlik gibi diğer ayrımcılık türleri) 8. Güvenli iş - Ölümcül iş kazaları oranı - İş denetimi - İş kazası sigortasının kapsamı 9. Sosyal koruma - Kamusal sosyal güvenlik harcamaları (GSMH içindeki payı) - İhtiyaca göre nakit gelir desteği için yapılan kamusal harcamalar (GSMH içindeki payı) - Nakit gelir desteğinden yararlananlar - Emeklilik aylığı alan 65 yaŖ üzerindeki nüfus içindeki payı - Emeklilik fonlarına katkıda bulunan ekonomik olarak aktif olan nüfusun oranı - Aylık ortalama emeklilik geliri 10. Sosyal diyalog ve işyeri ilişkileri - SendikalaŖma oranı - Toplu pazarlık kapsamında bulunanların oranı - Grev ve lokavtlar 11. Sosyo-ekonomik koŖullar - Çalışan başına çıktı(satınalma gücü paritesi düzeyi) - İstihdam edilen kiŖi başına çıktının gelişimi - Enflasyon (tüketici fiyatları) - Yetişkin nüfusun eğitimi - Ekonomik sektörlere göre istihdam kompozisyonu - Enformel istihdam oranı - Gelir eşitsizliği - Yoksulluk oranı
--	--

Kaynak: Richard Anker ve diğerleri, *Measuring Decent Work with Statistical Indicators*, International Labour Review, Vol. 142 (2003), No. 2, s. 173-177.

2001 yılında iş kalitesini ölçebilmek için Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen bir gösterge seti, İstihdam Komisyonu'nda tartıŖılıp kabul edildikten sonra Laeken Konseyi tarafından onaylanmıŖtır. Laeken Göstergeleri olarak bilinen ve 10 göstergeden oluŖan bu sette özetle Ŗunlar yer almaktadır:

1. Doğal iş kalitesi: İşsizlikten istihdama geçiş; iş tatmini
2. Beceriler, yaŖamboyu öğrenme ve kariyer gelişimi: Eğitim ve öğretime katılım; yaŖ, cinsiyet, istihdam statüsü ve eğitim düzeyi itibarıyla eğitime katılım;

- işle ilgili eğitime katılan işgücünün oranı; işinde bilgisayar kullananların oranı
3. Cinsiyet eşitliği: Erkek ve kadın çalışanlar arasındaki kazanç farklılıkları
 4. İş sağlığı ve güvenliği: İş kazasına maruz kalanların oranı
 5. Esneklik ve güvence: Toplam istihdam içinde yarı-zamanlı ve belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışanların oranı
 6. İçerme ve işgücü piyasasına geçiş: işsizlikten istihdam geçiş, uzun dönemli işsizlik oranı, genç işsizliği oranı
 7. İş örgütlenmesi ve çalışma-yaşam dengesi: çocuk bakımı, aile sorumlulukları nedeniyle işinden ayrılanların ve işine dönmeyi arzulayanların oranı
 8. Sosyal diyalog ve çalışanların bağlılığı: Üzerinde uzlaşmış bir kriter olmakla beraber ILO'nun "insana yakışır iş" yaklaşımındaki sosyal diyalog kriterlerine atıf yapılmaktadır.
 9. Farklılık ve ayrımcılığın önlenmesi: Yaşlı nüfus (55-64 yaş grubu), etnik azınlıklar ve göçmenlerin istihdam oranlarındaki farklılıklar
 10. Genel ekonomik performans ve verimlilik: İşgücü verimliliğindeki büyüme

"Çalışmanın kalite ve verimliliğinin geliştirilmesi" konusu, 2003 yılında, "tam istihdam, sosyal bütünleşme ve sosyal içermenin güçlendirilmesi" konularıyla birlikte 2003-2005 İstihdam Kılavuzunda yer alan 3 temel hedeften biri haline gelmiştir. 2005-2010 dönemi için belirlenen Avrupa Sosyal Gündemi'nde ise iki temel öncelik kabul edilmiştir. Bunlardan ilki; "yoksullukla mücadele, eşit fırsatların ve istihdamın özendirilmesi"dir. İkincisi ise; "daha çok ve daha iyi işlerin yaratılması"dır. 2007 yılında Almanya'nın dönem başkanlığında, iş kalitesi konusu tekrardan Avrupa Birliği Gündemi'ne dönmüştür. Ocak 2007'de yapılan Berlin Konseyi'nde "iyi işler" yenilenen Avrupa Sosyal Modeli'nin temel bir unsuru olarak tanımlanmıştır. Bunu izleyen Konsey

sonuçlarında ise, Komisyon "daha çok ve daha iyi işlerin özendirilmesi"ni 21. Yüzyıl için Yenilenmiş Sosyal Gündem'in temel unsurlarında birisi olarak benimsemiştir (EC, 2008:148).

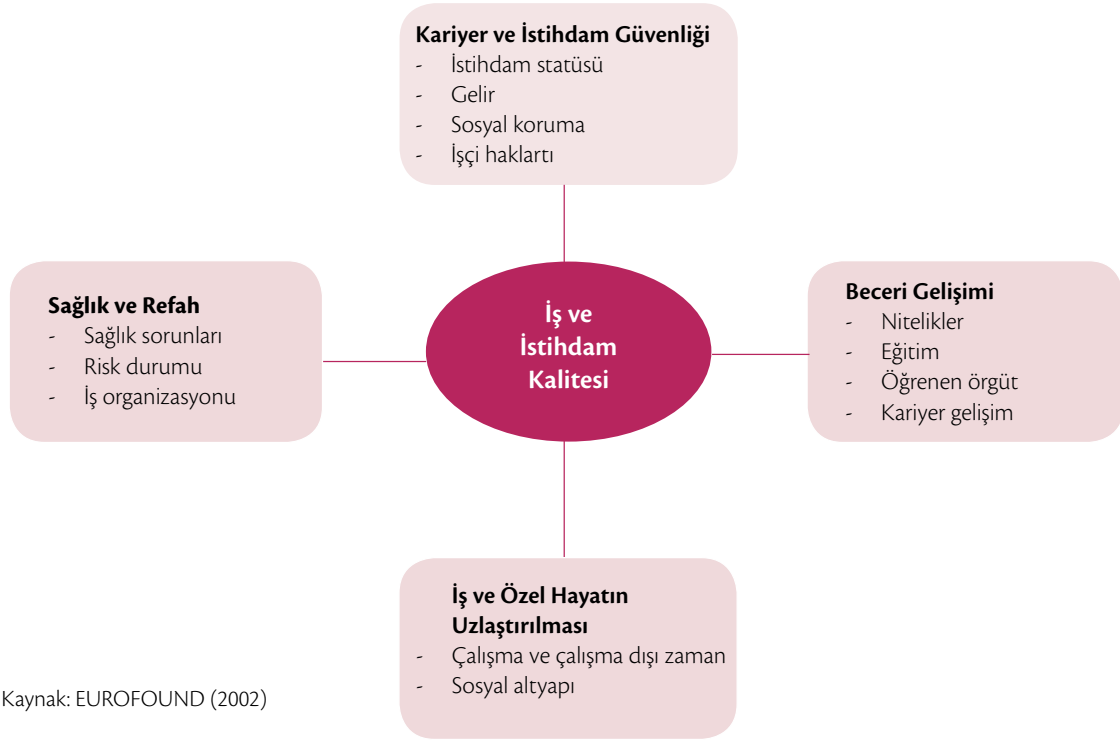
1.3. Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını Geliştirme Vakfı'nın (Eurofound) Yaklaşımı

İş ve istihdam kalitesinin geliştirilmesinin anahtar öneme sahip konulardan birisi olduğunu vurgulayan, Avrupa kurumlarından birisi olan Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı, iş kalitesini analiz etmek için Avrupa Komisyonu'ndan biraz daha farklı bir çerçeve geliştirmiştir. Analizde iş ve istihdam kalitesi başlıca 4 boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar ve bunların alt göstergeleri özetle şunlardır:

1. **Kariyer ve istihdam güvencesi:** gelir güvencesi, sosyal koruma, işçi hakları, istihdam statüleri
2. **Sağlık ve refah:** risklerin ortaya konulması, iş örgütlenmesi, fiziksel ve ruhsal sağlığın korunması
3. **Beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi:** becerilerin geliştirilmesi, eğitim, kariyer gelişimi, öğrenen örgütlerin geliştirilmesi
4. **İş hayatı ve özel hayatın uzlaştırılması:** çalışma süreleri ve çalışma dışındaki zaman, sosyal altyapı

ILO'nun "insana yakışır iş" (decent work) ve AB'nin "iş kalitesi" (job quality) kavramları benzer koşulların sonucunda ortaya çıkmalarına rağmen; aralarında birçok benzerlikler de olsa, farklı alt göstergelerle ölçülmektedirler. Aslında bunu doğal karşılamak gerekir. Çünkü ILO'ya üye ülkelere baktığımızda, aralarında gelişmiş ülkeler olduğu kadar az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin de bulunduğu görülmektedir. Yani, ILO üyeleri daha heterojendir. Dolayısıyla, standartlar oluşturulurken bu durumu dikkate almak ve bu standartların bütün üyeleri kapsayıcı olmasına özen göstermek gerekir. AB ise daha homojen bir topluluktur. Bunun doğal sonucu olarak da üye ülkelerin işgücü piyasalarında yaşadıkları sorunlar büyük benzerlikler gösterir.

Tablo 4- İş ve İstihdam Kalitesi



Kaynak: EUROFOUND (2002)

Tablo 5- İnsana Yakışır İş, İş ve İstihdam Kalitesi Kavramlarının Boyutlarının Karşılaştırılması

ILO'nun İnsana Yakışır İş Kavramının Boyutları	AB'nin İş Kalitesi Kavramının Boyutları	Eurofound'un İş ve İstihdam Kalitesi Kavramının Boyutları
İstihdam fırsatları	Doğal iş kalitesi İçerme ve işgücü piyasasına geçiş Farklılık ve ayrımcılığın önlenmesi Esneklik ve güvence	Kariyer ve istihdam güvencesi
Kabul edilemez iş		
Yeterli gelir ve verimli iş	Beceriler, yaşamboyu öğrenme ve kariyer geliştirme	Kariyer ve istihdam güvencesi Beceri geliştirme
Kabul edilebilir çalışma süreleri		İş ve özel hayatın uzlaştırılması Sağlık ve refah
İşte istikrar ve güvence	İşte esneklik ve güvence	Sağlık ve refah
Çalışma ve aile yaşamı arasındaki denge	İş örgütlenmesi ve çalışma-yaşam dengesi	İş ve özel hayatın uzlaştırılması
İstihdamda adil muamele	Cinsiyet eşitliği	Kariyer ve istihdam güvencesi
Güvenli iş	İş sağlığı ve güvenliği	Sağlık ve refah
Sosyal koruma		Kariyer ve istihdam güvencesi
Sosyal diyalog ve işyeri ilişkileri	Sosyal diyalog ve çalışanların bağlılığı	Kariyer ve istihdam güvencesi
Sosyal ve ekonomik koşullar	Genel ekonomik performans	İçermiyor

Kaynak: Chernyshev, s.12.

Davoine-Erhel ve Lariviere, ILO'nun insana yakışır iş kavramı ile ve Avrupa Birliği'nin, iş kalitesi kavramları arasındaki benzerlik ve farklılıkları şöyle sıralamaktadırlar (Davoine, 2008:33):

- Hem ILO'nun "insana yakışır iş" hem de Avrupa Birliği'nin "iş kalitesi" kavramlarında iş güvencesinin önemi vurgulanmakla beraber; bazı yaklaşım farklılıkları da göze çarpmaktadır. ILO, bu konuda işin sürekliliğine vurgu yaparken, Avrupa Birliği yaklaşımında "esneklik ve güvence" yaklaşımı üzerinde durulmaktadır. Başka bir deyişle, kıdem ILO'ya göre bir iş kalitesi faktörü olarak görülürken; AB perspektifi iş güvencesinden ziyade istihdam güvencesine vurgu yapmaktadır.
- ILO yaklaşımında bazı göstergeler daha çok detaylandırılmıştır. Örneğin Avrupa perspektifi yalnızca ücret mobilitesi üzerinde dururken; ILO yaklaşımı ücret düzeyi ve yeterliliğinin önemini vurgular. Her iki yaklaşım da eksik istihdam ve gönülsüz yarı zamanlı çalışma tehlikesini dikkate alır fakat ILO yaklaşımı aynı zamanda uzun süreli çalışma sorununa da bakar. Çalışma koşulları konusunda her iki yaklaşım da yaralanma oranı göstergesi önerirler. Bu konuda AB ciddi yaralanma oranı, ILO ise ölümcül kaza oranını ortaya atmaktadır.
- Sosyal diyalog her iki kavramda da tanımlanmakla beraber ILO'nun bu konuda sendikalaşma oranı, toplu pazarlık kapsamında olanların oranı, grev ve lokavt sıklığı gibi somut bazı göstergeleri bulunmaktadır.
- Bu iki kavram arasındaki bazı kategoriler doğrudan bir uygunluk içermez. Örneğin, AB'nin iş kalitesi tanımında çocuk işçilerle ilgili bir gösterge yer almaz. Çünkü bu konu AB işgücü piyasaları için ciddi bir sorun teşkil etmez. Ancak son yıllarda Bulgaristan ve Romanya gibi yeni üyelerin katılımıyla bu sorun kendini hissettirmeye başlamıştır. ILO ise çocuk iş-

çiliği ile mücadelede son yıllarda önemli programlar uygulamaktadır (IPEC gibi).

- Bu iki kavram arasındaki bir diğer farklılık sosyal güvenlik alanındadır. ILO yaklaşımında sosyal güvenlik doğrudan yer alırken AB'nin Laeken göstergeleri arasında sosyal güvenlik yer almamaktadır. Bu konu esnek güvence (flexicurity) aracılığıyla vurgulanmıştır.
- Bazı göstergeler AB perspektifinde daha detaylıdır. Örneğin, eğitim ve yaşam boyu öğrenme, cinsiyet eşitsizlikleri, çalışma hayatı ile özel hayatın uyumlaştırılması gibi konular AB tanımında daha detaylı biçimde ele alınmıştır. ILO tanımında ise ayrımcılık kavramı daha açık bir biçimde tanımlanmış, bu konuda sadece cinsiyet ayrımı indeksi ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda yöneticilik mesleğindeki kadınların oranı da buna dahil edilmiştir.

2007 yılında Cenevre'de iş kalitesi üzerine yapılan uluslararası bir seminerde bir araya gelen Birleşmiş Milletler, ILO, Eurostat, Eurofound gibi bir çok uluslararası kuruluşun temsilcileri tarafından, iş kalitesi ile ilgili mevcut çerçeveler karşılaştırılmış ve "istihdam kalitesi" başlığı altında 11 boyutlu ve 50 göstergeli yeni bir çerçeve önerilmiştir. Bu 11 boyut şöyle sıralanmıştır (Chernyshev, 2007:15):

- İstihdam Fırsatları
- Kabul Edilemez İş
- Yeterli Gelir, Beceri Geliştirme ve Verimli İş
- Asosyal/Kabul Edilemez Çalışma Süreleri
- İşin Sürekliliği ve Güvencesi
- İş ve Aile Yaşamı Dengesi
- Güvenli İş
- Sosyal Koruma
- Sosyal Diyalog ve İşyeri İlişkileri
- Sosyo-Ekonomik Koşullar

2. İŞ KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

İş kalitesi, kısa sayılamayacak bir zamandan beri üzerinde durulan bir konu olmasına rağmen, bu kavramın sistematik bir biçimde ölçülmesine yönelik çalışmaların hem niteliksel hem de niceliksel boyutunun oldukça yetersiz olduğu söylenebilir. Kavramın sübjektif boyutu, onun objektif değişkenler ve göstergelere bağlı olarak tanımlanmasını ve ölçülmesini güçleştirmektedir. Buradaki temel sorun, ölçümde hangi göstergelerin kullanılacağı ve bu göstergelerin genel iş kalitesinin ölçülmesinde ağırlığının ne olacağıdır.

İş kalitesi ile ilgili literatürün en az üç kalite ölçüsü üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bunlar; ücretler, bireylerin iş kalitesi konusundaki algılamaları ve objektif iş özellikleridir (yarı zamanlı çalışma ve geçici iş oranı, ortalama kıdem ve eğitim gibi). Literatürdeki analizlerin bazıları yalnızca bir kalite göstergesi üzerinde yoğunlaşır. Örneğin ABD’de yönetilen çalışmalar temelde iş kalitesi ölçüsü olarak ücretlere odaklanır. Birçok çalışmada da iş tatmini, iş kalitesi için bir değişken olarak kullanılmaktadır. Ritter ve Anker (2002), iş tatmini verilerinin iş kalitesinin en iyi ve en güvenilir göstergesi olduğunu ileri sürmektedirler (Vidovic, 2007:19).

Refah ekonomisi alanındaki katkıları nedeniyle 1998 yılında Nobel Ekonomi Ödülüne layık görülen Amartya Sen, kalkınmanın kişi başına gelir gibi göstergelerle ölçülmemesi gerektiğinden hareketle “yapabilirlik yaklaşımı”nı (capability approach) ortaya atmıştı. Nitekim bu yaklaşım UNDP tarafından her yıl yayınlanan İnsani Gelişim İndeksi göstergelerinin de teorik temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımdan hareketle, iş kalitesinin de ortalama ücret gibi tek bir göstergeyle

ölçülemeyeceği, bunun yanında; fırsat eşitliği, iş güvenliği, sosyal güvenlik gibi bazı sosyal göstergelerin de dikkate alınması ve birlikte değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Bu kapsamda, iş kalitesini ölçmeye yönelik geliştirilen iki yeni indeksten bahsetmekte yarar vardır. Bunlardan ilki, Küresel Politika Ağı (Global Policy Network) tarafından geliştirilen ve henüz deneme aşamasında olan İyi İşler İndeksi (GJI), diğeri de Avrupa Birliği’ne üye ülkelerdeki iş kalitesini ölçmek ve AB üyesi ülkeler arasında bu alanda bir sıralama yapmak amacıyla, Avrupa Sendikalar Enstitüsü tarafından geliştirilen Avrupa İş Kalitesi İndeksidir.

2.1. İyi İşler İndeksi (Good Jobs Index-GJI): Ülkelere sahip oldukları işlerin kalitesi konusundaki performanslarını ölçmeye ve zaman içerisinde ülkeler arasında bu konuda karşılaştırmalar yapmaya yarayan İyi İşler İndeksi (GJI), Küresel Politika Ağı (Global Policy Network) tarafından geliştirilmiş bir indekstir. İndeks iş kalitesi konusundaki gelişmeleri şu 5 alanda ölçmeyi amaçlamaktadır:

- Kadınlar için eşit fırsatlar
- Bir yaşam ücreti
- İş güvenliği
- Sosyal güvenlik
- Temel çalışma haklarına saygı

İyi İşler İndeksi hesaplanırken başlıca 5 alt indeks dikkate alınmaktadır: Fırsat Eşitliği İndeksi (IEO), Ücret İndeksi (IS), İstihdam/İşsizlik Oranı (IEE), Sosyal Güvenlik İndeksi (IASS) ve Çalışma Haklarına Saygı İndeksi (IRLS). İyi İşler İndeksi, basitçe bu 5 alt indeksin ortalamasından oluşmaktadır. Bu indekslerin hesaplanmasında gerekli olan bazı göstergeler de aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.

Tablo 6- İyi İşler İndeksi

GJI Alt İndeksleri	İndeksi Hesaplamada Kullanılan Göstergeler
Fırsat Eşitliği İndeksi (IEO)	- İstihdam edilen ve işsiz kadın ve erkek sayısı - Çalışma çağındaki nüfus - Kadın ve erkek ücret ortalaması
Ücret İndeksi (IS)	- Ortalama ücret - Asgari ücret - Gerçek ücret - Asgari geçim maliyeti - Tüketici fiyat indeksi
İstihdam (IEE)	- İstihdam ve işsizlik oranı - Formel çalışanların sayısı - Alt istihdam oranı
Sosyal Güvenlik İndeksi (IASS)	- Sosyal güvenlik kapsamındaki işçilerin oranı
Çalışma Haklarına Saygı İndeksi (IRLS)	- Sendikalaşma oranı - Toplu pazarlık kapsamındaki işçilerin oranı - Onaylanan ILO sözleşmesi sayısı

Kaynak: http://www.gpn.org/research/gji/GJI_Proposal.pdf

2.2. Avrupa İş Kalitesi İndeksi (The European Job Quality Index-JQI): Avrupa İş Kalitesi İndeksi, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki iş kalitesini ölçmek ve AB üyesi ülkeler arasında bu alanda bir sıralama yapmak amacıyla, Avrupa Sendikalar Enstitüsü (European Trade Union Institute) tarafından, ilk kez 2007 yılı için geliştirilmiştir.

Avrupa İş Kalitesi İndeksi 6 alt indeksten oluşmaktadır. Bunlar; Ücretler, standart olmayan istihdam biçimleri, çalışma zamanı ve iş-sosyal yaşam dengesi, çalışma koşulları ve iş güvencesi, beceri ve kariyer gelişimi ve kolektif çıkarların temsilidir (Bkz. Tablo 7).

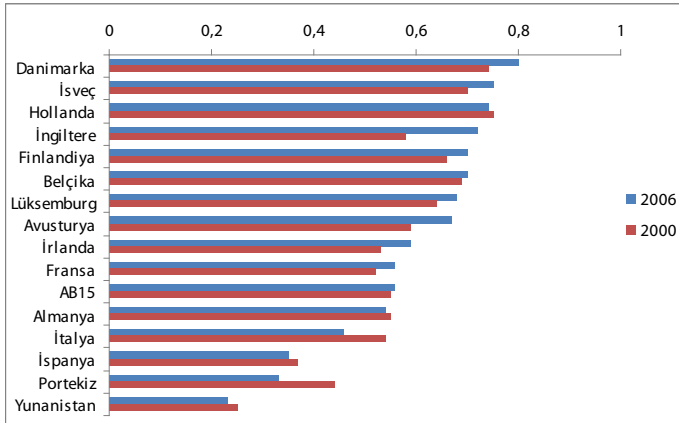
Farklı göstergelerden elde edilen data lar sonucunda ortaya çıkan Avrupa İş Kalitesi İndeksinde, en kötü performansı gösteren ülkenin indeks değeri sıfıra, en iyi performansa sahip bulunan ülkeninki ise 1'e yaklaşmaktadır. Leschke ve Watt tarafından, bu indekse dayalı olarak yapılan çalışma, AB-15 ülkeleri içerisinde iş kalitesi konusunda en iyi performansa sahip ülkenin 0,8'lik bir skorla Danimarka olduğunu ortaya koyarken, onu sırasıyla İsveç, Hollanda ve İngiltere izlemektedir. İş kalitesinin en kötü olduğu ülke ise yaklaşık 0,3'lük skorla Yunanistan olurken Portekiz, İspanya ve İtalya da bu ülkenin ardından gelmektedirler (Leschke ve Watt, 2008).

Tablo 7- Avrupa İş Kalitesi İndeksi Alt İndeksleri ve Göstergeleri

Alt İndeksler	Göstergeler	Veri Kaynağı	Ağırlığı (%)
Ücretler	İşçi başına nominal ücret	AMECO/Eurostat	70
	Çalışan yoksullar	Eurostat	30
Standart olmayan istihdam biçimleri	Geçici istihdam	Eurostat, LFS	50
	Yarı-zamanlı istihdam	Eurostat, LFS	50
Çalışma süresi ve iş-sosyal yaşam dengesi	Haftalık 48 saatten fazla çalışanların oranı	Eurostat, LFS	25
	Vardiyalı çalışanların oranı	Eurostat, LFS	25
	Gönüllü yarı-zamanlı çalışma	EU-SILC	25
	Çalışma saatlerinin sosyal /aile yaşamıyla uyumu	EWCS	25
Çalışma koşulları ve iş güvencesi	İş yoğunluğu	EWCS	25
	Çalışma koşulları üzerindeki otonomi	EWCS	25
	Fiziksel çalışma koşulları (titreşim, gürültü, ısı vb.)	EWCS	25
	Gelecek 6 ay içinde işini kaybetme olasılığı	EWCS	25
Beceri ve kariyer gelişimi	25-64 yaş nüfusun eğitime katılımı	Eurostat, LFS	60
	İş tekliflerinin iyi bir kariyer sunma olasılığı	EWCS	40
Kolektif çıkarların temsili	Toplu pazarlığın kapsamı	ICTWSS veritabanı	40
	Sendika Yoğunluğu	ICTWSS veritabanı	30
	İş organizasyonundaki değişimler konusunda danışılma	EWCS	30

Kaynak: Leschke ve diğerleri, s. 13-14.

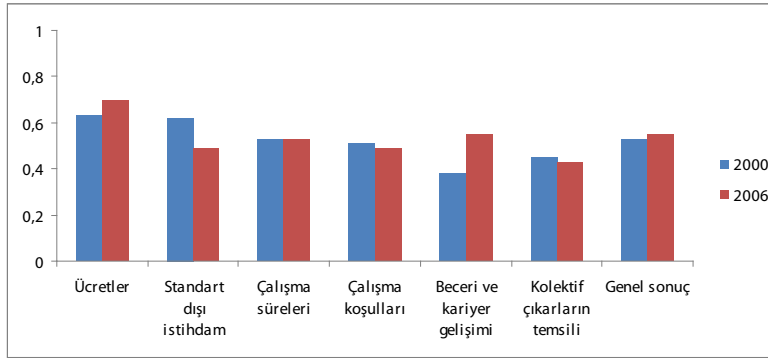
Tablo 8- AB Üyesi 15 Ülkenin İş Kalitesi İndeksi Değerleri



Kaynak: Leschke, Watt, Finn (2008)

İş kalitesinin alt göstergelerine bakıldığında ise (Tablo 9), 2000-2006 döneminde 15 AB üyesi ülke ortalamasında, ücretler, beceri ve kariyer gelişiminde olumlu bir gelişme gözlenirken; standart dışı istihdam türleri, çalışma koşulları ve kolektif çıkarların temsili konularının olumsuz bir çerçevede geliştiği, genel olarak iş kalitesi indeksinde ise az da olsa bir iyileşme olduğu söylenebilir.

Tablo 9- AB Üyesi 15 Ülkenin İş Kalitesi İndeksi Alt Göstergeleri



Kaynak: Leschke, Watt, Finn (2008)

SONUÇ

Göreceli ve çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle standart bir tanımı ve ölçüsü üzerinde henüz bir uzlaşmaya varılamayan iş kalitesi kavramı, özellikle ABD ve Avrupa Birliği ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde son dönemlerin en önemli konularından birisi olmuştur. Enformel sektörün yaygın olduğu gelişmekte olan ülkelerde de mevcut ve yeni yaratılan işlerin kalite sorunu her geçen gün biraz daha artmaktadır. İşsizliğin büyük boyutlara ulaştığı bu ülkelerde temel kaygı, her ne pahasına olursa olsun, bu soruna çözüm olacak yeni işlerin yaratılması olunca, yaratılan bu işlerin kalitesi ikinci planda kalmakta, yoksulluğu azaltması beklenen yeni işler bu sefer de çalışanların yoksulluğunu (working poverty) arttırmaktadır.

İyi çalışma koşulları ve kabul edilebilir bir ücret düzeyinin işverenler açısından maliyetinin yüksek olduğu ve bu nedenle yeni işlerin yaratılmasını tehlikeye attığı söylenebilir. Ancak, birçok çalışma göstermektedir ki çalışanların iş kalitesi, onların iş performanslarını ve dolayısıyla da verimliliklerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla, işlerin kalitesinin geliştirilmesi istihdamın artırılmasının önündeki engel olamaz ve olmamalıdır. İşlerin kalitesinin düşürülmesi nasıl ki daha fazla istihdam yaratmayacaksa, kalitenin artırılması da istihdamı düşürmeyecektir. Bunun içindir ki Lizbon Stratejisi, "daha çok ve daha iyi işler" in aynı anda gerçekleştirileceğini vurgulamaktadır.

KAYNAKLAR

Anker Richard, I. Chernyshev, P. Egger, F. Mehran, J. Ritter (2003), *Measuring Decent Work with Statistical Indicators*, International Labour Review, Vol. 142, No. 2.

Chernyshev Igor (2007), *Towards an International Quality of Employment Framework: Conceptual Paper of the Task Force on the Measurement of Quality of Work*, Joint UNECE/EUROSTAT/ILO Seminar on the Quality of Work (18-20 April 2007, Geneva, Switzerland).

Davoine Lucie, C. Erhel, M. Guergoat-Lariviere (2008), *A Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators*, Centre D'etudes De L'emploi, Mai 2008, No.45.

EC (2008), *Employment in Europe 2008*.

ELNEP (2008), *Financial Crisis Threatens Employment and Growth* (http://www.elnep.org/media/Elnep_05_2008_web.pdf)

EUROFOUND (2002), *Quality of Work and Employment in Europe Issues and Challenges*, Ireland. (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/12/en/1/ef0212en.pdf>)

EUROFOUND (2007), *Quality of Work and Employment in Europe* (<http://www.eurofound.europa.eu/docs/ewco/tn0612036s/tn0612036s.pdf>)

Fields Gary S. (2003), *"Decent Work and Development Policies"*, International Labour Review, Vol. 142, No. 2.

Ghai Draham (2003), *"Decent Work: Concept and Indicators"*, International Labour Review, Volume 142, Number 2.

Godfrey Martin (2006), *"Employment Dimensions of Decent Work: Trade-offs and Complementarities"*, *Decent Work: Objectives and Strategies* (Ed. by Draham Ghai), ILO Publication, Geneva.

GPN (2007), *Proposal for Calculation of the Good Jobs Index (GJI) for All Countries*, (http://www.gpn.org/research/gji/GJI_Proposal.pdf)

ILO (1999) *Report of the Director-General: Decent Work*, 87th Session, Geneva.

ILO (2000), *Decent Work and Poverty Reduction in the Global Economy*.

ILO (2007), *Social Dialogue*, (<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/themes/sd.htm>).

Leschke Janine and Andrew Watt, with Mairéad Finn (2008), *Putting a Number on Job Quality? Constructing a European Job Quality Index*, ETUI-REHSWP 2008.03.

Doç. Dr. M. Akif ÖZER

Gazi Üniversitesi İİBF
Kamu Yönetimi Bölümü

1973 yılında Ankara-Ayaş'ta doğdu. 1995 yılında Ankara Üniversitesi SBF Kamu Yönetimi Bölümünde lisans, 1999 yılında ise aynı üniversitenin Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans çalışmalarını tamamladı. 2005 yılında kamu yönetimi dalında doktora tez çalışmasıyla Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden doktora derecesi alan yazar, halen Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümünde öğretim elamanı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.



Kamu yönetimi, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi, yeni kamu yönetimi, yönetişim, yeni yönetim teknikleri ve yerel yönetimler gibi genel alanlarda yayınlanmış makaleleri olan yazarın, 2005 yılında Platin Yayınlarından çıkan "Yeni Kamu Yönetimi-Teoriden Uygulamaya" isimli bir kitabı da bulunmaktadır.

VERİMLİ ÖRGÜT YÖNETİMİ İÇİN ZAMAN YÖNETİMİ

GİRİŞ

Günümüzde teknolojideki değişimler ve gelişmeler herkesin zaman yönetimine bakışını değiştirmiştir. İnternet, intranet, e-mail, modemler her zaman her yerde bilgiyi mevcut ve ulaşılabilir hale getirmiş, bu şekilde bilginin değişimi kolaylaşmış, bu durum yöneticilere zamanın değişen şartlarına göre kararlarını değiştirebilme imkanı vermiştir. Örgütsel yaşamda bugün verimlilik, çalışan performansı ve bütçe başarısı oldukça önemli hale gelmiştir (Stanley, 2004:4). Bu sürecin bir tamamlayıcısı olarak zamanın yönetimi de kaçınılmaz olarak örgütsel yaşamın gündeminde en üst sıralara çıkmıştır. Çünkü zaman çok değerlidir ve verimlilik ve performans artışı için mutlaka çok iyi yönetilmelidir.

Başarılı zaman yönetimi için, örgütlerin ve çalışanların amaçlarını belirlemek, amaca ulaşmak için planlar yap-

mak, belirlenen ilk planı uygulamaya koymak ve bitiş zamanını tespit etmek ve amaca ulaşmaya kadar çalışmaya devam etmek (Güney, 2001:543) gerekmektedir. Çünkü bunları gerektiren zaman yönetimi, yönetimin ve yöneticinin zamana olan talebinden ortaya çıkmıştır. Zamanın kıt olma özelliğinden dolayı artık bir üretim ve tüketim kaynağı olarak görülmektedir. Zaman yönetiminin ana faaliyet sahası, bireylerin özel hayatı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticilerle ilişkilidir. Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanı etkin yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir (Akatay, 2008:2).

Bu çalışmada, örgütler açısından çok önemli olan, hem yöneticiye hem de çalışana, iyi planlandığında ve uygulandığında büyük avantajlar sunan zaman yönetimi konusu incelenecektir.

1. ZAMAN YÖNETİMİ

Çeşitli kaynaklarda yer alan değişik tanımlamalara göre zaman yönetimi; başlangıcı ve bitişi belirlenmiş ya da tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların realizasyonuna yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmak şeklinde belirtilmektedir. Diğer bir tanımlamaya göre ise; zaman yönetimi ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak olarak nitelendirilmektedir (Akatay, 2008:2)

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zamanı verimli kullanma isteğinin çoğunlukla erişkin insanlarda görülen bir davranış biçimi olduğu gerçektir. Çocuklarda bile zaman kavramının iki yaşından sonra başladığını bilmemiz, erişkinlerde bunun ne kadar önemli ve anlamlı olduğunu algılamamızı sağlar. Çünkü erişkinlerde sorumluluk bilinciyle birlikte, sorumluluk alanlarının artması, bu sorumlulukların gerçekleştirileceği zamanın da planlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Bayramlı, 2006:16).

Zaman yönetiminde amaç saptamak, amaca ulaşmak için planlama yapmak, planı uygulamaya hemen başlamak, bitiş zamanını saptamak ve son olarak amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek gerekir. Örgütsel stresle başa çıkmada zamanı iyi yönetmek en uygun yoldur (Tutar, 2004:66). Başarılı bir zaman yönetimi için ilk üç adımı şu şekilde belirtebiliriz:

- Amaçların belirlenmesi: Amaçlar yazılı hale getirilmeli, sonra öncelikler belirlenmeli ve yaşamdan ne beklenildiğinden emin olunmalıdır.
- Faaliyetlerle değil, amaçlarla yoğunlaşılmalıdır. En önemli faaliyet en önemli amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olmalıdır.
- Düzenli olarak zaman cetveli tutulmalı ve zamanın nasıl kullandığı analiz edilmelidir.
- Her gün önemli bir amaç belirlenmeli ve gerçekleştirilmelidir (Cornell Ün., 2007:1).

Zamanı yönetimi bir anlamda öz yönetim demektir. Yani, başkalarına ve kendinize zarar veren duyguları kontrol altında tutabilme, devamlı güven ve dürüstlük örneği olabilme, sorumlulukları yönetebilme, değişen koşullara uyarak engelleri aşabilme, iç mükemmellik standardını oluşturabilme ve fırsatları yakalayabilmeyi gerektirir (Bayramlı, 2006:16).

Günümüzde özellikle yöneticilerin etkinliğini ve verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birinin zaman yönetimi olduğu gerçeği fark edilmiştir. Elbette her yöneticinin zamanı, başta yetki ve görevleri olmak üzere bulunduğu kişilik yapısı, örgütün özellikleri ve çevresel etkiler gibi birçok unsur tarafından farklı etkilere maruzdur. Ancak yapılan araştırmalar, bir çok yöneticinin, kendisine ya da işine hiçbir katkısı olmayan hususlara zaman ayırdıklarını da açıkça ortaya koymuştur.

Yönetici konumunda bulunmayanlar da hemen hemen aynı durumdadır. Dolayısıyla işe ya da yöneticiye katkısı olmayan zaman, israf edilen, boşa giden zamandır. Oysa etkin bir yönetici olabilmek için zamanın tasarruf edilmesi gerekmektedir. Zamanın etkin kullanılması ve denetim altında bulundurulması zorunludur.

Bazı görüşlere göre zamanı yönetmenin mümkün olmadığı, ancak kendimizi zamana göre ayarlayabilece-



ğimiz, buna göre bir organizasyon ve planlama yapabileceğimiz vurgulanmaktadır. Ancak çağımız, bir yönetim çağıdır. İşbölümü ve ihtisaslaşma yaygınlaşmakta, dolayısıyla kurumların bir çok kademesinde yönetim birimleri oluşmaktadır.

Dolayısıyla zamanın da etkin ve verimli kullanılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin zamanlarını, nereye harcadıklarını mutlaka ölçmeleri gerekmektedir. Kullanılan zamanın nereye gittiğinin öğrenilmesi ve sonuçta denetim altına alınabilmesi öncelikle zamanın kaydedilmesi gerektiği belki de yönetim disiplini konusunda çağımızda öğrendiğimiz en yararlı hususlardan biri olmuştur (İğdeler, 2001:97).

2. AMACI VE ÖNEMİ

Zaman yönetimi çalışanların ve yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak ama-

cıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmış bir yönetim tekniğidir. Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Akataç, 2008:1).

Etkin yönetimin anahtarı zaman yönetimidir. Zaman yönetimi ilkelerini uygulayarak hem kendiniz başarılı olabilirsiniz hem de domino etkisiyle kendi biriminiz, iş arkadaşlarınız, üstleriniz için örnek oluşturabilirsiniz (Gülova-Köse, 2006:155). Zaman yönetiminin temel amacı, zamanı ihtiyaç ve istekleri karşılayacak şekilde kontrol altında tutabilmektir. Başarılı zaman yönetimi için dört önemli nokta vardır. Birincisi, amaç belirlemek, ikincisi, amaca ulaşmak için planlar yapmak, üçüncüsü belirlenen ilk planı uygulamaya koymak ve bitiş zamanını tespit etmek, dördüncüsü ise, amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmektir (Güney, 2001:543). Zaman yönetimi, zamanı kullanımızı etkileyen kişi ve

olayları etkilemek, kendimizi yönetmek, zamanı gerektiği gibi kullanabilmesi sağlayacak koşulları ve çalışmalarını yerine getirmektir (Gülova-Köse, 2006:154).

Kıt bir kaynak olan zaman en değerli hazinedir. Ne bir bankada korunabilir ne de satın alınabilir. Tek yapabileceğiniz onu yapıcı biçimde kullanmak ya da ziyan etmektir (Gülova-Köse, 2006:155). Görüldüğü gibi zaman diğer örgüt kaynakları içinde en önemlisidir. Diğer önemli kaynaklardan biri olan para aslında oldukça bol bulunan bir unsurdur. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan unsurun, sermayenin arzından çok talep olduğu genel kabul görmektedir. Diğer sınırlayıcı kaynak olan insanlar ise, aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanabilir bir unsurdur. Ancak, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilmekte ne de kiraya verebilmektedir. Dolayısıyla etkin yöneticiler zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunun bilincindedir ve görevlerinden değil zamanlarından yola çıkarlar (Akatay, 2008:1)

Zaman yönetimi, sermaye, işgücü gibi diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi, analizlerden ve planlamadan yararlanmayı gerektirir. Zaman yönetimi prensiplerini anlamak ve uygulamak için sadece zamanın nasıl kullanılacağını bilmek yetmez. Zamanı akıllıca kullanırken ne gibi sorunlarla karşılaşılacağını ve bunların nedenlerinin de bilinmesi gerekir. Bu temelden hareketle zamanını daha iyi kullanmayı isteyenler, etkinliği ve bu konuda başarısını geliştirmeyi öğrenir. Söz konusu öğrenme süreci ise kişisel beceri ve kararlılık gerektirir (Bayramlı, 2006:16).

Son dönemlerde literatürde zaman yönetimine yönelik davranışsal karar verme mekanizmalarına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların temel öngörüsü ise insanların geleceğe dönük davranışlarının çıktılarını tam anlayamamaları ve öngörememeleridir. Bundan dolayı da zamanı kullanmaya gereken önem verilememektedir (König ve Kleinmann, 2005:1). Za-

man yönetimi herkes için önemlidir ancak herhangi bir örgütte veya oluşumda yer alan sorumluluk sahibi ve lider konumunda bulunan yöneticiler için daha önemlidir. Bu tür bir oluşumda yer almak fazladan faaliyette bulunmayı ve çaba harcamayı gerektirmektedir. Bu süreçte faaliyetleri planlamak ve sıraya koymak ise oldukça önemlidir (Finley, 2007:1). Bunun için de zaman yönetimine önem verilmesi gerekmektedir.

Zaman yönetimi için inanılır olmak, amaç belirlemek ve iletişim gibi genel becerileri geliştirmek gerekmektedir. Bu alanlarda gelişim gösterildiğinde gerek özel, gerekse de iş hayatındaki stres de azaltılabilmektedir. Bundan dolayı zaman yönetimi hayat planlaması ve stres yönetimiyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Bu şekilde yapılacak işler listesinden çok daha öteye uzanıp hayatta ne yapmak istediğinizi, bunu elde etmek için nasıl bir plan hazırlamanız gerektiğini belirler (Hargreaves, 1998:18).

Zaman yönetimi örgütlerde değişimin yönetilmesi açısından da çok önemlidir. Değişime karşı direnme çoğu zaman değişimin zamansız yapılmasından kaynaklanmaktadır. Zamansız bir değişim ne kadar olumlu unsurlar içerirse içersin, direnişle karşılaşma ihtimali her zaman yüksektir. Genel olarak değişime direnme ihtimali olan grupların en zayıf olduğu dönemi, diğer şartların da olumlu olması durumunda değişim için uygun zaman olarak nitelendirmek mümkündür (Yeniçeri, 2002:275).

Zaman yönetimi uygulamaları bazen de eleştiriler alabilmektedir. Kavramın yanlış kullanıldığı belirtilmekte ve "zamanı yönetemeyiz, yalnızca kendimizi zamana göre yönetebiliriz" eleştirisi yapılmaktadır. Çünkü, akreple yelkovanın hareketi bireyin denetimi dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket eder ve birey ne yaparsa yapsın, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Sorun saati yönetmek değil, bireyin kendisini zaman içinde yönetebilmesidir. İnsanlar za-

manı yönetemez. Ancak sahip oldukları zamanı daha iyi kullanırlar (Akatay, 2008:1) şeklinde de yorumlar yapılmaktadır.

3. ZAMAN YÖNETİMİ TEKNİKLERİ

Temelde zaman yönetimi, yönetim ilkelerine başvurmayı gerektirmektedir. Zamanın planlanması, organize edilmesi ve kontrol edilmesi söz konusudur (Aydın, 2004:59). Özellikle örgütlerde bu gerekliliklerin yerine getirilmesi için zaman yönetimi tekniklerinden yararlanılır. Bu süreçte özellikle üst düzey yöneticiler zamanını en iyi şekilde yönetmek için bir sistem kurmalı (Garih, 2005:211) ve zaman yönetimi tekniği geliştirmelidirler.

Zaman yönetimi uygulamalarında öncelikle bir sistem kurarken; hedefler ve öncelikler belirlenmeli, hayır denilebilmeli, olumlu ve geliştirilmesi gereken yönler saptanmalı, çalışma ortamı düzene sokulmalı, zaman hırsızları belirlenmeli ve zaman tuzakları için önlem alınmalı, örgütte kararlar hızlı verilmeli, işlerin bir kısmını devredilmeli, günlük ve haftalık planlar yapılmalı, teknolojiye yeniliklerden yararlanılmalıdır. Tüm bunlar alışkanlık haline getirilmeli, gerekleri yerine getirilmeli ve bu şekilde zaman yönetimi için fazladan bir çaba harcanmamalıdır (Gökpınar, 2007:3-4).

Ancak bu süreçte aşağıda belirtilen yöntemleri de uygulamak yararlıdır:

- Savaşçı yaklaşımı: Yapılacak her faaliyet mutlaka gelecek düşünülerek yapılır. Bu yüzden gelecekte başarılı olmak için en önemli işlere ve projelere öncelik verilmelidir. Yaklaşım, kendini korumak verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla, zamana sahip çıkmak üzerinde odaklanır.
- Hedef belirleme yaklaşımı: Bu yaklaşım, “ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca” anlayışına dayanır. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, motive etme ve olumlu düşünce tarzı yaratma gibi teknikleri içerir.

- ABC yaklaşımı: “İstediğinizi yapabilirsiniz ama her şeyi yapamazsınız” anlayışına dayanır. Hedef yaklaşımından esinlenir ve buna önemli bir kavram olan ardışıklığı ekler. “Çabalarınızı öncelikle, en önemli işleriniz üzerinde yoğunlaştırın”. Neye ulaşmak istediğinizi biliyorsanız ve çabalarınızı öncelikle o işler üzerinde yoğunlaştırırsanız, işinizde başarılı ve mutlu olursunuz” tavsiyesinde bulunur.
- Sihirli araç yaklaşımı: Sihirli araç yaklaşımı, doğru aracın yani, doğru takvimin, doğru planlamanın, doğru bilgisayar programının bize yaşam kalitesi yaratma gücünü vereceği varsayımına dayalıdır. Bu işler gerçekten öncelikleri izlemenize, işleri planlamamıza ve ana bilgiye rahatça ulaşmamıza yardımcı olur.
- Beceri yaklaşımı: Yaklaşım, zaman yönetiminin temelde, muhasebe ya da kelime işlem gibi becerili olma anlayışına dayanmaktadır. Bunun için bir planlayıcı yada randevu defteri kullanma, yapılacak işler listesi oluşturma, hedef belirleme, yetki devretme, planlama gibi önceliklerin olmasını öngörmektedir (Gökpınar, 2007:5).

Zaman yönetiminde yukarıdaki yaklaşım ve yöntemler uygulanırken, en çok zaman kütüğünden yararlanılır. Zamanın nasıl aktığını ve kullanıldığını gösteren bu araç, yöneticinin zamanını; üstleri, astları, diğer bölüm yetkileri, çevresel etkenler ve ziyaretler için ve kendi ihtiyaçları için kullanmasına ortam hazırlar. Kişiler zamanı dikkatli kullanmadığında zaman kontrolden çıkmakta, işler birikmekte, akşamları evde, hafta sonları ve tatil günleri de zaman iş için harcamaktadır. Bu durumda dinlenme, enerji toplama, hobilere zaman ayırma durumu ortadan kalkmakta, stres ve gerginlikler artmaktadır (Eren, 2001:135). Zaman yönetiminde kullanılan zaman kütükleri, zamanın planlanmasını sağlayarak, kişilere büyük kolaylık sağlar.

Zaman yönetimi yalnızca bir defalık düzenlenen bir iş değil, insanın ömrü ile birlikte devam eden bir programdır. Bir daha hiç açıklanmayacak şekilde sizi doyuracak hiçbir yemek yememişsinizdir. Arabanızın sürekli gitmesini istiyorsanız, zaman zaman bensi deposunu doldurmanız gerekir. Bir defalık yemek veya benzin deposu olmadığı gibi, bir defaya mahsus kurslar ve kitaplar da yoktur. Tekrar edilen aşılar, bir defalık aşılardan daha etkilidir (Bayramlı, 2006:16). Bu nedenle zamanınızı iyi yönetebilmek için bu konuda bilgileri sürekli güncel tutmalı ve zaman yönetimini bir hayat felsefesi olarak kabullenmek gerekir.

Zaman yönetimi uygulamalarında başarılı olabilmek için mutlaka önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Zamanı yönetme sürecinde oldukça zor olan bu faaliyeti gerçekleştirmek için bazı yöntemler geliştirilmiştir.

Yönetim literatüründe öncelikleri belirleme konusunda en çok Pareto ilkesinden bahsedilmektedir. 19. yüzyılda yaşamış İtalyan ekonomist ve sosyolog Vilfredo Pareto tarafından ortaya atılan bu ilke, bir gruptaki önemli birimlerin, o gruptaki toplam birimlerin sadece küçük bir bölümünü içerdiğini belirtir. Bu kural literatürde "80/20 kuralı" olarak da adlandırılmaktadır. Kural zamana uygulandığında; "bir işe harcanan zamanın %20'si, sonuçların % 80'ini oluştururken, harcanan zamanın %80'i sonuçların %20'sini oluşturur" (Yılmaz-Aslan, 2002:27) sonucuna ulaşılır.

Pareto ilkesi zaman yönetimi uygulamalarına sıklık histogramı ile aktarılmıştır. Bizlere karşılaştırma imkanı veren bu araç Pareto histogramı olarak da bilinir tüm süreç yönetimi uygulamalarında kullanılır. Bu histogramda tüm unsurların gerçekleşme sıklıkları not edilir ve yapılacak analizlerde veri olarak kullanılır. Sıklık düzeyi yüksek olan faaliyetler için yeni tedbirler alınır (Courtney, 2005:1).

Pareto ilkesine, belirli bir grubun önemli unsurları aslında toplam unsurların oldukça küçük bir bölümünü oluştururlar. Örneğin, satış gücünüzün yüzde 20'sini kullanarak, yeni bir iş alanının yüzde 80'nini ele geçirebilirsiniz. Bu oran pek çok konuda geçerli olduğundan, Pareto ilkesine "önemli ama az ve önemsiz çok" ismi de verilmiştir.

İlke bir süre sonra zaman yönetimine de uygulamışlardır. Özellikle davranış biçimleri not edilirken ve günlük listeler hazırlanırken bu ilke yararlı olmaktadır. Ulaşılan sonuç büyük bir olasılıkla listedeki iki üç maddeye bağlıdır. Bu önemli maddeler bulunmalı ve öncelikle çözülmeye çalışılmalıdır. Pareto ilkesi aynı zamanda günü değerlendirebileceğiniz zaman yönetimiyle de bağlantılıdır. Üretkenliğinizin ve gerçekten yararlı çalışmanızın yüzde 80'ni, zamanınızın yüzde 20'si içinde gerçekleşir ve bildiğiniz gibi bu yüzde 20 gününüzün doruk saatleridir (Adair ve Adair, 1999:92).

4. ZAMAN YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler hem de çalışanlar için sayısız yararları bulunmaktadır. Zamanın etkin kullanımıyla; belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla ve hızlı iş yapabilme becerisine sahip olmaları nedeniyle yöneticilerin, çok sayıda iş gerçekleştirebilmeleri, örgütün birçok etkinliklerinin başlangıç ve bitişleri arasındaki zamanın daraltılması sonucu, ürünün pazara sunulması ve üretiminde öncelik elde edilebilmeleri mümkün olabilmektedir. Ancak zamanın etkin kullanımı kolay olmamaktadır. Çünkü yöneticinin önünde zaman kullanımını olumsuz etkileyen pek çok engel bulunmaktadır. Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmeleri önemli ölçüde zaman kullanımlarını engelleyen sorunları ya da zaman tuzaklarını saptamalarına bağlı olmaktadır (Akatay, 2008:2)

Zaman yönetimini iyi bilen bir kişi;

- Öncelikle güne iyi başlar. Çünkü güne erken uyanarak başlar.
- Gün içinde neler yapacağını çok iyi bilir. Günlük işler listesi yapmıştır.
- Kendine güveni tamdır.
- Verdiği sözleri tutar.
- Olaylara pozitif yaklaşır.
- Özel hayatı ve iş hayatı dengededir. Çünkü her ikisinde de üretken olmak ister.
- Fırsatları iyi değerlendirir. Çünkü hedefleri vardır.
- Geçen zamanı lehine çevirir. Çünkü pişmanlıklardan ders almıştır.
- Erteleme huyu yoktur.
- Hiçbir şeyi unutmaz. Önemli olan her şeyi yazılı tutar.
- İşyerinde örnek çalışandır. Çünkü başarılıdır.
- Yöneticisinin takdirini kazanır. Çünkü vazgeçilmezdir.
- Yaşamdan keyif alır. Çünkü her anın kıymetini bilir (Bayramlı, 2006:17).

Zaman yönetiminde üç adım çok önemlidir. Önce öngüt öncelikleri belirlenir ve yapılacaklar takvime bağlanır. Bir gün önceden sabah ya da akşam bir sonraki gün yapılacaklar listelenir. Daha sonra bu liste önceliklere göre yeniden yazılır. Ardından öncelik listesi bir takvime bağlanır ve beklentilerle uyumu sağlanır (Finley, 2007:1). Zaman yönetimi sürecinde basit bir şekilde anlattığımız sürece uyulursa, yukarıda belirtilen faydaları elde etmek hiç zor olmayacaktır.

ABD Cornell Üniversitesinde yapılan bir araştırmada başarılı bir zaman yönetimi için dört temel şart ortaya çıkmıştır. Üniversite yönetimi, söz konusu araştırma sonucu çıkan gereklilikleri hem öğrencilerine hem de çalışanlarına öğüt şeklinde tavsiye etmiştir:

- Amaçlarınızı belirleyin. Onları yazılı hale getirin. Sonra önceliklerinizi belirleyin ve yaşamdan ne beklediğiniz konusunda emin olun.
- Faaliyetlere değil, amaçlara yoğunlaşın. En önemli faaliyetleriniz en önemli amaçlarınızı gerçekleştirmeye yardımcı olmalıdır.
- Her gün mutlaka önemli bir amaç belirleyin ve onu gerçekleştirin.
- Düzenli olarak bir zaman cetveli tutun ve zamanınızı nasıl kullandığınızı analiz edin. Zamanınızı kötü kullanmanıza yol açan kötü alışkanlıklarınızı ortaya çıkarın. (Cornell Ün., 2007:1)

İnsanların başarılarının sırrı zaman yönetiminin yararlarını bilmekte gizlidir. Zaman yönetimi sadece iş hayatında ya da sadece özel hayatla ilgili olayları değil, hem özel hem de iş hayatındaki olayları birlikte ele alır ve dengede tutar. Bu sayede hayatın her alanında üretkenlik artar (Bayramlı, 2006:16).

Zaman verimli kullanıldığında evde ya da işte karşı karşıya kalınan stres de azalır (Jones, 2000:13). Zaman verimli kullanıldığında; kişiler kariyerlerini daha iyi planlar ve geleceğe daha iyi hazırlanırlar. Daha fazla okuma ve öğrenme, yeni konularda kendini geliştirme, insanlarla daha fazla kişisel ilişki kurma, sevdiklerine daha fazla zaman ayırma, daha fazla dinlenme ve eğlenme ve daha fazla düşünme ve yaratma, zaman yönetimi sayesinde sunulan fırsatlardır (Gökpınar, 2007:5).

5. ZAMAN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Son yıllarda görülen hızlı değişim ve özellikle de teknolojiye yenilikler, çok sayıda avantajın yanında bazı dezavantajlara da yol açmıştır. Yeni gelişmeler zaman üzerinde büyük bir baskı yaratmıştır. Örgütsel hedefler sınırlanmış, yöneticiler artan talepler karşısında daha farklı konulara dikkat etmek zorunda kalmışlardır. Bundan dolayı zamanın önemi artmış, yöneticilerin ilgilen-

mek zorunda oldukları konular hususunda çok seçici olmaları ve mümkün olduğunca zamanı iyi kullanmak için yetki devrine gitmeleri zorunlu olmuştur (Stanley, 2004:4). Bu süreçte zaman yönetimi ile ilgili yaşanan zorluklar, örgüt yöneticileri hayli olumsuz etkilemiş ve artan iş yüklerini daha fazla artırmıştır.

Zaman yönetimine ilişkin en büyük zorluk, bu konuda sorunun olup olmadığını anlamak ve çözmek istenip istenmediğine karar vermektir. Zaman yönetimi zorla sevdirecek ya da benimsetilecek bir sistem değildir. Kişi kendisi istemedikçe hiçbir yöntem yararlı olmaz. Zaman yönetimi de istek ve kararlılık işidir. Kişi kendi istediği için benimsemelidir. Zaman yönetimi ne hayatı dakika dakika yaşamayı vaat eder ne de sadece geleceğe dönük planlar yapmaya olanak verir. Zaman yönetimi kişiye özel, kişinin kendi isteğine göre yarattığı, kendine ait bir sistemdir (Bayramlı, 2006:18).

Zaman yönetiminde kendi kendimize sormamız gereken üç temel soru bulunmaktadır:

- Bana gereken hızlılığı kazandıracak olan planlarla çalışıyor muyum?
- Ben sabahın mı gecenin mi insanıyım?
- Dalgınlıklardan hızlı bir şekilde kurtulabiliyor muyum? (McAllister, 2006:3).

Bu sorulara vereceğimiz cevaplar zaman yönetimindeki başarınızı ortaya koyacaktır. Planlı çalışma, kararlılık, ne yapacağımızdan emin olmak ve diri bir hafıza, zaman yönetiminde sizi başarıya götürecektir. Bu süreçte aşağıda belirtilen engellerle mücadele etmek de çok kolaylaşacaktır (Casavant, 2003:5).

- Sürüncemede bırakmak,
- Daha fazlasını yapmaya çalışmak,
- Önceliklerin eksikliği,
- Hayır diyebilme yeteneksizliği,

- Yorum yapma eksikliği,
- Mükemmeliyetçilik,
- Yetki devrini kabul etmeme,
- Güçlükler, ilgisizlikler, alışamamak,
- Telefon görüşmelerini sınırlamadaki yeteneksizlik,
- Ziyaretçi kabullerini sınırlamadaki yeteneksizlik.

Zaman yönetiminde yukarıda belirtilen engeller, sürecin etkin ve verimli işlemesine engellemektedir. Yönetimde zaman kullanılırken; yöneticinin bulunduğu yönetim basamağından kaynaklanan kayıplar, iletişim araçlarının etkili kullanılamamasından kaynaklanan zaman kayıpları, çalışma düzeninden kaynaklanan kayıplar ve yöneticinin yeteneksizliği nedeniyle karşılaştığı zaman kayıpları etkilidir (Akat-Budak; 1999:420).

Doğaldır ki yukarıdaki engeller ve kayıplar dikkate alındığında, herkesin zamanı yönetme konusunda aynı başarıyı gösteremediğini söyleyebiliriz. Zaman yönetimi önündeki temel engeller, kişilerin zaman yönetimi konusundaki başarısını büyük oranda etkilemektedir. Aynı zamanda kişilerin başarısı, yetenekleriyle de doğrudan ilgilidir.

Zaman yönetiminde kişilerin; zamanı nereye harcadığını belirlemek için notlar tutmadıkça, yazılı kayıtlarla hareket etmedikçe, işler nerede yanlış gidiyor sorusuna cevap vermeleri imkansızdır (Jones, 2000:14). Zaman yönetimi sürecinde başarılı olabilmek için aşağıda belirtilen mücadele yöntemleri uygulanmalıdır:

- Kendinizi değerlendirin, gereksiz ayrıntılardan sıyrılın. Sorunların tanısını koyun.
- Değişmeye arzulu olun.
- Yaptığınız faaliyetlerin nedenlerini araştırın.
- Her gün iş listesi yapın ve buna göre çalışın.

- Bu işi hiç yapmasam ne olur diye düşünün.
- Bu işi ben yapmasam, başkası yapsa ne olur diye düşünün.
- Bunu, başkası benden daha iyi yapabilir mi diye düşünün.
- Başkalarının benim bu zamanımı alması gerekli miydi, neden bu kişilere zaman ayırdım diye düşünün.
- Her şeyi okumayı, hızlı okuma tekniklerini öğrenin (Eren, 2001:137).

6. ZAMAN YÖNETİMİ SÜRECİ

Bireylerin amaçlarına ulaşabilmelerinin en iyi yolu faaliyetlerini örgüt yapısı içerisinde gerçekleştirmeleridir. Örgütler, bireylerin aktivitelerini gerçekleştirebilmeleri için çeşitli önemli kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklardan en önemlisi zamandır. Örgütün sahip olduğu kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanılmasıyla sorumlu olan yöneticiler, bu amacı gerçekleştirmede başarılı olmak için zamanlarını etkin kullanmak zorundadırlar.

Zaman yönetimi, zaman faktörü göz önünde bulundurularak, kaynakların etkin kullanımı demektir. Zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gittiğinden dolayı sorun zamanı yönetmede değil, yöneticinin kendini zaman içinde yönetebilmesindedir.

Örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken işlevlere, personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır. Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler; öncelikleri belirleme ve planlama, etkin iletişim, karar verme, yetki devri ve astların zamanını yönetme, üst yöneticiyi yönetme, kesintileri ortadan kaldırma ve sekreterle çalışma olarak sıralanabilir.

Zaman yönetimi için yapılması gereken ilk şey zamanın nasıl geçirildiğini belirlemektir. Herkesin yaşamında sabit olan uyku, yemek, kişisel temizlik ve bakım, ulaşım gibi zorunlu işler için harcanan zaman çıkarıldıktan sonra kalan süre için planlama yapılabilir.

Plan yaparken dürüst ve gerçekçi olmalı, görevlerin yanı sıra sosyal aktiviteler ve egzersiz için de zaman ayırmalıdır. Uzun ve kısa vadeli hedef ve öncelikleri belirlemek, hedefler için eylem planı yapmak, bunları gerçekleştirmek için yapılacak işler listesi hazırlamak, öncelikleri belirleyebilmek, hayır diyebilmek, aynı zaman dilimine birkaç işi sıkıştırmak bu konuda ana başlıklardır (Sarıçay, 2002:3).

Sosyo-teknik sistemler olan örgütlerde örgütsel faaliyetleri yönlendirme konumunda bulunan yöneticilerin yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmeleri, örgütsel faaliyetler sırasında kullanılan örgütsel zamanın etkin yönetilmesi ile ilgilenmemeleri düşünülemez. Bu sebepten dolayı, yöneticiler yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmekle kalmamalı, aynı zamanda örgütün zamanının da etkin yönetilmesi ile ilgilenmelidirler. Zira zaman, örgütün değerli kaynaklarından biridir. Ancak zamanı, tüm personele gerekli bir kaynak haline getirebilmek yöneticiye kalmış bir etkinliktir. Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler; öncelikleri belirleme ve planlama, etkin iletişim, karar verme, yetki devri ve astların zamanını yönetme, üst yöneticiyi yönetme, kesintileri ortadan kaldırma ve sekreterle çalışma olarak sıralanabilir (Yılmaz-Aslan, 2002:26).

Etkili bir örgütsel zaman yönetiminin en önemli unsurlarından ikisi birbirleriyle yakından ilişkili olan yöneticinin önceliklerini belirlemesi ve yapılacak işlerle ilgili planlar yapmasıdır. Zamanını etkili ve verimli şekilde kullanmak isteyen bir yönetici, yapması gereken faaliyetleri listelemeli ve ivedi konulara göre öncelikleri tespit etmelidir (Sarıçay, 2002:3).

Daha önce açıkladığımız Pareto ilkesi, önceliklerin belirlenmesinde oldukça etkili bir yöntemdir.

Yöneticiler zaman yönetimi sürecinde astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için onların da zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek isterler. Bu konuda yöneticilerin düştüğü üç temel yanlış vardır:

- Astlara verilen görevlerin açık olmaması: Anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak, daha etkili bir iletişim ve daha yüksek verim sağlar.
- Astları beklemek: Başkalarına değer vermeyen yöneticilerin astlarını beklettikleri sıkça görülen bir olaydır. Bu durum verimli astları çok rahatsız eder.
- Astları işlerinden alıkoymak: Astın çalışmasını sık sık keserek “yalnızca bir dakikanı alacağım” diyen yönetici, astının tekrar işi üzerinde yoğunlaşmasının ne kadar zaman alacağından haberdar değildir (Can, 1992: 277).

Yöneticilerin hedeflerine ulaşmaları konusunda, kendileri için gerekli olan gücün kaynağı, içinde bulundukları zamandır. Kriz dönemlerinde üst yönetim önemli görevleri kısa sürede yerine getirmek durumundadır. İçinde bulunulan koşul ne olursa olsun, bütün dönemlerde işlerin öncelik sıralaması vardır. Yaşamsal öneme sahip işlerin yanında ertelenebilir nitelikte işler vardır. Burada yöneticinin göstereceği yetenek, özellikle kriz dönemlerinde yaşamsal önemi olmayan ve zamanı eriten işlerden sıyrılarak, yaşamsal önemi olan işlere yönelmektir (Tutar, 2004:66).

Zamanı kaybetmek istemeyen bir yönetici, bir an önce işe başlamalı ve işleri sürüncemede bırakma huyundan vazgeçmelidir. Virüs olarak nitelendirilen işleri sürüncemede bırakma hastalığıyla savaşmak için;

- İşlerin sürüncemede bırakıldığı alanların bulunması,
- İşlerin önem sırasına göre düzenlenmesi ve sorunların sırasıyla halledilmesi,

- Günlük işler ve faaliyetlerde zamanın belirlenmesi ve bu zamanın sınırlandırılması,
- Zor sorunlardan kaçmama, ,
- Emin olunana kadar işleri ertelememe (Can, 1992: 271), gerekir.

Zaman yönetimi sürecinde ayrıca yöneticiler aşağıdaki tavsiyelere de uymalıdır:

- Mümkün olduğu kadar kısa süreli hedeflerinizi belirleyin.
- Planlı çalışın, gelecek haftaya, bir önceki haftadan planlı girin. Her günü programlayın.
- Günlük programda en önemli altı işi önem sırasına göre yazın.
- Güne en zor işi yaparak başlayın, stresten kurtulun.
- Yapılmaya değer olduğuna inanmadığınız iş için zaman ayırmayın.
- İşlere başarınıza (görev ve sosyal başarı) yapacağı katkı oranında zaman ayırın.
- Kolay ve tekrarlı işleri mutlaka astlarınıza, hatta sekreterinize devredin.
- Aynı nitelikte işleri bir arada yapacak şekilde gruplayın.
- Her şeyi yerli yerinde bulundurun ve kolay bulabileceğiniz bir dosya düzeni geliştirin.
- Önemsiz konularda ayrıntılardan kaçınarak çabuk karar verin.
- Toplantıları ve katılacakların sayısını asgari ölçüde tutun.
- Günün hangi saatlerinde verimli olduğunuza karar verin, önemli konuları bu zamanlara programlayın.
- Üst makamlardan veya başka bölümlerden çıkacak karar ve evrakları takip edip çabuklaştırın, bekleyerek zaman öldürmeyin.
- Önemsiz randevuları en verimsiz belirli saatlere koyun.

- Toplantılarınızı haftanın veya günün belirli saatlerinde yapmaya çalışın.
- Zor işler arasında kısa zaman alan dinlendirici işler serpiştirin (Eren, 2001:138).

Yukarıdaki tavsiyelerden de anlaşılacağı gibi zaman yönetimi, temelde yöneticilerin zamanlarıyla ilgilidir. Herkes için zaman yönetimi önemlidir. Fakat yöneticilerin zaman konusundaki duyarlılığı, hem çalıştığı örgütü hem de çalışanları etkilemektedir. Yöneticilerin, zamanlarını iyi yönetememeleri, sorumlu olduğu işleri, örgütü ve örgüt çalışanlarını etkilediğinden yöneticilerin zaman konusunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir (Erdem-Kaya, 1998:101). Aşağıda zaman yönetiminde başarılı olmak için gerekenler belirtilmektedir. Kişiler hangi metotlar kendilerine uygunsa, onu uygulamak için kendilerini hazırlamalı ve dikkatini onun üzerinde yoğunlaştırmalıdır:

Etkin zaman yönetimi için üç önemli adım bulunmaktadır. Bunlar; düzenleme, öncelik belirleme ve takvime bağlamadır. Kişilerin kendi zaman yönetimi stratejisini belirleme sürecinde en önemli adım/öncelik, zamanı planlamadaki esnekliktir. Beklenmeyen olaylar için mutlaka ekstra zaman ayrılmalıdır. Takvimdeki tek emin olunan şey, “mutlaka beklenmedik bir olayın gerçekleşeceği” (Finley, 2007:1).

Şimdi bu sürece biraz daha ayrıntılı bakalım:

Düzenleme: Sabah ya da bir gece öncesinden, yapmak istediklerinizin ya da ihtiyaç duyduklarınızın bir listesini çıkarın. Eğer bir gece öncesinde yapıyorsanız, bir sonraki gün yapacaklarınızın listesini çıkarmalısınız. Bu süreçte bunların önceliğini belirlemeye gerek yok. Hangi işin daha önemli olduğunu da düşünmeyin. Düşündüğünüz her şeyi yazın. Şu anda siz kendi kendinize tam bir “beyin fırtınası” yapıyorsunuz.

Bazen 5-7 gün için yapılacakları listelemek oldukça yararlıdır. Bu durum daha uzun ölçekli işleri planlama

açısından da yararlı olur. Hiç birimiz mükemmel değiliz ve mutlaka bazı yapacaklarımızı unutmuş olabiliriz. Bir işi gerçekleştirmek için fazla gün ayırmak, daha fazla esneklik ve hareket serbestisi sağlayacaktır. Ancak hata yapma oranınız da artacaktır.

Öncelik belirleme: Artık yapmak istediğiniz her şeyi yazdıktan sonra bir sonraki adım, listenizi öncelik sırasına göre yeniden yazmaktır. Burada önemli olan listeyi belirlerken yapılacak işler arasından en çok sizin han-gisine önem verdiğinizdir. Doğal olarak listedeki her şeyin yapılmasını istiyorsanız, bunları öncelik sırasına göre oldukça zor olacak. Burada hiç kimse size yapacağınız işin önemini anlatamaz. Önceliklerinizden sadece siz sorumlusunuz.

Yeteneklerinizi bilin ve onun üzerinde kendinizi zorlamayın. Yapacağınız işleri son saniyeye bırakmayın. Yapacaklarınızın bir çoğunu aslında erteleyebilirsiniz. Böyle bir imkanınız var. Ancak ertelemeler, işlerin verimliliğini ve başarıma düzeyini düşürür. Mutlaka bu tür durumlarla karşılaşacaksınız. Ancak son dakika karışıklıklarını ve sürprizlerini en aza indirmek zorundayız.

Takvime bağlama: Artık yapacağınız her şeyin öncelik sırasına göre belirlendiği bir liste var elinizde. Yapacağınız işlerle ilgili diğer işlerin takvimine bakarak, kendi programınızın diğerleri ile ne kadar uyumlu olduğuna bakabilirsiniz. Bunu her gün değil ancak belirli aralıklarla yapmak zorundasınız. Takviminize mutlaka yeterince esneklik tanıyın. Günün her dakikasını planlamak gibi bir hırsınız olmasın. Mutlaka uyacağınız bir takvim yapmalısınız. Emin olun ki, her takvimde ufak tefek aksamalar olabilir.

Yukarıda sayılan bu üç adımı izlediğinizde zaman yönetimi becerileri size zamanınızı nasıl etkin yöneteceğinizi konusunda yardım edecek belki de küçük bir zaman kazanmak bile bize çok şey kazandıracak! (Finley, 2007:1-2).

7. ZAMANIN ETKİN KULLANILMASINI SAĞLAYAN DAVRANIŞ VE YÖNTEMLER

Zaman, tüm bireylerin eşit bir biçimde sahip oldukları eşsiz bir kaynaktır. Sahip olunan işgücü, hammadde, makine, araç-gereç ve enerji vb. kaynaklardan farklı olarak zaman; alınamayan, çoğaltılamayan, tasarruf edilemeyen, üretilmeyen sadece kullanılan ve kaybedilen bir değerdir. Bütün bu ve benzeri özelliklerinden dolayı zaman, etkin ve verimli bir biçimde kullanılmalıdır. Yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayacak, diğer bir ifadeyle zaman yönetimindeki etkinliklerini yükseltebilecek belli başlı davranış ve yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akata, 2008:4-13):

***Zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi:** Zamanını daha etkin kullanmak veya daha iyi yönetmek için, zamanın nerede nasıl ve ne şekilde harcandığının görülebileceği bir zaman tutanağının hazırlanması ve akşam analizinin yapılması gerekmektedir. Zaman tutanağı; belirli dilimlere ayrılmış zamanın nereye harcandığını gösteren listedir. Hazırlanmasında temel amaç, bireyin zamanını nasıl harcandığını görmesini ve bir sonraki gününü geçmişteki zaman tuzaklarını dikkate alarak planlamasını sağlamaktır. Akşam analizi ise gün içerisinde yapılan ya da kaydedilen tüm faaliyetlerin olması gerekenle karşılaştırılması ve olumsuz sapmalara neden olan eylemlerin belirlenerek denetim altına alınması sürecidir.

Zaman tutanaklarının en büyük yararı zamanın nasıl kullanıldığını açıkça göstermesidir. Çoğu yönetici zaman kaybına neden olduğu düşüncesiyle zaman tutanağı hazırlama fikrini reddetmektedir. Bunun yanı sıra kendileri zamanlarını nerede ve nasıl geçirdiklerini iyi bilmekte ve bunun için zaman ayırmayı gereksiz bulmaktadır. Ancak, yapılan bazı araştırmalar, çoğu yöneticinin zamanlarını nasıl harcadıkları konusunda tam olarak bir fikre sahip olmadıklarını göstermektedir.

Zaman tutanağı hazırlamak ilk bakışta sıkıcı görünse de, yönetici için zaman yönetimi konusunda çok önemli ipuçları verecektir. Kendi zamanın nasıl harcadığına ilişkin kayıt tutan, bunları analiz eden ve zamanını denetim altına almaya girişen bir yönetici, önemli işlere ne kadar bol zamanı olduğunun farkına varacaktır. Zaman tutanağı değişik şekillerde olabilir. Günlük, haftalık ya da daha uzun süreli hazırlanabilir.

Zaman tutanağı hazırlanırken ilk aşamada; ertesi gün yapılacak işlerin listesi oluşturulmalı, işler öncelik ve



aciliyet sırasına göre zaman tutanağına kaydedilmelidir. İkinci aşamada, iş günü başladıktan sonra listedeki ilk işten başlayarak sırasıyla her yapılan iş başlangıç ve bitiş saatleri ile birlikte tutanağı kaydedilmelidir. Üçüncü aşamada, listede olmayan ancak gün içinde gerçekleştirilen işler de tutanağı harcanan zamanla birlikte kaydedilmelidir. Zaman tutanağı hazırlamada dördüncü aşama; günlük verimliliğin hesaplanması ve akşam analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada, günün sonunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığında ve tahsis edilen zamanın nasıl kullanıldığına bakılmalıdır. Daha sonra söz konusu gün için ne kadar verimli olduğu hesaplanmalıdır.

***Günlük verimlilik (GV):** Bu oran; her bir işin tamamlanması için gerekebilecek toplam tahmini sürenin, her bir işin gerçekleştirilmesi sırasında toplam harcanan süreye oranıdır. Zaman yönetimi bakış açısıyla günlük verim; $GV > 1$ ise başarılı, $GV = 1$ ise normal ve $GV < 1$ ise kötü bir gün geçirilmiş demektir. Günlük verimliliğin hesaplanmasından sonraki aşama ise akşam analizidir. Akşam analizi bir denetleme işlemi olup, her bir faaliyetin yapılış biçimi, harcanan süre, yapılış zamanı, yapan birey ve yapılış yeri ile ilgili derinlemesine analiz edilmesini gerektirmektedir.

***Planlamaya önem verme:** Planlamanın en büyük avantajı zaman kazandırmasıdır. Yapılan çalışmalar, yöneticilerin planlamaya biraz daha fazla zaman ayırmaları durumunda uygulamada daha az zamana gereksinim duyduklarını ve böylece zaman kazanabildiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca planlama, yöneticilerin dikkatini amaca yöneltmekte, çabaları uyumlaştırmaya olanak sağlamakta zaman ve emek savurganlığını azaltmaktadır. Planlama zamanın etkili kullanılmasında en etkili yöntemlerden biri olmakla birlikte, yapılan çalışmalar yöneticilerin genellikle çalışma zamanlarını günlük ölçüde planlamadıklarını ortaya koymaktadır. İnsan doğası planlama kavramıyla çalışmaktadır. Nasıl davranılacağını önce-

den kararlaştırmanın özgürlüğü sınırladığı düşüncesi, günlük ve acil olaylara önem verme zorunluluğu planlama yapmayı engellemektedir. Ancak gelecek hakkındaki tereddütler, kırtasiyecilik gibi gerekçelerle planlamaya karşı çıkmak, uzun vadede kazanılacak zamanı, elde edilecek verimi görememek anlamına gelmektedir.

***Yöneticinin kendini yönetmeyi bilmesi:** Yöneticinin kendi yetenek ve becerilerini değerlendirmesi, kendini tanıması başarıya ulaşmak için gereklidir. Çünkü, başkalarını denetlemek isteyen bir yöneticinin öncelikle kendini tanıması gerekmektedir. Yöneticinin kendini tanıması kendini değerlendirmesiyle mümkün olabilmektedir. Böyle bir değerlendirmeyle birey zaman yönetimi konusunda çok şey öğrenebilmektedir. Örneğin, işlerin uzun zaman alması yöneticiden kaynaklanabilir. Bu durumda yönetici kendisine zaman kaybettiren alışkanlıkları hemen terk etmesi gerekmektedir.

***Zamanı programlama:** Planların uzun ve kısa dönemli bakış açılarının yanında, günlük program yapılması kısa zaman dilimlerini de yerinde kullanmayı sağlamaktadır. Astlarla görüşme saati, randevuların düzenlenmesi, cuma akşam üzeri bir sonraki haftada yapılacak işlerin belirlenmesi, haftalık iş planlarının günlük çalışma programına dönüştürülmesi zaman kazandırıcı etkinliklerdendir. Üst ve ast düzey personel, bu ve benzeri zaman programlarını örgütün ve görev unvanlarının gereklerine uygun olarak yaratıcılıklarını da kullanarak geliştirebilir, bireysel ve örgütsel zaman kullanımında etkinliği artırabilirler. Ayrıca bireyin her gün boyunca yüksek ve düşük enerji zamanını saptaması, önemli işleri yüksek enerjili, rutin işleri düşük enerjili anlarına göre programlaması önerilmektedir.

***Yetki devretmek ve tersine yetki devrinden kaçınmak:** Yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullan-

bilmelerini sağlayacak yöntemlerden birisi de yetki devridir. Sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılma süreci yetki devri olarak adlandırılır. Zamanlarını etkili kullanmak isteyen yöneticiler, çok iyi yetki dağıtmak durumundadırlar. Yöneticiler kendi verimliliklerini engelleyen yönetsel olmayan görevleri yapmak (teknik ve idari ayrıntılar üzerinde durmak) yerine, bu görevlerle ilgili konunun uzmanlarını veya bu işle görevlendirilmiş bireyleri görevlendirerek veya onlara yetki aktararak, iş yüklerini azaltmak hem de kendilerine projeler geliştirecekleri zaman yaratmak durumundadırlar. Böylece zaman ve enerji tasarrufu sağlayacak olan yöneticiler, yeteneklerini ve kaynaklarını işe daha fazla taşıma olanağı bulabilmektedir. Bu, işlerin daha kısa sürede ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

***İşlerin sürüncemede bırakılmaması:** İşleri sürüncemede bırakma alışkanlığı diğer bir ifade ile erteleme yöneticilerin zaman kayıplarının en önemli nedenlerinden birisidir ve zaman tuzakları listesinde birinci sırada yer almaktadır. Erteleme zaman hırsızdır. Diğer bir ifadeyle erteleme bireyin zamanını çalar. Zamanın etkin kullanımı için yöneticilerin erteleme alışkanlığından vazgeçmeleri gerekmektedir. Erteleme alışkanlığından kurtulmada, hoşlanılmayan işlerin önce yapılması, en sevilmeyen ve en çok erteleme eğilimi gösterilen işin, günün başlangıcında yerine getirilmesi; her görevin yapılması için gerekli olan zamanın tam belirlenmesi yöneticilerin yararlanabilecekleri belli başlı yöntemler olmaktadır.

***Yöneticinin kendini organize etmesi:** Örgütte temel işlevlerinden biri faaliyet ve fiziksel kaynakları organize etmek olan bir yönetici, bunları etkili bir biçimde yerine getirebilmek için, önce kendini ve kendi faaliyetlerini organize edebilmelidir. Bunun için, çalışma ortamının düzenlenmesine ve çalışma belgelerinin düzenli hale getirilmesine önem vermelidirler. Zamanlarını etkili bir biçimde kullanmak isteyen yöneticiler, ıhtiya-

yaç hissettiklerine istedikleri anda ulaşabilecekleri, çalışmalarının istenilmedik anlarda kesilmeyeceği bir çalışma ortamına sahip olmalıdırlar.

***Toplantı yönetimi:** Yöneticiler açısından toplantılar zaman kayıplarına yol açabilen önemli zaman tuzaklarındandır. Toplantılarda zaman kaybını önlemek için; üst düzey toplantıların sayısı en alt düzeye indirilmelidir. Toplantı düzenlemeden önce yönetici toplantıyı niçin düzenlediğini kendisine sormalıdır. Toplantılara 4-5 kişiden fazlasının katılması engellenmelidir. Toplantı öncesi tartışılacak konular mutlaka belirlenmeli ve gündem dışı çıkış önlenmelidir. Toplantı sürelerine uymaya çalışılmalıdır. Toplantıya başlamadan önce alınan kararlar ve gelişmeler özetlenmelidir (Can, 1992: 276). Bu süreçte aşağıda belirtilen kurallara uyulması, toplantının etkin yönetimini sağlayabilir:

- Toplantının amacını açıkça belirleyin: Sorunu, durumu, nedenini belirleyin. Sakınca ve sınırlamalarını tanımlayın. Toplantıdan nelerin beklendiği açıklayın.
- Yöneltin: Etkin tartışmalar yapılmasını sağlayın. Tartışma konularını ortaya koyun. Görüşleri, fikirleri ve deneyimleri belirleyin. Grup halinde çalışmayı ve katkırı sağlayın. Tartışmaların gündem dışına taşmasını sağlayın.
- Belirginleştirin Sonuçlara varılmasını sağlayın. Toplantı üyelerinin duygu ve düşüncelerini iyi anlayın. Uzlaşılan ve uzlaşılmayan noktaları özetleyin.
- Verilen kararları ve varılan sonuçları hemen belirtin.
- Anlaşıldığından ve onaylandığından emin olun.
- Harekete geçin: Kabul ve yükümlülük üstlenin. Varılan sonuçları özetleyin. Hareket planıyla ilgili yükümlülük üstlenin. Harekete geçme sorumluluğunu yüklenin. Herkesin bunu anlamasını sağlayın. Toplantıyı zamanında bitirin (Adair ve Adair, 1999:126).

***Stresin üstesinden gelme:** Bireyler en çok çalışma ortamında stresle karşılaşmaktadırlar. Stres, örgüt içinde çalışanların aşırı iş yükü taşımaları, çalışma ortamlarının uygun olmaması gibi durumlardan dolayı oluşmaktadır. Ayrıca örgüt içinde izlenen politikalar da çalışanlarda ve yöneticilerde strese neden olmaktadır. Stresin birey üzerindeki olumsuz etkilerinden birisi dikkati toplayamama ve zihin selametine ulaşamama gelmektedir. Bir taraftan işin acil oluşu ve sağlıklı bir kararın gerekliliği, diğer taraftan zamanın daralmasıyla yaşanan panik hali bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır.

Daha az stresle çalışmak ve zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmek için; kendi kendine pozitif konuşmayı geliştirmek, değerlerini yeniden gözden geçirmek, hayır demeyi öğrenmek, istenildiği zaman işte telefona cevap vermemek, çalışma gününün başlangıcında rahatsız edici ya da zor olan işleri yapmak, gün içinde kesinlikle 10 dakika hiçbir iş yapmamak yöneticilerin uygulayabilecekleri belli başlı stres yönetim teknikleri olmaktadır. Yöneticiler zaman baskısının üzerlerindeki olumsuz etkisi olan stresi ortadan kaldırmak ya da etkisini azaltmak için ayrıca; sorumluluk ve iş yükünü yeterli astlarla paylaşmalı, iş ve sosyal yaşantısını birbirinden ayırabilmeli, kendilerine yeterli dinlenme zamanı ayırmalıdır. Kendine özgü yapısı nedeniyle stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler stresin üzerlerindeki tüm olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için çaba sarf etmelidirler (Akatay, 2008:13).

***Zaman denetimi:** Örgütlerde zamandan azami derecede faydalanmak isteniyorsa mutlaka zaman denetimi yapılması gerekmektedir. Çünkü geçen her 24 saatte gerçekte neler olduğunu anlamanın tek yolu zaman denetimidir. Bir takım olarak, zaman denetimini aynı günde ve birlikte yapmak çok daha iyidir. Bu yapıldığında, insanlar birbirlerine yaptıkları etkiyi ve bir takım-

da olmanın üzerlerindeki etkisini görürler. Takımın zamanını nasıl geçirdiğini ve kimin vaktini boşa harcadığı ortaya çıkar (Allan, 1999:60).

Zaman denetiminde kullanılmak üzere etkili bir zaman tablosu yapmanın beş yolu aşağıda özetlenmiştir (Makin-Lindley, 1995:31-33):

- Kendinize ne kadar zaman alacağını sorun. Dikkat edin, bu bir iş için bitiş noktası koymaktan farklıdır. Önünüzdekilere bakıp kendinize işlerin ne kadar sürebileceğini sorarak, zamanlama zorluklarıyla karşılaşmadan önce onları kestirebilirsiniz. Bir şeyin ne kadar sürebileceğini hesaplarken, tahminde bulunmaya çalışın ve bunun üstüne biraz daha zaman ekleyin. Bir işin aldığı zaman, ona ayrıldıktan hep daha fazladır.
- Hesaba katmanız gereken her şeyin farkında olun. Zamanlama tablosu her şeyi hesaba katıp katmadığının sistematik bir kontrolünü de sağlamalıdır. Ayrıntıları içermeyen bir tabloyla kolayca genel konularla uğraşarak konumuna düşebilirsiniz. Bir zamanlama tablosuyla çalışma disiplini kazanmanız hem kendinizi hem de yöneticinizi ya da müşterinizi her ayrıntının düşünülmüş olduğuna inandırmanın etkili bir yoludur.
- Sorunları tahmin edin. İyi bir zamanlama tablosunda bütün değişkenleri düşünmeniz yetmez, sorunları önceden sezmeye de çalışmalısınız. Meslek yaşamınızda karşılaştığınız güçlüklerle dönüp bir baktığınızda, olasılıkla bunların yüzde ellisinden fazlasının önceden tahmin edebileceğiniz nitelikte olduğunu göreceksiniz.
- Doğal ritminizle çalışın. Size en iyi uyan çalışma şeklini bulmaya çalışın. Ardından olabildiğince ölçüde, günlük programınızı yeğlediğiniz biçime uydurun. Kendi doğal ritminizle çalıştığınız ölçüde üretken olursunuz.

- Siz programınızı kullanın, onun sizi kullanmasına izin vermeyin. Programlar yalnızca bara amaca ulaşmaya yardımcı olurlar, programların kendisi birer hedef değildir. Şartlar gerektiğinde programınızı iptal edin. Bazıları bir yarar sağlamayan katı alışkanlıklara takılıp kalırlar. Siz de alışkanlıklarınıza ve programlarınızı düzenli kontrol edin

8. ZAMAN YÖNETİMİ EĞİTİMİ

Zamanın alınamayacağı, satılamayacağı, kiralanmayacağı, depolanamayacağı, üretilmeyeceği, çoğaltılamayacağı ve geri gelmeyeceği artık herkesin kabul ettiği bir gerçektir. Bu durum zaman yönetiminin önemini çok çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. Gerçekten de zaman yalnızca harcanabilen bir kavramdır. Bu nedenle, sahip olduğumuz bu kaynağı nasıl harcayacağımıza fazlasıyla dikkat etmemiz gerekmektedir.

Bu süreçte zaman yönetiminin önemini çalışma kapsamında oldukça ayrıntılı bir şekilde ele aldık. Ancak zaman yönetiminin önemini bilmek, bu uygulamaları örgüte yansıtabileceğimiz anlamına gelmiyor. Bu hususta başarılı olabilmek için tüm çalışanlarla birlikte özellikle üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi eğitimi almaları gerekmektedir.

Zaman yönetiminin özü, zamanı kaydetmenin, yönetmenin, ertelemenin, kişinin faaliyetlerinde bir etkinliğe yol açacağıdır. Bu durumu engellemek için gerekli olan zaman yönetimi eğitimleri iki temel adımdan oluşmaktadır. Birincisinde personel kişisel olarak hangi amaçlarının daha değerli olduğu konusunda cesaretlendirilir, hangi amaca öncelik vermesi konusunda nasıl daha bilinçli olacağı öğretilir. İkinci olarak ise personele bu amaçlar konusunda öncelik sıralaması yapması öğretilir. Bunları nasıl elde edeceği ve bunlarla ilgili zamanın nasıl kullanıldığının denetlenmesi öğretilir (Heldref, 2003:2).

Uzmanlar, zaman yönetimi eğitimlerinin amacını şu şekilde belirtmektedirler:

- Performans hedeflerinin belirlenmesi,
- Hedeflerin önceliklendirilmesi,
- Zamanın planlanması konusunda pratik yöntemler geliştirilmesi,
- Söz konusu yöntemlerin uygun koşullarda kullanılmasının sağlanması.

Bu eğitimlerin sonucunda ise;

- Zamanı etkin planlamanın unsurlarının kavranacağı,
- Önceliklendirme prensibiyle hareket edilerek, iş hedefleri ve kişisel yaşam hedeflerinin saptanması konusunda beceri kazanılacağı,
- Zaman yönetiminde geçerli olan ilkelerin iş ortamlarında uygulanmasının yollarının öğrenileceği,
- Hedeflere ulaşmada önemli rol oynayan planlama ve öz disiplin konularında pratik teknikler edinileceği belirtilmektedir.

SONUÇ

Günümüzde tüm şiddetiyle ve baş döndürücü bir hızla yaşanan değişim olgusu, örgütleri çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. Rekabetin yaşandığı bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri önemli ölçüde sorumluluklarını üstlenen yöneticilerin doğru örgüt ve yönetim stratejilerini geliştirmelerine, doğru kararlar almalarına, yapılması gereken en uygun değişiklikleri zamanında ve süratle yapmalarına bağlı olmaktadır.

Ancak değişim ve gelişimlere bağlı olarak artan ve giderek daha da karmaşıklaşan iş ve faaliyetler, sınırlı bir zamanda pek çok işi yapmak durumunda olan yöneticilerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Diğer bir

ifadeyle içinde bulunulan koşullar nedeniyle yaşanan zaman baskısı yöneticilerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu bağlamda yönetimde başarı; önemli ölçüde yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinlikleri ölçüsünde gerçekleşecektir. Zaman, örgütlerin ve yöneticilerinin sahip olduğu en değerli varlıktır. Yöneticilerin zamana ilişkin sorunlarını ortadan kaldıracabilmeleri ve mevcut zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmeleri etkin bir zaman yönetimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir (Akatay, 2008:14).

Yaşama atılan bir kimsenin, hangi meslekten olursa olsun, başarılı olmasında zaman anlayışının büyük rolü vardır. Bu, bireyler için olduğu gibi, toplumlar için de böyledir. Zaman konusunda bilinçlenmiş, iş yaşamını ve sosyal ilişkilerini bu bilincin ışığında düzenleyip yürütmeye koymuş toplumlar diğerlerine oranla daha fazla gelişmiştir. Günümüzde çoğu insan zamanı verimli şekilde kullanamadığından şikayetçidir. Kamuoyu araştırmaları, sanayileşmiş bilgi toplumlarında insanların hürriyet, para kadar, zaman yokluğundan da şikayetçi olduklarını göstermektedir. Yaşamı ifade eden paradan ziyade zaman olduğuna göre, herkesin, zamanı verimli kullanabilme problemini çözmek için çaba göstermesi beklenir. Zamanı denetlemenin yolu ise, insanın kendisini denetlemesinden geçer.

Zamanın etkin ve verimli kullanımının şartı, iyi yönetilmesidir. Örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan yöneticiler zamanlarını doğru yönetemiyorlarsa hiç bir şeyi doğru yönetmiş sayılmazlar. Özellikle örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine ayırdıkları örgütsel zamanı etkin biçimde kullanmaları gerekir (Yılmaz-Aslan, 2002:44)

Bunun için öncelikle yöneticilerin zamanlama stratejilerini iyi belirlemeleri gerekmektedir. Erken davranan

ve ilk harekete geçen avantaj yakalayabileceği gibi bu durumdan olumsuz da etkilenebilir. Bu kapsamda yönetici geciktirmeye dönük bazı stratejiler uygulayarak, beklemeyle kendi lehine çevirebilir. Ancak koşullar olgunlaştığında harekete geçmesi gerektiğini de hiçbir zaman unutmamalıdır (Peeffer, 1999:259).

Zaman yönetimi sürecinde yöneticileri en çok zorlayan husus zaman tuzaklarıdır. Zaten zaman yönetiminin de temel amacı zaman tuzakları ile mücadele edebilmektir. Geçmişimiz zamanın nasıl yönetenlere hükmettiğini gösteren örneklerle doludur. Kişiler yönetici dahi olsa zamanını en verimli ve etkili şekilde kullananlara rastlamak her zaman mümkün olmamaktadır. Ancak yöneticilerin zaman tuzaklarının esiri oldukları bir yaşama zorunlu olduklarını da düşünmek yanlıştır. Zaman tuzakları ile mücadele önce zamanı ölçmekle başlar. Sonuçta yapılacak değerlendirmeler zaman tuzaklarının yerlerini gösterecek ve önlem alınmasını sağlayacaktır. Yönetici zaman tuzaklarından kurtulmak için; kendine göre bir zaman kavramı geliştirmeli, örgüte uygun vadeli hedefler belirlemeli, daha kısa vadeli öncelikleri ortaya koyan çalışma planları yapmalı, gününü programlamalı, kendisi için iyi iş çıkarabildiği en uygun zamanı belirlemeli, büro hizmetlerini etkinlik ve verimlilik açısından organize etmeli, toplantıları en aza indirmeli ve iyi yönetmeli, yetki devrinde bulunmalı, kendi denetimi açısından alışkanlıklarını gözden geçirmeli, sağlığına ve dinlenme zamanlarına özen göstermelidir. Özellikle yöneticilerin daha çok zamana ihtiyaçları vardır ve bu zamanı kazanmak için zaman harcanması gerektiği unutulmamalıdır (İğdeler, 2001:103)

Yöneticilerin bu amaçla etkin zaman yönetimi uygulamaları bir zorunluluktur. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticiler; birinci aşamada zamanının, yönetsel etkinliğin sağlanmasındaki ve örgütün başarısındaki önemini kavramaları, etkin bir zaman yönetimi uygulamasının ancak kendi çabaları ile mümkün olacağını bilmeleri gerekir.

İkinci aşamada yöneticiler, zaman kullanım analizi yoluyla zamanlarını nereye ve ne şekilde harcadıklarını belirlemelidirler.

Üçüncü aşamada ise, zaman kaybına neden olan sorunlarını belirleyerek, yapılması gerekmeyen ve hiç bir sonuç getirmeden sadece zaman israfına neden olan faaliyetleri tespit etmelidirler.

Ayrıca yöneticiler zaman yönetimindeki etkinliklerini artırabilmek için; zamanın etkin kullanılmasını yardımcı olacak günümüze kadar geliştirilmiş etkin zaman yönetimi davranış ve tekniklerini benimsemeli ve mümkün olduğunca bunları uygulamaya aktarmalıdır. Tüm bunların yanı sıra yöneticiler kurs, seminer ve benzeri etkinlikler düzenleyerek tüm örgüt çalışanlarını zaman ve zaman yönetimi konusunda bilgilendirmelidir (Akatay, 2008:14).

Yönetimin kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak, zamandır. Oysa, her yönetici için zaman, paradan daha önemli ve kıymetlidir. Çünkü zaman geri gelmeyen ve telafi edilemeyen bir kaynaktır. Bu yüzden, zaman doğru yönetilmediği takdirde hiçbir işte başarılı olunamaz. Bu durumun bir sonucu olarak yönetimde en önemli konu ise, zamanı iyi yönetmek ve iyi değerlendirmektir. Ancak, zamanı iyi yönetmek ve değerlendirmek, her gün çok çalışmak ya da günde 16 saat çalışıp yorulmak değil, günde 8 saat akıllı çalışmak ve verimli olmaktır. Yönetimde rasyonel çalışmanın, yolu düzenli, disiplinli, planlı ve programlı çalışmaktır. Zamanı planlamak ve her işi zamanında yapmak, zamanı iyi kullanmak demektir. Çünkü zamanında yapılmayan iş, yapılmamış iş gibidir (Peker-Aytürk; 2002:203).

Örgüt yönetiminde böylesine değerli zamanın etkin kullanılıp kullanılmadığını gösteren başlıca belirtiler aşağıda özetlenmiştir (Eren, 2001:136):

Etkin zaman kullanılmamanın başlıca belirtileri:

- Devamlı olarak iş yetiştirememe stresi,
- Görüşülecek kişiler ve ziyaretçiler için zaman ayıramama, randevu verememe,
- Hiçbir şey yapamadan boşu boşuna günü harcama duygusu,
- Görülmesi ve ziyaret edilmesi gereken kişileri görememe,
- Cevap verilecek mektuplara zaman bulamama,
- Akşam yemeğinden sonra yapılacak işlerin stresi,
- Telefon görüşmelerini yetiştirememe,
- Verimsiz, boş bir gün geçirme duygusu ile yorgunluk, üzüntü, stres.

Bu süreçte uygulanacak zaman yönetiminde yöneticilere şunlar tavsiye edilmektedir:

- Kısa zaman aralıklarını yönetme konusunda pratik yapın.
- Günün en verimli saatlerini önemli işlerde kullanın.
- Zaman harcatacak her şeyden uzak durun.
- Zor kararları olabildiğince erken verin.
- Zor sorunları çözmek için ne gerekiyorsa yapın.
- Yetkilerinizi devredin.
- Planınıza bağlı kalın (Thompson, 1998:160).

Her ne kadar bu tavsiyeler kısa süreli çözüm getirse de, zaman yönetiminde uzun soluklu çözümler için sürece bütüncül yaklaşılmalı ve aşağıdaki tavsiyelere de uyulmalıdır.

- Zamanı denetleyin. Zamanın nasıl geçtiğini ve nasıl değerlendirdiğinizi anlamaya çalışın
- Zaman kaybettiğiniz durumların farkında olun.
- Ne zamanlarda verimli çalıştığınızı bilin; Yapılacaklar listesi hazırlayın ve buraya yapmanız gereken her şeyi yazın (hemen ve daha sonra yapacaklarınız).

- Günlük ve haftalık program kullanmayı mutlaka alışkanlık haline getirin.
- Bu programlara ders saatlerinizi, randevularınızı, göreceğiniz kişileri ve diğer yapacaklarınızın tümünü not edin. Kısacası her sabah kalktığınızda o gün ne yapacağınızı biliyor olun. Her ne kadar programlarınızı aklınızda tutuyorsanız da, zaman yönetimi için bunları mutlaka yazın.
- Aylık plan kullanın. Aylık plan sayesinde, programınızı tümünden görebileceğiniz için, uzun vadeli planlar yapma imkanınız artar (Gökpınar, 2007:1-2).

Tüm bunları birleştirdiğimizde örgüt yöneticilerinin ve çalışanların zaman yönetimi uygularken, örgütün ve kendilerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla aşağıdaki zaman yönetimi tekniklerini uygulamaları gerekir (Peker-Aytürk; 2002:210-212).

- Özel, sosyal ve örgütsel yaşamda planlı ve programlı çalışmak, günlük, haftalık, aylık işleri planlamak, zamanı akıllık kullanmak demektir. Zamanı etkili ve verimli kullanmak için, önce günlük, haftalık, aylık ve yıllık işler planlanmalıdır. İşler yapılırken plana uyulmalı ve en öncelikli olandan başlanmalıdır.
- Örgütsel yaşamda yetki devri en önemli zaman yönetimi tekniğidir. Yetki devri yapan bir yönetici, örgütte geniş bir yönetme zamanına ve olanağına kavuşur. Tersine astların işlerini yapan yönetici, zamanı öldüren ve sadece çalışır görünen kişidir. Oysa yönetimde asıl olan yöneticinin düşünmesi, planlanması, uygulamayı izlemesi, ortaya çıkan sorunları çözümlemesi ve örgüte sürekli gelişmeyi temin etmesidir. Çünkü yönetici iş yapan kişi değil, iş yaptıran kişidir.
- Sekreter istihdam etmek veya görevlendirmek, özellikle halkla ve personelle ilişkileri olan örgütlerde birimlerde zorunludur. Sekreter, yöneticinin ziyaretlerini, ziyaretçilerini, telefonlarını, yazılarını,

randevularını, toplantılarını, seyahatlerini, özel işlerini ve ilişkilerini düzenleyen ve yöneten böylece yöneticiye zaman kazandıran ve yöneticinin işlerini azaltan kişidir. Sekreterin odası, yöneticinin giriş kapısı önünde olmalı, ziyaretçiler, iş sahipleri ve personel yöneticinin odasına sekreterin odasından girmelidir.

- Ast yöneticilerle, personelle ve halkla görüşme yapmak ve evrak imzalamak için belirli saatler koymak, bu saatlere uymak yöneticiye de, astlara ve vatan-daşlara da zaman kazandıran etkili bir çalışma yöntemidir
- Sık sık görüşülen yardımcılarının, birim başkanlarının ve danışmanlarının odalarının yöneticiye yakın olması ve yöneticiyle aynı katta olması, yöneticilere ve astlarına büyük zaman kazandırır.
- Önemli ve acil işleri yapmak ve çalışmak için makam odasının dışına çıkmak ve ayrı bir yerde çalışmak, telefonlardan ve ziyaretçilerden uzak durmak, zaman kazanmak için en uygun yöntemdir.
- Toplantılarda makam odasında değil, toplantı odasında hatta başka bir yerde yapılması, ayrıca sık ve gereksiz toplantı yapılmaması, önemli ve zorunlu olmayan iç toplantılarda, başkan olarak yardımcının görevlendirilmesi, ikincil dış toplantılara yardımcının veya ilgili birim başkanının gönderilmesi yöneticiye büyük bir zaman sağlar.
- İş gezileri sırasında iş raporları incelemek ya da mesleki kitaplar okumak boş zamanı değerlendirmek ve zaman kazanmak demektir.
- Büro yönetiminde işi basitleştirme teknikleri uygulamak, gereksiz, yararsız formları, formaliteleri, yazışmaları, evrak ve belgeleri, evrak kayıt, havale, paraf ve imza işlerini, tek kelimeyle kırtasiyeciliği en aza indirmek ve hatta kaldırmak, yönetimde zaman kazanmanın en etkili bürokratik yöntemidir.
- Zamanı iyi kullanma yöntemlerinden biri de, çalışmayı bloklamaktır. Yani, yapılacak işi bölümlemek

ve her bir bölümü belli bir zaman içinde yapmak, zamanı en iyi şekilde kullanmayı sağlar.

- Yönetmel yaşamda zamanı etkili ve verimli kullanmanın ve başarılı olmanın önemli bir yöntemi, günlük zorunlu işleri yaptıktan sonra, iş e ara vermek, bir süre dinlenmek, düşünmek, hayal etmek, kitap okumak gibi kişisel ve sosyal işlere de zaman ayırmaktır. Çünkü, yorgun insan verimli çalışamaz. Dinlenmek, enerji toplamak ve verimli çalışmak için, zamanı değişik iş ve etkinliklere göre planlamak gerekir. Çünkü ayın işi yapan insan çabuk yorulur ve verimsiz çalışır

KAYNAKÇA

- ADAIR, John; Talbot Adair; Zaman Yönetimi, Çev. B. Güngör, Öteki Yay.Ankara, 1999.
- AKAT, İlker; G. BUDAK; İşletme Yönetimi, Barış Yay., İzmir, 1999.
- AKATAY, Ayten; "Örgütlerde Zaman Yönetimi", www.sosyalbil.salcuk.edu.tr.sos_mak-300.doc (15.01.2008).
- ALLAN, Jane; Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, Çev. M. Zaman, Hayat Yay., İstanbul, 1999.
- AYDIN, Şule; "Örgütsel Stres Yönetimi", Dokuz Eylül Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, S.3, 2004.
- BAYRAMLI, Ü. Ünver; Zaman Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara 2006.
- CAN, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay., Ankara, 1992.
- CASAVANT, David A.; "Effective Time Management", Buildings Vol. 97, No:1, Jan.2003.
- CORNELL Ün.; "Twenty Steps to Successful Time Management", <http://www.clc.cornell.edu/campus/learn/LSC%20Resources/20stepstotimemgmt.pdf> (05.04.2007).
- COURTNEY, Patrick M.; "Time Management, Using Quality Tools", Quality Progress Vol.38, No: 8 Ag. 2005.
- ERDEM, Ramazan; S.KAYA; "Zaman Yönetimi", Çağdaş Yer.Yön., C.7, S.2, Nisan 1998.
- EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul, 2001.
- FINLEY, M.; "Time Management for Leaders", SODC, University of Michigan, [http:// websrv.ewu.edu/groups/studentlife/Time_Management_for_Leader.pdf](http://websrv.ewu.edu/groups/studentlife/Time_Management_for_Leader.pdf), (12.05.2007).
- GARIH, Üzeyir; Yönetim Teknikleri, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005.
- GÖKPINAR, Hüseyin; "Zaman Yönetimi", http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak_19.pdf (12.03.2007).
- GÜLOVA, Asena- S. KÖSE; "Zaman Yönetimi", Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ed. M. Ş. Şimşek-S.Kırgır, Nobel Yay., Ankara, 2006.
- GÜNEY, Salih; "Stres ve Stresle Başa Çıkma", Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yay., Ankara, 2001.
- HARGREAVES, Gerard; Stresle Baş Etmek, Ç.A.Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul, 1998.
- HELDREF; "Procrastination at Work and Time Management Training", The Journal of Psychology Vol.137, No: 5, 2003, <http://www.heldref.org>.
- İÇDELER, Serdar; "Yöneticiler Ve Zaman Tuzakları", Türk İdare Dergisi, S.432, 2001.
- JONES, Katie; Zamanı Kullanma, Çev.A.C. Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul 2000
- KÖNIG, Cornelius and J. Martin KLEINMANN; Deadline Rush; "A Time Management Phenomenon and Its Mathematical Description", The Journal of Psychology, Vol.139, No:1, p.33-45, January 2005.
- MAKIN, Peter; Patricia LINDLEY; Pozitif Stres Yönetimi, Rota Yay., İstanbul, 1995.
- MCALLISTER, Colleen; "Time Management--Getting It done", Careers & Colleges, Vol. 26, Issue 4, Mar/Apr 2006.
- PEEFFER, Jeffrey; Güç Merkezli Yönetim, Ç. E. Özsayar, Boyner Yay. İstanbul, 1999.
- PEKER, Ömer- Nihat AYTÜRK; Yönetim Becerileri, Yargı Yay., 2. Baskı, Ankara, 2002.
- SARIÇAY, Nesrin; Zaman Yönetimi ve Örgütsel Zaman Yönetimi, C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002
- THOMPSON, Brand Lee; Üstün Performans Geliştirme, Yeni Yöneticinin El Kitabı 2, Hayat Yay., İstanbul, 1998.
- TUTAR, Hasan; Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara, 2004.
- YENİÇERİ, Özcan; Örgütsel Değişiminin Yönetimi, Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları, Nobel Yay., Ankara, 2002.
- YILMAZ, Abdullah ve Seyfettin ASLAN; "Örgütsel Zaman Yönetimi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002.

Dr. Halil YILMAZ



1965 yılında Sandıklı'da doğdu. 1987 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde lisans eğitiminin ardından, 1998 yılında yüksek lisans eğitimini ve 2007 yılında ise doktora eğitimini tamamladı. Halen Ankara Adliyesi'nde 6. İş Mahkemesi hakimi olarak görevini sürdürmektedir.

İŞ KAZASINDAN KAYNAKLANAN TAZMİNAT ALACAKLARINDA İBRA-I

GİRİŞ

İş kazasının meydana gelmesiyle birlikte işverenler, belli bir miktar ödeme yaptıktan sonra, işçinin ya da hak sahiplerinin elinden herhangi bir hak ve alacağı kalmadığına ilişkin yazılı bir belge alma yoluna gitmektedirler. Uygulamada ibraname olarak adlandırılan bu belge ile işçi bir an önce haklarını almış olmayı, işveren ise ileride aleyhine dava açılmasını önlemeyi ya da dava açılrsa bile kısa sürede lehine sonuçlanmasını sağlamış olmayı ümit etmektedir¹. Bu açıdan ibraname, uygulamada bir gereksinmeyi karşıladığı için ahlaka ve sosyal ihtiyaçlara aykırı değildir². Ancak işçi tarafı açısından önemli riskleri beraberinde getirmektedir. İşverene, başka bir nedene gerek duymadan ve ayrıca herhangi bir tazminat yükümlülüğü altına girmeden borçtan kurtulma imkanı sağlamaktadır. İbra hakkında hukukumuzda yasal bir

düzenleme bulunmadığı için, uygulamaya Yargıtay kararları yön vermektedir. Yargıtay her sözleşme için söz konusu olabilecek genel geçerlilik koşullarının yanında, iş hukukunda özel bir takım geçerlilik koşulları da kabul etmiştir. Yargıtay'ın ibra için özel geçerlilik koşulları tespit etmesinin nedeni işçilerin işveren karşısında korunmaları gereğidir.

I. İŞVERENİN SORUMLULUĞU

İşçi ile işveren arasında kurulan iş ilişkisinin niteliği gereği işçiyi korumak ve uğrayabileceği zararlara karşı gerekli önlemleri almak işverenin en önemli borçları arasındadır³. İşverenin işçiyi koruma borcunun kapsamına hangi hususların girdiğini önceden sınırlı bir şekilde belirlemek mümkün değildir. Bu nedenle, yalnızca iş mevzuatında öngörülmüş bulunan önlemlerin alın-

1 Aydoğdu Murat, "Hizmet Akdinin Sona Ermesine İlişkin İbraname", Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Kemal Oğuzman'a Armağan, S.1, 2002, s. 711
2 Tunçomağ Kenan, İş Hukuku, C. I, İstanbul 1984, s. 235; Centel Tankut, İş Hukukunda Ücret, İstanbul 1985, s. 391; Aydoğdu, agm, s. 711

3 Süzek Sarper, "Destekten Yoksunluk ve Cismani Zararlarda İşverenin Özel Hukuktan Doğan Sorumluluğu", İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Sempozyum, Galatasaray Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1996, s. 17; Çelik Nuri, İş Hukuku Dersleri, İstanbul 2007, s. 164 vd.

ması yeterli değildir. Ayrıca mevzuatta yer alması dahi bilimsel ve teknik ilerlemelerin gerektirdiği daha uygun görülen tüm güvenlik önlemlerinin iş yerinde alınması zorunludur. İşverenin yükümlülüğü güvenlik önlemlerinin alınması ile sınırlı değildir. Alınan önlemlerin uygulanmasını denetlemek, izlemek ve işçileri bu konuda eğitmek de işverenin yükümlülüğündedir. İşverenin bu yükümlülüğünü ihlal etmesi durumunda, idari ve cezai yaptırımlar devreye girebilecek, işçinin zarar görmesi halinde ise işçi veya hak sahipleri maddi ve manevi tazminat talep edebilecektir⁴.

İş kazası sonucu bir zarara maruz kalan işçiye SGK.ca yardım yapılması, geçici veya sürekli işgöremezlik geliri bağlanması mümkündür. Ancak bu yardım ve gelirler, götürü nitelik taşıdıkları ve kurumun aktüeryal dengelerine göre belirlendikleri için, çoğu kere işçinin gerçek zararını karşılamaktan uzaktır. Ayrıca kurum manevi zararları karşılayacak herhangi bir ödeme de yapmaz. İşte bu durumda artan zararların karşılanması işverene düşer. O nedenle, işçi ve ölümü halinde hak sahipleri SGK.ca yapılan ödemeleri aşan zararları için işverenden tazminat istğinde bulunabilirler. Bu ödemeleri yapan SGK da, işçiyi koruma borcunu yerine getirmeyen işverene rücu edebilir. Böylece işveren, işçinin kurumca yapılan ödemeler dışında kalan zararlarını ödemek durumunda kaldığı gibi, ayrıca bu giderleri de rücu yoluyla kuruma ödemek zorunda kalabilmektedir⁵.

İş kazasına uğrayan işçinin işverene karşı açacağı tazminat davası kural olarak hem akde aykırılık hem de haksız fiil hükümlerine dayandırılabilir. Çünkü iş akdinden doğan işçiyi koruma borcunu yerine getirmeyen işveren, akitten doğan bir borcunu ihlal ettiği gibi, işverenin bu davranışı kişi varlıklarını doğrudan korumayı amaçlayan emredici davranış kurallarının ihlali anlamına da gelir. O halde, iş kazası nedeniyle tazminat davası açan işçi, dilerse akdi sorumluluk dilerse haksız fiil sorumluluğu hükümlerine dayanabilir. Ancak akdi

sorumluluğa ilişkin hükümlere başvurması işçinin daha yararınadır. Çünkü, haksız fiil hükümlerine dayandığı takdirde, işçi işverenin kusurunu ispat etmek zorunda kalacaktır. Akdi sorumluluğa dayanır ise, kusursuzluğunu ispat yükü işverene aittir. Akdi sorumluluk esasına dayandırılan dava 1 yıllık haksız fiil zamanaşımına değil, on yıllık zamanaşımına (BK 125) tabi tutulacaktır. Bu nedenle, akdi sorumluluk hükümlerine dayanmaktan açıkça feragat olmadıkça, davanın akdi sorumluluk esasına göre sonuçlandırması işçiyi koruma ilkesinin de bir gereğidir⁶.

II. İŞVERENİN SORUMLULUĞUNUN AZALMASI VEYA ORTADAN KALKMASI

İş Kanunu'nun 77. maddesi uyarınca işverenin iş güvenliği önlemlerini almakla yükümlü olmasının karşılığı, işçi de bu önlemlere uymak ve işinde gerekli özeni göstermekle yükümlüdür. Türk hukukunda işverenin iş kazasından kaynaklanan sorumluluğu kusura dayalı sorumluluktur. Kusurun varlığı objektif ölçülere göre saptanmalıdır⁷. Meydana gelen kazada işverenin kusuru bulunmadığı takdirde sorumluluğu söz konusu olmayacaktır. Bu nedenle, meydana gelen kazada işçinin veya üçüncü kişilerin kusurunun ağır olması veya işverenin her türlü önlemi almasına rağmen olayın işletme dışı mücbir nedenlerden kaynaklanması halinde nedensellik bağı kesilmiş olacağından işveren sorumlu olmayacaktır. Ayrıca işin ihale ile verilmesi veya anahtar teslimi olarak tamamının üçüncü kişilere yaptırılması durumunda, işi veren işverenin iş kazasında sorumluluğu yoktur⁸. Yargıtay'a göre; "bir işin bütünüyle bir işverene devri durumunda veya anahtar teslimi denilen biçimde işin verilmesi durumunda, artık alt-üst işveren ilişkisi söz konusu olmaz."⁹ Dolayısıyla, "işin bir bölümü

⁴ Süzek, agm, s. 19

⁵ Süzek, agm, s. 21; Akın Levent, İş Kazasından Doğan Maddi Tazminat, Ankara 2001, s. 101

⁶ Süzek, agm, s. 29

⁷ Y. 21. HD.nin 28.02. 2006 tarih, 2005/14170-1823 sayılı kararı(özel arşiv); Akın, age, s. 98-99; Seratlı Gaye Burcu, İş Kazasından Doğan Destekten Yoksun Kalma Tazminatı, Ankara 2003, s. 55

⁸ Akın, age, s. 224 vd.; Balcı Mesut, İş Kazası veya Meslek Hastalığından Doğan Tazminat Davaları, Ankara 2008, s. 213 vd.; Y. 21. HD.nin 25.12.2001 tarih, 8505/8816 sayılı kararı (Meşe Yazılım Programı)

⁹ Y. 21. HD.nin 19.11.2007 tarih, 4841/20701 sayılı kararı (Balcı, age, s. 232)

yerine tümüyle devrolunduğu durumda, işi devreden kişinin işverenlik sıfatı ortadan kalkacağından sorumluluğuna gidilemez.”¹⁰ Yargıtay, hukuksal ve teknik anlamda işveren tarafından mevzuatın öngördüğü bütün önlemler alınmış olsa dahi, başka bir anlatımla, fennen önlenmesi mümkün olmayan kaçınılmazlığın saptanması durumunda, tarafların ekonomik ve sosyal durumları göz önünde tutularak, sosyal hukuk devleti ilkesi gereği işverene biraz daha fazla sorumluluk verilmesinden yanadır¹¹. Pek çok kararında “insan yaşamının kutsallığı çerçevesinde işverenin, işyerinde işçilerin sağlığını ve iş güvenliğini sağlamak için gerekli olanı yapmak ve bu husustaki şartları sağlamak ve araçları noksatsız bulundurmakla yükümlü olduğu İş Kanunu’nun 77. maddesinin açık buyruğudur”¹² diyerek bunu açıklamaktadır.

İşveren ileride ortaya çıkma olasılığı bulunan tazminat taleplerine engel olmak amacıyla işçiyle bir sorumsuzluk anlaşması yapabilir. Ancak BK 99/1’e göre, borçlunun kast veya ağır kusurundan doğan sorumluluktan kurtulmasını öngören veya borçlunun ödeyeceği tazminat miktarını indiren, önceden yapılmış anlaşmalar geçersizdir. Alacaklı borçlunun hizmetinde ise borçlunun hafif kusurundan kaynaklanan sorumluluktan kurtulmasını sağlayan anlaşmalar da geçerli ve bağlayıcı değildir (BK.99/2 md.).

İşverenin meydana gelebilecek iş kazası sebebiyle karşılaşabileceği mali riskleri, özel sigorta şirketine sigorta ettirmesi mümkündür. Ancak sigorta yoluyla sağlanan teminat, SGK’nun iş kazası nedeniyle sigortalı veya hak sahiplerine karşı yükümlülüklerini ortadan kaldırmadığı¹³ gibi, işçi ya da hak sahiplerini işverene karşı başvur-

ma hakkı bakımından da bağlamaz. Bu açıdan işçinin ödemeyi yapan ancak kendisi ile doğrudan bir sigorta sözleşmesi bulunmayan sigorta şirketini ibra etmesi dahi, işverenden olan haklarını istemesine engel değildir¹⁴. Ne var ki, işverenin çifte ödemede bulunmaması ve işçinin sebepsiz zenginleşmesine meydan verilmemesi açısından, sigortanın işçi ya da hak sahiplerine yaptığı ödemelerin işveren aleyhine hükmedilen tazminattan indirilmesi gerekir. Bu arada sigortanın yaptığı ödemelerin niteliğine bakmak gerekir. Sigortanın işçiye yaptığı ödeme tedavi teminatı karşılığı yapılan bir ödeme ise, tazminattan indirim söz konusu olmaz. Buna karşılık sakatlık/maluliyet teminatı karşılığı yapılan bir ödeme ise, bunun hükmedilen tazminattan indirilmesi gerekir¹⁵. Öte yandan işçinin de kazadan önce kendini özel sigorta şirketinden sigorta ettirmesi mümkündür. Böyle bir durumda, özel sigorta şirketine prim ödeyen işçinin, kaza nedeniyle buradan aldığı ya da alacağı tazminatın işverenden alacağı tazminattan indirilmesi gerekmez¹⁶.

III. İŞVERENİN TAZMİNAT BORCUNUN SONA ERMESİ

Borcun sona ermesi, bir edimi yerine getirme yükümlülüğünün hukuken ortadan kalkmasını ifade eder. Böylece borçlu borcundan kurtulur, alacaklının da alacak hakkı kalmaz¹⁷. Borçlar Kanunu’nda ‘borçların sukutu’ başlığını taşıyan 113-140. maddeleri arasında borcu sona erdiren haller sayılmıştır. Borcun sona erme sebebi olan ibraya Borçlar Kanunu’nda yer verilmemiştir. Borcu sona erdiren en önemli neden olan ifa ise belirtilen maddeler arasında sayılmamıştır. Borcu sona erdiren en önemli olay ifadır. İş kazasının hemen akabinde, henüz ortada belirlenmiş bir kusur ve zarar durumu yokken, işçinin ya da hak sahiplerinin yaşadığı

10 YHGK.nun 02.6.2004 tarih, 2004/21-326-328 sayılı kararı (Balcı, age, s. 233)

11 Y. 21. HD. nin 29.6.2006 tarih, 2006/4889-7175 sayılı kararı (özel arşiv)

12 Y. 21. HD.nin 28.6.2005 tarih, 2005/5047-6878 sayılı kararı (Meşe Yazılım Programı)

13 Keser Hakan, “İşverence Mali Sorumluluk Sigortası Yapılması Durumunda İşverenin Tazminat Sorumluluğunun Belirlenmesi”, Sicil İş Hukuku Dergisi, Aralık 2008, s. 202

14 Y. 9. HD.nin 05.11.1985 tarih, 1985/8190-10149 ve 06.3.1979 tarih, 1979/2954-3342 sayılı kararları (Meşe Yazılım Programı)

15 Y. 21. HD.nin 03.5.2007 tarih, 2006/18008-7460 sayılı kararı (özel arşiv)

16 Akın, age, s. 200

17 Oğuzman Kemal/Öz Turgut, Borçlar Hukuku Genel Hükümler İstanbul 1995, s. 406

ğı mağduriyeti gidermek amacıyla, işveren tarafından yapılan yardımlarda tarafların ifa niyetiyle hareket edip etmediklerine bakmak gerekir. Bu nedenle işverenin, işçinin ailesine yardım ettim biçimindeki savunmalarına şüpheyle yaklaşmalı, henüz tazminat alacağı doğmadan yapılan bu tür edimler borcun ifası olarak kabul edilmemelidir¹⁸.

Bir borcu ifa ettiğini ve böylece borçtan kurtulduğunu iddia eden işveren, bu iddiasını ispatla yükümlüdür. Makbuz ifayı ispat bakımından en önemli delildir. Kimi kez işçi, alacağını almadan¹⁹ işverene borcun ödenmiş olduğunu belirten bir makbuz verebilmektedir. Tek taraflı irade beyanının ürünü olan makbuzun, taraflardan birisinin açıkça itiraz etmemesi halinde içeriği itibarıyla zımni bir sözleşme haline gelmesi mümkündür. Alacağı tahsil etmeksizin düzenlenen böyle bir belge, muvazaalı olması sebebiyle makbuz olarak hükümsüz olurken, ibraname olarak geçerlilik kazanabilir²⁰.

İfa imkansızlığı yasa da sayılmış bir borçtan kurtulma sebebidir. İfayı imkansızlaştıran olaylar; doğa olayı, kitle hareketleri, sağlık veya bazı hukuksal sebepler olabilir. Ancak borç ortaya çıktıktan sonra belirtilen olay ve davranışların gerçekleşmesi borcun ifasına engel oluşturmaz. Borç hala ifa edilebilir durumdadır. Cins borçlarında, özellikle para borçlarında böyle bir imkansızlıktan bahsedilemez.

İş kazasından kaynaklanan tazminat alacağının, işçinin ve ailesinin geçimi için kesin olarak gerekli ve özel niteliği gereği doğrudan alacaklının eline verilmesi gerekir. Bu alacak, işverenin işçi ya da hak sahiplerinden olan alacağı ile takas edilerek sona erdirilemez (BK. md.123).

İşverenin iş kazalarından doğan tazminat sorumluluğu BK'nın 332. maddesi gereğince hizmet aktinden doğan işçiyi koruma ve gözetme yükümlülüğüne ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun 77. maddesinde öngörülen iş güvenliği ve işçi sağlığına ilişkin yükümlülüklerine aykırı davranmasından kaynaklanmaktadır. Yargıtay'a göre iş kazası nedeniyle açılan maddi ve manevi tazminat davalarında zamanaşımı süresi Borçlar Kanunu'nun 125. maddesi gereğince kazanın meydana geldiği tarihten itibaren on yıldır²¹.

IV. İŞ HUKUKUNDA İBRA

1. Genel Olarak

İbra, Arapça kökenli bir sözcük olup "hastayı iyi etme", "aklama, temizleme, borçtan kurtarma"²² gibi anlamlara gelmektedir. Cezadaki beraat sözcüğünün kökeninde de bu anlam vardır. İbranin yasal düzenlemesi olmadığı için yasal bir tanımı da bulunmamaktadır. Öğretide ibra genel olarak; alacaklının yaptığı bir sözleşmeyle alacak hakkından kısmen veya tamamen vazgeçmek suretiyle borçluyu borcundan kurtarması²³ olarak tanımlanmaktadır. Yargıtay ise ibrayı, "...alacaklının alacak hakkından vazgeçmesini ve bu suretle borçlunun bor-

18 Akin, işverence yapılan bu yardımların işçinin uğradığı zararların bir kısmının gidermeye yönelik olduğunu dolayısıyla toplam brüt zarardan indirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Akin, age, s. 202).

19 Çile göre, taraflar arasında borcun tamamen ifasından sonra ibra sözleşmesi yapılamaz. İfa ile borç ilişkisi sona erer. O halde özellikle iş hukuku uygulamasında sıkça ortaya çıkan işverence tüm tazminat ve işçilik haklarının ödenmesinden sonra bu ifayı açıklayan ve başkaca alacağının kalmadığını gösteren belge makbuz hükmünde olup ibraname değildir. Ancak varlığı kesin olan alacağın bir kısmının ödenmesi karşılığında kalan kısım için tarafların anlaşarak borcu sona erdirmeleri ivazlı ibra olarak değerlendirilmelidir. (Çil Şahin, İş Hukukunda İbra Sözleşmesi, Ankara 2007, s. 17)

20 Von Tuhr Andreas, Borçlar Hukuku (Çev. Edege Cevat), Ankara 1983, s. 652; Oğuzman/Öz, age, s. 411; Tunçomağ, age, s. 238; Eren Fikret, Borçlar Hukuku Genel Hükümler, C.III, İstanbul 1994, s. 471; Turanboy Nuri, İbra Sözleşmesi, Ankara 1998, s. 53.

21 Y. 21. HD.nin 07.02.2006 tarih, 2005/13299-810 sayılı kararı (Meşe Yazılım Programı)

22 Yılmaz Ejder, Hukuk Sözlüğü, Ankara 1982, s.199; Şener Esat, Hukuk Sözlüğü, Ankara 2001, s. 313; Yeğin Abdullah, Yeni Lügat 1975, s. 247

23 Tanımlar için bkz.: İnan Ali Naim, Borçlar Hukuku Genel Hükümler, Ankara 1984, s. 494; Mollamahmutoğlu Hamdi, İş Hukuku, Ankara 2008, s. 845; Süzek Sarper, İş Hukuku, İstanbul 2008, s. 721; Von Tuhr, age, s. 646; Tekinay Selahattin Sulhi/Akman Sermet/Burcuoğlu Haluk/Altıparmak Atilla, Tekinay Borçlar Hukuku Genel Hükümler, İstanbul 1993, s. 985; Oğuzman/Öz, age, s. 410; Eren, age, s. 469; Reisoğlu Safa, Borçlar Hukuku Genel Hükümler, İstanbul 2002, s. 331; Önen Turgut, Borçlar Hukuku, Ankara 1995, s. 226; Tunçomağ, age, s. 236; Kılıçoğlu Ahmet, Borçlar Hukuku Genel Hükümler, Ankara 2006, s. 621

cundan kurtulmasını sağlayan akde ibra denir...” şeklinde tanımlamaktadır²⁴.

Türk hukukunda ibra, tüzel kişi ile organ ve yöneticiler arasında gerçekleşen yönetime ilişkin sözleşmeden doğan borç, sunulan yıllık rapor ve bilançoların genel kurulda tartışılması ve onaylanması nedeniyle tüzel kişiler bakımından sıklıkla gündeme gelen bir konudur. İbra ile ilişkilendirilebilecek bir hüküm de 2918 sayılı yasa da bulunmaktadır. Yasanın 111. maddesi, bu kanunla öngörülen hukuki sorumluluğu kaldıran veya daraltan anlaşmaların geçersiz olduğunu belirtmektedir²⁵. Bunların dışında, Türk hukukunda ibra sözleşmesini doğrudan düzenleyen normatif bir hüküm yoktur.

İbranın uygulanırılığı borçlar hukukunun temel ilkesini oluşturan “sözleşme özgürlüğü” ilkesine dayanır. Bu ilke, kişilere hukuka ve ahlaka aykırı olmayan, imkansız bulunmayan, kamu düzenini ihlal etmeyen herhangi bir ekonomik menfaati elde etmek amacı ile istedikleri konuda, istedikleri içerik ve şekilde, istedikleri kişilerle hukuki ilişkilere girme özgürlüğü tanır. Bu özgürlüğün arka yüzünde elbette, borcu ortadan kaldırma özgürlüğü de yer alır. İbra sözleşmesi bunun en önemli aracını oluşturur.

İş yasalarında işçi-işveren ilişkilerini ilgilendiren tüm hususlar eksiksiz bir biçimde düzenlenmiş değildir. İbra ise hiç düzenlenmemiştir. Dolayısıyla, bir çok konuda düzenleme boşlukları bulunmaktadır. Boşluk bulunan hallerde genel hukuk kurallarına başvurulacaktır. Genel hukuk kuralları iş hukukundaki uyumsuzluklara uygulanırken iş hukukunun özel karakterine aykırı düşmediği

ölçüde uygulanmalı, özel karakterine uymadığı takdirde, iş hukukunun bu özel karakterine uyarlanmalıdır²⁶. Borçlar Kanununun sözleşmelere ilişkin genel hükümleri (1-40 md.ler) ibraya da uygulanacaktır²⁷. Ancak ibra kurumu özel hukuktaki bilinen haliyle değil, iş hukukunun özel koşullarına uyarlanarak uygulanacaktır²⁸. Çünkü işçiyi koruma amacı, özel yorum yöntemi, sözleşme özgürlüğünün tek taraflı kısıtlanması, ücretin herhangi bir alaktan çok farklı biçimde korunması, taraflar arasındaki uyumsuzlukların özel yargı tarafından çözümlenmesi vb. iş hukukunun kendine özgü bir çok temel özelliği bu hukuk dalını diğer hukuk dallarından ayırmaktadır. Bu ayrılma işçinin işverene bağımlı olması ve fiziki güvenliğinin korunması endişesinden kaynaklanmaktadır²⁹.

2. İbraya Benzer Kurumlar

Farklı isimler altında ortaya çıkan ve işçinin alacak hakkından vazgeçmesi sonucunu doğuran hukuki işlemler hukuki nitelik olarak birbirinin aynısı değildir. Örneğin, alacağı takip etmeme veya alacak hakkını kullanmama taahhüdü borç ilişkisini sona erdirmez. Sadece borç ilişkisinin içerdiği münferit bir borcun ya belli bir süre talep edilmemesi ya da hiç dava edilememesi sonucunu doğurur³⁰. İbra sözleşmesi ile en çok benzerlik gösteren ikale sözleşmesi ile, taraflar mevcut borç ilişkisini yeni bir sözleşmeyle ortadan kaldırmaktadırlar. Sulh sözleşmesinde, taraflar birbirlerine karşılıklı ödünlerde bulunarak aralarındaki hukuki ilişkideki bir anlaşmazlığa son vermektedirler. İbranın hukuki sebebi çoğunlukla bir sulh anlaşması olur. Alacaklı bu sulh an-

24 YHGK.nun 06.02.2008 tarih, 2008/21-53-107 sayılı kararı (Legal 2008/17, s. 126);Y.21.HD.nin 24.4.1995 tarih, 1995/2055-1779 sayılı kararı (YKD 1995/7, s. 1113); Y. 4. HD.nin 10.12.1962 tarih, 152787/12358 sayılı kararı (Ürcan Gülüm den, “Bireysel İş Uyumsuzluklarında Senetle İspat”, Prof. Dr. Baki Kuru Armağanı, Ankara 2004, dipnot 110, s. 807)

25 Y. 11. HD., 2918 sayılı yasanın 111. maddesindeki düzenlemeden hareketle, hak kazanılan tutar ile ödenen miktar arasında açık oransızlık bulunması halinde, ödemeye ilişkin belgeyi ibraname olarak değerlendirmemektedir. (Y. 11. HD. nin 25.5.2006 tarih, 2005/5859-6225 sayılı kararı/Meşe Yazılım Programı)

26 Süzek Sarper, “İş Hukukunda Düzenleme Boşluklarının Doldurulması”, Kamu-İş, Ankara 1993, s. 134

27 İnan, age, s. 494

28 Y. 9. HD. nin 22.3.2005 tarih, 2004/15509-9397 sayılı kararı (Çil, age, s. 251)

29 Süzek, agm, s. 129

30 Eren, age, s. 469; Oğuzman/Öz, age, s. 413; Turanboy, age, s. 34;Yargıtay bir kararında ibra hakkında “Gerçekten ibraname hakkı ortadan kaldıran bir itiraz niteliğinde olup, içeriğinin değerlendirilmesi ve nitelendirilmesi konusunda özellikle iş hukukunda büyük bir hassasiyet gösterilmelidir.” demiştir. (Y. 9. HD.nin 29.6.1999 tarih, 1999/8258-11701 sayılı kararı/Meşe Yazılım Programı)

laşmasının gereği olarak borçluyu ibra eder. Konkordato sözleşmesi, alacaklılara hiç olmazsa alacaklarının bir kısmını elde etme imkanını sağlayan iflas hukukuna ait bir kurum olup, konkordato sözleşmesi ile borç sona erdirilir. Konkordato sözleşmesi de bir anlamda ibrayı içerir. Menfi borç ikrarı, bir borcun mevcut olmadığı yolunda taraf iradelerinin açıklanmasıyla meydana gelen bir sözleşmedir. Bu suretle borç geleceğe etkili olarak sona erdirilmektedir³¹. Menfi borç ikrarında, varlığı muhtemel ya da tartışmalı bir borç söz konusu iken, ibrada varlığı kesin olan bir borç söz konusudur. Yargıtay bir kararında ibrayı; “olumsuz bir ikrar sözleşmesi” olarak nitelemiştir³². İbra sözleşmesi aynı veya yenilik doğuran bir hakkı ortadan kaldıran tek taraflı bir irade beyanı olan feragat ile aynı değildir³³. İşçinin alacak hakkından feragatinin tek taraflı bir irade beyanı olarak kabul edilmesi mümkün değildir. Bunun için işverenin de kabulü gerekmektedir. Dolayısıyla ibra sözleşmesi, varlığı tartışmalı olmayan mevcut bir borcu tamamen veya kısmen sona erdirmesi nedeniyle, benzerlik gösterdiği diğer hukuki kurumlardan ayrılmaktadır.

3. İbra Sözleşmesinin Kuruluşu

İbra sözleşmenin geçerlilik kazanması, alacaklı ve borçlu durumdaki kişilerin ya da onların temsilcilerinin iradelerinin birbirine yönelmesi ve ibra konusunda bu iradelerin uyuşmuş olmasını gerektirir. Bu nedenle, diğer sözleşmelerde olduğu gibi ibra sözleşmesinin yapılabilmesinde de icap ve kabulün varlığı aranır. İcapta bulunacak kişi, hukuki ilişkinin tarafı olmalıdır. Yani iş kazasına uğrayan işçi, ölmüş ise hak sahipleri ve tazminatla yükümlü olan işverendir. İlk bakışta alacaklı olan işçinin bu icabı yapacağı mantıklı bir çıkarım gibi görünmekte

ise de, borçlu işverenin de bu icabı yapmasına bir engel yoktur. İcabın en doğal şekli sağlar arasında olmasıdır. Ancak bunun ölüme bağlı bir tasarruf yoluyla yapılması da mümkündür.

İcapta bulunanın irade beyanı açık ya da zımni (kapalı) olabilir. Zımni irade beyanı, iradeyi gösteren davranışlar yoluyla yapılır. Bu davranışların bir anlam kazanması ancak, mevcut hal ve şartların birlikte değerlendirilmesi ile olur. Bu davranışlardan böyle bir irade beyanının varlığı çıkarılabiliyor ise, icap iradesinin bulunduğu kabul edilir. İş kazasından kaynaklanan tazminat alacağının uzun bir süre içerisinde talep edilmemesi, ibra konusunda icap olarak kabul edilemez. İcap muhataba ulaşmadan önce icaptan dönülebilir. Ulaşmış ve kabul edilmiş ise dönülemez.

Bir sözleşmenin kurulması için yapılan icabın muhatap tarafından kabul edilmesi gerekir. İbra sözleşmelerinde kabul beyanı daha çok borçlunun zımni irade açıklaması ile yapılmaktadır. Zımni kabul ilke olarak (BK 6) susma şeklinde olur. İşverenin kendisine ulaşan irade beyanını uygun bir süre içinde reddetmemesi, hatta ibranın varlığını işverenin ileri sürmesi gibi davranışları işverenin zımni irade beyanının varlığını gösterir. Alacaklının ya da borçlunun davranışının zımni irade beyanı olup olmadığının değerlendirilmesi yapılır iken, doğruluk ve güven kurallarının göz önüne alınması gerekir.

a. Tarafların Ehliyet Sahibi Olması

Hukuken fiil ehliyetine sahip her kişi alacaklı ve borçlu olarak serbestçe ibra sözleşmesi yapabilir. Tam ehliyet sahibi olan işçi ya da borçlu işveren açısından ibra sözleşmesi yapabilmek hususunda herhangi bir sınırlama yoktur. Ayırt etme gücüne sahip küçük ve kısıtlıların yasal temsilcilerinin rızası olmadan yapılmış olan ibra, icazet verme ile geçerlilik kazanabilir. Yasal temsilcinin verdiği icazet geçmişe etkilidir. İcazetin verilmesi ile birlikte ibraname baştan itibaren geçerli hale gelir. Yasal

31 Von Tuhr, age, s. 652; Oğuzman/Öz, age, s. 413; Turanboy, age, s. 52-53; Çil, age, s. 11 vd.

32 Y.4. HD.nin 31.3.1978 tarih, 1977/11133-4346 sayılı kararı (YKD 1979/1, s.34)

33 Tekinay/Akman/Burcuoğlu/Altıp, age, s. 986; Tunçomağ, age, s. 236; Keser Hakan, “İş Hukukunda İbraname Uygulamaları”, Kamu-İş, C.5, S.1, Temmuz 1999, s. 101-102; Ekmekçi Ömer, “İş Hukukunda İşçinin Alacağından Vazgeçmesi Sonucunu Doğuran Hukuki İşlemler”, İstanbul Barosu Çalışma Komisyonu Bülteni, 1996/1, s. 8

temsilcisinin izni olmaksızın sınırlı ehliyetsiz tarafından yapılan işleme onay verilmediği takdirde, yapılan işlem hiçbir hukuki sonuç doğurmaz³⁴.

Alacaklı, bir borçlusunu doğrudan doğruya kendisi ibra edebileceği gibi bunu vekil aracılığıyla da yapabilir. Ancak vekilin ibra sözleşmesi yapabilmesi özel bir yetkinin varlığı koşuluna bağlanmıştır (HUMK m.63). Bir tasarruf işlemi olması nedeniyle, temsilci tarafından yapılan ibranın geçerliliği, bu konuda özel yetkinin varlığını gerektirmektedir. Temsilcinin böyle bir yetki almadan işvereni ibra eden işleminin geçerlilik kazanması ancak alacaklı işçinin sonradan onay vermesi ile mümkündür³⁵. O halde işçi ya da hak sahipleri (mirasçılar adına verilmiş ibraname buna rızası olmayanları bağlamayacaktır³⁶) dışında kalan kişilerin vekil olarak bir ibra sözleşmesi yapabilmeleri, özel olarak yetkilendirilmelerine veya yetki belgesinin ibrayı da içermesine bağlıdır.

b. İşçi İradesinin Sakatlanmamış Olması

İbra sözleşmesinin kurulması için icap, kabul ve bu iki irade beyanı arasında uygunluk bulunması zorunludur. İbra, hukuki niteliği itibarıyla bir sözleşme olduğu için hata, hile ve ikrah sonucu meydana getirilmişse bağlayıcı olmaz, iptali istenebilir. Yargıtay irade fesadı halleri nedeniyle ibranamenin iptali söz konusu olduğunda, iptal nedenlerinin geniş tutulması ve yorumlanması istemektedir. Nitekim bir kararında, gerçek borç ile ibranamede yer alan miktar arasındaki aşırı oransızlığı irade fesadına karine olarak kabul etmiştir³⁷. Başka bir

kararında ise, işverenin işçiyi imzaladığı belgenin önemi hakkında uyarmamasını yanıltma durumunun gerçekleşmiş sayılması için yeterli bulmuştur. Bu bakımdan işverenin işçiyi gözetme borcu çerçevesinde ibranamenin düzenlenişi sırasında işçiyi aydınlatması gerektiği belirtilmiştir³⁸. Kural olarak, bir tarafın diğer tarafa bilinebilir veya fark edilebilir saymakta haklı sayılacağı konularda, ayrıca açıklama veya uyarıda bulunma zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak ekonomik bakımdan ve bilgi düzeyi açısından güçlü olan işverenle işçi arasında dengesizlik vardır. Bunun giderilmesi gerekir. Zira zayıf olan işçi açısından iradenin serbestçe oluşumunun önündeki engellerin ortadan kaldırılmasıyla gerçek irade ortaya çıkabilir. İbra sözleşmesi yoluyla, küçümsenmeyecek miktarda bir talep hakkından mahrum kalacağı konusunda işverenin işçiyi aydınlatması, dürüstlük kuralının ve işçiyi gözetme borcunun gereğidir. Bu nedenle, olayın özelliklerine göre, dürüstlük kuralı gerektirdiği hallerde uyarıda bulunmamak bir hile oluşturur.

İşçinin işverenin yanıltıcı davranışları olmasaydı ibranameyi imzalamayacağı sonucu çıkarılabiliyor ise hilenin varlığı kabul edilmelidir³⁹. Uygulamada beyaza imza attırılması suretiyle ibraname düzenlenmesine ya da boşlukların sonradan işçiye yapılan ödemeden farklı şekilde doldurulmasına sıkça rastlanmaktadır. Yargıtay beyaza imza suretiyle düzenlenen ibranameleri hile çerçevesinde değerlendirmiştir⁴⁰. Üçüncü kişinin yaptığı hilenin ibranın geçerliliğini etkilemesi için ayrıca işverenin bu hileyi bilmesi veya bilmesinin gerekli olması koşulu aranmalıdır. Aksi takdirde üçüncü kişinin yaptığı hile ibranın geçerliliğini etkilemez. Böyle bir durumda hile hükümlerine dayanılmaz ise de, hile

34 Mollamahmutoğlu, age, s. 846. Oğuzman/Öz, age, s. 69; Y9. HD.nin 25.11.1968 tarih, 1968/9122-14716 sayılı kararı; "İhtiyari olarak hacredilen kimsenin diğer mahcurlardan farkı bulunmadığından tek başına yaptığı borç ikrarı muteber olmaz" (YHGK.nun 27.6.1956 tarih, 146/142 sayılı kararı, *Zevkililer Aydın*, Kişiler Hukuku Gerçek Kişiler, Ankara 1981, dipnot 375, s. 141)

35 Keser, agm, s. 104; Centel, age, s. 392; Tunçomağ, age, s. 237

36 "... (Söz konusu) belge ibraname olarak nitelendirilse dahi sadece orada imzası bulunanları bağlayabilir" (YHGK.nun, 22.10.1976 tarih, 88/2644 sayılı kararı) (*Çenberci Mustafa*, İş Kanunu Şerhi, 4.Bası, Ankara 1978, s. 1211)

37 YHGK.nun 21.11.2001 tarih, 2001/11-989-1071 sayılı kararı (*Çil*, age, s. 110)

38 Y9.HD.nin, 24.1.1969 tarih, 8140/476 sayılı kararı (*Akın*, age, dipnot 363, s. 279), ; *Kocayusufoğlu Necip*, Borçlar Hukuku Genel Hükümler, Birinci Cilt, İstanbul 2008, s. 454; Centel, age, s. 396

39 "Hile, gerçeği bilmiş olması halinde kişinin o yolda irade açıklamayacak iken, karşı tarafın davranışları ile iradesinde yanlış bir karar meydana gelecek açıklama yolu ile bir sözleşmenin gerçekleşmesi ve hukuki ilişkinin kurulmasının sağlanmasıdır." Y4.HD. Nin, 20.5.1969 tarih, 2122/4900 sayılı kararı (*Çenberci*, age, s. 1224)

40 YHGK.nun, 12.10.1955 tarih, 119/113 sayılı kararı (*Çenberci*, dn.149, age, s. 722)

sonucu düşülen hata esaslı nitelikte bir hata ise, hata hükümlerine dayanmak mümkündür⁴¹. Ancak ibranameyi okumadan imzaladım şeklinde bir savunma, ortada irade fesadına yol açan bir neden yoksa, başlı başına bir geçersizlik nedeni sayılmamalıdır⁴². İşçinin, ibranamenin niteliği ve kapsamı konusunda yanıltması bunun hata nedeniyle iptali için yeterlidir⁴³.

Her korku, iradeyi sakatlayan hallerden sayılmaz. Korkutmanın esaslı olması gerekir. Karşı tarafın bir tüzel kişilik olması durumunda, korkutma tüzel kişinin yetkili organını oluşturan kişi veya kişiler tarafından yapılmış olabilir⁴⁴. İşçinin, ödenmeyen alacaklarını da kapsayacak bir ibranameyi, birtakım haklardan vazgeçmesi koşuluyla ödemeyi kabul etmesi aksi halde hiçbir işçilik hakkının ödenmeyeceği söylemi sonucunda imzalaması bir ikrah oluşturur⁴⁵. Yargıtay bazı kararlarında, ihtirazi kayıtlı imzalanan ibranamelerin işçinin serbest iradesi ile imzalandığını kabul etmekte⁴⁶ ayrıca, üst düzey eleman konumunda olan kimselerin baskı ile ibraname imzalamalarının hayatın olağan şartlarına aykırı olduğunu belirtmektedir⁴⁷. Bir kararında, bölge müdürlüğüne getirilen kişinin baskı ile bir belgeyi imzalayacağını kabulünün hayatın olağan şartlarına aykırı olduğunu belirtmiştir⁴⁸.

İbraname açısından göz önüne alınacak önemli bir husus da gabindir. Gabin, iş hukukunda ibra sözleşmesini

geçersiz kılan en önemli hukuksal nedendir. Çok küçük olan edime karşı yüksek bir edim (ivaz) veya bunun tersi taahhüt olunduğu takdirde gabinden söz edilir. Daha açıkçası edimler arasında açık bir oransızlığın bulunmasıdır. Zayıf konumda olan işçinin karşı taraf olan işveren ile eşit olmadığı ve yapılan işlemin eşit konumda olan iradelerden çıkmadığı bellidir. İşçinin bulunduğu bu olumsuz koşullar nedeniyle edimler arasında dengesizlik meydana getirilmiş olması halinde, zayıf olan iradenin yani işçinin korunması gerekir⁴⁹. Aynen kira akdi kurulurken zayıf konumda olan kiracının verdiği tahliye taahhüdünün geçersizliği gibi işçinin ibrası da geçersiz kabul edilebilir.

b. İbramenin İptali

Acil paraya gereksinimi olan ya da iş kazası nedeniyle işverenden yardım gören işçinin ibraya direnebilmesi güçtür⁵⁰. Bu nedenle, işveren tarafından hazırlanan ibranameler gözü kapalı imzalanmaktadır. Ancak bunun iptali mümkündür. İşçinin ya da hak sahiplerinin hata veya hilenin öğrenildiği, tehdit söz konusu ise tehdidin sona erdiği, gabin halinde sözleşmenin kurulduğu tarihten itibaren 1 yıl içinde ibranamenin iptali için başvuru hakkını kullanmaları gerekir⁵¹. İptal başvurusu hiçbir şekil koşuluna tabi değildir. Bu konuda mutlaka dava açılması koşulu yoktur. Daha önce açılmış bir davada geçersizlik bir def'i olarak ileri sürülebileceği gibi, çekilecek bir ihtarname ile de ileri sürülebilir. İptal başvurusuna ilişkin irade beyanı açık ya da zımni olabilir. Ancak yenilik doğuran bir beyan olması nedeniyle şartla bağlı bir iptal başvurusu olanaklı değildir⁵². Yargıtay, davanın açılmasını yeterli görmüş, ayrıca işçinin iptal sebebini dava dilekçesinde bildirmesi şartını arama-

41 Kocayusufpaşaoğlu, age, s. 462; Oğuzman/Öz, age, s. 92.

42 Kocayusufpaşaoğlu Necip, Güven Nazariyesi Karşısında Borç Sözleşmelerinde Hata Kavramı, İstanbul 1968, s. 33

43 Centel, age, s. 396

44 Kocayusufpaşaoğlu, Borçlar Hukuku, age, s. 474

45 Yargıtay bir kararında, ibranamenin bir kısım işçilik haklarından vazgeçilmesi aksi halde kıdem tazminatı ödenmeyeceği tehdidi ile düzenlendiğini, işçinin kanıtlaması gerektiğine yer vermiştir. Y.9.HD.nin 16.2.2005 tarih, 2004/13638-4450 sayılı kararı (Çil, age, s. 121)

46 Yargıtay bir kararında ihtirazi kayıt koymaksızın işçinin el yazısı ile yazdığı ibranameye itibar edilmesi gerektiğine yer vermiştir. Y.9.HD.nin 20.3.2003 tarih, 2002/18729-4524 sayılı kararı (Çil, age, s. 163)

47 Ürcan, agm, s. 808; Y.9.HD.nin, 21.6.2004 tarih, 2004/13272-14576 sayılı kararı (Legal, 2005, S.5, s. 322-323); Y.9.HD.nin, 29.4.2003 tarih, 2002/24725-7268 sayılı kararı (Legal, 2004, S.2, s. 646-647); Y.9.HD.nin, 04.02.2003 tarih, 2002/13863-1378 sayılı kararı (Meşe Yazılım Programı)

48 Y.9.HD.nin, 12.7.2004 tarih, 2004/18581-18209 sayılı kararı (Legal, 2004, S.4, s. 1412)

49 Oğuzman/Öz, age, 109; Tekinay/Akman/Burcuoğlu/Alttop, age, s. 458; Kılıçoğlu, age, s. 152 İyimaya Ahmet, "İş Hukuku Yönünden Manevi Tazminatın İbrası", ABD, 1988/1, s. 29

50 Öz Tuğba, Türk İş Hukukunda İbraname Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006, s. 91

51 Y.9. HD.nin 31.10.2007 tarih, 2007/5179-30263 (Çalışma ve Toplum, 2008/2, s. 326)

52 Oğuzman/Öz, age, s. 97

mıştır⁵³. Ancak ibranamenin düzenlenmesinden yıllar sonra iptaline ilişkin açılacak bir dava iyiniyet ve güven ilkesine uygun düşmez. Yargıtay, ibranamenin imzalanmasından 8 yıl sonra bu konuda daha önce herhangi bir uyuşmazlık çıkarmaksızın açılan davanın iyiniyet ve güven ilkeleri uyarınca reddedilmesi gerektiğini belirtmiştir⁵⁴. Ayrıca, "geçimini çalıştığı sürece elde edeceği ücret geliri ile sağlayan ve boşta kaldığı zamanlarda ekonomik anlamda zorda kalacağı hayatın olağan akışına uygun bulunan işçinin, (işveren bu yönün aksini ispat etmedikçe), ibraname belgesini müzayaka halinde imzaladığını" kabul etmektedir⁵⁵. Gerçekten de hayatın olağan gereklerine göre işçi ile işveren arasındaki ekonomik dengesizlik göz önüne alındığında, hayatını ücret geliri ile sürdürmek zorunda olan bir işçinin aksini öngören bir belgeyi imzalaması beklenmez⁵⁶.

bb. İptalin Sonuçları

İşçinin irade fesadı hallerinden birinin varlığını ileri sürmesi halinde bu hususun araştırılması gerekir. İbra belgesini iradeyi bozan durumlardan birisinin etkisi altında imzaladığını ispat yükü bunu iddia eden işçi ya da hak sahiplerinin üzerindedir. Bu iddia sözleşmenin konusunun miktar ve değerine bakılmaksızın işçi tarafından tanık dahil her türlü delille ispat edilebilir (HUMK 293/5)⁵⁷. Yargıtay ibranamenin geçersizliği iddiasının ispat yükünün paylaşılması konusunda sık

sık "hayatın olağan akışı" ölçütüne başvurmaktadır. Hayatın olağan akışı ölçütü, insanların sosyal yapı içerisinde yapageldikleri davranışlar olup hukuksal sorunların yorumlanmasında, yanlış olduğu ispat edilene kadar uygulanabilen bir karine hükmünde kullanılmaktadır⁵⁸. Dolayısıyla, bu kavram HUMK 290 maddesinin istisnalarından birisi olarak ispat yükünün paylaşılmasının aracı olarak ele alınmaktadır⁵⁹. İptal sebeplerinin ispat edilmesi ile birlikte ibra sözleşmesi geriye etkili biçimde hükümsüz hale gelir⁶⁰. Kimi kez irade bozukluğu ibranamenin tamamına ilişkin olmayabilir. Bu durumda irade bozukluğuna ilişkin hak ya da bölümler olmaksızın, sözleşmenin diğer bölümlerinin de yapılmayacağı veya bir anlam ifade etmeyeceği sonucu çıkarılabiliyor ise, ibranameyi bir bütün olarak, değilse yalnızca irade bozukluğu bulunan bölümleri itibarıyla geçersiz saymak gerekir (BK.m.20/II)⁶¹.

c. İbra Sözleşmesinde Şart

İbra sözleşmesi bir şarta bağlanabilir mi? Esasen bir engel yoktur. Çünkü ibra sözleşmesi, sözleşmelerin genel hükümlerine tabi olup, yasal olarak şart kabul etmeyen işlemler arasında sayılmamıştır (BK md. 149)⁶². Bu nedenle, şarta bağlanmış bir ibrada, şartın gerçekleşmesi ile borçlu borcundan kurtulur. İbraname şarta bağlı olarak erteleyici veya bozucu olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Erteleyici şarta bağlı olarak yapılan bir ibra sözleşmesinde, şartın gerçekleşmesinden önceki dönemde alacak hakkı ortadan kalkmamıştır. Ancak erteleyici şartın ortadan kalkması ile alacak hakkı da ortadan kalkar⁶³. Bozucu şarta bağlı olarak yapılan bir ibra sözleşmesinde ise, bozucu şartın gerçekleşmesiyle söz-

53 Y.9. HD.nin, 22.12.1972 tarih, 21133/32476 sayılı kararı (Çenberci, age, s. 1224); Kocayusufpaşaoğlu, age, s. 464

54 Y.9.HD.nin 5.10.1993 tarih, 1993/2285-14105 ve 12.04.1994 tarih, 1993/13361-5427 sayılı kararları (Meşe Yazılım Programı); Ayrıca, iş kazası nedeniyle 1986 tarihinde verilmiş olan ibranameden sonra 1991 yılında açılan bir davada; "Olaydan ve söz konusu ibranamenin verilmesinden sonra uzun bir süre bu konuda bir uyuşmazlık çıkarmamış olan davacının ibranameye rağmen istekte bulunması, iyiniyet kuralları ve güven ilkesi ile bağdaştırılmaz." sonucuna varılmıştır. (Y.9.HD.nin 6.7.1993 tarih, 1993/2043-11582 sayılı kararı); Karademir Derya, "Yargıtay Kararları Perspektifinde İbraname Uygulamaları", Çimento İşveren Dergisi, C. 11, S.2, s. 19

55 YHGK.nun 06.02.2008 tarih, 2008/21-53-107 sayılı kararı (Özel Arşiv)

56 "...İşverenler güçlü, işçiler ise güçsüz kişiler sayılır..." Anayasa Mah.nin 2/28 sayılı kararı (RG T:21.11.1972)

57 Ürcan, agm, s. 809; Y.4. HD.nin, 20.5.1969 tarih, 2122/4900 sayılı kararı (Çenberci, age, s. 1224); Centel, age, s. 395; Y:9. HD.nin 12.3.2007 tarih, 2006/21811-6245 sayılı kararı (Legal, 2008/17, s. 259)

58 Demir Abdullah, "Yargıtay İçtihatlarındaki Hayatın Olağan Akışı Kriteri ve İslam Hukukundaki Zahirî Hal Delili", Terazi Hukuk Dergisi, Aralık/2008, s. 130

59 Alangoya H. Yavuz, "Senede Karşı Senetle İspat Kuralı ve Hayatın Olağan Akışı Kavramı", Prof. Dr. Necip Kocayusufpaşaoğlu İçin Armağan, Ankara 2004, s. 523

60 Oğuzman/Öz, age, s. 98; Tekinay/Akman/Burcuoğlu/Altıp, age, s. 453.

61 Oğuzman/Öz, age, s. 98

62 Eren, age, s. 350

63 Berki, agm, s. 755; Öz, agt, s. 81

leşmenin hüküm ve sonuçları kendiliğinden ortadan kalkar. İbra edilen borç başka işleme gerek olmaksızın kendiliğinden tekrar doğar. Bozucu şartın kesin olarak gerçekleşmeyeceği anlaşıldığında ise borç kesin olarak sona erer⁶⁴. Yargıtay'ın bir kararına göre; "dava hakkım saklı kalmak şartıyla imzaladım"⁶⁵ ifadesini içeren belge niteliği itibarıyla ibraname değildir.

d. İbra Sözleşmesinde İhtirazi Kayıt

İhtirazi kayıt, ifayı kabul eden alacaklıya o an için hesap edemediği veya öngöremediği hak ve alacakları, daha sonraki bir aşamada ortaya çıkması veya varlığının anlaşılması halinde isteyebilme olanağını sürdürme hakkı sağlamaktadır⁶⁶. O nedenle, ibranamede ihtirazi kayıt bulunup bulunmadığı önemlidir. Bir ibra sözleşmesinde, alacaklının ihtirazi kayıt ileri sürüp sürmediği ibranamenin içeriğinden anlaşılabilir. Ancak ihtirazi kaydın mutlaka aynı sözleşme belgesi içinde ileri sürülmesi şart değildir. İş kazasına uğramış bir işçinin ya da onun ölümü ile geride kalan hak sahiplerinin, yaşadıkları mağduriyetin arkasından hesaplama güçlükleri ve hukuki bilgi yetersizlikleri nedeniyle ibranameyi imzaladığı sırada sağlıklı hareket edebilmesi, dolayısıyla sağlıklı karar verebilmesi çoğu kere olanaklı değildir. Bu nedenle, ibranameye özel bir hukuksal bilginin ürünü olarak çekince koyamayabilirler. Yargıtay, somut olayın özellikleri de göz önüne alınarak işverenin güçlü, işçinin ise zayıf durumda bulunması, işçinin kısmi ödemeyi almaya ihtiyacının olması, dolayısıyla ortada işçi yönünden müzayaka benzeri bir durumun bulunması karşısında ihtirazi kayıt işleminin hakkaniyet gereği işçi lehine varlığının kabul edilmesinden yanadır⁶⁷. Yargıtay yeterli hukuki bilgi ve güvenceye sahip olmayan işçi lehine çözüm bulmaya çalışmaktadır. Bu konuda işçinin alacağını, bulunduğu konumdan dolayı, BK.nun 113/2.

maddesindeki halin icabına istinaden istediği de kabul edilebilir⁶⁸. Ancak bir hukuksal yardım görmüş olan ya da bilinçli hareket edebilen mağdur taraf ibranameye ihtirazi kayıt koyabilir. İhtirazi kayıt ileri sürmenin özel ya da yasal bir şekli yoktur⁶⁹. Yazılı şekilde olması ispat kolaylığı sağlar. Örneğin ifadan önce çekilen bir ihtar, ifa belgesine düşülen bir açıklama, en önemlisi ise açılan bir dava ya da takip ihtirazi kayıt ileri sürüldüğünü gösteren şekillerdir. Somut olayın özelliklerinden bu hakkın kullanılıp kullanılmadığı sonucu çıkarılabilir. Yargıtay "kanuni haklar aranmak üzeredir ve arayacağım" ya da "kanuni haklarım bakidir"⁷⁰ şeklindeki ifadeleri ihtirazi kayıt olarak kabul etmiştir. İhtirazi kayıt iradesinin açıklanmış olması bu hakları daha sonraki bir aşamada talep etme imkanı sağlayacaktır. Ne var ki, ihtirazi kayıt ileri sürmek zamanaşımını durduran ya da kesen bir sebep değildir⁷¹. Uyuşmazlık halinde bir itiraz niteliğinde olan ihtirazi kaydın mahkeme tarafından kendiliğinden gözönüne alınması ve buna göre karar verilmesi gerekir.

Alacaklı miktar belirterek ya da o borç ilişkisi nedeniyle doğmuş alacaklardan yalnızca bir kısmını sayarak borçluyu ibra edebilir. Dolayısıyla, kısmi ibrada, alacaklının borçludan olan tüm alacağı ibra edilmemektedir. Yargıtay bir kararında; "...davacının bu belge altına aynen (dava hakkım mahfuz kalmak şartıyla imzaladım) demek suretiyle, fazlaya ilişkin zararlarını dava ve talep hakkını saklı tuttuğu anlaşılmaktadır ki, belge bu niteli-

64 Von Tuhr, age, s. 648

65 Y. 4. HD.nin 31.3.1978 tarih, 1977/11133-15698 sayılı kararı (YKD 1979/1, s. 34)

66 Yılmaz Halil, Borçların İfasında İhtirazi Kayıt İleri Sürülmesi ve Uygulaması, Ankara 2007, s. 71 vd.

67 YHGK.nun 17.12.2003 tarih, 2003/9-760-760 sayılı kararı (özel arşiv)

68 Yılmaz Halil, "Halin İcabından Kaynaklanan İhtirazi Kayıt İradesi", Yaklaşım, Temmuz 2005, s. 253

69 Y. 21. HD.nin 30.6.2008 tarih, 2007/17707-10112 sayılı kararı (özel arşiv)

70 "İbramedeki "...İş bu ibranameyi, ileride doğabilecek kanuni haklarım saklı kalmak kaydıyla... imzalıyorum" ifadesiyle; davacının, ibranameden sonraki bir tarihte, dolayısıyla gecikmeyle ödenecek olan kıdem tazminatının, gecikilen sürede işleyen faiziyle birlikte kendisine ödenmemesi (ödememin salt asıl alacakla sınırlı tutulması halinde); ödemenin yapılması gereken tarih ile, fiilen yapılacağı tarih arasındaki sürede işleyen faizi talep etme hakkını, daha ibraname tarihinde saklı tutmuş olduğunun kabulü gerekir..."(YHGK.nun 27.02.2008 tarih, 2008/9-179-165 sayılı kararı/Özel Arşiv)

71 Y. 9. HD.nin 21.5.2007 tarih, 2007/10605-15698 sayılı kararı (Meşe Yazılım Programı)

ği itibariyle de davalıyı ibra niteliğinde sayılamaz⁷² demıştır. İhtirazi kayıt konulmadan imzalanan ibra ile asıl borca bağlı fer'i nitelikli borçlar ortadan kalkar⁷³.

4. İbranamenin Hukuksal Niteliği

Uygulamada çoğu kere taraflardan birisinin yani işçinin imzasının bulunduğu bir belge olarak ortaya çıkmakta ise de ibra, öğretide ki baskın görüş ve Yargıtay kararlarına göre bir sözleşme niteliğindedir. Yargıtay bir kararında ibranın, nitelikçe olumsuz bir ikrar sözleşmesi, diğer bir söyleyişle alacaklının alacak hakkından vazgeçmesini ve bu suretle borçlunun borçtan kurtulmasını sağlayan sözleşme olduğunu belirtmiştir⁷⁴. O halde ibra, herşeyden önce tarafların karşılıklı anlaşmalarına bağlıdır. Kimi kez ibraname olarak sunulan belgede işverenin imzası bulunmayabilir. Ancak bu durum, onun sözleşmenin tarafı olmadığını göstermez. Her ne kadar işçiye ödeyeceği tazminat borcundan kurtulmak işverenin çıkarına görünmekte ise de, borçlu işveren ibrayı kabul etmediği sürece yalnızca işçinin imzasını taşıyan belge ibra olarak hukuki değer ifade etmeyecek, borç devam edecektir. Alacaklının alacak hakkından tek taraflı vazgeçmesi ile borç ilişkisini ortadan kaldırması mümkün değildir. O nedenle, borçlu işverenin irade beyanı, genellikle ibranameye muvafakati şeklinde zımni olarak kendini göstermektedir. Özellikle işverenin söz konusu belgeyi sunması, ona dayanması ve reddetmemesi muvafakat ettiği göstermektedir.

İbra, öğretide tasarruf işlemi olarak nitelendirilmektedir⁷⁵. Tasarruf işlemi olmasının temel sonucu, alacağı doğrudan doğruya (ortadan kaldırarak veya azaltarak)

kesin olarak sona erdirir. İbra sözleşmesinin tasarrufi bir sözleşme olması alacaklının medeni hakları kullanma ehliyetinden başka, alacak üzerinde tasarruf yetkisinin de bulunmasını gerektirir. İşçinin iş kazasından kaynaklanan tazminat alacağında tasarruf yetkisi, tasarruf edeceği hakka sahip olmasından ileri gelir. Kazaya uğramış işçi, uğradığı mağduriyetten kaynaklanan tazminat alacağı üzerinde mülkiyet hakkına sahiptir. İbra, işverenin malvarlığında pasifinin azalması şeklinde bir çoğalmaya neden olduğu için, aynı zamanda kazandırıcı bir işlemdir⁷⁶.

5. İbra Sözleşmesinin Şekli

Her sözleşmenin, her hukuki işlemin ve irade beyanının bir şekli vardır. Şekilsiz bir irade beyanı söz konusu olamaz. BK.nun 11. maddesine göre, sözleşmelerin geçerliliği için, yasada açıkça belirtilmedikçe herhangi bir şekil şartı aranmayacaktır. Ana kural şekil özgürlüğüdür. Öte yandan BK.nun 12. maddesi, kurulması yasal olarak şekle bağlanmış sözleşmelerin değiştirilmesinin de aynı şekle bağlı olduğu hükmünü getirmiştir. Yasada ibra sözleşmesi düzenlenmediği için bu sözleşmenin şekline ilişkin bir hüküm de yer almamaktadır. Ancak taraflar (BK 16) şekli, sözleşmenin geçerlilik şartı olarak öngörebilirler. Şekil geçerlilik koşulu olmasa da, ispatı kolaylaştırmak amacıyla ibra yazılı şekilde yapılmalıdır. Zaten iş hukukunda ibraname kural olarak yazılı şekle bürünmüş bir metindir⁷⁷. İbranın yazılı olması onun mutlaka ayrı bir kağıda yazılmış olmasını gerektirmez. İbranın varlığının açıkça anlaşılması halinde, başka bir metin içinde de yer alabilir. Öte yandan HUMK.nun 288. maddesi gereği belli parasal sınırın üzerindeki hukuki işlemlerin senetle ispatı zorunludur. Nitekim, işçinin imzasını içeren yazılı ibraname metni HUMK anlamında bir senettir⁷⁸. Bu durumda işveren, işçinin kendini ibra ettiğini, işçinin muvafakati olmadıkça tanıklı ispat edemez.

72 Y. 4. HD.nin 31.3.1978 tarih, 1977-11133-4346 sayılı kararı (YKD 1979/1, s. 34)

73 Y. 9. HD.nin 11.3.2004 tarih, 2003/15746-4838 sayılı kararı (Meşe Yazılım Programı)

74 Oğuzman/Öz, age, s. 412; Y. 4. HD.nin 30.9.1985 tarih, 1985/5642-7495 sayılı kararı (Meşe Yazılım Programı)

75 Von Tuhr, age, s. 649; Oğuzman/Öz, age, s. 412; Tekinay/Akman/Burcuoğlu/Altıp, age, s. 987; Tunçomağ, age, s. 237; İnan, age, s. 495; Eren, age, s. 470; Mollamahmutoğlu, age, s. 846; Reisoğlu, age, 331; Centel, age, s. 391; Keser, agm, s. 103; Kılıçoğlu, age, s. 622; Turanboy, age, s. 115; Y. 21. HD.nin 08.5.2007 tarih, 2006/19245-7809 sayılı kararı (özel arşiv)

76 Von Tuhr, age, s. 649; Oğuzman/Öz, age, s. 412

77 Keser, agm, s. 105.

78 Özdemir Erdem, "İş Hukukunda İbraname Uygulamaları", Sicil İş Hukuku Dergisi, Mart 2007, s. 39; Ücran, agm, s. 807

6. İbranamenin Düzenleme Tarihi

İbra sözleşmesinin etkisi geçmişte doğmuş olan haklara yöneliktir. İleride ortaya çıkabilecek hak ve alacaklar için ibra sözleşmesi düzenlenemez. Örneğin iş ilişkisi devam ederken ihbar/kıdem tazminatı için düzenlenen ibra sözleşmesinin geçerliliği yoktur. Bu açıdan ibra sözleşmelerinde düzenleme tarihi önem arz etmektedir. Yargıtay, işçilik alacaklarından kaynaklanan hak ve tazminatlar için düzenlenen ibranameleri kısmen geçmiş kapsamış olsa dahi geçersiz saymaktadır. İşe girerken açığa atılan imzanın doldurulması suretiyle alınan ibranameler veya matbu şekilde düzenlenmiş ibranameler, bu durumu iddia eden tarafından ispat edildiği takdirde geçersizdir. Geçersizlik sırf matbu olmasından dolayı değil, henüz bir borç doğmadan önce böyle bir ibra belgesi alınmasından dolayıdır.

İş kazasına uğrayan işçi, işverene işini kaybetme korkusu nedeniyle ekonomik olarak bağımlı olduğu için, kaza sonrası yapılan kısmi yardımlar karşısında özgür iradesi ile hareket edemeyebilir. Kazalı işçi ya da hak sahipleri ancak belirtilen baskı veya endişelerin kalkmasından sonra özgür iradesiyle bir karar alabilecektir. Bu nedenle, kazanın hemen arkasından alınan matbu nitelikte ibranameleri geçersiz kabul etmek işçiyi koruma ilkesinin de bir gereğidir. O halde tazminat istemleri bakımından söz konusu olan ibranamelerde düzenleme tarihinin bulunması gerekir. Kaldı ki, henüz ortada herhangi bir iş kazası sonucu uğranılmış bir mağduriyet yokken, ileride meydana gelmesi olasılığı nedeniyle işverenin karşılaşılabileceği tazminat talepleri bakımından kendini sağlama alma düşüncesiyle önceden bir ibra sözleşmesi düzenlenmesi, ibranamenin geçmişe dönük hakları içeren hukuki niteliği itibarıyla geçerli değildir⁷⁹.

79 Çil, age, s. 19; Y.9. HD.nin 19.12.1984 tarih, 1984/11370-11383 sayılı kararı (Meşe Yazılım Programı); Centel, age, s. 395; "...henüz doğmamış işçilik haklarının işe giriş tarihinde ve önceden ibra edilmiş olmasa da geçerli sayılmaz..." Y.9.HD.nin, 26.2.1971 tarih, 644/2561 sayılı kararı; "...İbra belgesi, hizmetin devamı sırasında alınmış olduğu için işçilik haklarının da elde edilmesi konusunda dava açılmasını engellemez. Kaldı ki kıdem tazminatı, ancak iş sözleşmesinin feshi sonucu doğan haklardandır ve henüz doğmamış bir haktan ibra alınma söz konusu değildir." Y.9. HD.nin 25.2.1977 tarih, 2119/3817 sayılı kararı, (Çenberci, age, s. 1216); Süzek, age, s. 722; Mollamahmutoğlu, age, s. 847; Keser, agm, s. 108

Ancak ibranamenin bu şekilde düzenlendiğinin ispatı yükü bunu iddia eden işçinin üzerindedir.

İmzası ikrar edilen veya aidiyeti anlaşılan ibranamedeki tarih, imza eden ile mirasçıları hakkında geçerlidir (HUMK.m. 299/I). Ancak ibranamenin salt tarih olması sebebine dayalı olarak iptali söz konusu olamaz. Zira yasa da buna ilişkin bir koşul öngörülmemiştir. Düzenleme tarihi bulunması koşulu işçinin korunması dolayısıyla, tarihsiz ibranamenin önceden alındığı yoldaki kuşkuların bir ürünü olarak Yargıtay kararları ile ortaya çıkmıştır.

7. İbranamenin Çelişkili Olmaması

İbranamelerin geçerliliği açısından ele alınması gereken diğer bir unsur ise çelişkidir. Yargıtay kararlarına göre, çelişkili olan ibranameye geçerlilik tanınmaz. İbranamenin çelişkili olması, ibraname içeriğinin kendi içinde veya işverenin savunması ile tutarlı olmamasıdır⁸⁰. Bir alacağın ibra edilebilmesi için her şeyden önce o alacağın varlığı aranır. Dolayısıyla, bir yandan hakkın ve alacağın doğmadığını, diğer yandan ibra edildiğini söylemek çelişkili bir davranıştır. Böyle bir davranış yoluyla, olmayan bir alacağın ibra sözleşmesi ile varlığı ortaya konulmaktadır⁸¹. Bu tür çelişkilerin nedeni, önceden hazırlanmış boş veya matbu kağıtların işçiye imzalatılarak sonradan ibraname başlığı altında doldurulmasıdır. Uygulamada bazen işverenin, insani bir düşünceyle ya da çekismeye yer vermemek amacıyla işçiye bazı ödemeler yaptığı, bununla ilgili olarak işçiden ibra belgesi

80 "Dosya içinde mevcut tarihsiz matbu ve boşlukları doldurulan ibranamede bir yandan davacı işçi sözleşmeyi kendisinin fesh ettiği bildirmekte diğer yandan da özellikle kıdem ve ihbar tazminatını aldığı kabul etmektedir. İçeriği çelişkili ve işten çıkarılan diğer işçilerin de dosyalarında aynı biçimde yer alan bu ibranamenin dikkate alınmış olması hatalıdır." Y.9.HD.nin 10.12.1996 tarih, 1996/14576-22643 sayılı kararı (Meşe Yazılım Programı); YHGK.nun 19.9.2007 tarih, 2007/9-645-596 sayılı kararı (özel arşiv)

81 Tunçomağ, age, s. 237; Centel, age, s. 394; Aydoğdu, agm, s. 714

aldığı görülmektedir⁸². Bu durumda ibraname ile savunma arasında çelişki değil, borcun gerçek anlamda ifasının mevcut olmadığı sonucuna varılacağından işveren ibranameye dayanabilecektir⁸³. İbraname kendi içinde de çelişkili olabilir. Bu genellikle iş kazası tazminatlarında değil de, işçilik alacaklarında olur. Örneğin aynı belgede bir yandan işçinin istifa ettiği, diğer yandan ihbar/kıdem tazminatlarının ödenip ibra edildiğinin veya fazla çalışma yapmadığı ileri sürülürken fazla çalışma ücreti alacağının ibranameye dayanarak ödendiği savunması açık bir çelişki oluşturur⁸⁴.

8. İbra Sözleşmesinin Teslim Edilmiş Olması ve İspat

Uygulamada işverenin hazırladığı ibraname, işçi tarafından imzalandıktan sonra işverene verilmektedir. İbranamenin hukuksal sonuç doğurması için, işverene teslim edilmiş olması koşulu aranmaktadır⁸⁵. Kaldı ki, bir belgenin hukuksal sonuç doğurabilmesi için belgeden kendi yararına sonuçlar çıkaran tarafın elinde bulunması çoğu kez bir zorunluluktur. Zira ileri sürülen iddia veya savunmaların ispatı bu belge ile olmaktadır. İşçi tarafından imzalanan ibranamenin işveren tarafından teslimi zımni kabul niteliğindedir. İbranamenin

işverenin elinde bulunmaması ise sözleşme olarak kurulmadığına işarettir. Yargıtay, işçilik alacakları bakımından tek taraflı düzenlenmiş bulunan ibra sözleşmelerinin karşı tarafa verilmiş olmasını aramaktadır. Uyuşmazlığın tarafı olmayan üçüncü kişilere verilen belgeler ibraname olarak kabul edilmemektedir.

Açılmış olan bir davada, borcu bulunmadığının delili olarak ibranameye dayanan işverenin bunu mahkemeye vermesi gerekir (HUMK. m.326). Suretinin sunulması halinde işçi, aslının mahkemeye verilmesini isterse, işveren ibranamenin aslını mahkemeye vermeye mecburdur⁸⁶. Kaldı ki, kimi kez ibranamede yer alan imzaya itiraz nedeniyle, imza incelemesi için ibranamenin aslının mahkemeye ibrazı gerekmektedir. İmzanın kazalı işçi ya da hak sahiplerine ait olduğunu ispat yükü bu belgeden yararlanacak olan işverenedir. Aslı ibraz edilemeyen bir ibranamenin fotokopisi, senet delili hükmünde kabul edilmemekle beraber yazılı delil başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, hukuki işlemin ispatı için tanık dinlenebilir (HUMK.m.292)⁸⁷. Mahkemeye sunulmuş olan bir ibranameye karşı, senede karşı senetle ispat kuralı (HUMK.m.290) gereği ibranamenin aksi irade fesadı halleri dışında ancak kesin bir delille ispat edebilir⁸⁸.

İbranamenin kaybolması durumunda kaybolan ibranamenin konusu hakkında tanık dinlenebilmesi HUMK. m.294'teki şartların gerçekleşmesine bağlıdır. Kaybolmaya ilişkin fiili durumun ispatı yeterli olmayıp ayrıca içeriğinin de ispatlanması gerekmektedir⁸⁹. Söz konusu durumun ispat edilememesi ve tanık dinletme istemine muvafakat edilmemesi karşısında başvurulabilecek son çare HUMK. m.344'e göre yemin teklifidir⁹⁰.

82 "...işveren, kusursuz olmasına ve kusurun tümü işçide bulunmasına ve bu yüzden tazminatla sorumlu tutulmamasının gerekmesine rağmen davacı işçiye 15.000 lira ödemiştir. Burada amaç işçiye bir lütuf ve ihşanda bulunmak olduğuna göre bu konuda düzenlenen bir belgeyi iş kazası sebebiyle taraflar arasında hak ve borçları tayin ve tasfiye eden ibra belgesi olarak kabul etmeye imkan yoktur. O halde, iş kazası sebebiyle ileri sürülen iddianın esası soruşturulup araştırılmalı ...davalının kusurlu olması halinde kusuruna göre davacıya ödemesi gereken tazminat tesbit olunmalı, ayrıca manevi tazminat isteği üzerinde durulmalı ve ödenen 15.000 lira tazminat miktarından indirilmelidir." Y. 9.HD.nin, 9.11.1971 tarih, 17761/22350 sayılı kararı (Çenberci, age, s. 1218)

83 "Davalı kural olarak, davaya esas olan alacağın ödenmesinin gerekmediğini ileri sürmüşse, artık ibra savunmasında bulunamaz. Çünkü ibranamenin verilmesi için Asolan, bir hakkın varlığıdır. Öbür yandan davalı ödeme mecburiyeti bulunmamasına rağmen insani bir düşünce yada çekismeye yer vermemek gibi bir nedenle ödemedede bulunmuş olduğunu da iddia etmiş değildir" Y.9.HD.nin, 28.3.1969 tarih, 17204/3513 sayılı kararı, (İH., Kasım 1970, S.21, s. 2)

84 Y. 9. HD.nin 01.4.2008 tarih, 2007/15215-7273 (Çalışma ve Toplum, 2008/4, s.420)

85 Tunçomağ, age, s. 241; Aydoğdu, agm, s. 717; Y.9.HD.nin, 29.01.1968 tarih, 12061/932 sayılı; Y.9.HD.nin 13.02.1968 tarih, 13293/1770 sayılı kararları; (Çenberci, dn.131, age, s. 502 ve s. 1210); Mollamahmutoğlu, age, s. 847; Öz, agt, s. 123

86 Kuru Baki/Arslan Ramazan/Yılmaz Ejder, Medeni Usul Hukuku Ders Kitabı, Ankara 2007, s. 41; Pekcanitez Hakan/Atalay Oğuz/Özekes Muhammet, Medeni Usul Hukuku, Ankara 2007, s. 472

87 Kuru/Arslan/Yılmaz, age, s. 420; Pekcanitez/Atalay/Özekes, age, s. 477

88 Kuru/Arslan/Yılmaz, age, s. 424

89 Kuru/Arslan/Yılmaz, age, s. 428; Pekcanitez/Atalay/Özekes, age, s. 481

90 Aydoğdu, agm, s. 717

YARGITAY KARARLARI IŞIĞINDA İŞE İADE DAVASI AÇMA SÜRESİ



➤ Av. Dr. Ertan İREN
ÇEİS Müşavir Avukatı

GİRİŞ

İşe iade davaları iş mahkemelerinde en çok görülen davalardandır. Mahkemeler öncelikle bu davaların İş Kanunu'nun öngördüğü süre içinde açılıp açılmadığını incelemekte, süre kaçırılmışsa yapılan feshin geçerli olup olmadığı tartışmalarına girmeden davanın red-dine karar vermektedir. İşe iade davası açma süresinin niteliği, başlangıç tarihi, kesintisiz olması gibi hususlar Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin kararlarında ele alınmıştır. Çalışmamızda işe iade davası açma süresi yargı kararları çerçevesinde incelenmiştir.

İş Kanunu'nda iş güvencesi kapsamındaki işçilerin iş-veren tarafından yapılan feshi karşı itiraz imkanı ve yöntemi özel olarak düzenlenmiştir. İş Kanunu'nun 20. maddesinde yer alan düzenleme gereği işçi, iş sözleşmesinin feshi bildiriminde bir sebep gösterilmediği veya geçerli bir sebep gösterilmediği yolunda iddiası bulunduğu takdirde, feshi bildiriminden kendisine tebliğ tarihinden itibaren bir aylık süre içinde iş mahkeme-

sinde dava açması gerekir. Taraflar anlaşmışlarsa uyusmazlığı aynı süre içinde özel hakeme de götürebilirler¹. İşçi, işe iade davasında, feshi işleminin yazılı olarak yapılmadığını, feshi nedeninin açık ve kesin olarak bildirilmemiş olduğunu, belirtilmiş olan nedenin feshi için geçerli bir neden olmadığını, işçinin davranışı veya verimsizliği nedeniyle yapılan fesihten önce savunmasının alınmamış olduğunu iddia edebilir. İş K.'nın 25. maddesine dayanılarak yapılan bir feshi söz konusu ise feshin bu maddede gösterilen nedenlere uygun ve haklı olmadığını ileri sürebilir².

Mülga 1475 sayılı İş K.'nın 4773 sayılı kanunla değişik 13/C maddesindeki feshi bildiriminden tebliğ tarihinden itibaren bir ay içinde işe iade davası açılabilmesine iliş-

1 Anayasa Mahkemesi'nin 19.10.2005 tarihli ve 2003/66 E. ve 2005/72 K. sayılı kararıyla İş K.'nın 20. maddenin birinci fıkrasının son cümlesinin "Toplu iş sözleşmesinde hüküm varsa veya..." bölümü iptal edilmiştir. Anayasa Mahkemesi kararında özetle işçinin kendi iradesi olmaksızın sendikanın bağtlatığı toplu iş sözleşmesiyle özel hakeme gitme zorunda bırakılmasının bağımsız yargıya gitme ve hak arama özgürlüğünün Anayasaya aykırı olarak elinden alınması anlamına geleceği belirtilmiştir. Bkz. Çelik, 238-240. Süzek, 560-562. Kılıçoğlu-Şenocak, 1400-1402. Aki, 290.

kin hüküm benzer şekilde 4857 sayılı İş Kanunu'nun 20. maddesinde yer almıştır. "Hizmet ilişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkındaki 158 sayılı ILO Sözleşmesi"nin son vermeye karşı itiraz usulü başlıklı 8. maddesinin 3. bendinde "Bir işçi hizmet ilişkisine son verme işlemine karşı makul bir süre içinde itirazda bulunmamışsa bu hakkını kullanmaktan vazgeçmiş sayılır" hükmü mevcuttur. İş Kanunumuzda iş güvencesine ilişkin amaçların ve sonuçların bir an önce gerçekleşmesi için dava açma süresi kısa tutulmuştur. Dolayısıyla İş Kanunu'nun 20. maddesinde bir aylık işe iade davası açma süresi öngörülmüş olması 158 sayılı ILO sözleşmesinde öngörülen makul süre ile uyumludur³.

I. BİR AYLIK DAVA AÇMA SÜRESİNİN NİTELİĞİ

4857 sayılı İş Kanunu'nun 20. maddesi uyarınca fesih bildiriminde bir sebep gösterilmediği veya iş sözleşmesinin geçerli neden olmadan feshedildiğini ileri süren işçinin, fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içerisinde feshin geçersizliği ve işe iade istemi ile dava açması gerekir. Anılan bir aylık süre, hak düşürücü süredir ve iş mahkemesince re'sen dikkate alınması gerekir⁴. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin kararlarında da bu husus vurgulanmaktadır⁵. Mahkemelerce öncelikle davanın bir aylık sürede açılıp açılmadığının araştırılması gerekmektedir⁶. Fesih bildiriminin tebliği tarihinden

itibaren bir ay içinde dava açılmaz veya özel hakeme başvurulmazsa, yapılmış feshin hukuka aykırılığı ileri sürülemez, feshin geçerli olup olmadığı tartışılmaz. Böylece yapılan fesih geçerli bir feshin bütün hüküm ve sonuçlarını doğurur⁷.

II. BİR AYLIK DAVA AÇMA SÜRESİ

1. Dava Açma Süresinin Başlangıcı

İş sözleşmesini fesih hakkı, hak sahibine karşı tarafa yönetilmesi gereken tek taraflı bir irade beyanıyla iş sözleşmesini derhal veya belirli bir sürenin geçmesiyle ortadan kaldırabilme yetkisi veren bozucu yenilik doğuran bir haktır⁸. Karşı tarafa varması gerekli tek taraflı bir irade beyanı olan fesih bildirimi hazır olmayanlar arasında işçiye ulaştığı an geçerli olur⁹. Bir aylık işe iade davası açma süresi fesih bildiriminin işçiye ulaştığı, tebliğ edildiği tarihten itibaren işlemeye başlar.

İş Kanunu'nun "Yazılı Bildirim" başlıklı 109. maddesi uyarınca fesih bildirimi muhatabın imzası karşılığında yapılmalı, bildirim yapılan kişi bunu imzalamazsa durum o yerde tutanakla tespit edilmelidir. Böyle bir durumda bildirim yapan tarafından usulüne uygun olarak bildirim yapıldığı kabul edilir. Aksinin ispatı karşı tarafa düşer¹⁰.

2. Dava Açma Süresinin Hesaplanması ve Sona Ermesi

Bir aylık işe iade davası açma süresinin hesaplanması konusunda İş Kanunu'nda bir düzenleme bulunma-

3 Tuncay, 535. Süzek, 559. Ulucan, 13. Aktay-Arıcı-Kaplan, 191. Akyiğit, 284. 4773 sayılı kanunla getirilen iş güvencesi için bkz. Tuncay (İş Güvencesi), 3-18.

4 Ekonomi, 15. Çelik, 237. Süzek, 559. Şahlanan, 103. Aktay-Arıcı-Kaplan, 191. Mollamahmutoğlu, 571. Sümer, 100. Alpogut, 239. Uşan, 112.

5 Yargıtay 9. HD'nin 06.07.2009 tarih, 2009/23235 E. 2009/19656 K. sayılı Kararında bu husus, "4857 sayılı İş Kanunu'nun 20. maddesi uyarınca iş sözleşmesinin geçerli neden olmadan feshedildiğini ileri süren işçinin, fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içerisinde feshin geçersizliği ve işe iade istemi dava açması gerekir. Bu süre hak düşürücü süre olup, resen dikkate alınması gerekir." şeklinde ifade edilmiştir. Bkz. Legal İHSGHD, S.23, 2009, 1103-1105. Bir aylık işe iade davası açma süresini hak düşürücü süre kabul eden benzer kararlar için bkz. Yarg. 9. HD. 15.09.2008, 2008/3683 E., 2008/23511 K., Yarg. 9. HD. 10.11.2008, 2008/4920 E., 2008/30563 K. Kar., 540-541.

6 Yargıtay bir kararında dava açma süresinin gözetilmesi önceliğini şu şekilde açıklamıştır, "Davacının iş sözleşmesinin feshine ilişkin 28.04.2004 tarihli bildirim tebliğine dair belge dosyada bulunmamaktadır. Resen araştırılması gereken bu husus açıklığa kavuşturulmadan aç-

lan bu davanın bir aylık hak düşürücü süresi içinde açılıp açılmadığı anlaşılamamaktadır. Öncelikle bu hususun tespiti gerekir." Yarg. 9.HD.30.12.2004, 2004/25204 E., 2004/30019 K. Bkz. Kılıçoğlu-Şenocak, 1437-1438.

7 Ekonomi, 15. Süzek, 560. Mollamahmutoğlu, 571. Akyiğit, 287. Alp, 151.

8 Süzek, 454.

9 Kar, 533.

10 Çil, 1839.

maktadır. Bu nedenle Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanunu'nun (HUMK) 161 ve 162. maddeleri dikkate alınarak süre hesaplanmalıdır. Buna göre fesih bildiriminin davacıya ulaştığı veya tebliğ edildiği gün hesaba katılmaz ve takip eden ayın aynı günü çalışma saatleri bitene kadar dava açılabilir. Son gün tatile denk gelirse, tatili takip eden günün mesai saati sonunda hak düşürücü süre sona erer¹¹.

III. SÜRELİ FESİHTE DAVA AÇMA SÜRESİ

İşverence yapılan yazılı fesih bildiriminin işçiye ulaştığı an bir aylık hak düşürücü sürenin işlemeye başladığı tarihtir. İşveren iş sözleşmesini bildirim sürelerine uyarak İş K. md.17 uyarınca feshetmişse, işçi davayı iş sözleşmesinin sona ermesi tarihi olan bildirim sürelerinin sonunda değil, feshin kendisine bildirildiği tarihten itibaren bir ay içinde açmak zorundadır¹².

Yargıtay kararlarında da iş sözleşmesinin süre verilerek feshi halinde işe iade davası açma süresinin ihbar süresinin sona ereceği tarihte değil, işverenin fesih bildirimini tebliğ aldığı tarihten itibaren başlayacağı vurgulanmaktadır¹³. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin bir kararında, "Somut olayda, davacının iş sözleşmesinin 18.08.2004 tarihinde feshedileceği 1.7.2004 tarihinde bildirilmiştir. Yasanın açık hükmü karşısında bir aylık dava açma süresi feshin gerçekleştiği tarih yerine fesih bildiriminin yapıldığı tarihten itibaren başlatılmalıdır. Dava, 14.09.2004 tarihinde açılmış olmakla, dava açma yönünden bir aylık hak düşürücü süre geçmiş durumundadır. Davanın hak düşürücü süre yönünden reddi gerekirken mahkemece davanın kabulüne karar verilmesi hatalı bulunmuştur." şeklinde hüküm verilmiştir¹⁴.

IV. EYLEMLİ FESİHTE DAVA AÇMA SÜRESİ

Çalışma hayatında iş sözleşmesinin feshi her zaman yazılı olarak yapılmamakta, bazen sözlü bildirim bazen de fesih sonucu çıkarılan fiili tutum ve davranışlarla karşılaşılmaktadır. Eylemli fesih halinde dava açma süresi eylemli feshin yapıldığı (eylemsel tutumun sergilendiği) tarihten itibaren işlemeye başlayacaktır. Bu tarih her türlü yazılı veya sözlü delille ispatlanabilir¹⁵.

Tarafların birbirlerine gönderebilecekleri ihtarname içerikleri ispat aracı olarak kabul edilebilir. İbraname de yazılan işten ayrılış tarihi de bir delil olarak dikkate alınabilir.¹⁶ İşyerine alınmama gibi iş sözleşmesinin feshini gösteren fiili durumu tespit eden bir tutanak tutulması halinde, tutanak tarihine göre takip eden ayın ertesi günü akşamına kadar işe iade davası açılması gerekir¹⁷.

İşverenin fesih bildirimini tebliğ almaktan imtina edildiğini gösteren tutanakların tutulduğu tarih, tutanağı düzenleyenlerce doğrulanması halinde tebliğ tarihi olarak kabul edilebilir. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 2009 yılında verdiği kararında bu husus açıklanmıştır. Söz konusu karara göre, "İşveren fesih bildiriminde bulunmuş ancak bunu tebliğ etmemiş olmasına rağmen örneğin işçi, işvereni şikayet ederek, fesih bildiriminin yapıldığı tarihi kesin olarak belirleyecek bir işlem yapmışsa artık bu tarihin esas alınması uygun olacaktır. Bu anlamda işverenin fesih bildiriminin tebliğden imtina edildiği tutanakların tutulduğu tarih, tutanak düzenleyicilerinin doğrulanması halinde tebliğ tarihi sayılacaktır. Eylemli fesih halinde dava açma süresi, eylemli feshin yapıldığı tarihten itibaren işler¹⁸."

11 Çankaya-Günay-Göktaş, 197-198. Günay, 103-104.

12 Sözek, 559. Çelik 237. Tuncay, 535. Akyiğit, 287. Narmanlioğlu 145-146. Karşı görüş, Demir, 493. Çil, 313.

13 Yarg. 9. HD. 06.07.2009 tarih, 2009/23235 E.2009/19656 K., Yarg. 9. HD, 18.03.2008, 2007/27196 E., 2008/5315 K.

14 Yarg. 9. HD. 18.04.2006 tarih ve 2006/7831 E. ve 2006/10473 K..

15 Çankaya-Günay-Göktaş, 197-198.

16 Günay, 102-104. Akyiğit, 285-286.

17 Günay, 102-104.

18 Yarg. 9. HD. 06.07.2009, 2009/23235 E.2009/19656 K. Bkz. İHSGHD, S.23, 2009,1103-1105.

V. BİR AYLIK DAVA AÇMA SÜRESİNİN KESİNTİYE UĞRAMAMASI

Bir aylık dava açma süresinin hak düşürücü süre niteliğinde olmasının önemli bir sonucu da zamanaşımı süresinden farklı olarak hak düşürücü sürenin herhangi bir nedenle kesilmesi veya durmasının söz konusu olmamasıdır¹⁹.

1. Rapor Alma

İşe iade davasında dava açma süresi olan bir aylık hak düşürücü süreyi işçinin alacağı istirahat raporu durduramaz. Bu nedenle fesih bildirimının davacıya ulaştığı tarihte işçinin istirahat raporu olsa da bir aylık dava açma süresi fesih bildirimini işçiye ulaştığı anda işlemeye başlar. Yargıtay kararlarında da istirahat raporu alınmasının hak düşürücü süre olan işe iade davası açma süresinin kesilmesine ve durmasına neden olmayacağı belirtilmiştir. *"Davacının iş sözleşmesinin feshedildiğinin 16.6.2006 tarihinde bildirildiği, davacının bu fesih bildiriminden sonra 20.6.2006 tarihinde 20 günlük ve takip eden 10.7.2006 tarihinde bir kez daha 20 günlük rapor aldığı, davanın ise bir aylık süre geçtikten sonra 8.8.2006 tarihinde açıldığı anlaşılmaktadır. İstirahat raporu alınması hak düşürücü süre olan dava süresinin kesilmesine ve durmasına neden olmaz. Hak düşürücü süre içinde açılmayan davanın reddi gerekir"*²⁰.

2. İdari İtiraz Prosedürüne Başvurma

Uygulamada özellikle işyeri/personel yönetmeliklerinde disiplin cezalarına ve iş sözleşmesinin feshine karşı

itiraz yollarının düzenlendiği görülmektedir. Acaba işçinin bu yollara başvurusu ve işyerindeki yetkili organın kararını beklemesi halinde bir aylık dava açma süresinin başlangıcında bir değişiklik olabilecek midir? Personel yönetmeliği, disiplin yönetmeliği veya toplu iş sözleşmesi ile fesih bildirimine karşı öngörülen itiraz yolu hak düşürücü niteliğinde bir dava açma süresinin başlamasına engel olamaz²¹. Hak düşürücü niteliği gereği bir aylık dava açma süresinin işyerinde yetkili makama yapılan itirazla kesilmesi mümkün değildir. İşyeri içi itiraz prosedürüne güvenerek işe iade davasını süresinde açmayan işçi dava hakkını kaybedecektir²². Feshin geçersizliği için Çalışma Bölge Müdürlüğüne müracaat edilmiş olması da bir aylık dava açma süresini etkilemeyecektir²³.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi fesih bildirimine karşı işyerinde idari itiraz yolu öngören personel yönetmeliği ya da sözleşme hükümlerinin dava açma süresini kesmeyeceğini kararlarında belirtmektedir. Yargıtay'ın vermiş olduğu bir karara konu olan olayda, davacı işçi, işverenin yönetim kurulunun fesih kararı ve bildirimini üzerine önce işyerindeki düzenlemelere uygun olarak fesih kararına itiraz etmiştir. Yönetim Kurulu işçinin bu itirazını üç ay sonunda reddetmiş, işçi de bu ret kararı üzerine işe iade davası açmıştır. Yerel mahkeme, müfettiş raporunda, yetki ve unvan indirilmesi cezasının teklif edildiği, banka teftiş kurulu başkanının da banka zararı doğmadığı gerekçesiyle rapora katılmadığına ilişkin muhalefet şerhi koyduğu ve alınan bilirkişi raporu da dikkate alınarak feshin geçerli nedene dayanmadığı gerekçesi ile davanın kabulüne karar vermiştir. Yargıtay ise fesih sebebinin geçerli olup olmadığının incelemesine girmeden işyerinde fesih bildirimine itirazı öngören düzenlemelerin hak düşürücü süreyi kesmeyeceği gerekçesiyle davanın reddine karar vermiştir²⁴.

19 Alp, 151.

20 Yarg. 9.HD. 21.05.2007, 2007/6445 E. ve 2007/15616 K, Çimento İşveren, Eylül 2008, 31. Benzer şekilde Yarg. 9. HD'si vermiş olduğu bir kararında "Dosyadaki yazılara, kararın dayandığı delillerle kanuni gerekçeleri sebeplere ve özellikle fesih bildirimini yapıldığı sırada davacının raporlu olduğu, bildirim 22.02.2007 tarihinde yapıldığı sırada davacının raporlu olduğu, bildirim 22.02.2007 tarihinde yapıldığı, davanın ise 10.07.2007 tarihinde açıldığı, feshin sonuçlarını rapor bitimi olan 11.06.2007 tarihinde doğursa da fesih bildirimini etkilemediği, alınan raporun fesih bildiriminin değil, feshin sonuçlarını rapor sonrasına bıraktığı, buna göre davanın hak düşürücü süre içinde açılmadığı anlaşıldığından sonuç itibarı ile doğru olan kararın bu gerekçe ile onanmasına..." hükmü yer almıştır. Bkz.Kar, 544.

21 Günay, 102-104.

22 Söz konusu hükmün adil olmadığı ve yeni bir düzenlemeye ihtiyaç olduğu yönündeki eleştiriler için bkz. Alp, 152.

23 Çil, 313.

24 Yarg. 9. HD 10.04.2006, 2006/6026 E. ve 2006/9383 K. Bkz. Alp, 151. Fesih bildirimine karşı idari itiraz yolu öngören personel yönetmeliği ya da sözleşme hükümlerinin dava açma süresini kesmeyeceğine ilişkin

3. İş Sözleşmesinin Askıya Alınması

İş kazası, hastalık, analık, grev ve lokavt, zorlayıcı nedenlerin ortaya çıkması gibi haller, işçinin geçici ve kusursuz olarak işgörmeye edimini yerine getirmesini olanaksız kılmaktadır. İşçinin işgörmeye edimini geçici olarak yerine getirmesini engelleyen bu gibi durumlarda iş sözleşmesi askıya alınmaktadır. Askı süresince iş sözleşmesi varlığını sürdürmeye devam etmekte ancak tarafların iş sözleşmesinden doğan temel borçları (işgörmeye ve ücret ödeme) askıya alınmakta, ertelenmektedir. Askıya alınma nedenlerinin ortadan kalkmasıyla iş sözleşmesi normal hükümlerini doğurmaya devam eder²⁵.

İş sözleşmesinin askıya alınması işlemi bir fesih değildir. Bu nedenle işe iade davası açma süresi askıya alma tarihinde işlemeye başlamaz. Askı süresi bitimi ve işe başlama tarihi bilinmesine rağmen işçi bu tarihte işe çağrılmaz ise, iş sözleşmesinin eylemli olarak bu tarihte feshedildiği kabul edilmeli ve dava açma süresi bu tarihte başlatılmalıdır. Askı süresinin sona erme tarihi bilinmiyorsa, işçi işe başlatılmasını isteyen bir irade açıklamasında bulunarak işverene işe başlatılması için bir süre verebilir. Bu sürenin sonunda işçi işe başlatılmazsa, işe başlatılması için işverene verilen sürenin bitiminde iş sözleşmesinin feshedildiği dolayısıyla bu tarih itibarıyla işe iade davası açma süresinin işlemeye başladığı kabul edilecektir²⁶.

Konuyla ilgili olarak Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, “İş Kanununda iş sözleşmesinin işverence tek taraflı olarak askıya alınabileceğini öngören bir düzenleme bulunmama-

tadır. Bu nedenle işverenin sözleşmeyi tek taraflı olarak askıya alması Dairemizce fesih olarak kabul edilmektedir. Ancak somut olayda iş akdi işverence askıya alınmış, davacı bu askı süresince işe çağrılmayı beklemiş, işe çağrılmaması üzerine davalıya ihtarname göndererek işbaşı yaptırılmasını istemiştir. Bir başka ifade ile askıya alma konusunda tarafların iradeleri birleşmiştir. Davalı işveren askıya almanın fesih olduğunu ve bu nedenle dava açma süresinin askıya alma tarihinden itibaren başlatılması gerektiğini ileri sürmüş ve mahkemece davalının bu savunmasına değer verilmiş ise de, işverenin askı olarak açıkladığı iradesi üzerine davacının işyerinde önceki uygulamaları da dikkate alarak beklediği ve çektiği ihtarnameden sonra iş akdinin sona erdiğini öğrendiği anlaşılmaktadır. Bu durumda sözleşmenin davacının ihtarname ile işverene verdiği sürenin sonunda feshedildiğinin ve bu tarih itibarıyla davanın bir aylık süre içinde açıldığının kabulü gerekir.” şeklinde karar vermiştir²⁷.

SONUÇ

İş K’nun 20. maddesinde öngörülen bir aylık işe iade davası açma süresi fesih bildiriminin işçiye ulaştığı tarihten itibaren işlemeye başlayacaktır. İşveren iş sözleşmesinin fesih bildirimini yazılı, sözlü ya da eylemli olarak yapabilir. Dava açma süresi bakımından önemli olan bu bildirimin işçiye ulaştığı anın tespitidir. Eylemli ve sözlü fesihte, feshin işçiye ulaştığı tarih her türlü delille ispatlanabilir.

kin benzer karar için bkz. Yarg. 9. HD. 06.07.2009 tarih, 2009/23235 E.2009/19656 K. İHSGHD, S.23, 2009,1103-1105 İşçinin fesih işlemine karşı bir aylık süre içinde idari yargıda dava açması ve idari yargıda görevsizlik kararı verilmesi halinde HUMK’nun 193. maddesi uyarınca hareket edilmesi gerekir. HUMK 193/2 maddesi uyarınca kesinleşen görevsizlik kararının tebliğinden sonra 10 gün içinde dava dosyasının görevli mahkemeye gönderilmesinin istenilmesi halinde açılan davanın görülmesi ve sonuçlandırılması gerekir. Bkz. Kar, 536-537.

25 İş sözleşmesinin askıya alınmasının koşulları için bkz. *Süzek*, 429- 433.

26 *Kar*, 536.

27 Yarg. 9.HD. 20.12.2004 , 2004/32205 E ve 2004/28466 K. Bkz. Kar, 536. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin askı süresiyle ilgili vermiş olduğu bir diğer kararında da “4857 sayılı İş Kanunu’nun 20. maddesi uyarınca iş sözleşmesi feshedilen işçinin, fesih bildiriminden itibaren bir aylık süre içinde feshin geçersizliğini istemesi gerekir. Mevsimlik işte fesih bildiriminin çalışırken yapılması halinde bir sorun yoktur. Ancak iş sözleşmesi askıda iken karımıza bazı sorunlar çıkmaktadır. Kural olarak mevsim başında işçi işe davet edilmediği takdirde itirazın mevsimlik işin başladığı tarihten itibaren bir aylık süre içinde yapılması gerekir. Bunun için ise, işe başlama tarihinin bilinmediği durumda, işçinin davet edilmediğini öğrendiği tarihten itibaren veya işçinin işe başlatılması istemini içeren isteminin yerine getirilmemesi halinde, getirilmeme tarihinden itibaren bir aylık dava açma süresinin kabul edilmesi gerekir.” hükmü yer almıştır. Bkz. Yarg.9. HD. 15.09.2008, 2008/1864 E. ve 2008/23534 K. Bkz. *Kar*, 538-540.

Sürelî fesih söz konusu ise işçi işe iade davasını iş sözleşmesinin sona ermesi tarihi olan bildirim sürelerinin sonunda değil, feshin kendisine bildirildiği tarihten itibaren bir ay içinde açmak zorundadır. Dava açma süresinin hak düşürücü niteliği gereği fesih bildiriminin yapıldığı tarihte işçinin rapor alması bu süreyi durdurmaz. Aynı şekilde işyeri iç yönetmelikleri ya da toplu iş sözleşmeleri gereği işyerindeki yetkili makama yapılan itiraz da dava açma süresini kesmeyecektir. Askı süresinin sona erme tarihi belirli olmasına rağmen işçi işe başlatılmazsa iş sözleşmesinin eylemli olarak bu tarihte feshedildiği kabul edilmeli ve dava açma süresi bu tarihte başlatılmalıdır. Askı süresinin sona erme tarihi bilinmiyorsa, işçi işverene işe başlatılması için bir süre vermiş ve bu sürenin sonunda işçi işe başlatılmamışsa, işe başlatılması için işverene verilen sürenin bitiminde iş sözleşmesinin feshedildiği dolayısıyla bu tarih itibarıyla de işe iade davası açma süresinin işlemeye başladığı kabul edilmelidir.

KAYNAKLAR

AKI, Erol: İş Sözleşmesinin Feshi, Feshe İtiraz Ve Geçersiz Nedenle Yapılan Feshin Hukuki Sonuçları, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi 30. Yıl Armağanı, Ankara, 2006, 283-323.

AKTAY Nizamettin-ARICI Kadir-KAPLAN/SENYEN, Tuncay: İş Hukuku 2. B. Seçkin Yayınevi, Ankara, 2007

AKYİĞİT, Ercan: Türk İş Hukukunda İş Güvencesi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

ALP, Mustafa: Bireysel İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı Açısından Yargıtay'ın 2006 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, TISK Yayın No:299, Ankara, 2009, 133-178.

ALPAGUT, Gülsevil: İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi, III. Yılında İş Yasası, 21-25 Eylül 2005, Bodrum, 200-251.

ÇANKAYA Güven Osman-GÜNAY İlhan Cevdet-GÖKTAŞ Seracettin, Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları, Yetkin Yayınları, Ankara, 2005.

ÇELİK, Nuri: İş Hukuku Dersleri, Yenilenmiş 22.B. Beta Yayınevi, İstanbul, Ağustos 2009.

ÇİL, Şahin, 4857 sayılı İş Kanunu Şerhi, 1.Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004.

DEMİR, Fevzi: Geçerli Sebeple Fesih Kavramı ve Uygulama, Legal İSGHD, 2006/10, 469-498.

EKONOMİ, Münir: Hizmet Akdinin Feshi ve İş Güvencesi, Çimento İşveren Dergisi Özel Eki, C.17, S.2 Mart, 2003.

GÜNAY, Cevdet, İlhan, Yargıtay Kararları Işığında İş Güvencesi, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, TŞOF Trafik Matbaacılık A.Ş. Ankara, 2008, 102-104.

KAR, Bektaş: İş Güvencesi ve Uygulaması, Yetkin Yayınları, Ankara, 2009, 533-536.

KILIÇOĞLU, Mustafa- ŞENOCAR, Kemal: İş Güvencesi Hukuku, Legal Yayını, İstanbul, 2007.

MOLLAHAMMUTOĞLU, Hamdi: İş Hukuku, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004.

NARMANLIOĞLU, Ünal: Bireysel İş İlişkisinin Kurulması ve İşin Düzenlenmesi Açısından Yargıtay'ın 2007 Kararlarının Değerlendirilmesi, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Derneği, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, 105-166.

SÜMER, Hadi, Haluk: İş Hukuku, Mimoza Yayınları, Konya, 2008.

SÜZEK, Sarper: İş Hukuku, Beta Yayınevi, Yenilenmiş 4. B. İstanbul, 2008.

ŞAHLANAN, Fevzi: Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi 2003, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, Ankara, 2005,

TUNCAY, A. Can: İşe İade, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, S.2, 2004, 533-536.

TUNCAY, A. Can: İş Güvencesi Yasası Neler Getiriyor, Çimento İşveren, C.17, S.1, Ocak, 2003, 3-18. (İş Güvencesi)

ULUCAN, Devrim: İş Güvencesi, Türkiye, Toprak ŞÇCSIS Yayını, İstanbul, 2003,

UŞAN, Fatih: İş Hukuku, Gazi Kitabevi, Eylül, Ankara, 2006.

YARGITAY KARARLARI

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

YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

ESAS NO:2008/2951

KARAR NO: 2009/15606

KARAR TARİHİ: 04.06.2009

İLGİLİ MEVZUAT: İş K.anunu md.57.

YILLIK İZİN DEFTERİNİN TEMYİZ AŞAMASINDA SUNULMASI

KARAR ÖZETİ: Davalı temyiz aşamasında, davacı imzasını içeren yıllık izin defteri örneğini dosyaya sunmuştur. Ödeme itiraz niteliğinde olup yargılamanın her aşamasında nazara alınabilir. Bu nedenle davalı tarafça sunulan belgeler davacıya gösterilerek diyecekleri sorulmalı, gerekli değerlendirme yapılarak sonuca gidilmelidir.

DAVA: Davacı, kıdem ve ihbar tazminatı, yıllık izin, fazla mesai, hafta tatili, genel tatil ücreti ile işe iade kararı ile belirlenen 4 aylık ücret ve 4 aylık tazminat alacağının ödetilmesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkeme, isteği kısmen hüküm altına almıştır.

Hüküm süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla, dava dosyası için tetkik hakimi... tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, 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, onanarak kesinleşen işe iade davasından sonra işe başlatılmadığını ileri sürerek, kıdem ve ihbar tazminatı, diğer işçilik alacakları ile işe iade kararında belirtilen ücret ve tazminat alacakları isteginde bulunmuştur.

Davalı, davanın reddini savunmuştur.

Mahkemece, davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir. Karar, davalı tarafından temyiz edilmiştir.

Davalı temyiz aşamasında, davacı imzasını içeren yıllık izin defteri örneğini dosyaya sunmuştur. Ödeme itiraz niteliğinde olup yargılamanın her aşamasında nazara alınabilir. Bu nedenle davalı tarafça sunulan belgeler davacıya gösterilerek diyecekleri sorulmalı gerekli değerlendirme yapılarak sonuca gidilmelidir.

Davacı tarafın ıslah suretiyle dava konusunu arttırmamasından sonra davalı vekilince zamanaşımı defii ileri sürülmüştür. Mahkemece ıslah tarihine göre fazla çalışma ve genel tatil ücreti alacaklarının zamanaşımı yönünden değerlendirilmesi için ek rapor alınmalıdır. Bu nedenle kararın bozulması gerekmiştir.

SONUÇ: Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 04.06.2009 gününde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ**ESAS NO: 2007/31483****KARAR NO: 2009/1790****KARAR TARİHİ: 09.02.2009****İLGİLİ MEVZUAT: HUMK. md. 49 vd.****KARAR ÖZETİ: İHBAR EDİLEN DAVADA TARAF SIFATI KAZANAMAMASI**

KARAR ÖZETİ: *Hakkında usulüne uygun dava açılmayan ve yargılama sırasında dava ihbar edilen Bakanlığının hakkında asıl işveren olduğu gerekçesi ile aleyhine hüküm kurulmuştur. HUMK'un 49 ve devamı maddelerinde düzenlendiği gibi, kendisine dava ihbar edilen kişi davada taraf sıfatını kazanmaz. İhbar olunan davanın tarafı sıfatını kazanmayacağından ihbar olunan hakkında hüküm kurulması mümkün değildir.*

DAVA: Davacı, kıdem ve ihbar tazminatı, yıllık ücretli izin ve fazla mesai ve ücret alacaklarının ödetilmesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkeme, isteği kısmen hüküm altına almıştır. Hüküm süresi içinde davalı ve ihbar edilen davalı avukatları 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, davalı DT vekilinin aşağıdaki bendin kapsamı dışında kalan temyiz itirazları yerinde değildir.

2. İhbar edilen davalı....Bakanlığı vekilinin temyizine gelince, hakkında usulüne uygun dava açılmayan ve yargılama sırasında dava ihbar edilenBakanlığı hakkında asıl işveren olduğu gerekçesi ile aleyhine hüküm kurulmuştur. HUMK'nun 49 ve devamı maddelerinde düzenlendiği gibi, kendisine dava ihbar edilen kişi davada taraf sıfatını kazanmaz. (Yargıtay Hukuk Genel Kurulu 14.12.2005 2005/17-736 Esas, 2005/722 Kararı)....Bakanlığı ihbar edilen sıfatıyla davada yer almıştır. İhbar olunan davanın tarafı sıfatını kazanmayacağından ihbar olunan hakkında hüküm kurulması mümkün değildir. Husemet re'sen dikkate alınması gereken bir konudur. Mahkemece sadece davalı DT hakkında hüküm oluşturulması ve tahsil kararı vermesi gerekirken, ihbar olunan ...Bakanlığı'nın da sorumlu tutularak, müştereken ve müteselsilen tahsil kararı verilmesi hatalı bulunmuştur.

SONUÇ: Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 09.02.2009 gününde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY 9.HUKUK DAİRESİ**ESAS NO:2008/11046****KARAR NO: 2009/1031****KARAR TARİHİ: 02.02.2009****İLGİLİ MEVZUAT: İş K. md.18-21****İŞ ARKADAŞLARINDAN BORÇ ALMANIN GEÇERLİ NEDENLE FESHE YOL AÇMASI**

KARAR ÖZETİ: Davacının aynı işyerinde çalışan arkadaşlarına borcunun olduğu taraflar arasında çekişmesizdir. Alacaklı işçilerin, davacı ile ilgili sıkıntılarını işverene bildirerek şikayetlerini dile getirmiş olmaları, çalışma ortamının olumsuz etkilendiğinin kanıtıdır. Bu nedenle fesih haklı olmasa da geçerli nedene dayandığından davanın reddi yerine yazılı şekilde karar verilmesi hatalıdır.

DAVA: Davacı, işe iadesine 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 haksız ve geçersiz sebeple iş sözleşmesinin feshedildiğini belirterek işe iade talebinde bulunmuştur.

Davalı tarafça davanın reddi savunulmuştur.

Mahkemece davanın kabulü ile davacının işe iadesine ve işe başlatmama tazminatına hükmedilmiştir.

Hüküm, davalı vekili tarafından temyiz edilmiştir.

Somut olayda, davacının aynı işyerinde çalışan arkadaşlarına borcunun olduğu taraflar arasında çekişmesizdir. Alacaklı işçilerin, davacı ile ilgili sıkıntılarını işverene

bildirerek şikayetlerini dile getirmiş olmaları, çalışma ortamının olumsuz etkilendiğinin kanıtıdır. Bu nedenle fesih haklı olmasa da geçerli nedene dayandığından davanın reddi yerine yazılı şekilde karar verilmesi hatalıdır.

Belirtilen nedenlerle, 4857 sayılı İş Kanu'nun 20. maddesinin 3. fıkrası uyarınca, hükmün bozulmak suretiyle ortadan kaldırılması ve aşağıdaki gibi karar verilmesi gerekmektedir.

HÜKÜM: Yukarıda belirtilen nedenlerle;

1. Mahkemenin işe iade kararının bozularak ortadan kaldırılmasına,
2. Davanın REDDİNE,
3. Harç peşin alındığından yeniden alınmasına yer olmadığına,
4. Davacının yapmış olduğu yargılama giderinin üzerinde bırakılmasına, davalının yaptığı (34.20) YTL yargılama giderinin davacıdan tahsili ile davalıya ödenmesine,
5. Karar tarihinde yürürlükte bulunan tarife göre 575 TL ücreti vekaletin davacıdan alınarak davalıya verilmesine,
6. Peşin alınan temyiz harcının isteği halinde davalıya iadesine, kesin olarak 02.02.2009 tarihinde oyçokluğu ile karar verildi.

Endüstri İlişkileri Kapsamında Mevzuattaki Değişiklikler Ekim-Kasım-Aralık 2009 Dönemi

► Hazırlayan: Av. Füsun GÖKÇEN

22 Ekim 2009 tarih ve 27384 sayılı Resmi Gazete’de “Çevre Denetimi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Çevre ve Orman Bakanlığı tarafından hazırlanan söz konusu Yönetmelik ile 01.11.2008 tarih ve 27061 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Çevre Denetimi Yönetmeliğinde değişiklik yapılmaktadır. Buna göre; Veterinerlik fakültelerinden mezun olanlar da bundan böyle çevre görevlisi olarak istihdam edilebilecek, ayrıca, Tesis ve faaliyetlerde çalışacak çevre görevlilerinin, Bakanlıkça düzenlenecek çevre görevlisi eğitimlerine katılmaları zorunlu hale getirilmiştir.

04 Kasım 2009 tarih ve 27396 sayılı Resmi Gazete’de “Çevre Denetimi Yönetmeliği ve Çevre Kanunu’nca Alınması Gereken İzin ve Lisanslar Hakkında Yönetmelik Kapsamında Çevre Görevlilerine, Çevre Danışmanlık Kurum ve Kurul üşlarına Yeterlik Verilmesi Hakkında Tebliğ” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Söz konusu Tebliğ, Çevre Denetimi Yönetmeliği ve Çevre Kanunu’nca Alınması Gereken İzin ve Lisanslar Hakkında Yönetmelik kapsamında çalışacak çevre görevlilerinde ve çevre danışmanlık kurum ve kuruluşları ile eğitim verecek personelin nitelikleri, çalışma usul ve esasları, başvuruların değerlendirilmesi, yeterlik belgesinin verilmesi, denetlenmesi, yeterlik belgesinin askıya alınması ve iptali, çevre görevlisi eğitimi ve eğitimcilerin nitelikleri ile ilgili konuları kapsamaktadır.

10 Kasım 2009 tarih ve 27402 sayılı Resmi Gazete’de “Kimyasalların Envanteri ve Kontrolü Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Söz konusu Yönetmelik ile 26.12.2008 tarih ve 27092 Mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kimyasalların Envanteri ve Kontrolü Hakkında Yönetmeliğin, kapsam ve tanımlarına ilişkin 2, 4 ve 5. maddelerinde değişiklik yapılmakta, yüksek veya düşük miktarda üretilen veya ithal edilen kimyasal maddelere ilişkin veri sağlama yükümlülükleri yeniden düzenlenmektedir.

14 Kasım 2009 tarih ve 27406 sayılı Resmi Gazete’de “Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği (Sıra No: 392) yayımlanmıştır.

Maliye Bakanlığı’nca çıkarılan Vergi Usul Kanunu Genel Tebliğinde 2009 yılı için yeniden değerlendirme oranının %2,2 (iki virgöl iki) olarak tespit edildiği belirtilmiştir.

14 Kasım 2009 tarih ve 27406 sayılı Resmi Gazete’de “İşverenlere Verilen Devlet Yardımı, Teşvik ve Desteklerde Sosyal Güvenlik Kurumu’ndan Alınacak Borç Yoktur Belgesinin Düzenlenmesine İlişkin Usul ve Esaslara Dair Tebliğ’de Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ” yayımlanmıştır.

19 Kasım 2009 tarih ve 27411 sayılı Resmi Gazete’de 2009/15565 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı yayımlanmıştır.

Söz konusu Bakanlar Kurulu Kararı ile 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun’un 51. maddesinin birinci fıkrasında yer alan gecikme zammı oranı her ay için ayrı ayrı uygulanmak üzere %1,95 olarak belirlenmiştir.

25 Kasım 2009 tarih ve 27417 sayılı Resmi Gazete’de “İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Listesi Tebliği” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nca çıkarılan söz konusu Tebliğ ile 06.03.2005 tarih ve 25747 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Risk Grupları Tebliği yürürlükten kaldırılmıştır. Yürürlükten kaldırılan Risk Grupları Tebliği’nin I., II. ve III. Risk Grubundaki İşler “Az Tehlikeli İşler”, IV. Risk Grubundaki İşler “Tehlikeli İşler” ve V. Risk Grubundaki İşler ise “Çok Tehlikeli İşler” olarak düzenlenmiştir.

26 Kasım 2009 tarih ve 27418 sayılı Resmi Gazete’de “Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ” yayımlanmıştır.

Söz konusu Yönetmelik ile 26.12.2008 tarih ve 27092 Mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kimyasalların Envanteri ve Kontrolü Hakkında Yönetmeliğin, kapsam ve tanımlarına ilişkin 2, 4 ve 5. maddelerinde değişiklik yapılmakta, yüksek veya düşük miktarda üretilen veya ithal edilen kimyasal maddelere ilişkin veri sağlama yükümlülükleri yeniden düzenlenmektedir.

Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından çıkarılan Tebliğ ile Oda Temizleme ve Düzenleme Görevlisi (Seviye 2), Kat Sorumlusu (Seviye 3), Genel Alan Temizleme ve Düzenleme Görevlisi (Seviye 2), Genel Alan Sorumlusu (Seviye 3), Kat Hizmetleri Sorumlusu (Seviye 4), Kat Hizmetleri Sorumlusu (Seviye 5) mesleklerinde hazırlanan Ulusal Meslek Standartları Tebliğ eki olarak yayımlanmıştır.

04 Aralık 2009 tarih ve 27422 sayılı Resmi Gazete’de “İşletme Belgesi Hakkında Yönetmelik” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nca çıkarılan söz konusu Yönetmelik ile 17.12.2004 tarih ve 25673 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “İşyeri Kurma İzni ve İşletme Belgesi Alınması Hakkında Yönetmelik” yürürlükten kaldırılmıştır.

05 Aralık 2009 tarih ve 27423 sayılı Resmi Gazete’de “Katma Değer Vergisi Genel Tebliği (Seri No: 113)” yayımlanmıştır.

05 Aralık 2009 tarih ve 27423 sayılı Resmi Gazete’de “Ücret, Prim, İkramiye ve Bu Nitelikteki Her Türlü İstihkakın Bankalar Aracılığıyla Ödenmesine Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik” yayımlanmıştır.

09 Aralık 2009 tarih ve 27427 sayılı Resmi Gazete’de “İşyeri Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimleri ile Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimleri Hakkında Yönetmeliğin Uygulanmasına Dair Tebliğ” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Yönetmeliğin yayımından önce işyeri sağlık birimi bulunan işveren bu birimini İşyeri Sağlık ve Güvenlik Birimi olarak düzenleyecektir. 50 ve daha fazla işçi çalıştıran bütün işyerlerinde en az bir işyeri hekimi, sanayiden sayılan işlerin yapıldığı işyerlerinde ise en az bir iş güvenliği uzmanı görevlendirilecektir. Ancak, söz konusu Tebliğe göre, çok tehlikeli sınıfta yer alan ve 500 ve daha fazla işçi çalıştıran işverenler işyerinde İSGB kurmakla yükümlü tutulmuşlardır. Yönetmeliğin 5. Maddesinde hükme bağlanan ortak sağlık ve güvenlik birimleri işyerinin tehlike sınıfı ve işçi sayısını dikkate alarak geçerli ve uygun belgeye sahip yeterli sayıda işyeri hekimi ve iş güvenliği uzmanı istihdam edecektir. Tebliğin 11. Maddesinde “Sınavlar”, 13. Maddesinde Belgelendirme” düzenlenmiştir.

11 Aralık 2009 tarih ve 27429 sayılı Resmi Gazete’de “Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ” yayımlanmıştır.

Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından çıkarılan söz konusu Tebliğ ile Ark Kaynakçısı (Seviye 3) Ulusal Meslek Standardı, Tünel Kalıpcısı (Seviye 3) Ulusal Meslek Standardı, Beton Pompa Operatörü (Seviye 3) Ulusal Meslek Standardı, Beton Santral Operatörü (Seviye 3) Ulusal Meslek Standardı, İş Sağlığı ve Güvenliği Elemanı (İnşaat) (Seviye 4) Ulusal Meslek Standardı, Ön İplik Operatörü (Seviye 3) Ulusal Meslek Standardı, Ön İplik Operatörü (Seviye 4) Ulusal Meslek Standardı, İplik Bitim İşleri Operatörü (Seviye 2) Ulusal Meslek Standardı, İplik Eğirme Operatörü (Seviye 2) Ulusal Meslek Standardı, İplik Operatörü (Seviye 4) Ulusal Meslek Standardı mesleklerinde hazırlanan ulusal Meslek Standartları Tebliğ eki olarak yayımlanmıştır.

16 Aralık 2009 tarih ve 27434 sayılı Resmi Gazete’de “Elektrik Tesisleri Proje Yönetmeliği” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Enerji ve Tabii kaynaklar Bakanlığı tarafından çıkartılan Yönetmeliğin “kapsam” başlıklı 2. maddesi uyarınca, yurt düzeyinde **kamu** veya **özel sektör** tarafından tesis edilecek elektrik iletim, dağıtım tesisleri ile black start ve imdat dizel generatör grupları da dahil olmak üzere her türlü elektrik üretim ve tüketim tesislerine ilişkin yeni kurulacak veya tadil edilecek tesisler ile bunlara ilişkin ön proje veya proje hazırlama esaslarını kapsamaktadır.

17 Aralık 2009 tarih ve 27435 sayılı Resmi Gazete’de “Konut Edindirme Yardımı Hak Sahiplerine Ödeme Yapılmasına Dair Kanunda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

İlan edilen listede isimleri yer almadığı halde konut edindirme yardımına müstehak olduklarını ileri sürenler için söz konusu sürenin uzatılması, herhangi bir hak kaybının önlenmesi ve uygulamada karşılaşılan diğer sorunların giderilmesinin amaçlanmıştır.

20 Aralık 2009 tarih ve 27438 sayılı Resmi Gazete’de “Çek Kanunu” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Yayımlı tarihinde yürürlüğe giren söz konusu Kanun ile Çek defterlerinin içeriği, çek düzenlenmesi, kullanımı, çek hamillerinin korunmaları ve kayıt dışı ekonominin denetim altına alınması önlemlerine katkıda bulunmaya ilişkin esaslar ile çekin karşılıksız çıkması ve belirlenen diğer yükümlülüklerle aykırılık hâllerinde ilgililer hakkında uygulanacak yaptırımlar düzenlenmiştir.

24 Aralık 2009 tarih ve 27442 sayılı Resmi Gazete’de “Çevre Kanununa Alınması Gereken İzin ve Lisanslar Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Söz konusu Yönetmelik ile 29.04.2009 tarihli ve 27214 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Çevre Kanununa Alınması Gereken İzin ve Lisanslar Hakkında Yönetmeliğin 17. maddesinde değişiklik yapılarak yürürlük tarihi 1 Nisan 2010 olarak belirlenmiştir.

SOSYAL GÜVENLİK KURUMU GENELGELERİ

- 17 Kasım 2009 tarihinde Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğü’nce “İş Kazalarında Kusur Oranlarının Tespiti” başlıklı 2009/137 sayılı Genelge çıkartılmıştır.
- 19 Kasım 2009 tarihinde Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğü’nce “Malullük, yaşlılık ve ölüm sigortaları prim oranının işveren hissesinden beş puanlık indirimi” başlıklı 2009-139 sayılı Genelge çıkartılmıştır.
- 24 Kasım 2009 tarihinde Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğü’nce “Yurtdışı Borçlanma ve Tahsis İşlemlerinde Tereddüt Edilen Hususlar” başlıklı 2009/140 sayılı Genelge çıkartılmıştır.
- 26 Kasım 2009 tarihinde Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğü’nce “Yabancı Ülkelerdeki Rücu Alacaklarının Takibi” başlıklı 2009/143 sayılı Genelge çıkartılmıştır.
- 03 Aralık 2009 tarihinde Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Sosyal Güvenlik Genel Müdürlüğü’nce “Tecil faizi ile gecikme zammı oranları” başlıklı 2009/147 sayılı Genelge çıkartılmıştır.
- 04 Aralık 2009 tarihinde Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğü’nce “4447 sayılı Kanunun 50 nci maddesinin beşinci fıkrasında öngörülen sigorta primi teşviki” başlıklı 2009/149 sayılı Genelge çıkarılmıştır.

ANAYASA MAHKEMESİ KARARLARI

10 Kasım 2009 tarih ve 27402 sayılı Resmi Gazete’de;

- **“05.02.2009 tarih ve 2005/30 Esas, 2009/18 Karar Sayılı Anayasa Mahkemesi Kararı” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.**

Söz konusu karar ile 1479 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu’nun Geçici 17. maddesi, Bakanlar Kurulu’na geniş ve belirsiz bir düzenleme yetkisi vermesi ve yasama yetkisinin devri niteliğinde olması gerekçesiyle iptal edilmektedir.

- “25.06.2009 tarih ve 2006/94 Esas, 2009/92 Karar Sayılı Anayasa Mahkemesi Kararı” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Söz konusu karar ile kamu görevlileri sendikalarına üyelik aidatı kesintisi ile ilgili olarak kamu görevlilerine 5 TL ödenmesine yönelik düzenleme Anayasaya aykırı bulunarak iptal edilmiştir.

- “08.10.2009 tarih ve 2007/94 Esas, 2009/140 Karar Sayılı Anayasa Mahkemesi Kararı” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Söz konusu karar ile 2003 Malî Yılı Bütçe Kanunu’nun 51. maddesinin (m) fıkrasının ikinci paragrafı, olağan yasalarla düzenlenmesi gereken bir kurala, yasalaşma yöntemi ve niteliği farklı olan Bütçe Kanunu’nda yer verilmesi gerekçesiyle iptal edilmektedir.

01 OCAK 2010-31 ARALIK 2010 TARİHLERİ ARASINDA GEÇERLİ OLACAK ASGARİ ÜCRET

ASGARİ ÜCRET DÜZEYLERİ

- 01.01.2010-30.06.2010 tarihleri arasında

	Saatlik Asgari Ücret	Günlük Asgari Ücret	Aylık Asgari Ücret
16 yaşını doldurmuş işçiler	3,24 TL	24,30 TL	729,00 TL
16 yaşını doldurmamış işçiler	2,76 TL	20,70 TL	621,00 TL

- 01.07.2010-31.12.2010 tarihleri arasında

	Saatlik Asgari Ücret	Günlük Asgari Ücret	Aylık Asgari Ücret
16 yaşını doldurmuş işçiler	3,38 TL	25,35 TL	760,50 TL
16 yaşını doldurmamış işçiler	2,88 TL	21,60 TL	648,00 TL

Sendikamızın Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Bildirim Raporu Onaylandı

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, insan hakları, işgücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında on evrensel ilkeyi daha iyi bir konuma ulaştırmak amacıyla işletmeleri, Birleşmiş Milletler kurumları, işgücü, sivil toplum ve hükümetleri bir araya getiren, 120'nin üzerinde ülkeden 5.000 paydaşı ile dünyanın gönüllülük esasına dayalı en büyük kurumsal vatandaşlık girişimidir.

Küresel İlkeler Sözleşmesi, ortak hareketten doğan güç ile bu on ilkeyi dünya genelindeki iş etkinliklerinde temel uygulama haline getirmeyi ve Birleşmiş Milletler'in daha geniş çaplı hedeflerine destek olacak şekilde eylemleri hızlandırmayı amaçlamaktadır. Küresel İlkeler Sözleşmesi, üzerine kurulu olduğu prensiplerin gerçekleştirilmesi için şirketlerin, çalışma ve sivil toplum örgütlerinin halka sorumluluk, şeffaflık aşılacak ve kendi geleceklerini sürdürülebilir hale getirebilmek amacıyla çalışacağına güvenme esasına dayanarak çalışmaktadır.

Sendikamız, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS), üyelerine hizmet vermenin yanı sıra toplumsal, sektörel ve küresel anlamda da sorumlulukları olduğunu bilincindedir. Bu sorumlulukların bir gereği olarak, 12 Kasım 2007 tarihinde Sendikamız Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalamıştır. Bu imza ile Sendikamız, insan hakları, çalışma hayatı, çevre yönetimi ve yolsuzlukla mücadele konularında Sözleşme ilkelerinin mümkün olan en üst düzeyde uygulanmasını ve bu itibarla, küresel sorunların çözümü ve sürdürülebilir kalkınma ile sosyal sorumluluk ve toplumsal

duyarlılığı artırıcı her türlü projede yer almayı taahhüt etmiştir.

Sendikamızın Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalamasını izleyen ikinci yılın sonunda yapılan "Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Bildirimi", 23 Aralık 2009 tarihinde Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Ofisi tarafından onaylanmış ve Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin www.unglobalcompact.org internet adresinde yayımlanmıştır. Söz konusu İlerleme Bildirim Raporu Sendikamızın www.ceis.org.tr internet adresine açılan bir bölüm ile de tüm üyelerimize ve kamuoyuna sunulmuştur.



KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ İLKELERİ

İNSAN HAKLARI

İlke 1: Etki alanları içinde evrensel insan haklarının korunmasına destek veya saygı gösterilmesi

İlke 2: Kendi kuruluşlarının insan hakları ihlaline karışmamış olmalarının sağlanması

ÇALIŞMA HAYATI

İlke 3: Örgütlenme özgürlüğü ve toplu sözleşme haklarının etkin bir şekilde tanınması

ÇEVRE

İlke 7: Çevre ile ilgili konularda, zarar oluşmadan önleyici yaklaşımın desteklenmesi

İlke 8: Daha etkin bir çevre sorumluluğunun yaygınlaştırılması için girişimde bulunulması

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için girişimde bulunulması

YOLSUZLUKLA MÜCADELE

İlke 10: Tehdit ve rüşvet dahil tüm ahlaksız davranışlara karşı çalışılmasıdır.



İlke 4: Her türlü zorlayıcı ve baskı altında çalıştırmanın engellenmesi

İlke 5: Çocuk işçiliğinin etkin bir şekilde önüne geçilmesi

İlke 6: İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığın önlenmesi



Yeni Düzenlemeler Işığında Asıl İşveren - Alt İşveren İlişkisi Toplantısı

Yargıya yansıyan iş hukuku uyuşmazlıklarının büyük bir çoğunluğunun alt işveren – asıl işveren ilişkilerinden kaynaklandığı dikkate alınarak, üyemiz fabrikalarda konu hakkındaki uygulamaları gözden geçirmek amacıyla bir dizi toplantı tertiplenmiştir. Bu toplantılardan ilki 18 Aralık 2009 tarihinde fabrikalarımızın yöneticilerinin katılımıyla Sendikamızın İstanbul'daki binasının salonunda gerçekleştirilmiştir.



“Yeni Düzenlemeler Işığında Asıl İşveren – Alt İşveren İlişkisi” konulu toplantıya İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyelerinden Prof. Dr. Fevzi ŞAHLANAN konuşmacı olarak katılmış, 4857 sayılı İş Kanunu ve Alt İşverenlik Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde asıl işveren - alt işveren ilişkisi hakkında bilgi vererek konu hakkındaki emsal yargı içtihatlarını açıklamıştır.

Katılımcıların sorularının cevaplanmasının ardından birlikte yenilen öğle yemeği ile toplantı sona ermiştir.

Çimento Sektöründeki İlk İki Meslek Standardı Resmi Gazete’de Yayınlandı

Standartları daha önceden hazırlanan, görüşe gönderilen ve Cam, Çimento ve Toprak Sektör Komitesi’ne sunulan Merkezi Kumanda Operatörlüğü – Seviye 5 ve Elektrik Bakım Onarımcılığı – Seviye 4 ile ilgili mes-

lek standartları, 15 Aralık 2009 tarihinde gerçekleştirilen MYK Yönetim Kurulu toplantısında da onaylanarak 28 Aralık 2009 tarih ve 27446 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Elektronik Bakım Onarımcısı - Seviye 3 ile ilgili meslek standardı taslağı hazırlandı



Çimento sektöründeki ulusal meslek standartlarının belirlenmesi çalışmaları devam etmektedir.

16-19 Kasım 2009 tarihleri arasında Sendikamız Merkezinde gerçekleştirilen çalıştayda, üye fabrikalarımızdan gelen, mesleklerinde uzman çalışanların katılımıyla ve Eduser Eğitim ve Danışmanlık Firması'ndan Hayrünnisa SALDIROĞLU'nun moderatörlüğünde, Elektronik Bakım Onarımcısı - Seviye 3 mesleğinin standardı geliştirilmiştir. Böylece, daha önce 4. ve 5. seviyeleri hazırlanan Elektronik Bakım Onarımcısı mesleği ile ilgili üç değişik seviyede meslek standardı çalışmaları tamamlanmıştır.

Kasım ayı içerisinde gerçekleştirilen çalıştaya, Üye fabrikalarımızdan katılan çalışanların listesine aşağıda yer verilmiştir.

Sendikamız personeli DACUM Moderatör / Yönlendirici eğitimi alıyor

Meslek standartlarının hazırlanması için gerçekleştirilen çalıştaylarda kullanılan DACUM Metodolojisinin uygulanması ve çalıştaylarda moderatör/yönlendirici olarak görev alınması amacıyla, Sendikamız Uzmanı Özgür ACAR, Uzman Yardımcısı Yücel YETİŞKİN ve Muhasebe Uzmanı Levent BARATAN, çalıştaylarımızda

16-19 Kasım 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilen meslek standardı çalıştay (Elektronik Bakım Onarımcılığı - Seviye 3)

İsim	Kurum
Bülent ASLAN	Oyak Adana Çimento Fabrikası
Ercan GEZGİÇ	Göлтаş Çimento Fabrikası
Abbas YILDIRIM	Limak Ergani Çimento Fabrikası
Yaşar YILMAZAY	Batıçim Çimento Fabrikası
Halil ERTUTAR	Konya Çimento Fabrikası

Taslak çalışmaları tamamlanan üç meslek standardı görüş ve değerlendirmeler için tüm Üyelerimize, Bakanlıklara ve ilgili kurum/kuruluşlara gönderilmiş, ayrıca Sendikamız internet sitesinde de yer verilmiştir.

danışman firma olarak yer alan EDUSER'den Aişe Akpınar tarafından eğitime tabi tutulmuşlardır.

25 Kasım 2009 ve 22 Aralık 2009 tarihlerinde gerçekleştirilen teorik eğitimlerin ardından personelimiz, 2010 yılı içinde gerçekleştirilecek meslek standartlarının hazırlanması çalıştaylarında uygulamalı eğitim de alacaklardır.



ÇEİS İSG Kurulu 19. toplantısını gerçekleştirdi

ÇEİS İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu, 19. toplantısını 18 Aralık 2009 tarihinde, ÇEİS İstanbul Binası Toplantı Salonu'nda gerçekleştirmiştir.

Yusuf Ziya BEKİROĞLU ve Ünal ÖNER'in mazeretleri nedeniyle iştirak edemediği toplantıya kurul üyelerinden;

- İsmail GÜMÜŞDERE
- Süleyman ENGİZ
- Doğan ÖZKUL
- Ferman ULAŞ
- Eray KİHTİR
- Ömür ŞENSÖZ



- Selçuk ÖZDEMİR
- Uğur SUR
- Günseli KAYA
- Suat TOKAT

katılmışlardır. Ayrıca, toplantıya Rifat BAYRAK-TAROĞLU ve İlhan TÜRKMEN müşahit olarak iştirak etmiştir.

Toplantıda, Sendikamız İSG Yönetim Temsilcisi Serdar ŞARDAN tarafından dönem içerisinde gerçekleştirilen İSG faaliyetleri hakkında kurul üyelerine bilgi verilmiş ve 2010 yılında sektörümüze yönelik düzenlenmesi planlanan eğitimler tartışılmıştır.

“Kapalı Alanlarda Güvenli Çalışma Eğitimleri” devam ediyor

2009 yılı Ekim ayında başlayan “Kapalı Alanlarda Güvenli Çalışma Eğitim Projesi” kapsamında gerçekleştirilen 3 eğitimle birlikte projeye devam edilmektedir.

Toplam 12 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen eğitimler 4 gün süresince gerçekleştirilmektedir. Eğitimde, kapalı alan çalışma mekânlarının genel özellikleri ve

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



Düzenlenecek toplam 46 eğitim ile birlikte tamamlanması planlanan projede, 2009 yılı Kasım ve Aralık aylarında gerçekleştirilen eğitimlerin tarihleri ve düzenlendikleri Fabrikalar şunlardır;

Fabrika Adı	Eğitim Tarihi
Lafarge Aslan Çimento	03 – 06 Kasım 2009
Nuh Çimento	10 – 13 Kasım 2009
Denizli Çimento	22 – 25 Kasım 2009



“Yüksekte Güvenli Çalışma Eğitimleri” devam ediyor

2009 yılının son çeyreğinde başlayan “Yüksekte Güvenli Çalışma Eğitim Projesi” kapsamında Kasım ve Aralık ayları içerisinde gerçekleştirilen 4 eğitimle birlikte proje devam etmektedir.

Toplam 5 gün süren eğitimin “İskele Güvenliği” konulu ilk gününde, iskele kurma esnasında dikkat edilmesi gerekli hususlar, korkuluk yükseklikleri, ara mesafeler, merdivenler, bağlantılar, malzeme yapıları, destek ko-

nulması gerekli yerler, iskele çeşitleri, iskele kurulması gerekli yerler, iskele elemanları, iskeledeki sorumluluklar, tehlikenin fark edilmesi, kontrol noktaları, iskelede kişisel düşme koruyucuları konuları üzerinde durulmuştur.

Eğitimin, “Yüksekte Çalışma” konulu ikinci ve üçüncü günlerinde yükseklik kavramı, geçmiş ve günümüzde yüksekte çalışma ile ilgili farklar ve gelinecek nokta, yüksekte çalışma yöntemleri, yüksekte çalışma güvenlik



önlemlerinin önemi, düşme, düşmenin nedenleri, düşme önleyici ve durdurucu sistemler, Bağlantı noktaları ve seçimi, düşmeyi sınırlama ve sistemleri, tutma sistemi, ulaşım tipleri, yatay ve dikey yaşam hatları, düşme önleyici ekipmanlar, çalışma alanları ve riskleri, ip/halat düğümleri (hareketli-hareketsiz) ve kullanım yerleri konuları işlenmiştir.

Eğitimin, “Yüksekte Kurtarma” konulu dördüncü ve beşinci günlerinde, yaralı taşıma şekilleri, askıda kalan kişinin kendini kurtarması için kullanması gerekli düğümler ve yöntemler, askıda kalan çalışanın



Düzenlenecek toplam 46 eğitim ile birlikte tamamlanması planlanan projede, 2009 yılı Kasım ve Aralık aylarında gerçekleştirilen eğitimlerin tarihleri ve düzenledikleri Fabrikalar şunlardır;

Fabrika Adı	Eğitim Tarihi
Ünye Çimento	02 – 06 Kasım 2009
Sivas Çimento	09 – 13 Kasım 2009
Bolu Çimento	16 – 20 Kasım 2009
Denizli Çimento	07 – 11 Aralık 2009



makara sistemi kullanılarak kurtarılması, kişinin kendini kurtarması ve teknik kurtarma konuları üzerinde durulmuştur. Ayrıca, eğitimin son gününde, öğrenilen tüm teorik bilgilerin kullanıldığı bir tatbikat yapılmıştır. Tatbikat, olayın bildirilmesi, kurtarma ekibinin olay yerine intikali, kazazedenin kurtarılması ve tahliyesi şeklinde uygulanmıştır.





Yılın İşvereni ve İşçisi Ödülü Aşkale Çimento'nun

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) tarafından her yıl düzenlenen ve işletmelerde verimliliği teşvik amacıyla yapılan araştırma sonuçlanmıştır. TISK VE TÜRK-İŞ'in gönderdiği adaylar arasında yılın verimli işçisi ve işverenlerini seçen Milli Prodüktivite Merkezi, 2008 yılı sonuçlarını açıklamıştır. Buna göre; Aşkale Çimento Genel Müdürü Nihat Kılıç **"Yılın İşvereni"** ve aynı fabrikanın çalışanı Bekir Adıgüzel **"Yılın İşçisi"** ödülünü almaya hak kazanmışlardır. Aşkale Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Lütfü Yücelik, Milli Prodüktivite Merkezi'nin her iki ödülü de kendilerine vermesinin tesadüf olmadığını belirterek, "Yıllardan beridir verdiğimiz birlikteliğin ve başarıma azminin ödüllendirilmesi bizi mutlu etmiştir. Arkadaşlarımı kutluyorum" demiştir.



leri" ödülleri almışlardır. Açılış konuşmalarını MPM Genel Sekreteri Kerim Ünal, MPM Yönetim Kurulu Başkanı Akansel Koç, Türk-İş Genel Sekreteri Mustafa Türkel, Türkiye Ziraat Odaları Birliği (TZOB) Yönetim Kurulu Başkanı Şemsi Bayraktar, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) Genel Sekreteri Bülent Pirler, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yönetim Kurulu Başkanı ve Sanayi ve Ticaret Bakanı Nihat Ergün'ün yaptığı törende, Aşkale Çimento Genel Müdürü Nihat Kılıç ve İşletme Müdürü Bekir Adıgüzel "Yılın İşvereni ve İşçisi" ödülleri T. Çimse-İş Sendikası Genel Başkanı Ramazan Şafak'ın elinden almışlardır.



Aşkale Çimento Fabrikası'nda İşletme Müdürü olarak 9 yıldır çalışmakta olan Bekir Adıgüzel, ülkemizin en soğuk bölgelerinden olan Erzurum-Aşkale'de bulunan çimento fabrikasındaki kırıcı bunkerlerde, farin değirmeni bunkerlerinde ve

kömür değirmeni bunkerlerindeki sarma ve yapışma problemlerini, atık ısıdan elde edilen buharı bunkerlerde yapılan ceplerde dolaştırmak suretiyle (sürekli sıcak

29 Aralık 2009 tarihinde Ankara'da MPM Genel Merkezi'nde gerçekleştirilen töreninde 2008 yılı için "Yılın İş Kadınları ve İş Adamları ile Yılın İşçi ve İşveren-

tutulmaları sayesinde) önlemiştir. Bu iyileştirme ile çeşitli ünitelerde önemli ölçüde yakıt tasarrufu sağlanmış ve 570 bin TL olan proje bedelinde toplam 497 bin TL tasarruf elde edilmiştir.

Aşkale Çimento'nun hikayesi

Aşkale Çimento, 1968 yılında kurulmuş, 1971 yılında işletmeye geçmiştir. 1993 yılında Erzurum ve bölge insanı tarafından kurulan, bin ortaklı ERÇİMSAN şirketi tarafından özelleştirme yoluyla 31 milyon 250 bin dolara satın alınmıştır. Özelleştirme ile birlikte hem yatırımlara hem de pazar payının genişletilmesi noktasında düğmeye basılmış, ilk etapta fabrikanın hantal yapısını ortadan kaldırmak için iyileştirme yatırımları gerçekleştirilmiştir, birçok birimde yapılan küçük yatırımlar sonucunda ciddi tasarruflar sağlanmıştır. Aşkale'de zarar eden bir fabrikanın küllerinden bugün Erzurum, Aşkale, Trabzon, Van, Ağrı, Tercan, Erzincan ve Gümüşhane'de devasa sanayi tesisleri yükselmiştir. Yatırımlara hiç durmadan devam eden Aşkale Çimento, aynı zamanda ortaklarına da her yıl düzenli olarak kar dağıtmaktadır.

devam etmektedir. Türkiye Ekonomi Bankası ve Referans Gazetesi tarafından düzenlenen Hızlı Balık yarışmasında Aşkale Çimento sektöründe en yenilikçi ve en hızlı firma ödülünü almıştır. İş dünyası dergisi Fortune'un, Türkiye'nin en büyük 500 firması sıralamasında Aşkale Çimento, yüzlerce dev ismi geride bırakarak listenin 245. sırasında yer almıştır. Çevre ve insan sağlığına büyük önem veren şirket; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından sigara yasağı ile ilgili getirdiği önlemlerden dolayı, Türkiye'nin en iyi 9 firması arasından biri olarak seçilmiştir.



İşte şirketin aldığı ödüller

2007 yılında "Türkiye'nin en çok vergi ödeyen ilk 100 firması" arasına giren, 2007 yılında Anadolu Kaplanları içinde "İhracata Şampiyonu" seçilen, İstanbul Sanayi Odası'nın gerçekleştirdiği Türkiye'nin en büyük 500 sanayii kuruluşu sıralamasında "2008'de Türkiye'nin en büyük 245'inci sanayi kuruluşu" ve CNBC-e Business Dergisi tarafından yapılan araştırmada "Türkiye'nin en istikrarlı 43. şirketi" olan ve Türkiye'nin doğusunda 1000'den fazla insana direkt istihdam sağlayan Aşkale Çimento sektöründe güçlü olmak için yatırımlarına

Bölgesel yatırımlara önem verdi

1993 yılından bu yana devam eden kapasite artırımları ve yatırımlar bölgesel anlamda devam etmektedir. 1993'ten bu yana 250 milyon dolar değerinde yatırım ve kapasite artırımı yapan şirket, önümüzdeki yıllarda bölgenin farklı illerinde de yatırımlar planlamaktadır. Özelleştirmede örnek kuruluş olarak gösterilen şirket, akılcı bir kriz yönetim sistemi ile yoluna devam etmiş, bu nedenle kaoslardan en az zararlı kurtulmasını bilmiştir. Çalışanların sabrı, yöneticilerin ise sıkıntıları bir an önce atlatma yönündeki gayretleri şirkete dina-



mizim katmıştır Aşkale Çimento; 2005 yılında Trabzon Çimento, 2009 yılında Erzincan, Gümüşhane ve Van Çimento Fabrikalarını bünyesine katmıştır.

Kalite ve müşteri memnuniyeti önemli

Şirket özelleştikten sonra pazarlama ağını hızla büyüterek, Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Doğu Karadeniz bölgelerinin büyük bir kısmına ürün pazarlaması yapmaya başlamıştır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında şirket, serbest piyasa ekonomisinin gereği olarak ve rekabet şartlarına uyarak ürünlerini en üst kalite seviyesinde üretmiş, müşteri memnuniyetini sağlayarak, yaşanan ekonomik krizlere rağmen üretiminin tamamını, maksimum kar marjı ile satmış bulunmaktadır. Şirketin yurt dışı pazarında şu an itibarıyla İran, Azerbaycan, Gürcistan, Nahçıvan, Irak ve Rusya'ya ihracatı vardır. Yıllık klinker üretimi Aşkale, Trabzon ve Van Fabrikalarının toplamı dikkate alındığında 2,3 milyon tondur. Yıllık çimento üretim kapasitesi ise toplam 3 milyon tondur. Bununla birlikte hazır beton üretim kapasitesi saatlik 540 metreküptür. Aşkale Çimento; ihtiyaç duyulan tüm tipler ve standartlar esas olmak üzere klinker, çimento, hazır beton ve agrega üretimi yapmaktadır.

“Başarı bizim ortak paydamız”

Milli Prodüktivite Merkezi'nin değerlendirmesinin kendileri açısından da sevindirici ve doğru bulunduğunu söyleyen Aşkale Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Lütfü Yücelik, “Biz yola çıktığımızda Türkiye'nin en büyükleri arasına girmeyi kendimize hedef edindik. Birileri haklı olarak bunu bir hayal olarak gördü. Ama biz hayalleri hep gerçeğe dönüştürdük. Bugün Türkiye'nin 10 yıl içinde en fazla büyüyen 100 şirketi içindeyiz. Bu aynı zamanda istikrarın da göstergesidir. Bizleri destekleyen ve bizimle beraber koşan insanları utandırmadık. Elbette zorlu ve bir o kadar da amansız mücadeleyle bu noktaya geldik. Başarımız çaycısından genel müdürüne, güvenlik görevlisinden mühendisine kadar herkesin ortak gayretinin sonucudur” demiştir.



Adana Çimento'dan süper beyaz çimento tanıtımı



Adana Çimento tarafından üretilen Süper Beyaz Çimento'nun tanıtımı 12 Kasım 2009 tarihinde İstanbul Elite World, 21 Kasım 2009 tarihinde ise Antalya Sheraton Voyager Otellerinde yapılmıştır. Düzenlenen



toplantılarda Adana Çimento bayileri, kamu kurum ve kuruluşları temsilcileri ile meslek odaları temsilcilerinin katılımı olmuştur.

Süper Beyaz Çimento'nun özellikleri, üretim süreci, kullanım alanları ve teknik özellikleri yapılan su-

numla anlatılmış ve dinleyicilerin konu ile ilgili soruları yanıtlanmıştır. Sunumun ikinci bölümünde ise İskenderun Tesisleri'nde üretilmekte olan CEM III A curufu çimento hakkında bilgi verilmiştir.

Acil durum tatbikatı

TSE-EN-ISO 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri Standardının 4.4.7 Acil Durum Hazırlığı ile Acil Durum Talimatında yer alan deprem anında planlanan tedbirlerin geçerliliği ve çalışanların acil durumlarda davranış alışkanlıklarını kazandırmak amacıyla



04 Aralık 2009 tarihinde Toplanma Bölgelerine İntikal, Yangın, Arama ve Kurtarma Tatbikatı yapılmıştır. Tatbikata alt işveren işçileri, stajyer ve ziyaretçilerin de dahil olduğu 200 fabrika personeli ile katılım sağlanmış, sürecin ve güvenliğin aksamaması için önceden belirlenen kritik noktalarda çalışan, izinde ve görevli olan personel ise tatbikata katılmamışlardır.



Limak Limak Gaziantep Çimento'da kan bağıışı kampanyası

Gaziantep Kızılay Kan Merkezi ile gerçekleştirilen kampanya kapsamında Limak Gaziantep Çimento çalışanları hayat kurtarmak için de katkı sağlamıştır. İlk kez gerçekleştirilen kampanya çalışanlar tarafından oldukça benimsenmiş olup, belirli sürelerde söz konusu kampanyanın tekrarlanması kararı alınmıştır.



Ramakkala öneri sistemi

Limak Gaziantep Çimento'da gerçekleştirilen "Ramakkala Öneri Sistemi Ödül Töreni"yle en iyi ramakkala önerisini veren çimento değirmeni personeli, Fabrika Genel Müdürü Salih Üçüncü tarafından ödüllendirilmiştir. Ayrıca ramakkala bildiriminde bulunan diğer personele ise çevre, iş sağlığı ve güvenliği konusunda göstermiş oldukları duyarlılıktan dolayı teşekkür belgesi verilmiştir.



Siklon şişleme tatbikatı

Fabrikanın yıllık tatbikat planında yer alan siklon şişleme tatbikatı gerçekleştirilmiş olup; siklon şişleyen personelin platformdan düşmesiyle, acil duruma geçilmiş, acil durum müdahale ekibinin kazaya müdahalesinin ardından, kaza ve müdahale kayıt altına alınmıştır. Yaşanan olumlu ve olumsuz du-



rumlar Çevre ve İSG Uzmanı tarafından raporlanmış, sonuçlar çalışanlarla paylaşarak bu konuda bilgilendirilme sağlanmıştır.



Fabrika personeli domuz gribi hususunda bilgilendirildi

Son zamanlarda ülkemizde de görülmeye başlayan domuz gribi vakalarının artması nedeniyle; Bolu Çimento İşyeri Hekimi tarafından, 12 Kasım 2009 tarihinde, "Domuz Gribi" hakkında bir bilgilendirme sunumu düzenlenmiştir. Yapılan eğitim kapsamında; başlayan grip ve domuz gribi vakalarının öksürme, hapşırma esnasında ortama yayılan ve virüs içeren damlacıklar vasıtasıyla direkt solunum yoluyla, eller vasıtasıyla etraftaki eşyalardan yahut tokalaşma ve öpüşme ile bulaştığı belirtilerek, bu nedenle grip ve domuz gribi vakalarına karşı alınacak tedbirler konusunda personele bilgi verilmiştir.



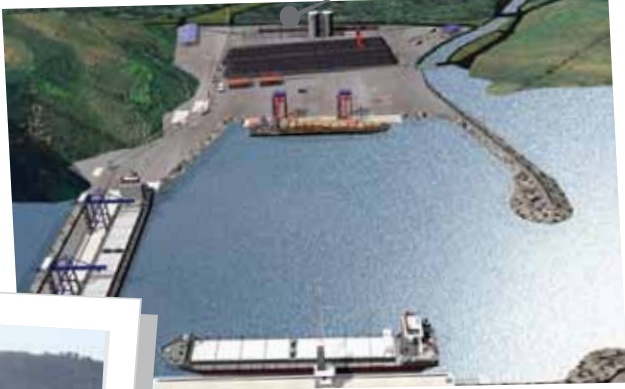
Bolu Çimento'ya okul gezisi

"2009 – 2010 Eğitim/Öğretim Yılı Mesleki Rehberlik Faaliyetleri" kapsamında, 16-17 Kasım 2009 tarihlerinde, İzzet Baysal Anadolu Lisesi öğrencilerinden oluşan yaklaşık 100 kişilik öğrenci grubu Bolu Çimento'ya okul gezisi düzenlemiştir. Gezi kapsamında öğrencilere Bolu Çimento'yu tanıtan bir sunum yapılmış, sunum sonrasında Bolu Çimento İş Akış Şeması ile üretim konusunda öğrenciler bilgilendirilmiş, sonrasında ise öğrencilere; laboratuvar, merkezi kumanda ve üretim sahası gezdirilmiştir.



Eren Enerji'nin çimento ihtiyacı Bolu Çimento tarafından karşılanıyor

Çatalağzı / Zonguldak'ta yapımı devam etmekte olan Eren Enerji Elek.Üretim A.Ş.'ye ait Termik Santral projesinin çimento ihtiyacı Bolu Çimento tarafından karşılanmaktadır. 2011 yılı Ocak ayında tam kapasite ile



Çimento tarafından özel olarak üretilen Cem III/A (S) 42,5N tip ve SDÇ 32,5 tip çimento kullanılmaktadır. Liman inşaatında, proje başından itibaren şu ana kadar boyutları 15 ton ve 38 ton arasında değişen tetraportlardan toplam 9.062 adet yapılmış olup, sadece tetraport yapımı için kullanılan çimento miktarı 35.000 tona ulaşmıştır. Projede şuan itibariyle 1.500'ü Çin uyruklu olmak üzere toplam 3.500 kişi istihdam edilmektedir.

1.360 MW güce sahip 1,5 milyar dolarlık yatırım bütçesi olan Termik Santral inşaatı ve liman yapımında kullanılacak olan tetraportlar için, Bolu

Bolu Çimento'da çevre denetimi

Çevre Denetimi Yönetmeliği kapsamında 12 Kasım 2009 tarihinde, Çevre ve Orman Bakanlığı ve Bolu Çevre Orman İl Müdürlüğü yetkilileri tarafından Bolu Çimento'da 'Birleşik Çevre Denetimi' gerçekleştirilmiştir. Denetimde çevre mevzuatı konuları ve uygulamaları detaylı bir şekilde incelenmiş olup, tutanaklarda herhangi bir uygunsuzluk belirtilmemiş, denetim başarıyla sonuçlanmıştır.

Erdemir yüksek fırın üretim hattı teknik gezisi

Bolu Çimento'da çimento imalatında kullanılan yüksek fırın cürufunun üretim hattı konusunda İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Yılmaz AKKAYA, Oyak Beton Marmaray Proje Yöneticisi M. Tahir TURGUT, Bolu Çimento Teknik Genel Müdür Yardımcısı Özgün ÇINAR, Kalite Kontrol ve Yönetimi Müdürü Cem TÜRKYENER, Teknik Hizmet Büro Mü-

hendisi (Plan-Proje) Tarık TUNCER ve Üretim Mühendisi Togan USKARCI'dan oluşan altı kişilik bir ekiple Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları'na 13 Kasım 2009 tarihinde teknik bir gezi düzenlenmiştir. Gezide Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları'ndan temin edilen yüksek fırın cürufunun kalite dalgalanmasının nedeni ve cüruf kalitesinin artırılması için yapılabilecek çalışmalar görüşülmüştür.



Ünye Çimento'da OYAK Liselerarası Matematik Yarışması basın toplantısı

OYAK'ın TÜBİTAK ile birlikte bu yıl 8'incisini düzenleyeceği Liselerarası Matematik Yarışması ile ilgili olarak, yarışmanın yapılacağı illerdeki (Ordu ve Rize) basınını bilgilendirilmesi amacıyla, Ünye Çimento Genel Müdürü İbrahim Keretli tarafından 09 Kasım 2009 tarihinde bir basın toplantısı düzenlenmiştir. Basın toplantısına Ordu ve Rize illerinden basın mensupları katılmış, yarışmanın ne şekilde yapılacağı, içeriği ve önemi hakkında bilgi almışlardır.



İl birinciliği sınavları gerçekleştirildi

2003 yılından bu yana düzenlenen Liselerarası Matematik Yarışması il birinciliği sınavları bu yıl 14 Kasım 2009 tarihinde, Ordu'da ve Ünye Çimento'nun tesisinin bulunduğu Rize'de gerçekleştirilmiştir. Yarışmaya Ordu'dan 41 ve Rize'den ise 25 olmak üzere toplam 66 okul katılmıştır.



Maden Sektöründe Bir İlk...

Genel Müdürlüğünü çimento sektörüne uzun yıllar hizmet etmiş ve son olarak Üyemiz Elazığ Altınova Çimento Genel Müdürlüğü görevini de yürütmüş olan Sedat ORHAN'ın yaptığı, Türkiye'nin ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında yer alan Erdemir Maden'in, 2007 yılından itibaren sürdürdüğü iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında OHSAS 18001 belgesini almaya hak kazanmıştır.

Bu başarıyı paylaşmak için Sivas'ın Divriği ilçesinde bulunan Şirket merkezinde 21 Aralık 2009 tarihinde gerçekleştirilen belge takdim törenine; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Dr. Sıddık TOPALOĞLU, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdür Yardımcısı İsmail GERİM, İş Sağlığı ve Güvenliği Merkezi Müdürü Coşkun DEMİRCİ, ÇASGEM Başkanı Abdullah SERTKAYA ve BSI Genel Müdürü Özlem ÜNSAL ile il ve ilçe protokolü mensupları ve Erdemir Maden çalışanları katılmışlardır.



Erdemir Maden Genel Müdürü Sedat ORHAN, törende yaptığı konuşmada "Sağlıklı çalışma ortamı ve çevresi; iş barışının, hızlı ve sağlıklı kalkınmanın da ön şartıdır. İşte, hem işçilerimizin daha sağlıklı bir ortamda çalışmalarını sağlamak, hem de beden ve ruh sağlıklarını korumak için mutlaka iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması gerekmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıklarından korunmanın en etkin yolu işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği prensiplerine uygun bir çalışma düzeni kurmaktır. Biz, Erdemir Maden olarak, bu çalışma düzenini kurduğumuz ve devam ettireceğimiz sözünü veriyoruz" demiştir.



Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Dr. Siddık TOPALOĞLU ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Prof. Dr. Ömer DİNÇER'in selam, sevgi ve başarı dileklerini iletmekle başlayarak yaptığı



yapmak için geldik. Erdemir Maden'e ve Genel Müdü-rüne çok teşekkür ediyoruz. Çünkü, çalışma hayatının kalitesini artırmada üzerine düşeni yapmış. Tabii ki, iş sağlığı ve güvenliği alanındaki başarıda tek kahraman olmaz, iş sağlığı ve güvenliği filminin kahramanları çok-tur. Bu çok kahramanlı bir başarı filmidir. Çok kahra-man olursa başarı da olur, ama tabi bir kişi de buna liderlik edecek, sistemi kuracak, buradaki herkese çok teşekkür ediyoruz. İş sağlığı ve güvenliği alanında, Türkiye'de güzel şeyler de olmaktadır. Daha güzelini yapmak için de yarışmalıyız" ifadelerini kullanmıştır.

Yapılan konuşmaların ardından OHSAS 18001 İş Sağ-lığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Dr. Siddık TOPALOĞLU tarafından Erdemir Ma-den Genel Müdürü Sedat ORHAN'a takdim edilmiştir.

konuşmasında; "Dünyanın çağdaş ülkeleri iş sağlı-ğı ve güvenliği önlemlerine büyük önem veriyor, sağlıklı ve güvenli üretiliyor; iş sağlığı ve güven-liği önlemlerini almadan, maliyetleri düşürerek rekabet edebiliyorsunuz ama bu durum, sizin insanların sağlığına ve güvenliğine mal olu-yor, bugün dünyanın birkaç ülkesinde insan sağlığı, onuru, güvenliği hiç düşünülmeden üretim yapılıyor. O ülkelerin insanları mut-lu değil. Onun için bugün buradaki bu başarıyı görünce sevindik, tarihe tanıklık



ICEM Çimento, Cam ve Seramik İşkolları Dünya Konferansı İzmir'de gerçekleştirildi

T. Çimse-İş Sendikası'nın da üyesi bulunduğu Uluslararası Kimya, Enerji, Maden ve Genel İşçi Sendikaları Federasyonu (ICEM), T. Çimse-İş ve Kristal-İş'in davetiyle Çimento, Cam ve Seramik İşkolları Dünya Konferansı 03-04 Kasım 2009 tarihlerinde İzmir'de gerçekleştirilmiştir. Konferansın başkanlığını ICEM Çimento İşkolu Başkanı Newton B. Jones yapmıştır.



31 ülkeden toplam 118 delegenin bulunduğu konferansta gerçekleştirilen "Türkiye Çimento, Cam ve Seramik İşkollarında Endüstri İlişkileri ve Sosyal Diyalog" konulu panele ise Sendikamızı temsilen Bursa Çimento Genel Müdürü Mürsel ÖZTÜRK, T. Çimse-İş'i temsilen Genel Eğitim ve Teşkilatlandırma Sekreteri Metin BOZKURT, Türkiye Cam, Çimento ve Toprak Sanayii İşverenleri Sendikası'nı temsilen Hakan YILDIRIMOĞLU,

Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası'nı temsilen Genel Sekreter Bekir UZUN ve Kristal-İş Sendikası'nı temsilen Genel Sekreteri Münür DİNLER katılmışlardır.

Newton B. JONES'un ardından Türk-İş Genel Başkanı Mustafa KUMLU, T. Çimse-İş Genel Başkanı Ramazan ŞAFAK, Kristal-İş Genel Başkanı Bilal ÇETİNTAŞ ve ICEM Genel Sekreteri Manfred WARDA'nın yaptığı açılış konuşmalarından sonra, konferansta 22 tebliğ sunulmuştur.



KARÇIMSA BETON 'dan hazır betona büyük yatırım

Akçansa ile demir-çelik sektörünün lokomotif şirketi Kardemir'in ortaklığında faaliyet gösteren Karçimsa, Karabük'te devreye alınarak hazır beton üretimine başlamıştır.

Açılış çerçevesinde hazır beton sektörü hakkında detaylı bilgi alışverişinde bulunmak üzere, 16 Aralık Çarşamba günü Karabük Üniversitesi'nde Akçansa Genel Müdürü ve Karçimsa Yönetim Kurulu Başkanı Hakan GÜRDAL ile İTÜ İnşaat Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Mehmet Ali TAŞDEMİR'in katılımıyla bir Beton Sempozyumu düzenlenmiştir. Deprem kuşağında yer alan ve yapılaşmanın yoğun olduğu Türkiye'de, 1999 Marmara Depremi sonrasında çıkarılan deprem yönetmeliğinin de olumlu etkisiyle hazır beton tüketimi her geçen yıl biraz daha artarken, bu ihtiyaca cevap vermek üzere kurulan Karçimsa Hazır Beton Tesisi bu ay içinde devreye alınmıştır.

Akçansa Genel Müdürü ve Karçimsa Yönetim Kurulu Başkanı Hakan GÜRDAL, yeni tesis hakkında şunları söylemiştir: "Ülkemizin deprem kuşağında olması dolayısıyla inşaatlarda kesinlikle kalite standartlarına uygun, yüksek dayanım sınıflarında üretilmiş betonların kullanılması gerekiyor. Biz de bu nedenlerle Karabük'e hazır



Karçimsa fabrika sahası içerisinde 694 m²'lik bir alana kurulan tesis, 130 m³/h kapasiteye sahip olarak 2 pompa ve 6 mikserle faaliyete geçmiştir.

beton santrali kuruyor ve düzenlediğimiz seminer ile hazır betonun önemini vurgulamak istiyoruz. Bu yatırımımızla sektöre ivme kazandırmayı ve her konuda olduğu gibi liderlik etmeyi amaçlıyoruz."

Karabük'ün tek çimento üreticisi olan Karçimsa'nın entegre hizmet anlayışı ile kurulan hazır beton santralinin açılışı öncesinde, hazır beton sektörü hakkında detaylı bir bilgi alışverişinde bulunmak üzere bir 'Beton Sempozyumu' organize edilmiştir. Karabük Üniversitesi Prof. Dr. Bektaş AÇIKGÖZ Konferans Salonu'nda düzenlenen seminerde, "Beton Üretimi, Dayanımı ve Dayanıklılığı", "Taze Beton Özellikleri, Servis Ömrü, Betonun Durabiliteye Göre Tasarımı", "Hazır Beton Özel Ürünleri", "Çimento Üretimi, Standartları" başlıkları tartışılmıştır.

Türkiye'nin ilk Çimento Meslek Lisesi İstanbul'da açıldı...

Çimento sektörü, nitelikli eleman yetiştirmek için kolları sıvadı.

Sürdürülebilir kalkınma misyonunu üstlenen Türk çimento sektöründe, gençlere yeni iş alanları yaratmaya ve sektörün en önemli gündem maddeleri arasında yer alan 'yetkin insan kaynağı' ihtiyacını karşılamaya yönelik bir girişim olan TÇMB Çimento Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, 12 Aralık 2009 Cumartesi günü İstanbul Küçükbakkalköy'de açılmıştır.



Türkiye'de ve sektörde yaşanan nitelikli eleman sıkıntısına çözüm bulmak için bu tarz girişimlerin büyük önem taşıdığını söylemiştir.

Sektörün ihtiyacı olan nitelikli işgücünü harekete geçirmek üzere mesleki eğitimler düzenlediklerini ve ODTÜ'de Çimento Mühendisliği Yüksek Lisans Programı'nı hayata geçirdiklerini hatırlatan İÇNEBEK-ÇİLLİ, "Bugüne kadar birliğimize üye birçok çimento üreticimiz bulundukları bölgelerde, Teknik Lise ve Meslek Lisesi inşaatını gerçekleştirerek çok önemli katkıda bulundular. Şimdi Çimento Müstahsiller Birliği olarak bir ilki gerçekleştiriyor ve ülkemizin ilk Çimento Teknik ve Meslek Lisesi'ni açarak, lise çağındaki gençlerin eğitimine ve hayata hazırlanmalarına yönelmiş bulunuyoruz. Yaklaşık 20 milyon TL'lik bir yatırımla kurduğumuz lise, bu sektörde çalışmak isteyen gençlere yeni bir fırsat sunuyor. 4 yıllık meslek lisesi statüsü taşıyan okulda, normal bir lise eğitiminin yanı sıra inşaat teknolojisi, tesisat teknolojisi ve iklimlendirme, elektrik-elektronik teknolojisi alanlarında eğitim verilecek" diye konuşmuştur.

Toplam 21 bin metrekare alan üzerinde, yaklaşık 20 milyon TL'lik yatırımla kurulan lisede öğrenciler, inşaat teknolojisi, tesisat teknolojisi ve iklimlendirme, elektrik-elektronik teknolojisi alanlarında eğitim alabileceklerdir.

Çimento sektörü adına bir ilk olma özelliği taşıyan okulun açılışı nedeniyle bir basın toplantısı düzenleyen Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği (TÇMB) Yönetim Kurulu Başkanı ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Adnan İÇNEBEKÇİLİ,



İÇNEBEKÇİLİ, İstanbul Valiliği tarafından tahsis edilen toplam 21 bin metrekare arsa üzerine inşa ettikleri 15.304 metrekare kapalı alana sahip okulun, gerek mimari gerekse mühendislik tasarımı olarak benzeri bulunmayan kalite ve özelliklere sahip olduğunu vurgulamıştır.

TÇMB Çimento Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nde verilecek eğitimin diğer yapı meslek liselerine de örnek teşkil edecek düzeyde olması için, Birlik ve sektör olarak okula desteği eğitim aşamasında da sürdürmeye kararlı olduklarını belirten İçnebekçili, "İstanbul

Küçükbakkalköy'de açacağımız TÇMB Çimento Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nin ardından, Birlik ve üyelerimizin imkânları çerçevesinde benzer projeleri, önümüzdeki yıllarda başka şehirlerimizde de sürdürme arzusundayız" demiştir.

17 derslik ve 510 öğrenci kapasitesine sahip TÇMB Çimento Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nde, Müzik ve Resim Sınıfları ile Bilgisayar, Fizik, Kimya, Biyoloji ve Yabancı Dil Laboratuvarları; Çimento, Beton, Kâğır, Mekanik, Demir ve Ahşap Atölyeleri, 450 kişilik Konferans Salonu ve Kapalı Spor Salonu yer almaktadır.

Üyemiz Lafarge Aslan Çimento Sanayii A.Ş.

önceki Genel Müdürlerinden

Sayın Cengiz ÖZDEMİR'in annesi,

Muhsine ÖZDEMİR

vefat etmiştir.

Merhumenin cenazesi **14 Kasım 2009**

tarihinde,

İstanbul Erenköy Galip Paşa Camii'nde

kılınan öğle namazını müteakip,

Eskihisar Kabristanı'nda defnedilmiştir.

Merhumeye Allah'tan rahmet, kederli ailesine

ve tüm sevenlerine başsağlığı dileriz.

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ

SENDİKASI

Üyemiz Set Group Holding Yönetim Kurulu

Başkanı ve

Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi **Sayın**

Adnan İÇNEBEKÇİLİ'nin babası,

Mehmet İÇNEBEKÇİLİ

vefat etmiştir.

Merhumun cenazesi **07 Kasım 2009**

tarihinde,

Ankara Karşıyaka Mezarlığı Camii'nde kılınan

öğle namazını müteakip,

Karşıyaka Mezarlığı'nda defnedilmiştir.

Merhuma Allah'tan rahmet, yakınlarına ve tüm

sevenlerine başsağlığı dileriz.

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ

SENDİKASI

SANAYİDE İŞGÜCÜ GİRDİ GÖSTERGELERİ

2009 YILI III. DÖNEM

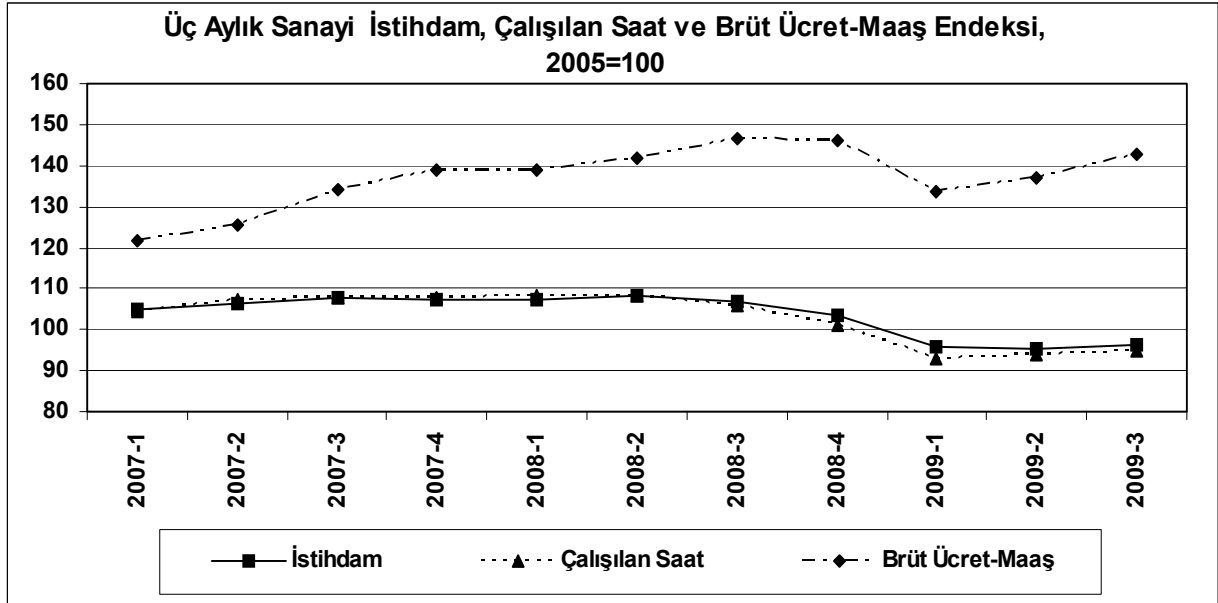
► Hazırlayan: Özgür Acar

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından üç aylık dönemler halinde hazırlanan sanayi işgücü girdi göstergelerinin 2009 yılı 3. döneme ait çalışması yayınlanmıştır.

Avrupa Topluluğu'nda bulunan ekonomik faaliyetlerin istatistiksel sınıflamasının yapıldığı NACE Rev.1.1 listesine göre hesaplanan 2005=100 temel yıllı, Üç Aylık Sanayi İstihdam Endeksi'nde, istihdam bir önceki yılın aynı dönemine göre %9,6 azalmış, bir önceki döneme (2. döneme) göre ise %1,2 artmıştır. Üç Aylık Sanayi İstihdam Endeksi ise 96,3 olmuştur.

Sanayide Çalışılan Saat Endeksine bakıldığında, bir önceki yılın aynı dönemine göre %10,5 azalmış, bir önceki döneme göre %1,1 artmıştır. Üç Aylık Sanayide Çalışılan Saat Endeksi 94,7 olmuştur.

Sanayide Brüt Ücret - Maaş Endeksine bakıldığında, bir önceki yılın aynı dönemine göre %2,6 azalmış, bir önceki döneme göre %4,6 artmıştır. Üç Aylık Sanayide Brüt Ücret-Maaş Endeksi 142,9 olmuştur.



Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4166>

Ana Sanayi Grupları sınıflamasında ise, 2009 yılı 3. dönemi incelendiğinde;

İstihdam:

Bir önceki yılın aynı dönemine göre, Ara Mali İmalatında %10,5, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında %8,2, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında %7,9, Enerjide %4,0 ve Sermaye Mali İmalatında %14,6, Maden ve Taş Ocakçılığında %5,4 ve İmalat Sanayiinde %9,9 azalış göstermiştir.

Bir önceki döneme göre, Ara Mali İmalatında %2,3, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında %3,9, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında %0,9 artış, Enerjide %0,6 ve Sermaye Mali İmalatında %1,3 azalış gösterirken, Maden ve Taş Ocakçılığında %3,6 ve İmalat Sanayiinde %1,2 artış olmuştur.

İmalat sanayiinde çimento sektörünün de dahil olduğu Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünler İmalatında bir önceki yılın aynı dönemine göre %13,1 azalış yaşanırken, bir önceki döneme göre ise %2,2 artış gözlenmiştir.

Üç aylık sanayi istihdam endeksi değişim oranları (2005=100)

İktisadi Faaliyet Alanı	Yıl	Bir Önceki Yılın Aynı Dönemine Göre Değişim Oranı (%)				Bir Önceki Döneme Göre Değişim Oranı (%)			
		1. Dönem	2. Dönem	3. Dönem	4. Dönem	1. Dönem	2. Dönem	3. Dönem	4. Dönem
Toplam sanayi	2007	4,3	4,2	4,3	3,3	0,7	1,7	1,4	-0,5
	2008	2,2	1,6	-1,3	-3,9	-0,3	1,0	-1,5	-3,1
	2009	-10,4	-12,0	-9,6		-7,0	-0,8	1,2	
Ara mali imalatı	2007	5,8	5,0	5,4	4,6	1,5	2,5	1,0	-0,5
	2008	1,6	0,0	-2,3	-5,7	-1,4	0,9	-1,3	-3,9
	2009	-12,7	-13,7	-10,5		-8,7	-0,3	2,3	
Dayanıklı Tüketim Mali İmalatı	2007	4,5	2,1	-0,3	-0,2	-1,0	0,6	-0,5	0,7
	2008	1,8	0,5	-0,9	-3,5	1,0	-0,7	-1,8	-1,9
	2009	-12,8	-13,3	-8,2		-8,7	-1,4	3,9	
Dayanıklı Tüketim Mali İmalatı	2007	2,3	3,3	2,9	1,7	-0,1	1,2	1,5	-0,9
	2008	1,2	1,7	-1,2	-3,0	-0,6	1,8	-1,4	-2,7
	2009	-7,9	-10,0	-7,9		-5,6	-0,6	0,9	
Enerji	2007	0,4	1,4	6,3	4,8	0,1	0,9	4,8	-1,0
	2008	4,3	1,6	-4,4	-4,3	-0,4	-1,7	-1,4	-0,9
	2009	-5,9	-4,8	-4,0		-2,0	-0,6	-0,6	
Sermaye Mali İmalatı	2007	7,1	7,2	6,7	5,9	2,4	1,8	1,6	0,0
	2008	6,0	5,7	1,9	-1,7	2,5	1,6	-2,0	-3,6
	2009	-11,5	-15,3	-14,6		-7,7	-2,8	-1,3	
Madenlik ve taş ocakçılığı	2007	6,9	7,4	13,8	11,2	-2,5	6,2	9,4	-2,0
	2008	9,9	5,8	-3,4	-4,0	-3,6	2,2	-0,1	-2,6
	2009	-10,0	-8,7	-5,4		-9,6	3,7	3,6	
İmalat sanayi	2007	4,4	4,3	4,1	3,2	0,9	1,6	1,1	-0,5
	2008	2,1	1,6	-1,2	-3,9	-0,2	1,1	-1,6	-3,2
	2009	-10,6	-12,4	-9,9		-7,2	-1,0	1,2	
Metalik olm. diğer mineral ürn. imal.	2007	5,1	3,8	2,4	2,9	-2,7	10,4	1,2	-5,3
	2008	0,3	-1,3	-3,1	-6,0	-5,2	8,7	-0,7	-8,1
	2009	-13,1	-15,6	-13,1		-12,4	5,6	2,2	

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4166&tb_id=1

Çalışılan saat:

Bir önceki yılın aynı dönemine göre, Ara Malı İmalatında %11,3, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında %8,5, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında %8,5, Enerjide %5,1 ve Sermaye Mali İmalatında %16,9, Maden ve Taş Ocakçılığında %5,2 ve İmalat Sanayiinde %10,9 azalış göstermiştir.

Bir önceki döneme göre, Ara Malı İmalatında % 2,5, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında % 5,5, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında % 0,4 artış, Enerjide % 0,4 ve Sermaye Mali İmalatında % 2,1 azalış gösterirken, Maden ve Taş Ocakçılığında %3,9 ve İmalat Sanayiinde %1,1 artış olmuştur.

İmalat sanayiinde çimento sektörünün de dahil olduğu Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünler İmalatında bir önceki yılın aynı dönemine göre %13,7 azalış yaşanırken, bir önceki döneme göre ise %3,1 artış gözlenmiştir.

Üç aylık sanayide çalışılan saat endeksi değişim oranları (2005=100)

İktisadi Faaliyet Alanı	Yıl	Bir Önceki Yılın Aynı Dönemine Göre Değişim Oranı (%)				Bir Önceki Döneme Göre Değişim Oranı (%)			
		1. Dönem	2. Dönem	3. Dönem	4. Dönem	1. Dönem	2. Dönem	3. Dönem	4. Dönem
Toplam sanayi	2007	5,3	5,1	4,7	3,5	0,3	2,8	0,2	0,3
	2008	3,4	1,0	-1,7	-6,2	0,2	0,4	-2,5	-4,3
	2009	-14,2	-13,7	-10,5		-8,4	1,0	1,1	
Ara malı imalatı	2007	6,6	6,2	5,5	4,9	1,5	3,3	0,3	-0,3
	2008	2,7	-0,2	-2,6	-7,4	-0,6	0,5	-2,2	-5,3
	2009	-15,9	-15,4	-11,3		-9,7	1,2	2,5	
Dayanıklı Tüketim Mali İmalatı	2007	6,5	3,4	0,7	0,0	-3,2	2,9	-2,1	2,6
	2008	4,1	-0,9	-1,6	-7,9	0,7	-2,1	-2,8	-4,0
	2009	-20,7	-15,7	-8,5		-13,3	4,2	5,5	
Dayanıklı Tüketim Mali İmalatı	2007	3,4	3,7	3,2	1,3	-1,3	2,4	0,5	-0,3
	2008	1,9	0,7	-1,5	-4,3	-0,7	1,1	-1,6	-3,2
	2009	-10,3	-10,3	-8,5		-6,9	1,1	0,4	
Enerji	2007	1,4	3,6	9,7	6,2	0,9	2,3	5,6	-2,6
	2008	5,5	-0,6	-5,9	-5,7	0,2	-3,5	0,0	-2,4
	2009	-8,0	-4,7	-5,1		-2,3	-0,1	-0,4	
Sermaye Mali İmalatı	2007	8,6	7,5	6,0	6,5	2,7	2,8	-2,5	3,4
	2008	7,8	6,2	2,0	-7,5	4,0	1,3	-6,4	-6,1
	2009	-19,3	-20,6	-16,9		-9,4	-0,3	-2,1	
Maden ve taş ocaklığı	2007	4,8	5,3	11,7	10,7	-4,0	8,3	9,4	-2,6
	2008	11,5	3,9	-4,7	-4,3	-3,4	0,9	0,4	-2,2
	2009	-11,1	-8,4	-5,2		-10,3	4,0	3,9	
İmalat sanayii	2007	5,5	5,1	4,3	3,3	0,3	2,7	-0,2	0,5
	2008	3,2	1,1	-1,5	-6,3	0,3	0,6	-2,8	-4,4
	2009	-14,6	-14,3	-10,9		-8,6	0,9	1,1	
Metalik olm. diğer mineral ürn. imal.	2007	6,9	5,7	2,7	2,7	-2,8	11,5	0,8	-6,0
	2008	0,0	-1,4	-3,5	-7,3	-5,4	9,9	-1,3	-9,6
	2009	-15,7	-17,4	-13,7		-14,0	7,8	3,1	

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4166&tb_id=2

Brüt ücret – maaş:

Bir önceki yılın aynı dönemine göre, Ara Mali İmalatında % 7,2 azalış, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında % 2,7, Dayanıksız Tüketim Mali İmalatında % 3,6 artış, Enerjide % 2,4 ve Sermaye Mali İmalatında % 6,4, Maden ve Taş Ocakçılığında %1,8 ve İmalat Sanayiinde %2,9 azalış göstermiştir.

Bir önceki döneme göre, Ara Mali İmalatında % 6,0, Dayanıklı Tüketim Mali İmalatında % 10,7, Dayanıksız Tüketim Mali İmalatında % 5,4 artış, Enerjide % 1,1 azalış ve Sermaye Mali İmalatında % 3,1, Maden ve Taş Ocakçılığında %9,2 ve İmalat Sanayiinde %5,2 artış göstermiştir.

İmalat sanayiinde çimento sektörünün de dahil olduğu Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünler İmalatında bir önceki yılın aynı dönemine göre %4,9 azalış yaşanırken, bir önceki döneme göre ise %5,0 artış gözlenmiştir.

Üç aylık sanayide brüt ücret-maaş endeksi değişim oranları (2005=100)

İktisadi Faaliyet Alanı	Yıl	Bir Önceki Yılın Aynı Dönemine Göre Değişim Oranı (%)				Bir Önceki Döneme Göre Değişim Oranı (%)			
		1. Dönem	2. Dönem	3. Dönem	4. Dönem	1. Dönem	2. Dönem	3. Dönem	4. Dönem
Toplam sanayi	2007	14,1	14,0	17,0	14,0	-0,3	3,4	6,6	3,8
	2008	14,4	13,0	9,6	5,0	0,0	2,2	3,3	-0,5
	2009	-4,0	-3,9	-2,6		-8,5	2,3	4,6	
Ara mali imalatı	2007	15,9	15,5	18,0	15,5	1,7	3,8	5,4	3,8
	2008	12,3	10,0	10,0	2,2	-1,1	1,7	5,4	-3,6
	2009	-7,7	-7,8	-7,2		-10,6	1,6	6,0	
Dayanıklı Tüketim Mali İmalatı	2007	13,6	15,2	12,2	8,1	-4,3	4,4	3,5	4,6
	2008	12,1	11,3	11,2	8,2	-0,8	3,7	3,3	1,7
	2009	-6,9	-4,2	2,7		-14,5	6,7	10,7	
Dayanıksız Tüketim Mali İmalatı	2007	12,5	11,0	13,5	10,9	-2,0	2,6	6,6	3,5
	2008	13,6	13,0	8,7	6,0	0,4	2,0	2,6	0,9
	2009	0,2	0,8	3,6		-5,1	2,6	5,4	
Enerji	2007	9,8	12,2	23,0	17,2	0,8	1,2	14,6	0,4
	2008	17,0	15,7	3,9	7,3	0,6	0,0	2,8	3,7
	2009	0,5	1,5	-2,4		-5,7	1,0	-1,1	
Sermaye Mali İmalatı	2007	17,0	18,0	18,5	16,7	-0,9	5,7	3,9	7,2
	2008	19,2	17,9	14,7	6,0	1,2	4,5	1,0	-0,8
	2009	-6,4	-8,3	-6,4		-10,7	2,5	3,1	
Madenlik ve taş ocaklığı	2007	11,4	14,1	39,9	31,6	-0,7	5,5	22,7	2,5
	2008	29,2	21,6	5,9	1,9	-2,5	-0,7	6,9	-1,5
	2009	-8,1	-3,8	-1,8		-12,1	3,9	9,2	
İmalat sanayii	2007	14,2	14,2	15,7	13,4	-0,2	3,5	5,3	4,3
	2008	13,8	12,5	10,4	4,6	0,1	2,3	3,3	-1,1
	2009	-4,5	-4,7	-2,9		-8,6	2,2	5,2	
Metalik olm. diğer mineral ürn. imal.	2007	16,3	11,5	15,2	15,3	4,4	5,8	5,1	-0,8
	2008	11,1	12,2	10,0	2,9	0,7	6,8	3,1	-7,1
	2009	-3,8	-6,6	-4,9		-5,9	3,7	5,0	

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4166&tb_id=3

Yeni Mevzuat Açısından Sosyal Güvenlik Hukukunun Esasları

Prof. Dr. A. Can Tuncay • Prof. Dr. Ömer Ekmekçi

Gerek 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu gerekse ikincil mevzuatı oluşturan yönetmelik ve tebliğlerde yer alan çok sayıdaki karmaşık hüküm sosyal güvenlik mevzuatının anlaşılmasını iyice zorlaştırmak-



tadır. Kitap ilk basısında olduğu gibi ikinci basısında da yeni mevzuat açısından sosyal güvenlik hukukunun esaslarını açıklayan kaynak bir eser olup, yirmi yıldan fazla bir zaman içinde onbir bасыa ulaşan "Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri" kitabının bir anlamda devamı niteliğindedir.

Kitapta sosyal güvenliğin ana esasları, Türk sosyal güvenlik sistemi, sosyal sigortaların özellikleri, finansmanı ve işveren yükümlülükleri, isteğe bağlı sigortalılık, kısa ve uzun vadeli sigorta kolları, genel sağlık sigortası ve işsizlik sigortası, hizmetlerin birleştirilmesi ve borçlanma yoluyla değerlendirilmesi, bireysel emeklilik sistemi ile katılmasız sosyal güvenlik sistemi konularına yer verilmiştir. Bunun yanında karşılaştırma yapılabilmesi için mümkün olduğunca yabancı hukuk sistemlerine, yeni Kanunla bağdaşabileceği ölçüde Yargıtay içtihatlarına yer vermeye çalışılmıştır.

Legal Yayıncılık tarafından yayınlanan kitap, her ne kadar öğrencileri hedef almışsa da uygulayıcılara da yön gösterecek bir içerikte hazırlanmıştır.

Hizmet Borçlanması ve Birleştirilmesi Rehberi • İsa Karakaş

Sosyal Güvenlik Kurumu başmüfettişlerinden İsa Karakaş, özellikle sosyal güvenlik reformu ile birlikte SSK, Bağ-Kur ve Emekli Sandığı'nın Sosyal Güvenlik Kurumu'na devredilerek tüzel kişiliklerinin sona ermesi ile mevzuatta yapılan köklü değişiklikler neticesinde, sosyal güvenlik borçlanması ve hizmet birleştirilmesi konusunun önemli bir yer teşkil ettiğini düşünerek bu çalışmayı gerçekleştirmiştir.



SSK'lı, Bağ-Kur'lu ve Emekli Sandığına tabi çalışanları ilgilendiren kitap, sosyal güvenlik reformu ile değişen sosyal güvenlik mevzuatı doğrultusunda örnekli-açıklamalı, form-belge örnekleri ile yargı kararları doğrultusunda hazırlanmıştır. Özellikle akademisyen, öğrenciler ve diğer araştırmacılar da göz önünde bulundurularak, geçmiş uygulamalarla karşılaştırma yapılması ve yargı kararlarının seyri hakkında fikir edinilebilmesi amacıyla, Anayasa Mahkemesi kararları, Yargıtay Genel Kurulu kararları ile diğer yargı kararlarına kitapta yer verilmiştir. Beş ana bölümden oluşan kitapta; yurtdışında geçen sürelerin borçlanması, askerlik borçlanması, kadınların doğum borçlanması, SSK-BağKur-Emekli Sandığı hizmetlerinin birleştirilmesi, emniyet mensuplarının borçlanması, grev ve lokavtta geçen sürelerin borçlanması, doktorların borçlanması, avukatların borçlanması, öğretim görevlilerinin borçlanması, aylıksız izin sürelerinin borçlanması ile tutuklulukta ve hükümlülükte geçen sürelerin borçlanması konularına değinilmiştir.

Adalet Yayınevi tarafından yayınlanan kitap, konu ile ilgili başka bir kitap bulunmaması sebebiyle önemli bir rehber niteliğindedir.