

çimento İŞVEREN



CİLT:39 • SAYI:4
TEMMUZ 2025
ISSN 1300-3526



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Türkiye Çimento Sektöründe Geleceğin İş Gücü Becerileri Araştırma Projesi



#Türkiye Çimento Sektöründe
Geleceğin İş Gücü Becerileri Araştırma Projesi Başladı



Geleceğe Sağlam Adımlarla



ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

AMACI

Sendikanın amacı; üyelerin çalışma ilişkilerinde, mevzuat çerçevesinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak, geliştirmek, aralarında karşılıklı yardımlaşmayı sağlamak, işkolunda kurulmuş ve kurulacak olan işyerlerinin verimli ve ahenkli çalışmasına yardımcı olmak, üyelerini temsil etmek, toplu iş sözleşmesi akdetmek, çalışma barışını kurmak ve devam ettirmek, bu amaçla Türkiye çapında faaliyette bulunmaktır.

Bu amacın gerçekleştirilmesi için, Devletin Ülkesi ve Milleti ile bölünmez bütünlüğünün milli egemenliğin ve Cumhuriyetin korunması ve Atatürk ilkelerinin yaşatılması, demokratik ilkelerden ayrılmadan faaliyet gösterilmesi asıldır.

KURULUŞU

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası 28 Kasım 1964 tarihinde,

Anadolu Çimentoları T.A.Ş.
Ankara Çimento Sanayii T.A.Ş.
Aslan ve Eskişehir Müttehit Çimento ve Su Kireci Fabrikaları A.Ş.
Eskişehir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
Türk Çimentosu ve Kireci A.Ş.

tarafından o tarihteki İşkolları Yönetmeliği'nin 16 sıra numaralı Çimento Sanayii işkolunda faaliyette bulunmak üzere kurulmuştur.

BAŞKANDAN

Çimento sektörü, ülkemizin kalkınmasında stratejik öneme sahip olup; bünyesindeki güçlü sanayi kuruluşlarıyla ekonomimiz için değer yaratmaya devam etmektedir. İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından yayınlanan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2024 araştırmasında yer alan çimento şirketleri, zorlu ekonomik koşullara ve küresel belirsizliklere rağmen; üretim gücü, teknoloji yatırımları, iş sağlığı ve güvenliği bilinci ve çevre duyarlılığı ile şekillenen sürdürülebilirlik vizyonu sayesinde bu başarıyı elde etmiş, sektörümüzün dinamizmini ve kararlılığını bir kez daha ortaya koymuştur. Bu başarı tablosunda yer alan tüm çimento şirketlerimizi tebrik ediyor; ülke ekonomisinin gelişimine katkı sunmaya devam etmelerini diliyorum.



ÇEİS olarak TÜRKÇİMENTO ve MEF Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz ve çimento sektörüne özel olarak tasarlanan MBA Programı'nın 2024-2025 eğitim yılı başarıyla tamamlandı. Sektörde insan kaynağını geliştirmeyi amaçlayan bu özgün program, operasyonel yönetimden stratejik liderliğe, finansal analizden sürdürülebilirliğe kadar geniş bir yelpazede katılımcılara değerli bilgi ve beceriler kazandırmaktadır. Sektörümüzden çeşitli seviyelerden profesyonellerin katılımıyla gerçekleştirilen program, sadece mesleki gelişimi değil aynı zamanda liderlik yetkinliklerini de geliştirmeyi amaçlayan bir yapıdadır. Programa katkı sağlayan tüm kişi ve kurumlar ile mezun olan katılımcıları tebrik ediyor, bu anlamlı iş birliğinin sektörün geleceğine ışık tutmaya devam etmesini temenni ediyorum.

Çimento Sektörü Sanal Kariyer Fuarı'nın ikincisini, geçtiğimiz yıl olduğu gibi Türkiye İş Kurumu'nun (İŞKUR) kıymetli destekleriyle bu yıl Mayıs ayında gerçekleştirdik. Bu etkinlik sektörümüzdeki kariyer fırsatlarıyla ilgilenen üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar için önemli bir buluşma noktası haline gelmiştir. Çevrimiçi olarak gerçekleştirilen fuar, katılımcılara sektördeki kariyer fırsatları hakkında bilgi edinme, profesyonellerle tanışma ve iş başvuruları yapma imkanı sunmaktadır. Düzenlediğimiz bu sanal kariyer fuarının, sektördeki nitelikli insan kaynağının artırılması ve genç yeteneklerin sektöre kazandırılması noktasında önemli ve yararlı bir etkinlik olduğunu düşünüyorum.

Sözlerime son verirken, başta Çimento Ailesi olmak üzere tüm okurlarımızın geçmiş Kurban Bayramı'nı ve Babalar Günü'nü en içten dileklerle kutluyorum. 15 Temmuz Demokrasi ve Millî Birlik Günü vesilesiyle başta Büyük Önderimiz Mustafa Kemal ATATÜRK olmak üzere, tüm şehit ve gazilerimizi rahmet ve minnetle anıyorum.

Saygılarımla,

Nihat ÖZDEMİR
Yönetim Kurulu Başkanı
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası



ADOÇİM ÇİMENTO VE BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 ADOÇİM MARMARA ÇİMENTO BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 AFYON ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 AKÇANSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 ARKOZ MADENCİLİK A.Ş. AĞRI ÇİMENTO FABRİKASI
 AS ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 AŞKALE ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 BATIÇİM BATI ANADOLU ÇİMENTO SAN. A.Ş.
 BATISÖKE SÖKE ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.
 ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI TÜRK A.Ş.
 ÇİMKO ÇİMENTO VE BETON SANAYİİ TİCARET A.Ş.
 ÇİMSA ÇİMENTO SAN. VE T.A.Ş.
 FERPA ÇİMENTO A.Ş.
 GÖLTAŞ GÖLLER BÖLGESİ ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 KARÇİMSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 KARS ÇİMENTO SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
 KAVÇİM ÇİMENTO SAN. TİC. A.Ş.
 KONYA ÇİMENTO SAN. A.Ş.
 LİMAK ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 LİMAK DOĞU ANADOLU ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 MEDCEM MADENCİLİK VE YAPI MALZEMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 NUH ÇİMENTO SAN. A.Ş.
 OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
 RECYDIA ATIK YÖNETİMİ YENİLENEBİLİR ENERJİ ÜRETİMİ NAK.
 VE LOJ. HİZ. SAN. VE TİC. A.Ş. - ELAZIĞ ÇİMENTO
 SAFİ ÇİMENTO ÜRETİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 SYCS İNŞAAT ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 TRAÇİM ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 VEZİRHAN ÇİMENTO MADENCİLİK SAN. VE TİC. A.Ş.
 VOTORANTİM ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 YD MADENCİLİK A.Ş.
 YİBİTAŞ YOZGAT İŞÇİ BİRLİĞİ İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. SAN. A.Ş.
 YURT ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.

Değerli Okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında bir adet makaleye yer verdik. Doç. Dr. M. Serhat Öztürk ve Doç. Dr. Volkan Işık'ın kaleme aldıkları makalede, gençlerin yaptıkları kariyer planlamaları ve bu planların şekillenmesine destek olan kurumlar ele alınıyor. Çalışmada dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelerin şekillendirdiği günümüz işgücü piyasasında üniversitelerin kariyer planlamasındaki rolü ve üniversite-sanayi işbirliğinin bu süreçteki önemi, Hacettepe Üniversitesi Kariyer Merkezi (KARMER) örneği üzerinden inceleniyor.

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tankut Centel bu sayımızda, kapsam dışı ve kapsam içi işçilere ödenen ücretlerin aynı/farklı olması durumunun hukuka uygun olup olmadığı ve sendikal ayrımcılık oluşturup oluşturmadığı konusunda Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin kararını inceliyor.

Rekabet Hukuku bölümümüzde, Adana, Ankara, Aydın, Edirne, Kırıkkale ve Osmaniye illerinde faaliyet gösteren bazı hazır beton tesisleri hakkında açılan soruşturmalar, soruşturma sonuçları ve sonuçlanmış bulunan dosyalarla ilgili gerekçeli kararlar hakkında bilgiler veriliyor.

Yapı Okumaları Dizisi bölümümüzde bu kez, Katalan ressam ve heykeltıraş Joan Miró'nun çalışmalarına adanmış olarak inşa edilen Vakıf Müzesi inceleniyor. Sanatçının salt eserlerinin sergilendiği bir mekan yerine çağdaş sanat araştırmaları için uluslararası bir merkez kurma isteğiyle hayata geçirilen yapıyı tanıtan yazı, Mimar Pınar Gökbayrak tarafından kaleme alındı.

15 Temmuz Demokrasi ve Milli Birlik Günü vesilesiyle ülkemizin, cumhuriyetimizin ve demokrasimizin muhafazasında hayatlarını feda eden başta Ulu Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk ve silah arkadaşları olmak üzere, tüm şehitlerimizi ve gazilerimizi rahmet ve minnetle anıyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

Yayın Organı

Cilt: 39 / Sayı:4 / TEMMUZ 2025

ISSN 1300-3526

İki ayda bir yayımlanır/Türkçe.Yerel,sürelî yayındır.

Sahibi

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası adına
Yönetim Kurulu Başkanı
Nihat Özdemir

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Genel Sekreter
Dr. H. Serdar Şardan

Editör

Özgür Acar
ozguracar@ceis.org.tr

Hakemli Dergi

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Levent Akın / Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Gülsevil Alpagut / İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Alper / Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Tankut Centel / Koç Üniversitesi
Prof. Dr. Toker Dereli / Emekli
Prof. Dr. Ömer Ekmekçi / İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Münir Ekonomi / Emekli
Prof. Dr. H. Burak Gemalmaz / İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Alpay Hekimler / Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Hande Karadağ / MEF Üniversitesi
Prof. Dr. Cem Kılıç / TOBB ETÜ
Prof. Dr. Erdem Özdemir / Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nahit Töre / Emekli
Prof. Dr. A. Can Tuncay / Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. M. Fatih Uşan / Medipol Üniversitesi
Prof. Dr. Kübra Doğan Yenisey / Bilgi Üniversitesi

Yayın İlkeleri

Çimento İşveren Dergisi, Temmuz 1997'den beri hakemli dergidir.
Dergimiz basım meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergimizde yayımlanan yazıların her hakkı saklıdır.
Yazılı izin alınmadan iktibas edilemez. Dergide yayımlanan yazılar yazarın kişisel görüşüdür,
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nı bağlamaz.
Dergiye gönderilen yazılar yayımlanmasa dahi iade edilemez.

İdare Yeri

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası
Ankara Ofisi, Tepe Prime A Blok Kat:18
Eskişehir Devlet Yolu g. km. No:266, 06800, Çankaya/ANKARA

Grafik Tasarım & Mizanpaj

İlkay Güneş
ilkaykirmizigul@ceis.org.tr

Basım Yeri

Emsal Matbaa Tanıtım Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti.

Basım Tarihi

03 Temmuz 2025



ÜCRETSİZDİR.

İÇİNDEKİLER

01

8-13 KARAR İNCELEMESİ/ Prof. Dr. Tankut Centel

Toplu İş Sözleşmesinin Taraflarınca Düzenlenen Protokol Hükümlerinin Geçerliliği

02

14-21 YARGITAY KARARLARI

Derleme/ Av. Ayşe Öykü Arslan
Av. Eylül Bayrak

03

22-27 REKABET HUKUKU/ACTECON

Rekabet Hukukunda Öne Çıkan Güncel Gelişmeler
Yazarlar/ Ertuğrul Can Canbolat (Counsel)
Ali Katoğlu, Danışman
Yavuz Yıldız, Danışman

04

28-33 YAPI OKUMALARI

Bu metin ilk olarak ÇEİS'in katkılarıyla şurada yayınlandı:
Pınar Gökbayrak, "Akdenizli Bir Modern", Betonart, Sayı 84, 2025, s. 68-73.

05

34-53 ÇEİS'TEN

06

54-59 ÜYELERİMİZDEN

07

60-65 İSTATİSTİK VE DİĞER HABER

08

70-84 MAKALE/ Doç. Dr. M. Serhat Öztürk ve Doç. Dr. Volkan Işık

Üniversite-Sanayi İş Birliğinde Kariyer Planlamasına Yönelik Bir İyi Uygulama Örneği:
Hacettepe Üniversitesi Kariyer Merkezi

KARAR İNCELEMESİ

Prof. Dr. Tankut Centel

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi

tcentel@ku.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-4997-2332>

01

TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNİN TARAFLARINCA DÜZENLENEN PROTOKOL HÜKÜMLERİNİN GEÇERLİLİĞİ

I. Kararın Özeti

Kapsam dışı işçilere ücret matrahları ve vergi dilimleri değişse bile aynı net ücretin ödenmesine devam edilmesi uygulaması, hukuka uygun olup, sendikal ayrımcılık oluşturmaz.

Toplu iş sözleşmesinin taraflarınca düzenlenmiş protokolün işçi aleyhine olan hükümleri, hukuken geçerli olmakla birlikte, ileriye etkili olarak hüküm ifade eder. Buna göre, işverenin tek yanlı uygulamayla protokol tarihine kadarki dönemde net ücreti düşürmesi mümkün olmayıp; varsa protokol tarihine kadarki ücret farkı alacağına, mahkemece hüküm altına alınması gerekir.

II. Karar Metni

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin inceleme konusu 10.6.2024 tarihli, E. 2024/3409 ve K. 2024/9463 sayılı kararının temize ilişkin bölümünün metni, özetle aşağıdaki gibidir:

“.. V. Temyiz

A. Temyiz Yoluna Başvuranlar

Bölge Adliye Mahkemesinin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davacı vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

B. Temyiz Sebepleri

Davacı vekili; istinaf dilekçesindeki gerekçelere dayanarak ve resen dikkate alınacak nedenlerle davanın kabulüne karar verilmek üzere Bölge Adliye Mahkemesi kararının ortadan kaldırılması ve İlk Derece Mahkemesi

¹ Kararın tam metni için bkz. <https://legalbank.net/belge/haftanin-karari-toplu-is-sozlesmesinin-taraflarinca-duzenlenen-protokolun-isci-aleyhine-olan-hukum-le/5573189/>



kararının bozulması istemi ile temyiz yoluna başvurmuştur.

C. Gerekçe

1. Uyuşmazlık ve Hukuki Nitelendirme

Uyuşmazlık, işyerinde yürürlükte bulunan toplu iş sözleşmesi ve protokol hükümleri dikkate alındığında davalı işverenin vergi mükellefi olan davacı işçinin ücretindeki vergi dilimleri nedeniyle meydana gelen azalmadan sorumluluğunun bulunup bulunmadığına ilişkindir.

2. İlgili Hukuk

1. 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun (6100 sayılı Kanun) 369 uncu maddesinin birinci fıkrası ile 370 ve 371 inci maddeleri.

2. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5 inci ve 34 üncü maddeleri, 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun (6356 sayılı Kanun) 25 inci maddesinin ikinci fıkrası, 36 ncı ve 39 uncu maddeleri.

3. 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 61, 94, 96, 103 ve 104 üncü maddeleri.

3. Değerlendirme

1. Bölge adliye mahkemelerinin nihai kararlarının bozulması 6100 sayılı Kanun'un 371 inci maddesinde yer alan sebeplerden birinin varlığı hâlinde mümkündür.

2. Somut uyuşmazlıkta; davacı, davalıya ait işyerinde 30.08.2010 tarihinden itibaren çalışmakta olup 22.03.2011 tarihinde ... Sendikasına üye olmuştur. İşyerinde ilk toplu iş sözleşmesi 15.11.2012 tarihinde Yüksek Hakem Kurulu tarafından karara bağlanmış olup yürürlük süresi 01.07.2012-31.06.2014 olarak kararlaştırılmıştır. İşyerinde toplu iş sözleşmesinin yürürlüğe girdiği 01.07.2012 tarihine kadar, bütün bir yıl vergi matrahı yükselse ve vergi dilimi değişse de davacının her ay aynı ücreti aldığı hususunda taraflar arasında ihtilaf bulunmamaktadır.

3. Davacının iddiası, 01.07.2012 tarihinden sonra işverence, hâlen çalışmakta olan sendika üyesi olmayan işçilere ücret matrahları ve vergi dilimleri değişse aynı net ücretin ödenmeye devam edildiği, sendika üyesi olmayan işçiler bakımından vergi yükünün davalı işverence üstlenilmeye devam edilmesi nedeniyle sendikaya üye olanlar aleyhine farklı uygulama ile eşitlik ilkesine aykırı davranıldığı yönündedir. Davalı işveren ise toplu iş sözleşmesi ile yevmiye üzerinden ücret ödenmesi esası getirildiğini, sözleşmede yer alan ücrete ilişkin 31 inci maddenin aynen uygulandığını; ayrıca 2012 yılına ilişkin olarak davacı ve diğer çalışanlar açısından toplu iş sözleşmesi ile belirlenen brüt yevmiyelere ... Sendikası ile yapılan protokol gereğince ilave düzenleme ile yeni bir belirlemede bulunulduğunu, işyerinde kapsam dışı hariç sendikasız işçi bulunmadığını, sendikal ayrımcılık sebebiyle ücret talep etmenin hukuki dayanağının olmadığını savunmuştur.

4. Talep konusu dönemde yürürlükte bulunan toplu iş sözleşmelerinin 3 üncü maddesinde genel müdür, genel

müdür yardımcısı, müdürler gibi bir kısım işçilerin toplu iş sözleşmesi kapsamı dışında bırakıldığı anlaşılmaktadır. Kapsam dışı bırakılan bu işçiler bakımından ücret matrahları ve vergi dilimleri değişse de aynı net ücretin ödenmeye devam edilmesinde herhangi bir hukuka aykırılık bulunmadığı gibi kapsam dışı işçilere bu şekilde ayırım yapılması sendikal ayrımcılık mahiyetinde de olmayacaktır.

5. Sendika üyesi olan davacı işçi ile işveren arasında daha önce net ücret miktarı üzerinden anlaşma yapılmışken daha sonra toplu iş sözleşmesinin tarafları arasında yapılan protokol ile ücret brüt olarak kararlaştırılmıştır. Belirtmek gerekir ki her iki durumda da vergi yükümlüsü işçi olup sadece ücretin net olarak kararlaştırıldığı durumda, vergi dilimleri ne olursa olsun işçiye ödenecek miktar değişmeyecektir. Ancak protokolle brüt ücrete geçilmiş olduğundan, davacı işçinin vergi dilimlerinden etkilenmesi söz konusu olabilecektir. Dairemiz uygulamasına göre toplu iş sözleşmesinin taraflarınca düzenlenen protokolün işçi aleyhine ilişkin hükümleri ileriye etkili olarak geçerlidir.

6. Diğer yandan, davacı işçi ile işveren arasında ücretin net olarak ödenmesi konusunda bir anlaşma varken toplu iş sözleşmesi (protokol) ile ücret miktarı konusunda işçinin aleyhine bir düzenleme yapılması durumunda, 6356 sayılı Kanun'un 36 ncı maddesi uyarınca yararlılık karşılaştırmasının yapılması icap eder. Mahkemeye parasal alacaklara ilişkin hükümlerin grup olarak karşılaştırılmak suretiyle ücret hükmüne ilişkin protokol hükmüne geçerlilik tanınması, Dairemiz uygulamasına uygun düşmektedir.

7. Kapsam dışı olmamakla birlikte, sendika üyesi olmadığı ya da dayanışma aidatı ödemediği için toplu iş sözleşmesinden yararlanmayan işçiler bakımından net ücret üzerinden ödemeye ilişkin işveren uygulamasının devam etmesi, yapılan yararlılık karşılaştırması karşısında sonuca etkili görülmemiştir. Kaldı ki dosya kapsamına göre böyle bir grup işçinin varlığı da ispatlanmış değildir.

8. Yukarıda yapılan açıklamalar ve protokolün ileriye etkili olduğu da dikkate alınarak protokol tarihine kadar olan dönemde işverenin tek taraflı uygulamasıyla net ücretin düşürülmesi mümkün olmadığından, varsa protokol tarihine kadar olan alacağın hüküm altına alınması gerekir ise de davalının zamanaşımı def'i karşısında bu döneme ilişkin alacağın da reddi gerekir.

9. Temyizen incelenen karar, tarafların karşılıklı iddia ve savunmalarına, dayandıkları belgelere, uyumsuzluğa uy-

gulanması gereken hukuk kuralları ile hukuki ilişkinin nitelendirilmesine, dava şartlarına, yargılama ve ispat kuralları ile kararda belirtilen gerekçelere göre usul ve kanuna uygun olup davacı vekilince temyiz dilekçesinde ileri sürülen nedenler kararın bozulmasını gerektirecek nitelikte görülmemiş; kararın, yukarıda belirtilen ilave gerekçe ile onanmasına karar verilmiştir .."

III. Karar Süreci

1. Davacı işçi; açtığı davada, davalı işverenle başlangıçta net ücret miktarının ödeneceği konusunda anlaşmaları-na karşın daha sonraki toplu iş sözleşmesiyle brüt ücrette dönülmesi üzerine davalı işverence net ücret miktarı üzerinden ödeme yapılmadığını, toplu iş sözleşmesinin yürürlüğe girdiği 1.7.2012 tarihinden sonra işverence sendika üyesi olmayan işçilere ücret matrahları ve vergi dilimleri değişse de aynı net net ücretin ödenmeye devam edildiğini, sendika üyesi olmayan işçilerin vergi yükünün işveren tarafından üstlenilmeye devam edilmesiyle ise sendika üyesi işçilerin aleyhine farklı uygulamayla eşitlik ilkesine aykırı davranıldığı ileri sürmüştür.

2. Davalı işveren; toplu iş sözleşmesinin tarafları arasında yapılan protokolle, daha önce net miktar üzerinden ödenmesi kararlaştırılmış ücretin artık brüt ücret olarak kararlaştırıldığı kabul edildiğini, vergi mükellefinin işçi olduğunu ve işyerinde kapsam dışı personelin dışında sendikasız işçinin bulunmadığını belirterek, davanın reddine karar verilmesini istemiştir.

3. İlk derece mahkemesi; sendikalı işçilere toplu iş sözleşmesindeki temel ücrete ilaveten sosyal yardımların yapıldığı, davacının net ücretinde düşüş olmadığı ve fark ücret alacağına hak kazanmadığı gerekçesiyle davanın reddine karar vermiştir.

4. İstinaf mahkemesi; yanların anlaşması ya da düzen ilkesi gereği toplu iş sözleşmesi hükümleri uyarınca temel ücretin düşürülmesinin mümkün bulunduğunu ve yapılan incelemede davacı işçinin net ücretinde düşüş olmayıp fark ücret alacağının oluşmadığını belirterek, istinaf başvurusunun esastan reddine karar vermiştir.

5. Yapılan temyiz başvurusu üzerine Yargıtay 9. Hukuk Dairesi; inceleme konusu kararda, hukuka aykırı bir uygulamanın ve sendikal ayrımcılığın varlığını görmemiş ve ilgili istinaf mahkemesi kararının onanmasına karar vermiştir.

IV. Kararın Değerlendirilmesi

1. İnceleme konusu Yargıtay kararına konu olan uyuşmazlığın gelişim sürecine kısaca bakılacak olduğunda; karar metninden anlayabildiğim kadarıyla, sendika üyesi davacı işçiyle daha önce net ücret miktarı üzerinden ödeme yapılması kararlaştırılmışken, daha sonra toplu iş sözleşmesinin tarafı olan işçi sendikası ile davalı işveren arasında yapılmış bir protokol metniyle brüt ücrete geçilmiştir.

Ancak, davalı işveren, kapsam dışı bırakılan işçiler ile sendika üyesi olmayan işçilere aynı net ücret ücreti ödemeye devam etmiş ve bunların net ücretten brüt ücrete geçilmesinden doğan vergi yüklerini karşılamaya başlamıştır. Bu bağlamda, davacı işçi, bunun eşitlik ilkesine ters düştüğünü ve sendikal ayrımcılık oluşturduğunu ileri sürmektedir.

2. Somut olayda hukuki uyuşmazlık, görüldüğü üzere, davalı işverenin davacı işçinin ücretinde azalmaya yol açacak vergi dilimi değişikliklerinden hukuken sorumlu tutulup tutulamayacağı noktasında toplanmaktadır. Bunun için, toplu iş sözleşmesinde taraflarca sonradan protokol düzenleme yoluyla yapılacak değişikliklerin, sendikasız ve sendikal işçiler üzerinde yaratabilecekleri sonuçların ne ölçüde hukuken geçerli olabileceğinin bilinmesinde yarar vardır.

Gerçekten, toplu iş sözleşmesinin yanları; baştan saptanmış süresi dışında, toplu iş sözleşmesinde birtakım nedenlerle [değişikliği gerektiren nedenler için bkz. Halil Mert Özel, Toplu İş Sözleşmesinin Taraflarca Değiştirilmesi, İstanbul 2023, sh. 9-13] daha sonra değişiklik yapma hakkına sahiptir. Bu bağlamda, toplu iş sözleşmesinde yanlarca yapılacak değişikliğin, basit (adi) yazılı şekil koşulunu gerçekleştirmesi yeterlidir. Buna göre, değişikliğin hukuken geçerli olabilmesi için, ayrıca noterden onaylanması gerekli değildir [Kenan Tunçomağ/Tankut Centel, İş Hukukunun Esasları, İstanbul 2022, sh. 398].

Burada önemli olan bir diğer husus, toplu iş sözleşmesi hükümlerinin, ancak toplu iş sözleşmesinin taraflarca değiştirilebileceğidir. Nitekim, uyuşmazlık konusu olayda, davalı işveren ile toplu iş sözleşmesinin diğer yanını oluşturan işçi sendikası arasında bir protokol düzenlenmek suretiyle, değişikliğe gidildiği görülmektedir.

Ancak, anılan protokol metninin içeriği, inceleme konusu karardan tam olarak anlaşılamamaktadır. Bununla birlikte, söz konusu protokol metniyle net ücretten brüt ücret esasına geçildiği ve ücret hükümlerinin grup şeklinde toplanıp, temel ücrete ek sosyal yardımlardan kapsam

dışı personelin yararlandırılmadığı, dolaylı olarak anlaşılmaktadır.

3. İnceleme konusu karardaki Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin protokol hükümlerinin etkisine ilişkin tespitleri, hukuken doğru ve yerinde görünmektedir. Gerçekten, toplu iş sözleşmesinin taraflarca sonradan düzenlenen bir protokol metniyle, işçi lehine veya aleyhine olabilecek hükümler getirilebilir. Bunların, hukuken geçerli olacağı, açıktır. Çünkü, toplu iş sözleşmesinin baştan kararlaştırılmış hükümleri, toplu iş sözleşmesinin süresi dışında, sonradan yetkili tarafların anlaşmasıyla değiştirilebilmektedir (STİSK. m. 35/II).

Bu konuda önemli olan bir diğer husus, yapılan değişiklik, ancak ileriye dönük olarak işçi aleyhine düzenleme yapılabileceğidir. Buna göre, işçi aleyhine yapılacak değişiklik, sadece gelecek için hukuken bir anlam ifade edecektir. Böylece, toplu iş sözleşmesi taraflarının, geçmişe yönelik olarak aleyhe değişiklik yapmaları, mümkün bulunmayacaktır [ayrıca bkz. Özel, age., sh. 83 vd.].

Bunun gibi, işverenin tek yanlı bir uygulamayla, değişiklik (protokol) tarihine kadarki net ücreti düşürmesi, hukuken mümkün bulunmayıp; varsa protokol tarihine ücret farkı alacağının, mahkemece hüküm altına alınması gerekir. Uyuşmazlık konusu olayda ise, böyle bir ücret farkı alacağının doğmamış olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, olsa olsa, işverenin ancak protokol tarihinden sonra brüt ücret uygulamasına geçmiş bulunması olsa gerektir.

4. Toplu iş sözleşmesinde (bireysel) iş sözleşmelerine aykırı hükümlerin bulunması durumunda, STİSK. m. 36/I uyarınca, (bireysel) iş sözleşmesinin işçi yararına olan hükümleri geçerli olacaktır. Bu bağlamda, (bireysel) iş sözleşmesi hükümlerinin toplu iş sözleşmesine oranla işçinin yararına olup olmadığının tespitinde hangi yöntemin uygulanacağı konusunda ise, öğreti ve uygulamada farklı görüşlere yer verildiği görülmektedir [farklı görüşler için bkz. Özel, age., sh. 88-89].

İnceleme konusu kararda, hem istinaf mahkemesinin ve hem de Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin; söz konusu görüşlerden, anılan hükümlerin tek tek değil birbiriyle ilgili gruplar halinde karşılaştırılması suretiyle işçiye yararlılığın tespiti gerektiğine ilişkin olanını tercih ettiği görülmektedir. Buna göre, protokol düzenleme yoluyla gerçekleştirilecek toplu iş sözleşmesi değişikliklerinin (bireysel) iş sözleşmelerine aykırı olup olmadığının tespitinde, gruplandırma yöntemi uygulanacak ve değişiklik (protokol) metni ile (bireysel) iş sözleşmesi metni arasında karşılaştırma yapılacaktır.

5. Uyuşmazlığa konu olan olayda, işyerinde karşılaştırma yapılması gereken, üç grup işçi söz konusudur. Bunlar; kapsam dışı tutulan personel (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve müdürler), toplu iş sözleşmesine taraf olan işçi sendikasına üye bulunan ve üye bulunmayan işçilerdir. Bunlardan, dosya içeriğine göre sendika üyesi olmayan ya da dayanışma aidatı ödemeyip toplu iş sözleşmesinden yararlanmayan işçilere işyerinde rastlanmadığı, inceleme konusu kararda belirtilmektedir. Bu durumda, kapsam dışı personel bakımından, sendikal ayrımcılığın ortaya çıkıp çıkmadığı, açıklığa kavuşturulmak gerekir.

Gerçekten, davalı işveren, protokol değişikliğinden sonra, net ücret uygulamasını kapsam dışı personel için sürdürürken; davacı işçi gibi sendikalı işçileri, net ücretten brüt ücrete geçirmiş durumdadır. Bu bağlamda, net ücretten brüt ücrete geçirme; gelir vergisi dilimlerindeki değişiklik nedeniyle, sendikalı işçileri olumsuz etkileyebilecek ve sendikalı işçilerin ücretinde azalma yaratabilecektir. Bunun ise, sendikalı işçiler ile sendikasızlar arasında, haksız ayrıma neden olacağı açıktır. Ancak, Yargıtay g. Hukuk Dairesi; anılan olumsuz durumu inceleme konusu kararda kabul etmekle birlikte, salt gruplara göre ödenen ücret miktarlarında düşmenin yaşanmamış olmasına bakarak, yani yararlılık karşılaştırmasına giderek, sendikal ayrımcılığın ortaya çıkmadığını ileri sürmektedir.

V. Sonsöz

İşçiye yararlılık karşılaştırması konusunda daha önceki yıllarda birbirinden değişik görüşleri benimseyen Yargıtay Özel Daire ve Hukuk Genel Kurulu kararları, Yargıtay 22. Hukuk Dairesi kapatılana kadar açık bir içtihat birliğini oluşturamamıştır. Buna karşılık, Yargıtay g. Hukuk Dairesi; kapanmanın ardından aldığı ilke kararlarıyla, bu konuda gereken birliği sağlamış görünmektedir. Nitekim, Yargıtay g. Hukuk Dairesi, artık salt temel ücretin düşmesine bakarak bir sonuca varmamaktadır. Bu gelişmenin, hukuk güvenliği ve adil yargılanma hakkı açısından, ne denli önemli olduğu tartışmasızdır.

Yararlanılan Kaynaklar

Özel, Halil Mert: Toplu İş Sözleşmesinin Taraflarca Değiştirilmesi, İstanbul 2023

Tunçomağ, Kenan/Centel, Tankut: İş Hukukunun Esasları, İstanbul 2022



YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No 2024/9690

Karar No 2024/15652

Karar Tarihi 03.12.2024

02

Derleme/
Av. Ayşe Öykü Arslan
Av. Eylül Bayrak

\\Kıdem Tazminatı

\\İmzalı Ücret Bordrolarında Fazla Çalışma Ücreti Ödendiği

\\Çalışma Sürelerinin İspatı

İlgili Mevzuat 4857 sayılı İş Kanunu m. 32 ve 41

ÖZET/ Dava, iş sözleşmesinin feshi ve buna bağlı olarak davacının kıdem ve ihbar tazminatına hak kazanıp kazanmadığı, ücretin miktarı ile fazla çalışma, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının ispatı ve hesaplanması ile yıllık izin ücreti noktalarında toplanmaktadır. Dosya kapsamındaki delil ve belgeler ile davacı tanıklarının anlatımı birlikte değerlendirildiğinde; davacının pasaportunun verilmesi şartı ile zorla, baskı altında istifa dilekçesi imzalatıldığı yönündeki iddiasını ispat edemediği ortadadır. Bu hâlde davacının üçüncü ve dördüncü dönem çalışmasının istifa ile sona erdiği kabul edilerek kıdem tazminatının reddine karar verilmelidir. Fazla çalışmanın ispatı konusunda işyeri kayıtları, özellikle işyerine giriş ve işyerinden çıkışı gösteren belgeler, işyeri iç yazışmaları delil niteliğindedir. Ancak fazla çalışmanın yazılı belgelerle kanıtlanamaması durumunda tanık beyanları ile sonuca gidilmesi gerekir. Bunun dışında herkesçe bilinen genel bazı vakıalar da bu noktada göz önüne alınabilir. İşçinin fiilen yaptığı işin niteliği ve yoğunluğuna göre de fazla çalışma olup olmadığı araştırılmalıdır. İmzalı ücret bordrolarında

fazla çalışma ücreti ödendiği anlaşılıyorsa işçi tarafından gerçekte daha fazla çalışma yaptığının ileri sürülmesi mümkün değildir. Ancak işçinin fazla çalışma alacağının daha fazla olduğu yönündeki ihtirazi kaydının bulunması hâlinde, bordroda görünenden daha fazla çalışmanın ispatı her türlü delille yapılabilir. Bordroların imzalı ve ihtirazi kayıtsız olması durumunda, işçinin bordroda belirtilenden daha fazla çalışmayı yazılı belge ile kanıtlaması gerekir. İşçiye bordro imzalatılmadığı hâlde, fazla çalışma ücreti tahakkuklarını da içeren her ay değişik miktarlarda ücret ödemelerinin banka kanalıyla yapılması durumunda ise işçinin ihtirazi kayıt ileri sürmesi beklenemeyeceğinden, ödenenin üzerinde fazla çalışma yapıldığının her türlü delil ile ispatı mümkündür. Fazla çalışmanın yazılı delil ya da tanıkla ispatı imkân dahilindedir. İşyerinde çalışma düzenini bilmeyen ve bilmesi mümkün olmayan tanıkların anlatımlarına değer verilemez. Aynı ispat kuralları hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil ücret alacakları için de geçerlidir. Çalışma sürelerinin ispatı noktasında işverene karşı dava açan tanıkların beyanlarına ihtiyatla yaklaşılması gerekir. Fazla çalışma, hafta tatili ile

ulusal bayram ve genel tatil alacaklarının ispatında salt davacı ile menfaat birliği içinde bulunan veya işverene karşı davası bulunan tanık beyanlarıyla sonuca gidilemez. Bununla birlikte başkaca delil ya da olgularla desteklenen bu tanık beyanlarına itibar edilmelidir. Bu çerçevede; işin ve işyerinin özellikleri, davalı tanıklarının anlatımları, iş müfettişinin düzenlediği tutanak veya raporlar ve aynı çalışma dönemi ile ilgili olarak söz konusu alacakların varlığına ilişkin kesinleşmiş mahkeme kararları gibi hususlar delil ya da olgular olarak değerlendirilebilir. Somut olayda İlk Derece Mahkemesince, zamanaşımı def'i de gözetilerek 15.05.2013-13.05.2014 tarihleri arasındaki döneme ilişkin fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacakları hükümlerine alınmıştır. Anılan alacaklarının ispatı konusunda, dosya içerisinde işyerindeki çalışma düzenini gösterir kayıt bulunmadığından, alacakların davacı tanık beyanlarına göre kabulünde isabetsizlik bulunmamaktadır. Ne var ki dinlenen davacı tanıklarının çalışma süreleri dikkate alındığında, davacının hesaplama konusu dönemin tamamındaki çalışma düzenini bilebilmeleri mümkün değildir.

DAVA/ Taraflar arasındaki alacak davasından dolayı yapılan yargılama sonunda İlk Derece Mahkemesince davanın kabulüne karar verilmiştir. Kararın davalı vekili tarafından istinaf edilmesi üzerine, Bölge Adliye Mahkemesince başvurunun esastan reddine karar verilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalı vekili tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda, temyiz dilekçesinin kabulüne karar verildikten ve Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

KARAR/

Davacı İsteminin Özeti

Davacı vekili dava dilekçesinde; davacının davalı işverenin Rusya'daki şantiyesinde formen olarak en son net 2.500 USD ile 08.00-19.00 saatleri arasında, haftanın 3 günü ise saat 22.00'ye kadar çalıştığını, iki haftada bir gün izin kullandığını, dinî bayramların birinci günü hariç diğer ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalıştığını, yıllık izinlerini kullanmadığını, iş sözleşmesinin davalı işverence iş bitimi nedeniyle feshedildiğini ancak pasaportu işverende olan davacıdan pasaportunun verilmesi için istifa ve ibraname imzalaması şartı konduğunu belirterek kıdem ve ihbar tazminatları ile yıllık izin, fazla çalışma, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil alacaklarının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; davacının davalı işyerinde 27.09.2007-18.01.2008, 24.02.2012- 25.07.2012, 22.01.2013-14.06.2013, 19.12.2013-13.05.2014 tarihleri arasında 4 dönem hâlinde ve son kez kalıpcı formeni olarak çalıştığını, tüm çalışma dönemlerinin işçinin istifası ile sona erdiğini, alacaklarının zamanaşımına uğradığını, fazla çalışma yapılan aylara ait fazla çalışma ücreti hesaplanarak davacı işçiye eksiksiz olarak ödendiğini, bu hususun imzalı ücret bordroları ile de sabit olduğunu, alacaklarını aldığı dair ibraname imzaladığını, müvekkili Şirkette resmî ve dinî bayram günlerinde çalışma uygulaması bulunmadığını, müvekkili Şirketin Rusya'da bulunan şantiyelerinde pazar günü çalışma yapılmadığını, davacı işçinin tüm hafta tatillerini kullandığını, yıllık izin hakkı bulunmadığını, kabul anlamına gelmemek üzere alacak kalemleri için yasal faiz oranı uygulanması gerektiğini savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; tüm dosya kapsamına göre; davacının davalı işyerinde fasıllı olarak 27.09.2007-18.01.2008, 24.02.2012-25.07.2012, 22.01.2013-14.06.2013, 19.12.2013-13.05.2014 tarihleri arasında en son net 2.000 USD ile çalıştığı, davalı tarafça dosya kapsamında istifa iradesini yansıtmadığı, iş bitimi nedeniyle işveren tarafından alınan dilekçe olarak değerlendirildiği, kıdemli bir işçinin hiçbir sebep yokken kıdem tazminatı alamayacak şekilde iş sözleşmesini feshetmesinin hayatın olağan akışına aykırı olacağı, haklı nedenle fesih hâllerini ispat yükü kendisine düşen işverenin haklı fesih nedenlerini ispatlayamadığı ve davacıya kıdem ve ihbar tazminatının ödenmesinin gerektiği, yıllık izinlerinin tamamının kullanıldığını, işverenin ispatlayamadığı yıllık izin ücretinin ödenmesinin gerektiği, davacının tanık beyanları ile fazla çalışma yaptığı, hafta tatillerinin bir kısmında ve genel tatil günlerinde çalıştığını ispatladığı, yapılan bu çalışmalara karşılık ücret ödemesi yapıldığını ispat yükümlülüğü üzerinde olan davalı işverenlikçe bu hususun ispat edilemediği gerekçesiyle davanın kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili istinaf başvurusunda bulunmuştur.

Gerekçe ve Sonuç

Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; dosya kapsamına göre işverence yapılan

feshin haklılığının ispatlanamadığı, iş sözleşmesinin işveren tarafından iş bitimi nedeniyle sona erdirildiği, ibranamenin 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 420. maddesindeki yasal koşulları taşımadığı, davacının istifa ettiğine dair herhangi bir delilin dosyada olmadığı, zamanaşımı değerlendirmesinin yapıldığı, ücretin belirlenmesinde emsal ücret, banka hareketleri, tanık anlatımlarının değerlendirildiği, davacının fazla çalışma yaptığını, ulusal bayram ve genel tatil günleri çalışmaları bulunduğunu ve ayın iki hafta tatilinde çalıştığını ispatladığı, işverence yıllık izinlerin kullandırıldığına ise ispatlanamadığı gerekçesiyle istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

1- Tarafların iddia, savunma ve dayandıkları belgelere, uyuşmazlığın hukuki nitelendirilmesi ile uygulanması gereken hukuk kurallarına, dava şartlarına, yargılamaya hâkim olan ilkelere, ispat kurallarına ve temyiz olunan kararda belirtilen gerekçelere göre davalı vekilinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

2- Fesih bildirimini tek taraflı bir irade beyanı olup bu beyan, belirsiz süreli iş sözleşmelerinde süre verilerek sözleşmenin sona erdirilmesinde kullanılabileceği gibi belirli ya da belirsiz süreli sözleşmelerin haklı nedene dayanarak, işçi veya işveren tarafından süre verilmeksizin sona erdirilmesinde de kullanılmaktadır. Bu nedenle iş sözleşmelerinde fesih bildirimini sözleşmeyi belirli bir sürenin geçmesiyle ya da derhâl sona erdiren, karşı tarafa yöneltilmesi gerekli tek taraflı bir irade beyanı olup muhataba ulaşması ile sonuç doğurur. İş sözleşmelerinde fesih bildiriminde bulunma hakkı, kural olarak her iki tarafa da tanınmıştır. Hukuki niteliği itibarıyla fesih bildirimini, yenilik doğuran bir hak olup beyanın karşı tarafa ulaşması ile sonuç doğurur; bu nedenle karşı tarafın kabulüne gerek yoktur. Hukuk sistemimizde feshin işçi veya işveren tarafından yapılmasına bağlanan hukuki sonuçlar farklı olduğundan fesih bildiriminin kimin tarafından gerçekleştirildiğinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Yine iş sözleşmesinin her iki tarafça feshedilmiş olması hâlinde de ilk önce kimin tarafından feshedildiğinin ortaya konulması gerekmektedir. İş sözleşmesinin kimin tarafından feshedildiği belirlendikten sonra sözleşmeyi sona erdiren bozucu yenilik doğuran hak bu kişi tarafından kullanılmış sayılacağından, feshe bağlanan hukuki sonuçlar

kullanan kişiye göre belirlenecektir (Yargıtay Hukuk Genel Kurulu, 19.09.2018 tarihli ve 2015/22-3097 Esas, 2018/1339 Karar sayılı ilâmi).

3- İşçinin haklı bir nedene dayanmadan ve bildirim öneli tanımsız iş sözleşmesini feshi, istifa olarak değerlendirilmelidir. İstifa iradesinin karşı tarafa ulaşmasıyla birlikte iş ilişkisi sona erer.

4- İşçinin istifa dilekçesindeki iradesinin fesada uğratılması da sıkça karşılaşılan bir durumdur. İşverenin tazminatların derhâl ödeneceği sözünü vererek ve benzeri baskılarla işçiden yazılı istifa dilekçesi vermesini talep etmesi ve işçinin buna uyması hâlinde, gerçek bir istifa iradesinden söz edilemez. Bu hâlde feshin işverence gerçekleştirildiği kabul edilmelidir.

5- Somut uyuşmazlıkta davacı, işverende olan pasaportunun verilmesi şartı konarak kendisine zorla istifa ve ibraname imzalatıldığını ileri sürmüştür. Davacının, davalıya ait işyerinde 27.09.2007- 18.01.2008, 24.02.2012-25.07.2012, 22.01.2013-14.06.2013, 19.12.2013-13.05.2014 tarihleri arasında dört dönem olmak üzere toplam 1 yıl 6 ay 8 gün süre ile çalıştığı uyuşmazlık dışıdır. Ancak dosya içerisinde davacının imzasını taşıyan iki adet istifa dilekçesi bulunmaktadır. Bunlardan 11.06.2013 tarihli dilekçede davacının Türkiye'ye çıkışa gitmek istediğini ve gereğinin yapılmasını arz ettiği, diğer dilekçede ise özel sebeplerden dolayı 13.05.2014 tarihinde ilişkisinin kesilmesini istediği görülmektedir. Ayrıca dosya içerisinde 14.06.2013 tarihli ve 13.05.2014 tarihli maktu yazılı ibranamelerde davacının imzasının yer aldığı ve içeriklerinde kendi isteği ile istifa ettiğinin belirtildiği anlaşılmaktadır. İşverence ilgili dönemlerde düzenlenen işten ayrılış belgelerinde ayrılma sebebi "kod 3" (istifa) olarak gösterilmiştir. Yargılama sırasında dinlenen davacı tanıkları Ş.B. ile İ.D. ise söz konusu dönemde pasaportlarını kendi bünyelerinde bulundurduklarını, davacının pasaportunun da kendisinde olduğunu beyan etmişlerdir.

Dosya kapsamındaki delil ve belgeler ile davacı tanıklarının anlatımı birlikte değerlendirildiğinde; davacının pasaportunun verilmesi şartı ile zorla, baskı altında istifa dilekçesi imzalatıldığı yönündeki iddiasını ispat edemediği ortadadır. Bu hâlde davacının üçüncü ve dördüncü dönem çalışmasının istifa ile sona erdiği kabul edilerek kıdem tazminatının reddine karar verilmelidir. Diğer taraftan iş sözleşmesini kendisi fesheden taraf hiçbir koşulda ihbar tazminatına hak kazanamaz. Davacının 22.01.2013-14.06.2013 dönemi ile 19.12.2013-13.05.2014 dönemine ilişkin çalışmaları bakımından ihbar tazminatına hak kazanamayacağı açıktır. Hâl böyle olunca iş sözleşmesinin işveren tarafından feshedildiği kabul edilen ilk iki çalışma dönemi bakımından

ihbar tazminatı hesaplanırken, 4857 sayılı Kanun 17. maddesi gereğince her bir döneme ilişkin bildirim süresi ayrı ayrı tespit edilmek suretiyle hesaplama yapılması ve miktar bakımından usulü kazanılmış haklar da korunarak karar verilmesi gerektiği gözden kaçırılmamalıdır.

6- Fazla çalışma yaptığı iddia eden işçi bu iddiasını ispatla yükümlüdür. Ücret bordrolarına ilişkin kurallar burada da geçerlidir. İşçinin imzasını taşıyan bordro sahteliği ispat edilinceye kadar kesin delil niteliğindedir. Bir başka anlatımla bordronun sahteliği ileri sürülüp kanıtlanmadıkça imzalı bordroda görünen fazla çalışma alacağının ödendiği varsayılır.

7- Fazla çalışmanın ispatı konusunda işyeri kayıtları, özellikle işyerine giriş ve işyerinden çıkışı gösteren belgeler, işyeri iç yazışmaları delil niteliğindedir. Ancak fazla çalışmanın yazılı belgelerle kanıtlanamaması durumunda tanık beyanları ile sonuca gidilmesi gerekir. Bunun dışında herkesçe bilinen genel bazı vakıalar da bu noktada göz önüne alınabilir. İşçinin fiilen yaptığı işin niteliği ve yoğunluğuna göre de fazla çalışma olup olmadığı araştırılmalıdır.

8- İmzalı ücret bordrolarında fazla çalışma ücreti ödendiği anlaşılıyorsa işçi tarafından gerçekte daha fazla çalışma yaptığının ileri sürülmesi mümkün değildir. Ancak işçinin fazla çalışma alacağının daha fazla olduğu yönündeki ihtirazi kaydının bulunması hâlinde, bordroda görünenden daha fazla çalışmanın ispatı her türlü delille yapılabilir. Bordroların imzalı ve ihtirazi kayıtsız olması durumunda, işçinin bordroda belirtilenden daha fazla çalışmayı yazılı belge ile kanıtlaması gerekir. İşçiye bordro imzalatılmadığı hâlde, fazla çalışma ücreti tahakkuklarını da içeren her ay değişik miktarlarda ücret ödemelerinin banka kanalıyla yapılması durumunda ise işçinin ihtirazi kayıt ileri sürmesi beklenemeyeceğinden, ödenenin üzerinde fazla çalışma yapıldığının her türlü delil ile ispatı mümkündür.

9- Fazla çalışmanın yazılı delil ya da tanıkla ispatı imkân dahilindedir. İşyerinde çalışma düzenini bilmeyen ve bilmesi mümkün olmayan tanıkların anlatımlarına değer verilemez. Aynı ispat kuralları hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil ücret alacakları için de geçerlidir.

10- Çalışma sürelerinin ispatı noktasında işverene karşı dava açan tanıkların beyanlarına ihtiyatla yaklaşılması gerekir. Fazla çalışma, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil alacaklarının ispatında salt davacı ile menfaat birliği içinde bulunan veya işverene karşı davası bulunan tanık beyanlarıyla sonuca gidilemez. Bununla birlikte başkaca delil ya da olgularla desteklenen bu tanık beyanlarına itibar edilmelidir.

Bu çerçevede; işin ve işyerinin özellikleri, davalı tanıklarının anlatımları, iş müfettişinin düzenlediği tutanak veya raporlar ve aynı çalışma dönemi ile ilgili olarak söz konusu alacakların varlığına ilişkin kesinleşmiş mahkeme kararları gibi hususlar delil ya da olgular olarak değerlendirilebilir.

11- Somut olayda İlk Derece Mahkemesince, zamanaşımı def'i de gözetilerek 15.05.2013-13.05.2014 tarihleri arasındaki döneme ilişkin fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacakları hüküm altına alınmıştır. Anılan alacaklarının ispatı konusunda, dosya içerisinde işyerindeki çalışma düzenini gösterir kayıt bulunmadığından, alacakların davacı tanık beyanlarına göre kabulünde isabetsizlik bulunmamaktadır. Ne var ki dinlenen davacı tanıklarının çalışma süreleri dikkate alındığında, davacının hesaplama konusu dönemin tamamındaki çalışma düzenini bilebilmeleri mümkün değildir. Davacı vekili temyizce cevap dilekçesinde; tanık Ş.B'nin 10.05.2006-02.04.2014 tarihleri arasında, İ.D.'nin 19.07.2008-06.08.2013 tarihleri arasında, B.E.'nin ise 2008-2011 tarihleri arasında davalı işyerinde çalıştığını belirtmiştir. Ancak davacı tanığı Ş.B.'nin davalı işveren aleyhine açtığı davada Ş.B.'nin iş sözleşmesinin 02.04.2013 tarihinde son bulduğu kabul edilmiş olup söz konusu karar kesinleşmiştir. Bu durumda tanıkların davacıyla birlikte çalıştığı dönem ile sınırlı olarak hesaplama yapılması gerekirken 02.04.2014 tarihine kadar hesaplanan alacakların hüküm altına alınması da hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

SONUÇ/ Açıklanan sebeple; Temyiz olunan, İlk Derece Mahkemesi kararına karşı istinaf başvurusunun esastan reddine ilişkin Bölge Adliye Mahkemesi kararının ORTADAN KALDIRILMASINA, İlk Derece Mahkemesi kararının BOZULMASINA, Peşin alınan temyiz harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 03.12.2024 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

T.C.YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No 2024/11050

Karar No 2024/16027

Karar Tarihi 11.12.2024

\\İşçilik Alacakları

\\İşverene Karşı Dava Açan Tanıkların Beyanları

\\İspat

İlgili Mevzuat 4857 sayılı İş Kanunu m. 41, 44, 46 ve 47

ÖZET/ Uyuşmazlık, fazla çalışma, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil alacaklarının ispatı noktasındadır. Fazla çalışma alacağının ispatında salt davacı ile menfaat birliği içinde olan tanık beyanlarıyla sonuca gidilemez. Şu hâlde menfaat birliği içerisinde olmayan davacı tanığı ile davalı tanığının beyanı birlikte değerlendirilerek fazla çalışma alacağının tespiti dosya kapsamına uygun düşecektir. Mahkemece açıklanan ilke ve esaslar dikkate alınmadan karar verilmesi bozmayı gerektirmiştir.

DAVA/ Taraflar arasındaki alacak davasından dolayı yapılan yargılama sonunda İlk Derece Mahkemesince davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir. Kararın davalı vekilince istinaf edilmesi üzerine, Bölge Adliye Mahkemesince davalı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalı vekili

tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda, temyiz dilekçelerinin kabulüne karar verildikten ve Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

KARAR/

Davacı İsteminin Özeti

Davacı vekili dava dilekçesinde; müvekkilinin topoğraf olarak davalı Şirketin yurt dışında bulunan şantiyelerinde 30.04.2015-02.09.2017 tarihleri arasında en son 3.200,00 USD ücret ile çalıştığını, iş sözleşmesinin davalı işveren tarafından haksız ve bildirimsiz olarak feshedildiğini, haftanın altı günü 07.00-19.00 saatleri arasında, ayda iki pazar günü ise 07.00-17.00 saatleri çalıştığını ileri sürerek fazla çalışma, ulusal bayram genel tatil, hafta tatili alacaklarının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; alacakların zamanaşımına uğradığını, iş sözleşmesinin geçerli nedenle sonlandırılarak davacıya kıdem ve ihbar tazminatı ödemesi yapıldığını, en son aylık 3.200,00 USD ücret ile çalıştığını, işyerinde su baskını olduğunu ve davacının da belgelerinin bu nedenle zayi olduğunu, taleplerinin haksız ve mesnetsiz olduğunu savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararıyla; davacının 30.04.2015- 02.09.2017 tarihleri arasında en son aylık net 3.200,00 USD ücret ile çalıştığı, geçerli şartları taşımayan ibranameye değer verilmediği, tanık beyanları doğrultusunda davacının haftalık 19,5 saat fazla çalışma yaptığı Ramazan Bayramının ilk günü ve Kurban Bayramının ilk 2 günü harici genel tatil çalışması ve ayda 2 hafta tatilinde çalışıldığı, dosyaya sunulu bordrolarda tahakkuk bulunmadığı belirtilerek bilirkişi raporu doğrultusunda davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili istinaf başvurusunda bulunmuştur.

Gerekçe ve Sonuç

Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararıyla; davacı işçinin davalı işverenlik nezdinde 30.04.2015-02.09.2017 tarihleri arasında 2 yıl 4 ay 3 gün

süre ile çalıştığı, son ücretinin aylık net 3.200,00 USD olduğu, dosyaya sunulu 30.08.2017 tarihli ibranamenin geçerlilik şartlarını taşımadığı, ayrıca anılan ibranamenin iş sözleşmesinin fesih tarihinden önce düzenlendiği, bu nedenle ibranameye değer verilemeyeceği, davacının fazla çalışma, genel tatil ve hafta tatili alacağı bulunduğunu kanıtladığı, buna karşın işverence karşılığının ödendiğinin usulünce ispat edilemediği, İlk Derece Mahkemesince anılan alacak kalemlerinde uygulanan 1/3 oranındaki indirimin makul olduğu, davacı tanıklarından birinin davacı ile menfaat birliği içinde olmasının diğer tanık beyanının içeriği ve dosya kapsamındaki sair delillerin başkaca delil niteliği taşıması nedeniyle hükme esas alınmasına engel teşkil etmeyeceği gerekçesiyle davalı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

1- Tarafların iddia, savunma ve dayandıkları belgelere, uyumsuzluğun hukuki nitelendirilmesi ile uygulanması gereken hukuk kurallarına, dava şartlarına, yargılamaya hâkim olan ilkelere, ispat kurallarına ve temyiz olunan kararda belirtilen gerekçelere göre davalı vekilinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

2- Fazla çalışma yaptığını iddia eden işçi bu iddiasını ispatla yükümlüdür. Ücret bordrolarına ilişkin kurallar burada da geçerlidir. İşçinin imzasını taşıyan bordro sahteliği ispat edilinceye kadar kesin delil niteliğindedir. Bir başka anlatımla bordronun sahteliği ileri sürülüp kanıtlanmadıkça imzalı bordroda görünen fazla çalışma alacağının ödendiği varsayılır.

3- Fazla çalışmanın ispatı konusunda işyeri kayıtları, özellikle işyerine giriş ve işyerinden çıkışı gösteren belgeler, işyeri iş yazışmaları delil niteliğindedir. Ancak, fazla çalışmanın yazılı belgelerle kanıtlanamaması durumunda tanık beyanları ile sonuca gidilmesi gerekir. Bunun dışında herkesçe bilinen genel bazı vakıalar da bu noktada göz önüne alınabilir. İşçinin fiilen yaptığı işin niteliği ve yoğunluğuna göre de fazla çalışma olup olmadığı araştırılmalıdır.

4- İmzalı ücret bordrolarında fazla çalışma ücreti ödendiği anlaşıyorsa işçi tarafından gerçekte daha fazla çalışma yaptığının ileri sürülmesi mümkün değildir. Ancak işçinin fazla çalışma alacağının daha fazla olduğu yönündeki ihtirazi

kaydının bulunması hâlinde, bordroda görünenden daha fazla çalışmanın ispatı her türlü delille yapılabilir. Bordroların imzalı ve ihtirazi kayıtsız olması durumunda, işçinin bordroda belirtilenden daha fazla çalışmayı yazılı belge ile kanıtlaması gerekir. İşçiye bordro imzalatılmadığı hâlde, fazla çalışma ücreti tahakkuklarını da içeren her ay değişik miktarlarda ücret ödemelerinin banka kanalıyla yapılması durumunda ise işçinin ihtirazi kayıt ileri sürmesi beklenemeyeceğinden, ödenenin üzerinde fazla çalışma yapıldığının her türlü delil ile ispatı mümkündür.

5- Fazla çalışmanın yazılı delil ya da tanıkla ispatı imkân dahilindedir. İşyerinde çalışma düzenini bilmeyen ve bilmesi mümkün olmayan tanıkların anlatımlarına değer verilemez. Aynı ispat kuralları hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil ücret alacakları için de geçerlidir.

6- Çalışma sürelerinin ispatı noktasında işverene karşı dava açan tanıkların beyanlarına ihtiyatla yaklaşılması gerekir. Fazla çalışma, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil alacaklarının ispatında salt davacı ile menfaat birliği içinde olan ya da işverene karşı davası bulunan tanık beyanlarıyla sonuca gidilemez. Bununla birlikte diğer delil ya da olgularla desteklenen bu tür tanık beyanlarına itibar edilmelidir. Bu çerçevede; işin ve işyerinin özellikleri, davalı tanıklarının anlatımları, iş müfettişinin düzenlediği tutanak veya raporlar ve aynı çalışma dönemi ile ilgili olarak söz konusu alacakların varlığına ilişkin kesinleşmiş mahkeme kararları gibi hususlar diğer delil ya da olgular olarak değerlendirilebilir.

7- Somut uyumsuzlukta, tanık anlatımlarından hareketle ayda iki hafta 6 gün 07.00-19.00, ayda iki hafta 6 gün 07.00-19.00 saatleri arasında, 1 gün ise 07.00-17.00 saatleri çalışarak haftalık ortalama 19 saat fazla çalışma yaptığı kabul edilerek alacak hesaplanmış ve hüküm altına alınmıştır.

8- Fazla çalışmanın ispatı konusunda, dosya içerisinde işyerindeki çalışma düzenini gösterir işyeri kayıtları bulunmadığından davacının fazla çalışmalarının tanık beyanlarına göre kabulünde isabetsizlik bulunmamaktadır. Davacı tanığı R.B; bir hafta 6 diğer hafta 7 gün çalıştıklarını, normal çalışmanın sabah 07.00 akşam 18.00 arasında olduğunu, yedinci gün çalışmasının ise sabah 08.00 akşam 17.00 arasında olduğunu beyan etmiş; diğer davacı tanığı E.G. ise normal çalışmanın haftanın 6 günü, sabah 07.00 akşam 19.00 saatleri arasında olduğunu, bu saatler haricinde haftada ortalama 16 saat fazladan çalıştıklarını, on beş günde bir hafta tatili kullandıklarını, çalıştıkları hafta tatilinde de yine aynı saatlerde çalıştıklarını beyan etmiştir. Davalı tanığı M.Ş. davacının bir hafta 6 diğer hafta 7 gün çalıştıklarını, normal çalışmanın sabah 07.00 akşam 18.00

arasında olduğunu, yedinci gün çalışmasının ise sabah 08.00 akşam 17.00 arasında olduğunu beyan etmiştir. Davacı tanıklarından E.G'nin davalıya karşı davası bulunduğu kendi beyanlarından anlaşılmaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere fazla çalışma alacağının ispatında salt davacı ile menfaat birliği içinde olan tanık beyanlarıyla sonuca gidilemez.

9- Şu hâlde menfaat birliği içerisinde olmayan davacı tanığı R.B. ile davalı tanığının beyanı birlikte değerlendirilerek fazla çalışma alacağının tespiti dosya kapsamına uygun düşecektir. Mahkemece açıklanan ilke ve esaslar dikkate alınmadan karar verilmesi bozmayı gerektirmiştir.

SONUÇ/ Açıklanan sebeple; Temyiz olunan, İlk Derece Mahkemesi kararına karşı istinaf başvurusunun esastan reddine ilişkin Bölge Adliye Mahkemesi kararının ORTADAN KALDIRILMASINA, İlk Derece Mahkemesi kararının BOZULMASINA, Peşin alınan temyiz harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 11.12.2024 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.



REKABET HUKUKU

Rekabet Hukukunda Sektöre İlişkin Güncel Gelişmeler

03

Hazır beton ve çimento sektörlerinde rekabet hukuku uygulamaları, Rekabet Kurumu'nun ("Kurum") gündeminde önemli yer tutmaya devam ediyor.

Malatya, Aydın ve Edirne illerinde hazır beton üretimi alanında faaliyet gösteren bazı teşebbüsler bakımından açılan soruşturmaların sonuçlandırıldıklarının duyurulması sektör açısından dikkat çekici gelişmeler arasında yer almaktadır.

İlaveten, Adana ve Osmaniye illerinde hazır beton üretimi alanında faaliyet gösteren bazı teşebbüsler hakkında açılan soruşturma ile Ankara ve Kırıkkale illerinde hazır beton üretimi alanında faaliyet gösteren bazı teşebbüsler hakkında sonuçlandırılmış bulunan dosyalar bakımından gerekçeli kararların Kurumun resmi internet sitesinde yayımlandığı görülmektedir.

Yukarıda açıklanan yakın tarihli gelişmelere bu yazıda değinilmektedir.

Malatya İlinde Hazır Beton, Çimento ve Agregas Üretimi ve Satışı Alanında Faaliyet Gösteren Teşebbüsler Hakkında Yürütülen Soruşturma Sonuçlandı

Rekabet Kurulu ("Kurul"), Malatya ilinde çimento ve hazır beton üretimi ile satışı alanında faaliyet gösteren teşebbüsler hakkında yürüttüğü soruşturmayı tamamladı. Kurum, gerekçesi daha sonra yayımlanacak kararın açıklama metnini resmi internet sitesinde yayımladı.¹ Soruşturma sonucunda Kurul temel olarak üç farklı ilgili ürün pazarı bakımından ihlal tespiti yer vermiş bulundu. Bu doğrultuda;

- Hazır beton üretimi ve satışı pazarı kapsamındaki iddialara ilişkin olarak;
- i. Acemoğulları Beton Kum Ocağı Nakliyat Harfiyat Ticaret ve Sanayi Ltd. Şti. ("Acemoğulları"), Betontek Yapı Elemanları İnşaat Taah. Mad. Petrol Ürünleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. ve Norm Maden Mermer Konkasör İnş. Nak. San. ve Tic. Ltd. Şti. ("Betontek ve Norm Maden'den Oluşan Ekonomik Bütünlük"), Çimya Çimento İnşaatYapı Malzemeleri Makine Enerji Madencilik İç ve Dış Tic. A.Ş. ("Çimya"), Kavuksan İnşaat Beton Petrol San. ve Tic. A.Ş. ("Kabet") ve Çimbeton Hazır beton ve Prefabrik Yapı Elemanları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin ("Çimbeton") fiyat tespiti ve müşteri paylaşımına yönelik yapılan bir anlaşmanın tarafı olmak suretiyle,

¹ <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Guncel/malatya-ilinde-cimento-hazir-beton-ve-ag-12b93c77873ff01193e80050568585c9>



ACTECON

Hazırlayanlar: Ertuğrul Can Canbolat (Counsel)
Ali Katoglu, Danışman
Yavuz Yıldız, Danışman

- ii. Çınarlar Beton İnşaat ve İnş. Malz. Nak. Akary. Gıd. Bes. İth. İhr. Tic. ve San. Ltd. Şti. ("Çınarlar") ve Mabetaş Malatya Beton Yapı Elemanları ve Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin ("Mabetaş") fiyat tespitine yönelik yapılan bir anlaşmanın tarafı olmak suretiyle

hazır beton üretimi ve satışı pazarında 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kurul, sayılan teşebbüslere söz konusu pazarda gösterdikleri faaliyetler üzerinden toplamda 50 milyon Türk Lirası'nı aşan bir idari para cezası verilmesine karar vermiştir. Diğer taraftan, soruşturma taraflarından Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş. ("Çimko"), Erva Hazır Beton Otelcilik Turizm İnşaat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. ("Erva") ve Recydia Atık yönetim Yenilenebilir Enerji Üretimi Nakliye ve Lojistik Hizmetleri Sanayi ve Ticaret AŞ ("Recydia") hakkında ise hazır beton üretimi ve satışı pazarında 4054 Sayılı Kanun'un ("Rekabet Kanunu") 4. maddesini ihlal ettiğine yönelik herhangi bir bulguya ulaşılamaması dolayısıyla söz konusu teşebbüsler hakkında idari para cezası verilmesine yer olmadığına karar verilmiştir.

- Agregâ üretimi ve satışı pazarı kapsamındaki iddialara ilişkin olarak; Acemoğulları ile Betontek ve Norm Maden'den Oluşan Ekonomik Bütünlük'ün fiyat tespiti ve müşteri paylaşımını içeren bir anlaşmanın tarafı olmak suretiyle agregâ üretimi ve satışı pazarında Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal ettiğine karar verilerek teşebbüslere toplamda 6 milyon Türk Lirası'nı aşan bir idari para cezası verilmesine karar verilmiştir.
- İşgücü pazarı kapsamındaki iddialara ilişkin olarak ise; Acemoğulları, Betontek ve Norm Maden'den Oluşan Ekonomik Bütünlük, Kabet, Çımya, Çınarlar ve Mabetaş'ın işçi ücretlerini tespit etmek suretiyle işgücü pazarında rekabet karşıtı bir anlaşmanın tarafı olarak Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal ettiğine ve teşebbüslere toplamda 14 milyon Türk lirasını aşan bir idari para cezası verilmesine karar verilmiştir.

Aydın İlinde Çimento ve Hazır Beton Üretimi ile Satışı Alanında Faaliyet Gösteren Bazı Teşebbüsler Hakkında Yürütülen Soruşturma Sonuçlandı

Aydın ilinde çimento ve hazır beton üretimi ile satışı alanında faaliyet gösteren bazı teşebbüslerin Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal edip etmediklerinin tespiti amacıyla yürütülen soruşturma tamamladı. Gerekçesi daha sonra yayımlanacak kararın açıklama metni Kurum'un resmi internet sitesinde yayımladı.²

² <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Guncel/aydin-ilinde-cimento-ve-hazir-beton-uret-e6f99040e43af01193e80050568585c9>

Soruşturma kapsamında Batıbeton Sanayi A.Ş., Öztürk Ticaret ve Şölen Çimento Yapı İnş. San. ve Tic. Ltd. Şti.'nin hazır beton üretimi ve satışı pazarında rakipleriyle fiyat tespiti ve/veya müşteri/bölge paylaşımı yapmak suretiyle; Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası Türk A.Ş.'nin ise Aydın ilinin Didim ilçesinde hazır beton üretimi ve satışı alanında faaliyet gösteren bazı teşebbüsler arasında yapılan müşteri paylaşımına ilişkin bir anlaşmanın uygulanmasına aracılık etmek suretiyle Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal ettikleri gerekçesiyle teşebbüslere toplamda 100 milyon Türk Lirası'nı aşan bir idari para cezası verilmesine karar verildi.

Diğer soruşturma tarafı teşebbüsler bakımından; Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii AŞ, Beton-Taş Hazır Beton San. ve Tic. Ltd. Şti., Çimbeton Hazırbeton ve Prefabrik Yapı Elemanları San. ve Tic. AŞ, Kabasakal Beton Anonim Şirketi, Serttaş İnşaat Taah. Tur. Maden San. ve Tic. Ltd. Şti ve Türen Yapı Malzemeleri İnşaat Nak. San. ve Tic. Ltd. Şti.'nin ise Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal ettiğine yönelik herhangi bir bulguya ulaşılamaması nedeniyle söz konusu teşebbüsler hakkında idari para cezası verilmesine yer olmadığına karar verildi.

Edirne İlinin Keşan İlçesinde Hazır Beton Üretimi ile Satışı Alanında Faaliyet Gösteren Bazı Teşebbüsler Hakkında Yürütülen Soruşturma Uzlaşma Usulüyle Sonuçlandı

Edirne ilinde faaliyet gösteren Saros Hazır Beton İnş. Madencilik San. ve Tic. AŞ, Serin Beton İnş. Taah. İnş. Malz. Hafr. Taş. Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. ve Zofunlar Beton Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.'nin birlikte fiyat belirlemek, bölge/müşteri paylaşımı ve bilgi değişiminde bulunmak suretiyle Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal edip etmediğinin tespitine yönelik olarak yürütülen soruşturma sonuçlandı.

Gerekçeli kararı henüz yayımlanmamış ilgili dosya kapsamında, soruşturma tarafı teşebbüslerin uzlaşma başvuruları üzerine Kurul tarafından takdir edilen idari para cezaları bakımından, üç teşebbüs için de karar kılınan para cezaları üzerinden %25 oranında indirim verilmesi suretiyle teşebbüslere toplamda 10 milyon Türk lirasını aşan bir ceza verildi. İlgili kısa karar, Kurum'un resmi internet sitesinde yayımlandı³.

Adana ve Osmaniye İllerinde Faaliyet Gösteren Bazı Hazır Beton Üreticisi Teşebbüsler Hakkında Yürütülen Soruşturmanın Gerekçeli Kararı Yayımlandı

Rekabet Kurulu'nun 25.07.2024 tarihli ve 24-31/727-309 sayılı Kararı⁴ sonucunda, Adana ve Osmaniye illerinde faaliyet gösteren hazır beton üreticisi teşebbüslerin Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal edip etmediklerinin tespitine yönelik olarak açılan soruşturma sonlanmış bulundu. Kurum kayıtlarına intikal eden gizlilik talepli bir şikâyet başvurusunu takiben, Adana ve Osmaniye illerinde hazır beton üretimi alanında faaliyet gösteren hazır beton üreticisi teşebbüslere soruşturma açıldı. Soruşturma taraflarından MM Tiftik Kardeşler Nakliye İnşaat Emlak Petrol ve Tarım Ürünleri Paz. San. Tic. Ltd. Şti. ("Tiftik") ve bir başka teşebbüs bakımından uzlaşma müessesesinin işletilmesi ile soruşturma sonlandırılırken, Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Çimsa"), KÇS Kahramanmaraş Çimento Beton San. ve Mad. İşl. A.Ş. ("KÇS") ve Samet Hazır Beton İnşaat Madencilik Lojistik Enerji Ltd. Şti.'ye ("Toros") yönelik olarak bu teşebbüslerin bölge ve/veya müşteri paylaştıkları ya da fiyat tespit ettikleri yönündeki iddialar incelenmeye devam edilmiştir. Şikâyet başvurusu bakımından söz konusu etmeye değer bir husus ise başvuruda Kurum kayıtlarına, soruşturma konusu teşebbüslerin adlarını ve inceleme konusu coğrafi bölgelerde kartel kurdukları iddialarını içeren bir sosyal medya paylaşımı ve bir haber metninin de gönderilmiş bulunmasıdır. Bu yazılar birlikte değerlendirildiğinde, özetle Türkiye'de cereyan eden sosyal ve ekonomik gelişmeleri takiben bahsi geçen teşebbüslerin karteğe taraf olmak suretiyle belirli bir kâr marjını muhafaza etmeye çalıştıkları ifade olunmaktadır.

Dosya kapsamında yerinde incelemede elde edilen bulgular açısından Kurul, hem rakip teşebbüslerin arasında gerçekleşen teşebbüsler arası yazışmaları hem de teşebbüslerin iç yazışmalarına yer vermektedir.

³ <https://www.rekabet.gov.tr/Guncel/edirne-ilinin-kesan-ilcesinde-hazir-beto-6284d073d124f01193e50050568585c9>

⁴ Karara <https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=2f6c2254-843b-48d7-9b45-f0323e6434a4> internet adresinden erişilebilmektedir. Karar, 24.04.2025 tarihinde Kurumun resmi internet sitesinde yayımlanmıştır.

Kurul, Toros ile rakibi Tiftik arasında cereyan eden yazışmaları incelemiş, ilgili yazışmalar kapsamında Tiftik ve Toros'un müşterilerine fiyat teklifi hazırlarken danışıklı hareket ettiklerini tespit etmiştir. Bu doğrultuda Kurul, Tiftik ve Toros arasındaki bir mesajlaşma neticesinde, ilgili yazışmanın tek başına ihlalin ispat edilmesi için yeterli olduğu değerlendirilerek, yazışmalardaki "Benim müşteriye Ceyhan Osbde Beton Döküyorsunuz", "Beni (.....) için defalarca aradın (.....) bey Fiyat yüksek verin diye", "şimdi ne oldu" "Değişen bi şey aynı yerdeyiz arıcağım" ifadelerinin müşteri paylaşımı davranışını ortaya koyduğu değerlendirilmiştir. Söz konusu yazışma, Tiftik çalışanlarının bir iç yazışması ile bütüncül değerlendirildiğinde de bu iki yazışmanın birbirlerini doğrular nitelikte olduğu ifade edilmektedir. Tiftik çalışanlarının arasındaki diğer yazışmada, bir çalışan Tiftik'in hâlihazırda beton tedarik ettiği müşterilerine betonun hızlı bir şekilde dökülmesi gerektiğini aksi takdirde işi kaçırabileceklerini ve ilgili müşteriyi Toros'un sıkıştırdığını tahmin ettiğini ifade etmektedir. Cevaben bir teşebbüs yetkilisinin Toros'un girmesinin mümkün olmadığını aksi durumda kendilerinin de Erzin ve Ceyhan Organize Sanayi Bölgesi'ne gireceğini ve bu nedenle Toros'un istedikleri fiyatı verdiğini belirtmektedir.

Diğer soruşturma taraflarından Çimsa ve KÇS açısından ise ilgili teşebbüslerin dosya konusu ihlal davranışlarını gerçekleştirdiklerini ortaya koyan herhangi bir bulguya ulaşılamadığı ifade edilmiştir.

Sonuç itibarıyla, dosyanın önceki safhasında uzlaşan teşebbüslere ek olarak, gerekçeli karar ile Toros'a 6.574.548,59 Türk Lirası idari para cezası verilmesine ve Çimsa ve KÇS hakkında idari para cezası verilmesine yer olmadığına karar verilmiştir.

Ankara ve Kırıkkale İllerinde Faaliyet Gösteren Bazı Hazır Beton Üreticileri Hakkında Yürütülen Soruşturmanın Gerekçeli Kararı Yayımlandı

Kurul, 25.07.2024 tarihli ve 24-31/726-308 sayılı Kararı'nda⁵, Ankara ve Kırıkkale illerinde faaliyet gösteren bazı hazır beton üreticileri hakkında, bunların aralarında anlaşmak ve bilgi değişimi yapmak suretiyle Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal edip etmediklerini değerlendirmiştir.

Teşebbüslerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda, öncelikle soruşturma taraflarından Limmer Beton İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Limmer"), Ozan Hazır Beton İnşaat Madencilik Nakliye Petrol Otomotiv Kuyumculuk Ticaret A.Ş. ("Ozan"), Polat Hazır Beton ve Beton Prefabrik Yapı Elemanları Sanayi ve Tic. A.Ş. ("Polat"), Uğural İnşaat Turizm Petrol Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Uğural") ve Yiğit Hazır Beton Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.'nin ("Yiğit") teşebbüs temsilcilerinin düzenli aralıklarla organize edilen yemeklerde bir araya geldikleri ve söz konusu organizasyonlar kapsamında fiyat ve zam oranları gibi rekabete hassas nitelikteki bilgilerin rakipler arasında paylaşıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda teşebbüslerin düzenli biçimde bir araya geldiklerini gösteren deliller, söz konusu toplantıların amacının hazır beton ürününün fiyatını ve satış koşullarına uyulup uyulmadığının denetimi olduğunu gösteren delillerle desteklenmiştir. Söz konusu teşebbüsler arasından Polat soruşturma süreci devam ederken uzlaşmıştır.

Benzer şekilde, elde edilen diğer bulgular kapsamında da rakiplerin kendi aralarında fiyatları koordine etmek amacıyla hangi fiyat aralıklarında ürün satacakları üzerinde mutabık kaldıkları yazışmalar değerlendirilmiş ve Kurul tarafından bu yazışmaların da rekabetin ihlali olduğu tespit edilmiştir. "Birlik beraberlik her zaman rekabetten daha kuvvetlidir" veya "... ile ilgili hem şerbetçi hem ozanı aradım 215 lira, 220 lira fiyat verecekler" gibi ifadelerin yer aldığı söz konusu bulgular bakımından hazır beton pazarında oluşturulan anlaşmanın/uyumlu eylemin amacının satış fiyatını da içeren satış koşullarını belirlemek ve müşteri paylaşımı yapmak olduğu değerlendirilmiştir.

Her ne kadar dört teşebbüsün de doğrudan ihlale taraf olduğunu gösteren bir bulgu olmasa da Kurul devam eden tek ihlal yaklaşımını benimseyerek söz konusu dört teşebbüsün de ilgili bulgular bütüncül biçimde değerlendirildiğinde aynı anlaşma/uyumlu eylemden sorumlu olduklarını tespit etmiş, bununla birlikte teşebbüslerin cezai sorumluluklarını takdir ederken teşebbüslerin adlarının geçtiği bulgularla sınırlı bir yaklaşım izleyerek her bir teşebbüs için ayrı bir ceza takdir etmiştir.

Soruşturma kapsamındaki teşebbüslerden Baştaş Hazır Beton San. ve Tic. A.Ş., Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş., Şerbetçi İnşaat Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş., Kolsan İnşaat Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. ve SY Ankara Hazır Beton İnşaat Nakliyat

⁵ Karara <https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=3b691d91-19e5-48c7-82f3-555891db4482> internet adresinden erişilebilmektedir. Karar, 23.05.2025 tarihinde Kurumun resmi internet sitesinde yayımlanmıştır.

Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti. bakımından elde edilen bulgular ise herhangi bir ihlal isnadında bulunabilmek için yeterli görülmemiştir.

Teşebbüslerden Birlik Hazır Beton ve Yapı A.Ş. ("Birlik") bakımından, soruşturma kapsamında uzlaşan Baştaş ile arasında satış fiyatı ve koşullarının belirlenmesi amacıyla bir anlaşmanın olduğu tespit edilmiştir.

Soruşturma taraflarından Efaş Beton İnşaat Malzemeleri Nakliye Emlak Reklamcılık Kırtasiye Turizm ve Tic. Ltd. Şti.'nin ("Efaş") ise yine soruşturma tarafı olan ancak soruşturma sürecinde uzlaşan Güven Grup Hazır Beton Hafriyat İnşaat Maden Petrol Nakliyat Tic. Ltd. Şti. ("Güven") ile Güven ve/veya başka hazır beton üreticilerinden aldığı hazır beton ürününü yeniden satmak için teklif verdiği müşterilere ait satış fiyatı ve miktarını içeren bilgileri paylaştığı görülmektedir. İhlal isnadına konu bulgulardan birinde sıklıkla tekrar edilen "sizi ararsa yüksek fiyat veriniz" şeklindeki ifadelerin rakiple paylaşılmasının amacının rakibinin daha düşük fiyat vererek müşteriye almasını önlemek olduğu değerlendirilmektedir. Bilgi değişimi bakımından, hazır beton üretimi pazarı için söz konusu bilgiler rekabete hassas bilgiler olarak değerlendirilmiş ve bilgi paylaşımına konu edilmesi durumunda ilgili ürün pazarında şeffaflığın artması sonucunun doğmasının yüksek olduğu belirtilmiştir.

Benzer biçimde, soruşturma taraflarından Ezn Maden İmalat İnşaat Ltd. Şti. ("Ezn") yine soruşturma tarafı olan ancak soruşturma sürecinde uzlaşan Ar-Kar ile rekabete hassas bilgi değişiminde bulundukları ve hazır beton ürünlerinin fiyatlarını birlikte belirledikleri tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, soruşturma taraflarından Birlik, Ezn, Limmer, Ozan, Uğural ve Zirve'nin bölge/müşteri paylaşımı yapmak, satış fiyatı tespit etmek, rekabete hassas bilgi değişimi yapmak suretiyle 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiklerine karar verilerek haklarına idari para cezası verilmesine karar kılınmıştır.



YAPI OKUMALARI

akdenizli bir modern

**Pinar
Gökbayrak**

Montjuic Tepesi, Barselona'ya bakmak için güzel bir nokta. 1929'da Barselona Evrensel Sergisi'ne ev sahipliği yapmış, sergi sonrası eteklerine Mies'in Alman Pavyonu'nun kalıcı olarak yerleştiği, sırtlarına MNAC Katalonya Ulusal Sanat Müzesi'nin içinde yer aldığı Ulusal Saray (Palau Nacional) ve Olimpiyat Stadi'nin (Estadi Olímpic) kurulduğu, pek çok kamusal parkı ve bahçesiyle kente yukarıdan bakan bir kentsel rekreasyon alanı.

ÇEİS'in 2023 dönemi Yapı Tasarım Yarışması kapsamında ödül alan yarışmacılar ve jüri üyeleri olarak ziyaret ettiğimiz Barselona'da en heyecan verici yapılardan biri de bu bölgede yer alan Joan Miró Vakfı idi. Tektonik estetiği, iç avlu ve terasları ile sürekli kurduğu iç-dış ilişkileri ve elbette bünyesindeki Miró

eserleriyle içinde ve etrafında insana kendisini iyi hissettiren, bağlamının farkında bir yapıydı. Miró'nun işlerinin sergilendiği yapı, aynı zamanda 20. ve 21. yüzyıl sanatçılarının işlerini izleyiciye ulaştıran geçici sergilere ve eğitim programlarına da evsahipliği yapıyor.

Montjuic Tepesi'nin en üst kotlarına yerleşen Joan Miró Vakfı'nın terası kenti izlemek için güzel bir seyir alanı; tabii hemen arkanızda duran yapıyı bir an için unutabilirsiniz. Yemyeşil bir yamacın ardında yer alan Barselona, Akdeniz'e has ışıyla göz kamaştırırken, yapının çevredeki bitki örtüsüyle etkileşimi müzenin iç ve dış alanlarını bir bütün kılıyor. 20. yüzyılın özgün avangart sanatçılarından ressam ve heykeltıraş Joan Miró ve uluslararası çapta bir sanat merkezi yaratmak üzere bir

1





2

araya geldiği yakın arkadaşı Katalan mimar Josep Lluís Sert, söz konusu proje için Montjuic Tepesi'ni, tam da bu nedenle seçmiş; tüm hikâye sanatın ve doğanın iç içe geçtiği bir yer hayaliyle başlıyor.

Josep Lluís Sert, meslek hayatının olgunluk dönemine rastlayan bu projesinde, Akdenizli bir modern mimarlığın peşindedir: Rasyonel geometrisi, beton kalıp izlerini okutan beyaz duvarları, merkezi bir avlunun etrafını eklenerek saran süsten bütünüyle arınmış, yalın kütleleri ve bir heykel bahçesine dönüşen teras çatısıyla... Çatı ışıklıklarının terasındaki heykellerle yarıştığı, doğanın içeriden ve dışarıdan adeta kuşattığı bu yapı, hem modern hem Akdenizli olabilme halinin şiirsel bir örneğidir.

Kuzeyden ve güneyden pek çok uygarlık ve kültürle sarılı Akdeniz coğrafyasını, Fernand Braudel, belli ortaklıklarına rağmen, tek bir uygarlık değil pek çok uygarlığın üst üste düştüğü bir "yol kavşağı" olarak tarif eder. Bu ekosistemin ve kültürün temel paydası da iklimdir. İklimin getirdiği biyoçeşitlilik, hem bitki örtüsünde ve doğal çevrede hem de kültürel dokuda ve beşeri çevrede kendisini gösterir. Bir yandan da tüm bu çeşitliliğe rağmen, Akdeniz mimarlığı denilince, akla beyaz badanalı ya da yığma taş duvarlı, düz çatılı, prizmatik, yalın, küçük boşluklu kapalı kütlelerin, insan ölçeğinde yarı açık ve açık alanlar çevresinde yarı-yabanıl bir doğa ile bütünleştiği pitoresk görüntüler gelir. Bu görüntülerin ardında iklimsel veriler olduğu hatırlanırsa,



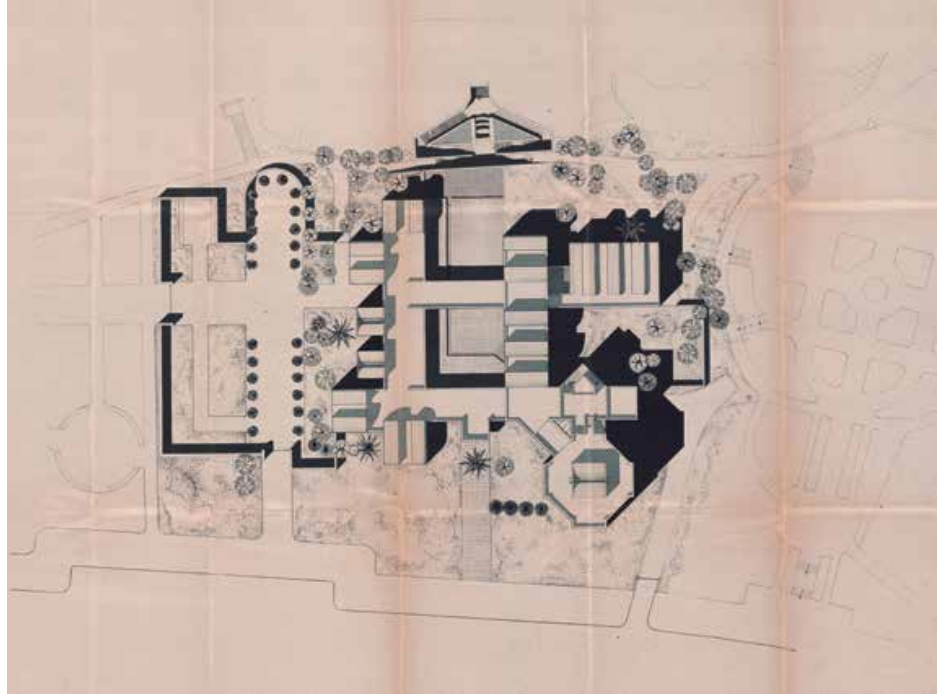
3

çevresel koşulları yorumlayan, nesnel ve işlevsel sebepleri olan bu mimari biçimlenmenin zaman içerisinde kendi tektoniğini de oluşturduğu görülür.

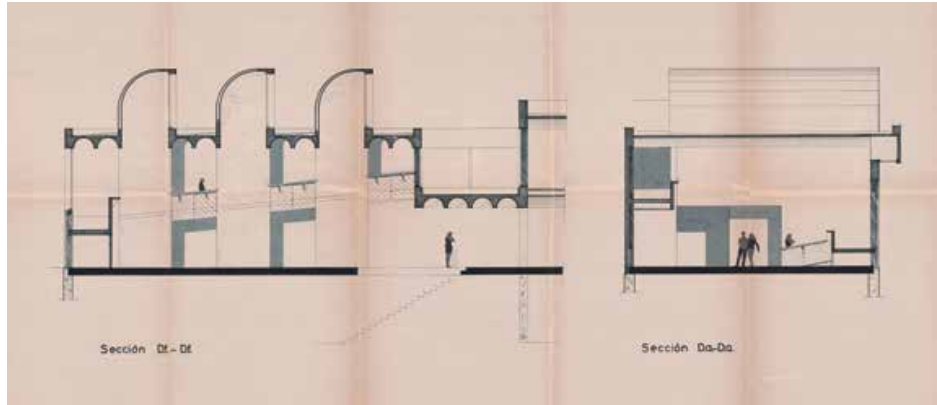
Aslına bakılırsa, Sert'in tüm mesleki kariyeri boyunca bir dönem birlikte de çalıştığı Le Corbusier başta olmak üzere, etkilendiği modern mimarlığın kurucu isimlerinin rasyonalist ve avangart ideallerinin yanısıra, Katalonya'nın yerel kimliğini de anlamaya ve anlamlandırma gayret ettiği söylenebilir. Meslektaşları Josep Torres Clavé ve Fernando García Mercadal gibi isimlerle birlikte, modern mimarlığın

1-3 Açılışı ardından Joan Miró Vakfı, Barselona, yak. 1975. Fotoğraflar: ©Heirs of Joaquim Gomis. Fundació Joan Miró, Barselona, 2025

4



5



4-5 Joan Miró Vaki.
Çizimler: Fundació
Joan Miró'nun
izniyle, Barcelona

6-7 İnşası sırasında
Joan Miró Vaki.
Fotoğraflar: ©Heirs
of Joaquim Gomis.
Fundació Joan Miró,
Barcelona, 2025

Katalonya'da yaygınlaştırılması için kurdukları Grup d'Arquitectes i Tècnics Catalans per al Progrés de l'Arquitectura Contemporània (G.A.T.C.P.A.C.- Çağdaş Mimarlığın İlerlemesi İçin Katalan Mimarlar ve Teknisyenler Grubu) grubunun dergisi *A.C. Documentos de Actividad Contemporánea*'da Katalan bir kıyı kasabasındaki geleneksel balıkçı evlerini yayımlayarak bu evlerin yalınlığına ve işlevselliğine değinmesi, modern mimarlık ile Akdeniz yerel mimarlığının ortaklıklarını arayışının ilk işaretlerindendir. Sert'in aynı derginin bir başka sayısında yayımlanan "Raíces Mediterráneas de la Arquitectura Moderna" (Modern Mimarlığın Akdenizli Kökenleri) başlıklı makalesi de bu ortaklık arayışının bir göstergesi niteliğindedir.¹

Erken modern dönemde rasyonel akıl ve makine estetiğine karşı, modernden taviz vermeden ancak yerel mimarlığın şiirsel dünyası üzerinden bu modern dünyaya bakan "yeni-den üretilmiş bir mitos"² olarak Akdenizlilik, Sert'i kariyeri boyunca meşgul eder.

Sert'in ilk işleri bu ortaklık arayışını öncelikle biçimsel düzeyde ele aldığını gösteriyor. Örneğin, 1934-35 yıllarında Josep Torres Clavé ile birlikte Barcelona yakınlarındaki bir sahil kasabasında inşa ettiği haftasonu konutu olan Garraf Evleri'nde Akdeniz mimarlığının malzeme, yarı silindirik çıkımlar, bacalar, küçük açıklıklar ve prizmatik yalın kütleler gibi öğelerini kullansa da, yerel mimarlığın dayanak noktası olan iklimsel verileri, ısı tasarru-



6

funa yönelik malzeme seçiminde veya cep-
hedeki boşlukların tasarımında çok dikkate
almadığı görülür.³

Sert kariyerinin önemli bir bölümünü İspanya İç Savaşı nedeniyle 1939 yılında göç etmek zorunda kaldığı ABD'de geçirir, uzun bir dönem Harvard GSD'de dekan olarak bulunur ve çoğu projesini de ABD'de kurduğu büro-da oluşturur. Her ne kadar denizaşırı yeni bir coğrafyada mesleğini sürdürse de, içinden geldiği bu coğrafyada inşa etmeye ve Akdeniz bağlamı üzerine düşünmeye devam eder. Bu dönemki işleri arasında 1955'te yine Miró için tasarladığı Mallorca'daki stüdyo (bugünkü Miró Mallorca Vakfı) ve 1964'te Fransa, St. Paul de Vence'da inşa ettiği Maeght Vakfı bulunur. ABD'deki yıllarında Sert, artık Akdeniz mimarlığının öğelerini kullanırken daha kararlı ve yerel koşullara duyarlıdır. Miró'nun Mallorca'daki stüdyosunda kullandığı, Katalan tonozunu andıran yarım tonozlar biçimsel bir yorumun ötesinde aralarındaki çatı pencereleriyle iklimsel koşulları da gözetken birer mimari öğedir. Maeght Vakfı'nda gerek kütle plastiği ile gerek vaziyet planında bir Akdeniz yerleşimini hatırlatan parçalı, yarı açık ve açık alanlarla sarılmış kütle denemeleriyle kendi özgün dilinin peşindedir. Sert'in bu yapıları,



7

katı bir işlevselciliği reddederek, plastisitesi güçlü, heykelsi bir mimari dil arayışının izleri olarak okunabilir.

Bu işlerin ardından gelen Joan Miró Vakfı'nda da benzer bir dil arayışı devam eder; önceki yapılarda denenilen program ve kütle tektoniğinin yalınlaşarak olgunlaştığı görülür. Birbirinin içine akan farklı yüksekliklerdeki hacimleri, iç boşluklarıyla dinamik bir seyir imkânı tanıyan salon düzeni, dışarı kapalı sergi alanlarının dolaylı günışığıyla aydınlanan iç yüzeyleri, öte yanda sergi salonlarını birbirine bağlayan şeffaf sirkülasyon alanlarıyla bazen orta

8



9



10



11



12





13

avluyu, bazen dış terasları içeri katan büyük şeffaf cepheleri ile bu yapıda, hareketi esas alan, oldukça rasyonel ve modern bir mekân organizasyonu öne çıkar. Mekân kurgusu izleyiciyi, girdiği noktadan alıp aynı sergi salonuna tekrar uğramasını gerektirmeden orta avlu çevresinde birbirine eklemelenmiş salonları dolaştırarak giriş noktasına geri bırakır.

1975 yılında kullanıma açılan yapı, Sert'in öğrencisi olmuş ve vakfın da 10 yıl (2009-19) başkanlığını yapmış Jaume Freixa tarafından 1988-2000 yılları arasında eklemelerle genişletilir. Freixa, Sert'in özgün mekân kurgusuna ve kütle estetiğine sadık kalarak, ikinci bir orta avlu oluşturacak şekilde salon sayısını artırır; geometrik çatı ışıklıklarını tekrar eder.

Yapının en etkileyici alanlarından biri de çatı terasıdır. Teras çatının heykelleri sergilemek üzere kullanım alanını çoğaltması, açık havada bir heykel bahçesi imkânı sunması ve çatı ışıklıklarının heykelsi biçimlerinin bu heykel bahçesinin tanımlayıcı öğeleri olmaları ile iç dünyanın üzerine ikinci bir katman eklenir. Yapının kuvvetli tektoniğini kuran yegâne öğelerden biri saf geometrik biçimlerse, kuşkusuz bir diğer de bu saflığı ortaya çıkaran brüt betonun maddesel özelliğidir. Birbirine paralel bir dizi tonozun örttüğü sergi salonları ve bu salonlara endirekt ışık almaya yarayan çatı ışıklıkları betonun plastisitesini gözler önüne sererken, çıplak sağır duvarlar ise ışık-gölge hareketleriyle Akdeniz ışığını da elle tutulamayan (*intangible*) bir başka yapı malzemesine dönüştürür. Yapının iç mekânında ise, her bir salonda farklı bir hacmin içine girdiğini ve o hacme

uygun sanat eserleriyle sarıldığını hissederek, dış dünyadan koparsınız. Salonların birinden diğerine geçerken orta avludaki zeytin ağacını izler, Miró'nun ilham aldığı doğayı yapının merkezi öğesi olarak zihninizde konumlandırırsınız. Bembeyaz iç hacimleri birbirine akıtan terracotta zemin tercihi ise bu yapının coğrafyaya ve bağlama dayanan özgün kimliğini her adımda size yeniden hatırlatır.

Yapının girişinde ziyaretçiyi selamlayan Miró'nun bronz heykeli "Personnage" (Kişi) da odağına insanı ve doğayı alan Akdenizli kimliğini en güzel özetleyen iş olarak hatırdakalmaya değer. Miró'nun kendi sözleriyle "Tamamlanabilen formların olanaksız evliliğidir bu. Heykellerin çoğunda birkaç obje bir araya getirilir. Örneğin *Kişi* (1970) heykeli bir bademle başladı; ara aşamada bademin 15 katı büyüklüğünde alçıdan bir model yaptım. Bu kritik aşamada alçıyı yeniden biçimlendirdim, sonra başını ekledim. Baş bir çakıltasını temel alıyordu."⁴

Akdeniz'den dünyaya bakmak da herhalde bu yönüyle ayrışır... Neticede dünyaya nasıl baktığımız önemlidir, mesela bir badem kabuğuna ve çakıltısına...

- 1 Burcu Kütükcüoğlu, "Akdeniz İkliminde Modernizm, Modernist İklimde Akdeniz: Yirminci Yüzyıl Katalan Mimarlığında Yerel Öğeler", *Mimarlık*, sayı 372, 2013.
- 2 Güncüt Akın, "Klimalı Mimarlık, Nereye?", *Mimarlık*, sayı 372, 2013.
- 3 Burcu Kütükcüoğlu, *a.g.y.*, 2013.
- 4 Dean Swanson ile söyleşi, 1970. "Joan Miró, Kadınlar, Kuşlar, Yıldızlar" Sergisi, Sakıp Sabancı Müzesi, 23 Eylül 2014-8 Mart 2015.

8-12 Joan Miró Vakfı, Günümüz. Fotoğraflar: Fundació Joan Miró'nun izniyle, Barselona

13 Miró'nun 1972 tarihli bronz heykeli "Personnage" (Kişi). Fotoğraflar: Pınar Gökbayrak

05

ÇEİS'ten

YÖNETİM KURULU BAŞKANIMIZ BERABERİNDEKİ HEYET İLE ZİYARETLERDE BULUNDU

ÇEİS Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Nihat Özdemir; ÇEİS Denetleme Kurulu Başkanı Sayın Burak Akın, OYAK Çimento Fabrikaları A.Ş. Ülke CEO'su Sayın Murat İdris Sela ve ÇEİS Genel Sekreteri Dr. H. Serdar Şardan ile beraber 17 Haziran 2025 tarihinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Sayın Prof. Dr. Vedat Işıkhan, Türk-İş Genel Başkanı Sayın Ergün Atalay ve T. Çimse-İş Sendikası Genel Başkanı Sayın Zekeriye Nazlım'a ziyaretler gerçekleştirdi.

Yapılan ziyaretlerde çimento sektörünün istihdam ve ekonomiye katkıları ile işçi-işveren ilişkileri ele alınırken, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Sayın Prof. Dr. Vedat Işıkhan, sektörümüzün ve ÇEİS'in ülke ekonomisine ve çalışma hayatına sağladığı katkılardan dolayı teşekkür ederek başarılar diledi.



İŞ HUKUKU DEĞERLENDİRME SEMPOZYUMU 2025 SAPANCA'DA GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu ve Türkiye Adalet Akademisi ev sahipliğinde gerçekleşen İş Hukuku Değerlendirme Sempozyumu'nun dördüncüsü 23-25 Mayıs 2025 tarihlerinde Sapanca'da düzenlendi. Bölge Adliye Mahkemelerinin İş Hukuku alanındaki 2024 yılı kararlarının kamu, işçi ve işveren bakış açısıyla değerlendirildiği Sempozyuma Sendikamızı temsilen Genel Sekreter Dr. H. Serdar Şardan ve Müşavir Avukat Eylül Bayrak katıldı.



ÇALIŞMA HAYATI İSTİŞARE TOPLANTISI

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu tarafından çalışma hayatına ilişkin sorunların çözümü amacıyla 26 Haziran 2025 tarihinde, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Prof. Dr. Vedat Işıkhân, Çalışma Genel Müdürü Dr. Mehmet Baş, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürü Samet Güneş, Rehberlik ve İş Teftiş Başkanı Bekir Aktürk, Sosyal Güvenlik Kurumu Başkan Yardımcısı Uğur Ecevit ve İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü Yardımcısı Erhan Taylan'ın katılımı ile "Çalışma Hayatı İstişare Toplantısı" düzenlenmiştir. Söz konusu toplantıya ÇEİS yönetim ekibi katıldı.



BMI - GELECEĞİN LİDER CHRO'LARI - STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SERTİFİKA PROGRAMI DÜZENLENDİ

BMI Business School İstanbul tarafından CHRO'lar için düzenlenen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı'nda 10 Mayıs 2025 tarihinde ÇEİS Genel Sekreteri Dr. H. Serdar Şardan ile Müşavir Avukat Eylül Bayrak tarafından "Çalışan ve Endüstri İlişkileri" eğitimi verildi.



TÜRKİYE ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE GELECEĞİN İŞ GÜCÜ BECERİLERİ ARAŞTIRMA PROJESİ BAŞLADI

Sosyal Taraflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Konusundaki Kapasitelerinin Güçlendirilmesi Projesi, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu'nun desteğiyle Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yürütülmektedir. Bu proje, Temel ILO Sözleşmelerinde belirtilen çalışma standartlarının Türkiye'nin değişen çalışma yaşamında daha etkin şekilde hayata geçirilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır. AB tarafından desteklenen ve ILO tarafından yürütülen bu proje kapsamında; ÇEİS olarak biz de "Türkiye Çimento Sektöründe Geleceğin İş Gücü Becerileri Araştırma Projesi" ile hibe almaya hak kazandık.

01 Mayıs 2025 tarihinde başlayan Proje ile çimento sektöründe dönüşüm odaklı öncü bir çalışma hayata geçirilmiş bulunuyor. "Türkiye Çimento Sektöründe Geleceğin İş Gücü Becerileri Araştırma Projesi", dijitalleşme ve yeşil dönüşüm (ikiz dönüşüm) süreçlerinin iş gücü üzerindeki etkilerini analiz ederek, geleceğin mesleklerine ve beceri ihtiyaçlarına ışık tutmayı hedefliyor.

Proje, işverenler ve çalışanlar arasında sosyal diyalog temelinde yürütülecek olup, sektörün karşı karşıya olduğu teknolojik, çevresel ve sosyal dönüşümler bağlamında insan kaynağının hazırlık düzeyini ortaya koymayı amaçlanıyor.

Projede Neler Yapılacak?

- Çimento sektöründe yapay zeka, otomasyon, sürdürülebilirlik ve enerji verimliliği gibi dönüşümlerin iş gücüne etkisi analiz edilecek.
- Küresel ve Türkiye ölçeğinde çimento sektörüne ilişkin akademik literatür taraması yapılacaktır.
- C-Level yöneticiler, profesyonel ve orta düzey yöneticiler, beyaz ve mavi yaka çalışanlarla mülakatlar, odak grup görüşmeleri ve çevrimiçi anketler gerçekleştirilecek.
- 8 ay sürecek saha çalışması sonunda sektöre özel veriye dayalı politika önerileri geliştirilecek.

Beklenen Çıktılar

- Geleceğin becerilerine odaklanan kapsamlı bir sektör raporu yayımlanacak.
- Çalışan katılımlı bir beceri eşleşme modeli geliştirilecek.
- Sektörel insan kaynağı planlamasında kullanılacak veri temelli öneriler sunulacak.
- Elde edilen bulguların paylaşılacağı iki (2) adet webinar düzenlenecek.

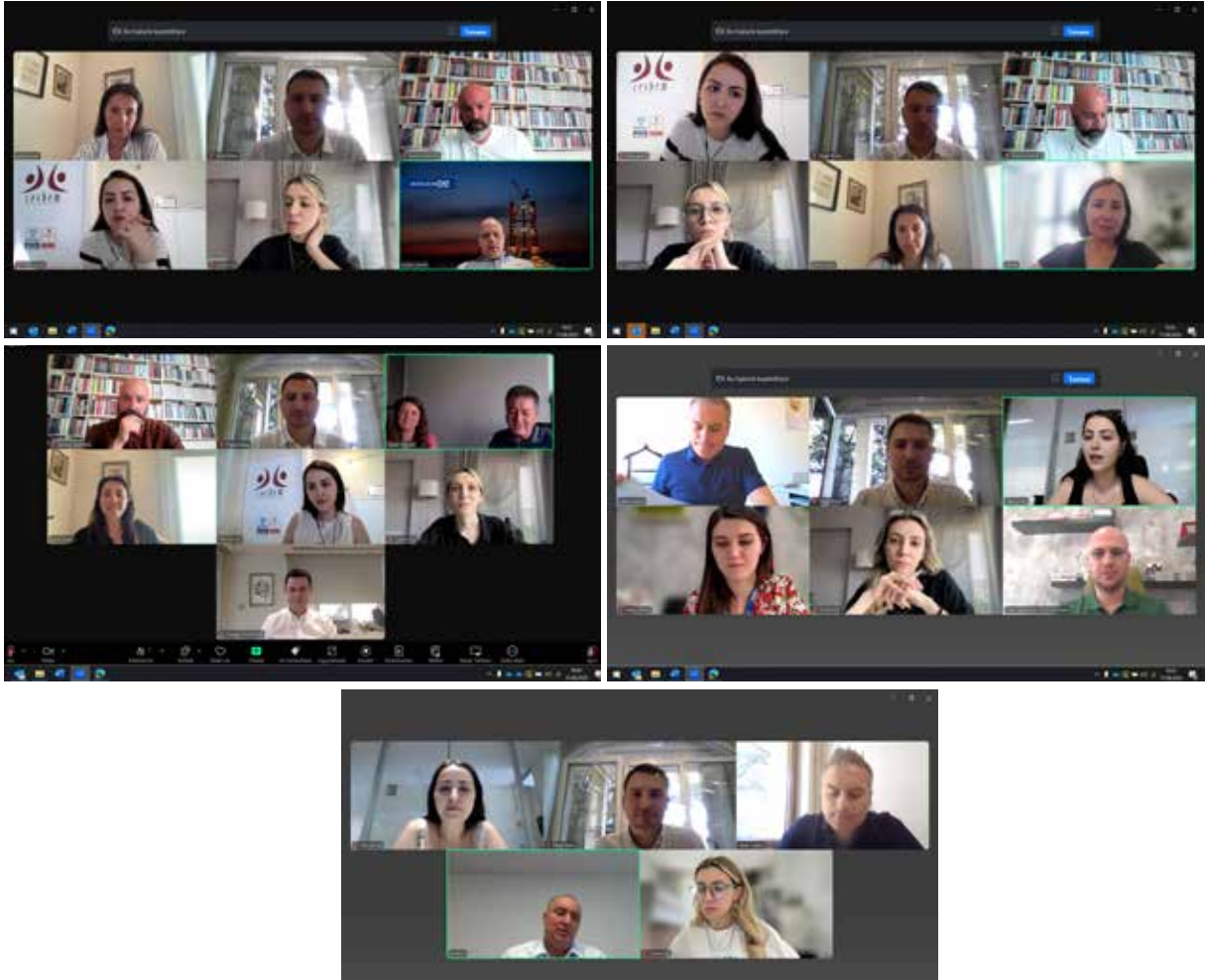


ÇEİS'ten Geleceğe Yatırım: İş Gücünde, İkiz Dönüşümün Etkisi Araştırılıyor

Türkiye Çimento Sektöründe Geleceğin İş Gücü Becerileri Araştırma Projesi kapsamında ilk saha faaliyeti olan derinlemesine mülakat görüşmeleri 11 Haziran 2025 tarihinde başladı.

11-26 Haziran 2025 tarihinde yürütülen faaliyet ile sektörün öncü şirketlerinde dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve insan kaynakları alanlarında görev yapan üst düzey yöneticiler ve C-Level düzeyinde yöneticiler ile derinlemesine mülakat görüşmeleri gerçekleştirildi. Görüşmelere katılan isimler sırasıyla isimlere aşağıda ulaşabilirsiniz;

- Aydın Şener, Dijital Dönüşüm ve Endüstri 4.0 Müdürü – Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Melek Özen, İnsan Kaynakları Direktörü – Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası Türk A.Ş.
- Okan Güven, Sürdürülebilirlik Direktörü ve Betül Öztürk, Çevre Yöneticisi – Votorantim Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Ersin Başyıldız, İK Direktörü – Nuh Çimento Sanayi A.Ş.
- Ali Kipri, Teknik Genel Müdür Yardımcısı – Çimko Çimento ve Beton Sanayii Ticaret A.Ş.



- Tuğba Çörtelekoğlu, İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Genel Müdür Yardımcısı – Çimsa Çimento San. ve T.A.Ş.
- Volkan Bozay, CEO – Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği
- Dr. H. Serdar Şardan, Genel Sekreter – Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası
- Murat İdris Sela, CEO – OYAK Çimento Fabrikaları A.Ş.
- M. Erkam Kocakerim, CEO – Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.



Görüşmeler, çimento sektörünün üst yönetim perspektifinden gelecekte ihtiyaç duyulacak becerileri, dönüşümün insan kaynağı üzerindeki olası etkilerini ve organizasyonların bu dönüşüme nasıl hazırlandığını anlamaya yönelik önemli veriler sunmaktadır.

Projenin ilerleyen aşamalarında, üye işletmelerin farklı departmanlarında görev yapan orta düzey yöneticilerle de derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilecektir. Bu görüşmelerden elde edilecek bulgular, veri temelli politika önerileri geliştirilmesi ve sektörel beceri eşleşme modellerinin oluşturulmasında temel referans kaynağı olarak kullanılacaktır.

ÇEİS SPOTİFY PODCAST KANALIYAYINDA

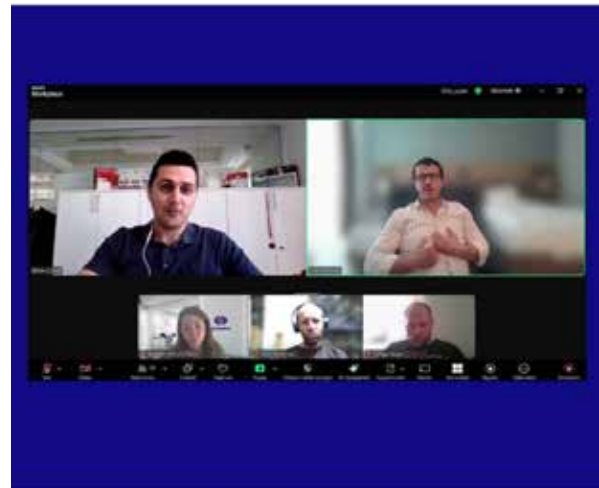
Sendikamız tarafından gerçekleştirilen ve görüntü/ ses kaydı alınan etkinliklerimizi bir podcast kanalında bir araya getirdik.

Etkinliklerimizde ele alınan konuların takip edilmesi açısından fayda sağlayacağını düşündüğümüz kanala, Spotify üzerinden “ÇEİS – Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası” araması ile ya da <https://124.im/IYzXjrh> bağlantısı üzerinden ulaşılabilirsiniz.



TÜRKÇİMENTO AKADEMİ’NİN ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE ORYANTASYON EĞİTİMİNE DESTEK VERDİK

TÜRKÇİMENTO AKADEMİ tarafından çimento sektörü çalışanlarının gelişimine yönelik olarak iki senede bir düzenlenen Çimento Sektöründe Oryantasyon Eğitimi kapsamında 14 Haziran 2025 tarihinde Sendikamız Müşavir Avukatı Eylül Bayrak tarafından “Çimento Sektöründe Endüstri İlişkileri” ile Araştırma ve Eğitim Uzmanı Emre Çınar tarafından “Çimento Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği” eğitimi verildi.



ÇİMENTO SEKTÖRÜ MBA PROGRAMI 2024-2025 DÖNEMİ MEZUNİYET TÖRENİ İLE TAMAMLANDI

ÇEİS, TÜRKÇİMENTO ve MEF Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirilen ve çimento sektörüne özel olarak tasarlanan Çimento Sektörü MBA Programı, bu yıl üçüncü dönemini başarıyla tamamladı. Program, 28-30 Mayıs 2025 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen Final Dönemi Organizasyonu ve Mezuniyet Töreni ile sona erdi.

Üç gün süren final programı, Volkan Mirzalı tarafından gerçekleştirilen “Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik” başlıklı oturumla başladı. Ardından katılımcılar, dönem boyunca geliştirdikleri projeleri sunarak hem bilgi birikimlerini hem de liderlik becerilerini ortaya koydular.

Mezuniyet töreninde açılış konuşmalarını sırasıyla MEF Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Muhammed Şahin, ÇEİS Genel Sekreteri Dr. H. Serdar Şardan ve TÜRKÇİMENTO CEO'su Volkan Bozay gerçekleştirdi. Ardından dönem mezunları adına söz alan Lutfiye Öznur Gümrükçü, programın kendilerine kattıklarını ve gelecek hedeflerini içeren samimi bir konuşma yaptı.

Törenin sonunda mezunlara başarı belgeleri takdim edildi; ardından kepler havaya atıldı ve mezuniyet coşkusu hep birlikte kutlandı.

Programın üçüncü ve son gününde, Avon Türkiye Genel Müdürü Hasan Ulutürk, “Gerçek Hayattan Değişim Hikayeleri” başlıklı sunumuyla katılımcılara ilham verici bir perspektif sundu. Ardından MEF Üniversitesi tarafından düzenlenen “Geleceği Birlikte Şekillendirelim: Kimseyi Arkada Bırakma” başlıklı panel ile program sona erdi.

Tüm katılımcılar, bu üç günlük yoğun ve zengin içerikli final dönemiyle hem kendilerini değerlendirme hem de sektörel vizyonlarını pekiştirme fırsatı buldular.

Bu değerli programı başarıyla tamamlayan mezunlarımızı tebrik ediyor, onları sektörümüzde daha güçlü adımlarla ilerleyecekleri yeni yolculuklarında gönülden destekliyoruz.



ÇİMENTO SEKTÖRÜ SANAL KARIYER FUARI 2025 GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Çimento sektörünün gelenekselleşen Sanal Kariyer Fuarı, bu yıl 22 Mayıs 2025 tarihinde 09.30-17.30 saatleri arasında çevrim içi ortamda başarıyla gerçekleştirildi. Fuarla yaklaşık 205 öğrenci ve yeni mezun katılım gösterirken, 18 üye şirketimiz de etkinlikte stantlarıyla yer aldı.

Katılımcılar, İnsan Kaynakları profesyonelleriyle bire bir görüntülü görüşmeler yaparak sektöre dair merak ettiklerini doğrudan öğrenme imkânı buldu. Özellikle Kimya, Makine ve Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümlerinden öğrenciler ile yeni mezunların etkinliğe ilgisi dikkat çekti.



Fuar kapsamında düzenlenen Konferans Programı da katılımcılar tarafından büyük ilgiyle takip edildi. Açılış konuşmalarını ÇEİS Genel Sekreteri Dr. H. Serdar Şardan ile İstanbul Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürü Uğur Oto gerçekleştirdi. Ardından “Genç Profesyoneller İçin İş Hayatında Network Etkisi” başlıklı oturumda, moderatörlüğü ÇEİS Eğitim ve İSG Birim Yöneticisi Yücel Yetişkin üstlenirken, konuya ilişkin değerli bilgilerini Networking Eğitmeni Erdal Uzunoglu paylaştı.

Etkinliğin ikinci oturumu olan “Çimento Sektörü 101: Merak Edilenler” ise ÇEİS Araştırma ve Eğitim Uzman Yardımcısı İrem Kurtoğlu moderatörlüğünde gerçekleşti. Oturuma; VICAT İnsan Kaynakları Şefi Raziye Uçkan, AKÇANSA Çimento Üretim Şefi Seda Sadıç Yılmaz ve NUH Çimento İklim Değişikliği ve Çevre Şefi Ümit Emre Ün katılarak sektör tecrübelerini gençlerle paylaştılar. Etkinliğin sonunda ÇEİS Kampüs Eğitim çekilişi gerçekleştirildi. Çekilişi kazanan katılımcılar ÇEİS Kampüs eğitimlerine girmeye hak kazandı. Etkinliğimiz kapanış konuşması ile sonlandırıldı.

Bu özel günde heyecanımızı paylaşan tüm konuşmacılarımıza ve moderatörlerimize teşekkür ederiz.

Bir gün süren fuar boyunca toplamda 670 özgeçmiş paylaşımı gerçekleşti. Katılımcılar, şirket stantlarını ziyaret ederek temsilcilere mesaj bıraktılar ve görüntülü görüşmeler gerçekleştirdiler. Etkinlik, genç yeteneklerle sektörümüzü bir araya getiren önemli bir platform olmaya devam etti.

Etkinliğin ardından 03 Haziran 2025 tarihinde düzenlenen geri bildirim toplantısında, fuar verilerine ilişkin kısa bir sunum gerçekleştirildi. Üye şirket temsilcileri, etkinlik deneyimlerine dair sözlü geri bildirimlerde bulundu. Toplantıda hem öğrencilere hem de fuara katılan üyelerimizin temsilcilerine uygulanan anket sonuçları paylaşıldı; genel memnuniyet düzeyi ile geliştirmeye açık alanlara dair bulgular, üyelerle şeffaf bir şekilde değerlendirildi.



GELİŞİMİN YILDIZLARI ÖDÜLLERİ İÇİN BAŞVURULAR TAMAMLANDI

ÇEİS Gelişimin Yıldızları Ödülleri'nin 2025 başvuruları 28 Mart itibarıyla başladı. Bu yıl yenilenen formatıyla dikkat çeken ödül programı, artık bireysel değil proje bazlı başarıları öne çıkarıyor. Yetenek Kazanımı, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, Öğrenme ve Gelişim Programı ile Çalışan Deneyimi olmak üzere dört ana kategoride gerçekleştirilecek değerlendirmeler sonucunda, her kategorinin ilk 3'ü belirlenecek. Kategori birincileri arasından seçilecek bir tanesi ise "ÇEİS Gelişimin Yıldızları Büyük Ödülü"nün sahibi olacak. Prosedürde yapılan kapsamlı değişiklik doğrultusunda 2024 yılı değerlendirmesinde bu yıl 2022, 2023 ve 2024 yıllarına ait projelerle başvuru yapılabilir ve toplamda 75 başvuru alındı.

Her biri kendi alanında değerli katkılar sunan bu projeler, deneyimli jüri üyelerimiz tarafından titizlikle değerlendirilecek. Şeffaflık ve objektiflik ilkeleriyle yürütülen süreçte; İpekyol Grup İK Direktörü Dr. Mine Alptekin, Aral Kaynağım İnsan Danışmanlık'tan İK Proje Danışmanı ve Eğitmen İpek Aral, CollAct Ortaklarından ve Çalışan Bağlılığı & İç İletişim Uzmanı Ümit Erdem, Bursa Uludağ Üniversitesi'nden Akademisyen Prof. Dr. Aşkın Keser ve Akkim Kimya Organizasyonel Gelişim İK Müdürü Didem Usta yer alıyor. Alanında yetkin bu isimlerin katkısıyla ödül süreci, güvenilir ve güçlü bir zeminde ilerleyecek.



ÇEİS GENÇLİK KOMİTESİ İLK TOPLANTISINI GERÇEKLEŞTİRDİ

Genç profesyonellerin sektördeki rolünü güçlendirmek, onların fikir ve katkılarını daha görünür kılmak amacıyla kurulan ÇEİS Gençlik Komitesi, ilk toplantısını 12 Haziran 2025 tarihinde çevrim içi olarak gerçekleştirdi. Toplantıya komite üyeleri yoğun ilgi gösterirken, katılımcılar hem birbirleriyle tanışma fırsatı buldu hem de komitenin ana amaçları ve çalışma konuları hakkında bilgilendirildi.

Toplantıda ayrıca TÜİK ve UNFPA iş birliğiyle yayımlanan "İstatistiklerle Gençlik 2024 Araştırması'nın" öne çıkan verileri paylaşıldı. Gençliğe dair güncel istatistiklerin ışığında yürütülecek çalışmaların zeminini güçlendiren bu aktarımın ardından, komitenin gelecek toplantılarında ele alınabilecek konular hakkında üyelerin görüşleri alındı. Katılımcıların önerileri doğrultusunda, ÇEİS Gençlik Komitesi'nin yol haritası şekillenmeye başladı.



TOPKAPI SARAYI'NDA “TARİHTEN LİDERLİK PROGRAMI”NDA ÜYELERİMİZLE BULUŞTUK

Üyelerimizle birlikte eşsiz bir atmosferde, tarih ile liderliği buluşturduğumuz Topkapı Sarayı'nda Tarihten Liderlik Programı'nı 26 Mayıs 2025 tarihinde gerçekleştirdik. Bediz Kılıçkını'nın rehberliğinde; tarihten ilham veren liderlik modelleri, yaşanmış örneklerle ele alındı. Katılımcılar, geçmişin izlerinden bugünün liderlik anlayışına dair derin ve değerli içgörüler edindiler.



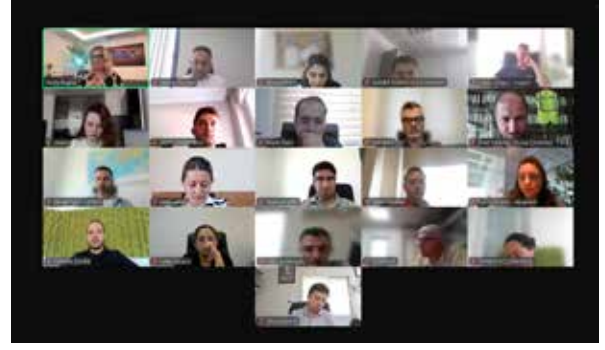
DUYGULARIMIN FARKINDAYIM WEBINAR SERİSİ TAMAMLANDI

Çalışma hayatının gündeminde olan psikolojik güvenlik konusuna ilişkin planladığımız Duygularımın Farkındayım Serisi, 4 hafta boyunca 4 farklı 1,5 saatlik oturumlarla gerçekleşti. Duygusal Dayanıklılık “7 Kere Düşüp 8 Kere Kalkarım”, Stresle Başa Çıkan İnsanların Özellikleri “Başkası Yapıyorsa Ben DeYapabilirim”, Bilişsel Duygu Düzenleme Teknikleri “Nasıl Düşünürsem Öyle Hissederim”, Duygusal Çeviklik “Duygumla Barışıyorum, Davranışımı Seçiyorum” başlıklarıyla gerçekleşen webinar serisine toplam 263 sektör çalışanı katıldı.



LİDERLİK YOLCULUĞU WEBINAR SERİSİ GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Sektör liderlerine yönelik planladığımız Liderlik Yolculuğu Webinar Serisi, 3 hafta boyunca 3 farklı oturumda gerçekleşti. Etkili Takımların 5 Temel Başarı Faktörü, İlham Veren Liderlik, Değer Odaklı Liderlik başlıklarıyla gerçekleşen webinar serisine toplam 101 sektör çalışanı katıldı.



ETKİLİ İNSANLARIN 7 ALIŞKANLIĞI EĞİTİMİNDE GENÇ PROFESYONELLERLE BİR ARADAYDIK

Stephen Covey'in "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" kitabından uyarlanan eğitimde, ilk üç alışkanlıkta (proaktif ol, sonunu düşünerek işe başla, önemli işlere öncelik ver) kişinin kendine yatırım yapmasına, ikinci üç alışkanlıkta ise (kazan kazan diye düşün, önce anlamaya çalış sonra anlaşılmalı, sinerji yarat) kişinin ilişkilerindeki gelişimi sağlayacak becerileri kazanmasına odaklanılmıştır. Yedinci alışkanlıkta (baltayı bile) ise tüm diğer alışkanlıkların daha iyi hale gelmesi için kişinin hayatın getirdiği zorluklarla baş etmesine destek olacak gücü ve beceriyi kazanmasına odaklanılmıştır. 2 gün süren ve yüz yüze gerçekleştirilen Genç Profesyoneller Sınıfında yer alan eğitime, üyelerimizden 30 yaş altındaki 15 çalışan katılmıştır.



05

ÇEİS KAMPÜS

EĞİTİM FAALİYETLERİ



545

Katılımcı Sayısı



% 88,9

Memnuniyet
Oranı



1,941

İnsan/Saat
Eğitim



EĞİTİM BAŞLIKLARI

KİŞİSEL VE PROFESYONEL GELİŞİM SINIFI

*DUYGULARIMIN FARKINDAYIM SERİSİ:
Duygusal Dayanıklılık*

*DUYGULARIMIN FARKINDAYIM SERİSİ:
Stresle Başa Çıkan İnsanların Özellikleri*

*DUYGULARIMIN FARKINDAYIM SERİSİ:
Bilişsel Duygu Düzenleme Teknikleri*

*DUYGULARIMIN FARKINDAYIM SERİSİ:
Duygusal Çeviklik*

SATIŞ VE PAZARLAMA SINIFI

Satış Mentorluğu

Marka Yönetimi ve Konumlandırma

GENÇ PROFESYONELLER SINIFI

Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı

OPERASYONEL GELİŞİM SINIFI

Tedarik Zinciri Yönetimi

İNSAN KAYNAKLARI SINIFI

*İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin
Etkili LinkedIn Kullanımı*

Kurumsal Kültür Anayasası

LİDERLİK VE YÖNETİM SINIFI

*Simülasyonlarla Etkin Takım ve Takım Oyuncusu
Olmak*

Topkapı Sarayı'nda Tarihten Liderlik

*LİDERLİK YOLCULUĞU: Etkili Takımların 5 Temel
Başarı Faktörü*

LİDERLİK YOLCULUĞU: İlham Veren Liderlik

LİDERLİK YOLCULUĞU: Değer Odaklı Liderlik

AİLE SINIFI

Aile İçinde Stres Yönetimi



05

ÇİSİEM

İSG EĞİTİM FAALİYETLERİ



289

Katılımcı Sayısı



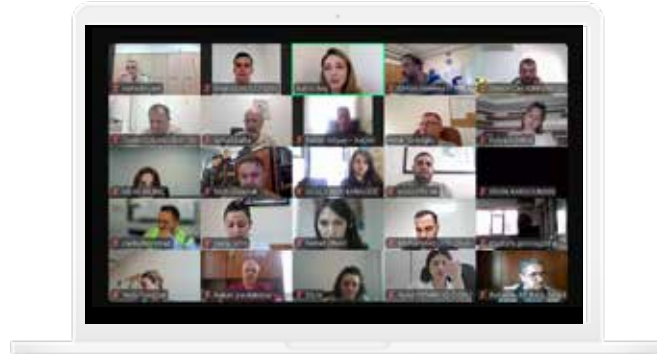
% 91

Memnuniyet
Oranı



968

İnsan/Saat
Eğitim



EĞİTİM BAŞLIKLARI

PSİKOSOSYAL RİSKLER SINIFI

Psikolojik Sağlık Serisi: Stres Yönetimi

Psikolojik Sağlık Serisi: Etkili İletişim

Psikolojik Sağlık Serisi: Makine Başında Psikolojik Sağlık

İş Kazalarına Psikolojik Faktörlerin Etkisi

TEKNİK YETKİNLİK SINIFI

EKED LOTO-Eğitici Eğitimi

İSG LİDERLİĞİ SINIFI

Yeni Mühendisler İçin Çimento Sektörü JEST Programı (Modül 5 + Modül 6)

60 Dakikada İSG: Yüksek Riskli İşler ve İş İzni Gereklikleri

60 Dakikada İSG: Yüksekte Güvenli Çalışma

Sağlık ve İş Güvenliğinde Liderlik

60 Dakikada İSG: Kapalı Alanda Güvenli Çalışma

60 Dakikada İSG: Kazı ve Sıcak İşlerde Güvenli Çalışma



TİSK İSG SEKTÖR TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

ÇSGB İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü ve TİSK iş birliği ile düzenlenen İSG Sektör Toplantıları'nın beşincisi 16 Mayıs 2025 tarihinde çevrim içi olarak gerçekleştirildi.

Çimento sektörü özelinde gerçekleştirilen toplantıda, sektörümüzün İSG yaklaşımı ve iyi uygulama örnekleri ile sık rastlanan meslek hastalıkları ve Çimento Sektöründe İSG Kültür Analizi Projesi hakkında bilgilendirmeler yapıldı.



ÇEİS İSG'YE DEĞER KATANLAR ÖDÜLLERİ BAŞVURULARI BAŞLADI

2024 yılı içerisinde ilkini gerçekleştirdiğimiz "ÇEİS İSG'ye Değer Katanlar Ödülleri"nin yeni dönem başvurularını almaya başladık.

4 kategoride şirket olarak gerçekleştirilen projeler için, 1 kategoride ise bireysel olarak İSG kültürüne katkı veren çalışanlar için başvuru yapılabilecek. Başvuru kategorilerine aşağıda ulaşabilirsiniz:

- Eğitim ve Gelişim ile İSG'ye Değer Katanlar
- İş Güvenliğine Değer Katanlar
- Sağlığa Değer Katanlar
- Dijital Çözümle ile İSG'ye Değer Katanlar
- İSG'ye Liderlik Yapanlar

2024 yılı için yapılacak ödüllendirme sürecinde üyelerimizin 2023 ve 2024 yıllarında hayata geçirdiği projelerin değerlendirileceği sisteme www.isgyedegerkatanlar.com üzerinden giriş yapılabilir.



PSİKOLOJİK SAĞLIK SERİSİ TAMAMLANDI

ÇİSİEM bünyesinde gerçekleştirilen ve üye fabrikalarımızın çalışanlarına yönelik tasarlanan "Psikolojik Sağlık Webinar Serisi" 3 farklı oturumda tamamlandı.

Stres Yönetimi, Etkili İletişim ve Makine Başında Psikolojik Sağlık konu başlıklarında gerçekleştirilen webinar serimize üyelerimizden 116 çalışan katılım sağladı.

EKED LOTO – EĞİTİCİ EĞİTİMİ GERÇEKLEŞTİRİLDİ

EKED LOTO Eğitici Eğitimi, 21-22-23 Mayıs 2025 tarihlerinde ÇİSİEM'de yüz yüze gerçekleştirildi.

Bakım ve onarım işlerinde güvenliği sağlamak, yaralanma ve ölümlerin önlenmesine yönelik nitelikli eğitmen yetiştirmeyi amaçlayan eğitimde, teorik bilgilerin yanı sıra uygulama çalışmaları ve çeşitli etkinlikler gerçekleştirildi.



YENİ MÜHENDİSLER İÇİN ÇİMENTO SEKTÖRÜ JEST PROGRAMI TAMAMLANDI

ÇİSİEM üzerinden 2025 yılı eğitim programında yer verdiğimiz Çimento Sektörü JEST Programı 3. Grubunun 5. ve 6. Modülü 26-27 Mayıs 2025 tarihlerinde ÇEİS Merkez Ofisi'nde yüz yüze olarak gerçekleştirildi. 2 gün süren son oturumda, teorik bilgilerin aktarılması sonrasında katılımcılar projelerini sunarken, programı başarı ile tamamlayan katılımcılar sertifika almaya hak kazandı.



SAĞLIK VE İŞ GÜVENLİĞİNDE LİDERLİK EĞİTİMİ GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Sağlık ve İş Güvenliğinde Liderlik Eğitimi, 12-13 Haziran 2025 tarihlerinde ÇEİS Merkez Ofisi'nde yüz yüze olarak gerçekleştirildi.

Sağlık ve İş Güvenliğinde Vizyon, Dönüşüm ve Strateji Çalışması, Yol Haritasının Oluşturulması ve Aktif Risk Yönetimi gibi başlıkların ele alındığı eğitimde, katılımcılar güvenlik kültürünün gelişiminde etkin olan anahtar noktaları atölye çalışmaları ile pekiştirdiler.



05

ÇESBEM

SINAV VE BELGELENDİRME
FAALİYETLERİ



45

Sınav Açılan Fabrika
Sayısı



1.623

Sınava Alınan
Toplam Aday



1.122

Başarılı Aday



% 91

Aday Memnuniyet
Oranı



29

Görev Alan Farklı Sınav
Yapıcı Sayısı



35.751km

Toplam Katedilen
Yol



372 gün

Sahada Geçen
Toplam Süre

Not: Yukarıdaki veriler, Çimento Üretim Elemanı ile birlikte Çimento Merkezi Kumanda Operatörü sınavlarına ait toplam verilerdir.

SINAVLAR

MYK MESLEKİ YETERLİLİK BELGELENDİRMESİ SINAVLARI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Sendikamız çatısı altında kurulan ÇEİS Sınav ve Belgelendirme Merkezi (ÇESBEM), Çimento Üretim Elemanı (Seviye 2, 3 ve 4) ve Çimento Merkezi Kumanda Operatörü (Seviye 5) meslekleri için sınav ve belgelendirme faaliyetlerine devam ediyor.

Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi Sınav Organizasyonu

ÇESBEM'in biliyeli değirmen, dik değirmen ve fırın sahalarında çalışanlar için düzenlediği Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi kapsamında;

- Soma Çimento Fabrikası'nda, 6 Mayıs 2025 tarihinde, üretim biriminden 17 çalışanın,
- Batisöke Çimento Fabrikası'nda, 2-3 Haziran 2025 tarihinde, üretim biriminden 76 çalışanın,
- Baştaş Çimento Fabrikası'nda, 16 Haziran 2025 tarihinde, üretim biriminden 16 çalışanın,

katılımıyla sınav organizasyonları gerçekleştirildi.

Bugüne kadar yapılan Çimento Üretim Elemanı sınavlarının dökümünü aşağıdaki tabloda görebilirsiniz.

Sınav Açılan Fabrika Sayısı	Sınava Giren Kişi Sayısı	Belgelendirilen Kişi Sayısı
45	1.564	1.116



Batisöke Çimento Fabrikası'nda
Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik
Belgelendirmesi Sınavları gerçekleştirildi.



ÜYELERİMİZDEN

“TÜRKİYE’NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU 2024” LİSTESİNDE SENDİKAMIZA ÜYE 13 ŞİRKET YER ALDI

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından gerçekleştirilen ve sonuçları merakla beklenen “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2023” sonuçlarına göre Sendikamız üyesi 13 şirket listede yer aldı.

2024 Yılı “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesine giren ÇEİS üyesi şirketler;

- 43. sırada Oyak Çimento Fabrikaları A.Ş.
- 94. sırada Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş.
- 103. sırada Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.
- 107. sırada Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.
- 139. sırada Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.
- 195. sırada Medcem Madencilik ve Yapı Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş.
- 243. sırada Nuh Çimento San. A.Ş.
- 284. sırada Aşkale Çimento Sanayi T.A.Ş.
- 353. sırada Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası Türk A.Ş.
- 392. sırada Limak Doğu Anadolu Çimento San. ve Tic. A.Ş.
- 406. sırada As Çimento San. ve Tic. A.Ş.
- 428. sırada Ferpa Çimento A.Ş.
- 491. sırada Baştaş Başkent Çimento San. ve Tic. A.Ş.

Listeye giren üyelerimizi tebrik ediyoruz.



AKÇANSA, ÇANAKKALE LİMANI'NDA GEMİ YÜKLEYİCİ YENİLEMESİ İLE KAPASİTEYİ ARTIRACAK



Akçansa, Çanakkale limanında yürüttüğü operasyonların verimliliğini artırmak amacıyla mevcut gemi yükleyicisini yeniliyor.

Şirket, liman yükleyiciliği alanında dünyanın lider firmaları arasında yer alan Bruks Siwertell ile yaptığı anlaşma kapsamında, 10.000 ton/gün kapasiteli yükleyicilerinden birini, 15.000 ton/gün çimento ve klinker yükleme kapasitesine sahip yeni bir yükleyici ile değiştiriyor. Böylece yükleme süreçleri hızlanırken operasyonel verimlilik de artacak.

Sabancı Holding ve Heidelberg Materials ortak kuruluşu Akçansa, sürdürülebilir gelecek için yürüttüğü faaliyetlerini hayata geçirdiği uluslararası iş birlikleri ile zenginleştiriyor.

Şirket, Bruks Siwertell firmasıyla yaptığı anlaşma ile halihazırda 10.000 ton/gün kapasiteli yükleyicilerinden birini, 15.000 ton/gün çimento ve klinker yükleme kapasitesine sahip yeni yükleyici ile değiştiriyor. Gerçekleştirilen yenileme ile limanda mevcut yükleme kapasitesi artırılmış olacak. Söz konusu kapasite artışı, Çanakkale Limanı'nın lojistik gücünü destekleyerek müşterilerle taleplerine daha hızlı yanıt verilmesini sağlayacak.

Çanakkale limanında dökme çimento ve klinkerin yanı sıra Big Bag-Sling Bag ve kuru kül yüklemeleri, çimento hammaddeleri tahliyesi ile 3. şahıs yükleme hizmetleri gerçekleştiriliyor.

Konuya ilişkin değerlendirmelerde bulunan Akçansa Genel Müdürü Vecih Yılmaz şunları söyledi: "Sahip olduğumuz stratejik varlıkları etkin yönetme konusu bizim için çok önemli. Nitelikli çözüm sunan faaliyetleriyle öne çıkan Çanakkale Limanımızda hayata geçireceğimiz yenileme, operasyonel hızımızı ve kapasitemizi artırma yönünde önemli bir adım olacak. Müşterilerimize daha hızlı hizmet sunarken, lojistik süreçlerimiz de daha verimli hale gelecek. Sağlayacağımız dinamik yükleme avantajı ile Avrupa'daki pazar payımızı da desteklemeyi arzu ediyoruz. Liman yükleyiciliği alanında uluslararası devlerden biri olan Bruks Siwertell ile yaptığımız bu önemli iş birliğinin tüm taraflar için hayırlı olmasını diliyorum".

AKÇANSA'YA SOSYAL SORUMLULUK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE BAŞARI ÖDÜLLERİ VERİLDİ



Akçansa, sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk alanlarındaki çalışmalarıyla iki prestijli platformdan toplam dört ödül birden kazanarak önemli bir başarıya imza attı.

Şirket, Bricks4Kidz® Türkiye iş birliğiyle hayata geçirdiği STEM Atölyesi projesiyle, bu yıl 30'uncusu düzenlenen Altın Çekül Uluslararası Yapı Kataloğu Ödülleri Toplumsal Sosyal Sorumluluk Kategorisi'nde birincilik ödülüne layık görüldü.

Akçansa aynı zamanda Türkiye İMSAD 'Geleceğe Yatırım Ödülleri – Özel Sektör 2024' kapsamında çevre,

ekonomi ve sosyal alan kategorilerinin tümünde ödül kazanarak sürdürülebilir gelecek yolculuğunu anlamlı başarılarla pekiştirdi.

Sabancı Holding ve Heidelberg Materials ortak kuruluşu Akçansa, 'Gelecek için sorumlu çalışma' ilkesiyle çevresel etkinin azaltılmasından toplumsal fayda sağlamaya kadar geniş ve kapsamlı olumlu etki yaratmaya odaklanıyor. Şirket, Gönüllü Yolculuğum projesi kapsamında 2023 yılından bu yana Bricks4Kidz® Türkiye iş birliğiyle sürdürdüğü ve ilkokul ikinci sınıf öğrencilerine robotik kodlama alanında eğitim verdiği Stem atölyesi çalışmasıyla Altın Çekül Uluslararası Yapı Kataloğu Ödülleri'ndeki toplumsal sosyal sorumluluk kategorisinde birincilik ödülünün sahibi oldu.

Akçansa ayrıca iyi sürdürülebilirlik uygulamalarının değerlendirildiği Türkiye İMSAD 'Geleceğe Yatırım Ödülleri-Özel Sektör 2024'ün tüm kategorilerinde ödül kazanarak önemli bir başarıya imza attı.

“Geleceğe değer katan projelerle sürdürülebilirlik yolculuğumuza devam ediyoruz”

Akçansa Genel Müdürü Vecih Yılmaz, konuya ilişkin şunları söyledi: “Ana iş kollarımızdaki faaliyetlerimizin yanında, içinde bulunduğumuz topluma, çevreye ve geleceğe katkı sunacak çalışmalar hayata geçirmeye önem veriyoruz. Farklı kategorilerde aldığımız bu ödüller, sürdürülebilir değer yaratma hedefimiz doğrultusunda attığımız adımların anlamlı birer karşılığı oldu. Bu önemli başarılarda emeği geçen tüm ekip arkadaşlarımıza teşekkür ediyorum. Paydaşlarımızla birlikte daha güzel bir gelecek için çalışmaya, sektörümüze ve topluma değer katmaya devam edeceğiz”.

BATI ANADOLU ŞİRKETLER TOPLULUĞU'NDA YENİDEN YAPILANMA HAMLESİ



Ege Bölgesi'nin köklü sanayi kuruluşlarından Batı Anadolu Şirketler Topluluğu, ihracat pazarlarında rekabet gücünü artırmak, pazar dinamiklerine hızlı adapte olabilmek için stratejik dönüşüm sürecini başlattı. Grup, gelecek beş yıl içinde ana faaliyet alanlarında 500 milyon dolarlık ciro hedefliyor.

İzmir'in en köklü sanayi gruplarından Batı Anadolu Şirketler Topluluğu, yeniden yapılanma kararı alarak hem bölge hem ülke ekonomisine katkısını artırmayı hedefliyor. Borsa İstanbul'un en eski şirketlerinden Batıçim Batı Anadolu ve Batisöke Çimento yeniden yapılanma kararı doğrultusunda stratejik bir dönüşüm süreci başlattı. Bölgesinin taşıyıcı gücü olan grup şirketlerinin yeniden yapılanma süreci çimento üretim faaliyetlerinin tek çatı altında birleştirilmesi, ticaret ünvanlarında değişikliğe gidilmesi ve gayrimenkul projelerinin geliştirilmesi şeklinde üç temel adımdan oluşuyor. Ünvan değişikliği ile birlikte Borsa İstanbul'da kullanılan hisse kodu da güncellenecek.

Yeniden yapılanmayla birlikte özellikle çimento faaliyetlerinin tek çatı altında toplanarak daha çevik, daha etkin ve daha kârlı bir şekilde yönetilmesine imkân sağlanırken, Batisöke Çimento toplam yıllık 5,8 milyon ton kapasite ile sektöründe Ege Bölgesi'nin en büyüğü haline gelecek.

2021 yılında yaşanan hissedar ve yönetim değişimi sonrasında mali tablosunu güçlendirdiklerini ve yeni yatırımları gündeme aldıklarını belirten Batı Anadolu Şirketler Topluluğu Yönetim Kurulu Başkan Vekili Gülaht Candaş, “Yurt dışı ve yurt içi pazar dinamiklerindeki değişimlere hızla adapte olabilmek, grup şirketlerimizin faaliyet alanındaki rekabet gücünü artırmak ve ölçek ekonomisinden faydalanmak için stratejik karar aldık. Yeniden yapılanma grubumuzun organizasyonel verimliliğini artırırken, operasyonlarımızın yalınlaştırılmasını ve daha güçlü bir finansal yapı inşa etmemizi sağlayacak” dedi.

Ünvanlar değişecek, ihracat artacak

Yapılan açıklamaya göre topluluk, çimento faaliyetlerini Batisöke Çimento'nun çatısı altında toplamayı planlarken, Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş. bir holding şirketi olarak konumlanacak. Yeniden yapılanma sürecinin tamamlanması sonrası Batıçim'in ünvanı 'Batıçim Batı Anadolu A.Ş.' olacak. Batisöke ise 'Batıçim Çimento Sanayi Türk A.Ş.' ünvanını kullanacak.

Batisöke Çimento'nun mevcut fabrikasının kapasitesinin yıllık yaklaşık 4 milyon ton olduğunu belirten Candaş, şunları söyledi: “Batisöke, Batıçim'e ait Bornova'daki yıllık 1,8 milyon tonluk kapasiteli fabrikayı ve Batılman'ın Aliağa'daki arazisinde kuracağımız yeni 3,5 milyon ton/yıl kapasiteli çimento öğütme ve paketleme tesisini kiralayacak. Böylece Batisöke, kapasite açısından Ege Bölgesi'nin en büyük şirketi olacak. Limana yakın tesislerimiz sayesinde şu anda yüzde 20 olan çimento ihrac oranımız yüzde 40-45 seviyelerine çıkacak. Fabrikalarımızın limanlara yakınlığı Akdeniz havzası ve Atlantik Okyanusu hattındaki pazarlarda bize rekabet avantajı sağlıyor. Aliağa'daki yatırımımız tamamlanınca çimento ihracatı açısından lojistik avantaj sağlanacak, navlun maliyetleri minimize edilecek ve global pazarlara erişim için çok daha rekabetçi hale geleceğiz. Amerika, Avrupa ve Afrika kıtasında 20'yi aşkın ülkeye ihracat gerçekleştiriyoruz. Geçen yıl grup olarak toplam çimento ve klinker ihracatımız yaklaşık 1 milyon 450 bin ton oldu.”

Gayrimenkul projeleri geliştirecek

Çimento üretimi ve ünvan değişikliğiyle birlikte grubun stratejik dönüşümünde üçüncü adımı ise gayrimenkul

ile yeni bir sektöre giriş yer alıyor. Batıçim tarafından geliştirilecek yeni iş modeli doğrultusunda, şirketin elindeki taşınmazlar değerlendirilecek.

Bu kapsamda İzmir Bornova'daki yaklaşık 700 dönümlük fabrika arsası, Erzene Mahallesi'nde yer alan 180 dönümlük araziler ile birlikte birçok başka değerli gayrimenkuller kullanılacak. Bu arazilerin projeler geliştirilebilmesi amacıyla gayrimenkul yatırım fonlarına devredileceğini belirten Candaş, SPK'ya başvuruların yapıldığını ve onay sonrasında işlemlerin Genel Kurul'a sunulacağını söyledi.

SPK tarafından yetkilendirilmiş değerlendirme kuruluşlarının raporları doğrultusunda gayrimenkullerin değerlerinin belirleneceğini belirten Candaş, “Portföy yönetim şirketi tarafından kurulacak fonlara devredilecek bu taşınmazlar üzerinde geliştirilecek projelerle şirketin, üretim dışındaki taşınmaz gelirlerinden faydalanmasını amaçlıyoruz. Ayrıca edinilecek fon katılım belgelerinin üçüncü kişilere teminat olarak gösterilmesi ya da iadesi gibi tasarruf hakları da şirketin elinde olacak” diye konuştu.

Grup şirketlerini halka açmayı planlıyor

Yeniden yapılanma sayesinde Batıçim'in sermaye piyasalarının sunduğu yeni enstrümanlara daha yakın hale gelmesi bekleniyor. Grup ayrıca diğer iştiraklerini de halka açmayı planlıyor. Batılman'ın halka arzı için SPK'ya başvuru yaptıklarını belirten Candaş, “Batılman'ın halka arzı için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Grubun gelecek planları içinde Batılman'ın önemli bir yeri var. Büyümeye açık bir şirket ve cirosunun yüzde 80'ini grup dışı şirketlerden sağlıyor. Limanın derinliği büyük gemilere uygun. Limana vinç yatırımı ve yeni depo elemanları eklemeyi, rıhtımla iskele arasındaki boşluğu doldurmayı planlıyoruz. Batılman için SPK'dan gerekli izinlerin alınması ve halka arzının gerçekleşmesinden sonra diğer grup şirketimiz Batibeton'u da halka açmayı planlıyoruz” diye konuştu.

İş birlikleri, ortak projeler ve sektörel çeşitlilik anlamında yeni fırsatların da kapısını aralayacak şirket, bu adım ile yatırımcıların çıkarlarını gözeterek gelecekteki büyüme adımları için stratejik bir kaldıraç işlevi görmeyi hedefliyor.

Türk çimentosunun bayrağı daha güçlü dalgalanacak

Değişen dünya dinamiklerine ayak uydurmanın, yalnızca büyümek için değil, kalıcı bir iz bırakmak için gerekli olduğunu söyleyen Batı Anadolu Şirketler Topluluğu Yönetim Kurulu Başkan Vekili Gülanıt Candaş, yeniden yapılanma sürecine ilişkin şu ifadeleri kullandı: “Köklü bir sanayi geleneğini yenilikçi bir vizyonla buluşturuyoruz. Operasyonel yapılanmamızı sadeleştirirken, küresel pazarlarda Türkiye'nin üretim gücünü daha etkin temsil edecek adımlar atıyoruz. Kaynaklarımızı tek bir çatıda toplamak hem verimlilik hem de sinerji ve inovasyon anlamında önem taşıyor. Bu hamle, müşterilerimize daha hızlı ulaşmamızı, üretimde esnekliğimizi artırmamızı ve sürdürülebilirliği tüm süreçlerin merkezine yerleştirmemizi sağlayacak. Lojistik avantajlarımızı bir kaldıraç gibi kullanarak, Akdeniz'den Atlantik'e uzanan coğrafyada Türk çimentosunun bayrağını daha da güçlü bir şekilde dalgalandırmaya devam edeceğiz. Bu dönüşüm, geçmişin deneyimiyle geleceğin cesaretini birleştiren bir yolculuk. Amacımız, yalnızca şirketimiz için değil, bölgemizin kalkınması ve ülke ekonomisi için de katma değerli bir miras bırakmak. İnaniyorum ki attığımız her adım, Türkiye'nin sanayideki iddiasını güçlendirecek.”

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ İLE ÇİMENTAŞ KARS FABRİKASI ARASINDA İŞ BİRLİĞİ PROTOKOLÜ İMZALANDI



Çimentoaş Kars Fabrikası ile Kafkas Üniversitesi (KAÜ) arasında üniversite-sanayi iş birliğini güçlendirmeye yönelik önemli bir adım atıldı. Taraflar arasında imzalanan protokol ile öğrencilerin ve akademisyenlerin sanayi deneyiminden yararlanması, ortak projeler geliştirilmesi ve karşılıklı bilgi paylaşımının artırılması hedefleniyor.

İmza töreni, Kafkas Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Hüsnu Kapu, Çimentoaş Yönetim Kurulu Başkanı Taha Aksoy'un yanı sıra, üniversite ve Çimentoaş üst yönetiminin katılımıyla gerçekleştirildi.

Protokol kapsamında; Kafkas Üniversitesi öğrencileri teknik geziler, staj ve mezuniyet sonrası iş imkanlarına erişim sağlayabilecek. Ayrıca, karşılıklı laboratuvar kullanımı, akademik danışmanlık ve Ar-Ge projeleri gibi birçok alanda da iş birlikleri hayata geçirilecek. Akademisyenler ise Çimentoaş'ın altyapı ve teknik imkanlarından faydalanarak araştırma ve uygulamalı çalışmalar yürütebilecek.

Bu protokol, hem bölgesel kalkınmayı desteklemek hem de nitelikli insan kaynağı gelişimine katkı sağlamak amacıyla üniversite-sanayi iş birliğinin önemli bir örneğini oluşturuyor.

OYAK ÇİMENTO'DAN MARMARA DENİZİ'NE EKOLOJİK KATKI: YAPAY RESİF PROJESİ



OYAK Çimento, Dünya Biyoçeşitlilik Günü'nde Kocaeli Büyükşehir Belediyesi iş birliğiyle önemli bir projeyi hayata geçirdi. Proje kapsamında özel olarak üretilen yapay resifler, törenle Marmara Denizi'ne bırakıldı.

Türkiye çimento endüstrisinin kapasite ve pazar lideri OYAK Çimento, sürdürülebilirlik vizyonu ve çevreye yönelik duyarlılığı doğrultusunda yeni projeleri hayata geçirmeye devam ediyor. OYAK Çimento söz konusu yaklaşımı doğrultusunda son olarak Kocaeli Büyükşehir Belediyesi iş birliğiyle önemli bir projeyi hayata geçirdi. Ekolojik sürdürülebilirliği destekleme ve deniz yaşamını zenginleştirme hedefiyle proje kapsamında özel olarak üretilen yapay resifler, 26 Mayıs tarihinde törenle Marmara Denizi'ne bırakıldı.

Deniz Biyoçeşitliliğine Katkı ve İzleme Süreci

Marmara Denizi'nde deniz yaşamı için barınma ve üreme alanı sağlayan yapay ve doğal mercan resiflerinin artmasının; Su Sirkülasyonu ve Temizliği, Biyoçeşitliliği Artırma ve Ekosistem Dayanıklılığı yoluyla deniz altı ekosistemin yeniden oluşumuna katkı sağlama potansiyeli taşıyor.

Proje kapsamında Marmara Denizi'ne bırakılacak olan/bırakılan yapay resiflerin denizaltı biyoçeşitliliği ve canlılığına etkileri yakından takip edilecek. Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Fakültesi Biyoloji Bölümü'nden uzman akademisyenler, 3 yıl boyunca düzenli dalışlar yaparak bu süreci titizlikle izleyecek. Bu izleme süreci, projenin etkinliğinin değerlendirilmesi ve gelecekteki benzer çalışmalar için önemli veriler sağlayacak.

Sürdürülebilir Üretim ve Gönüllü Katılım

Projede kullanılacak olan yapay resifler, OYAK Çimento'nun en düşük karbonlu çimentosu kullanılarak üretilen Durabet Beton ile imal edildi. Durabet Beton, şiddetli çevresel etkilere karşı dayanıklılığı, geçirimsizliği ve uzun ömürlü yapısıyla dikkat çekiyor. Bu özel beton, deniz ekosistemine zarar vermeden uzun yıllar boyunca varlığını sürdürebilecek bir yapı sağlıyor. Şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında aktif rol üstlenen OYAK Çimento çalışanları da proje sürecinde gönüllü olarak görev alarak hayata geçirilmesinde önemli katkılar sağladı.

OYAK Çimento olarak sadece finansal değil toplumsal sorumluluk alanında da rekabeti önemsediklerinin altını çizen OYAK Çimento Alternatif Kaynaklar ve Çevre Direktörü Galip Tekiner, törende yaptığı konuşmada şu sözleri dile getirdi: "Attığımız adımlar ve hayata geçirdiğimiz uygulamalarla sektörümüze örnek olmayı sürdürüyoruz. Yapay Resif Projesi, denizlerimizdeki biyoçeşitliliği zenginleştirme ve ekosistem dengesini yeniden kurma potansiyeli taşıyan umut verici bir adım. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ile hayata geçirdiğimiz bu anlamlı proje de sadece teknik özellikleriyle değil, OYAK Çimento olarak tüm çalışanlarıyla birlikte şirketimizin sosyal sorumluluk anlayışıyla da dikkat çekiyor. Türkiye'de Net-Zero taahhüdü veren ilk çimento şirketi olarak bugüne kadar olduğu gibi önümüzdeki dönemde de karbon emisyonlarını azaltmak ve enerji verimliliğini artırmak için yenilikçi teknolojilere yatırım yapmaya devam edeceğiz."

07

ARAŞTIRMA/ İSTATİSTİK ve DİĞER HABERLER

OECD EKONOMİK GÖRÜNÜMÜ, GEÇİCİ RAPOR MART 2025: BELİRSİZLİK İÇİNDEYÖN BULMA

OECD Ekonomik Görünümü (EG), OECD'nin geçtiğimiz yıl, bu yıl ve önümüzdeki yıl için önemli küresel ekonomik eğilimler ve beklentilere ilişkin yılda iki kez yaptığı analizdir. OECD Ekonomi Departmanı tarafından hazırlanan Rapor, her bir üye ülkenin ve söz konusu bu ülkelerin uluslararası gelişmeler üzerindeki etkilerinin incelemesine dayalı olarak çıktı, istihdam, hükümet harcamaları, fiyatlar ve cari dengeler için tutarlı bir dizi tahmin ortaya koymaktadır.

OECD Raporunda, tüm OECD üyesi ülkeler ve üye olmayan seçilmiş ülkeler için kapsam sağlanmaktadır. Her sayı, genel bir değerlendirme ve her bir ülke için gelişmeleri özetleyen ve tahminler sağlayan bir bölüm içerir. Bu çalışma, Raporun yönetici özeti olarak hazırlanmış çıktısından faydalanılarak hazırlanmış olup; özellikle G20 ülkeleri ile Türkiye özelindeki bilgiler, tahminler ve tavsiyeler üzerinde durulmaktadır.

GİRİŞ

Küresel ekonomi 2024'te dirençliliğini korudu ve yılın ikinci yarısında %3,2'lik sağlam bir yıllık oranda genişledi. Ancak son faaliyet göstergeleri küresel büyüme beklentilerinin yumuşadığını gösteriyor. Bazı ülkelerde iş ve tüketici güveni zayıfladı. Birçok ekonomide enflasyonist baskılar devam ediyor. Aynı zamanda, politika belirsizliği yüksek ve önemli riskler devam ediyor. Küresel ekonominin daha fazla parçalanması önemli bir endişe kaynağı. Beklenenden daha yüksek enflasyon daha kısıtlayıcı bir para politikasına yol açacak ve finans piyasalarında yıkıcı yeniden fiyatlandırmalara yol açabilir. Olumlu tarafı, tarifeleri mevcut seviyelerden düşüren anlaşmalar daha güçlü bir büyümeyle sonuçlanabilir.

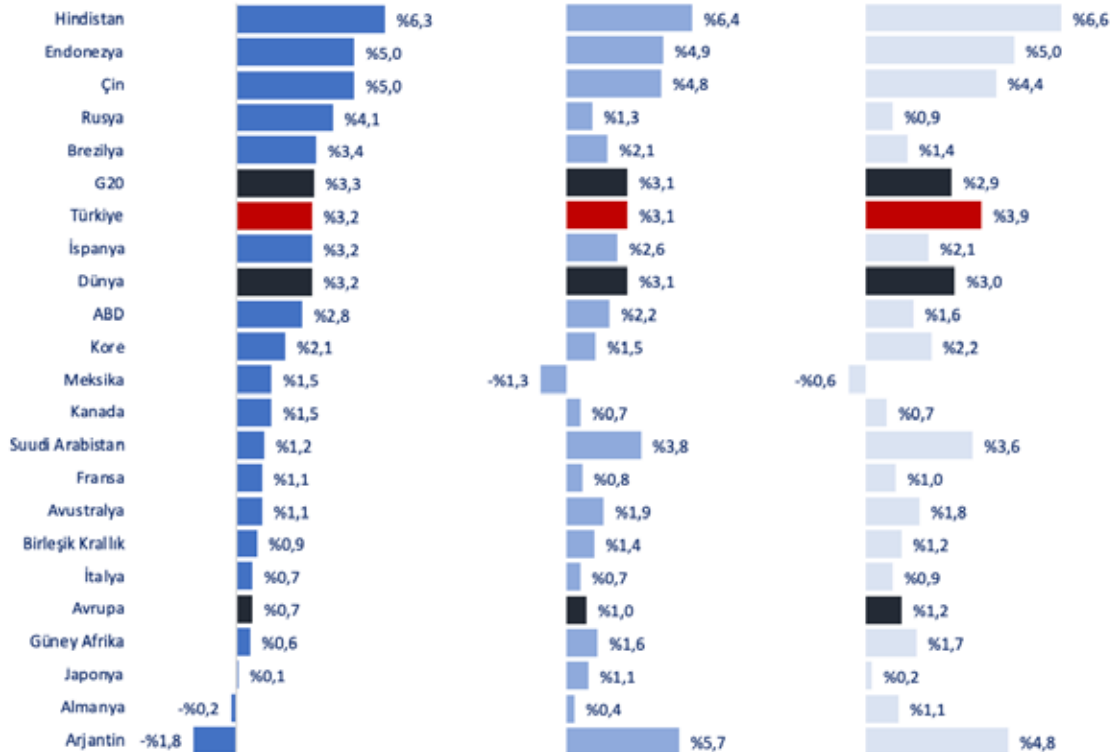


I. GENEL DEĞERLENDİRME

I.1. Küresel büyümenin ılımlı olması bekleniyor

Küresel GSYİH büyümesinin 2024'te %3,2'den 2025'te %3,1'e ve 2026'da %3,0'a düşmesi, çeşitli G20 ekonomilerindeki yüksek ticaret engelleri ve artan politika belirsizliğinin yatırım ve hanehalkı harcamalarını etkilemesi bekleniyor. ABD'deki yıllık reel GSYİH büyümesinin son zamanlardaki çok güçlü hızından 2025'te %2,2'ye ve 2026'da %1,6'ya düşmesi öngörülüyor. Avro bölgesi reel GSYİH büyümesinin 2025'te %1,0 ve 2026'da %1,2 olması öngörülüyor, çünkü artan belirsizlik büyümeyi baskı altında tutuyor. Çin'deki büyümenin bu yıl %4,8'den 2026'da %4,4'e düşmesi öngörülüyor.

Tablo-1. 2024, 2025 ve 2026 için GSYİH büyüme tahminleri (yıllara göre, %)

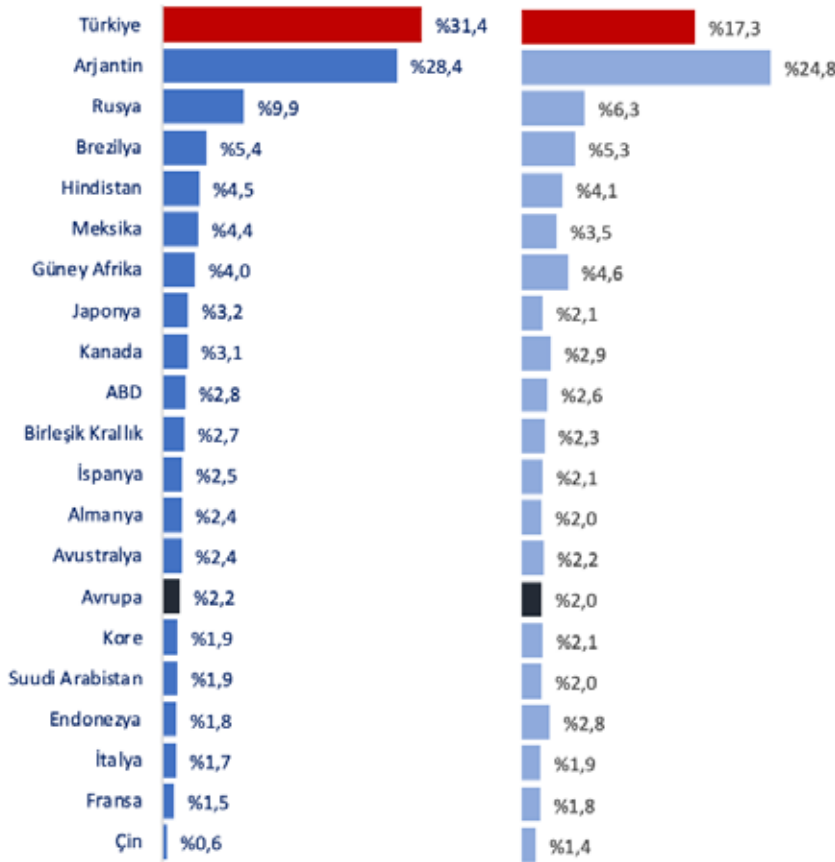


Kaynak: OECD Ekonomik Görünümü, Geçici Rapor Mart 2025

I.2. Enflasyon birçok ülkede devam ediyor

Enflasyonist baskılar birçok ekonomide devam ediyor ve manşet enflasyon son zamanlarda ekonomilerin artan bir kısmında tekrar yükseliyor. Hizmet fiyat enflasyonu, OECD ekonomileri genelinde %3,6'lık bir medyan oranla yüksek kalmaya devam ediyor. 2025-26'da enflasyonun daha önce beklenenden daha yüksek olması öngörülüyor, ancak ekonomik büyümenin yumuşamasıyla birlikte hala ılımlı seyrediyor. G20 ekonomilerinde manşet enflasyonun 2025'te %3,8'den 2026'da %3,2'ye düşmesi öngörülüyor. Temel enflasyonun 2026'da birçok ülkede merkez bankası hedeflerinin üzerinde kalması öngörülüyor.

Tablo-2. Başlık enflasyon (2025 ve 2026)



Not: Tablo, ABD için kişisel tüketim harcamaları fiyat endeksini, Avro bölgesi ve üye ülkeleri ile Birleşik Krallık için uyumlu tüketici fiyatları endeksini ve diğer tüm ülkeler için ulusal tüketici fiyat endeksini göstermektedir. Hindistan projeksiyonları, Nisan ayında başlayan mali yıllara dayanmaktadır. İspanya, G20'ye daimi olarak davetlidir.

Kaynak: OECD Ekonomik Görünümü, Geçici Rapor 117 Veri Tabanı

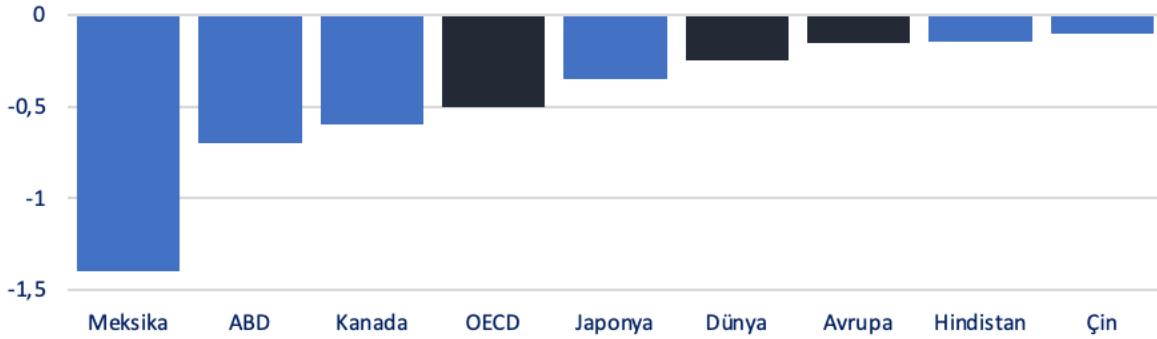
I.3. Ticaretin daha fazla parçalanması küresel büyüme beklentilerine zarar verecektir

Şu anda yüksek seviyedeki jeopolitik ve politika belirsizliği, temel projeksiyonlar için önemli riskler getiriyor. Olası risklerden biri, ticaret kısıtlayıcı önlemlerin tırmanmasıdır. Birleşik Devletler'e yapılan tüm emtia dışı ithalatlarda ikili tarifelerin daha da yükseltildiği ve diğer tüm ülkelerde Birleşik Devletler'den yapılan emtia dışı ithalatlara uygulanan tarifelerde buna karşılık gelen artışların olduğu örnek bir uygulama, küresel çıktının üçüncü yıla kadar yaklaşık %0,3 düşebileceğini ve küresel enflasyonun ilk üç yılda ortalama olarak yıllık 0,4 puan artabileceğini gösteriyor. Politika belirsizliği daha da artarsa veya finansal piyasalarda yaygın bir risk yeniden fiyatlandırması olursa, bu şokların etkisi daha da büyüyecektir. Bunlar, dünya çapında kurumsal ve hanehalkı harcamalarındaki aşağı yönlü baskılara eklenecektir.

Tablo-3. ABD ile diğer tüm ülkeler arasındaki ek %10 tarife artışının simülasyonları

ABD'nin tüm ülkelere emtia dışı ithalatlara uyguladığı tarifelerde %10'luk artışın ve tüm ülkeler tarafından ABD'den yapılan emtia dışı ithalatlara uygulanan tarifelerde %10'luk artışın simülasyonu

GSYİH etkileri - 3. yıla göre GSYİH düzeyi, başlangıç seviyesinden % fark



Not: Simülasyon, ABD'ye yapılan tüm emtia dışı ithalatlarda ikili tarifelerin kalıcı olarak %10 oranında artırılacağını ve diğer tüm ülkelerde ABD'den yapılan emtia dışı ithalata uygulanan tarifelerde buna karşılık gelen artışların olacağını varsaymaktadır.

Kaynak: OECD hesaplamaları NiGEM küresel makroekonomik modeli ve OECD METRO modeli kullanılarak yapılmıştır.

II. POLİTİKA YAPICILAR NE YAPABİLİR?

1. Para politikası dikkatli olmalı

Merkez bankaları artan belirsizlik ve daha yüksek ticaret maliyetlerinin fiyat ve ücret baskılarını artırma potansiyeli göz önüne alındığında dikkatli olmalıdır. Enflasyon beklentilerinin iyi bir şekilde sabit kalması ve ticaret gerginliklerinin daha da yoğunlaşmaması koşuluyla, temel enflasyonun ılımlı olması ve toplam talep büyümesinin zayıf olması beklenen ekonomilerde politika faizi indirimleri devam etmelidir.

2. Borç sürdürülebilirliğini sağlamak için mali eylemlere ihtiyaç var

Borç sürdürülebilirliğini sağlamak, hükümetlerin gelecekteki şoklara tepki vermesi için alan bırakmak ve yaklaşan büyük harcama baskılarını karşılamak için kaynak üretmek için kararlı mali eylemlere ihtiyaç vardır. Ülkeye özgü koşullara göre uyarlanmış güvenilir orta vadeli ayarlama yolları dahilinde harcamaları sınırlamak ve yeniden tahsis etmek ve gelirleri artırmak için daha güçlü çabalar, borç yüklerinin istikrara kavuşmasını sağlamak için önemlidir.

3. Büyümenin temellerini iyileştirmek için iddialı yapısal politika reformlarına ihtiyaç var

Devam eden uluslararası iş birliği, ticaret politikalarındaki son ayarlamaların ülkeler arasında misilleme ticaret engellerinin önemli ölçüde artmasına yol açmamasını sağlayabilir. Yine de, potansiyel çıktı genel olarak küresel mali krizden bu yana hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde zayıfladı. Ayrıca, artan korumacılık, jeopolitik belirsizlik ve zayıf büyüme beklentileri, sağlıklı iç pazarları garanti eden iddialı yapısal politika reformlarına olan ihtiyacı güçlendirmeye hizmet ediyor. Bunlar, firma girişindeki aşırı düzenleyici yükleri ortadan kaldırarak rekabetçi piyasa dinamiklerini teşvik eden düzenleyici reformları içerir. Eğitim ve beceri gelişimini artırmaya ve yatırımı ve işgücü hareketliliğini engelleyen işgücü piyasalarındaki kısıtlamaları azaltmaya yönelik reformlar da üretkenliği artırmak, yeni teknolojilerin yayılmasını artırmak ve işgücü katılımını artırmak için önemlidir.

Üyemiz Ferpa Çimento A.Ş. Genel Müdürü Kadir
Büyükkara'nın annesi

Ayşe Mübeccel Büyükkara'nın

vefat ettiğini üzüntüyle öğrendik.

Merhumenin cenazesi 31 Mayıs 2025 tarihinde Karşıyaka
Ahmet Efendi Camii'nde ikindi namazına müteakip kılınan
cenaze namazının ardından, Karşıyaka Mezarlığı'nda
defnedilmiştir.

Merhumeye Allah'tan rahmet, kederli ailesine ve
sevenlerine başsağlığı ve sabır dileriz.

**Çimento İşveren Dergisi'ndeYayınlanacak Makaleler İçin
HakemYayın Danışma Kurulu
Board of Referees for the Articles to be Published in
Çimento İşveren Journal**

Prof. Dr. Levent Akın	<i>Ankara Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Gülsevil Alpagut	<i>İstanbul Üniverstesi</i>
Prof. Dr.Yusuf Alper	<i>Uludağ Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Tankut Centel	<i>Koç Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Toker Dereli	<i>Emekli</i>
Prof. Dr. Ömer Ekmekçi	<i>İstanbul Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Münir Ekonomi	<i>Emekli</i>
Prof. Dr. H. Burak Gemalmaz	<i>İstanbul Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Alpay Hekimler	<i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Hande Karadağ	<i>MEF Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Cem Kılıç	<i>TOBB ETÜ</i>
Prof. Dr. Erdem Özdemir	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Nahit Töre	<i>Emekli</i>
Prof. Dr. A. Can Tuncay	<i>Bahçeşehir Üniversitesi</i>
Prof. Dr. M. Fatih Uşan	<i>Medipol Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Kübra DoğanYenisey	<i>Bilgi Üniversitesi</i>

Hakem değerlendirmesinden geçerek yayıma kabul edilen makalelerin yazarlarına, yayımlanan sayfa başına telif ücreti ödenecektir.

Makale yazarı sayısı birden fazla ise, toplam sayfa sayısı yazar sayısına bölünür ve telif ücreti ödemeleri eşit sayfa sayıları için makale yazarlarının unvanlarına göre ödenir.

*Authors of articles accepted for publication after peer review are paid per page.
If the number of article authors is more than one, the total number of pages is divided by
the number of authors and royalty payments are paid according to the titles of the
article authors for equal page numbers.*



Çimento İşveren Dergisi Makale Yayın Koşulları

1. Çimento İşveren Dergisi, hakemli bir dergi olup iki ayda bir yayınlanmaktadır. Makaleler **Türkçe ya da Türkçe ve İngilizce dillerinde gönderilebilir.**

2. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makaleler, daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış ve yayınlanmak üzere **başka bir yayına sunulmamış olmalıdır.** Çimento İşveren Dergisi'ne sunulan ve/veya hakemlik sürecine alınan makalelerin, başka bir mecra ya yollanmış olması ve daha önce tıpkı veya benzerinin yayınlanmış olmasının tespiti halinde **süreç iptal edilir.**

3. Makaleler dergi editörünün (ozguracar@ceis.org.tr) ya da Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın (genel@ceis.org.tr) adresine gönderilmelidir.

4. Çimento İşveren Dergisi'ne sunulan makaleler öncelikle şekil ve içerik yönünden ön incelemeye tabi tutulmaktadır. Şekil ve içerik olarak uygun bulunan makaleler, bilimsel inceleme için en az iki hakeme sunulmaktadır. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makaleler için hakemlik sürecine alınacağı **garantisizdir.**

5. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makalelerin hakemlik sürecine girip girmeyeceği 4-5 hafta içinde **sonuçlandırılır.**

6. Makalelerin değerlendirme süresi için **tarih verilmaz.**

7. Hakemlerden gelen değerlendirmeler doğrultusunda, makalenin yayınlanmasına, değerlendirme çerçevesinde yazardan düzeltme, ek bilgi ve kısaltma istenmesine veya yayınlanmamasına karar verilmekte ve bu karar yazara bildirilmektedir.

8. Hakemlerden birinin makaleyle ilgili olarak olumsuz görüş bildirmesi durumunda diğer hakemin/hakemlerin görüşüne bakılmaksızın makale yayınlanmaz. Hakem raporunda düzeltme istenmesi durumunda yazar tarafından sadece belirtilen düzeltmeler çerçevesinde değişiklikler yapılabilecektir.

9. Gönderilen makaleler 1,5 satır aralıklı olmalıdır. Makalelerin tablo ve şekillerle birlikte en çok 25 A4 sayfası boyutunda olmasına özen gösterilmelidir. Yazı 12 puntoda Times New Roman ve Türkçe font kullanılarak hazırlanmalıdır. Şekil şartlarına veya dergi içeriğine uymayan yazılar ön inceleme sonrasında Çimento İşveren Dergisi'nce hakemlere gönderilmeden **yazara iade edilir.**

10. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makalelerin şekil, grafik ve tablolarının, derginin belirttiği formata uygun olması gereklidir. Konu hakkında ek bilgi içeren dipnotlar, grafikler ve tablolar olabildiğince atıf yapılan sayfada veya hemen devamında yer almalıdır. Grafik ve tabloların altındaki notlar bu materyalleri ana metne bakmaksızın anlaşılabilir hale getirme amacını taşımamalıdır. Tablo ve grafiklerin A4 kağıt boyutunu aşmayacak şekilde düzenlenmiş olmaları gerekmektedir. Tablo ve grafiklerin okunaklı olması şart olup, okunmayan tablo ve grafikler olması durumunda makale **yazara iade edilir.**

11. Gönderilen bütün makalelerin başında, Türkçe başlık, Türkçe özet, İngilizce başlık, İngilizce özet yer almalıdır. Özet kısımları 200-250 kelimeli olmalıdır. Özetlerde; amaç, yöntem, bulgular ve sonuç bilgilerinin yer almasına özen gösterilmelidir. Özet kısımlarının altında anahtar kelimeler (keywords) İngilizce ve Türkçe olarak yazılmalıdır. Özetlerde kısaltma kullanılmamalıdır.

12. Makaleler ile birlikte yazarın özgeçmişi, yazara ait bir adet vesikalık fotoğraf ve yazarın detaylı iletişim bilgileri de ek dosya olarak gönderilmelidir.

13. Tüm makaleler; Amerikan Psikologlar Birliği (American Psychological Association, APA) tarafından yayınlanan "The publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2010" isimli kaynakta belirtilen yazım ilkelerine uygun olarak yazılmalıdır. Bu kaynak genelde üniversite kütüphanelerinde ve internete kolaylıkla bulunabilen bir materyeldir ve yazım kuralları ile ilgili çok sayıda örnek bulunmaktadır.

14. APA yazım stilinde kaynakça ve metin içi referanslama ile ilgili olarak aşağıda çeşitli örnekler yer verilmiştir:

Kaynakça

- **Kitap/Yazar Soyadı, A. A.** (Yayın yılı). Kitabın adı. Yer: Yayınevi.
- **Derleme kitap/Hazırlayanın Soyadı, A. A.** (haz.). (Yayın yılı). Kitabın adı. Yer: Yayınevi.
- **Kitapta makale/Yazar Soyadı, A. A., ve Yazar Soyadı, B. B.** (Yayın yılı). Makalenin adı. A. Editör ve B. Editör (haz.), Kitap adı (makalenin sayfa aralığı). Yer: Yayınevi.
- **Dergi makalesi/** Soyadı, A. A. (Yayın yılı). Makale adı. Çimento İşveren, cilt(sayı), makalenin sayfa aralığı.

Metin içi referanslama

Yazarların soyadı ve yayın tarihi (ve gerekiyorsa sayfa bilgisi) kullanılmamalıdır. Örneğin:

- Uzun (2002)...; Küçük (2002, s. 182)...; Öztok (2001, ss. 182-186)...
- Öztürk ve Göçekli'ye (2004) göre...; Girgin'e (2007) göre...
- Öztürk ve Göçekli (2004)...; Öztürk, Göçekli ve Girgin (2004)... gibi.

APA atıf formatına uygun olarak, atıfta bulunulan kaynağın yazar sayısı 3 ile 5 arasında ise, kaynağa metin içinde ilk geçtiği yerde yukarıdaki gibi atıfta bulunulur. Örneğin:

- Öztok, Uzun, Göçekli, Girgin ve Küçük (1992, ss. 154-198).

Aynı kaynağa daha sonra yapılan atıflarda ilk yazarın ismi ile birlikte "v.d." ifadesi kullanılır. Örneğin:

- Öztok v.d. (2005, ss. 154-198).

Yazar sayısı 6 veya daha fazla ise atıf, metin içinde ilk geçtiği yerde ve sonrasında ilk yazarın ismi ile birlikte "v.d." ifadesi ile kullanılır. Örneğin:

- Öztok v.d. (2005, ss. 154-198).

Cümle sonunda birden fazla esere atıfta bulunuluyorsa bu kaynaklar parantez içinde alfabetik sıra ile verilmelidir. Örneğin: ...

- (Hepkaner, Gençler ve Yılmaz, 2007; Kıranbay, 2000; Öztok v.d., 1996; Vardar, 2004).

Kaynakta aynı alıntı yapıldıysa, kaynağa atıfta bulunurken sayfa numarası mutlaka verilmelidir. Türkçe metinde kaynaklara atıfta bulunurken sayfa bilgisi için "s." veya "ss." kullanılmalıdır. Örneğin:

- Öztürk (2002, s. 182)...; Göçekli (2001, ss. 182-183).

Yukarıdaki açıklamalar, APA yazım stilinde referanslama konusunda kısıtlı sayıda örneklerden oluşturulmuştur. Daha fazla bilgi için 13. maddede bahsi geçen kaynak kullanılmalı ve APA yazım stili titizlikle uygulanmalıdır.

15. Makalelerde dile getirilen **düşüncelerden yazarları sorumludur.**

16. Makalelerde Türk Dil Kurumu'nun (TDK) yazım kılavuzu ve yazım kuralları örnek alınmalıdır. Detaylı bilgi için TDK'nın web sayfasına bakınız: www.tdk.gov.tr. Yabancı sözcükler yerine olabildiğince Türkçe sözlükler kullanılmalıdır. Türkçede alışılmamış sözcükler kullanılırken ilk geçtiği yerde yabancı dildeki karşılığı parantez içinde verilmelidir.

17. Dergide yayınlanması kabul edilen ve yayınlanan yazıların yazılı ve elektronik ortamda **tüm yayın hakları Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'na aittir.**

18. Makale sunum ve değerlendirme süreçlerine ilişkin tüm iletişim **e-mail sistemi** ile gerçekleştirilir. Telefonla **bilgi verilmaz.**

Article Publication Terms of Çimento İşveren Journal

1. Çimento İşveren is a refereed, bimonthly journal, accepting articles written in Turkish or Turkish and English.

2. The articles submitted to Çimento İşveren Journal **cannot be previously published** elsewhere and cannot be submitted to some other publication. **The process is cancelled** if any act of having an identical or similar article previously published or submitting the article to some other publication after it is submitted to Çimento İşveren Journal and/or while it is undergoing the referee procedure, is detected.

3. The articles shall be sent to the e-mail address of either the journal editor (ozguracar@ceis.org.tr) or Cement Industry Employers' Association (genel@ceis.org.tr).

4. The articles submitted to Çimento İşveren Journal are primarily subjected to a pre-emptive examination of format and content. Those which are found appropriate are submitted to two referees in the least for scientific examination. The articles submitted to the Çimento İşveren Journal **are not guaranteed** to be included in the referee procedure.

5. The pre-emptive examination for articles submitted to Çimento İşveren Journal, determining if the article will be included in the referee procedure, is concluded within 4-5 weeks.

6. Deadlines concerning the evaluation period of the articles shall not be established.

7. Publishing the article, asking the author of any rectification, additional information or shortening, or not publishing the article is decided in accordance with the evaluation received from the referees and the author is notified of this decision in writing.

8. In the event of having received negative opinion from one of the referees, the article shall not be published regardless of the opinion of other referee/s. In the event of any rectification request arising from the referee evaluation, the author shall only be allowed to make the changes which are in line with the specified readjustments.

9. Submitted articles must be 1.5 spaced. Authors should be attentive to limit articles to 25 A4 pages at most, including tables and graphics. The script must be Times New Roman with a font size of 12 and the font must include Turkish characters. Çimento İşveren Journal shall **return the articles** which do not fit the format requirements and journal content, to their authors after the pre-emptive examination, without submitting to referees.

10. The figures, graphics and tables of the articles submitted to Çimento İşveren Journal must comply with the designated format of the journal. Footnotes including additional information in the subject, graphics and tables should be on the same page with the reference or immediately following it. Notes written under graphics and tables should make it possible to understand their content without having to peruse the main text. The tables and graphics cannot exceed A4 paper size. It is compulsory for the graphics and tables to be legible. In case of unreadable tables and graphics, the article **shall be returned to the author**.

11. All submitted articles must include, at the outset, a Turkish title, Turkish summary, an English title and English summary. The summary parts shall not exceed 200-250 words. The summaries must include information regarding the purpose, method, findings and conclusion of the study. Under the summary parts, keywords must be written in English and Turkish. Abbreviations shall not be used in summary parts.

12. Author's brief autobiography, photograph and detailed contact information shall be submitted as a supplementary file attached to the article.

13. All articles must be arranged in line with the writing norms specified in "The publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2010" published by the American Psychological Association (APA). The guidelines may be readily found online and in university libraries, and contains a wide range of examples.

14. A variety of examples concerning reference list and in-text citations in APA writing norms are included below:

Reference List

- **Book/** Author Surname, A. A. (Year of publication). Title of work. Location: Publisher.
- **Edited Book/** Author Surname, A. A. (Eds.) (Year of publication). Title of book. Location: Publisher.
- **Chapter in a Book/** Author Surname, A. A., & Author, B. B. (Year of publication). Title of chapter. In A. Editor & B. Editor (Eds.), Title of book (pages of chapter). Location: Publisher.
- **Article in Journal/** Author Surname, A. A. (Year of publication). Title of article. Title of Periodical, volume number(issue number), pages.

In-text citations:

Authors' surnames and year of publication (and page numbers if necessary) must be used.

- Cullen (2002)...; Yergin (2002, p.182)...; Swan (2001, pp.182-186)...
- According to Adams and Carroll (2004)...; Austen (2007) claims...
- Adams and Carroll (2004)...; Adams, Carroll and Austen (2004)... etc.

In line with APA citation format, if the reference material's author number is between 3 to 5, the first in-text citation is made according to the examples above.

- Swan, Cullen, Carroll, Austen and Yergin (1992, pp.154-198).

All subsequent in-text citations to the same reference material are made using the first author's name followed by et.al.

- Swan et.al. (2005, pp.154-198).

If the number of authors is more than 6, the initial and subsequent in-text citations are made using the first author's name and et.al

- Swan et.al. (2005, pp.154-198).

If more than one reference material are to be cited at the end of a sentence, all material is listed in alphabetical order in parenthesis.

- (Lucas, 2004; Kinsella, 2000; Salinger, Asimov and Stevens, 2007; Swan et.al., 1996).

If a direct quotation is used, page number must be provided in the in-text citation. The abbreviations of p. or pp. should be used.

- Adams (2002, p. 182)...; Carroll (2001, pp. 182-183).

The exemplary explanations above are composed of a limited number of samples in APA Reference Format. For more information, the guidelines mentioned in Article 13 must be used and the writing norms must be meticulously applied.

15. **Authors hold the sole responsibility for ideas** stated in the articles.

16. All rights of publishing via written or electronic media regarding the articles published or accepted for publication in the journal belongs to Cement Industry Employers' Association.

17. All communication regarding article submission and evaluation procedures shall be carried out via e-mail. No information will be provided by telephone.

Doç. Dr. M. Serhat Öztürk

Hacettepe Üniversitesi Kariyer Merkezi Müdürü

Doç. Dr. Volkan Işık

Hacettepe Üniversitesi Kariyer Merkezi
Müdür Yardımcısı

Makale gönderim tarihi: 09.06.2025

Makale kabul tarihi: 23.06.2025

08

ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞ BİRLİĞİNDE KARIYER PLANLAMASINA YÖNELİK BİR İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ: HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ KARIYER MERKEZİ

A GOOD PRACTICE EXAMPLE FOR CAREER PLANNING IN UNIVERSITY-
INDUSTRY COLLABORATION: HACETTEPE UNIVERSITY CAREER CENTER

ÖZET

Bu makalede, dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelerin şekillendirdiği günümüz işgücü piyasasında üniversitelerin kariyer planlamasındaki rolü ve üniversite-sanayi iş birliğinin bu süreçteki önemi Hacettepe Üniversitesi Kariyer Merkezi (KARMER) örneği üzerinden incelenmektedir. Üniversite-sanayi iş birliğini merkeze alan KARMER; kariyer danışmanlığı, müfredat entegrasyonu, mikro yeterlilik programları, dijital platformlar ve kariyer fuarları gibi çeşitli bileşenleri kapsayan bir model sunmaktadır. Modelin başarısında stratejik yönetim, paydaş katılımı, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik belirleyici faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu iyi uygulama örneği, diğer üniversiteler için ölçeklenebilir ve uyarlanabilir bir kariyer planlaması çerçevesi sunmaktadır. Kariyer Fuarı'25 verileri ışığında işverenlerin mezunlardan beklentilerinin de değerlendirildiği çalışmada, üniversitelerin öğrencilerini değişen iş dünyasına hazırlamada atabileceği stratejik adımlara dair yol gösterici öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer planlaması, üniversite-sanayi iş birliği, mikro yeterlilikler, dijitalleşme, Hacettepe Üniversitesi, Kariyer Merkezi.

ABSTRACT

In this article, the role of universities in career planning in the current labour market, shaped by digital transformation and technological developments, and the importance of university-industry cooperation in this process are examined through the example of Hacettepe University Career Center (KARMER). KARMER, which focuses on university-industry cooperation, offers a model that includes various components such as career counselling, curriculum integration, micro-qualification programmes, digital platforms, and career fairs. Strategic governance, stakeholder participation, digitalisation, and sustainability stand out as determining factors in the success of the model. This best practice example provides a scalable and adaptable career planning framework for other universities. The study, which also analyses the expectations of employers from graduates in the light of Career Fair'25 data, provides guiding recommendations on the strategic steps universities can take to prepare their students for the changing business world.

Keywords: Career planning, university-industry cooperation, micro competencies, digitalisation, Hacettepe University, Career Center.

GİRİŞ

Küresel ölçekte hızla ilerleyen dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmeler, işgücü piyasasının yapısını köklü biçimde yeniden şekillendirmektedir. Özellikle otomasyon ve yapay zeka uygulamaları, yalnızca üretim süreçlerini değil, hizmet sektöründeki iş yapış biçimlerini de dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, çalışanlardan beklenen beceri setlerinde kapsamlı bir değişimi beraberinde getirmektedir. Dünya Ekonomik Forumu'nun Ocak 2025'te yayımladığı İşlerin Geleceği Raporu, iş dünyasının 2025–2029 döneminde karşılaşacağı yapısal dönüşümlere dikkat çekmektedir. Rapora göre, otomasyonun yaklaşık 85 milyon işi ortadan kaldıracak, aynı süreçte ise dijitalleşme ve yeni teknolojilerle 97 milyon yeni iş rolünün ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. Aynı raporda, mevcut iş gücünün yarıdan fazlasının önümüzdeki beş yıl içinde temel becerilerini güncellemek üzere yeniden eğitime ihtiyaç duyacağı ve bu dönüşümün yalnızca bireysel değil, kurumsal düzeyde de yeniden yapılanmayı zorunlu kıldığı vurgulanmaktadır (World Economic Forum, 2025, s. 7). Ayrıca insan-makine iş bölümü oranının dengeleneceği ve işlerin yaklaşık yarısının makineler tarafından yürütüleceği öngörülmektedir (World Economic Forum, 2025, s. 9). Dünya Ekonomik Forumu İcra Kurulu Başkanı Saadia Zahidi, bu süreci “çifte bozulma” (double disruption) olarak tanımlamakta; COVID-19 sonrası hızla artan otomasyonun iş gücü üzerinde dönüştürücü sonuçlar yarattığını belirtmektedir. Bu gelişmeler, üniversitelerin mezunlarını yalnızca teknik bilgiyle değil, aynı zamanda uyum yeteneği, eleştirel düşünme, dijital okuryazarlık ve yaşam boyu öğrenme becerileri ile donatmalarını zorunlu kılmaktadır.

Küresel işgücü trendleri ışığında kariyer planlaması stratejik bir önem kazanmaktadır. Özellikle üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar için kariyer planlaması, yalnızca mezuniyet sonrası iş bulmaya yönelik kısa vadeli bir çaba olmanın ötesinde, sürekli öğrenmeyi ve beceri geliştirmeyi içeren ya-

şam boyu bir süreçtir. İşgücü piyasasındaki dönüşüm, mikro yeterlilikler gibi esnek öğrenme fırsatlarının ve üniversitelerin sunduğu kariyer hizmetlerinin değerini artırmaktadır. Uluslararası düzeyde mikro yeterlilikler, bireylerin kısa zamanda yeni beceriler kazanmasını sağlayan odaklı eğitim yolları olarak görülmektedir. Avrupa Komisyonu'nun 2022 yılında kabul ettiği mikro yeterliliklere ilişkin Tavsiye Kararı da yaşam boyu öğrenme ve istihdam edilebilirlik için mikro sertifikaların geliştirilmesine, uygulanmasına ve tanınmasına yönelik ortak standartlar oluşturmayı hedeflemektedir (European Commission, 2022). Bu gelişmeler doğrultusunda yükseköğretim kurumlarının hem eğitim programlarını hem de kariyer destek hizmetlerini yeni koşullara uygun şekilde yeniden düzenlemesi gerekmektedir.

Üniversitelerin, öğrencilerini hızla dönüşen iş dünyasına hazırlarken aynı zamanda sektörlerle etkin bir iş birliği kurmaları da önem arz etmektedir. Üniversite-sanayi iş birliği, teoriyi pratikle buluşturarak öğrencilerin kazandıkları becerileri gerçek dünya deneyimleriyle pekiştirmelerini sağlamaktadır. Bu etkileşim sayesinde müfredatlar endüstrinin ihtiyaç duyduğu yetkinlikler doğrultusunda güncellenmekte, staj ve proje olanakları genişlemekte ve mezunların istihdam edilebilirliği artmaktadır. Küresel rekabet ortamında yenilikçilik ve girişimciliğin teşviki de büyük ölçüde üniversite-sanayi etkileşiminin başarısına bağlıdır.

Bu bağlamda, Türkiye'de köklü bir araştırma üniversitesi olan Hacettepe Üniversitesi'nin geliştirdiği kariyer planlaması modeli dikkat çekici bir iyi uygulama örneği olarak öne çıkmaktadır. Hacettepe Üniversitesi, Kariyer Gelişimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARMER) ile öğrencilerin kariyer gelişimini desteklemek ve sektörle sürdürülebilir ilişkiler kurmak amacıyla kapsamlı programlar yürütmektedir. Bu makalede, küresel işgücü trendlerinin gerektirdiği kariyer planlaması ihtiyacı temelinde Hacettepe Üniversitesi'nin “üniversi-

te-sanayi iş birliğinde kariyer planlaması" yaklaşımı incelenecek; kariyer merkezi yapısı, kariyer fuarları, sektörel iş birlikleri, mikro yeterlilik uygulamaları, dijital yönelimler ve politika uyumu bileşenleri detaylandırılacaktır. Hacettepe örneğinden hareketle elde edilen bulgular ışığında, diğer yükseköğretim kurumları ile politika yapıcılara yönelik öneriler sunulacaktır.

1. ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞ BİRLİĞİ BAĞLAMINDA KARIYER PLANLAMASININ ÖNEMİ

Bilgi ekonomisinde yenilikçilik ve beşeri sermayenin geliştirilmesinde üniversiteler ile sanayi kuruluşları arasındaki iş birliği kritik rol oynamaktadır. Üniversite-sanayi iş birliği, öğrencilerin kariyer planlaması sürecine çeşitli katkılar sağlayarak onların iş dünyasına hazırlanmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda kariyer planlamasının önemini birkaç başlık altında özetlemek mümkündür:

- **İstihdam Edilebilirlik:** Öğrenciler mezun olmadan önce sektör tecrübesi kazanarak iş hayatına hazırlıklı hale gelmektedir; böylece mezuniyet sonrası istihdam oranları yükselmektedir. Uygun iş birliği programları, öğrencilerin potansiyel işverenlerle tanışmasını ve network geliştirmesini mümkün kılarak işe geçiş sürecini hızlandırmaktadır.
- **Yetenek Gelişimi:** Sektörden gelen geri bildirimler ile akademik programlar güncellenmekte, müfredatlar endüstrinin ihtiyaç duyduğu yetkinliklere göre evrilmektedir. Bu sayede öğrenciler sadece teorik bilgiyle değil, iş dünyasında talep edilen güncel becerilerle de donatılmaktadır. Kariyer planlaması kapsamında sunulan eğitimler ve atölyeler, öğrencilerin iletişim, takım çalışması, problem çözme gibi yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlar.
- **İnovasyon ve Girişimcilik:** Ortak araştırma projeleri, teknokent iş birlikleri ve kuluçka merkezleri aracılığıyla yenilikçi fikirler ticarileşebilmektedir. Üniversite-sanayi etkileşimi, öğrencileri ve akademisyenleri girişimciliğe teşvik ederek kariyer planlamasını klasik ücretli istihdamın ötesine taşımaktadır. Bu ortaklıklar sayesinde öğrenciler üniversite yıllarında startup deneyimi kazanabilmekte veya Ar-Ge projelerinde görev alabilmektedir.
- **Bölgesel ve Ulusal Kalkınma:** Üniversitelerin bulundukları bölgedeki şirketlerle kurduğu ortaklıklar, bilgi transferini hızlandırarak ekonomik ve toplumsal gelişime katkı sağlamaktadır. Nitelikli insan kaynağının bölgede tutulması ve yeni yatırımların çekilmesiyle bölgesel istihdam artışı görülmektedir. Bu durum, öğ-

rencilerin mezuniyet sonrası kendi bölgelerinde kariyer fırsatları bulma ihtimalini yükselterek beyin göçünü azaltıcı bir etki de yaratır.

Yukarıdaki unsurlar, üniversite-sanayi iş birliğinin kariyer planlaması açısından çok yönlü faydalar sunduğunu göstermektedir. Öğrencilerin mezun olmadan önce iş dünyası ile etkileşime geçmesi, bir yandan onların kariyer hedeflerini somutlaştırmasına yardımcı olurken diğer yandan işverenlerin ihtiyaç duyduğu yeteneklere erken erişimini sağlamaktadır. Dolayısıyla, etkin bir kariyer planlaması stratejisi geliştirmek isteyen üniversitelerin sektörle yakın iş birliği içinde olması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Üniversite-sanayi iş birliğine dayalı kariyer planlaması uygulamalarına dair, dünya genelinde bazı iyi uygulama örnekleri ön plana çıkarılabilir. Örneğin, Almanya'daki Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) modeli, öğrencilerin akademik eğitimleri ile eş zamanlı olarak şirketlerde pratik deneyim kazandıkları ikili eğitim sistemine dayanmaktadır (<https://www.dhbw.de/english/dhbw/about-us>). Öğrencilerin eğitim süresince haftanın belirli günlerinde işletmelerde çalışmasını zorunlu kılan "ikili eğitim" modeli sayesinde öğrenciler, mezuniyetleriyle birlikte hem diploma hem de iş deneyimi kazanmakta, bu da istihdam edilebilirliklerini belirgin biçimde artırmaktadır (Graf, 2013). Benzer şekilde, İngiltere'de University of Warwick bünyesindeki Warwick Manufacturing Group (WMG), mühendislik ve teknoloji firmaları ile yürüttüğü ortak Ar-Ge projeleri, staj programları ve uygulamalı modüllerle üniversite-sanayi etkileşimini yapılandırılmış bir sisteme dönüştürmüştür (<https://warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/>). Bu sayede öğrencilere uygulamalı modüller, staj ve mezuniyet sonrası istihdam imkanı sunmaktadır (Perkmann vd., 2011). Hollanda'da ise Eindhoven University of Technology, bölgesel ekosistemle bütünleşik olarak yürüttüğü iş birlikleriyle hem öğrenci girişimciliğini hem de yerel kalkınmayı destekleyen bir model sunmaktadır (<https://www.tue.nl/en/education/why-study-at-tue/strong-ties-with-industry>). Üniversitenin sanayi bölgeleriyle kurduğu bölgesel kümelenme modeli sayesinde öğrencilerin proje bazlı çalışmalara katılımını ve girişimcilik ekosistemine entegrasyonunu teşvik etmektedir.

Asya'da, Güney Kore'deki KAIST (Korea Advanced Institute of Science and Technology), ülkenin teknoloji devleriyle (ör. Samsung, Hyundai) kurduğu Ar-Ge odaklı iş birlikleriyle öğrencilerin üniversite yıllarında iş dünyası ile entegre olmalarını sağlamaktadır (<https://www.kedglobal.com/future-mobility/newsView/ked202302230023>). Japonya'daki Tokyo Institute of Technology ise, mezuniyet öncesi zorunlu işyeri uygulama programları ve sanayi danışmanlarının ders içeriğine katkısı ile iş piyasasına hazırlık konusunda sistematik bir yaklaşım sergilemektedir.

Kuzey Amerika'da, Stanford Üniversitesi Silikon Vadisi ile kurduğu organik bağ sayesinde, öğrencilerin yenilikçi girişimler içinde aktif rol almasını ve büyük teknoloji firmalarında doğrudan iş bulmasını kolaylaştırmaktadır. Kanada'daki University of Waterloo ise co-op programları aracılığıyla öğrencilerin her akademik dönemi izleyen çalışma dönemlerinde sektörde ücretli pozisyonlarda görev almasını sağlayan bir model sunmaktadır (<https://uwaterloo.ca/future-students/co-op>). Sanayi-üniversite işbirliği eğitimi (co-op) modeli, eğitim kurumları ve sanayi çevreleri tarafından ortaklaşa uygulanan, çok sayıda katılımcı kurum, farklı öğrenme kazanımları ve çok çeşitli program ortamları ile karakterize edilen yetenek yetiştirmeye yönelik bir eğitim modelini ifade eder (Qiubo, Yvd. 2016). Bu sistem, öğrencilerin dört yıllık lisans eğitimi süresince iki yıla kadar iş deneyimi ile mezun olmasına olanak tanımaktadır (S. Ivković vd. 2024).

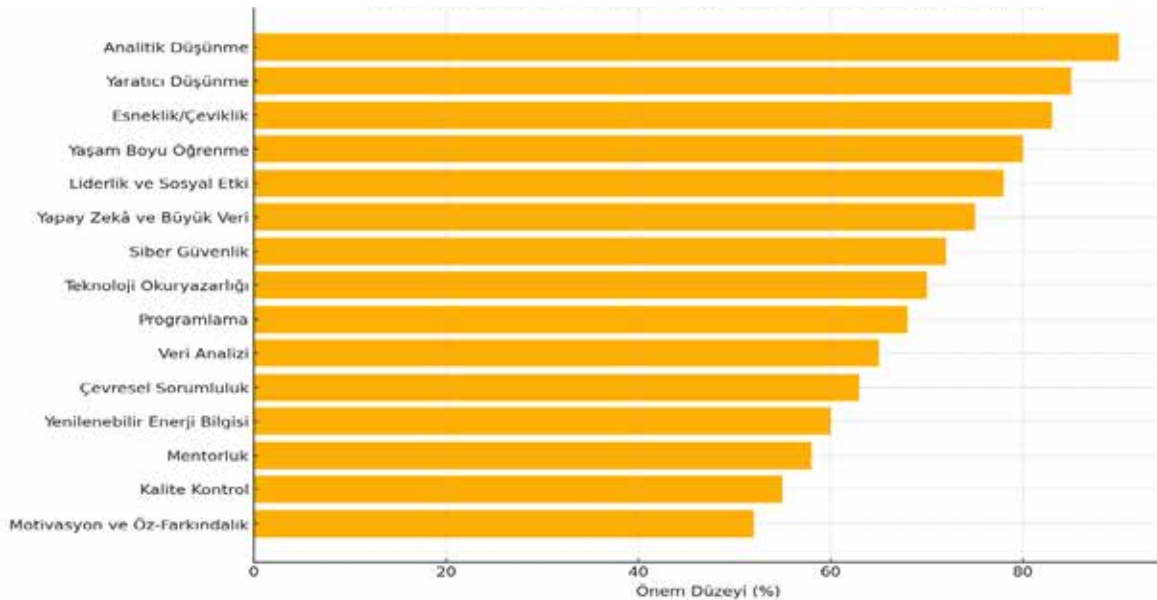
Türkiye'de de pek çok üniversite bu gerçeği göz önünde bulundurarak kariyer merkezlerini güçlendirmekte ve sanayi ile ortak programlar geliştirmektedir. Başkent Ankara'da yer alan Hacettepe Üniversitesi de geniş paydaş ağıyla (kamu kurumları, özel sektör, sivil toplum ve uluslararası kuruluşlar) kurduğu etkileşimler sayesinde bu alanda öne çıkan kurumlardan biridir. Hacettepe örneği, üniversite-sanayi iş birliğinin başarılı bir kariyer planlaması modeliyle bütünleştiğinde öğrencilerin kariyer gelişimine nasıl somut katkılar sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: KARİYER MERKEZLERİNİN ROLÜ VE ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞ BİRLİKLERİNİN İŞ GÜCÜ PİYASASINA ETKİSİ

Günümüz yükseköğretim ekosisteminde kariyer merkezleri, üniversitelerin öğrencileri iş yaşamına hazırlama misyonunun temel aktörleri haline gelmiştir. Türkiye'de kariyer merkezi faaliyetleri 2000'li yıllardan itibaren hız kazanmış ve hemen her üniversitede bu merkezler kurulmuştur. Kariyer merkezlerinin en temel amacı, üniversite öğrencilerinin, mezunların ve hatta çalışanların kariyer planlama ve geliştirme yetkinliklerini iyileştirmektir. Bu merkezler, öğrencilerin kendini tanıması, kariyer hedefleri oluşturmaları ve profesyonel hayata hazırlık süreçlerinde kritik rol oynamaktadır. Sağladıkları danışmanlık, eğitim ve bilgilendirme hizmetleri sayesinde öğrenciler kariyer gelişimlerini üniversite eğitimiyle eşgüdümlü şekilde yürütebilmektedir.

İşgücü piyasasında yaşanan yapısal dönüşüm, üniversitelerin sunduğu kariyer hizmetlerinin de kapsam ve işlev bakımından evrim geçirmesini zorunlu kılmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu İşlerin Geleceği 2025 raporuna göre, 2025–2030 arasında çalışanların becerilerinin %39'u dönüşecek veya geçerliliğini yitirecektir. Bununla birlikte figür 1'de gösterildiği üzere önümüzdeki beş yıllık dönemde iş dünyasında en çok talep görecektir beceriler arasında analitik düşünme (en çok talep edilen beceri -%70'ten fazla işveren tarafından temel-), yaratıcılık, yapay zeka, dijital okuryazarlık ve teknoloji kullanımı ön plana çıkmaktadır (World Economic Forum, 2025, s. 12). Raporda ayrıca 2030'a kadar iş gücünün %59'unun yenden eğitime ihtiyacı olacağı belirtilmiştir. Bu durum, yükseköğretim kurumlarının öğrencileri yalnızca akademik bilgiyle değil, aynı zamanda hızla değişen iş gücü taleplerine uyum sağlayacak esnek yetkinliklerle donatmasını gerekli kılmaktadır.

Figür 1. 2025-2030 Arası En Çok Talep Görecektir Beceriler



Bu bağlamda kariyer merkezlerinin rolü, klasik anlamda istihdam aracı kurumlar olmaktan çıkarak, müfredat dışı beceri geliştirme programları, uygulamalı atölyeler ve dijital sertifika olanakları sunan entegre öğrenme alanlarına dönüşmektedir. Son yıllarda bu dönüşümün somut bir yansıması olarak mikro yeterlilikler (micro-credentials) yükseköğretim sistemlerinde yaygınlaşmaktadır. Mikro yeterlilikler, kısa süreli, hedef odaklı ve iş gücü piyasasına yönelik becerilerin dijital olarak belgelendiği esnek öğrenme yapıları olarak tanımlanmaktadır. Gamage ve Dehideniya'nın (2025) vurguladığı gibi, mikro sertifikalar yalnızca bireylerin istihdam edilebilirliğini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda yükseköğretim kurumlarının yaşam boyu öğrenme vizyonunu yeniden inşa etmektedir.

Avrupa Komisyonu (2022) tarafından yayımlanan Council Recommendation on Micro-credentials for Lifelong Learning and Employability belgesi, bu yapıları Avrupa düzeyinde ortak bir tanım ve kalite güvencesi çerçevesine oturtmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla, üniversitelerin kariyer planlaması yaklaşımları işgücü piyasasında yaşanan dijital dönüşüm, mikro yeterliliklerin yükselişi ve kariyer hizmetlerinin genişleyen işlevselliği ekseninde yeniden yapılandırılmaktadır.

Üniversite-sanayi iş birliklerinin iş gücü piyasasına etkisi de kavramsal çerçevenin önemli bir boyutudur. Klasik yaklaşımla üniversiteler bilgi üretip yayarken, günümüz yaklaşımında bu bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüşmesi vurgulanmaktadır. Üçlü sarmal (triple helix) modeli (üniversite-sanayi-kamu iş birliği) bu dönüşümün teorik temelini oluşturur. Yapılan araştırmalar, işletmelerin üniversitelerle iş birliğine girme motivasyonlarının yenilikçilik, Ar-Ge projeleri yürütme ve nitelikli eleman istihdam etme gibi nedenlere dayandığını; üniversitelerin ise bilimsel bilgisini ticarileştirme ve öğrencilerini sanayinin ihtiyaç duyduğu niteliklerle donatma amacı güttüğünü ortaya koymaktadır (Vielba vd., 2010; Ankrah & Al-Tabbaa, 2015). Bu karşılıklı motivasyon, mezunların iş dünyasına geçişini kolaylaştıran bir ekosistem yaratmaktadır. Üniversite-sanayi ortaklıkları sayesinde öğrenciler staj, yarı zamanlı iş, sektör projeleri gibi deneyimlere daha öğrenciyken erişebilmekte; bu da mezuniyet sonrası istihdam sürecini kısaltmaktadır. Dahası, işverenler üniversite iş birlikleri aracılığıyla potansiyel yetenek havuzlarına erken ulaşarak seçim yapabilmektedir. Bu etkileşim, makro düzeyde bakıldığında, iş gücü arz ve talebi arasındaki uyumsuzlukların azalmasına katkıda bulunur. Üniversiteler iş dünyasının güncel trendlerini eğitim programlarına entegre ettikçe mezunların nitelikleri ile piyasanın beklentileri arasındaki açığı daralmaktadır. Bu da uzun vadede yapısal işsizlik sorunlarının hafiflemesine ve ülke genelinde rekabetçi bir iş gücü piyasası oluşmasına zemin hazırlar.

Kavramsal olarak değerlendirildiğinde, güçlü bir kariyer planlaması modeli için üniversite içi kurumsal mekanizmalar (kariyer merkezleri, müfredat entegrasyonu, sertifika programları vb.) ile üniversite dışı paydaş bağlantılarının (sanayi iş birlikleri, mezun ağları, devlet politikaları vb.) uyumlu şekilde işlemesi gerekmektedir. Hacettepe Üniversitesi örneği, bu çok boyutlu modelin pratikte nasıl hayata geçirilebileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Aşağıdaki bölümde, Hacettepe'nin kariyer planlaması yaklaşımı detaylandırılarak bu kavramsal çerçevenin uygulamadaki yansımaları incelenecektir.

3. BİR İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

3.1. Kariyer Merkezi'nin Yapısı, Hizmet Alanları ve Stratejik Yönelimi

Hacettepe Üniversitesi Kariyer Gelişimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARMER), öğrenciler ve mezunlara kariyer geliştirme desteği sağlamak amacıyla 2014 yılında kurulmuştur. Rektörlüğe bağlı bir uygulama ve araştırma merkezi olarak hem pratik hizmetler sunmakta hem de kariyer gelişimi alanında araştırmalar ve stratejik planlamalar yapmaktadır. Merkezin kuruluş amacı, "öğrencilerin üniversite hayatından çalışma hayatına geçişte uyum sağlamalarına ve mezuniyet sonrasında kendi özelliklerine uygun işlere yerleşmelerine yardımcı olmak" şeklinde belirlenmiştir (KARMER, 2024). Bu misyon doğrultusunda KARMER, multidisipliner bir ekiple faaliyet göstermektedir. Merkez müdürü, müdür yardımcıları, idari koordinatör ve farklı alanlarda uzman kariyer danışmanlarından oluşan kadro doğrudan öğrencilerle etkileşim içinde çalışmaktadır. Üst yönetimden gelen güçlü kurumsal destek sayesinde KARMER'in personel ve kaynak ihtiyaçları karşılanmakta, faaliyetlerin sürekliliği güvence altına alınmaktadır (KARMER, 2024). Organizasyon yapısı, bir yönetim kurulu ve danışma mekanizmalarını da içerecek şekilde tasarlanmıştır; merkez müdürlüğü üniversitenin ilgili rektör yardımcılığı ile koordineli biçimde yıllık planlar ve faaliyet raporları hazırlamaktadır.

KARMER, Hacettepe öğrencilerinin kariyer gelişimine yönelik hizmetlerini çeşitli başlıklar altında yürütmektedir. Bireysel kariyer danışmanlığı hizmeti ile öğrenciler çevrimiçi randevu alarak veya doğrudan merkeze başvurarak kariyer danışmanlarıyla birebir görüşme yapabilmektedir. Bu görüşmelerde öğrencinin ilgi alanları, yetkinlikleri ve hedefleri doğrultusunda kişiselleştirilmiş kariyer planları oluşturulmaktadır. Hacettepe'de kariyer danışmanlığı fakülteler bazında uzmanlaşmış danışmanlar tarafından verilmekte; böylece her öğrenci kendi alanının dinamiklerine hakim bir rehberlik alabilmektedir. Eğitim ve seminerler kapsamında

merkez, öğrencilerin iletişim, takım çalışması, problem çözme, liderlik gibi mesleki ve kişisel yetkinliklerini artırmaya yönelik yıl boyu etkinlikler düzenlemektedir. Konferanslar, paneller, atölye çalışmaları ve zirveler aracılığıyla öğrenciler teknik bilgilerin yanı sıra iş dünyasında başarılı olmak için gerekli sosyal becerilerini de geliştirmektedir. Müfredat entegrasyonu bakımından Hacettepe, kariyer planlamasını eğitim programının bir parçası haline getiren öncü kurumlardandır. Örneğin, lisans programlarında sunulan SEC 500: Kariyer Geliştirme, Planlama ve Yönetimi dersi sayesinde öğrenciler mezun olmadan önce kariyer yönetiminin ilkelerini, iş başvurusu ve mülakat süreçlerini, iş etiğini ve girişimciliği öğrenmektedir. Bu derste sektörden uzmanlar da konuk edilerek eğitim içeriğinin gerçek hayat örnekleriyle zenginleştirilmesi sağlanmaktadır. Böylece kariyer bilinci, öğrencilerin üniversite deneyimine entegre edilmiş olmaktadır. Bilgi ve iletişim platformları da KARMER'in etkin kullandığı araçlardır. Merkez, faaliyetlerini duyurmak ve öğrencilerle etkileşim kurmak için dijital kanalları aktif biçimde kullanmaktadır. LinkedIn ve Instagram gibi sosyal medya hesaplarında düzenli olarak kariyer ipuçları, etkinlik duyuruları ve mezun başarı hikayeleri paylaşılmaktadır. Ayrıca üniversitenin çevrimiçi Kariyer Portalı aracılığıyla staj ve iş ilanları yayınlanmakta; Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi koordinasyonunda geliştirilen Kariyer Kapısı platformu üzerinden iletilen staj ve iş ilanları KARMER tarafından Hacettepe öğrencilerine ulaştırılmaktadır. Böylece ulusal düzeydeki fırsatlar Hacettepe öğrencilerine açılmakta, merkez adeta bir "kariyer köprüsü" işlevi görmektedir. KARMER'in Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) ile entegre çalışarak öğrencilere yönelik ortak programlar yürüttüğü; hatta İŞKUR uzmanlarının sistemde gönüllü kariyer danışmanı olarak görev aldığı görülmektedir. Bu çok paydaşlı yaklaşım, merkezin etki alanını üniversite dışına da genişletmekte ve öğrencilerin farklı kurumlarla temasını kolaylaştırmaktadır.

KARMER, Hacettepe Üniversitesi'nin kurumsal stratejilerine uygun olarak hem üniversite içinde hem de paydaşlarla iş birliği odaklı stratejiler geliştirmektedir. Merkezin temel stratejik hedefleri arasında şunlar yer almaktadır: Üniversite-sanayi bağlarının güçlendirilmesi, staj ve iş imkanlarına erişimin artırılması, yetkinlik geliştirme ve sertifikasyon, mezunlarla ilişkiler ve mentorluk, bilgiye erişim ve yayınlar. Üniversite-sanayi bağlarının güçlendirilmesi kapsamında KARMER, öğrencileri iş dünyası temsilcileriyle doğrudan bir araya getirecek etkinliklere öncülük etmektedir. Kariyer fuarları, kampüs tanıtım günleri, şirket sunumları ve sektör buluşmaları düzenleyerek öğrencilerin farklı sektörlerden profesyonellerle yüz yüze iletişim kurmasını sağlamaktadır. Bu etkinlikler sayesinde öğrenciler potansiyel işverenlerini tanıma, ağ oluşturma (networking) ve kariyer fırsatlarını ilk elden öğrenme imkanı bulmaktadır. Merkez ayrıca özel

ve resmi kurumlar ile sivil toplum kuruluşlarıyla protokoller imzalayarak staj ve istihdam konusunda uzun vadeli ortaklıklar geliştirmektedir. Staj ve iş olanaklarına erişimin artırılması da önceliklerdendir; bu amaçla Ulusal Staj Programı (USP) gibi devlet destekli girişimlerle iş birliği yapılarak ilgili süreçler üniversite bünyesinde koordine edilmektedir. KARMER, gelen staj ve istihdam ilanlarını değerlendirip uygun olanları öğrencilere ve yeni mezunlara yönlendirmektedir. Böylece Hacettepe öğrencilerinin daha mezun olmadan sektörlle buluşması sağlanmakta; akademik birimlerdeki staj koordinatörleriyle eşgüdüm halinde stajların tanınması ve kredilendirilmesi süreçleri yönetilmektedir. Yetkinlik geliştirme ve sertifikasyon stratejisi kapsamında merkez, öğrencilerin sadece akademik bilgiyle değil, çağın gerektirdiği beceri ve yeterliklerle de donanmasını hedeflemektedir. Bu doğrultuda üniversitenin Yaşam Boyu Öğrenme Merkezi gibi ilgili akademik birimleriyle iş birliği yapılarak sertifika programları ve kısa süreli mikro eğitimler sunulmaktadır. Örneğin dijital beceriler, yenilikçilik, proje yönetimi, yabancı dil gibi alanlarda eğitim programları düzenlenmekte ve başarıyla tamamlayanlara Hacettepe onaylı sertifikalar verilmektedir. Bu programlar öğrencilerin özgeçmişlerine değer katmakta ve iş başvurularında onları öne çıkarmayı amaçlamaktadır. Mezunlarla ilişkiler ve mentorluk boyutunda ise KARMER, Hacettepe Mezunlar Derneği ve üniversitenin ilgili mezun birimi ile birlikte çalışarak mezun-öğrenci etkileşimini teşvik etmektedir. Mezunlar ile öğrencileri buluşturan kariyer sohbetleri, sektör tanıtım günleri ve mentorluk programları organize edilmektedir. Bu sayede öğrenciler kendilerinden önce aynı sıralardan geçmiş ve iş hayatında deneyim kazanmış mentorlarla bir araya gelerek sektöre giriş öncesi rehberlik almaktadır. Mezun mentorlar, öğrencilerin belirli alanlara adım atmadan önce gerçekçi bir bakış açısı kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Son olarak bilgiye erişim ve yayınlar kapsamında merkez, kariyer odaklı içerik üretimiyle de öğrenci ve mezunlara destek olmaktadır. Dijital ve basılı yayınlar aracılığıyla iş dünyası trendleri, özgeçmiş hazırlama ipuçları, mülakat teknikleri ve girişimcilik hikayeleri paylaşılmaktadır. Örneğin KARMER'in hazırladığı kariyer rehberleri ve blog yazıları pratik bilgiler sunarken merkezin görünürlüğünü de artırmaktadır. Ayrıca üniversitenin kariyer merkezi web sayfası sektörlerle göre iş olanakları, etkinlik takvimi ve sıkça sorulan sorular gibi bilgilerle zenginleştirilmiştir.

KARMER'in bu kapsamlı yapısı ve proaktif işleyişi, Hacettepe Üniversitesi öğrencilerinin bütüncül bir kariyer geliştirme ekosistemi içinde yer almasını sağlamaktadır. Merkez, bir yandan öğrencilerin bireysel kariyer hedeflerini desteklerken diğer yandan üniversite ile iş dünyası arasında kurumsal köprüler inşa etmektedir. Geliştirilen stratejiler, kısa vadeli çözümler yerine sürdürülebilir ve sistematik bir

kariyer planlaması yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yönüyle KARMER, Türkiye'deki üniversite kariyer merkezleri için örnek teşkil eden bir model sunmaktadır.

3.2. Sektörel İş Birlikleri, Projeler ve Hizmet Çeşitliliği

Hacettepe Üniversitesi, köklü akademik birikimi ve konumunun sağladığı avantajlarla geniş bir paydaş ağı ile iş birliği yapmaktadır. Başkent Ankara'da yer alması sayesinde Hacettepe; bakanlıklar ve kamu kurumlarından ulusal/uluslararası özel sektör firmalarına, sivil toplum kuruluşlarından araştırma merkezlerine uzanan çok çeşitli kuruluşla etkileşim içindedir. Özellikle üniversite bünyesindeki Hacettepe Teknokent, akademik bilginin ürüne ve hizmete dönüşmesi sürecinde bir arayüz görevi görerek araştırmacılar, girişimciler ve sanayi arasında köprü vazifesi üstlenmektedir. Bu ekosistem, öğrencilerin daha üniversite sıralarındayken gerçek dünya problemleriyle tanışmasını ve çözüm üretme becerisi kazanmasını kolaylaştırmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'nin güçlü araştırma altyapısı ve disiplinler arası yaklaşımı, sanayi ile yürütülen projelerde somut çıktılar elde edilmesini mümkün kılmaktadır. Üniversitenin sağlık bilimlerinden mühendislik ve sosyal bilimlere uzanan geniş akademik yelpazesi, farklı sektörlerin ihtiyaçlarına yanıt verebilecek nitelikli insan kaynağı yetiştirmesini sağlamaktadır. Bu sayede Kariyer Merkezi koordinasyonunda yürütülen kariyer planlama faaliyetleri, üniversite-sanayi iş birliğinin öğrencilerin kariyer gelişimine doğrudan yansıdığı bütüncül bir model ortaya çıkarmaktadır.

Hacettepe'nin sektörel iş birlikleri kapsamında geliştirdiği projeler ve hizmet çeşitliliği, öğrencilerin kariyerlerine çok yönlü katkılar sunmaktadır. Örneğin, üniversite ile çeşitli şirketler ve kurumlar arasında imzalanan protokoller sayesinde her yıl yüzlerce öğrenciye staj ve iş imkanı sağlanmaktadır. Fakültelerdeki staj programları, ilgili sektör temsilcilerinin katkılarıyla sürekli iyileştirilmekte; bazı bölümlerde zorunlu stajların yanı sıra gönüllü stajlar da desteklenmektedir. Kariyer Merkezi, kamu ve özel sektör kuruluşlarıyla düzenlediği sektörel kariyer günleri ve proje pazarları aracılığıyla öğrencilerin iş dünyasına proje bazlı katkı vermesine olanak tanımaktadır. Öğrenci topluluklarının girişimleriyle mühendislik, tıp, bilişim, enerji gibi alanlarda düzenlenen kariyer etkinliklerine KARMER lojistik ve eğitimsel destek sağlamaktadır. Bu sayede, üniversitenin kariyer hizmetleri öğrenci kulüplerinin dinamizminden de beslenerek çeşitlenmektedir.

Hacettepe Üniversitesi'nin kariyer planlaması modelini özgün kılan bileşenlerden biri de mikro yeterlilik programları ve dijital kariyer hizmetleri konusunda yaptığı yenilikçi çalışmalardır. Hacettepe, öğrencilerinin ve mezunlarının hızla

değişen iş dünyasına uyum sağlaması amacıyla mikro sertifika uygulamalarını hayata geçiren öncü kurumlardan biridir. Mayıs 2025'te Senato kararıyla kabul edilen Mikro Yeterlilik Programları Yönergesi, üniversitenin bu alandaki kurumsal çerçevesini oluşturmuştur (Hacettepe Üniversitesi, 2025). Söz konusu yönerge, mikro yeterlilik programlarının geliştirilmesi, uygulanması, belgelendirilmesi ve kalite güvencesine ilişkin usul ve esasları tanımlamaktadır. Bu düzenleme, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun ilgili maddeleri ile Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi'nin (TYÇ) uygulanmasına dair yönetmelik (MYK, 2015) hükümlerini dayanak alarak hazırlanmıştır. Yönergede, mikro programlar kapsamında verilen sertifika ve dijital rozetlerde ilgili yeterlilik çerçevesi seviye ve kategorisinin belirtilmesi şart koşulmuştur. Böylece her bir mikro sertifika, TYÇ ve dolayısıyla Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi (European Qualifications Framework – EQF) içindeki seviyesine göre etiketlenerek şeffaflık ve tanınma sağlamaktadır. Bu adım, Hacettepe'nin mikro yeterlilik sistemini ulusal yeterlilikler çerçevesiyle uyumlu ve yasal zemine oturmuş bir biçimde tasarladığını göstermektedir. Nitekim Avrupa Komisyonu'nun (2022) mikro yeterlilikler konusundaki tavsiyelerine paralel şekilde, Hacettepe'nin bu hamlesi mezunlarının kazandıkları ek yeterliklerin işverenlerce daha kolay tanınmasına imkan verecektir.

Mikro yeterlik uygulamalarının içerik ve hedef kitle çeşitliliği de Hacettepe'yi özgün kılan bir diğer boyuttur. Üniversite, mevcut akademik programlarının yanı sıra dijital okuryazarlık, yapay zeka, yeni nesil medya, yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik gibi çağın dönüşüm alanlarında kısa süreli eğitim programları geliştirmiştir. Bu eğitimler, Hacettepe Yaşam Boyu Öğrenme Merkezi koordinasyonunda yürütülmekte olup çoğunlukla üniversite dışından katılımcılara da açık olarak sunulmaktadır. Örneğin dijital pazarlama, veri bilimi, siber güvenlik, yapay zeka uygulamaları, proje yönetimi ve iklim politikaları gibi alanlarda sertifika programları düzenlenmiş veya planlanmıştır. Amaç, üniversitenin sahip olduğu akademik birikimi daha modüler ve erişilebilir paketler halinde topluma sunarak yaşam boyu öğrenmeyi desteklemektir. Hacettepe'de yürütülen bu mikro eğitimler yalnızca mevcut öğrencilerle sınırlı kalmayıp farklı yaş ve meslek gruplarından bireylere de hitap etmektedir. Böylece üniversite, toplumsal katkı misyonu kapsamında sürekli değişen beceri taleplerine cevap verebilmektedir. Mikro programların başarısı büyük ölçüde dijital teknolojilerin etkin kullanımına dayanmaktadır. Hacettepe, mikro sertifikaların tasarımı ve sunumunda dijitalleşmeyi merkeze almıştır. Tüm mikro programlarda sertifikalar dijital olarak üretilmekte; katılımcılara QR kodlu ve doğrulanabilir elektronik belgeler verilmektedir. Bu sayede kazanılan yeterlik, dijital ortamda kolaylıkla paylaşılabılır ve doğrulanabilir hale gelmektedir. Özellikle Avrupa Yükseköğretim Alanı ile uyumlu şekilde, dijital sertifikalar Europass gibi uluslararası platformlarda

tanınabilir formatta tasarlanmaktadır. Hacettepe, sertifika belgelerini Avrupa standartlarına uygun biçimde düzenleyerek mezunlarının küresel iş piyasasında rekabetçiliğini artırmayı hedeflemektedir. Örneğin Hacettepe'den alınan "Yapay Zeka Temel Eğitimi" mikro sertifikası özgeçmişe eklendiğinde, üzerindeki dijital doğrulama kodu sayesinde işverenler ilgili sertifikanın içeriğine ve geçerliliğine çevrimiçi erişebilmektedir. Bu dijital yaklaşım, aynı zamanda üniversitenin idari yüklerini azaltmakta ve belge sahteciliğinin önüne geçmektedir. Mikro programların önemli bir kısmı çevrimiçi platformlar üzerinden sunulmaktadır. Hacettepe, bu amaçla kendi e-öğrenme altyapısının yanı sıra gerektiğinde ulusal/uluslararası kitlesel açık ders platformlarını kullanmaktadır. Ders içeriklerinin asenkron sunulması ve çevrimiçi sınav/ödev uygulamaları, geniş katımlı eğitimlerin bile yüksek kaliteyle yürütülmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca dijital kayıt ve takip sistemleri ile katılımcıların ilerlemeleri izlenebilmekte, ihtiyaç duyulduğunda geribildirim ve destek sağlanmaktadır. Kariyer planlaması bağlamında dijitalleşme yalnızca mikro yeterliklerle sınırlı değildir; Hacettepe Kariyer Merkezi de dijital araçlardan yoğun şekilde yararlanmaktadır. 2020 ve 2021'deki sanal kariyer fuarı deneyimi, merkezin dijital etkinlik yönetimi konusundaki becerisini artırmıştır. Artık geleneksel yüz yüze fuarlarda bile mobil uygulamalar ve çevrimiçi kayıt sistemleri kullanılmakta; öğrenci-firma eşleştirmeleri, takvimlendirme ve geri bildirim anketleri dijital olarak gerçekleştirilmektedir. Merkez, öğrencilerle iletişimde sosyal medya ve e-posta bültenlerini etkin kullanarak dijital neslin alışkanlıklarına uygun bir etkileşim kurmaktadır. Örneğin 2025 yılında başlatılan "Hacettepe Mikro Yeterlilik Podcast'i" (Hacettepe Üniversitesi, 2025b) ile mikro sertifikalar konusunda farkındalık yaratılmaya başlanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi'nin mikro yeterlik uygulamaları ve dijital kariyer hizmetleri, yükseköğretimdeki genel dönüşüm trendiyle uyum içindedir. Avrupa'da özellikle Erasmus+ projeleri kapsamında üniversitelerin mikro yeterlik ve dijital rozet sistemleri geliştirmesi desteklenmektedir (European Commission, 2022). Hacettepe'nin bu alandaki deneyimi, uluslararası girişimlere de katkı sağlayabilecek düzeydedir. Nitekim Hacettepe uzmanları, Yükseköğretim Kurulu bünyesinde oluşturulan mikro yeterlik komisyonlarında aktif rol alarak ulusal politika oluşumuna destek vermekte; edindikleri tecrübeleri diğer yükseköğretim kurumlarıyla paylaşmaktadır. Sonuç olarak Hacettepe modelinde kariyer planlamasının yenilikçi boyutları olan mikro yeterlikler ve dijitalleşme, öğrencilerin ve mezunların geleceğin iş dünyasına hazırlanmasında kilit rol oynamaktadır. Bu model, hızlı beceri kazanımı, esneklik ve teknoloji kullanımını harmanlayarak kariyer hizmetlerinde yeni bir standart tanımlamaktadır.

3.3. Kariyer Fuarı'nın Kapsamı ve İşleyişi

Üniversite-sanayi iş birliğinin en somut yansımalarından biri, üniversitelerin düzenlediği geniş katımlı kariyer fuarları ve benzeri etkinliklerdir. Hacettepe Üniversitesi Kariyer Fuarı, bu alanda Türkiye'deki en büyük ve kapsamlı organizasyonlardan biri olarak dikkat çekmektedir. İlk kez 2000'li yılların başında öğrenci kulüplerinin girişimiyle küçük ölçekli kariyer günleri şeklinde başlayan Hacettepe'deki kariyer etkinlikleri, 2016 yılından itibaren KARMER koordinasyonunda kurumsal bir kimliğe kavuşmuştur. 2016 öncesinde bazı öğrenci topluluklarının sınırlı katılımı ile organize ettiği etkinlikler, 2016'dan sonra farklı fakültelerin de dahil olmasıyla tüm üniversite geneline yayılmıştır. Böylece kariyer fuarı, gençlerin dinamizmi ile üniversitenin kurumsal desteğini bir araya getiren başarılı bir model haline gelmiştir.

2020 yılı, kariyer fuarı tarihinde beklenmedik bir dönüm noktasıdır. COVID-19 pandemisinin getirdiği kısıtlar nedeniyle Hacettepe Üniversitesi, Aralık 2020'de Türkiye üniversiteleri arasında ilk sanal kariyer fuarını düzenleyen kurum olmuştur. Webinarlar, sanal stantlar, canlı sohbet ve dijital özgeçmiş paylaşımı gibi imkanların kullanıldığı bu hibrit format sayesinde pandemi koşullarında dahi öğrenciler ile şirketlerin buluşması sağlanmıştır. 2021 yılında devam eden salgın tedbirleri nedeniyle fuar tamamen çevrimiçi ortama taşınmış ve beş gün süren "Sanal Kariyer Günleri" formatında gerçekleştirilmiştir. Pandemi etkilerinin azalmasıyla birlikte 2022 yılında Hacettepe Kariyer Fuarı hibrit formata geçerek kampüste yüz yüze stantlar ile eş zamanlı çevrimiçi katılım imkanını bir araya getirmiştir. Bu etkinliğe 2022'de 114 firma katılırken yaklaşık 7.000 öğrenci ziyaretçi olarak yer almıştır. 2023 yılında fuar tamamen yüz yüze formata dönmüş ve Cumhuriyet'in 100. yılı temasıyla Beytepe Kampüsü'nde gerçekleştirilmiştir. Bu etkinlikte 150'den fazla firma temsilcisi, 10.000'e yakın öğrenciyle bir araya gelmiştir. Mart 2024'te düzenlenen 13. Kariyer Fuarı'nın ölçeği daha da genişlemiş; 170'i aşkın firma katılım göstermiş ve yaklaşık 12.000 öğrenciyle o zamana kadarki en yüksek ziyaretçi sayısına ulaşılmıştır (Hacettepe Üniversitesi KARMER, 2024).

2025 yılına gelindiğinde Hacettepe Kariyer Fuarı 27-28 Şubat 2025 tarihlerinde 14. kez düzenlenmiş; rekor düzeyde, 196 farklı kurum ve kuruluş ile 15.451 katılımcıyı (öğrenci ve mezun) bir araya getirmiştir (Hacettepe Üniversitesi, 2025a). 2025 fuarının ziyaretçilerinin yaklaşık %23'ünün diğer üniversite ve şehirlerden gelmesi, Hacettepe Kariyer Fuarı'nın artık ulusal ölçekte de bir cazibe merkezi haline geldiğini göstermektedir. İki gün süren 2025 etkinliği boyunca 7 ana oturum, 23 atölye çalışması, üst düzey yönetici söyleşileri, vaka analizi etkinlikleri ve mülakat simülasyonları gibi çok yönlü içerikler öğrencilere ücretsiz olarak sunulmuştur. 2025 yılının teması "Teknoloji ve İnovasyon" olup yapay zeka ve sürdürülebilirlik alanlarında uzman ko-

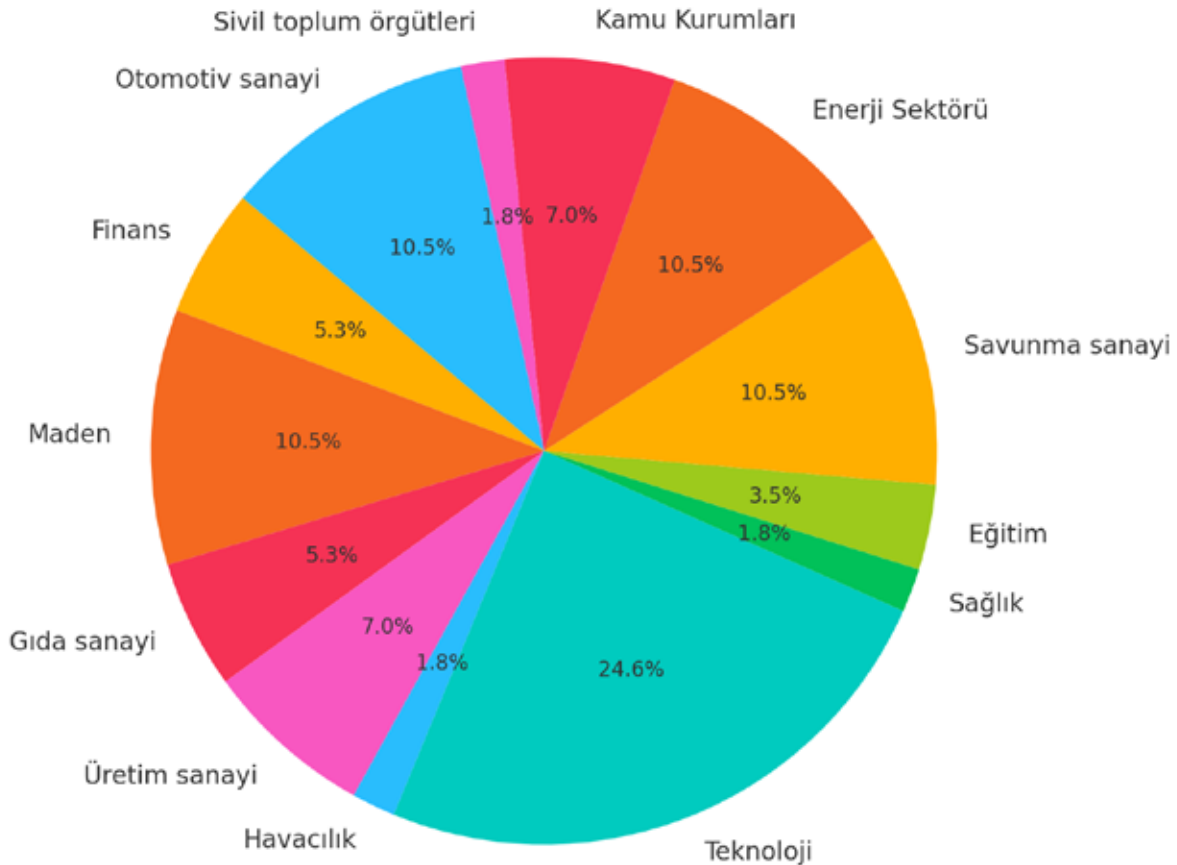
nuşmacılar ana oturumlarda yer almıştır. Böylece öğrenciler, geleceğin mesleklerine yön veren trendler hakkında bilgi edinme ve bu alanlardaki öncü kurumlarla tanışma fırsatı yakalamıştır.

Hacettepe Kariyer Fuarı'nın niceliksel başarısının yanı sıra niteliksel etkileri de kayda değerdir. Fuarı katılan birçok firma, etkinlik sonrasında yapılan değerlendirmelerde organizasyonun profesyonelliğinden ve öğrenci katılımcıların kalitesinden duydukları memnuniyeti dile getirmiştir. Şirket temsilcileri, fuarın kendilerine nitelikli stajyer ve iş başvuruları alma ile marka tanıtımı yapma açısından önemli bir platform sunduğunu belirtmektedir. Öğrenciler cephesinde ise kariyer fuarı, kariyer planlamalarına somut katkılar sağlayan eşsiz bir deneyim olarak görülmektedir. Fuarı katılan öğrenciler, ilgi duydukları sektörlerdeki firmalarla doğrudan görüşerek network oluşturma ve staj/işe alım süreçleri hakkında bilgi alma imkanı bulmaktadır. Birçok öğrenci için kariyer fuarı, ilk iş mülakat deneyimini yaşama ve profesyonel dünyayla ilk temas kurma fırsatını sunmaktadır. Nitekim 2025 Kariyer Fuarı sonrasında yapılan anketlerde öğrencilerin büyük çoğunluğu etkinlikten memnun kaldıklarını ve kariyer hedeflerini şekillendirmede fuarın ufuk açıcı olduğunu ifade etmiştir. Bu tür geri bildirimler, Hacettepe Kariyer Fuarı modelinin hem işverenler hem de öğrenciler açısından değer yarattığını göstermektedir.

3.4. Kariyer Fuarı'25'e İlişkin Bulgular: Mezunlardan Beklentiler

2025 Kariyer Fuarı kapsamında katılımcı firmalarla gerçekleştirilen anket çalışması, Hacettepe Üniversitesi'nin üniversite-sanayi iş birliği modelinin çıktıları hakkında dikkat çekici bulgular sunmaktadır. Firmaların sektörel dağılımına bakıldığında, ankete yanıt veren 57 firma arasında en yüksek katılım oranının %24,6 ile teknoloji sektöründe olduğu görülmüştür. Savunma sanayi, enerji, maden ve otomotiv sektörlerinin her biri %10,5 oranında temsil edilmiştir. Finans, gıda, imalat, eğitim ve sağlık gibi diğer sektörler de belirli oranlarda katılım sağlamıştır. Bu çeşitlilik, kariyer fuarının farklı sektörlerden geniş bir katılımcı profiline ulaştığını göstermektedir (Figür 2).

Figür 2. Araştırmaya katılan firmaların sektörel dağılımı (%)



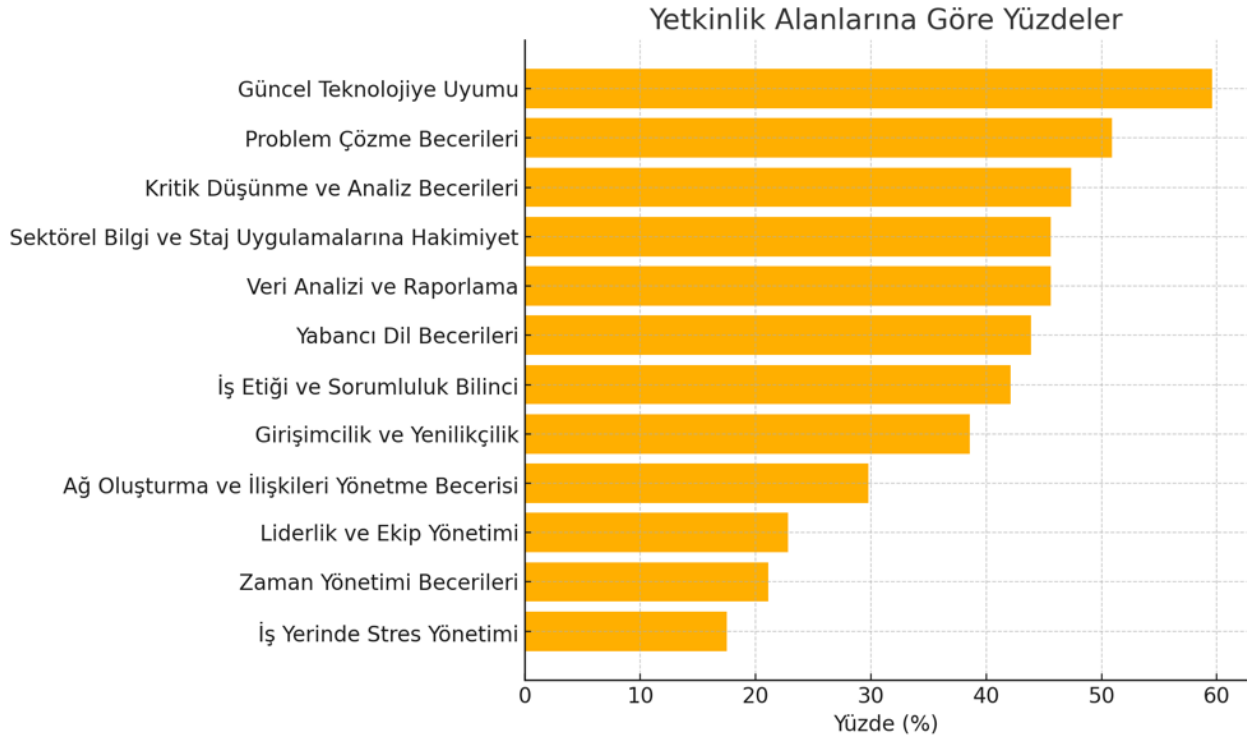
Mezun istihdamına ilişkin veriler, Hacettepe mezunlarının iş gücü piyasasındaki varlığının altını çizmektedir. Anket sonuçlarına göre katılımcı firmaların büyük kısmı halihazırda bünyelerinde Hacettepe mezunları ile çalışmaktadır. Firmaların %29,8'i şirketlerinde 1-5 arası, %22,8'i ise 51 ve üzeri sayıda Hacettepe mezunu istihdam ettiğini bildirmiştir. Bu durum, Hacettepe Üniversitesi'nin iş gücü piyasasında güçlü bir görünürlüğü olduğunu ve bazı firmalarla kurumsallaşmış ilişkiler geliştirdiğini göstermektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Firmalardaki Hacettepe Üniversitesi Mezun Dağılımı

Hacettepe Mezun Sayısı	%
1-5 arası mezun	29.8
6-10 mezun	14.0
11-20 mezun	19.3
21-50 mezun	5.3
51 ve üzeri mezun	22.8
H.Ü. Mezun Sayısı Bilinmiyor	8.8
Toplam	100.0

Mezunların yeteneklerine ilişkin işveren algısı incelendiğinde, Figür 3'te verildiği üzere işverenlerin %59,6'sı Hacettepe mezunlarının "güncel teknolojiye uyum sağlama" becerisini güçlü bulmaktadır. Yine işverenlerin yarıdan fazlası mezunların problem çözme yeteneklerini (%50,9) yüksek görürken; kritik düşünme (%47,4) ve veri analizi (%45,6) becerileri de mezunların öne çıkan diğer güçlü yönleri olarak belirtilmiştir.

Figür 3. Firmalara Göre Mezunların Güçlü Yönleri (%)



Buna karşılık, mezunların geliştirmesi gereken başlıca yönler olarak sektörel bilgi ve uygulama deneyimi (%33,3) ile yabancı dil yeterlilikleri (%29,8) vurgulanmıştır. İşverenler ayrıca stres yönetimi, networking (ağ kurma) ve zaman yönetimi gibi konularda da bazı mezunların gelişime açık yönleri olduğunu ifade etmiştir (oranlar %20–25 aralığında).

Tablo 2. Firmalara Göre Mezunların Geliştirilmesi Gereken Yönleri

Hacettepe Mezunları Geliştirilmesi Gereken Yetenekler	%
Sektörel Bilgi ve Staj Uygulamalarına Hakimiyet	33.3
Yabancı Dil Becerileri	29.8
İş Yerinde Stres Yönetimi	24.6
Problem Çözme Becerileri	22.8
Ağ Oluşturma ve İlişkileri Yönetme Becerisi	22.8
Veri Analizi ve Raporlama	19.3
Güncel Teknolojiye Uyumu	17.5
Kritik Düşünme ve Analiz Becerileri	17.5
İş Etiği ve Sorumluluk Bilinci	17.5
Girişimcilik ve Yenilikçilik	17.5
Liderlik ve Ekip Yönetimi	17.5
Zaman Yönetimi Becerileri	8.8

Bu bulgular, işverenlerin Hacettepe mezunlarını teknik ve analitik beceriler açısından donanımlı gördüğünü; ancak uygulamalı deneyim ve yabancı dil konusunda daha yüksek beklentilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, anket sonuçları Hacettepe Üniversitesi'nin işveren algısında güçlü bir konuma sahip olduğunu ve Kariyer Fuarı'nın hem mevcut ilişkileri pekiştiren hem de yeni iş birliklerine zemin hazırlayan stratejik bir platform sunduğunu ortaya koymaktadır. Veriye dayalı bu analiz, Hacettepe Kariyer Fuarı'nın sadece tek seferlik bir etkinlik olmanın ötesine geçerek üniversite-sanayi iş birliğinin kurumsallaştığı ve sürekli gelişen bir platforma dönüştüğünü göstermektedir. Her yıl artan katılımcı ve firma sayıları, etkinliğin sürdürülebilir bir büyüme trendinde olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca fuarın içerik ve format açısından da yenilikçi yaklaşımları benimsediği (örneğin pandemiye hızlı adaptasyon, hibrit uygulamalar, tematik odaklanmalar) görülmektedir. Bu yönleriyle Hacettepe Kariyer Fuarı, ülkemizdeki diğer üniversitelere de örnek teşkil eden bir iyi uygulama haline gelmiştir.

3.5. Başarının Göstergeleri ve Öğrenilenler

Hacettepe Üniversitesi'nin "üniversite-sanayi iş birliğinde kariyer planlaması" modeli hayata geçirildiği günden bu yana önemli başarılarla imza atmıştır. Modelin güçlü yönleri, başarıyı mümkün kılan kritik faktörler olarak değerlendirilebilir. İlk olarak, kurumsal destek ve sürdürülebilirlik öne

çıkmaktadır. Üniversite üst yönetiminin kariyer planlaması ve üniversite-sanayi iş birliği konularına verdiği güçlü destek, başarının temel taşıdır. Rektörlük düzeyinde başlayan bu sahiplenme, fakülteler ve idari birimler aracılığıyla tüm üniversiteye yayılmıştır. Yönetim desteği sayesinde KAR-MER'in personel ve bütçe ihtiyaçları karşılanmakta, faaliyetlerin sürekliliği güvence altına alınmaktadır. Ayrıca kariyer planlaması faaliyetlerinin üniversitenin stratejik planlarına entegre edilmiş olması, hedeflerin uzun vadeli bir bakış açısıyla ele alındığını ortaya koymaktadır.

İkinci olarak, kapsamlı ve bütüncül hizmet yelpazesi modelin bir diğer güçlü yönüdür. Hacettepe, kariyer hizmetlerini çok boyutlu ve proaktif bir yaklaşımla sunmaktadır. Sadece iş ilanlarını duyuran veya CV kontrolü yapan pasif bir anlayış yerine; eğitimler veren, etkinlikler düzenleyen, müfredatın parçası olan ve öğrenci kulüpleriyle iş birliği yapan aktif bir yapı söz konusudur. İletişim becerilerinden liderlik eğitime, bireysel danışmanlıktan geniş çaplı fuarlara uzanan kapsamlı bir hizmet yelpazesi mevcuttur. Özellikle kariyer derslerinin müfredata eklenmesi, öğrencilerin kariyer gelişimini akademik gelişimleriyle paralel götürmesine imkan tanımaktadır. Mezun takip sistemleri ve mentorluk programları sayesinde hizmetlerin etki alanı mezuniyet sonrası da kapsamaktadır. Bu bütüncül yaklaşım, öğrencilerin kariyer planlamasını üniversite yaşamlarının doğal bir parçası olarak deneyimlemelerini sağlamaktadır.

Üçüncü olarak, öğrenci toplulukları ve paydaş katılımı modelin başarısında kritik rol oynamıştır. Hacettepe Kariyer Fuarı'nın organizasyonunda her yıl çok sayıda öğrenci kulübünün görev alması, etkinliklere genç bakış açısının yansımalarını ve dinamizmin korunmasını sağlamaktadır. Öğrenci toplulukları, mühendislik veya sağlık alanında kariyer günleri gibi sektör bazlı etkinlikler düzenleyerek KARMER'in çalışmalarını zenginleştirmektedir. Benzer şekilde, üniversite ile iş dünyası arasında köprü kuran teknokent yönetimi, mezun dernekleri, İŞKUR, Mesleki Yeterlilik Kurumu gibi paydaşlarla yürütülen iş birlikleri modelin etki alanını genişletmiştir. Nitekim 2025 Kariyer Fuarı'na kamu, özel sektör ve uluslararası kuruluşlardan toplam 196 kurumun katılım sağlaması, paydaş katılımının ulaştığı boyutu göstermektedir. Bu derece geniş katılımlı bir yapı, bir yandan öğrencilerin her sektörden temsilcilerle iletişim kurabilmesine imkan tanırken diğer yandan üniversitenin paydaşlar gözünde güvenilir bir yetenek kaynağı olarak konumlanmasına yardımcı olmaktadır.

Dördüncü olarak, yenilikçilik ve esneklik Hacettepe modelinin öne çıkan yönlerindendir. Değişen koşullara hızlı adapte olabilmek ve yenilikçi uygulamaları hayata geçirebilme becerisi, merkezin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Pandemi döneminde Türkiye'de ilk sanal kariyer fuarının düzenlenmesi, 2022'de hibrit model uygulanması, 2025'te fuarın tema odaklı konseptlerle zenginleştirilmesi (örn. "Teknoloji ve İnovasyon" teması) merkezin yenilikçi yaklaşımına örnek gösterilebilir. Ayrıca mikro yeterlilik programlarının Türkiye'de henüz yaygınlaşmadan önce Hacettepe tarafından uygulamaya konması, üniversitenin proaktif vizyonunu ortaya koymaktadır. Dijital sertifikalar, QR kodlu doğrulama, çevrimiçi danışmanlık gibi teknolojik yenilikler öğrencilerin deneyimini iyileştirmiştir. Bu esneklik ve yenilikçilik kültürü, modelin gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizliklere karşı da dirençli olacağını göstermektedir.

Son olarak, ölçek ve etki açısından elde edilen sonuçlar dikkate değerdir. Hacettepe Kariyer Fuarı'nın on binlerce öğrenciye ve yüzlerce firmaya temas ettiği görülmektedir. Her yıl 15 bini aşan ziyaretçi sayıları, fuar aracılığıyla sayısız staj ve iş imkanı doğduğunu göstermektedir. Bu ölçekte bir etkinliğin her yıl başarıyla organize edilebilmesi, KARMER ekibinin yüksek düzeyde planlama ve koordinasyon becerisine sahip olduğuna ve üniversitenin gerekli altyapıyı sağladığına işaret etmektedir. Üstelik yaratılan etki yalnızca istihdam rakamlarıyla sınırlı kalmamaktadır; öğrencilerin ufuklarının genişlemesi, özgüven kazanmaları ve motive olmaları gibi dolaylı kazanımlar da gözlemlenmektedir. Tüm bu göstergeler, Hacettepe modelinin başarısının çok yönlü bir temele dayandığını ortaya koymaktadır.

Modelin güçlü yanlarının yanı sıra, değişen koşullar ve yeni ihtiyaçlar doğrultusunda öğrenilen dersler ve geliştirmeye açık alanlar da tespit edilmiştir. Birincil ders, etki ölçümü ve izleme konusunda daha sistematik yaklaşımlara ihtiyaç duyulmasıdır. Halihazırda Kariyer Merkezi, etkinlik sonlarında uyguladığı anketler ve geri bildirim formlarıyla memnuniyet düzeylerini ölçmektedir. Ancak uzun vadede mezunların ne kadar sürede iş buldukları, kariyer fuarı veya mikro program katılımının bu süreçlere etkisi, işveren geri bildirimleri gibi metriklerin düzenli takibi önem taşımaktadır. Bu amaçla Mezunlarla İletişim Koordinatörlüğü ile iş birliği içinde kapsamlı bir mezun kariyer izleme sistemi geliştirilmesi, önemli bir gelişim alanı olacaktır. Hacettepe mezunlarının 6 ay, 1 yıl, 5 yıl sonraki kariyer durumlarını izleyebilecek bir sistem kurulması, kariyer planlaması hizmetlerinin güçlü ve zayıf yönlerini veriye dayalı olarak ortaya koyacaktır. Böyle bir veri altyapısı, modelin sürekli iyileştirilmesi ve kaynakların etkin kullanımı açısından yol gösterici olacaktır.

İkinci olarak, bireyselleştirilmiş danışmanlık kapasitesi Hacettepe gibi öğrenci sayısı çok yüksek üniversitelerde önemli bir meydan okumadır. KARMER, fakülte bazlı danışmanlık modeliyle çok sayıda öğrenciye ulaşmaya çalışsa da talebin yoğun olduğu dönemlerde her öğrenciye yeterince zaman ayıramayabilir. Bu noktada danışmanlık kapasitesinin artırılması gerekmektedir. Daha fazla profesyonel kariyer danışmanı istihdamı, gönüllü akademisyen katkısının teşviki veya mezun mentor havuzunun genişletilmesi gibi adımlar değerlendirilebilir. Ayrıca yapay zeka destekli kariyer yönlendirme araçlarının kullanımı da gündeme alınmalıdır. Örneğin öğrencilere ilgi ve yetenek envanterleri uygulayıp sonuçları olası kariyer seçenekleriyle eşleştiren dijital asistanlar, danışmanların üzerindeki yükün bir kısmını alarak daha fazla öğrencinin kişiselleştirilmiş öneriler almasına yardımcı olabilir.

Üçüncü olarak, uluslararasılaşma boyutunda geliştirmeler yapılabilir. Hacettepe Kariyer Fuarı ulusal ölçekte büyük bir etkinlik haline gelmiş olmakla birlikte küresel boyutta daha fazla açılım yapma potansiyeline sahiptir. Örneğin yurtdışından şirketlerin (özellikle çok uluslu firmaların) fuara katılımının artırılması veya çevrimiçi katılım yoluyla global iş fırsatlarının tanıtılması sağlanabilir. Ayrıca Hacettepe'nin İngilizce programlarında okuyan uluslararası öğrencileri için özel kariyer hizmetleri geliştirmek gerekebilir; zira bu öğrencilerin Türk iş piyasasına entegrasyonu farklı dinamikler içerebilir veya kendi ülkelerine dönüşlerinde ayrı desteğe ihtiyaç duyabilirler. Mevcut Erasmus+ staj olanakları gibi uluslararası fırsatlar daha yaygın tanıtılmalı ve daha fazla öğrencinin bu programlardan yararlanması teşvik edilmelidir. Bu adımlar, modelin uluslararası çekiciliğini artıracak gibi Hacettepe mezunlarının küresel rekabetçiliğine de katkı sağlayacaktır.

Dördüncü olarak, mezun ilişkileri ve geri bildirim mekanizmaları daha sistematik hale getirilebilir. Model kapsamında mezunlarla belirli düzeyde iletişim kurulsa da bunu kurumsal bir yapıya oturtmak faydalı olacaktır. Hacettepe mezunlarının kariyerlerindeki ilerlemeleri takip etmek ve onları mevcut öğrencilerle buluşturmak için düzenli programlar (örneğin yıllık kariyer panelleri, mezun-öğrenci eşleştirme platformları) hayata geçirilebilir. Mezunlar, kendi sektörel tecrübelerine dayanarak üniversitenin eğitim programlarına ve kariyer hizmetlerine geri bildirim verebilirler. Bu sayede üniversite, iş dünyasındaki trendleri ve ihtiyaçları birinci elden öğrenerek programlarını güncelleyebilir. Ayrıca mezunlarla aidiyet duygusunun güçlenmesiyle başarılı mezunların üniversiteye staj/imkan sağlaması veya farklı şekillerde katkı sunması teşvik edilebilir.

Son olarak, farkındalık ve katılım oranı konusu ele alınmalıdır. On binlerce öğrenciye ulaşıyor olsa da bazı öğrenciler kariyer hizmetlerinden yeterince haberdar olmayabilir veya aktif katılım göstermeyebilir. Özellikle birinci ve ikinci sınıf öğrencilerinin kariyer etkinliklerine ilgisini çekmek önemlidir; genellikle son sınıfa yaklaşan öğrenciler bu hizmetlere daha fazla yönelmektedir. KARMER, farkındalığı artırmak için oryantasyon programlarına kariyer bilinçlendirme modülleri ekleme, öğrenci bilgi sistemleri ve fakülte duyuruları üzerinden düzenli bilgilendirme yapma gibi yöntemleri daha da güçlendirebilir. Ayrıca hizmetlere katılım gösteren ve göstermeyen öğrenciler arasındaki farklar analiz edilerek düşük katılımın nedenleri (zamanlama, içerik, önceliklendirme gibi) tespit edilmeli ve çözümler üretilmelidir. Nitekim Hacettepe’de birinci sınıftan itibaren verilen kariyer dersleri, öğrencilerin erken dönemde kariyer farkındalığı kazanması açısından başarılı bir uygulama olarak dikkat çekmektedir. Bu tür uygulamalar diğer kurumlar tarafından da benimsenebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Hacettepe Üniversitesi modelinin güçlü yönleri Türkiye şartlarında birçok kurumun erişmek istediği bir düzeyi temsil etmektedir. Gelişime açık yönler ise büyük ölçüde modelin daha da ileriye taşınmasına ve kapsamının genişletilmesine yöneliktir. Bu iyileştirmelerin hayata geçirilmesi durumunda Hacettepe’nin kariyer planlaması ve üniversite-sanayi iş birliği konusundaki başarısının daha da pekişeceği ve uluslararası ölçekte örnek gösterilebilecek bir hale geleceği söylenebilir.

SONUÇ VE POLİTİKA ÖNERİLERİ

Küresel iş gücü piyasasındaki hızlı dönüşüm, yükseköğretim kurumlarını öğrencilerin kariyer yolculuklarına aktif biçimde eşlik etmeye zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda üniversite-sanayi iş birliği, günümüz üniversitelerinin vazgeçilmez bir bileşeni haline gelmiştir. Hacettepe Üniversite-

si’nin “üniversite-sanayi iş birliğinde kariyer planlaması” modeli, üniversitelerin değişen bu rolüne başarılı bir uyum örneği sunmaktadır. Bu makalede ele alındığı üzere, Kariyer Merkezi öncülüğünde yürütülen kapsamlı çalışmalar – kariyer fuarları, mikro yeterlik programları, müfredat entegrasyonu, dijital hizmetler ve politika uyumu – öğrencilerin mezuniyet sonrası hayata hazırlanmalarında somut faydalar sağlamaktadır. Hacettepe modelinde kariyer planlaması kurumsal bir strateji olarak ele alınmakta ve üniversitenin tüm imkanları bu doğrultuda seferber edilmektedir.

Analitik düşünme, yaratıcılık ve dijital beceriler gibi yetkinliklerin ön plana çıktığı günümüz dünyasında, Hacettepe öğrencilerine bu alanlarda gelişim fırsatları sunmaktadır. On yılı aşkın süredir düzenlenen ve katlanarak büyüyen Hacettepe Kariyer Fuarı, binlerce öğrencinin yüzlerce işverenle buluştuğu; sadece Ankara’ya değil farklı illere de hitap eden ulusal bir platform haline gelmiştir. Bu sayede öğrenciler, iş yaşamına geçişte kritik öneme sahip network ve deneyim birikimini henüz öğrenciyken edinme imkanı bulmaktadır. Mikro yeterlik uygulamalarıyla Hacettepe, Türkiye’de esnek ve modüler öğrenme anlayışını somutlaştıran ilk üniversitelerden biri olmuş; dijital çağın gerektirdiği sürekli beceri güncelleme ihtiyacını karşılamaya yönelik bir altyapı kurmuştur (Gamage & Dehideniya, 2025).

Üniversite-sanayi iş birliği, Hacettepe modelinde sadece staj ve iş imkanı sağlamakla kalmamış, eğitim ve araştırma boyutuna da etki ederek müfredat geliştirme, ortak Ar-Ge projeleri ve teknokent girişimleri gibi çıktılar üretmiştir. Bu bütüncül etki, mezunların istihdam edilebilirliğinin artması ve iş dünyasının ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünün yetişmesi sonucunu doğurmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi modelinin analizi, Türkiye’deki diğer yükseköğretim kurumlarına da ışık tutacak niteliktedir. Aşağıda, iyi uygulama örneğinin taşıdığı mesajlar doğrultusunda diğer üniversiteler ile politika yapıcılara ve iş dünyasına yönelik bazı öneriler sunulmaktadır. Bu bağlamda aşağıda sıralanan politika önerileri, üniversitelerin iş gücü piyasasıyla daha yakın çalışmasını sağlayacak, gençlerin beceri dönüşümünü destekleyecek ve istihdam edilebilirliklerini artıracaktır.

- **Kariyer Merkezlerinin Güçlendirilmesi:** Tüm üniversitelerde kariyer merkezlerinin kurumsal olarak desteklenmesi, yeterli insan kaynağı ve bütçe ile donatılması gerekmektedir. Hacettepe örneğinde görüldüğü gibi, üst yönetimin desteği ve birimler arası koordinasyon kariyer hizmetlerinin etkinliğini artırmaktadır. Bu nedenle üniversite yönetimleri, kariyer planlamasını stratejik planlarına entegre etmeli ve somut hedefler koymalı-

dir. Kariyer merkezlerinin çalışmalarını ölçme-değerlendirme sistemleriyle takip edip performansa dayalı iyileştirmeler yapmak da önem arz etmektedir.

- **Üniversite-Sanayi Platformlarının Oluşturulması:** Bölgesel veya ulusal düzeyde üniversite-sanayi iş birliği platformları oluşturularak yükseköğretim kurumlarının kariyer merkezleri ile sanayi temsilcilerinin düzenli bir araya geleceği mekanizmalar tesis edilmelidir. Bu platformlar; staj programlarının eşgüdümünden müfredat güncellemelerine, ortak proje çağrılarında işe alım fuarlarına kadar geniş bir yelpazede işlev görebilir. Hacettepe'nin geniş paydaş katılımlı kariyer fuarı modeli, bu tür platformların başarısı için iyi bir örnek teşkil etmektedir. Ayrıca üniversitelerin bulundukları illerde ticaret ve sanayi odaları, kalkınma ajansları gibi yapılarla iş birliği halinde kariyer etkinlikleri düzenlemesi teşvik edilmelidir.
- **Mikro Yeterliklerin Yaygınlaştırılması:** Tüm üniversitelerin kendi mikro yeterlik programlarını geliştirmesi teşvik edilmelidir. Hacettepe'nin deneyimi, mikro sertifika süreçlerinin nasıl yapılandırılabilceğine dair yol göstericidir. Üniversiteler, yaşam boyu öğrenim merkezleri aracılığıyla hem öğrencilerine hem de dış paydaşlara yönelik kısa süreli mikro eğitimler sunarak ülkenin yetkinlik dönüşümüne katkı sağlayabilir. Bu kapsamda ulusal düzeyde dijital bir platform oluşturularak üniversitelerin verdiği mikro sertifikalar ortak bir havuzda toplanabilir ve tanınırlığı artırılabilir. Böyle bir adım, farklı kurumların sertifika programlarının standardizasyonunu kolaylaştıracağı gibi işverenler nezdinde de güven yaratacaktır.
- **Dijital Kariyer Hizmetlerine Yatırım:** Pandeminin de gösterdiği üzere dijital araçlar, kariyer hizmetlerinde erişimi ve etkiyi katlamaktadır. Bu nedenle üniversiteler çevrimiçi kariyer portalı, dijital danışmanlık sistemleri ve sanal fuar altyapıları gibi teknolojilere yatırım yapmalıdır. Yapay zeka destekli kariyer planlama yazılımları ve veri analitiği araçları kullanılarak öğrencilerin ihtiyaçları daha iyi analiz edilebilir ve kişiselleştirilmiş yönlendirmeler sağlanabilir. Hacettepe'nin dijital sertifika ve sanal fuar tecrübeleri, bu alanda yenilikçi uygulamaların başarısını ortaya koymaktadır. Tüm yükseköğretim kurumları, dijitalleşmenin getirdiği imkanlardan yararlanarak kariyer hizmetlerini 7/24 erişilebilir ve ölçeklenebilir hale getirmelidir.
- **Mezun Takip ve Geri Besleme Sistemleri:** Üniversitelerin kariyer planlaması başarılarını ölçebilmeleri için etkin mezun takip sistemleri kurmaları önemlidir. Her kurum, mezunlarının kariyer durumlarını belirli periyotlarla izleyebilmeli ve elde ettiği verileri kariyer hizmetlerini iyileştirmede kullanabilmelidir. Mezun anketleri, işveren memnuniyet anketleri gibi araçlar yaygınlaş-

tırılmalı; bu veriler ilgili kamu istihdam kurumlarıyla da paylaşılmalıdır. Ulusal ölçekte oluşturulacak mezun veri tabanları, yükseköğretim politikalarının ve istihdam stratejilerinin şekillendirilmesinde değerli bir kaynak oluşturacaktır. Hacettepe örneğinde dile getirilen sürekli iyileştirme vurgusu, bu tür veri odaklı geri besleme mekanizmalarının önemini ortaya koymaktadır.

- **Kültürel Değişim ve Farkındalık:** Son olarak, öğrencilerin kariyer planlamasına erken dönemde başlamaları ve bunu eğitimlerinin doğal bir parçası olarak görmeleri için kültürel bir değişim teşvik edilmelidir. Orta-öğretimden başlayarak kariyer farkındalığını artırıcı çalışmalar yapılması, üniversiteye gelen öğrencilerin ilk yıllarından itibaren kariyer merkezlerini aktif kullanmasını sağlayacaktır. Nitekim Hacettepe'de birinci sınıftan itibaren verilen kariyer planlama dersleri, öğrencilerin kariyer bilincini erken aşamada geliştirmesi açısından başarılı bir uygulamadır ve diğer kurumlarca da benimsenebilir. Akademik danışmanlık sistemine kariyer planlaması bileşenleri eklemek, her öğrencinin öğrenim hayatı boyunca kariyer yol haritası üzerinde düşünmesini teşvik edecektir. Bu kültürel dönüşüm, gençlerin kariyer planlamasını belirsizlikten uzaklaştırıp hedef odaklı ve desteklenmiş bir yolculuk olarak görmelerine yardımcı olacaktır.

Bu bağlamda, Hacettepe Üniversitesi'nin üniversite-sanayi iş birliğinde kariyer planlaması modeli, Türkiye yükseköğretim alanında yaşanan paradigma değişiminin başarılı bir uygulamasıdır. Öğrencilerini ve mezunlarını sadece akademik bilgiyle değil, aynı zamanda gerekli beceri ve bağlantılarla donatan bu model, ülkemizin nitelikli iş gücü hedefine hizmet etmektedir. Modelin güçlü yönlerinin korunup geliştirmeye açık alanlarının iyileştirilmesi, Hacettepe'nin mezunlarını geleceğin iş dünyasına hazırlama misyonunu daha da güçlendirecektir. Aynı şekilde diğer yükseköğretim kurumlarının benzer yaklaşımları benimsemesi, ulusal düzeyde rekabetçi ve uyum kabiliyeti yüksek bir iş gücü oluşumuna katkı sağlayacaktır. Eğitim ve istihdam arasındaki köprünün sağlam kurulduğu bir ekosistemde, gençlerin kariyer planlaması süreci belirsizlikten uzaklaşıp hedef odaklı, desteklenmiş ve yönlendirilmiş bir yolculuğa dönüşecektir. Hacettepe Üniversitesi örneği, üniversitelerin bulundukları coğrafi ve sektörel bağlamlara göre farklılaşabileceğini; ancak stratejik ortaklıklar, dijitalleşme ve öğrenci odaklı hizmetler temelinde oluşturulacak bir kariyer planlaması modelinin her kurum tarafından uyarlanabileceğini göstermektedir. Bu nedenle üniversiteler kendi güçlü yönlerini ve bölgesel iş gücü ihtiyaçlarını analiz ederek Hacettepe modelini esnek şekilde adapte edebilirler.

KAYNAKÇA

Ankrah, S., & Al-Tabbaa, O. (2015). Universities–industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 387–408. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.02.003>

Avrupa Komisyonu (European Commission). (2022). Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability (2022/C 243/02). Brüksel: AB Konseyi. (27 Haziran 2022 tarihli AB Resmi Gazetesi'nde yayımlanmıştır).

Gamage, K. A. A., & Dehideniya, S. C. P. (2025). Unlocking career potential: How micro-credentials are revolutionising higher education and lifelong learning. *Education Sciences*, 15(5), 525. <https://doi.org/10.3390/educsci15050525>

Graf, L. (2013). The Hybridization of Vocational Training and Higher Education in Austria, Germany, and Switzerland. *Studies in Higher Education*, 38(3), 266–281.

Qiubo, Y., Shibin, W., & Zha, Q. (2016). Canada's Industry-University Co-op Education Accreditation System and Its Inspiration for the Evaluation of China's Industry-University-Institute Cooperative Education. *Chinese Education & Society*, 49(3), 182–197.

Hacettepe Üniversitesi Kariyer Gelişimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARMER). (2024). [Karmar.hacettepe.edu.tr](http://karmar.hacettepe.edu.tr) Hacettepe Üniversitesi. (2025). Mikro Yeterlilik Programları Yönergesi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları. (08.05.2025 tarihli Senato kararı ile kabul edilmiştir).

Hacettepe Üniversitesi Kariyer Gelişimi Uygulama ve Araştırma Merkezi. (2025a). "14. Hacettepe Kariyer Fuarı gerçekleşti." *Gazete Hacettepe (haber bülteni)*, 15 Nisan 2025.

Hacettepe Üniversitesi. (2025b). "Hacettepe Üniversitesi Mikro Yeterlilik Podcast'i yayımlandı." *Gazete Hacettepe (haber bülteni)*, 2025. (Erişim tarihi: 27 Mayıs 2025).

Ivković, S., Moresoli C. and McRae N. (2024), "Co-Op Education with a Sustainability Lens: A Case Study from University of Waterloo," 2024 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), Kos Island, Greece, 1–4.

Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK). (2015). Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (19 Kasım 2015 tarih ve 29537 sayılı Resmi Gazete). Ankara: MYK.

Perkmann, M., Neely, A., & Walsh, K. (2011). How should firms evaluate success in university–industry alliances? A performance measurement system. *R&D Management*, 41(2), 202–216.

Vielba, C., Edelstein, W., & González, I. (2010). University–industry partnerships for social inclusion: A critical review. *European Journal of Education*, 45(2), 236–252. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01429>.

World Economic Forum (2025). The Future of Jobs Report 2025. Cologny/Geneva: WEF.Yayın tarihi: Ocak 2025.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2024). Mikro Yeterlilikler konulu resmi yazı (No: E.75850160-199-387, 05.01.2024). Ankara: YÖK Başkanlığı.



*ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI olarak amacımız;
"Üyelerimizin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal haklarını
korumak, karşılıklı yardımlaşmalarını sağlamak ve çalışma barışını devam ettirmektir."*

Merkez

Köybaşı Cad. No:40 34464
Yeniköy, Sarıyer/İSTANBUL
T+90(212)299 9222
F+90(212)299 1151

Ankara Ofisi

Tepe Prime A Blok Kat:18
Eskişehir Devlet Yolu 9. km. No:266
06800, Çankaya/ANKARA
T+90(312)447 2025

E-posta: bilgi@ceis.org.tr



Çimento Endüstrisi
İşverenleri Sendikası

