

ciment İŞVEREN



CİLT:40 ● SAYI:2
MART 2026
ISSN 1300-3526



#BenimleGelecek

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası yayın organıdır



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 bulunmaktadır.

Bu amacın gerçekleştirilmesi için, Devletin Ülkesi ve Milleti ile bölünmez bütünlüğünün milli egemenliğin ve Cumhuriyetin korunması ve Atatürk ilkelerinin yaşatılması, demokratik ilkelere ayırılmadan 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



Küresel ölçekte siyasi ve ekonomik gelişmelerin yakından takip edildiği bir dönemden geçiyoruz. Dünyanın farklı bölgelerinde yaşanan savaşlar ve çatışmalar, yalnızca ilgili ülkeleri değil tüm insanlığı etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Savaşların yarattığı yıkım; ekonomik kaynakların tahrip olmasına, toplumların refahının azalmasına ve en önemlisi telafisi mümkün olmayan insani kayıplara yol açmaktadır. Bu nedenle toplumun ortak temennisi, sorunların diyalog ve diplomasi yoluyla çözülmesi ve kalıcı barış ortamının tesis edilmesidir.

Son dönemde özellikle Orta Doğu'da devam eden çatışma ortamı, küresel ekonominin dengeleri açısından da yakından izlenmektedir. Enerji fiyatları, ticaret yolları ve tedarik zincirleri üzerinde oluşabilecek dalgalanmalar, dünya ekonomisinin birçok alanında olduğu gibi sanayi üretimi ve yatırım ortamı açısından da belirsizlikler yaratabilmektedir. Bu tür dönemlerde ekonomik istikrarın korunması, üretimin ve yatırımların sürdürülebilirliğinin sağlanması her zamankinden daha büyük önem taşımaktadır.

Çimento sektörü, altyapı ve üstyapı yatırımlarının temel girdisini sağlayan stratejik bir sektör olarak ülkemizin kalkınma sürecinde önemli bir rol üstlenmektedir. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası olarak bizler de üyelerimizle birlikte sektörümüzün sürdürülebilir gelişimini desteklemeye, çalışma hayatında iş birliği ve sosyal diyalogu güçlendirmeye ve iş sağlığı ile güvenliği başta olmak üzere insan odaklı yaklaşımlarımızı geliştirmeye yönelik çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürmekteyiz.

Mart ayı, toplumsal hayatımızdaki anlamlı günleri de içinde barındırmaktadır. Hayatın her alanında emekleri, başarıları ve katkılarıyla toplumumuzu ileriye taşıyan tüm kadınları 8 Mart Dünya Kadınlar Günü vesilesiyle saygıyla selamlıyoruz. Kadınların ekonomik ve sosyal yaşamda daha güçlü şekilde yer aldığı bir toplumun daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir geleceğe ulaşacağına inanıyoruz.

18 Mart ise milletimizin bağımsızlık mücadelesinin en önemli dönüm noktalarından biri olan Çanakkale Zaferi'nin yıl dönümüdür. Çanakkale'de sergilenen eşsiz fedakârlıklar ve kahramanlıklar birlik ve dayanışma ruhunun tarihimize kazınmış güçlü örnekleri olarak daima hatırlanacaktır. Başta Gazi Mustafa Kemal Atatürk olmak üzere vatan uğruna canlarını feda eden tüm kahramanlarımızı rahmet, minnet ve saygıyla anıyoruz.

Bu vesileyle mübarek Ramazan ayının toplumsal dayanışma ve paylaşma duygularını güçlendirmesini temenni ediyor; yaklaşan Ramazan Bayramı'nın ülkemize, milletimize ve tüm İslam âlemine sağlık, huzur ve bereket getirmesini diliyorum.

Saygılarımla,

Nihat ÖZDEMİR

Yönetim Kurulu Başkanı

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası



ADOÇİM ÇİMENTO VE BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 AFYON ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 AKÇANSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 ARKOZ KARS ÇİMENTO SANAYİ 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 SANAYİ 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.
 KAVÇİM ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
 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.
 TITAN ÇİMENTO BETON 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.

EDİTÖRDEN

Değerli Okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında iki adet makaleye yer verdik. Prof. Dr. Alpay Hekimler'in kaleme aldığı makalede, Federal Almanya'da işveren sendikalarının üye kaybına karşı geliştirdiği OT-Üyeliği uygulaması tarihsel ve kurumsal bağlamı içerisinde ele alınıyor. Çalışmada, işveren kuruluşları hakkında genel bir bilgi verildikten sonra yeni bir modelin ortaya çıkışının ardında yatan etmenler spesifik ayrıntılara girilmeden ortaya konulurken; ardından "OT-Üyeliği" modelinin genel çerçevesi, bu alanda yaşanan tartışmalar ve gelişmeler hakkında bilgiler veriliyor.

İkinci makalemiz ise iş ve örgüt psikoloğu Nevin Küçük ile birlikte Sendikamız Eğitim ve İSG Birim Yöneticisi Yücel Yetişkin tarafından hazırlandı. Çalışma kapsamında, İSG kültürüne ilişkin ulusal ve uluslararası literatür, ilgili mevzuat düzenlemeleri ve sektörel raporlar incelenip; İSG kültürünün iş yerlerindeki önemi ile iş kazaları ve meslek hastalıkları üzerindeki etkileri kavramsal çerçevede ele alınıyor. Ayrıca, çimento sektörünün üretim süreçleri, risk profili ve örgütsel özellikleri dikkate alınarak sektöre özgü İSG kültürü dinamikleri tartışılırken; Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın sektörde İSG kültürünün gelişimine yönelik rolü ve uygulamaları hakkında bilgi veriliyor.

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tankut Centel bu sayımızda, fazla çalışmanın kanıtlanması konusunu, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin konuya ilişkin kararını inceleyerek ele alıyor.

Rekabet Hukuku bölümümüzde Av. Can Sarıçiçek, Av. Alper Karafil, Av. Rumet Ergin ve Av. Ata Yanılmaz tarafından hazırlanan yazıda, öncelikle Ankara'da hazır beton sektöründe faaliyet gösteren teşebbüsler hakkında iş gücü piyasasına yönelik olarak yürütülen soruşturmanın gerekçeli kararı ele alınıyor. Ardından, birleşme ve devralma rejiminde gerçekleştirilen köklü değişiklikler, özellikle ciro eşiklerinin artırılması ve teknoloji teşebbüslerine yönelik özel düzenlemesi ile son olarak, Anayasa Mahkemesi'nin Rekabet Kurulu'nun yerinde inceleme yetkisine ilişkin verdiği ve 17 Şubat 2026 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan son kararı değerlendiriliyor.

Tüm kadınların 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü'nü kutluyor; 18 Mart Çanakkale Zaferi'nin 110. yıl dönümü vesilesiyle Gazi Mustafa Kemal Atatürk ve silah arkadaşları başta olmak üzere tüm şehitlerimizi minnetle anıyorum..

Sevgi ve saygılarımla,

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

Yayın Organı

Cilt: 40 Sayı:2 MART 2026

ISSN 1300-3526

İki ayda bir yayımlanır/Türkçe. Yerel, süreli 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 / Ankara 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 9. km. No:266, 06800, Çankaya/ANKARA

Grafik Tasarım & Mizanpaj & Dağıtım

İlkay Güneş
ilkaykirmizigul@ceis.org.tr

Basım Yeri

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

Basım Tarihi

11 Mart 2026



ÜCRETSİZDİR.

İÇİNDEKİLER

8-11

KARAR İNCELEMESİ Prof. Dr. Tankut Centel
Fazla Çalışmanın Kanıtlanması

12-19

YARGITAY KARARLARI
Derleme: Av. Ayşe Öykü Arslan, Av. Eylül Bayrak

20-23

REKABET HUKUKU ACTECON
Rekabet Hukukunda Öne Çıkan Güncel Gelişmeler
Yazarlar: Can Sarıççek (Counsel), Alper Karafil (Kıdemli Danışman),
Rumet Ergin (Orta Kıdemli Danışman), Ata Yanılmaz (Danışman)

24-33

ÇEİS'TEN

34-43

ÜYELERİMİZDEN-DİĞER HABER

44-49

İSTATİSTİK
Hazırlayan: Özgür Acar

54-67

MAKALE 1 Prof. Dr. Alpay Hekimler
Federal Almanya'da İşveren Sendikalarının Üye Kaybına Yönelik Geliştirdikleri
Spesifik Bir Uygulama:Ot-Üyeliği

68-88

MAKALE 2 Nevin Küçük-Yücel Yetişkin
Çimento Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü:
Sektörel Dinamikler ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın Rolü

KARAR İNCELEMESİ

Prof. Dr. Tankut Centel

Koç Üniversitesi
Hukuk Fakültesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku
Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

tcentel@ku.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4997-2332>

FAZLA ÇALIŞMANIN KANITLANMASI

I. Kararın Özeti

Fazla çalışma yaptığını iddia eden işçi, bunu ispat etmekle yükümlüdür. Bu konuda, işyeri kayıtları, delil niteliğindedir. Ancak, fazla çalışma yazılı belgelerle kanıtlanamadığı takdirde, tanık beyanlarıyla sonuca gidilmesi gerekir.

İşyerinde çalışma düzenini bilmeyen ve bilmesi mümkün olmayan tanıkların anlatımlarına değer verilemez. Bunun gibi, işverene karşı dava açan tanıkların beyanlarına ihtiyatla yaklaşılması gerekir. Nitekim, fazla çalışma alacağının ispatında, salt menfaat birliği olan tanık beyanlarıyla sonuca gidilemez.

II. Karar Metni

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin inceleme konusu 8.1.2025 tarihli, E. 2025/1700 ve K. 20252379 sayılı kararı'nın temyize ilişkin bölümünün metni, özetle aşağıdaki gibidir¹:

“.. V. Temyiz

A. Temyiz Sebepleri

Davalıların vekili temyiz dilekçesinde;

1. Davacının aylık birim ücretinin hatalı tespit edildiğini,

¹ Kararın tam metni için bkz. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi (İSGHD) XXII, 85 (2025), sh. 113-116.

2. Davacı belirli süreli iş sözleşmesi ile çalıştığından ihbar tazminatına hak kazanmadığını,
3. Davacının fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının bulunmadığını beyan etmiştir.

B. Değerlendirme ve Gerekçe

Uyuşmazlık, aylık ücretin miktarı ile davacının dava konusu alacaklara (hak) kazanıp kazanmadığına ilişkindir.

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

2. Fazla çalışma yaptığını iddia eden işçi bu iddiasını ispatla yükümlüdür. Fazla çalışmanın ispatı konusunda işyeri kayıtları, özellikle işyerine giriş ve işyerinden çıkışı gösteren belgeler, işyeri iç yazışmaları delil niteliğindedir. Ancak fazla çalışmanın bu tür yazılı belgelerle ispatlanamaması durumunda tarafların dinletmiş oldukları 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. Fazla çalışmanın yazılı delil ya da tanıkla ispatı imkan dahilindedir. İşyerinde çalışma düzenini bilmeyen ve bilmesi mümkün olmayan tanıkların anlatımlarına değer verilemez.

Çalışma sürelerinin ispatı noktasında işverene karşı dava açan tanıkların beyanlarına ihtiyatla yaklaşılması gerekir. Fazla çalışma alacağının ispatında salt menfaat birliği olan tanık beyanlarıyla sonuca gidilemez. Bununla birlikte başkaca 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 alacağın varlığına ilişkin kesinleşmiş mahkeme kararları gibi hususlar başkaca delil ya da olgular olarak değerlendirilebilir.

Aynı ilkeler, hafta tatili günündeki çalışmanın ispatı bakımından da geçerlidir.

İlk Derece Mahkemesince hükme esas alınan bilirkişi raporunda tanık beyanlarına göre davacının tüm dönemde haftada 7 gün çalıştığı kabul edilmiş, davacı tarafın toplamda 6 gün hafta tatili kullandığına ilişkin beyanı doğrultusunda bu süre hafta tatili günlerinden düşülerek hafta tatili ücreti alacağı hesaplanmış, fazla çalışma ücreti alacağı da bu kabule göre belirlenmiştir. Ne var ki Mahkemece ulaşılan sonuç dosya kapsamına uygun değildir. Zira, dosya kapsamı ile tüm davacı ve davalı tanık beyanları incelendiğinde; davacının işyerinde iki haftada bir hafta tatili gününde dinlendiği anlaşılmaktadır. Hal böyle olunca davacının ayda iki hafta tatili gününde çalıştığı kabul edilerek hafta tatili ücreti alacağının hesaplanması, fazla çalışma ücreti alacağının da bu kabule göre ve mükerrer tahsile sebebiyet vermeyecek şekilde yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Eksik inceleme ile yazılı şekilde sonuca gidilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir ...”.

III. Karar Süreci

1. Davacı işçi, iş sözleşmesinin haklı neden olmaksızın feshedildiğini ileri sürmüştü ve fazla çalışma ücreti ile diğer işçilik alacaklarının ödettilmesine karar verilmesini talep etmişti. Buna karşı, davalı işveren; davacı işçinin tüm taleplerinin zamanaşımına uğradığını, fazla çalışmaların aylık ücrete dahil olduğunu ve davacının ücretlerinin eksiksiz ödendiğini belirterek, davanın reddine karar verilmesini istemiştir.

2. İlk derece mahkemesi, davanın kısmen kabulüne karar vermiştir. Davalı işveren, ilk derece mahkemesinin kararına karşı istinaf yoluna başvurmuştur. Bunun üzerine, istinaf mahkemesi; davacının ücretinin ispatlandığını, haklı nedene dayanılarak iş sözleşmesinin feshedildiğinin davalılarca kanıtlanmadığını, sözleşmede ücretin asgari ücrete yakın olarak belirlenmesi nedeniyle fazla çalışmanın aylık ücrete dahil olduğunun

kabul edilemeyeceğini ve fazla çalışma ücreti ile diğer işçilik alacaklarının belirlenmesinin hukuka uygun olduğunu belirterek, istinaf başvurusunun esastan reddine karar vermiştir.

3. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi; davalı işveren tarafından yapılan temyiz başvurusunda, inceleme konusu kararla, istinaf mahkemesi kararının ortadan kaldırılmasını ve ilk derece mahkemesi kararının da bozulmasını kabul etmiştir.

Bu bağlamda, Yüksek Mahkeme'nin bozma gerekçesi, esas olarak, eksik inceleme yapılarak karar verildiğine dayanmaktadır. Buna karşılık, istinaf mahkemesi tarafından iş sözleşmesinin haksız feshedildiğine ve fazla çalışmanın aylık ücrete dahil olamayacağına ilişkin konulara, temyiz gerekçesinde değinilmediği görülmektedir.

IV. Kararın Değerlendirilmesi

1. İnceleme konusu Yargıtay kararına bakılacak olduğunda; söz konusu kararın, iki temel bölümden oluştuğu görülmektedir. Bunlardan ilki, fazla çalışmanın ispatına yönelik kuramsal esasları belirtirken; ikinci bölüm, uyuşmazlık konusu somut olaya yönelik olarak, davacı işçinin ayda iki hafta tatilinde çalıştığından bahisle, eksik inceleme yapılmış olmasını esas almaktadır.

a) İlk bölümün; fazla çalışmanın tespiti sırasında, uyuşmazlıkta karşılaşılan güçlüğü dile getirdiği görülmektedir. Gerçekten, işçi, fazla çalıştığını ispatla yükümlü bulunan kişidir. Bu bağlamda, fazla çalışıldığının ispatı sırasında, yazılı belge ve kayıtların yanı sıra, tanık anlatımlarından da yararlanmak suretiyle, sonuca gidilmesi gerekecektir. Nitekim, işyerinde tutulan kayıtlar ve özellikle, işyerine giriş ve çıkışı gösteren belgeler ve işyeri iç yazışmaları, fazla çalışmanın ispatına yönelik yazılı delil niteliğini taşımaktadır.

b) Yazılı belgeler yeterli olmadığında ya da yazılı belgeleri doğrulamak veya desteklemek amacıyla, tanık anlatımlarına ihtiyaç duyulur. Ancak, işçinin bu konuda ortaya attığı fazla çalışma iddiasının tanık sözleriyle sabit sayılabilmesi için, anılan iddianın işin niteliğine uygun düşmesi ve gerçeğe aykırı düşmemesi gerekir [Kenan Tunçomağ/Tankut Centel, İş Hukukunun Esasları, İstanbul 2022, sh. 177].

Bu bağlamda, inceleme konusu karar, tanık anlatımlarına ihtiyatla yaklaşmaktadır. Gösterilmesi istenen

bu ihtiyatın, son derece isabetli olduğu söylenmelidir. Gerçekten, Yargıtay, geçmişte gerçekle bağdaşmayacak birçok fazla çalışma iddiasıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu tür iddiaların üstesinden gelmek üzere, Yargıtay tarafından “yaşamın olağan akışına uygun düşmeme” [ayrıntılı bilgi için bkz. Berna Öztürk Yılmaz/Muhittin Astarlı, “İş Yargılamasında “Hayatın Olağan Akışı”, Çalışma ve Toplum, 84 (2025/1), sh. 39 vd.], “insan takatıyla bağdaşmama”, “çalışma yaşamının gereklerine uymama” gibi ölçütlere başvurulmuştur [bkz. Nuri Çelik/Nurşen Caniklioğlu/Talat Canbolat/Ercüment Özkaraca, İş Hukuku Dersleri, İstanbul 2023, sh. 789 ve aynı yer, dn. 179'daki Yargıtay kararları].

Nitekim, Yargıtay; örneğin, geçmişteki bir kararında, işçinin izin almadan beş yıl boyunca her hafta 13 saat fazla çalışma yapmasının, yaşamın olağan akışıyla bağdaşmayacağını belirtmiştir [Yarg. 9. HD., 30.4.2002-4292/6881-İşveren XXXVII, 5 (Şubat 2003), sh. 15-16. Ayrıca bkz. Tankut Centel, “Yaşamın Olağan Akışına Ters Düşen Çalışma İddiaları (Karar İncelemesi), 276 (Aralık 2002), sh. 40 vd.].

Bu anlamda, tanık, en önemli ispat araçlarındandır. Ancak, yalancı tanıklığın işyerlerinde zaman içerisinde yaygınlaşması, söz konusu önemli ispat aracının değerinde aşınmalara ve yıpranmalara yol açmıştır. Özellikle, işten çıkarılan mesai arkadaşlarının, ayrıldıkları işyerinden intikam almak üzere, birbiri lehine tanıklık yapıp fazla çalışma iddialarını dile getirmeleri, bunun yaşanan en acı örneğini oluşturmuştur. Bunun için, inceleme konusu karardaki “.. işverene karşı dava açan tanıkların beyanlarına ihtiyatla yaklaşılması gerekir ..” anlatımı, son derece anlamlıdır [ayrıca bkz. Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, age., sh. 785 ve aynı yer, dn. 157'deki Yargıtay kararı].

Bu bağlamda, davacı işçiyle “menfaat birliktelikleri olan tanık” anlatımlarına itibar edilmemesi hususu, Yargıtay 22. Hukuk Dairesi'nin geçmişte verdiği birden çok kararında dile getirilmiştir. Nitekim, sözgelimi, bunlardan birinde aynen:

“.. Davacı ile birlikte işten çıkarılan, davalı işveren aleyhine dava açan ve menfaat birliktelikleri olan tanık anlatımları ile davacının fazla çalışma yaptığının kabul edilmemesi yerinde(dir) ..”

anlatımına yer verilmek suretiyle, davacı işçiyle çıkar birliği olan kişilerin tanıklığına itibar edilmemesi gerek-

tiği vurgulanmıştır [bkz. Sarper Süzek/Süleyman Başterzi, İş Hukuku, İstanbul 2025, sh. 922].

Bu bağlamda, çıkar birliğinin söz konusu olduğu durumlar ile çalışma düzenini bilmeyen ve bilmesi de mümkün olmayan kişiler karşısında, inceleme konusu kararda belirtildiği üzere, dikkatli ve tedbirli davranılmak gerekir. Nitekim, belirtilen durumlarda bunların başkaca delil ya da olgularla desteklenmesi söz konusudur. Bu bağlamda, iş müfettişinin işyerinde düzenlediği tutanak veya işyeri raporu ya da aynı çalışma dönemiyle ilgili olarak tartışmalı alacağın varlığına ilişkin kesinleşmiş mahkeme kararları, inceleme konusu kararda belirtildiği üzere, dikkate alınmak durumundadır.

2. İnceleme konusu kararın yöneldiği ikinci konu, ilk derece mahkemesinin kararında varılan sonucun dava dosyasının içeriğiyle örtüşmemesi noktasında toplanmaktadır. Buna göre, hükme esas alınan bilirkişi raporu, tanık beyanlarına dayanarak davacı işçinin haftada yedi gün çalıştığını kabul etmiş ve bunun üzerinden gerekli hesaplamayı yapmıştır. Bu arada, davacı işçi, toplamda altı gün hafta tatili kullandığını beyan ettiğinden, bu süre toplam süreden düşülmüştür.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi ise, dosya kapsamı ile davacı ve davalı tanıklarının anlatımları üzerinden, davacı işçinin iki haftada bir hafta tatilinde dinlendiğini ve böylece davacı işçinin ayda sadece iki hafta tatili gününde çalışmış bulunduğunu tespit etmiştir.

Buna göre, hafta tatili ücret alacağının yeniden hesaplanması gerekecektir. Yapılacak hesaplamada ise, davacı işçinin ay içinde sadece iki hafta tatili gününe ilişkin alacağının bulunduğu dikkate alınacaktır. Buradaki amaç, mükerrer ödemenin önlenmesi düşüncesidir. Nitekim, bilirkişi raporu, davacı işçinin dinlendirildiği günleri dikkate almaksızın yaptığı hesaplama, davacı işçinin hafta tatili yaptığı günler için de ücret alacağı hesaplamak suretiyle, çifte ödemeye yol açmaktadır.

Dosya içeriğini bilemediğimiz için, davacı ve davalı tanıklarının ne yönde ifade verdiklerini tespit edemiyoruz. Ancak, hesap bilirkişisi ve onun raporuna dayanarak karar veren ilk derece mahkemesi, inceleme konusu karar metninden anlaşıldığı kadarıyla, davacı işçinin haftanın tüm günlerinde, yani yedi gün süreyle çalıştığını varsaymaktadır. Bunun ne kadarlık bir dönemi kapsadığı, yine inceleme konusu kararın metninden anlaşılamamaktadır.

Ancak, ne olursa olsun, böyle bir çalışma düzeninin “*insan takatıyla bağdaşmayacağı*” açıktır. Bu noktada, inceleme konusu kararda Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin, gerçek dışı fazla çalışma iddialarını sınırlamak düşüncesiyle geçmişte başvurduğu bir ölçütü, şimdi dolaylı (örtülü) olarak dile getirdiği söylenmelidir.

V. Sonsöz

Yaşamın olağan akışına aykırı düşmesi veya akıl ve mantık kurallarıyla bağdaşmaması ya da insanın dayanma gücüne uygun düşmemesi yüzünden inandırıcılığını yitiren iddiaları, haklı olarak, Yargıtay tarafından reddedilmektedir. Bu anlamda, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin inceleme konusu kararı, gerçek dışı çalışma iddialarını önlemeye hizmet ettiği için, isabetli görünmektedir. Aynı zamanda, inceleme konusu kararın, yerleşik hale gelmiş Yargıtay içtihadını yansıtmaması bakımından da önem taşıdığı gözden uzak tutulmamalıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

Berna Öztürk Yılmaz/Muhittin Astarlı, “İş Yargılamasında “Hayatın Olağan Akışı”, Çalışma ve Toplum, 84 (2025/1), sh. 39-84

Centel, Tankut: “Yaşamın Olağan Akışına Ters Düşen Çalışma İddiaları (Karar İncelemesi)”, 276 (Aralık 2002), sh. 40-41

Çelik, Nuri/Caniklioğlu, Nurşen/Canbolat, Talat/Özkarcı, Ercüment: İş Hukuku Dersleri, İstanbul 2023

Süzek, Sarper/Başterzi, Süleyman: İş Hukuku, İstanbul 2025

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

YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/3193

Karar No: 2025/3648

Karar Tarihi: 21.04.2025

Derleyenler

Av. Ayşe Öykü Arslan Hukuk ve Endüstri İlişkileri Birim Yöneticisi,
Av. Eylül Bayrak Müşavir Avukat

FAZLA ÇALIŞMA ÜCRETİ ALACAĞI

TAŞIT GÖREV FORMLARI

İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m. 41

Özet

Somut olayda Mahkemece, GPS kayıtları esas alınarak hesaplama yapılan bilirkişi raporu doğrultusunda davacının fazla çalışma ücreti alacağı hüküm altına alınmıştır. Bozma kararında tanık beyanları yerine GPS kayıtları dikkate alınarak davacının fazla çalışma yapıp yapmadığının belirlenmesi gerektiği belirtilmiş ise de davacı tarafından sunulan ve sadece davacının imzasını taşıyan taşıt görev formlarında yer alan göreve çıkış ve dönüş saatleri ile GPS kayıtları arasında çelişki olduğu görülmektedir. Belirtilen sebeple; taşıt görev formlarının işyerinde veya davacının şoför olarak görevlendirildiği icra ve dava dosyalarında varsa örnekleri de getirtilerek değerlendirilmesi, somut uyuşmazlığın çözümü bakımından önem arz etmektedir. Buna göre sunulması hâlinde taşıt görev formları ile GPS kayıtları karşılaştırılarak dava konusu alacak hakkında yeniden bir değerlendirme yapılarak oluşacak sonuca göre bir karar verilmelidir.

Dava

Mahkemece bozmaya uyularak verilen karar davacı 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; müvekkilinin, davalı işyerinde 2005 yılı Aralık ayından bu yana ve hâlihazırda şoför olarak çalıştığını, kış döneminde ayda 26 gün, 08.00-21.00, 22.00 saatleri arasında, yaz döneminde ise 08.30-21.00, 22.00 saatleri arasında çalıştığını, 2011 yılı Mayıs ayına kadar ayda 7 kez nöbet tuttuğunu, bu nöbet sırasında 08.30'da çalışmaya başladığını, çalışmasının ertesi gün

saat 08.30'da bittiğini ve ertesi gün çalışmaya devam ettiğini, cumartesi ve pazar günlerinde de çalıştığı, çalıştığı sürelerle ilişkin fazla çalışma ücreti alacağını kendisine ödenmediğini ileri sürerek fazla çalışma ücreti alacağını davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; zamanaşımı def'inde bulunduklarını, davacının fazla çalışma ücreti alacağını bulmadığını savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

Mahkemenin 09.05.2016 tarihli kararı ile; toplanan deliller ve aldırılan bilirkişi raporu doğrultusunda davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

Bozma ve Bozmadan Sonraki Süreç

Mahkemenin 09.05.2016 tarihli kararının süresi içinde davalı vekili tarafından temyiz edilmesi üzerine Dairece, davacı işçinin şoför olarak çalıştığı hususunda taraflar arasında uyuşmazlık bulunmadığı, davalı tarafın davacının çalıştığı araca ilişkin GPS kayıtlarını sunduğu ve davacının çalışma saatlerinin bu kayıtlara göre belirlenebileceğini bildirdiği, işveren tarafından işçinin çalışma saatlerini gösteren işyeri kayıtları dosyaya sunulmuş olmakla bu kayıtlara göre davacı işçinin çalışma saatleri belirlenip, fazla çalışma yapıp yapmadığı tespit edilmeliyken Mahkemece tanık beyanlarına dayalı olarak fazla çalışma hesabına itibarla hüküm kurulmasının hatalı olduğu gerekçesiyle Mahkeme kararının bozulmasına karar verilmiştir. Mahkemenin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; bozmaya uyularak yapılan yargılama sonucunda, aldırılan bilirkişi raporu doğrultusunda davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Yukarıda belirtilen karara karşı süresi içinde davacı vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

Dosya içeriğine, bozmanın mahiyeti ve kapsamına göre taraflar arasındaki uyuşmazlık, fazla çalışma ücreti alacağını ispatı ve hesaplanmasına ilişkindir.

1- Temyizen incelenen Mahkeme kararında ve kararın gerekçesinde hukuk kurallarının somut olaya uygulanmasında bir isabetsizlik bulunmadığı ve bozmaya uyulmakla karşı taraf yararına kazanılmış hak durumunu oluşturan yönlerin ise yeniden incelenmesine hukukça imkân bulunmadığı anlaşılmakla; davacı vekilinin aşağıdaki paragrafın kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

2- Somut olayda Mahkemece, GPS kayıtları esas alınarak hesaplama yapılan bilirkişi raporu doğrultusunda davacının fazla çalışma ücreti alacağı hüküm altına alınmıştır. Bozma kararında tanık beyanları yerine GPS kayıtları dikkate alınarak davacının fazla çalışma yapıp yapmadığının belirlenmesi gerektiği belirtilmiş ise de davacı tarafından sunulan ve sadece davacının imzasını taşıyan taşıt görev formlarında yer alan göreve çıkış ve dönüş saatleri ile GPS kayıtları arasında çelişki olduğu görülmektedir. Belirtilen sebeple; taşıt görev formlarının işyerinde veya davacının şoför olarak görevlendirildiği icra ve dava dosyalarında varsa örnekleri de getirtilerek değerlendirilmesi, somut uyuşmazlığın çözümü bakımından önem arz etmektedir. Buna göre sunulması hâlinde taşıt görev formları ile GPS kayıtları karşılaştırılarak dava konusu alacak hakkında yeniden bir değerlendirme yapılarak oluşacak sonuca göre bir karar verilmelidir.

Sonuç

Açıklanan sebeplerle; Temyiz olunan Mahkeme kararının BOZULMASINA, Peşin alınan temyiz karar harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın Mahkemesine gönderilmesine 21.04.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/6717

Karar No: 2025/8281

Karar Tarihi: 23.10.2025

- İŞÇİLİK ALACAKLARI DAVASI
- YAZILI DELİL VARKEN TANIK BEYANINA DAYANILAMAYACAĞI İLKESİ
- TANIK BEYANLARININ GÖRGÜYE DAYANMAMASI VE DELİL DEĞERLENDİRME HATASI

İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m. 41, 75 ve 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu m. 290

Özet

Dava, işçilik alacakları istemine ilişkindir. Somut uyuşmazlıkta; davacı dava dilekçesinde, haftanın 6 günü sabah 07.30-17.00 arasında çalışma yapıldığını, haftanın en az 3 günü işyerine sebze meyve almak için işveren tarafından hale gönderildiğini, hale gidilmesi gereken günlerde gece 03.00'te evden çıkıp hale gittiğini, bu günlerde gece 03.00'te mesaisinin başladığını ve akşam saat 17.00-18.00'de sona erdiğini iddia etmiştir. Hükme esas alınan bilirkişi raporunda; davacının tüm çalışma dönemini kapsayan puantaj kayıtlarının imzalı olduğu, puantajlarda işe giriş ve çıkış saatlerinin yer aldığı, davacının haftanın 6 günü 07.30-16.45 saatleri arasında normal vardiyasının olduğu, bazı günler için "Ek mesai" sütunu altında saat yazılmak sureti ile fazla çalışmasının belirtildiği, aşkın çalışması karşılığında verilen serbest zamanın ayrıca düzenlenen serbest

zaman izin formu ile davacıya kullanıldığı, bordroların imzalı olduğu, puantaj kayıtları, serbest zaman çizelgeleri ve pandemi dönemi izin kullandığına ilişkin belgelerin ücret bordroları ile karşılaştırılmasında davacının fazla çalışma ücretlerinin ödendiği veya serbest zaman olarak kullanıldığı tespit edildiği, bu kayıtlara göre davacının fazla çalışma ücreti alacağı olmadığı belirtildikten sonra davacı tanıklarının beyanları dikkate alınarak, davacının haftada 2 defa 03.00-07.30 arasında hale gittiğinin kabul edildiği ve haftalık 9 saat üzerinden fazla çalışma ücretinin hesaplandığı anlaşılmaktadır. Dosyada yer alan imzalı puantaj kayıtları, imzalı bordrolar, imzalı serbest zaman formları yazılı delil niteliğindedir. Davacının çalışmasının kayıt altına alındığı dönemler için mahkemece bu kayıtlara itibar edilerek hesaplama yapılmalıdır. Zira fazla çalışmalarının ispatında, yazılı delilin bulunduğu durumda tanık delili ile

sonuca gidilmesi mümkün değildir. Ayrıca fazla çalışma ücreti hesabında beyanı esas alınan davacı tanığı 14.09.2007 - 13.04.2019 arasında finans müdürü olarak çalışmış olup beyanında iş sözleşmesi sona erdiğinde hale gitme görevini davacıya devrettiğini, bu şekilde davacının 1 yıl hale gittiğini bildiğini belirtmiş; diğer davacı tanığı ise “ben davacının hale gittiğini görmedim, ancak şirket aracı halden geldiği için ve o aracı gördüğüm için davacının hale gittiğini biliyorum.” şeklinde beyanda bulunmuştur. Davacının fazla çalışma ücreti hesabının 14.04.2019 - 28.02.2022 tarihleri arasında yapıldığı göz önüne alındığında beraber çalışması ve beyanı görgüye dayalı olmayan davacı tanıklarının beyanına itibar edilmesi de yerinde olmamıştır. Bu itibarla tüm dosya kapsamı birlikte değerlendirildiğinde; davacının fazla çalışma ücreti alacağının reddine karar verilmesi gerekmektedir.

Dava

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; müvekkilinin davalı nezdinde açış olarak çalıştığını, iş sözleşmesini haklı nedenlerle feshettiğini, işçilik alacaklarının ödenmediğini ileri sürerek kıdem tazminatı ile yıllık ücretli izin, ulusal bayram ve genel tatil ücreti, hafta tatili ücreti ve fazla çalışma ücreti alacaklarının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; zamanaşımı def’inde bulunduklarını, davacının müvekkiline ait işyerinde 16.05.2006 tarihinde çalışmaya başladığını, elden ücret ödemesinin söz konusu olmadığını, ücretinin bordrolarda gösterilen kadar olduğunu, iş sözleşmesini haklı bir neden olmaksızın sona erdirdiğini, herhangi bir alacağı bulunmadığını savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi’nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi’nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili tarafından istinaf başvurusunda

bulunulması üzerine Bölge Adliye Mahkemesi’nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; kabul edilen hizmet süresinde bir hata bulunmadığı, davacının kıdemi, yaptığı iş, emsal ücret yazıları ve elden ödeme iddialarının tanık beyanları ile doğrulanması nedeni ile kabul edilen ücret ve giydirilmiş ücret miktarında bir hata olmadığı, davalının sunduğu denetim raporu tarihi dikkate alındığında savunmaya itibar edilmemesinin isabetli bulunduğu, taraf tanıkları bir bütün olarak değerlendirildiğinde davacının fazla çalışma yaptığı yönündeki iddiasını ispatladığı buna karşın davalı tarafça davacının bu çalışmalarının karşılıklarının ödendiği veya serbest zaman kullandırıldığı hususlarının yazılı delillerle ispatlanamadığı anlaşıldığından alacağın hüküm altına alınmasının yerinde olduğu, işçilik alacağı ödenmeyen davacının iş sözleşmesini haklı nedenle feshettiği; dolayısı ile kıdem tazminatına da hak kazandığının anlaşıldığı, davalı tarafça davacıya yıllık izinlerinin tam olarak kullandırıldığının veya karşılıklarının ödendiğinin yazılı belgeler ile ispatlanamadığı hususları birlikte dikkate alındığında yıllık ücretli izin alacağına hükmedilmesinin de isabetli olduğu gerekçeleriyle davalı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

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

Gerekçe

Uyuşmazlık, davacının ücreti, iş sözleşmesinin feshi ile buna göre davacının kıdem tazminatına hak kazanıp kazanmadığı, yıllık ücretli izin ve fazla çalışma ücreti alacaklarının ispatı ve hesaplanmasına ilişkindir.

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- 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 anlamla bordronun sahteliği ileri sürülüp kanıtlanmadıkça, imzalı bordroda görünen fazla çalışma alacağının ödendiği varsayılır.

Fazla çalışmanın ispatı konusunda işyeri kayıtları, özellikle işyerine giriş çıkışı gösteren belgeler, işyeri iç yazışmaları

delil niteliğindedir. Ancak, fazla çalışmanın yazılı belgelerle kanıtlanamaması durumunda tarafların, 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. İşçinin çalışma olgusunun tespitinde işyerinde veya komşu işyerinde çalışanların tanıklığı önemli olduğu gibi tanık olarak dinlenecek kişinin tanıklığına güveni etkileyebilecek bir durumun olup olmadığı da araştırılmalıdır. Tanıklar belirli bir dönem çalışmışlarsa ve başkaca delil yok ise beyanlarının belirttikleri dönemle sınırlandırılması gerekir. 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.

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 söz konusu olabilir. Buna karşın, bordroların imzalı ve ihtirazi kayıtsız olması durumunda dahi işçinin geçerli bir yazılı belge ile bordroda yazılı olandan daha fazla çalışmayı yazılı delille ispatlaması gerekir. Bordrolarda tahakkuk bulunmasına rağmen bordroların imzasız olması hâlinde ise, varsa ilgili dönem banka ve tüm ödeme kayıtları celp edilmeli ve ödendiği tespit edilen miktarlar yapılan hesaplama mahsup edilmelidir.

Somut uyuşmazlıkta; davacı dava dilekçesinde, haftanın 6 günü sabah 07.30-17.00 arasında çalışma yapıldığını, haftanın en az 3 günü işyerine sebze meyve almak için işveren tarafından hale gönderildiğini, hale gidilmesi gereken günlerde gece 03.00'te evden çıkıp hale gittiğini, bu günlerde gece 03.00'te mesaisinin başladığını ve akşam saat 17.00-18.00'de sona erdiğini iddia etmiştir.

Hükme esas alınan bilirkişi raporunda; davacının tüm çalışma dönemini kapsayan puantaj kayıtlarının imzalı olduğu, puantajlarda işe giriş ve çıkış saatlerinin yer aldığı, davacının haftanın 6 günü 07.30-16.45 saatleri arasında normal

vardiyasının olduğu, bazı günler için "Ek mesai" sütunu altında saat yazılmak sureti ile fazla çalışmasının belirtildiği, aşkın çalışması karşılığında verilen serbest zamanın ayrıca düzenlenen serbest zaman izin formu ile davacıya kullanıldığı, bordroların imzalı olduğu, puantaj kayıtları, serbest zaman çizelgeleri ve pandemi dönemi izin kullandığına ilişkin belgelerin ücret bordroları ile karşılaştırılmasında davacının fazla çalışma ücretlerinin ödendiği veya serbest zaman olarak kullandırıldığının tespit edildiği, bu kayıtlara göre davacının fazla çalışma ücreti alacağı olmadığı belirtildikten sonra davacı tanığı ... ve ...'nin beyanları dikkate alınarak, davacının haftada 2 defa 03.00-07.30 arasında hale gittiğinin kabul edildiği ve haftalık 9 saat üzerinden fazla çalışma ücretinin hesaplandığı anlaşılmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılabacağı üzere dosyada yer alan imzalı puantaj kayıtları, imzalı bordrolar, imzalı serbest zaman formları yazılı delil niteliğindedir. Davacının çalışmasının kayıt altına alındığı dönemler için mahkemece bu kayıtlara itibar edilerek hesaplama yapılmalıdır. Zira fazla çalışmalarının ispatında, yazılı delilin bulunduğu durumda tanık delili ile sonuca gidilmesi mümkün değildir.

Ayrıca fazla çalışma ücreti hesabında beyanı esas alınan davacı tanığı ... 14.09.2007 - 13.04.2019 arasında finans müdürü olarak çalışmış olup beyanında iş sözleşmesi sona erdiğinde hale gitme görevini davacıya devrettiğini, bu şekilde davacının 1 yıl hale gittiğini bildiğini belirtmiş; diğer davacı tanığı ... ise "... ben davacının hale gittiğini görmedim, ancak şirket aracı halden geldiği için ve o aracı gördüğüm için davacının hale gittiğini biliyorum." şeklinde beyanda bulunmuştur. Davacının fazla çalışma ücreti hesabının 14.04.2019 - 28.02.2022 tarihleri arasında yapıldığı göz önüne alındığında beraber çalışması ve beyanı görgüye dayalı olmayan davacı tanıklarının beyanına itibar edilmesi de yerinde olmamıştır.

Bu itibarla tüm dosya kapsamı birlikte değerlendirildiğinde; davacının fazla çalışma ücreti alacağının reddine karar verilmesi gerekirken, yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Sonuç

Açıklanan sebeplerle; 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 karar harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine 23.10.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/6864

Karar No: 2025/8070

Karar Tarihi: 20.10.2025

- İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ KIDEM VE İHBAR TAZMİNATI İLE FAZLA ÇALIŞMA ÜCRETİ İSTEMİ
- İŞYERİNDE OLMADIĞI HÂLDE ÇALIŞMIŞ GİBİ KARTI OKUTULAN İŞÇİ
- KIDEM VE İHBAR TAZMİNATI

İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m. 25

Özet

Uyuşmazlık, iş sözleşmesinin feshi, kıdem ve ihbar tazminatı ile fazla çalışma ücretine ilişkindir. Somut olayda, iş sözleşmesinin işverence feshedildiği sabit olup uyuşmazlık feshin haklı bir nedene dayanıp dayanmadığı noktasındadır. Davalı taraf, davacının diğer bir çalışanın kartını çalışmadığı hâlde çalışmış gibi basarak işvereni kandırması nedeniyle iş sözleşmesini haklı nedenle feshettiğini savunmuştur. Mahkemece gerek davacının savunması gerekse tanık beyanlarıyla eylemin sabit olduğu ancak davacının eylemiyle işvereni nasıl bir zarara uğrattığının somut şekilde ortaya koyulamadığı, davacının 18 yıllık kıdemi ve daha önce benzer mahiyette bir eylemi olmadığı düşünüldüğünde eylemin sırf bu hâliyle tek başına güven sarsıcı mahiyette olduğundan söz edilemeyeceği ve haklı feshi gerektirir boyutta olmadığı gerekçesiyle davacının kıdem ve ihbar tazminatı alacağına hak kazandığı kabul edilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesince, feshin geçerli nedene dayandığı gerekçesiyle davalının istinaf başvurusunun esastan reddine

karar verilmiş ise de varılan sonuç dosya kapsamına uygun düşmemiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25/II-(e) hükmünde "İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması." hâlinde iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedilebileceği düzenlenmiştir. Söz konusu düzenlemeye göre somut olay değerlendirildiğinde; davacının, işyerinde olmayan bir başka çalışanın kartını işyerindeymiş gibi okuttuğu gerek savunması gerekse tanık anlatımı ile sabittir. Söz konusu davranış, doğruluk ve bağlılığa uymayan bir davranış olup bu davranış nedeniyle işverenin herhangi bir zarara uğraması şart değildir. Kaldı ki, işyerinde olmadığı hâlde çalışmış gibi kartı okutulan işçiye çalışmadığı süre için ücret ödenmesi söz konusudur. Bu durumda davacının iş sözleşmesinin işveren tarafından haklı nedenle feshedildiği kabul edilerek kıdem ve ihbar tazminatı alacaklarının reddine karar verilmesi gerekirken, yazılı gerekçe ile kabulüne karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Dava

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; müvekkilinin 10.01.2003 tarihinden itibaren davalı işyeri bünyesinde sevkiyat şefi ve depo sorumlusu olarak çalıştığını, davalı Şirket tarafından iş sözleşmesinin 07.06.2021 tarihinde haksız ve hukuka aykırı olarak tazminatsız feshedildiğini, müvekkilinin pazartesi- cuma 08.30-18.00 saatleri arasında çalıştığını, 2018 Ocak ila 2019 Aralık döneminde müvekkilinin davalı Şirketin ...'da kurduğu fabrikada görev yaptığını, fabrikanın kuruluş aşamasında olması nedeniyle 08.30-23.00 saatleri arasında her gün aralıksız çalıştığını, yapmış olduğu fazla çalışmalarının karşılığının müvekkiline ödenmediğini ileri sürerek kıdem ve ihbar tazminatı ile fazla çalışma alacağı- nın davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; davacının iş sözleşmesinin çalışanlardan ...'nın yerine ... işyerinden ayrıldığı ve çalışmadığı hâlde kartını sanki çalışmış gibi basmış olması, yöneticisi olduğu çalışanı çalışmış gibi göstererek işvereni kandırmış olması nedeniyle feshedildiğini, davacı ... fabrika kuruluşunda insan doğasına aykırı şekilde fazla saatlerle çalıştırıldığını iddia etmişse de delilleri arasında sunulacak Müfettiş tarafından hazırlanan denetim raporundan görüleceği üzere iddiaların doğru olmadığının tespit edildiğini ve yaptırıma gerek olmadığının öngörüldüğünü savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davalı tarafça davacının iş sözleşmesinin diğer bir çalışanın kartını çalışmadığı hâlde çalışmış gibi basarak işvereni kandırması nedeniyle haklı nedenle feshedildiği savunulmuş ise de gerek davacı savunması gerekse tanık beyanlarıyla işbu eylem sabit olsa da davacının eylemiyle işvereni nasıl bir zarara uğrattığı hususunun somut şekilde ortaya koyulamadığı, davacının 18 yıllık kıdemi ve daha önce benzer mahiyette bir eylemi olmadığı düşünüldüğünde sırf bu hâliyle eylemin tek başına güven sarsıcı mahiyette olduğundan bahsedilemeyeceği, dolayısıyla feshin ancak geçerli olup olmadığının değerlendirilebileceği ancak haklı

feshi gerektirir boyutta olmadığı bu nedenle davacının kıdem ve ihbar tazminatına hak kazandığı, davalı tarafça dosyaya imzalı puantaj kaydı veya fazla çalışma tahakkuku içeren bordro sunulmamış olup tanıkların birbiriyle makul derecede uyumlu beyanlarından davacının fazla çalışma yaptığı, fazla çalışma yapıldığı anlaşılan dönemlere ilişkin ödeme yapıldığını ispatla yükümlü olan işveren tarafından, fazla çalışma ücreti alacaklarının eksiksiz ödendiğine ilişkin belge sunulmadığı gerekçeleriyle davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili tarafından istinaf başvurusunda bulunulması üzerine Mahkemece iş sözleşmesinin davalı yanca geçerli nedenle, ihbar öneli tanınmadan feshedildiği ve davacının kıdem ve ihbar tazminatı hakkı bulunduğu yönündeki İlk Derece Mahkemesi'nin kararının dosya kapsamına usul ve yasaya uygun olduğu, dosyaya davacının çalışma gün ve saatlerini gösterir yazılı kayıt sunulmadığı, davacının fazla çalışma yaptığı hususunun tanık beyanı ile kanıtlanmış olduğu, davalı Şirket vekili husumetli tanık beyanlarına itibar edilemeyeceğini ileri sürmüş ise de tanıkların aynı işverene karşı davalılarının olmasının başlı başına tanıklığı geçersiz kılmayacağı gibi bunun tanık anlatımlarını değerden düşürücü bir sebep de sayılamayacağı, davalı Şirkete karşı davası olduğu beyan edilen davacı tanıkları hakkında gerçek dışı beyanda bulundukları yönünde ciddi ve inandırıcı deliller ileriye sürülüp ispatlanmamış olmakla, işbu davacı tanıklarının beyanlarına itibar edilemeyeceği yönündeki istinaf itirazlarının yerinde olmadığı gerekçeleriyle başvurunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

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

Gerekçe

Uyuşmazlık, iş sözleşmesinin feshi, kıdem ve ihbar tazminatı ile fazla çalışma ücretine ilişkindir.

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- Somut olayda, iş sözleşmesinin işverence feshedildiği sabit olup uyuşmazlık feshin haklı bir nedene dayanıp dayanmadığı noktasındadır. Davalı taraf, davacının diğer bir çalışanın kartını çalışmadığı hâlde çalışmış gibi basarak

işvereni kandırması nedeniyle iş sözleşmesini haklı nedenle feshettiğini savunmuştur. Mahkemece gerek davacının savunması gerekse tanık beyanlarıyla eylemin sabit olduğu ancak davacının eylemiyle işvereni nasıl bir zarara uğrattığının somut şekilde ortaya koyulamadığı, davacının 18 yıllık kıdemi ve daha önce benzer mahiyette bir eylemi olmadığı düşünüldüğünde eylemin sırf bu hâliyle tek başına güven sarsıcı mahiyette olduğundan söz edilemeyeceği ve haklı feshi gerektirir boyutta olmadığı gerekçesiyle davacının kıdem ve ihbar tazminatı alacağına hak kazandığı kabul edilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesince, feshin geçerli nedene dayandığı gerekçesiyle davalının istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiş ise de varılan sonuç dosya kapsamına uygun düşmemiştir.

4857 sayılı İş Kanunu’nun 25/II-(e) hükmünde “İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması.” hâlinde iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedilebileceği düzenlenmiştir. Söz konusu düzenlemeye göre somut olay değerlendirildiğinde; davacının, işyerinde olmayan bir başka çalışanın kartını işyerindeymiş gibi okuttuğu gerek savunması gerekse tanık anlatımı ile sabittir. Söz konusu davranış, doğruluk ve bağlılığa uymayan bir davranış olup bu davranış nedeniyle işverenin herhangi bir zarara uğraması şart değildir. Kaldı ki, işyerinde olmadığı hâlde çalışmış gibi kartı okutulan işçiye çalışmadığı süre için ücret ödenmesi söz konusudur.

Bu durumda davacının iş sözleşmesinin işveren tarafından haklı nedenle feshedildiği kabul edilerek kıdem ve ihbar tazminatı alacaklarının reddine karar verilmesi gerekirken, yazılı gerekçe ile kabulüne karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Sonuç

Açıklanan sebeplerle; 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 karar harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine 20.10.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

REKABET HUKUKU

Rekabet Hukukunda Sektöre İlişkin Güncel Gelişmeler



ACTECON

Hazırlayanlar

Can Sariççek (Counsel), **Alper Karafil** (Kıdemli Danışman),

Rumet Ergin (Orta Kıdemli Danışman), **Ata Yanılmaz** (Danışman)

Giriş

Hazır beton ve çimento sektörleri, Rekabet Kurumunun (“Kurum”) gündeminde önemini korumaya devam etmekle birlikte rekabet hukuku mevzuatında da güncel gelişmeler yaşanmıştır. Bu çerçevede, sektöre ilişkin son dönemde yayımlanan kararlar ve gelişmeler bu ayın dikkat çekici gelişmeleri arasında yer almaktadır. Bu sayıda öncelikle, Ankara ilinde hazır beton sektöründe faaliyet gösteren teşebbüsler hakkında iş gücü piyasasına yönelik olarak yürütülen soruşturmanın gerekçeli kararını ele alacağız. Ardından, birleşme ve devralma rejiminde gerçekleştirilen köklü değişiklikleri, özellikle ciro eşiklerinin artırılmasını ve teknoloji teşebbüslerine yönelik özel düzenlemeyi değerlendireceğiz. Son olarak, Anayasa Mahkemesi’nin (“AYM”) Rekabet Kurulu’nun yerinde inceleme yetkisine ilişkin verdiği ve 17 Şubat 2026 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan son kararını değerlendireceğiz.

Ankara’da Hazır Beton Sektöründe İş Gücü Piyasasına Yönelik Soruşturmanın Gerekçeli Kararı Yayımlandı

Rekabet Kurulu (“Kurul”), Ankara ilinde hazır beton üretimi alanında faaliyet gösteren çok sayıda teşebbüs hakkında iş gücü piyasasına yönelik olarak yürüttüğü soruşturmanın gerekçeli kararını yayımladı¹. Soruşturma, Baştaş, Belbeton, Güven, Kandemir, Kocalar, Kol-

san, Limak, M.M. Tiftik, Oyak, Ozan, Polat, S-Uysal, SY Ankara, Votorantim, Yiğit, Yu-Bet ve Zirve olmak üzere toplam on yedi teşebbüs hakkında yürütülmüştür.

Soruşturmanın temelinde, Ankara’da faaliyet gösteren hazır beton üreticilerinin çalışan ücretlerine ilişkin rekabete hassas bilgi değişiminde bulunmak suretiyle 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’un (“Rekabet Kanunu”) 4. maddesini ihlal ettikleri iddiası yer almaktadır. Dosya, Kurul’un başka bir soruşturma kapsamında Limmer Beton İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de (“Limmer”) gerçekleştirdiği yerinde incelemede elde edilen belgeler doğrultusunda başlatılan bir önaraştırma sonucunda açılmıştır.

Dosya kapsamında gerçekleştirilen yerinde inceleme-lerde, rakip hazır beton üreticileri arasında operasyon personelinin (mikser, pompa, santral, kepçe operatörleri ile laborant ve silobas şoförleri gibi pozisyonların) maaşlarına, prim yapılarına ve zam oranlarına ilişkin sistematik bir bilgi değişiminin varlığını ortaya koyan çok sayıda dijital yazışma, Excel dosyası ve e-posta elde edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, 2017 yılından 2023 yılına kadar uzanan geniş bir zaman diliminde, farklı teşebbüslerin insan kaynakları ve operatör kademe yöneticilerinin, rakip firmaların çalışanlarına ödediği ücretleri detaylı tablolar halinde derlediği ve paylaştığı görülmektedir.

¹ Rekabet Kurulu’nun 15.05.2025 tarihli ve 25-19/457-215 sayılı Kararı.

Kurul, kararında hazır beton sektörünün yapısal özelliklerine de ayrıntılı biçimde değinmiştir. Sektördeki emek arzında yaşanan daralma, kalifiye personel yetersizliği ve operatör pozisyonları arasındaki düşük hareketlilik, iş gücünü teşebbüsler açısından kritik bir rekabet unsuru haline getirmiştir. Bu bağlamda Kurul, çalışan ücretlerine ilişkin bilgi değişiminin, iş gücü piyasasındaki rekabeti doğrudan kısıtladığını değerlendirmiştir.

Nihai karar aşamasında, Güven Grup Hazır Beton (“Güven”), Kandemir Beton (“Kandemir”), SY Ankara Hazır Beton (“SY Ankara”) ve Yiğit Hazır Beton’un (“Yiğit”) çalışan ücretlerine ilişkin rekabete hassas bilgi değişiminde bulunmak suretiyle Rekabet Kanunu’nun 4. maddesini ihlal ettikleri tespit edilmiş ve söz konusu teşebbüslere idari para cezası uygulanmıştır. Soruşturma süreci devam ederken Birlik ve Limmer bakımından uzlaşma usulü ile soruşturma sonlandırılmıştır. Diğer taraftan, Baştaş, Belbeton, Kocalar, Kolsan, Limak, M.M. Tiftik, Oyak, Ozan, Polat, S-Uysal, Votorantim, Yu-Bet ve Zirve hakkında ise dosya konusu iddialar çerçevesinde 4. maddenin ihlal edildiğine yönelik herhangi bir bulguya ulaşılamamış ve bu teşebbüsler hakkında ceza uygulanmamıştır.

Karar, Rekabet Kurulunun iş gücü piyasalarına yönelik artan ilgisini bir kez daha teyit etmesi bakımından dikkate değerdir. Nitekim hazır beton sektörü özelinde, rakip teşebbüsler arasında çalışan ücretlerine ilişkin bilgi paylaşımının rekabet hukuku açısından hassas bir alan teşkil ettiği ve bu tür davranışların 4. madde ihlali olarak nitelendirilebileceği, kararda açıkça ortaya konmuştur. İşverenlerin bu doğrultuda çalışan ücretleri de dahil olmak üzere her türlü rekabete hassas iş gücü verisinin rakip teşebbüslerle paylaşmaktan kaçınması önem arz etmektedir.

Birleşme ve Devralma Rejiminde Köklü Değişiklikler: Artan ciro eşikleri ve Teknoloji Teşebbüslerine Yönelik Özel Düzenleme

11 Şubat 2026 tarihli ve 33165 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2026/2 sayılı Tebliğ ile Rekabet Kurulu’ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2010/4)’de kapsamlı değişiklikler yapılmıştır². Değişiklik Tebliği, bildirim tabi birleşme ve devralma işlemlerinde aranan ciro eşikleri-

ni önemli ölçüde artırmakta, teknoloji teşebbüsleri için farklılaştırılmış bir eşik rejimi öngörmekte ve bazı temel kavramları yeniden düzenlemektedir. Değişiklikler yayım tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Yeni düzenlemenin en dikkat çekici unsuru, Kurul iznini tetikleyen ciro eşiklerinin yaklaşık dört kat artırılmasıdır. 2022/2 sayılı Tebliğ ile belirlenen önceki eşiklere göre 750 milyon TL olan toplam Türkiye cirosu eşığı 3 milyar TL’ye, her bir taraf için 250 milyon TL olan tekil ciro eşığı 1 milyar TL’ye ve 3 milyar TL olan dünya cirosu eşığı 9 milyar TL’ye yükseltilmiştir. Böylece, işlem taraflarının Türkiye ciroları toplamının 3 milyar TL’yi ve en az iki tarafın Türkiye cirosunun ayrı ayrı 1 milyar TL’yi aşması ya da devre konu tarafın Türkiye cirosunun 1 milyar TL’yi ve diğer taraflardan en az birinin dünya cirosunun 9 milyar TL’yi aşması halinde Kurul izni aranacaktır. Bu artışın, orta ve küçük ölçekli pek çok işlemi bildirim yükümlülüğünden muaf hale getirmesi ve Kurul’un inceleme kapasitesini, rekabet açısından ciddi endişelere yol açabilecek büyük ölçekli işlemlere yönlendirmesi beklenmektedir.

Eşik artışının yanı sıra, teknoloji teşebbüslerine yönelik farklılaştırılmış rejim yeniden şekillendirilmiştir. Yeni düzenlemeye göre, işlem taraflarından en az birinin Türkiye’de yerleşik bir teknoloji teşebbüsü olduğu birleşme ve devralma işlemlerinde, devre konu işlem tarafı bakımından 1 milyar TL olarak belirlenen tekil ciro eşığı 250 milyon TL olarak uygulanacaktır. Burada dikkat çekici olan husus, önceki düzenlemede teknoloji teşebbüsü devralma işlemlerinde tekil ciro eşiklerinin tamamen kaldırılmış olmasıdır; yeni düzenleme ile 250 milyon TL’lik bir alt sınır getirilmek suretiyle Kurul’un bu alandaki denetiminde daha seçici bir yaklaşım benimsenmiştir.

Tebliğde yer alan “teknoloji teşebbüsü” tanımı da güncellenerek dijital platformlar ile yazılım ve oyun yazılımı, finansal teknolojiler, biyoteknoloji, farmakoloji, tarım kimyasalları ve sağlık teknolojileri alanlarında faaliyet gösteren teşebbüsleri veya bu alanlara ilişkin varlıkları kapsar hale getirilmiştir. Ayrıca, teknoloji teşebbüsü istisnasının uygulanması “Türkiye’de yerleşik” olma koşulu ile sınırlandırılmış; önceki düzenlemede yer alan Türkiye coğrafi pazarında faaliyet gösterme, Ar-Ge faaliyeti yürütme veya Türkiye’deki kullanıcılara hizmet sunma gibi alternatif koşullardan ayrılmıştır.

² 11 Şubat 2026 tarihli ve 33165 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Rekabet Kurulu’ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2010/4)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Tebliğ No: 2026/2).

Tebliğ kapsamında yapılan diğer önemli değişiklikler arasında, “ilgili teşebbüs” ve “işlem tarafı” kavramlarının ekonomik bütünlük yaklaşımı esas alınarak yeniden düzenlenmesi, devralma işlemlerinde yalnızca devredilen kısmın cirosunun esas alınacağına açıkça hükme bağlanması, değerlendirme ölçütleri arasında etkin rekabeti önemli ölçüde azaltma testinin benimsenmesi ve tam işlevsel ortak girişimlerin koordinasyon etkileri bakımından Kanun’un 4. ve 5. maddeleri çerçevesinde ayrıca değerlendirileceğinin açıkça düzenlenmesi yer almaktadır.

Son olarak, Tebliğe eklenen Ek Madde 1 ile geçiş dönemine ilişkin önemli bir düzenleme getirilmiştir. Buna göre, ciro eşiklerinin veya diğer koşulların değiştirilmesi halinde, değişikliğin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla incelemesi devam eden işlemlerden yeni eşiklerin altında kalanların incelemesi Kurul kararıyla sonlandırılacaktır. Bu düzenleme, uygulamada önemli bir pratik kolaylık sağlamaktadır. Bütün bu değişiklikler bir arada değerlendirildiğinde, Kurulun birleşme denetiminde daha seçici ve odaklı bir yaklaşım benimsediği; genel eşiklerin artırılmasıyla küçük ölçekli işlemlerdeki yükün hafifletildiği, ancak teknoloji sektöründeki yoğunlaşma işlemlerinin yakın takibe alınmaya devam ettiği görülmektedir. Bilhassa teknoloji sektöründe faaliyet gösteren veya bu sektördeki teşebbüsleri devralmayı planlayan şirketlerin, yeni eşikler çerçevesinde bildirim yükümlülüklerini titizlikle değerlendirmeleri gerekmektedir.

Anayasa Mahkemesi, Rekabet Kurulunun Yerinde İnceleme Yetkisini Anayasa’ya Uygun Buldu

17 Şubat 2026 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan kararıyla Anayasa Mahkemesi, 4054 sayılı Rekabet Kanunu’nun 15. maddesinde yer alan Kurul’un yerinde inceleme yetkisine ilişkin düzenlemenin Anayasa’ya aykırı olmadığına hükmetmiştir³. Karar, Danıştay 13. Dairesi ile Ankara 11. İdare Mahkemesi tarafından, Kurulun uyguladığı idari para cezalarının iptali istemiyle açılan davalar kapsamında yapılan itiraz başvuruları üzerine verilmiştir.

İtiraz yoluna başvuran mahkemeler, 15. maddenin birinci fıkrasında yer alan “gerekli gördüğü hallerde” ifadesi

ile aynı maddenin üçüncü fıkrasındaki yerinde incelemenin engellenmesi veya engellenme olasılığı halinde sulh ceza hakimi kararı ile yerinde inceleme yapılmasına ilişkin hükmün, Anayasa’nın 2., 13. ve 21. maddelerine aykırı olduğunu ileri sürerek iptalini talep etmişlerdir. AYM, üçüncü fıkra ile ilgili talebi usulden reddetmiştir. Mahkeme, başvuruya konu davalarda yerinde incelemenin engellenmesi sebebiyle alınmış bir sulh ceza hakimi kararının bulunmadığını tespit ederek, itiraz konusu kuralın söz konusu davaların çözümünde uygulanma imkanı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Birinci fıkraya bakımdan ise AYM, esasa ilişkin bir değerlendirme yapmıştır.

AYM, Anayasa’nın 2. maddesinde düzenlenen hukuk devleti ilkesi ve 167. maddesinde devlete yüklenen rekabetin korunmasına ilişkin pozitif yükümlülükler ekseninde değerlendirmesini gerçekleştirmiştir. Buna göre, Kurula tanınan yerinde inceleme yetkisinin Kanunda Kuruma verilen görevlerle sınırlı ve rekabet ihlallerinin tespitine işlevsel olarak bağlı olduğu; rekabet ihlallerinin farklı ve önceden öngörülmesi güç biçimlerde ortaya çıkabilmesi nedeniyle kanun koyucunun tüm ihtimalleri önceden düzenlemesinin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Bu çerçevede Mahkeme, “gerekli gördüğü hallerde” ibaresinin belirsizlik içermediğine ve düzenlemenin Anayasa’nın 2. ve 167. maddelerine aykırı olmadığına oyçokluğuyla karar vermiştir.

Dikkat çekici olan husus, AYM’nin bu kararında Anayasa’nın 13. maddesi kapsamında temel hak ve özgürlüklerin sınırlandırılmasına ilişkin rejimi ve 21. maddede güvence altına alınan konut dokunulmazlığı hakkını ilgilili bir anayasal ölçüt olarak değerlendirmemiş olmasıdır. Oysa AYM, 2023 yılında Ford Otomotiv Sanayi AŞ tarafından yapılan bireysel başvuru üzerine verdiği kararla⁴, yerinde incelemelerin doğası ve icra edilişi itibarıyla Anayasa’nın 21. maddesinde koruma altına alınan konut dokunulmazlığı hakkını ihlal ettiğine hükmetmişti. Somut norm denetimi kapsamında verilen yeni karar ise, bu önceki tespitlerden belirgin şekilde ayrılmaktadır.

Nitekim karara eklenen karşı oy yazıları, bu noktaya özellikle dikkat çekmektedir. Karşı oy sahipleri, yerinde inceleme yetkisinin Anayasa’nın 21. maddesinde güvence altına alınan konut dokunulmazlığı hakkı ile doğrudan bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda, teşebbüslerin herkesin serbestçe giremediği yönetim

³ Anayasa Mahkemesi’nin 06.11.2025 tarihli ve E.2023/174, K.2025/224 sayılı kararı; 17 Şubat 2026 tarihli ve 33171 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmıştır.

⁴ AYM’nin 23.03.2023 tarihli ve 2019/40991 başvuru numaralı Ford Otosan Kararı.

ofisleri, çalışma odaları ile dijital veri alanlarının Anayasa'nın 21. maddesi anlamında konut niteliği taşıdığı; yerinde incelemenin engellenmemesinin, yüksek tutarlı idari para cezaları tehdidi altında gerçekleştiği dikkate alındığında hukuken geçerli bir rıza olarak kabul edilemeyeceği belirtilmiştir. Ayrıca, AYM'nin Ford Otosan kararındaki açık Anayasa'ya aykırılık tespitinden gerekçeli biçimde ayrılmasının, içtihat tutarlılığı ve hukuki öngörülebilirlik açısından sorunlu olduğu değerlendirilmiştir.

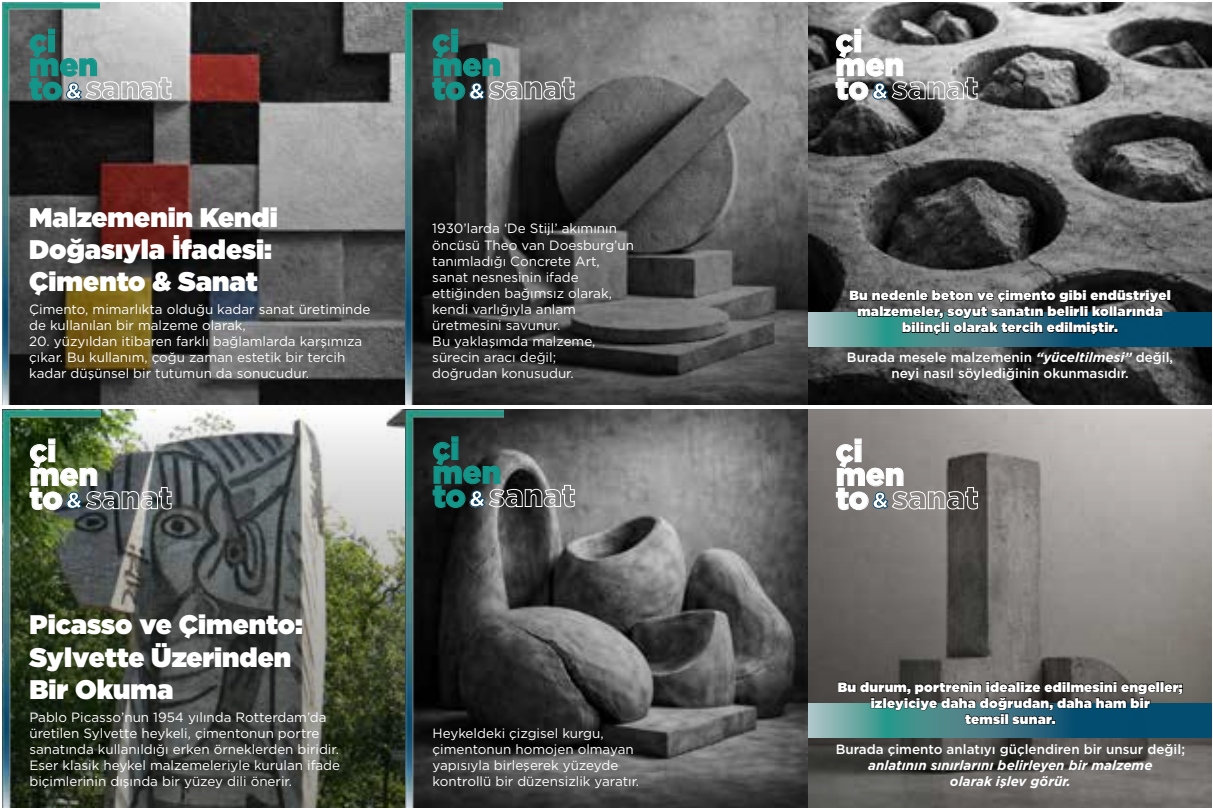
Sonuç olarak, AYM Kararı ile 4054 sayılı Kanun'un 15. maddesinde düzenlenen Kurul'un yerinde inceleme yetkisi mevcut haliyle yürürlükte kalmaya devam edecektir. Kurul, gerekli gördüğü hallerde teşebbüs ve teşebbüs birliklerinde incelemeler yapabilecek; yerinde incelemenin engellenmesi veya engellenme olasılığının bulunması durumunda ise sulh ceza hakimi kararıyla yerinde inceleme gerçekleştirebilecektir. Karar, Kurul'un yetki alanını teyit eden önemli bir içtihat niteliği taşımakla birlikte, Ford Otosan kararı ile ortaya konan anayasal değerlendirme çerçevesiyle nasıl bağdaştırılacağı meselesi önümüzdeki dönemde tartışılmaya devam edecektir. Teşebbüslerin, rekabet hukuku uyum programları çerçevesinde yerinde inceleme süreci ve çalışan davranışına ilişkin iç protokollerini gözden geçirmeleri ve güncellemeleri büyük önem arz etmektedir⁵.

⁵ 4054 sayılı Kanun'un 16/1(d) bendi uyarınca yerinde incelemenin engellenmesine yönelik idari para cezası düzenlemesi.

SOSYAL MEDYADA YENİ BİR İÇERİK BAŞLIĞI: ÇİMENTO&SANAT

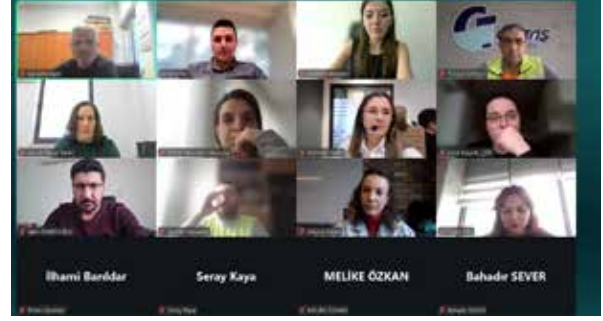
Malzemenin kültürel bağlamını görünür kılmayı amaçlayan yeni bir içerik başlığı, ÇEİS sosyal medya hesaplarında başladı: Çimento ve Sanat

Bu bölümde çimentonun ve betonun sanat ve mimarlık alanındaki görünümü; belirli akımlar, önemli eserler ve düşünsel yaklaşımlar üzerinden ele alınıyor. İçeriklerde sanat tarihinde malzemenin nasıl konumlandığı ve farklı dönemlerde hangi üretim biçimleri içinde yer aldığı inceleniyor.



ÇEİS RISK VE İŞ SÜREKLİLİĞİ KOMİTESİ TOPLANTISI

ÇEİS Risk ve İş Sürekliliği Komitesi'nin üçüncü toplantısı 10 Şubat 2026 tarihinde çevrim içi olarak gerçekleştirildi. Söz konusu Toplantıda, sektörde risk ve iş sürekliliğini etkileyen odak noktalar ve kritik alt başlıklar değerlendirildi.



KALIPLARIN ÖTESİNDE: ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE KADIN OLMAK WEBİNARI

Dünya Kadınlar Günü kapsamında düzenlediğimiz “Kalıpların Ötesinde: Çimento Sektöründe Kadın Olmak” başlıklı webinarımızı 04 Mart 2026 tarihinde gerçekleştirdik. Sektörümüzün farklı kuşak ve deneyim seviyelerinden kadın profesyonellerini bir araya getiren etkinliğimizde, çimento sektöründe kadın olmanın çok boyutlu yönlerini ele alma fırsatı bulduk.

Webinarın moderatörlüğünü Çimsa Çimento İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Genel Müdür Yardımcısı Tuğba Çörtelekoğlu üstlendi. Konuklarımız arasında Seza Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Yase-min Açık ile Baştaş Çimento AR-GE Mühendisi Nilüfer Nisa Oğuz yer aldı. Liderlik ile saha bakış açısını aynı platformda buluşturan bu söyleşide konuşmacılarımız, çimento sektörünü tercih etme nedenlerini ve sektörde kadın olmanın beraberinde getirdiği avantajları karşılaşılan önyargıları ve sahadaki deneyimlerini paylaştılar.

Çimento sektöründe kadın istihdamının artırılmasına yönelik değerlendirmeler ve sektörde kapsayıcı bir kültürün güçlendirilmesine dair öneriler, webinarın en dik-

kat çeken başlıkları arasında yer aldı. Farklı kuşaklardan güçlü kadın profesyonellerin deneyimlerini bir arada dinlemek, çimento sektöründe değişimin hem liderler düzeyinde hem de sahada mümkün olduğunu gösterdi. Webinar, geleceğe ilişkin umut veren mesajlarla ve sektörde kadınların daha görünür, daha etkili ve daha güçlü şekilde yer aldığı bir yapı hedefiyle sona erdi. Webinarımızı ÇEİS'in YouTube hesabından (<https://www.youtube.com/watch?v=JtWv9rZ-dzQ>) izleyebilirsiniz.



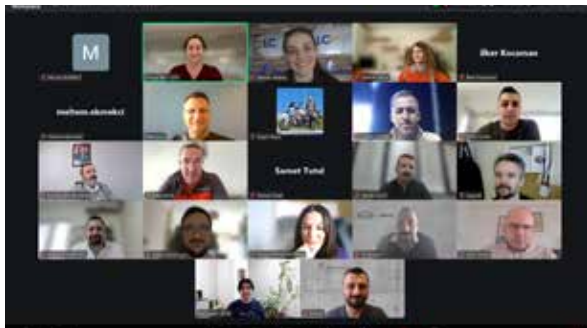
ÇİMENTO SEKTÖRÜ MBA PROGRAMI 2025-2026 DÖNEMİ

ÇEİS, TÜRKÇİMENTO ve MEF Üniversitesi iş birliğinde çimento sektörüne özel olarak hazırlanan MBA Programının Bahar Dönemi 09 Şubat 2026 tarihinde başladı. Bahar Döneminde alanında yetkin öğretim kadrosunun yanı sıra sektör içinden ve sektör dışından misafir konuşmacılar yer alıyor.

Çimento Sektörü MBA Programı Bahar Dönemi Dersleri:

- Liderlik ve Yönetim
- İş Zekası ve Yapay Zeka ile Yönetimsel Karar Alma
- Uluslararası Pazarlar ve İş Geliştirme
- Sürdürülebilirlik, Çevre ve Enerji Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

2 ders dönemi süren Programın bitimi sonrasında katılımcıların bitirme projesi hazırlamaları gerekiyor. Bu kapsamda, bitirme projelerinin hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken hususlara ilişkin detayların aktarıldığı bir toplantı gerçekleştirildi. MEF Üniversitesi Kütüphane Direktör Yardımcısı Ramazan Çelik'in konuşmacı olduğu 27 Şubat 2026'da düzenlenen toplantıya, Çimento Sektörü MBA Programı öğrencileri katıldı.



MBA

İNSAN KAYNAKLARINDA HUKUKİ SÜREÇLER

18 Şubat 2026

Misafir Konuşmacı
Av. İbrahim MEHTER

MBA

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR: ULUSLARARASI KURUMLAR, ULUSLARARASI ANLAŞMALAR ve COP

23 Şubat 2026

Misafir Konuşmacı
Dr. Nurşen NUMANOĞLU

MBA

ÇEVRE, SOSYAL ve YÖNETİŞİM AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK (ESG): SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE GÜNCEL TRENDLER

23 Şubat 2026

Misafir Konuşmacı
Neslihan ERGÜVEN
Sürdürülebilirlik, Çevre ve İSG Direktörü
ÇİMSA Çimento

MBA

İŞ YERİNDE MÜKEMMELİK İÇİN YETENEK KAZANIMI: VERİYLE GÜÇLENEN İŞE ALIM

25 Şubat 2026

Misafir Konuşmacı
Metin TUTCUOĞLU
İnsan Kaynakları Direktörü
Galatasaray Spor Kulübü

ÜYELERİMİZ İLE BİRLİKTE GAZİ ÜNİVERSİTESİ GENÇ MÜHENDİS GÜNLERİ'NE KATILDIK

ÇEİS olarak, Gazi Üniversitesi Genç Mühendis Günleri kapsamında 17 Şubat 2026 tarihinde genç mühendis adaylarıyla bir araya geldik. Üyelerimiz Batı Anadolu, Çimko, Göltaş, Limak, OYAK Çimento ve Votorantim'in katılımıyla gerçekleştirilen etkinlikte, sektörümüzü üniversite öğrencilerine yakından tanıtmaya fırsatı bulduk.

Etkinlik süresince standımızda öğrencilerle birebir görüşmeler gerçekleştirerek çimento sektörünün yapısı, üretim süreçleri, sürdürülebilirlik çalışmaları ve kariyer olanakları hakkında kapsamlı bilgiler paylaştık. Gençlerin sektöre ilişkin merak ettiği soruları yanıtlarak mühendislik perspektifinden aktarımlarda bulunduk. Öğrencilerin yoğun ilgisi, sektörümüze duyulan merakı ve potansiyeli bir kez daha ortaya koydu.

Program kapsamında üniversitenin kıymetli akademisyenleriyle de bir araya gelerek sektör-üniversite iş birliğinin geliştirilmesine yönelik temaslarda bulunduk. Genç mühendislerin mesleki donanımlarının artırılması ve ortak proje alanlarının oluşturulması konularında görüş alışverişi gerçekleştirildi.

Etkinliğe katılım sağlayan ve organizasyon sürecine emek veren ÇEİS Gençlik Komitesi Temsilcilerimize katkıları için teşekkür ederiz. Ayrıca başarılı organizasyonları için Gazi Üniversitesi Kimya Mühendisliği Topluluğu'na da teşekkürlerimizi sunarız.

ÇEİS olarak, gençlerle kurduğumuz bu temaslara sektörümüzün geleceği açısından büyük önem taşıdığına inanıyor; üniversite-sanayi iş birliğini güçlendirmeye, genç mühendis adaylarını sektörümüzle buluşturmaya ve çimento sektörünün sürdürülebilir gelişimine katkı sağlamaya devam ediyoruz.



Üyelerimiz ile birlikte Gazi Üniversitesi
Genç Mühendis Günleri'ne katıldık



ÇEİS KAMPÜS EĞİTİMLERİ

ÇEİS Kampüs'te 2026 yılı eğitim takvimi, 20 Ocak 2026 tarihinde gerçekleştirilen Finans Gelişim Serisi: Makro Ekonomik Göstergeler ve Finansal Piyasalar eğitimiyle başladı. Yıl boyunca farklı başlıklarda planlanan Webinar Serileri'nin ilki olan Finans Gelişim Serisi, dört oturumluk kapsamlı bir içerikle katılımcılarla buluştu ve 10 Şubat 2026 tarihinde düzenlenen Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirliğin Finansmanı eğitimiyle tamamlandı.

Webinar Serileri'nin ikinci halkasını ise Yapay Zeka Webinar Serisi oluşturdu. Beş oturumdan oluşan seri, 04 Şubat 2026 tarihinde "Yapay Zeka Okuryazarlığı" başlığıyla başladı; İş Hayatında Yapay Zekayı Verimli Kullanma Araçları, Yapay Zeka ile Aynı Dili Konuşma – Prompt Engineering, Teknik Departmanlar İçin Yapay Zeka

Okuryazarlığı ve İnsan Kaynakları İçin Yapay Zeka Okuryazarlığı oturumlarıyla zenginleşerek 26 Şubat 2026 tarihinde tamamlandı.

Bu yıl ilk kez hayata geçirilen NEOSKOLA Üyeliği Hediyesi de Yapay Zeka Webinar Serisi kapsamında düzenlenen iki ayrı Kahoot yarışmasında başarı gösteren katılımcılara hediye edildi.

Ocak ve Şubat ayları içerisinde Ekonomi ve Finans ile Dijitalleşme ve Teknoloji sınıflarımızda 9 eğitim gerçekleştirilmiştir. Ocak ve Şubat ayında gerçekleştirilen eğitimlerimizin tamamı görseldeki tabloda paylaşılmıştı.

466

Katılımcı Sayısı

%89

Memnuniyet Oranı

1.352

İnsan/Saat Eğitim

EKONOMİ VE FİNANS SINIFI

FİNANS GELİŞİM SERİSİ:

Makro Ekonomik Göstergeler ve Finansal Piyasalar

FİNANS GELİŞİM SERİSİ: Temel Finansal Tablolar ve Ekonomik Gelişmelerin Finansal Tablolara Etkileri

FİNANS GELİŞİM SERİSİ:

Temel Finansal Analiz ve Teknikleri

FİNANS GELİŞİM SERİSİ:

Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirliğin Finansmanı

DİJİTALLEŞME VE TEKNOLOJİ SINIFI

YAPAY ZEKA WEBINAR SERİSİ:

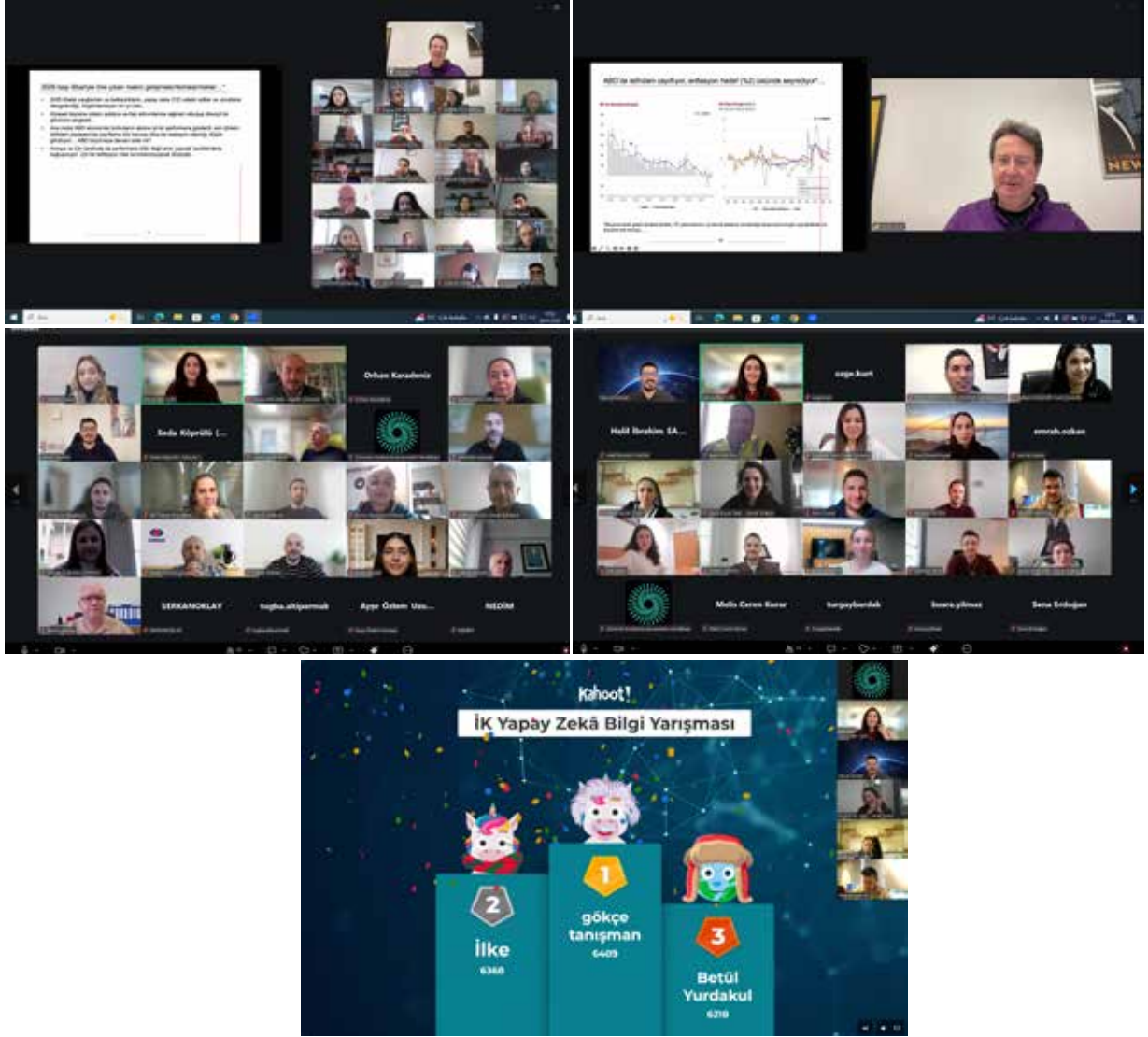
Yapay Zeka Okuryazarlığı

YAPAY ZEKA WEBINAR SERİSİ: İş Hayatında Yapay Zekayı Verimli Kullanma Araçları

YAPAY ZEKA WEBINAR SERİSİ: Yapay Zeka ile Aynı Dili Konuşma – PROMPT ENGINEERING

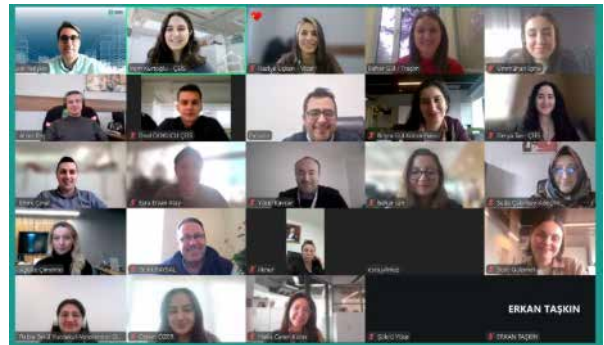
YAPAY ZEKA WEBINAR SERİSİ: Teknik Departmanlar İçin Yapay Zeka Okuryazarlığı

YAPAY ZEKA WEBINAR SERİSİ: İnsan Kaynakları İçin Yapay Zeka Okuryazarlığı



ÇEİS EĞİTİM KOMİTESİ TOPLANTISI

ÇEİS Eğitim Komitesi, yılın ilk toplantısını 27 Ocak 2026 tarihinde çevrim içi olarak gerçekleştirdi. Toplantıda, ÇEİS Kampüs ve ÇİSİEM'in 2026 yılı içerisinde gerçekleştirilecek katkı paylı eğitimlerine ilişkin bilgilendirme yapıldı ve planlanan çalışmalar hakkında genel çerçeve paylaşıldı. Katkı paylı eğitimlerin detayları Eğitim Komitesi üyelerine aktarıldı. Üyelerin görüş, öneri ve değerlendirmeleri doğrultusunda 2026 eğitim planlamasına ilişkin karşılıklı fikir alışverişinde bulunuldu. Yapılan değerlendirmelerin ardından toplantı sona erdi.



ÇİSİEM EĞİTİM FAALİYETLERİ

Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi'nde 12 eğitim ortağımız ile iş birliği içerisinde 8 farklı grup ve 29 başlıkta gerçekleştirilecek olan 2026 yılı eğitimlerinde, Ocak-Şubat aylarında 162 katılımcıya %94 memnuniyet oranı ile 427 insan saat eğitim verildi.

162

Katılımcı Sayısı

%94

Memnuniyet Oranı

427

İnsan/Saat Eğitim

PSİKOSOSYAL RİSKLER SINIFI

Psikolojik Sağlık ve Güvenlik Serisi:
Güçlü Zihin, Güvenli İş

Psikolojik Sağlık ve Güvenlik Serisi:
10 Adımda Psikososyal Riskler

Psikolojik Sağlık ve Güvenlik Serisi:
Psikolojik Sağlık ve Güvenlikte Liderlik

DAVRANIŞ ODAKLI İSG SINIFI

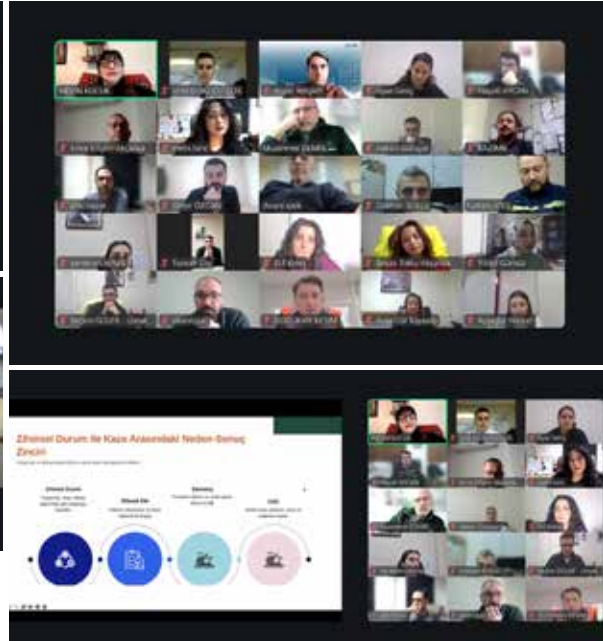
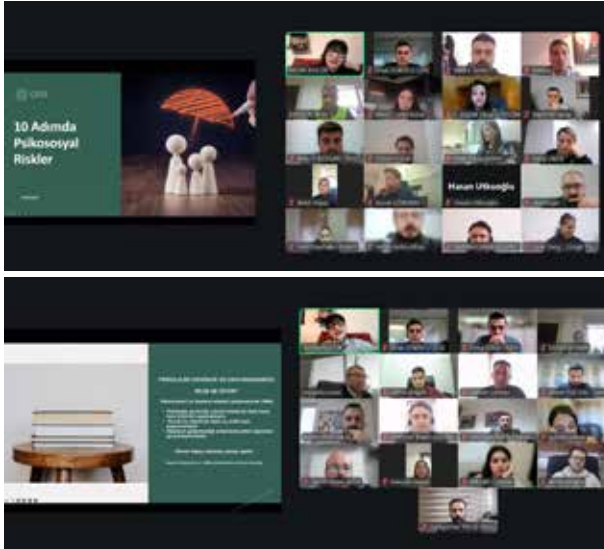
Kendini Tanı Kendini Yönet,
Karşıdakini Tanı Güvenli Yönet

MESLEKİ SAĞLIK SINIFI

İşyeri Hemşireleri İçin Klinik Buluşmalar:
Mesleki Sağlığa Giriş

İşyeri Hemşireleri İçin Klinik Buluşmalar:
Revirde Kullanılan İlaçlar

İşyeri Hemşireleri İçin Klinik Buluşmalar:
Gözde Yabancı Cisime Müdahale



ÇİMENTO SEKTÖRÜ PROSES GÜVENLİĞİ PROJESİ LANSMAN TOPLANTISI



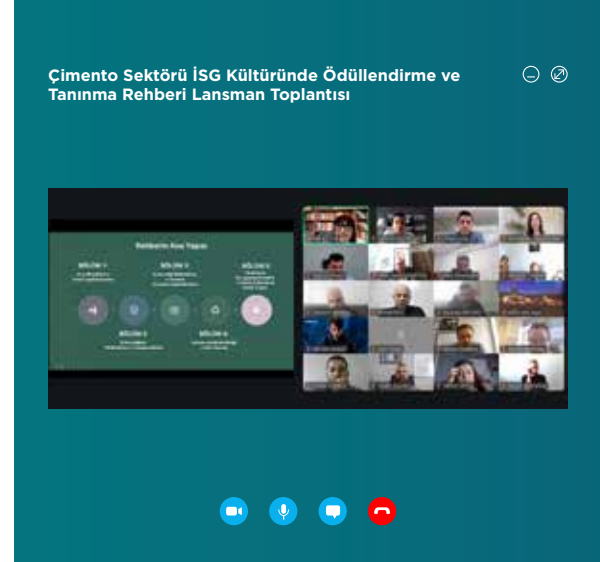
2026 yılı içerisinde gerçekleştirilmesi planlanan Çimento Sektöründe Proses Güvenliği Projesi'nin Lansman Toplantısı 26 Ocak 2026 tarihinde çevrimiçi olarak gerçekleştirildi.

Üye fabrikalarımızın üretim, bakım, İSG ve konuyla ilişkili teknik birimlerinin yoğun katılımları ile gerçekleştirilen toplantıda; Proses güvenliği ile patlayıcı ortamların belirlenmesi konularının irdeleneceği yayınlar, yayınları destekleyecek eğitimler ve dijital çözümler ile "Proses Güvenliği"ni sektörümüze özel işleyeceğimiz proje süreci hakkında bilgilendirmeler yapıldı ve görüş alışverişinde bulunuldu.

ÇİMENTO SEKTÖRÜ İSG KÜLTÜRÜNDE ÖDÜLLENDİRME VE TANINMA REHBERİ LANSMAN TOPLANTISI

2024 yılında gerçekleştirdiğimiz Çimento Sektörü İSG Kültür Analizi Projemizin bize kazandırdığı yol haritası çerçevesinde "Çimento Sektörü İSG Kültüründe Ödüllendirme ve Tanınma Rehberi" projesinin Lansman Toplantısı 26 Şubat 2026 tarihinde çevrimiçi olarak gerçekleştirildi.

Üye fabrikalarımızın İnsan Kaynakları, İSG ve konuyla ilişkili birimlerin yoğun katılımları ile gerçekleşen toplantıda; oluşturulacak rehberin, çimento sektörü için güçlü bir güvenlik kültürünü teşvik eden, çalışan katılımını artıran ve sürdürülebilir ödüllendirme, tanınma ve takdir sistemleri oluşturmaya yardımcı olan kapsamlı bir yol haritası sunmakla birlikte; ödül sistemlerinin planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında karşılaşılabilecekleri zorluklara karşı bilimsel, etik ve uygulanabilir çözümler hakkında bilgilendirmeler yapılarak görüş alışverişinde bulunuldu.



İSG'DE DURUM TESPİTİ: RİSKLER, DENETİM VE KÜLTÜR WEBİNARI

Avrupa Birliği tarafından finanse edilen ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) desteğiyle Türk İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) tarafından, işletmelerin insan hakları ve çevresel durum tespiti, kapasitelerini güçlendirme ve çalışan haklarının korunmasını ve insana yakışır iş uygulamalarını yaygınlaştırma amacıyla yürütülen proje kapsamında 27 Şubat 2026 tarihinde bir webinar gerçekleştirildi.



Risklerin, kontrol adımlarının ve kurumlarda kalıcı güvenlik kültürü oluşturma yollarının tartışıldığı İSG'de Durum Tespiti: Riskler, Denetim ve Kültür Webinarı'nda ÇEİS Eğitim ve İSG Birim Yöneticisi Yücel Yetişkin panelist olarak yer aldı.

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.

Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi Sınav Organizasyonu ÇESBEM'in bilyeli değirmen, dik değirmen ve fırın sahalarında çalışanlar için düzenlediği Çimento Üretim Elemanı ve Çimento Merkezi Kumanda Operatörü Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi kapsamında;

- Ferçim Niğde Çimento Fabrikası'nda, 10 Şubat 2026 tarihlerinde, üretim biriminden 15 çalışanın,
- Limak Kilis Çimento Fabrikası'nda, 17 Şubat 2026 tarihlerinde, üretim biriminden 14 çalışanın,
- Akçansa Çanakkale Çimento Fabrikası'nda, 24 Şubat 2026 tarihinde, üretim biriminden 19 çalışanın

katılımıyla sınav organizasyonları gerçekleştirildi.

Bugüne kadar yapılan sınavların dökümünü aşağıdaki tabloda görebilirsiniz.

Sınav Açılan Fabrika Sayısı	Sınava Giren Kişi Sayısı	Belgelendirilen Kişi Sayısı
49	1.752	1.350

49

Sınav Açılan
Fabrika Sayısı

1752

Sınava Alınan
Toplam Aday

1350

Başarılı Aday

%93

Aday Memnuniyet
Oranı

30

Görev Alan Farklı Sınav
Yapıcı Sayısı

47.845km

Toplam Katedilen
Yol

400 gün

Sahada Geçen
Toplam Süre

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



Ferçim Niğde Çimento Fabrikası'nda
Çimento Üretim Elemanı ve Çimento Merkezi
Kumanda Operatörü Sınavları gerçekleştirildi



Limak Kilis Çimento Fabrikası'nda
Çimento Üretim Elemanı ve Çimento Merkezi
Kumanda Operatörü Sınavları gerçekleştirildi



Akçansa Çanakkale Çimento Fabrikası'nda
Çimento Üretim Elemanı ve Çimento Merkezi
Kumanda Operatörü Sınavları gerçekleştirildi

AŞKALE ÇİMENTO, 2026 YILINA LOJİSTİK HAMLESİYLE BAŞLADI



Aşkale Çimento lojistik ağını güçlendirmek, operasyonel verimliliği arttırmak ve sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek için 10 adet yeni silobas yatırımını gerçekleştirdi ve yeni nesil araçlar sahaya indi.

Alımını gerçekleştirdiği yeni nesil silobaslarla birlikte operasyon gücünü ve lojistik kapasitesini artıran Aşkale Çimento, tedarik sürelerini optimize etmeyi hedefliyor. Yönetim Kurulu Başkanı Lütfü Yücelik “Bu yatırım sadece tedarik kapasitesi artışı değil uzun süreli sürdürülebilir büyüme stratejimizin bir adımıdır. Birçok alanda yaptığımız kademeli ve stratejik yatırımlar, şirketimizin gelecek vizyonunun önemli bir parçası olan finansal disiplin için de somut bir göstergedir.” ifadelerini kullandı.

BATIÇİM'DE STRATEJİK GÜÇ BİRLİĞİ



2021 yılında Çiftay Grubu tarafından yönetimin devralınmasının ardından finansal yapısını hızla güçlendiren Batıçım, hâkim ortağı Çiftay İnşaat Taahhüt ve Ticaret A.Ş. ile birleşme kararı aldığını açıkladı. Batıçım tarafından Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) yapılan açıklamada, tüm aktif ve pasifleri ile birlikte Çiftay İnşaat Taahhüt ve Ticaret A.Ş. devralınması suretiyle Batıçım bünyesinde birleşmesi için Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurulduğu belirtildi.

Verimlilik artacak

Söz konusu birleşme, sadece iki şirketin bir araya gelmesi değil, Ege bölgesi ve Türkiye ekonomisi için önemli bir sanayi ekosisteminin tek elden yönetilmesi anlamına geliyor. Bu birleşme ile verimlilik artışı sağlanacak. Birleşme kapsamında, halka açık olmayan Çiftay İnşaat, tüm aktif ve pasifleriyle birlikte bir kül halinde Batıçım bünyesine katılırken, sürecin SPK izinlerine bağlı olarak bu yıl içerisinde tamamlanması bekleniyor.

BATISÖKE, KÜRESELYATIRIM FONLARININ RADARINA GİRDİ



Batisöke Çimento küresel sermaye piyasalarının önde gelen referans göstergelerinden biri olan MSCI Small Cap Endeksi'ne yeni dönemde Türkiye'den seçilen 5 şirket arasında yer aldı. Bu gelişmeyle Batisöke, endeksi takip eden uluslararası yatırım fonları ve portföy yönetim şirketlerinin yatırım evrenine girerek küresel ölçekte daha geniş bir yatırımcı tabanına erişim imkânı kazandı.

Batı Anadolu Şirketler Topluluğu bünyesinde faaliyet gösteren ve topluluğun halka açık iki şirketinden biri olan Batisöke, MSCI Small Cap Endeksi'ne dahil oldu. Endekse dahil edilmesiyle şirket, MSCI'yı takip eden uluslararası fonların yatırım kapsamına girerek küresel yatırımcı erişimini artırırken, sermaye piyasalarındaki görünürlüğünü güçlendirdi ve hisse likiditesinin artmasına zemin hazırladı. Endekse dahil edilme, şirketin kurumsal yönetim standartları, şeffaflık yaklaşımı ve sürdürülebilir büyüme performansının uluslararası yatırımcılar nezdinde teyidi niteliği taşıyor.

“Uluslararası yatırımcı güveninin somut bir göstergesi”

MSCI endeksine dahil edilmenin Batisöke'nin sermaye piyasalarındaki konumunu güçlendiren stratejik bir eşik olduğunu vurgulayan Batı Anadolu Şirketler Topluluğu Mali İşler Grup Başkanı ve Batisöke Yönetim Kurulu Üyesi Reşat Bağış Güngör, şunları söyledi: “MSCI Small Cap Endeksi'ne dahil edilmemiz, Batisöke'nin finansal

disiplini, şeffaf yönetim anlayışı ve sürdürülebilir büyüme stratejisinin uluslararası yatırımcılar tarafından da karşılık bulduğunu gösteren önemli bir gelişme. Küresel ölçekte referans alınan bu tür endekslerde yer almak, şirketimizin yatırımcı tabanını genişletirken aynı zamanda sermaye piyasalarındaki görünürlüğümüzü ve güvenilirliğimizi artırıyor. Önümüzdeki dönemde de bilanço gücümüzü koruyan, nakit akışını odağına alan ve uzun vadeli değer yaratmayı esas alan finansal yaklaşımımızı sürdüreceğiz. Finansal borçluluğumuzu yıl bazında dolar cinsinden azaltmaya devam ederken, yeni gelir kalemleri oluşturarak brüt kârlılığımızı artırmayı hedefliyoruz. Amacımız, yalnızca bugünün performansını değil, geleceğin sürdürülebilir büyümesini de güvence altına alan sağlam bir yapı inşa etmek ve tüm paydaşlarımız için kalıcı değer üretmek.”

Son dönemdeki adımlar belirleyici rol oynadı

Batisöke'nin MSCI Small Cap Endeksi'ne dahil edilmesinde; son dönemde hayata geçirilen operasyonel verimlilik adımları, kapasite artışına yönelik yatırımlar, ihracat odaklı büyüme stratejisi ve finansal disiplini öneleyen yönetim anlayışı belirleyici rol oynadı.

Batı Anadolu Şirketler Topluluğu tarafından hayata geçirilecek yeniden yapılanma kararı doğrultusunda, Batisöke Söke Çimento Sanayii T.A.Ş. çatısı altında çimento üretim faaliyetlerinin tek merkezde toplanması planlanıyor. Bu kapsamda şirket, operasyonel yapısını daha yalın ve entegre bir modele dönüştürerek artan kapasitesiyle üretim gücünü önemli ölçüde yükseltmeyi hedefliyor. Operasyonların daha çevik, etkin ve kârlı yönetilmesine imkân sağlayacak dönüşümün, şirketin pazar payını istikrarlı biçimde artırması ve bölge istihdamındaki katkısını güçlendirmesi bekleniyor. Aliağa'da hayata geçirilecek yatırımla liman fabrikası kimliği kazanacak Batisöke, ihracat pazarlarında lojistik avantaj elde ederek küresel rekabetçiliğini perçinlemeyi planlarken, ihracatını hem miktar hem değer bazında artırmayı hedefliyor. Alternatif yakıt kullanımı ve yeşil enerji yatırımlarının yanı sıra enerji verimliliği ve emisyon azaltımına yönelik uygulamalar ile sürdürülebilirlik odaklı üretim anlayışını güçlendirmeye devam ediyor.

ÇİMENTAŞ'TAN BİRİ GLOBALE OLMAK ÜZERE İKİ ÜST DÜZEY ATAMA



Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi ve Çimento CEO'su Cenker Mirzaoglu, mevcut görevinin yanı sıra Cementir Grup'un Stratejik Gelişimden Sorumlu Üst Düzey Yönetici sorumluluğunu üstlenirken; Gürol Özer, Çimento Genel Müdürü olarak atandı.

Küresel çapta sektörün önde gelen gruplarından olan ve 18 ülkede faaliyet gösteren Cementir Grup bünyesindeki Ege Bölgesi'nin ilk çimento şirketi Çimento'da, iki önemli atama gerçekleşti. Buna göre, Çimento CEO'su Cenker Mirzaoglu, halihazırdaki görevine ek olarak Cementir Grup'un Stratejik Gelişimden Sorumlu Üst Düzey Yöneticilik görevini üstlenirken, Gürol Özer Çimento'nun yeni oluşturulan genel müdürlük pozisyonuna getirildi.

Cenker Mirzaoglu, Çimento CEO'su göreviyle birlikte üstlendiği bu yeni rol kapsamında, Cementir Grup'un stratejik gelişim faaliyetlerine liderlik etmesinin yanı sıra; büyüme fırsatlarının değerlendirilmesi, stratejik önceliklerin belirlenmesi, birleşme ve satın alma süreçleri gibi kritik alanlarda sorumluluk üstlenecek.

Çimento, hazır beton ve inşaat sektörlerinde 30 yıllık yöneticilik ve liderlik deneyimine sahip olan Cenker Mirzaoglu, kariyeri boyunca satış, pazarlama, genel yönetim, stratejik dönüşüm ve kurumsal yapılandırma gibi kritik alanlarda sorumluluklar üstlenerek sektörün farklı fonksiyonlarında geniş bir uzmanlık geliştirdi.

Mühendislik alanında eğitim alan Mirzaoglu, 10 yılı aşkın süredir çimento sektöründe CEO'luk ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütüyor. 2019 yılından bu

yana Çimento'da CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Cenker Mirzaoglu, şirketin stratejik dönüşümüne liderlik ediyor. Bu rol kapsamında sürdürülebilir büyüme, operasyonel mükemmellik ve uzun vadeli değer yaratımı hedefleri doğrultusunda şirketin geleceğine yön veren çalışmalar yürütüyor.

Çimento Genel Müdürlüğü'ne Gürol Özer Atandı

Çimento bünyesinde Teknik Operasyonlar Direktörü olarak görev yapan Gürol Özer ise, yeniden yapılanma kapsamında Genel Müdür görevine getirildi. Yeni görevinde Gürol Özer; çimento, hazır beton, agrega ve atık yönetimi operasyonlarının genel yönetiminden sorumlu olacak.

Çimento sektöründe 30 yılı aşkın yöneticilik ve liderlik deneyimine sahip olan Gürol Özer, kariyeri boyunca üretim, teknik operasyonlar, yatırım projeleri, enerji verimliliği ve dijital dönüşüm gibi stratejik alanlarda sorumluluklar üstlenerek sektörün farklı fonksiyonlarında geniş bir uzmanlık geliştirdi. Son 15 yıldır sektördeki üst düzey yönetim kademelerinde görev alan Özer, kapsamlı operasyonel deneyimini stratejik liderlik becerileriyle birleştirdi.

Mühendislik ve işletme alanlarında yüksek lisans derecelerine sahip olan Gürol Özer, 2019 yılından bu yana Çimento'da Teknik Operasyonlar Direktörü olarak görev yapıyordu. Bu süreçte şirketin üretim tesislerinin teknik ve operasyonel yönetimine liderlik ederken; verimlilik, sürdürülebilirlik ve operasyonel mükemmellik odaklı dönüşüm çalışmalarına önemli katkılar sağladı.

Öte yandan bu atamaya bağlı olarak; Edirne Fabrikası Müdürü Mehmet Kızılbulut Teknik Operasyonlar Direktörlüğüne, Elazığ Fabrikası Müdürü Mete Koçak Edirne Fabrikası Müdürlüğüne, Yatırım Müdürü Tolga Dıştaş Elazığ Fabrikası Müdürlüğüne atandı.

ÇİMSA'DAN 5 YILDA 250 MİLYON DOLAR YATIRIM



Sabancı Holding Stratejik Yatırımlar ve Operasyonlar Başkanı ve Çimsa Yönetim Kurulu Başkanı Umut Zenar, şirketin son 5 yılda Türkiye'ye yaklaşık 250 milyon dolarlık yatırım yaptığını, gerçekleştirdiği ihracatla da ülke ekonomisine 1,5 milyar dolara yakın katkı sağladığını belirtti. Zenar, Çimsa'nın 50 yıla yaklaşan üretim yolculuğunda Türkiye'deki tesislerin her zaman stratejik önemde olduğunu belirterek, Mersin, Afyonkarahisar ve Eskişehir'deki yatırımlarla küresel rekabet gücünü artırdıklarını ifade etti.

Mersin fabrikasının gri çimento, beyaz çimento ve CAC üretimini aynı anda yapabildiğine dikkati çeken Zenar, "Bu açıdan dünya yapı malzemeleri literatürüne geçmiş bir tesis. Bugün 3 farklı kıtaya yayılan fabrikalarımızla beyaz çimentoda dünyanın ikinci, CAC'ta ise üçüncü en büyük oyuncusuyuz. Türkiye'deki tesislerimiz bu küresel liderlik yolculuğumuzun en büyük destekçileri arasında yer alıyor" ifadelerine yer verdi.

Çimsa'nın Türkiye'yi ana büyüme üssü olarak konumlandığını kaydeden Zenar, şunları kaydetti: "Son 5 yıl içinde sadece Türkiye'ye yaptığımız yatırım 250 milyon dolara yakın. Bu, bizim ülkemize olan güvenimizin, bu topraklara verdiğimiz önemin en büyük göstergesi. Bugün çimentodan yapı malzemelerine geçişte bir köprü görevi gören ve malzeme dönüşümünün bizim sektörümüzdeki en önemli örneklerinden olan CAC'ta ülkemizdeki tek üreticimiz. Şu anda Mersin'de devam eden ilave CAC yatırımımızın bu senenin ilk yansında tamamlanmasıyla birlikte, Çin hariç pazarlardaki küresel CAC tüketiminin yaklaşık yüzde 20'sine yanıt verebilecek bir kapasiteye sahip olacağız."

MEDCEM ÇİMENTO GRUBU'NDAN SÜRDÜRÜLEBİLİR LOJİSTİK HAMLESİ



Sürdürülebilirlik ve çevre odaklı dönüşüm, ağır sanayi ve lojistik süreçlerinde her geçen gün daha kritik bir önem kazanırken, Medcem Çimento Grubu hammadde operasyonlarında kullanılan tüm kamyonları elektrikli kamyonlarla değiştirerek çevreci taşımacılık dönemini başlattı.

Çimento fabrikalarında hammadde nakliye operasyonunun yüksek yakıt tüketimi ve buna bağlı sera gazı emisyonlarıyla çevresel etki oluşturduğu bilinmektedir. Medcem Çimento Grubu, söz konusu çevresel etkileri ortadan kaldırmak üzere, sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında hammadde operasyonlarının tamamını elektrikli kamyon ile gerçekleştirme projesini hayata geçirdi. Yeni nesil elektrikli kamyonun devreye alınmasıyla birlikte, hammadde taşıma süreçlerinde fosil yakıt kullanımının kademeli olarak sona erdirilmesi hedefleniyor.

Dizel araçların elektrikli kamyonlarla değiştirilmesiyle yıllık yaklaşık 1.750.000 litre motorin tüketimi tamamen ortadan kaldırılacak. Bu sayede, lojistik faaliyetlerden kaynaklanan yaklaşık 4.690.000 kilogram/yıl CO₂ emisyonu azaltımı sağlanarak tesisin karbon ayak izinin düşürülmesine önemli katkı sunulacak.

Lojistikte düşük emisyon, yüksek verimlilik

Elektrikli kamyonlar; sıfır egzoz emisyonu, düşük enerji tüketimi ve sessiz çalışma özellikleriyle lojistik süreçlerin çevresel etkilerini azaltmada kritik bir rol üstleniyor. Medcem Çimento Grubu'nun bu yatırımıyla birlikte:

- Taşıma faaliyetlerinden kaynaklanan karbon emisyonları önemli ölçüde azaltılacak,
- Gürültü kirliliği düşürülerek daha çevre dostu bir çalışma ortamı sağlanacak,
- Yakıt ve bakım maliyetlerinde uzun vadeli tasarruf elde edilecek.

Bu dönüşüm, lojistik operasyonları yalnızca daha çevreci değil, aynı zamanda daha verimli ve sürdürülebilir hale getirmeyi amaçlıyor.

Sürdürülebilirlik vizyonunun somut bir yansıması

Elektrikli kamyon yatırımı, Medcem Çimento Grubu'nun üretimden lojistiğe kadar tüm değer zincirinde çevresel etkileri azaltma ve düşük karbonlu bir iş modeli oluşturma hedeflerinin önemli bir parçası olarak öne çıkıyor. Uygulama, özellikle Kapsam 1 karbon emisyonlarının azaltılmasına doğrudan katkı sağlayarak şirketin iklim ve sürdürülebilirlik hedeflerini güçlendiriyor. Medcem Çimento Grubu, önümüzdeki dönemde elektrikli ve alternatif yakıtlı araç yatırımlarını artırarak sürdürülebilir lojistik uygulamalarını yaygınlaştırmayı planlıyor. Bu yaklaşım, çevreye duyarlı üretim anlayışının yalnızca tesis içi süreçlerle sınırlı kalmadığını, taşımacılık ve lojistik faaliyetlere de entegre edildiğini ortaya koyuyor. Medcem Çimento'nun elektrikli kamyon yatırımı, ağır sanayide düşük karbonlu lojistik çözümlerinin mümkün olduğunu gösterirken, sektör için de örnek teşkil eden güçlü bir sürdürülebilirlik hamlesi olarak dikkat çekiyor.

ÜRETİMİN KALBİNDE KADIN İMZASI: OYAK ÇİMENTO'DA GELECEĞİ CEMENTA'LAR İNŞA EDECEK



GELECEĞİ İNŞA EDEN KADINLAR



Ağır sanayide toplumsal cinsiyet eşitliği vizyonu ile hareket eden OYAK Çimento, kadınların teknik ve mavi yaka rollerinde istihdamına odaklanan "CEMENTA" projesini hayata geçirdi. Kadınları teknik uzmanlıktan operatörlüğe açılan geniş bir yelpazede üretimin her kademesinde geleceğe hazırlayacak projenin ilk fazında 15 kadın çalışan üretim sahalarında göreve başladı.

OYAK Çimento, toplumsal cinsiyet eşitliği vizyonu kapsamında kadınların mesleki gelişimini ve istihdamını merkezine alan yeni sosyal sorumluluk projesi CEMENTA'yı hayata geçirdi. Ankara, Mardin ve Adana'da pilot uygulamayla start alan proje, özellikle teknik uzmanlık ve mavi yaka pozisyonlarda kadın temsilini güçlendire-

rek sanayi sektöründeki geleneksel kalıpları kırmayı hedefliyor. CEMENTA'lar; üretim hattı operatörlüğü, mekanik ve elektrik bakım-onarım birimleri ile laboratuvar ve kalite kontrol departmanlarında görev alıyor. Proje, özellikle dijitalleşen üretim süreçleri ve sürdürülebilirlik odaklı teknik pozisyonlara kadın istihdamını teşvik edecek.

CEMENTA Projesi, sanayi sektöründeki geleneksel kalıpları kırmak, toplumsal cinsiyet eşitliğini üretimin tam merkezine taşımak ve kadınlara alternatif bir meslek alanı açmak vizyonu ile hayata geçirildi. OYAK Çimento'nun sürdürülebilirlik hedefleriyle doğrudan örtüşen bu girişim, ağır sanayide kadın temsiline sadece ofislerle sınırlı kalmaması, üretimin kalbi olan fabrikalarda da güçlenmesi gerektiği inancıyla doğdu. Şirket, kadınların teknik yetkinliklerini modern teknolojiyle birleştirerek hem "erkek egemen" algısını dönüştürmeyi hem de kapsayıcı bir istihdam modeliyle toplumsal kalkınmaya katkı sağlamayı amaçlıyor.

"Uçtan Uca Tasarlanmış Bir Kariyer Yolculuğu"

OYAK Çimento İnsan Kaynakları Ülke Direktörü Eda Güzeldemir Demiray, "CEMENTA ile genç kadınlara yalnızca bir iş fırsatı değil, uçtan uca tasarlanmış bir kariyer yolculuğu sunuyoruz. Teknik eğitimler, iş başı uygulamalar, sertifikasyon programları ve mentorluk desteğiyle çalışanlarımızın hem mesleki hem kişisel gelişimlerini destekliyoruz. Amacımız, üretimin en kritik noktalarında kadın uzman sayısını artırmak ve sanayide kalıcı bir dönüşüme katkı sağlamak. Proje toplumsal cinsiyet eşitliğini vizyonunu üretim alanlarında da görünür kılmak açısından da önemli bir işleve sahip. CEMENTA, özellikle sanayi ve üretim gibi alanlarda geleneksel olarak erkeklere atanmış pek çok rolün kadın çalışanlar tarafından da başarıyla üstlenilebileceğini göstermek ve ezberlerde kadına kapalı gibi algılanan alanlarda genç kadınlara iş ve gelişim fırsatı sunmak açısından da son derece önemli.

İlk aşamadan itibaren eğitimler ve uygulamalarla donanacak olan CEMENTA'larımız; kendi alanlarında hızla ilerleyerek hem mesleki hem de kişisel gelişim bağlamında yol alabilecekler. İnaniyoruz ki aşama aşama geliştirmeyi hedeflediğimiz CEMENTA Projesi, Türkiye

Sanayisi için çok kıymetli kadın teknik uzmanlar yetiştirmenin yanı sıra sektörümüz açısından algısal bir dönüşüme de öncülük edecektir. Bugün bu yolculuğa başlayan genç CEMENTA'lar, başarı hikayeleriyle gelecekte başka genç kadınlara ilham ve cesaret aşılayacak" şeklinde konuştu.

Murat Sela: Kültürümüzde vaatleri eyleme dönüştürmek var

CEMENTA Projesi hakkında bir değerlendirme yapan OYAK Çimento Genel Müdürü Murat Sela ise şunları söyledi: "OYAK Çimento olarak kültürümüzde yer alan en temel özelliklerden biri taahhütlerimizi ve değerlerimizi gerçek anlamda sahiplenmemiz, şeklen değil katma değere dönüşecek şekilde hayata geçirmeyi sevmemizdir. CEMENTA Projesi tam da OYAK Çimento'nun bu yönünü yansıtan simge projelerden biri oldu. Sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerimiz çerçevesinde kadınların iş gücüne katılımını ofislerle ve yönetim kademeleriyle sınırlı görmüyor, bunun eşitlik ilkesiyle bağdaşmadığına inanıyoruz. Üretimin en kritik noktalarında da kadın çalışanlarımızın sayısını artırmayı stratejik bir öncelik olarak ele alıyoruz. CEMENTA ile ağır sanayide kapsayıcı ve sürdürülebilir bir istihdam modeli oluşturmayı hedefliyoruz. Bugün farklı illerde pilot uygulama kapsamında göreve başlayan genç kadın çalışma arkadaşlarımız CEMENTA'nın bayraktarları olarak uzun vadede pek çok genç kadının sanayi sektöründe kariyer hedeflemesinin yolunu açacak. Projenin tasarlanmasından uygulanmasına emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyor, genç CEMENTA'larımıza kariyer yolculuklarında başarılar diliyorum".

OYAK ÇİMENTO ARKE ARAMA VE KURTARMA EKİBİ KURULDU



OYAK Çimento, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) vizyonunu toplumsal sorumlulukla birleştirerek şirket çalışanlarından oluşan arama kurtarma ekibi ARKE'yi hayata geçirdi. AFAD Kentsel Arama Kurtarma akreditasyon süreci kapsamında kurulan ARKE, şirketin afetlere karşı kurumsal hazırlık kapasitesini sürdürülebilir bir modele dönüştürüyor.

6 Şubat depremleri sonrası deprem bölgesinde hem arama kurtarma hem de yardımların ulaştırılması konusunda etkin bir rol alan OYAK Çimento, sahadaki deneyimlerini profesyonel bir yapıya kavuşturma kararı alarak, "ARKE – OYAK Çimento Arama ve Kurtarma Ekibi"ni kurdu.

Farklı üretim tesislerinden gönüllü çalışanların katılımıyla oluşturulan ARKE ekibi; arama-kurtarma teknikleri, ilk yardım, enkazda çalışma ve kriz yönetimi gibi kritik alanlarda yoğun teorik ve uygulamalı eğitim süreçlerini tamamladı. 5 Aralık 2025 itibarıyla eğitimlerini başarıyla bitiren ekip, AFAD Kentsel Arama Kurtarma Hafif Seviye Akreditasyon sürecinin ardından profesyonel düzeyde operasyonlara katılabilecek yetkinliğe sahip olacak.

"Afet hazırlığını somut bir kurumsal kapasiteye dönüştürdük"

Konuyla ilgili değerlendirmelerde bulunan OYAK Çimento Ülke CEO'su Murat Sela şunları söyledi: "OYAK Çimento olarak afetlere karşı hazırlıklı olmayı bir kurumsal ve sosyal sorumluluk olarak görüyoruz. Deprem gerçeğiyle yaşayan bir ülkede şirketimizin iş sürekliliğini düşünürken, insan hayatını önceleyen bir yaklaşımı benimsemek ve içselleştirmek zorundayız. Afetlere hazırlığı somut bir kurumsal kapasiteye dönüştürmek çok önemli bir karar, bunun sonucu olarak AFAD Kentsel Arama Kurtarma akreditasyon süreci kapsamında kurduğumuz ARKE – OYAK Çimento Arama ve Kurtarma Ekibi, bu yaklaşımın sahadaki karşılığı olarak konumlanıyor. Farklı tesislerimizden oluşturulan ekibimiz, yoğun eğitimlerle gerçek operasyon senaryolarına hazır hale geldi. ARKE, sadece OYAK Çimento tesisleri için değil ihtiyaç duyulması halinde bulunduğumuz bölgelerde de destek verebilecek donanımına sahiptir. Bu yapıyı sürekli geliştirmeye ve yaygınlaştırmaya devam edeceğiz.

Sürdürülebilir afet yönetimi ve toplumsal katkı

ARKE, OYAK Çimento'nun sadece kendi tesis ve çalışan güvenliğini korumakla kalmayıp, aynı zamanda Türkiye'nin genel afet müdahale kapasitesine de katkı sunma hedefini taşıyor. Şirketin İSG odaklı dönüşüm stratejisinin bir parçası olan bu girişim, çalışan bağlılığını artırırken kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını da pekiştiriyor.

OYAK ÇİMENTO'DAN ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE ÖNEMLİ ADIM



OYAK Çimento, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda önemli bir başarıya imza atarak, Aslan Çimento ve Ankara Çimento şubelerindeki sera gazı emisyonları hesaplamalarını başarıyla tamamladı.

TS EN 14064-1 standardı kapsamında gerçekleştirilen bu hesaplamalar, şirketin değer zincirindeki tüm direkt ve dolaylı sera gazı emisyonlarını kapsarken, Kalite Çevre Kurulu tarafından da doğrulandı.

Bu gelişme, OYAK Çimento'nun Net Sıfır hedeflerine ulaşma yolunda attığı önemli adımlardan biri olarak öne çıkıyor. Çevresel etkileri en aza indirme kararlılığıyla ilerleyen şirket, karbon emisyonlarını azaltma ve enerji verimliliğini artırma yönündeki yatırımlarına devam ediyor.

Değer zincirinin tamamı hesaplamalara dahil edildi

OYAK Çimento'nun Aslan Çimento ve Ankara Çimento şubelerinde gerçekleştirilen hesaplamalar, malzeme

tedarikinden ürünlerin son kullanıcıya ulaşmasına kadar geçen tüm değer zincirini kapsadı. Bu süreç, doğru- dan emisyonlar, ithal enerji, ulaşım, kullanılan ürünler, ürün kullanımından kaynaklanan emisyonlar ve diğer emisyonlar olmak üzere 6 kategori altında değerlendirildi.

Şirketin çevresel etkilerini en aza indirmek ve şeffaflık sağlamak adına bu kapsamlı yaklaşım, OYAK Çimento'nun çevreye duyarlı yatırımlarını ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma kararlılığını gözler önüne seriyor.

Net sıfır hedefi için kararlı adımlar

2016 yılında sürdürülebilir büyüme hedeflerini belirleyen OYAK Çimento, 2021 yılında Net Sıfır (Net-Zero) taahhüdü vererek bu hedef doğrultusunda önemli adımlar atmaya başladı. OYAK Çimento Genel Müdürü Murat Sela, konuya ilişkin yaptığı açıklamada, "Doğaya, çevreye ve geleceğe olan sorumluluğumuzu öncelikli hedeflerimiz arasına koyuyoruz. Net-Zero taahhüdü veren Türkiye'deki ilk çimento şirketi olarak attığımız bu adımlarla gurur duyuyoruz," dedi.

Sela, ayrıca, yenilikçi teknolojilere yatırım yaparak karbon emisyonlarını azaltmaya ve enerji verimliliğini artırmaya devam ettiklerini belirtti. OYAK Çimento, Türkiye'nin 2053 net sıfır hedeflerine katkı sağlayarak daha yaşanabilir bir dünya için kararlılıkla çalışacaklarını vurguladı.

SEZA ÇİMENTO, YENİ ELEKTRİKLİ ARAÇ FİLOSUYLA ÇEVRECİ VİZYONUNU GÜÇLENDİRDİ



Seza Çimento, kuruluşundan bu yana geçen 10 yıldır kararlılıkla sürdürdüğü çevreci üretim anlayışını yeni bir yatırımla pekiştirdi. Operasyonel süreçlerinde karbon ayak izini azaltmayı amaçlayan şirket, filosuna tamamen elektrikli 16 adet iş makinesi dahil etti. Seza Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Yasemin Açık, “Sıfır emisyonla çalışacak bu araçlarımızla çevresel sorumluluğumuzu yerine getirmeye devam ederken operasyonel verimliliğimizi de artıracacağız” dedi.

Seza Çimento, karbon ayak izini azaltmak amacıyla filosuna 16 adet tamamen elektrikli iş makinesi dahil etti. Bu araçlardan 3,7 metreküp yük taşıma kapasitesine sahip 4 adet elektrikli yükleyici ve 70 ton yük taşıma kapasitesine sahip 4 adet elektrikli kamyon operasyonel süreçlerde kullanılmaya başlandı. Filonun geri kalan kısmını oluşturan 4,7 metreküp yük taşıma kapasitesine sahip 2 adet elektrikli yükleyici ile 70 ton yük taşıma kapasitesine sahip 6 adet elektrikli kamyonun ise Mart ayı sonuna kadar teslim alınması planlanıyor.

Tamamen elektrikle çalışan, sıfır emisyon değerine sahip ve sessiz çalışma özelliğiyle dikkat çeken yeni iş makineleri, düşük işletme maliyetleriyle şirkete ekonomik anlamda da önemli bir katkı sağlayacak.

Prof. Dr. Yasemin Açık: “Bu yatırım yeşil dönüşüm yolculuğumuzun önemli bir halkasıdır”

Yeni yatırımı değerlendiren Seza Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Yasemin Açık, çevreye duyarlı bir çimento fabrikası kurmanın ve işletmenin büyük bir yatırım gerektirdiğini ancak bu adımların uzun vadede hem verimlilik hem de çevresel ve toplumsal fayda sağladığını ifade etti. 10 yıl önce yola çıkarken hedeflerinin bölgeye sadece sanayi yatırımı yapmak değil, aynı zamanda en çevreci tesislerden birini kazandırmak olduğunu vurgulayan Prof. Dr. Açık, “Yeni elektrikli iş makinelerimiz, kurulduğumuz günden bu yana kararlılıkla sürdürdüğümüz yeşil dönüşüm yolculuğumuzun önemli bir halkasıdır. Sıfır emisyonla çalışacak bu araçlarımızla da çevresel sorumluluğumuzu yerine getirmeye devam ederken operasyonel verimliliğimizi de artıracacağız” dedi.



Sendikamız Kurucularından Merhum Bedri AKGERMAN'ın oğlu ve Üyemiz Çimentaş'ta 1968-2001 yılları arasında sırasıyla Kontrolörlük, Yönetim Kurulu Üyeliği, Genel Müdürlük, Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Genel Koordinatörlük ve Murahhas Azalık görevlerini yürütmüş olan

Öner Akgerman'ın

vefat ettiğini üzüntüyle öğrendik.

Merhumun cenazesi 12 Mart 2026 Perşembe günü Alsancak Hocaade Camii'nde kılınan öğle namazını müteakip Işıkkent Aile Mezarlığı'na defnedilmiştir.

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



T. Şeker Fabrikaları A.Ş., Porselen Çini Sanayi Ltd. Şti., Sümerbank ve Türkiye Çimento Sanayii Genel Müdürlüğü'nde uzun yıllar çeşitli kademelerde görev almış ve Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de yürütmüş olan,

Fazlı Emanetoğlu'nun

vefat ettiğini üzüntüyle öğrendik.

Merhumun cenazesi 20 Şubat 2026 Cuma günü, İstanbul Ataşehir Mimar Sinan Camii'nde kılınan öğle namazını müteakip; Çekmeköy İhlamurkuyu Mezarlığı'na defnedilmiştir.

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



Türk İş Hukuku camiasının ve ülkemiz çalışma hayatının saygın akademisyenlerinden

Prof. Dr. Metin Kutsal'ın

vefat ettiğini üzüntüyle öğrendik.

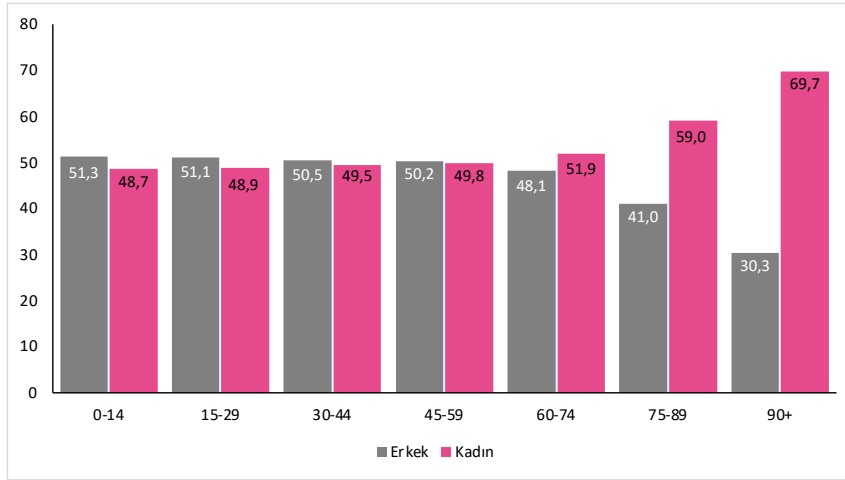
Merhumun cenazesi 08 Mart 2026 Pazar günü, İstanbul Karacaahmet Şakirin Camii'nde kılınan öğle namazını müteakip, Kanlıca Mezarlığı'na defnedilmiştir.

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

İSTATİSTİKLERLE KADIN, 2025

Türkiye İstatistik Kurumu her yıl düzenli olarak kadın istatistiklerini yayınlamaktadır. Söz konusu çalışmada belirtil- diği üzere Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) sonuçlarına göre 31 Aralık 2025 tarihi itibariyle, kadın nüfus 43 milyon 32 bin 734 kişi, erkek nüfus 43 milyon 59 bin 434 kişi olmuştur. Diğer bir ifadeyle, toplam nüfusun %49,98'ini kadınlar, %50,02'sini ise erkekler oluşturmuştur. Kadınlar ile erkekler arasındaki bu oransal denge, kadınların daha uzun yaşaması nedeniyle, 60 ve daha yukarı yaş grubundan itibaren kadınların lehine değişmiştir. Kadın nüfusun oranı, 60-74 yaş grubunda %51,9 iken 90 ve üzeri yaş grubunda %69,7 olmuştur.

1. Cinsiyete ve yaş grubuna göre nüfus oranı, 2025 (%)

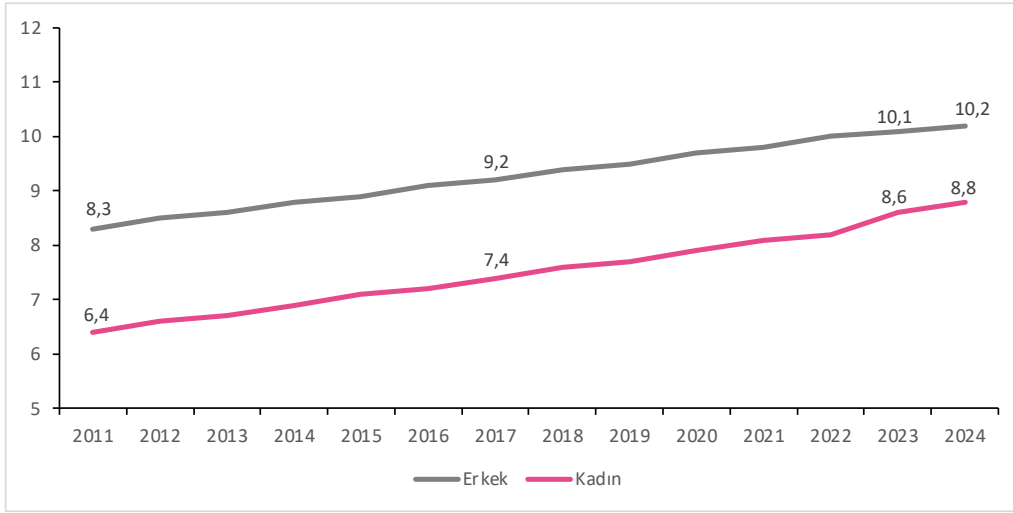


Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2025

Hayat Tabloları sonuçlarına göre doğuşta beklenen yaşam süresi 2022-2024 döneminde Türkiye geneli için 78,1 yıl iken kadınlarda 80,7 yıl, erkeklerde 75,5 yıl olmuştur. Genel olarak kadınların erkeklerden daha uzun yaşadığı ve doğuşta beklenen yaşam süresi farkının 5,2 yıl olduğu görülmüştür.

Belirli bir yaştaki kişinin günlük hayattaki faaliyetlerini sınırlandıracak bir sağlık sorunu olmadan yaşaması bekle- nen yıl sayısını ifade eden sağlıklı yaşam süresi, 2022-2024 döneminde sıfır yaşında bulunan bir kişi için Türkiye genelinde 57,6 yıl iken kadınlarda 56,3 yıl, erkeklerde 58,9 yıl olmuştur. Buna göre, erkeklerin doğuşta sağlıklı yaşam süresinin kadınlardan 2,6 yıl daha uzun olduğu görülmüştür.

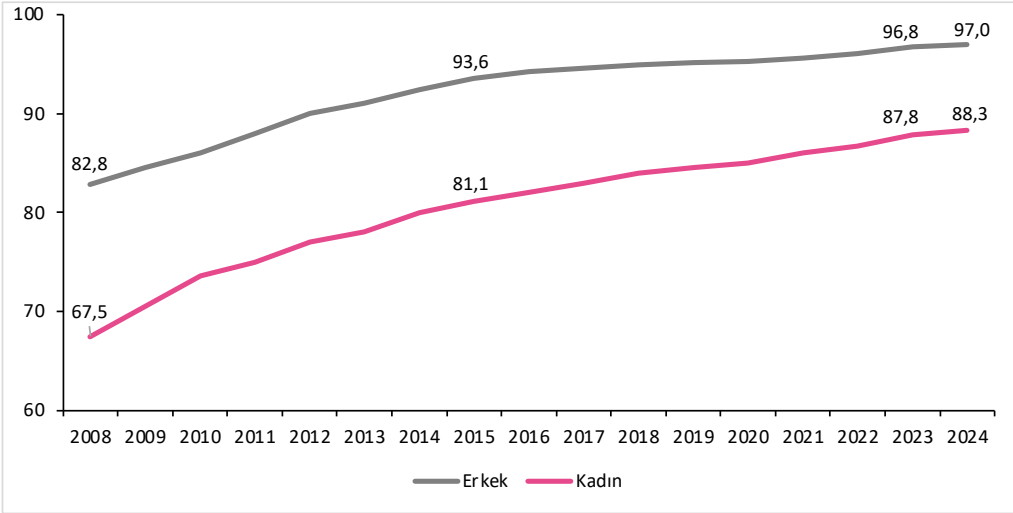
2. Cinsiyete göre ortalama eğitim süresi, 2011-2024 (%)



Kaynak: TÜİK, Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı, 2011-2024

Ulusal Eğitim İstatistiklerine göre 25 yaş ve üzeri nüfusun ortalama eğitim süresinin yıllara göre arttığı görülmüştür. Türkiye geneli için 25 yaş ve üzeri nüfusun ortalama eğitim süresi 2011 yılında 7,3 yıl, kadınlarda 6,4 yıl, erkeklerde 8,3 yıl iken, 2024 yılında Türkiye genelinde 9,5 yıl, kadınlarda 8,8 yıl, erkeklerde 10,2 yıl olmuştur.

3. Cinsiyete göre en az bir eğitim düzeyini tamamlayanların oranı, 2008-2023 (%)



Kaynak: TÜİK, Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı, 2008-2024

Ulusal Eğitim İstatistiklerine göre en az bir eğitim düzeyini tamamlayan 25 ve daha yukarı yaştaki nüfusun toplam nüfus içindeki oranının 2008-2024 yılları arasında arttığı görülmüştür. En az bir eğitim düzeyini tamamlayan 25 ve daha yukarı yaştaki bireylerin toplam nüfus içindeki oranı, 2008 yılında %75,1 iken 2024 yılında %92,6 olmuştur. Bu oran cinsiyete göre incelendiğinde, 2008 yılında en az bir eğitim düzeyini tamamlayan 25 ve daha yukarı yaştaki kadınların oranı %67,5, erkeklerin oranı %82,8 iken, bu oran 2024 yılında kadınlarda %88,3, erkeklerde ise %97,0 olmuştur.

4. Cinsiyete göre seçilmiş göstergeler, 2024

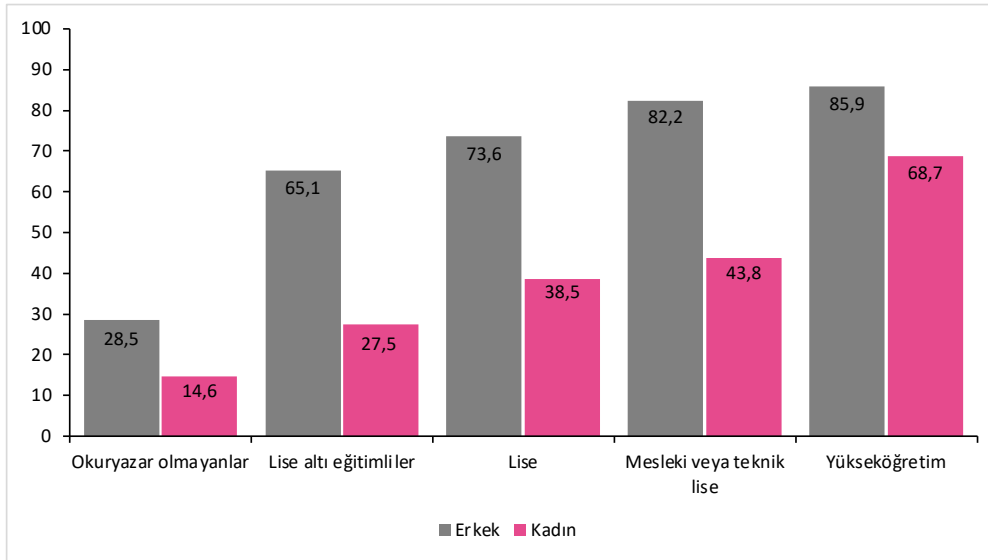
	(%)		
	Toplam	Erkek	Kadın
Okuryazar olmayan nüfus oranı (25+ yaş)	2,9	0,8	5,1
Yükseköğretim mezunu nüfus oranı (25+ yaş)	25,2	26,8	23,6
İstihdam oranı (15+ yaş)	49,5	66,9	32,5
İşgücüne katılım oranı (15+ yaş)	54,2	72,0	36,8
İşsizlik oranı (15+ yaş)	8,7	7,1	11,8

Kaynak: TÜİK, Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı, 2024 , TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2024

Ulusal Eğitim İstatistiklerine göre yüksekokul ve fakülte, yüksek lisans ve doktora mezunu olan 25 ve daha yukarı yaştaki nüfusun toplam nüfus içindeki oranı, 2008 yılında %9,1 iken 2024 yılında %25,2 olmuştur. Bu oran cinsiyete göre incelendiğinde, 2008 yılında yükseköğretim mezunu olan 25 ve daha yukarı yaştaki kadınların oranı %7,1, erkeklerin oranı %11,2 iken bu oran 2024 yılında kadınlarda %23,6, erkeklerde ise %26,8 olmuştur.

Ulusal Eğitim İstatistiklerine göre ebeveynin tamamladığı eğitim düzeyine göre ferdin tamamladığı eğitim düzeyi oranına bakıldığında, ebeveynin eğitim seviyesi yükseldikçe bireyin eğitim düzeyinin yükseldiği görülmüştür. Annesi yükseköğretim mezunu olan 25 yaş ve üzeri nüfusun 2024 yılında %84,4'ünün yükseköğretim mezunu olduğu görülmüştür.

5. Cinsiyet ve eğitim durumuna göre işgücüne katılma oranı, 2024 (%)

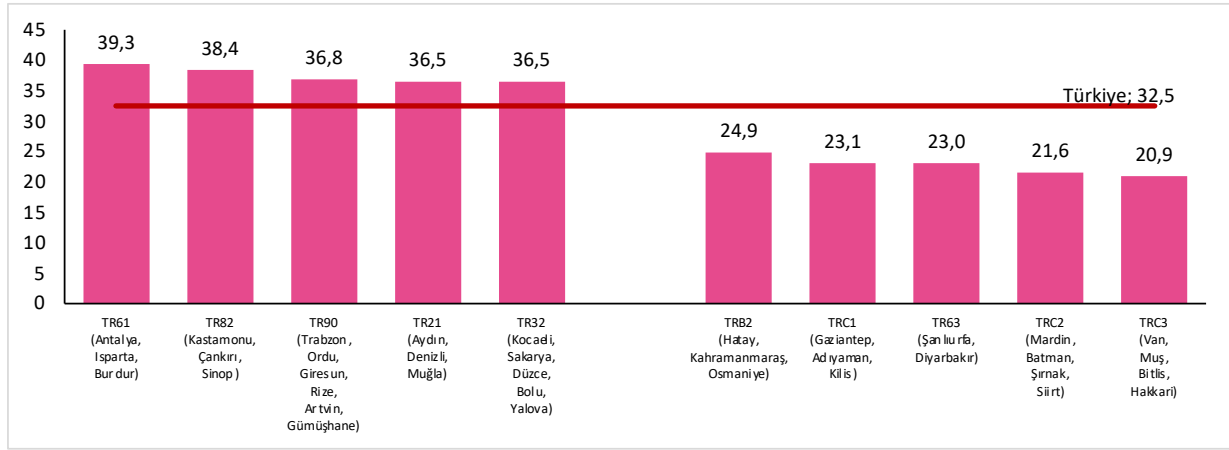


Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2024

Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre 2024 yılında 15 ve daha yukarı yaştaki nüfusun işgücüne katılma oranının %54,2 olduğu görülmüştür. Bu oran kadınlarda %36,8, erkeklerde ise %72,0 olmuştur.

İşgücüne katılma oranı eğitim durumuna göre incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları görülmüştür. Okuryazar olmayan kadınların işgücüne katılma oranı %14,6, lise altı eğitimli kadınların işgücüne katılma oranı %27,5, lise mezunu kadınların işgücüne katılma oranı %38,5, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılma oranı %43,8 iken, yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılma oranı %68,7 olmuştur.

6. Kadın istihdam oranının en yüksek ve en düşük olduğu 5 bölge, İBBS 2. Düzey, 2024 (%)



Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2024

Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre 2024 yılında 15 ve daha yukarı yaştaki nüfusun istihdam oranının %49,5 olduğu görüldü. Bu oran kadınlarda %32,5, erkeklerde ise %66,9 olmuştur.

En yüksek istihdam oranı %54,7 ile TR61 (Antalya, Isparta, Burdur) bölgesinde, en düşük istihdam oranı ise %39,5 ile TRC3 (Mardin, Batman, Şırnak, Siirt) ve TRB2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkari) bölgelerinde gerçekleşmiştir.

En yüksek kadın istihdam oranı, %39,3 ile TR61 (Antalya, Isparta, Burdur) bölgesinde, en düşük kadın istihdam oranı ise %20,9 ile TRB2 (Van, Muş, Bitlis, Hakkari) bölgesinde gerçekleşmiştir.

Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre yarı zamanlı çalışanların istihdam içindeki oranının 2024 yılında %12,1 olduğu görüldü. Bu oran kadınlarda %18,3, erkeklerde ise %9,0 olmuştur.

Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre hanesinde 3 yaşın altında çocuğu olan 25-49 yaş grubundaki bireylerin istihdam oranı, 2014 yılında %59,8 iken 2024 yılında %60,0 olmuştur. Bu oran cinsiyete göre incelendiğinde, 2024 yılında hanesinde 3 yaşın altında çocuğu olan 25-49 yaş grubundaki kadınların istihdam oranının %26,9, erkeklerin istihdam oranının ise %90,9 olduğu görülmüştür.

Dışişleri Bakanlığı verilerine göre kadın büyükelçi oranı 2011 yılında %11,9 iken 2025 yılında %28,4 olmuştur. Erkek büyükelçi oranı ise 2011 yılında %88,1 iken 2025 yılında %71,6 olmuştur.

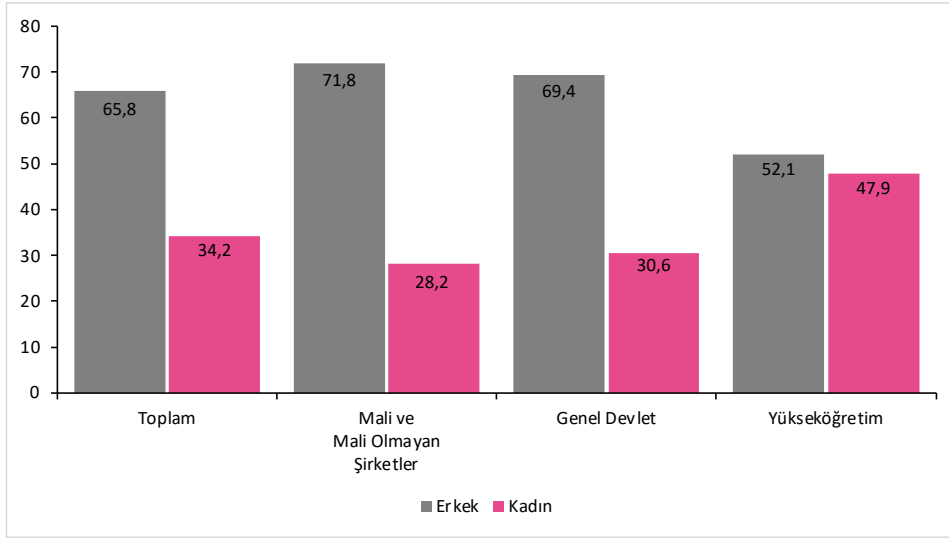
Türkiye Büyük Millet Meclisi verilerine göre 2025 yıl sonu itibarıyla 592 milletvekili içerisinde kadın milletvekili sayısının 118, erkek milletvekili sayısının ise 474 olduğu görülmüştür. Meclisteki kadın milletvekili oranı 2007 yılında %9,1 iken, 2025 yılında %19,9 olmuştur.

Yükseköğretim İstatistiklerine göre yükseköğretimde görevli profesörler içerisindeki kadın profesör oranı 2010-2011 öğretim yılında %27,6 iken 2024-2025 öğretim yılında %34,9 olmuştur. Yükseköğretimde görevli doçentler içerisindeki kadın doçent oranı ise, 2010-2011 öğretim yılında %32,2 iken 2024-2025 öğretim yılında %43,3 olmuştur.

Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre üst ve orta düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken 2024 yılında %21,5 olmuştur.

Borsa İstanbul'da işlem gören en büyük 50 şirketin (BİST 50) yönetim kurulu üyelerine bakıldığında, 2016 yılında %12,2 olan kadın üye oranı 2025 yılında %18,3 olmuştur.

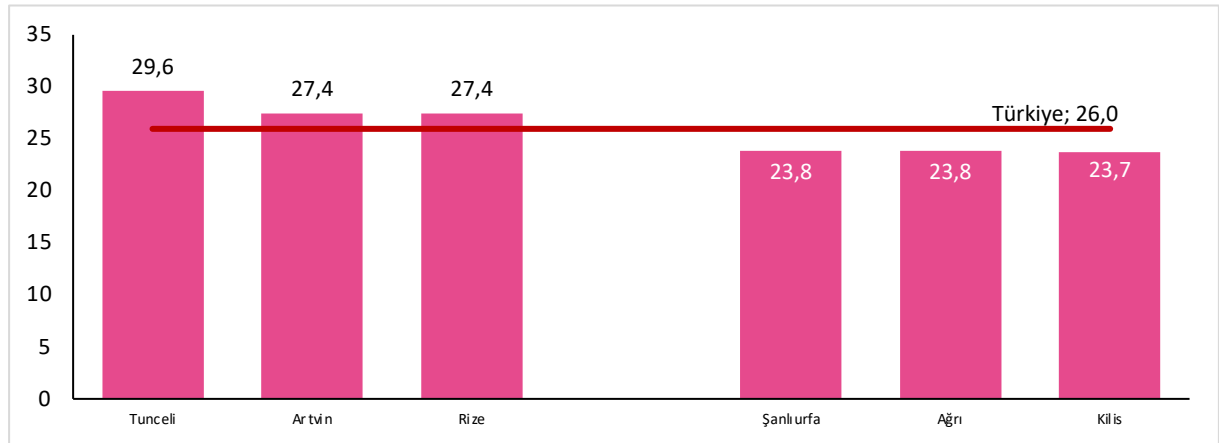
7. TZE cinsinden Ar-Ge insan kaynağının cinsiyete göre sektör içi dağılımı, 2024



Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2024

Belirli bir dönemde (genellikle bir takvim yılı) bir kişi ya da grup tarafından Ar-Ge faaliyetleri için harcanan sürenin aynı dönemde çalışılan toplam süreye bölünmesi yoluyla hesaplanan Tam Zaman Eşdeğeri (TZE), 0 ile 1 arasında bir değer olarak uluslararası Ar-Ge personeli karşılaştırmalarında kullanılmaktadır. Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması sonuçlarına göre, TZE cinsinden kadın Ar-Ge personel sayısı, 2024 yılında 106 bin 74 kişi ile toplam Ar-Ge personel sayısının %34,2'sini oluşturmuştur. Sektörler itibarıyla TZE cinsinden kadın Ar-Ge personel oranı, yükseköğretimde %47,9, kâr amacı olmayan kuruluşların da dâhil edildiği genel devlette %30,6, mali ve mali olmayan şirketlerde ise %28,2 olmuştur.

8. Cinsiyete göre ortalama ilk evlenme yaşının en yüksek ve en düşük olduğu 3 il, 2025



Evlenme İstatistiklerine göre resmi olarak ilk evliliğini 2025 yılında yapmış olan kadınların ortalama evlenme yaşı 26,0 iken erkeklerin ortalama evlenme yaşı 28,5 olmuştur. Ortalama ilk evlenme yaşının en yüksek olduğu il, kadınlarda 29,6 yaş, erkeklerde 32,4 yaş ile Tunceli olmuştur. Ortalama ilk evlenme yaşının en düşük olduğu il ise kadınlarda 23,7 yaş ile Kilis, erkeklerde 26,4 yaş ile Şanlıurfa olmuştur.

ADNKS sonuçlarına göre resmi evliliklerde eşler arasındaki eğitim farkı incelendiğinde, 2024 yılında kadınların %38,3'ünün kendilerinden daha yüksek eğitilmiş erkeklerle evli olduğu görülmüştür. Eşlerinden daha yüksek eğitilmiş olan kadınların oranının %17,0, eğitim seviyeleri aynı olan eşlerin oranının ise %43,3 olduğu görülmüştür.

Boşanma İstatistiklerine göre 2025 yılında kesinleşen boşanma davaları sonucu çocukların velayetinin çoğunlukla anneye verildiği görülmüştür. Annenin velayetine verilen çocuk oranı %74,6 iken babanın velayetine verilen çocuk oranı ise %25,4 olmuştur.

9. Yapay zeka kullanımı

Yapay Zeka İstatistiklerine göre İnternet kullanan bireylerden üretken yapay zeka kullandığını beyan edenlerin oranı 2025 yılında %19,2 oldu. Bu oran kadınlarda %18,8 iken erkeklerde %19,4 olmuştur. Yapay zeka kullanma oranı yaş gruplarına göre incelendiğinde, en fazla yapay zeka kullanan bireylerin %39,4 ile 16-24 yaş grubunda olduğu görülmüştür. Bu yaş grubundaki kadınların %40,5'inin, erkeklerin ise %38,3'ünün yapay zeka kullandığı görülmüştür.

10. Beyin göçü

Yükseköğretim Beyin Göçü İstatistiklerine göre yükseköğretim mezunlarının beyin göçü oranı 2024 yılında %2,0 oldu. Bu oran kadınlarda %1,6 iken erkeklerde %2,4 oldu.

11. Yoksulluk, sosyal dışlanma ve şiddet

Yoksulluk ve Yaşam Koşulları İstatistiklerine göre yaş gruplarına göre yoksulluk veya sosyal dışlanma riski altında olanların oranına bakıldığında, 2025 yılında toplam nüfusun %27,9'unun risk altında olduğu, bu oranın kadınlarda %30,1 iken erkeklerde %25,6 olduğu görüldü. Aynı oranlara 18-64 yaş grubu için bakıldığında, yoksulluk veya sosyal dışlanma riski altında bulunan kadınların oranı %28,4, erkeklerin oranı %21,8 olarak görüldü.

Türkiye Kadına Yönelik Şiddet Araştırması sonuçlarına göre yaşamının herhangi bir döneminde şiddete maruz kalmış kadınların %28,2'sinin psikolojik şiddete, %18,3'ünün ekonomik şiddete, %12,8'inin fiziksel şiddete, %10,9'unun ısrarlı takibe, %8,3'ünün dijital şiddete ve %5,4'ünün cinsel şiddete uğradığı görüldü.

Tamamlanan eğitim seviyesi ve şiddet türüne göre şiddete maruz kalmış kadınların oranı incelendiğinde, eğitim seviyesi yükseldikçe ekonomik şiddet azalırken ısrarlı takip ve dijital şiddetin arttığı görüldü. Ekonomik şiddet, bir okul bitirmeyen kadınlar için %31,8 iken yükseköğretim mezunlarında %8,9 oldu. İsrarlı takip ise yükseköğretim mezunu kadınlar için %16,1 iken bir okul bitirmeyen kadınlar için %5,3 oldu. Dijital şiddet, yükseköğretim mezunu kadınlar için %13,4 iken bir okul bitirmeyen kadınlar için %2,2 oldu.

Yaşamının herhangi bir döneminde şiddete maruz kalmış kadınların %39,5 ile en fazla eş/eski eş/birlikte olduğu kişiler tarafından şiddete uğradığı görüldü. Fiziksel, psikolojik ve cinsel şiddete maruz kalmış kadınların sırasıyla %56,0, %42,0 ve %38,3 oranları ile en fazla eş/eski eş/birlikte olduğu kişiler tarafından şiddete uğradığı görüldü. Ekonomik şiddete maruz kalmış kadınların %66,5 ile en fazla ailelerinden biri tarafından şiddete uğradığı görüldü. İsrarlı takip ve dijital şiddete maruz kalmış kadınların sırasıyla %39,6 ve %62,3 oranları ile en fazla yabancı biri tarafından şiddete uğradığı görüldü.

Çimento İşveren Dergisi'nde Yayınlanacak Makaleler İçin
Hakem Yayın Danışma Kurulu
Board of Referees for the Articles to be Published in
Çimento İşveren Journal

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	Ankara Medipol Üniversitesi
Prof. Dr. Kübra DoğanYenisey	Bilgi Üniversitesi

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 **garantis verilmektedir.**

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

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

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 taşımaktadır. 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 aşmamalıdır. 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 materyaldir ve yazım kuralları ile ilgili çok sayıda örnek bulunmaktadır.

14. APA yazım stiline kaynakça ve metin içi referanslama ile ilgili olarak aşağıda çeşitli örneklerle 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 gerekliyse sayfa bilgisi) kullanılmaktadır. Örneğin:

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

Kaynaktan aynen alıntı yapıldıysa, kaynağa atıfta bulunurken sayfa numarası mutlaka verilmelidir. Türkçe metinde kaynaklara atıfta bulunurken sayfa bilgisi için "s." veya "ss." kullanılmaktadır. Örneğin:

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

Yukarıdaki açıklamalar, APA yazım stiline 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 verilmez.**

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.

Prof. Dr. Alpay Hekimler

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Hukuk Fakültesi

İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku

Anabilim Dalı Başkanı

Makale gönderim tarihi 18.02.2026

Makale kabul tarihi 26.02.2026

FEDERAL ALMANYA'DA İŞVEREN SENDİKALARININ ÜYE KAYBINA YÖNELİK GELİŞTİRDİKLERİ SPESİFİK BİR UYGULAMA: OT-ÜYELİĞİ

A Specific Practice Developed By Employers' Associations to Address Membership Decline: OT Membership

Öz

Sendikaların global ölçekte üye kayıpları yaşamakta oldukları milenyum dönüştürme ile birlikte çok daha net bir biçimde ortaya çıkmış ve bunun ardında yatan nedenler farklı çalışmalara konu teşkil etmiştir. Ancak üye kaybı daha çok işçi sendikaları boyutunda incelenirken, işveren sendikalarının durumları ikinci plana itilmiştir.

Federal Almanya'da nedenleri farklı olmak ile birlikte işçi sendikaları gibi işveren kuruluşları da üye kayıpları yaşamaya başlamışlardır. Bu yöndeki trendi özellikle 1990'lı yıllar ile birlikte daha net bir biçimde izleyebilmek mümkündür. Bu gelişmenin ardında yatan esas neden ise, bir veya birden fazla işkolunu kapsamakta olan bölge düzeyinde bağitlanmakta olan toplu iş sözleşmelerinin (Flächentarifvertrag) birçok işveren için, özellikle de küçük ve orta ölçekli işverenler için, maliyet artışı anlamına gelmesi ve de rekabet yarışında olumsuz etkilenmeleri olmuştur. İşveren sendikalarının, yeni üye kaydedememesi ve mevcut üyelerin kuruluştan ayrılmaya başlamaları yönündeki tercihleri, alternatif modeller geliştirip uygulamaya almalarını zorunlu kılmıştır.

Bu çalışmada, işveren kuruluşları hakkında genel bir bilgi verildikten sonra yeni bir modelin ortaya çıkışının ardında yatan etmenler spesifik ayrıntılara girilmeden ortaya konulmaktadır. Ardından bu yazının konusunu teşkil eden "OT-Üyeliği" modelinin genel çerçevesi, bu alanda yaşanan tartışmalar ve gelişmeler ortaya konulmaktadır. Çalışma genel bir değerlendirme ile son bulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Federal Almanya, İşveren sendikası, Sendikalaşma, OT-Üyeliği

ABSTRACT

The decline in membership to trade unions have globally become much clearer with the turn of the millennium, and its underlying reasons have been subjected to various studies. However, while membership loss has been examined primarily in the context of workers' unions, the situation of employers' unions has been relegated to the background. In Federal Germany, although for different reasons, employers' organizations, like workers' unions, have also begun to experience membership losses. This trend can be observed more clearly, especially

since the 1990s. The main reason behind this development is that collective bargaining agreements (Flächentarifvertrag), which are concluded at the regional level covering one or more sectors, mean increased costs for many employers, especially for small and medium-sized enterprises, and negatively affect their competitiveness. The inability of employers' unions to recruit new members and the preference for existing members to leave the organization have forced them to develop and implement alternative models.

In this study after providing a general overview regarding employer organizations, the factors behind the emergence of a new model are being examined without getting into further details. Following this, the general framework of the "OT- Membership" model, which is the subject of this paper, is presented, along with the debates and developments in this field. The study concludes with a general evaluation.

Keywords: Federal Republic of Germany, Employers' association, Unionization, OT Membership

GİRİŞ

Birçok çalışmada belirttiğimiz üzere, Federal Almanya gerek iş hukuku gerekse sosyal güvenlik hukuku boyutunda ülkemiz açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Bu ülkedeki her iki hukuk disiplinin ortaya çıkışı ve gelişim süreci ve de günümüzdeki mevzuat ile uygulamaları ülkemiz bakımından da yön gösterici olabilmektedir.

Uzun yıllardan beri sendikaların üye kaybetmekte oldukları, bu trendin Dünya ölçeğinde izlenmekte olduğu bir sır olmayıp (Bahnmüller 2025, s.6), bu gelişmenin ardında yatan nedenler birçok ülkede olduğu üzere Türk yazınında da değerlendirilmiş ve önemli çalışmalar literatürümüze kazandırılmıştır. Ancak konu daha çok işçi sendikaları açısından ele alınırken, toplu iş sözleşmesi partneri olan işverenlerin durumları bu süreçte izleyebildiğimiz kadarıyla göz ardı edilmiştir. Ancak bu olgu salt ülkemize has bir durum olarak şekillenmemiştir. Federal Almanya’da da işveren sendikalarının hedefleri, politikaları ve güncel durumları ile ilgili olarak çok sınırlı çalışmaların yürütülmüş olduğu literatürde ifade edilmektedir. (Schröder, 1996, s.601) Öyle ki sendikacılık ve sendikalaşma hareketi işin doğası gereği ağırlıklı olarak işçi cephesi boyutundan ele alınmakta olup, işveren sendikacılığı alanında yapılan çalışmalar oldukça sınırlı kalmaktadır.

Oysa sanılan genel kanının aksine bazı ülkelerde işveren örgütleri de üye kaybına uğramaktadırlar. Üstelik bu sürecin yeni olmadığına belirtilmesi gerekir. Bu bağlamda işveren örgütleri de üye kaybının önüne geçmek için farklı stratejiler geliştirmektedirler. Bu çalışmada ülkemizde şimdiye kadar tespit edebildiğimiz kadarıyla ele alınmamış olan bu konuyu, gelişmeleri yakından izlediğimiz Federal Almanya boyutunda analiz edip, işveren kuruluşların geliştirmiş olduğu bir model olarak da nitelendirebileceğimiz ilgili uygulamayı genel hatlarıyla değerlendirmeye gayret edeceğiz.

1. FEDERAL ALMANYA’DA İŞVEREN KURULUŞLARI VE ÜYE SAYILARI

Bu çalışmanın amacı son yıllarda Federal Almanya’daki işveren kuruluşlarının üye profillerini ve üye sayısı bakımından gelişimlerini incelemek olmamakla birlikte ele aldığımız konuyu daha anlaşılabilir kılmak adına yine de özetle işveren örgütlerinin günümüz itibarıyla genel görünümüne bakmak kanımızca önem taşımaktadır.

Baştan belirtmek gerekir ki, Türkiye uygulamasından ayrı olarak Federal Almanya’da yasa koyucu ne işveren sendikaları ne de onların üst kuruluşları için bir örgütlenme modeli öngörmemiştir. Diğer bir ifadeyle, işçi sendikaları gibi işveren sendikaları da Anayasa’nın 9. maddesinin 3. fıkrasında açıkça düzenleme bulmuş olan “koalisyon özgürlüğü” hakkı kapsamında tamamen özgür bir biçimde örgütlenebilmektedirler (Jarass, 2024, Art. 9, Rn. 1; Linsenmaier ve Ahrendt, 2026, GG Art. 9, Rn. 23–25; Däubler ve Hege, 1976). Bunun ile birlikte Federal Almanya’da bir sendikalar kanunu dahi bulunmamaktadır. Tarihi gelişim süreci içinde de sosyal taraflarca bu yönde bir talep ortaya konulmadığı gibi, bir gereksinim de duyulmamıştır.

Oysa bilindiği üzere ülkemizde, örgütlenme modeli bir tarafa, yasa koyucu en ince detayına kadar işçi ve işveren kuruluşları için birçok alanı düzenlemiştir. Bununla da yetinmeyerek birçok detay da yönetmelikler ile hüküm altına alınmıştır. 6356 sayılı Kanun’un salt bu yönüyle günümüzde uluslararası hukuk normlarına ne oranda uyumlu olduğu konusunu tartışmaya açmak, bu yazının boyutunu fazlasıyla aşacaktır.

Almanya’da¹ işveren örgütlenmesinin oldukça köklü bir geçmişe sahip olduğunu ifade etmemiz mümkündür. Nitekim, Alman işverenlerin örgütlenmeleri yönündeki çalışmaları 19. yüzyıldan itibaren başlamak ile birlikte Nasyonal Sosyalizm İktidar dönemi ayrı tutulduğu taktirde, istikrarlı bir gelişim sürecini ortaya koyarak günümüze gelmiştir. Ancak, işverenlerin ilkin ticaret ve sanayi odaları altında, ardından belirli sektörlerdeki işverenleri örgütleyen ve Türkçe’ye, Ekonomi Birliği (Wirtschaftsverband) olarak tercüme etmemiz mümkün olan bir yapılanmaya gitmiş olduklarını, sonrasında ise ortaya çıkan gereksinimlere bağlı olarak işveren sendikalarının kurulmaya başladığını izleyebilmekteyiz (Schröder 2010, s. 26 vd.; 1996, s. 604).

Endüstri ilişkileri sisteminin gelişim süreci içerisinde işverenlerin, işçi sendikalarına bakışı ve yaklaşımlarının da homojen olmadığına belirtilmesi gerekir. Bu ayrımın özellikle metal işkolunda kendisini daha derinden hissettirmiş olduğunu ve bu gerekçeyle işverenlerin farklı çatılar altında örgütlenmesi sonucunu beraberinde getirmiş olduğunu, yapılan çalışmalar net bir biçimde ortaya koymuştur. (Kessler, 1907) Öyle ki özellikle 1930’lu yılları da kapsayacak düzeyde, ağır sanayi işverenleri

¹ Federal Almanya Cumhuriyeti 1949 yılında kurulmuş olduğundan dolayı, bu dönemi önceki dönemlerden ayırmak için 1949 öncesi için Almanya ve sonrası için Federal Almanya ifadelerinin kullanılması uygun olacaktır.

işçi sendikaları karşıtı bir tutum izlerken; imalat sanayindeki işverenler, işçi sendikaları ile iş birliği içinde hareket etmeleri gerektiği bilincine sahip olmuşlardır. Bu iki farklı ideolojik yaklaşım 1904 yılında bu işkolundaki işverenlerin iki farklı kuruluş altında örgütlenmeleri sonucunu da beraberinde getirmiştir (Schröder, 1996, s.605). Bu denli net olmamak ile birlikte benzer bir eğilim diğer bazı sektörlerde de ortaya çıkmıştır.

Almanya'da toplu iş sözleşmesi kültürü oldukça köklü bir geçmişe sahip olup, ilk toplu sözleşmeler imalat sanayinde küçük ve orta ölçekli işletmelerde bağlatılmıştır (Schröder, 1996, s.605). Şüphesiz olarak dönemine göre oldukça ileri hükümler içeren Weimar Anayasası ile işçi sendikalarının resmi olarak işçileri temsil eden örgütler olarak tanınmış olmasının da bu süreçteki önemi yadsınamaz (Hekimler, 2019, 431).

Nasyonal sosyalistlerin iktidara gelmesi ile birlikte, tüm alanlarda olduğu üzere endüstri ilişkileri alanında da elde edilmiş olunan tüm kazanımlar kaybedilmiştir. 1949 yılında Federal Almanya Cumhuriyeti'nin ilanı ve Anayasa'nın kabulünün ardından ise köklü bir geçmişe sahip olan işveren ve işçi örgütleri bağımsız ve demokratik esaslar doğrultusunda yeniden örgütlenmişler ve günümüzdeki yapıyı ihdas etmişlerdir.

Federal Meclis Bilimsel Araştırma Birimi'nin yaptığı bir çalışmaya göre 2024 yılı itibarıyla Federal Almanya'da yaklaşık 700 işveren sendikası faaliyet göstermektedir (Deutscher Bundestag- Wissenshaftliche- Dienste, 2024, s.4). Ancak tam olarak kaç işveren kuruluşunun faaliyet gösterdiğini ve bu kuruluşlardaki örgütlülük oranını tespit edebilmek için, kapsamlı bir saha çalışmasının yapılması gerekmektedir. Zira bu alana ilişkin olarak resmi bir istatistik yayınlanmadığı gibi, işveren kuruluşlarının kendileri de çoğunlukla bir veri yayınlamamaktadırlar. Bu bağlamdaki tek istisnayı, ağırlıklı olarak metal işkolundaki işverenleri örgütlemekte olan ve önemli bir ağırlığa sahip olan Genel Metal İşverenleri Sendikası (Arbeitgeberverband Gesamtmetall) oluşturmaktadır. Kuruluşun yayınlamış olduğu verilere göre 2,4 milyon işçiyi istihdam eden 7.100'den fazla üyesi bulunmakta olup, üyelerin yaklaşık 3.200'ü bir toplu iş sözleşmesine taraf durumundadırlar (Gesamtmetall, t.y.).

Günümüz itibarıyla en büyük işveren üst kuruluşu olan ve kısaca BDA olarak anılan Alman İşveren Kuruluşları

Federal Birliği (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) çatısı altında sanayi, ticaret, finans, ulaşım, gıda, zanaat, hizmet, sanat ve tarım sektörleri olmak üzere, 14 Eyalet İşveren Kuruluşunu (überfachliche Landesvereinigungen) ve 46 Federal İhtisas İşveren Kuruluşunu (Bundesfachspitzenverbände) örgütlemiş durumdadır. Bu doğrultuda yaklaşık 30,5 milyon işçiyi istihdam eden 1 milyon işvereni temsil eden, işkolları düzeyinin üzerinde Federal ölçüde en büyük işveren kuruluşu durumundadır (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2026).

Federal düzeyde işveren kuruluşlarını örgütleyen diğer bir kuruluş ise kısaca BDI olarak anılan Alman Sanayi Kuruluşları Federal Birliğidir (Bundeverband der Deutschen Industrie). Bu örgüt sanayi kuruluşlarını ve sanayi kuruluşlarına yakın olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işveren kuruluşlarını bünyesine üye olarak kabul etmektedir. İşverenlerin doğrudan BDI'ye üye olma imkanı bulunmamaktadır. Ocak 2026 tarihi itibarıyla 38 işveren kuruluşu BDI'ye üye durumundadır (Bundeverband der Deutschen Industrie, 2026).

Bu iki kuruluşun yanında bölgesel düzeyde işverenleri örgütleyen çok sayıda işveren kuruluşu da faaliyetlerini yürütmektedir. Buradan açıkça görüldüğü gibi, işveren kuruluşları Federal Almanya'da ülkemizden ayrı olarak işkolu düzeyinde örgütlenme yükümlülükleri bulunmadığından, işkolu düzeyinde bir örgütlenmeyi tercih edebildikleri gibi farklı işkollarını bünyelerinde örgütleyebilmekte, faaliyet alanlarını belirli bir coğrafi bölgeyle de sınırlandırabilmektedirler.

Alman endüstri ilişkiler sistemini ülkemizden ayıran en önemli özelliklerden biri toplu iş sözleşmesi yapma konusundaki ehliyet ve yetkinin önemli ölçüde ayrışması ile birlikte (Hekimler, 2025, s. 620 vd.; Karaç, 2025, s. 333 vd.) yasa koyucunun aynı zamanda aşağıda değineceğimiz üzere, herhangi bir toplu iş sözleşmesi türü ve düzeyini sosyal taraflara dayatmamasıdır. İşçi ve işveren kuruluşlarının yanı sıra, üst kuruluşlar da toplu iş sözleşmesi ehliyeti ve yetkisine haiz olabilmektedirler. Yıllar içerisinde bazı değişikliklere uğramış olsa da 1949 tarihli, on üç maddelik Toplu İş Sözleşmesi Kanunu (Tarifvertragsgesetz-TVG) (Schröder, 1996, s. 603) ülkemiz ile karşılaştırıldığında son derece genel hükümler ihtiva etmekte olup, toplu iş sözleşmesi sisteminin esaslarını tayin etmekte, detayların düzenlenmesi hususunu sosyal taraflara bırakmaktadır.

Bu doğrultuda işveren kuruluşları, işçi sendikaları ile birlikte hangi düzeyde, hangi tür toplu iş sözleşmesi imzalayacaklarını, toplu iş sözleşmelerin içeriğini ve sürelerini özgürce tayin edebilmektedirler. Uygulama boyutuna bakıldığı zaman da yürürlükteki sistemin esasen sorunsuz bir biçimde işlemekte olduğunu, çok farklı düzeylerde toplu iş sözleşmelerin bağitlanmakta olduğunu izleyebilmekteyiz.

II. ÜYE KAYBININ ALTINDA YATAN TEMEL NEDENLER

İşverenlerin üye kayıplarının ardında yatan nedenleri ortaya koyan bazı çalışmalar literatüre kazandırılmış olmak ile birlikte en azından bizim tespit edebildiğimiz kadarıyla son yıllarda bu çalışmaların oldukça sınırlı olduğunun belirtmemiz gerekir. Muhtemelen bunun altında yatan temel neden, bu çalışma kapsamına ortaya koymaya çalışacağımız üzere uygulamaya alınan model ile üye kaybının önüne geçilmiş olmasıdır.

Çarpıcı olan bir husus da yayınlanmış olan çalışmaların çoğunluğu *“1990’lı yıllar ile birlikte işveren kuruluşları üye kayıpları yaşamaya başlamışlardır”* cümlesinin yer aldığı bir paragrafta başlamakta olduğudur. Bu doğrultuda, işveren boyutunda üye kayıplarının esas itibariye 1990’lı yılların başından başlatmak mümkündür. Bu da aslında çok şaşırtıcı gelmemektedir. Nitekim, 1990’lı yıllar Federal Almanya özünde çok önemli bir değişim ve dönüşüm sürecinin yaşandığı yıllar olarak tarihin sayfaları arasına geçmiştir. Bu olguya bir de Dünya genelinde meydana gelen dönüşümler eklendiğinde, kırılma noktasının nedenleri daha iyi anlaşılabilir. Ancak bunun ile birlikte, 1960’lı ve 70’li yıllarda da bazı işverenler farklı gerekçelere bağlı olarak işveren sendikalarındaki üyeliklerini sonlandırmış olsalar da bunların sınırlı olduğu ifade edilmektedir (Hensche, 1996, s.331). Üye kayıplarının yaşanmasının ardında yatan nedenleri analiz etmek de bu çalışmanın konusunu oluşturmak ile birlikte, 1990’lı yıllar ile birlikte kendisini daha belirgin bir biçimde hissettirmeye başlayan trendin arkasında esasen anılan yıllarda globalleşmenin ve uluslararası rekabetin beraberinde getirdiği sonuçların yatmakta olduğunun ifade edilmesi gerekir. Öyle ki, işgücü piyasalarında rekabetin artışı ile birlikte aynı zamanda işverenlerin karar alma tercihleri öncesine oranla daha fazla şekillenmiş olduğundan -özellikle yatırım ortamını belirleme konusundaki tercihlerin artması- Alman endüstri ilişkileri modelinin sorgulanmasına ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin, maliyet artışına bağlı olarak o

güne değin var olmayan problemler ile karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur.

Aynı zamanda Doğu Bloku’nun çöküşü ve Avrupa haritasının yeniden şekillenmesinin oluşturduğu siyasi ve ekonomik ortam ile Berlin duvarının yıkılışı ve de Doğu Almanya’nın Federal Almanya Cumhuriyeti altında birleşmesi de bu süreci derinden etkilemiştir.

Tüm bu gelişimlerin paralelinde işletmeler yeniden yapılanma sürecine girmiş ve bu da doğal olarak işverenlerin toplu sözleşme politikalarının gözden geçirilip revize edilmesini zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda çok sayıda yeni, küçük ve orta ölçekli işletmeler kurularak, maliyetlerin ademi merkezi olarak yönetilmesi ilkesini benimsenmiştir. Bu eğilim, özetle işyeri odaklı çözüm arayışına yönelmesi sonucunu beraberinde getirmiştir. Sonuç itibariyle yeniden yapılanma, işverenlerin en azından bir bölümü için, işveren kuruluşları tarafından bölge toplu iş sözleşmeleri yoluyla belirlenen çalışma koşullarının kabulünü güçleştirmiştir.

İfade ettiğimiz üzere yasa koyucu, sosyal tarafların hangi tür toplu iş sözleşmesini imzalamak durumunda olduklarına dair olarak herhangi bir hüküm öngörmediği gibi, uygulamada ortaya çıkan gereksinimlere bağlı olarak çok farklı toplu iş sözleşmesi türleri geliştirilmiştir. Bunların başında işyeri toplu iş sözleşmesi (Betriebsarbeitsvertrag), işletme toplu iş sözleşmesi (Unternehmensarbeitsvertrag), çerçeve toplu iş sözleşmesi (Rahmentarifvertrag), ve bölge toplu iş sözleşmesi gelmektedir (Flächentarifvertrag) gelmektedir. Ancak bu temel sözleşme tiplerinin yanında örneğin ücret toplu iş sözleşmeleri (Entgelttarifvertrag), değişiklik toplu iş sözleşmesi (Änderungstarifvertrag) gibi daha birçok farklı tür toplu iş sözleşmesi taraflar arasında bağitlanmaktadır.

Bu noktada, bölge toplu iş sözleşmesinin işkolu toplu sözleşmesi (Branchentarifvertrag) ile eş olmadığını, bölge toplu iş sözleşmelerinin bir coğrafi bölgedeki tek bir işkolunu kapsayabileceği gibi birden fazla işkolunu da kapsamının mümkün olduğunun ifade edilmesi gerekir (Achten, 2007; Henssler, Moll ve Bepler, 2016; Lesch, 2016; Streeck ve Rehder, 2003, ss. 341–362).

Bölge toplu iş sözleşmeleri, işçi sendikası ile işveren sendikası arasında imzalanarak işveren kuruluşuna üye olan işverenler için bağlayıcı olmaktadır. Bu tür toplu iş sözleşmelerinin, özellikle orta ve küçük ölçekli işletmeler için ağır maliyetler getirdikleri gerekçesiyle, 1990’lı

yıllar ile birlikte işverenlerin, işveren sendikalarından uzaklaşmalarına neden olmuştur (Däubler, 1996, ss. 225–233). Sonuç itibarıyla toplu iş sözleşmesi kapsamında istihdam edilen işçi sayısı da düşme eğilimine girmiştir.

Federal İş Kurumu'na bağlı olarak faaliyet gösteren İşgücü Piyasası ve Meslek Araştırma Enstitüsü'nün (Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung IAB) yayınlamış olduğu son rapora göre, toplu iş sözleşmesi kapsamında istihdam edilmekte olan çalışanlar yıllar itibarıyla istikrarlı bir azalış göstermektedir. Öyle ki, 1996 yılı verileri esas alındığında çalışanların %67'si bir toplu iş sözleşmesi kapsamında istihdam edilirken, 2024 yılı sonu itibarıyla bu oran %41 düzeyine gerilemiştir (Hohendanner ve Kohaut, 2025; Bach ve Hammermann, 2023, ss. 117–135). Bu gelişim trendi, başka bir yazının konusunu oluşturmak ile birlikte koalisyon hükümetinin, toplu sözleşme kapsamında istihdam edilen çalışanların sayısının artırılmasına yönelik politikalar üretmesine yönelik çalışmalar içerisine girmesine itmiştir.

İfade ettiğimiz üzere, işverenlerin örgütlenme oranlarına ilişkin resmi istatistiksel veriler yayınlanmamaktadır. Yapılan bir çalışma bize metal ve elektronik işkolunda işverenlerin 1964 yılında %65,9 düzeyinde olan örgütlülük oranının, 1994 yılında %43 düzeyine gerilemiş olduğunu ortaya koymaktadır (Schöreder, 1996, s.607). Ancak örgütlenme oranındaki düşüş istikrarlı bir yapıda göstermemektedir, öyle ki 1960'lı yıllarda başlayan süreç özellikle 1984 yılı sonrasında hızlanan bir ivme ile devam etmiştir. Bunun altında yatan temel neden ise 1980'li yıllarda çok sayıda küçük ve orta ölçekli yeni işletmelerin faaliyete geçmesi ancak bu işverenlerin neredeyse hiçbirinin işveren sendikalarına üye olması ile açıklanmıştır (Schöreder, 1996, s.607). Metal ve elektronik sanayinde ortaya çıkan bu eğilim, ifade ettiğimiz üzere 1990'lı yılların başından itibaren oluşan tabloya bağlı olarak, tüm işveren sendikaları boyutunda daha net bir biçimde izlenmeye başlanmıştır.

2005 yılında yayınlanmış olan bir çalışmada ise açık bir biçimde salt sendikaların değil, işveren kuruluşlarının da üye kaybı yaşamaya devam ettiklerini ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle 1990'lı yıllar ile başlayan üye kaybı 2000'li yılların ilk yarısında da sürmüştür (Schnabel, 2005, s.2). Endüstri ilişkileri sisteminin temel aktörlerinden biri olan işveren kuruluşları ortaya çıkan bu

tablo karşısında doğal olarak bazı çözümler geliştirmeye ve uygulamaya almaya başlamışlardır.

III. ÜYE KAYBININ ÖNÜNE GEÇMENİN ÇÖZÜM YOLU: OT ÜYELİĞİ MODELİ

1. Yeni Bir Model Arayışına Giden Yol

Ülkemizdeki uygulamada olduğu üzere bir işverenin, işveren sendikasına üye olması ile birlikte, doğrudan işveren sendikasının bağittanmış olduğu toplu iş sözleşmesine de taraf olmaktadır (TVG md.3/1).

Ancak yukarıda belirttiğimiz üzere, sendikalar için yasa koyucu bir örgütlenme modeli öngörmediğinden ve işveren kuruluşları farklı işkollarındaki işverenleri de üye kaydedebildiklerinden dolayı, bir işveren kuruluşuna üye olan işveren için toplu iş sözleşmesinin bağlayıcı olabilmesi, ilgili toplu iş sözleşmesinin işverenin faaliyet gösterdiği alanı kapsamasına bağlıdır. Bu kapsamın salt faaliyet alanı bakımından değil, onun ötesinde coğrafi olarak da örtüşmesi gerekmektedir (Däubler, 2022, s. 946 vd.; Löwisch ve Rieble, 2017, s. 135 vd.). Nitekim uygulamaya bakıldığında, örneğin toplu iş sözleşmeleri ülke çapında bir işkolundaki tüm işyerleri ve işletmeler için bağittanabileceği gibi, salt bir eyalet veya bölge için de imzalanabilmektedir.² Özetle, işveren sendikasının taraf olduğu toplu iş sözleşmesi üye olan işveren için bağlayıcı olabilmesi için, üye işvereni kapsamaya gerekmektedir.

Değindiğimiz üzere 1990'lı yıllarda hızlanmaya başlayan üye kayıplarının önüne geçmek adına işveren kuruluşların farklı bir model arayışına girmeleri sonucunu da beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda TVG'nin 3/1 maddesi hükmünün dışına çıkabilmek, daha açık bir ifadeyle işveren sendikasının bağittanmış olduğu toplu iş sözleşmesine taraf olmadan bir üyelik statüsünün ihdası arayışına girilmiştir.

Nitekim anılan kanun maddesine göre “Toplu iş sözleşmesine, taraf olan toplu sözleşme partnerlerin üyeleri ve bizzat taraf olan işveren, bağlıdır.” Bu hüküm uyarınca belirttiğimiz üzere, işveren kuruluşuna üye olunması ile birlikte, kuruluşun bağittadığı toplu iş sözleşmesi üye işveren için de bağlayıcı olmaktadır.

² TVG'nin 6.maddesi hükmü gereğince Federal Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı nezdinde bağittanmış olan tüm toplu iş sözleşmeleri kayıt altına alınmaktadır.

Bu doğrultuda, farklı uygulamalara rastlamak mümkün olsa da esasen iki temel model geliştirilmiştir (Deutscher Bundestag – Wissenschaftliche Dienste, 2024, s. 4; Henssler, 2024, s. 3271). Burada temel amaç özetle, toplu iş sözleşmesi kapsamına girmek istemeyen işverenler için alternatif bir üyelik yapısı geliştirmek ve böylelikle işveren kuruluşu ile bağların devamını sağlamak, hatta onun ötesinde yeni üyeler kazanmaktır.

Şüphesiz olarak işverenler bakımından da bir kuruluşa üye olmak, kendi adlarına birçok avantajı beraberinde getirmekte olduğu tartışmasızdır. Dolayısıyla işverenlerin de esasen talepleri de bu yönde oluşmuştur.

Bu modellerinden ilki, bölünme ve ayrılma modeli (Trennungs-Aufteilungsmodell) olarak adlandırılmaktadır. Bu modelde esasen toplu iş sözleşmesi kapsamına girmek istemeyen üyeler, üyeliklerini sonlandırmakta ve ayrıldıkları işveren sendikasının kurmuş olduğu ikinci bir işveren kuruluşuna üye olmaktadır. Yeni oluşum ise üyelerin çalışma hayatında çıkarlarını korumak ve hukuksal destek sağlama yönünde faaliyet göstermektedir. Bunun ile birlikte bilgi akışı ve işletmeler arasında ilişkilerin kurulmasını da sağlamaktadırlar (Haipeter, 2017, s. 305). Dolayısıyla toplu iş sözleşmesi akdetmeyi amaç edinmemektedir.

Ancak işveren kuruluşunun bu doğrultuda tüzüğünde değişikliğe gitmek suretiyle, toplu sözleşme bağittalamaya yönünde bir düzenlemeye gidebilmesi de mümkündür. Böyle bir durumda ise toplu iş sözleşmesine taraf olmak isteyen işverenler, mevcut üyeliklerini feshedip, yine işveren sendikası tarafından kurulan ve toplu iş sözleşmesi bağittlamayı hedefleri arasında tanımlanmış olan ikinci bir işveren örgütüne üye olabilmektedirler.

Özetle bu modelde, işveren kuruluşunun yeniden yapılması söz konusu olmaktadır. Ancak uygulama boyutunda bu yönde bir yapılanma önemli sorunları da beraberinde getirmektedir. İki işveren kuruluşunun faaliyet konuları farklılaşmakta olduğundan -biri salt toplu pazarlık yapmak, diğeri diğer çıkarları korumak- genel olarak üyelerin çıkarlarını korumayı zorlaştırmakta olduğundan, çift üyelik imkanı da tanınmaktadır. Dolayısıyla toplu iş sözleşmesi kapsamına girmek isteyen işveren her iki kuruluşa da üye olmaktadır (Däubler, t.y., ss. 5–6; Deutscher Bundestag – Wissenschaftliche Dienste, 2024, s. 4; Franzen, 2026, TVG § 3 Rn. 9). Bu model doğrultusunda, uygulama boyutunda kaç işveren kuruluşunun yeniden yapılmış olduğuna ilişkin resmi bir veri

bulunmamak ile birlikte, gözlemlerimize göre bunlar son derece sınırlı bir biçimde hayat bulmuştur. Bir diğer önemli nokta ise, yeni oluşturulan kuruluşun çalışanlarının esas itibarıyla fahri olarak görevlerini ifa ederken, asıl işveren kuruluşunda çalışmaya da devam etmeleridir. Eş anlatımla iki işveren kuruluşunda çalışanlar esas itibarıyla aynı kişiler olmaktadır (Haipeter, 2017, s. 305). Bu çalışmaya da esas konu teşkil eden ikinci model ise basamak modeli (Stufenmodell) olarak anılmakta olup, uygulamada üye kaybının önüne geçmek, hatta yeni üye kazanımını sağlamaya yönelik başvurulmuş temel yöntem olarak şekillenmiştir.

Bu modelde, işveren kuruluşu bünyesinde iki üyelik statüsü öngörmektedir. Bunlardan ilki ülkemiz uygulamasında olduğu üzere, klasik üyelik olarak tanımlayabileceğimiz tam üyeliktir ki (Vollmitgliedschaft), bu üyeler toplu iş sözleşmesinin kendi işyeri veya işletmeleri için bağlayıcı olmasını istemektedirler. Bu üyeliğin dışında ise kısaca OT-Mitgliedschaft (Mitgliedschaft ohne Tarifbindung) olarak anılan, toplu iş sözleşmesine bağlı olmayan üyelik statüsünü (OT-Üyeliği) uygulamaya alınmaya başlanmıştır.

Her iki modelin de hukuka uygun olduğunun kabul edildiğinin (Giesen, 2025, TVG § 3, Rn. 4), bu noktada belirlenmesi yerinde olacaktır.

2. OT- Üyeliği Modelinin Temel Esasları ve Konuya İlişkin Yargı Kararları

Federal Almanya'da işçi ve işveren örgütleri, üyeleri ile olan ilişkilerini özgür bir biçimde düzenleyebilmektedirler. Daha açık bir ifadeyle, anılan kuruluşlara üyelik şartları yasa koyucu tarafından belirlenmediği gibi, farklı üyelik statüleri de öngörebilmektedirler. Oysa Türkiye uygulamasında bilindiği üzere yasa koyucu kimlerin hangi koşullar altında işçi veya işveren sendikalarına üye olabilecekleri kesin bir biçimde 6356 sayılı Kanun ile ayrıntılı olarak hüküm altına almıştır (Tuncay, Savaş Kutsal ve Bozkurt Gümrükçü, 2025, s. 101 vd.; Ekmekçi ve Yiğit, 2025, s. 172 vd.; Şahlanan, 2020, s. 185 vd.).

Federal Almanya'da işçi ve işveren kuruluşları, ülke, bölge veya başka bir düzeyde faaliyet gösterecekleri alanı kendileri tayin etmekte oldukları gibi, nasıl bir teşkilatlanmaya sahip olacaklarını da kendileri belirlemektedirler. Bu doğrultuda tüm düzenlemeler kuruluşların tüzükleri ile hüküm altına alınmaktadır.

İşveren kuruluşların tüzükleri merccek altına alındığında, günümüzde farklı üyelik statülerin öngörüldüğünü izleyebilmek mümkündür. Bu üyeliklerden ilki, belirttiğimiz üzere klasik üyelik olarak da tanımlanması mümkün olan tam üyelik oluşturmaktadır. Bu üyelik statüsü, üye için üyeliğin tüm hak ve borçlarını beraberinde getirmektedir.

Diğer bir üyelik statüsü ise misafir üyeliktir (Gastmitglied). Ülkemizde olmayan bu uygulamaya göre, farklı gerekçelere bağlı olarak işveren sendikasına üye olmak isteyen, ancak toplu iş sözleşmesinin kapsamına girmeyen işverenlerin bulunduğu gerekçesi ile bazı işveren kuruluşları tüzüklerinde değişikliğe gitmek suretiyle (Kommunaler Arbeitgeberverband Saar, 2021), misafir üyelik statüsü altında bir üyelik imkanı ihdas etmişlerdir. Nitekim ifade ettiğimiz üzere işveren kuruluşun bağladığı toplu iş sözleşmelerin üyeleri için bağlayıcı olabilmesi için, üyelerini kapsaması gerekmektedir.

Bunun ile birlikte yine farklı gerekçelere bağlı olarak bazı işverenler de, bağlanmış olan bir toplu iş sözleşmesini kendi işyerlerinde uygulamak isteyip ancak işveren kuruluşuna üye olmamayı tercih etmektedirler. Bu gerekçeden de hareket ederek, yine bazı işveren kuruluşları bu sorunu kendilerince çözüm bulmak adına, misafir üyelik statüsünü yapılandırmışlardır (Kommunaler Arbeitgeberverband Saar e.V., 2021).

İşveren kuruluşlarına misafir üye statüsünde üye kaydedilmiş olan işverenlerin misafir üyelik statüsünü kazanmaları ile birlikte toplu iş sözleşmesi kapsamına girip girmediği hususu konusunda çıkan tartışma ve uyuşmazlıklar ve görüş farklılıklarına ilişkin olarak kesin noktayı Federal İş Mahkemesi koymuştur. Yüksek Mahkeme, misafir üyeliğin gerçek bir üyelik olmadığı, üyeliğin beraberinde getirmekte olduğu hak ve sorumlukların tam bulunmadığı, aktif ve pasif seçim hakkına sahip bulunmadıkları ve toplantı ile karar nisabında da dikkate alınmadıkları gerekçesine dayandırmıştır (Däubler, 2008, s. 4). Nihayetinde diğer bir üyelik statüsü ise Türkçe'ye, toplu iş sözleşmesine bağlı olmayan üyelik olarak tercüme etmemiz mümkün olan OT-Üyeliğidir. Bu üyelik modelinde işveren sendikası, işverenlere tam üyeliğin yanında ikinci bir üyelik alternatifi sunmaktadır. Burada amaç, toplu iş sözleşmesinin kapsamına girmek istemeyen, ya da bizzat kendisi toplu iş sözleşmesi imzalamak isteyen işverenler için, üyelikten ayrılmak yerine farklı bir üyelik statüsü imkanının tanınmasıdır.

Bu yönde bir üyelik statüsünün geliştirilmesine yönelik olarak ilk düşüncelerin 1960'lı yıllarda ortaya atılmaya başlanmış olduğuna da işaret etmemiz yerinde olacaktır (Weishaupt, Schneider, Vogel ve Weckwerth, 2021, s. 11). Dolayısıyla bu modele ilişkin tartışmalar oldukça eskilere dayanmaktadır.

Belirttiğimiz üzere Federal Almanya'da işveren kuruluşları -aynı durum işçi kuruluşları içinde geçerlidir- üyeleri ile olan ilişkilerini tüzükleri ile belirlemekte olup, bu doğrultuda yasa koyucu üyelik koşulları ülkemizden ayrı olarak tayin etmemektedir. Bunun ile birlikte tüzüklerinde yer alması gereken esaslara ilişkin olarak yasal bir düzenleme yine bizden farklı olarak söz konusu değildir.

Ortaya çıkan gereksinimler doğrultusunda işveren kuruluşları tüzük değişikliğine giderek, OT-Üyeliği altında yeni bir statü ihdas etmeye başlamışlardır. Ancak doğal olarak bu üyeliğin hukuka uygun olup olmadığı konusu da öğretilerde de kapsamlı bir biçimde tartışılmıştır (Buchner, 1994, ss. 2-12; Buchner, 1995, ss. 761-769; Kempen, Zachert ve Stein, 1997, s. 487 vd.; Reuter, 1996, ss. 201-223; Thüsing ve Stelljes, 2005).

Federal İş Mahkemesinin 2006 yılında vermiş olduğu bir karar (BAG, 18.07.2006 – 1 ABR 36/05) ile OT-Üyeliğin hukuka uygun olduğunu tescillemiş ve böylelikle, işveren sendikaları tarafından geliştirilmiş olan model bir anlamda daha sorunsuz bir biçimde uygulanmaya başlanmıştır. Yüksek Mahkeme, sonrasında tekrarlanan içtihat ile (BAG, 18.07.2006 – 1 ABR 36/05) OT-Üyeliğinin hukuka uygun olduğu yönündeki görüşünü korumuş olmak ile birlikte, belirli alanları daha net bir biçimde düzenlemiştir.

Federal İş Mahkemesi aslında 2005 yılında vermiş olduğu bir kararında (BAG, 23.02.2005 – 4 AZR 186/04), aslen OT-Üyeliğinin geçersiz kabul edilmesini gerekli kılan yasal bir hükmün bulunmadığına yer vermiş olsa da bu modelin hukuka uygun olduğuna ilişkin bir hüküm kurmamıştır.

2006 yılındaki dönüm noktası niteliğindeki kararında Federal İş Mahkemesi, Anayasa'nın 9/3. maddesi ile güvence altına alınmış olan koalisyon özgürlüğü ve kuruluşların özerlik haklarına dayalı olarak, basamak modeli kapsamında, toplu iş sözleşmesine taraf olmayacak bir üyelik statüsünün oluşturulabileceğine hükmetmiştir. (Bayreuther, 2007, s. 325).

Kararda; temel hakların korunmasının, koalisyonların kendi organizasyonları, karar alma süreçleri ve işlerinin yürütülmesi konusunda kendi kaderlerini tayin etme hakkını da kapsamakta olduğu, bu nedenle koalisyonların, tüzüklerinde üyelerinin hak ve yükümlülüklerini farklı şekilde düzenleyebilecekleri ve böylece TVG'nin 3/1 maddesindeki hukuki sonuçları doğurmayan üyelikler sunabileceklerine, yer vermiştir (BAG, 18.07.2006 – 1 ABR 36/05, Rn. 55).

Kararda ayrıca; OT-Üyeliğinin esas itibarıyla Anayasa'ya aykırı olmadığı, işveren sendikaları ve işçi sendikaları arasında müzakerelerde eşitliği varsayan Anayasa'nın 9/3. maddesi ile korunan toplu sözleşme özerkliğinin, Federal İş Mahkemesine göre ancak, OT-Üyeliğinin kabulü ile birlikte, toplu sözleşmenin taraflarından birinin iş uyuşmazlıklarında etkili bir şekilde müzakere edemesine ve etkili bir iş mücadelesi yürütememesine yol açması durumunda, ihlal edilmiş olacağına hükmetmiştir (BAG, 18.07.2006 – 1 ABR 36/05, Rn. 59).

Nihayetinde kararda, OT-Üyeliğin toplu pazarlık sisteminin işlevselliğini tehlikeye sokacak nitelikte bir şeffaflık eksikliğine de yol açmadığı, her ne kadar işveren örgütünün toplu pazarlık yetkisinin, tüzük esas alınarak güvenilir biçimde tespit edilebilir olması gerekse de bu zorunluluğun üyelerin toplu sözleşmeyle bağlılığı bakımından geçerli olmadığı, toplu sözleşmenin tarafı olan sendikanın, işveren örgütünün hangi üyesinin toplu sözleşme ile bağlı olduğunu bilmeye yönelik haklı menfaatinin, OT-Üyeliğinin kabul edilebilirliğine engel teşkil etmediği, vurgulanmıştır (BAG, 18.07.2006 – 1 ABR 36/05, Rn. 60).

Modelin esas itibarıyla hukuka uygunluğunun yüksek yargı kararları ile tescillenmesinden sonra, daha yaygın bir biçimde uygulamaya alınmıştır. Diğer bir ifadeyle işverenler, hukuksal bir güvenceye kavuştuktan sonra daha hızlı bir yapılanma sürecine girmiş ve toplu iş sözleşmesinin kapsam alanına girmek istemeyen işverenler için alternatif üyelik modelini yaygınlaştırmışlardır. OT-Üyeliği modelinin daha etkin bir biçimde uygulamaya alınması doğal olarak bazı yeni uyuşmazlıklar gündeme gelmiş ve bu uyuşmazlıklar yargı kararları ile çözüme bağlanırken, OT-Üyeliği modelinin uygulanmasına yönelik genel çerçevesi de daha net bir biçimde çizilmiştir.

İşverenin, işveren sendikası tam üyeliğinden, OT-Üyeliğine geçmesinin hukuken geçerli olabilmesi için, işve-

ren sendikasının tüzüğünde bir hükmün öngörülmesi olması ve de tüzüğün de dernekler siciline kaydının yapılmış olması gerekmektedir (BAG, 26.08.2009 – 4 AZR 294/08). Bunun ile birlikte geçişin gerçekleştiği anda tüzükte geçici mümkün kılan düzenlemenin yürürlükte olması koşulu aranmaktadır.

Federal İş Mahkemesine göre OT-Üyeliğine ilişkin geçerli bir düzenlemenin zorunlu ön koşulu, işveren kuruluşunun tüzüğünün salt TVG'nin 3/1. maddesinde öngörülen hukuki sonucu etkisiz kınması ile yetinmemesi; aksine toplu sözleşmeyle bağlı olan üyeler ile bağlı olmayan üyelerin yetkilerinin açık ve kesin biçimde ayrılmasını öngörmesidir (BAG, 04.06.2008 – 4 AZR 419/07, Rn. 38; Grimm, 2023, s. 2214; Henssler, 2024, s. 3275). Üyelikler arasındaki statünün açık bir biçimde belirlenmemesi durumunda, OT-Üyelerin toplu iş sözleşmesi kapsamına girmelerine neden oluşturmaktadır (BAG, 21.01.2015 – 4 AZR 797/13; Grimm, 2023, s. 2214). Eğer işveren sendikası, iki üyelik türü arasındaki hak ve borçları kesin bir biçimde ayırıp belirlemezse Federal İş Mahkemesine göre tam üyelikten OT-Üyeliğine geçiş geçerli olmayıp, geçici gerçekleştiren işveren toplu iş sözleşmesine taraf olmaktadır (BAG, 22.04.2009 – 4 AZR 111/08; Deinert, 2007, ss. 83–91).

Bu nedenle Federal Almanya'da faaliyet gösteren işverenler bakımından, üyesi olmak istedikleri işveren sendikalarının tüzüklerinde üyelik statülerinin ve bu bağlamdaki yükümlülüklerin net bir biçimde ayrılmış ve tanımlanmış olduğunu teyit etmeleri büyük önem taşımaktadır.

İşveren kuruluşları tüzüklerinde, OT-Üyelerinin, kuruluşun toplu iş sözleşmesi politikaları üzerinde doğrudan herhangi bir etkide bulunabilmeleri mümkün olmadığı yönünde bir düzenleme yapmak zorundadır (BAG, 22.04.2009 – 4 AZR 111/08). Bu doğrultuda OT-Üyelerinin toplu pazarlık görüşmelerine katılmaları, toplu pazarlık politikaların oluşturulma sürecine dahil olmaları, oylamalara katılmaları mümkün değildir.

Uygulama boyutunda işveren sendikasına üye olan işverenin OT-Üyeliğine geçmesi ve geçiş zamanına ilişkin olarak hangi sonuçların ortaya çıktığı büyük önem taşımakta olup, bu konuda oluşan içtihat ile de genel bir çerçeve çizilmiştir.

İşverenin, işveren sendikasına OT-Üyeliği statüsünde üye olması durumunda, işveren kuruluşu tarafından

bağıtlanmış ya da bağıtlanacak olan toplu iş sözleşmeleri kendisi için bağlayıcı olmaz.

Bununla beraber birçok işveren sendikasının tüzüğünde, tam üyelikten OT-Üyeliğine geçişi mümkün kılan, eş anlamda üyelik statüsü değişikliğine cevaz veren hükümlere yer verilmiş durumdadır. Böyle bir durumda, üyelik statüsü geçici olduğu esnada yürürlükte bir toplu iş sözleşmesi varsa, işveren, sözleşme yürürlükte kaldığı sürece toplu iş sözleşmesine bağlı kalmaktadır (BAG, 22.04.2009 – 4 AZR 111/08).

Hessen Eyalet İş Mahkemesi'nin vermiş olduğu bir kararında ise işverenin, toplu iş sözleşmesi yürürlükte iken, tam üyelikten OT-Üyeliğine geçmesi ile birlikte, işçi sendikasının barış yükümlülüğünün (dirlik borcu) ortadan kalkmakta olduğuna hükmetmiştir (LAG Hessen, 17.09.2008 – 9 SaGa 1442/08).

Şüphesiz olarak toplu pazarlık aşamasında da işverenin, tam üyelikten OT-Üyeliğine geçmesi konusunda bir iradesi oluşabilmektedir. Özellikle de pazarlık aşamasında ortaya konan koşulların kendisi için uygun olmadığına kanaat getiren işverenler bu yönde bir eğilim içinde olabilmektedirler. Uygulamada “Yıldırım Geçişi” (Blitzwechsel) olarak tanımlanan bu kararın geçerli olabilmesi Federal İş Mahkemesi'ne göre, toplu pazarlığa taraf olan işçisi sendikasının, toplu pazarlık sırasında tepki verecek, yani pozisyon alabilecek biçimde zamanında bilgilendirilmiş olmasına bağlıdır. Bilgilendirmenin zamanında yapılmaması durumunda, OT-Üyeliğine geçiş normlara uygun olarak gerçekleşmiş olsa dahi, işveren bağıtlanmış olan toplu iş sözleşmesine taraf olmaktadır (BAG, 04.06.2012 – 4 AZR 419/07) . Tahmin edileceği üzere bu karar öğretide de geniş yankı bulmuş ve farklı boyutlarıyla tartışılmıştır (Bauer ve Haussmann, 2009, ss. 65–128; Hensche, 2009, ss. 809–864; Rieble, 2009, ss. 265–328).

Toplu pazarlık aşaması devam ederken hukuka uygun bir biçimde tam üyelikten OT-Üyeliğine geçen bir işverenin işyerinde, geçiş hakkında zamanında işçi sendikası bilgilendirilmişse, iş mücadelesi araçlarından olan uyarı grevi, işçi sendikası tarafından uygulanamaz (BAG, 19.06.2012 – 1 AZR 775/10).

Toplu pazarlık aşaması sonlanıp, ancak toplu iş sözleşmesi henüz imzalanmadan OT-Üyeliğine yapılacak olan bir geçişin mümkün olabileceği Federal İş Mahke-

mesi hükmetmiştir (BAG, 26.08.2009 – 4 AZR 295/08). Yukarıda kısaca değindiğimiz kararlar kapsamında OT-Üyeliğine ilişkin genel bir çerçeve ortaya çıkmış durumdadır. Şüphesiz olarak uygulamada ortaya çıkacak farklı uyuşmazlıklar bu çerçevenin giderek daha da netleşmesi yönünde önemli katkılar sağlayacaktır.

3. Uygulamaya İlişkin Veriler

Federal Meclis'e sunulan yukarıda değindiğimiz rapora göre, Federal Almanya'nın en büyük işveren üst kuruluşu konumunda olan BDA'ya bağlı olan işveren örgütlerinde toplam olarak kaç işverenin örgütlü olduğu ve bu işverenlerin yüzde kaçının OT-Üyeliği yönünde tercihlerini belirlemiş olduklarına ilişkin bir veri bulunmamaktadır. Bunun ötesinde BDA'ya bağlı olan işveren kuruluşlarının kaçının tüzüklerinde OT-Üyeliğine imkan tanımakta olduklarına ilişkin de bir veride bulunmamaktadır (Deutscher Bundestag – Wissenschaftliche Dienste, 2024, s. 5).

Bu denli önemli olan bir konuya ilişkin olarak yapılan araştırmaların da son derece sınırlı olması aslen şaşırtıcıdır. Yapılan sınırlı sayıda araştırmalardan biri sonuçları 2016 yılına tarihlenmekte olan, Hans Böckler Vakfı'na bağlı olarak faaliyet gösteren ve çalışma hayatına ilişkin önemli çalışmaları literatüre kazandırmakta olan Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü (WSI- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut) tarafından yürütülmüştür.

Endüstri ilişkileri alanının en saygın dergilerinden biri olan WSI-Mitteilungen Dergisinin 2016 sayısında yayınlanmış olan sonuçlara göre (Behrens ve Helfen, 2016, s. 452–459), farklı alanlarda faaliyet gösteren 178 işveren sendikası araştırma alanına dahil edilmiştir. Bu kuruluşların %48'i doğrudan tüzüklerinde düzenlemeye gitmek suretiyle, OT-Üyeliği imkânı sunmaktadırlar. %61'i ise OT-Üyeliği dışında farklı uygulamalar geliştirmek suretiyle üyelerine, toplu iş sözleşmesinin kapsamının dışında kalmalarına imkan tanımaktadırlar.

OT-Üyeliği sunan işveren sendikaları ve bu üyeliği tercih eden işverenlerin işkolları itibarıyla önemli farklılıklar göstermektedir. Öyle ki, özellikle Ver.di sendikasının (Birleşik Hizmet İşleri Sendikası) örgütlü olduğu işkollarındaki işveren sendikalarının %73'ü OT-Üyeliği sunarken, ağırlıklı olarak IG-Metall sendikasının örgütlü olduğu metal ve elektronik işkolunda örgütlü işverenlerde bu oran ortalama seviyesinin üzerinde seyrederken

(%55), inşaat tarım ve çevre işkolunda ise %15 düzeyine gerilemektedir. Bu sektörde oranın diğer sektörlerle oranla düşük olmasının gerekçesi ise, teşmil kurumuna bu sektörde etkin bir biçimde başvurulması ile açıklanmaktadır (Behrens ve Helfen, 2016, s. 453). Böylelikle teşmil kurumun yaygın olarak başvurulduğu bir sektörde, zaten işverenlerin toplu iş sözleşmesinin kapsamı dışında üyelerini tutabilecekleri bir arayış içerisine girmeleri de işin doğası gereği mantıklı olmayacaktır (Heimkimler, 2012, ss. 166–178).

Nihayetinde önemli bir veri de, OT-Üyelik imkanının verildiği tarihler itibarıyla önemli olmaktadır. Öyle ki araştırma bulgularına göre, bu modelin ortaya atıldığı 1990 yılında sadece üç işveren sendikası OT-Üyeliğini uygulamaya alırken az sayıda işveren kuruluşunun bu yolu izlediklerini, esas dönüşümün ise 1995 yılı sırasında yaşanmaya başlamış olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim 1995 yılında Reihnland-Pfalz Eyalet İş Mahkemesi'nin vermiş olduğu bir karar uyarınca (LAG Rheinland-Pfalz, 17.02.1995 – 10 Sa 1092/94), OT-Üyelik statüsünün hukuka uygun görmesi üzerine önemli sayıda işveren kuruluşu, alternatif bir üyelik tercihi olarak işverenlere sunmuşlardır (Behrens ve Helfen, 2016, s. 455). Federal Meclis tarafından yapılan inceleme neticesinde WSi tarafından yapılan araştırmanın bir daha tekrarlanmamış olduğunu ortaya koymuştur (Deutscher Bundestag – Wissenschaftliche Dienste, 2024, s. 6). Tespit edebildiğimiz kadarıyla konu bağlamında yapılan son araştırma 2022 yılında yayınlanmış olup 2019 yılı sonu itibarıyla Gesamtmetall bakımından tabloyu ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya göre, Gesamtmetall üyelerinin OT-Üyeliği konusundaki tercihleri düzenli olarak artış göstermiş olup, 2019 sonu itibarıyla %55,3 düzeyine ulaşmıştır (Behrens, 2022).

Bu çalışmanın başında da ifade ettiğimiz üzere, işveren sendikaları arasında düzenli bir biçimde verileri yayınlayan tek işveren kuruluşu Gesamtmetall'dir. 2025 yılında yayınlanan ve 2024 yılı sonu itibarıyla sektörün genel görünümü hakkında bilgi sunan verilere göre, OT-Üyeliğini tercih eden işverenlerde istihdam edilen işçilerin sayıları artış göstermektedir.

Öyle ki, 2005 yılında sektörde 2,03 milyon çalışanın 1,82 milyonu toplu iş sözleşmesine taraf olan bir işverenin yanında istihdam edilirken, toplu iş sözleşmesinin dışında kalan işverenler 211 bin düzeyinde gerçekleşmiştir. 2015 yılında 1,8 milyona karşın 457 bin ve 2024

yılı sonu itibarıyla sektörde istihdam edilen 2,47 milyon çalışanın 1,84 milyonu toplu iş sözleşmesine taraf bir işverende, 630 bini ise toplu iş sözleşmesinin dışında kalan işverenlerde istihdamı gerçekleşmiştir (Gesamtmetall, 2025, s. 5). Ancak yayınlanan verilerden, Gesamtmetall'e üye olan işveren kuruluşların üyelerinin yüzde kaçının OT-Üyesi olduğuna ilişkin bir bilgi yer almamaktadır.

Uygulama boyutunda önem kazanan bir konu da üyelik aidatlarına ilişkin getirilen düzenlemelerdir. İşveren kuruluşları üyelerinden talep ettikleri üyelik aidat miktarları önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı işveren kuruluşları OT-Üyeliğinin aidat miktarını, klasik üyeliğin aidat miktarının altında belirlerken, bazıları bir fark gözetmemekte, bir kısmı ise OT-Üyeliğin yönetiminin işveren kuruluşu için daha maliyetli olduğu gerekçesiyle normal üyelik bedelinin üzerinde bir üyelik bedeli talep etmektedirler (Haipeter, 2017, s. 306).

Görüldüğü üzere uygulama boyutunda günümüzde tam olarak kaç işveren sendikasının OT-Üyeliği imkanını sunmuş olduğu ve bunun ötesinde sunulan bu statüden yana örgütlü olan işverenlerin yüzde kaçının tercihlerini koyduklarına ilişkin net bir veri bulunmamaktadır.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1990'lı yıllarda oluşan yapı özellikle küçük ve orta ölçekli işverenlerin, bölge toplu iş sözleşmesinden kaçışa doğru yöneltmiştir (Delhey, 2006, ss. 531–532). Ancak OT-Üyelerinin tümünden toplu iş sözleşmesinden kaçtıkları, daha açık bir ifadeyle toplu sözleşme imzalama iradesinden uzaklaştıkları anlamını ve sonucunu çıkarmak gerekmektedir. Bu tür sözleşmelerin beraberinde getirdiği yükümlülükleri karşılayamadıklarından, ancak aynı zamanda bir işveren örgütü üyeliğinin beraberinde getirdiği avantajlardan yararlanmak isteyen işverenler için yeni bir yol yaratılmıştır.

İşverenlerin, işveren sendikasına OT-Üyeliği statüsü kapsamında üye olmaları, işveren sendikasının imzalamış olduğu toplu iş sözleşmesine taraf olmadan, işveren sendikasının sağlamış olduğu imkanlardan yararlanılmasının yolunu açmaktadır.

Yukarıda ortaya koyduğumuz üzere, kanunda bu yönde açık bir düzenleme olmamak ile birlikte Federal İş Mah-

keme'sinin oluşturduğu ve sürekli gelişen içtihat kapsamında OT-Üyeliğinin hukuka uygun bir üyelik statüsü olduğu tescillenmiştir. Bu doğrultuda işveren sendikaları tüzüklerinde özgürce düzenlemeye gidebilmektedirler. Ancak tüzüklerinde tam üye ile OT-Üyelerinin hak ve sorumlulukları, birbirinden ayrışacak biçimde açıkça tanımlanması gerekmektedir.

OT-Üyeliği statüsüne haiz olan işverenlerin hiçbir suretle işveren sendikasının toplu pazarlık politikası ve uygulamalarına ilişkin müdahil olabilmesi mümkün değildir. Bu konudaki yetki, görev ve sorumluluk tam üyelere aittir.

Federal Alman Anayasası'nın koalisyon özgürlüğünü düzenleyen 9/3. maddesinin bir yansıması olarak pozitif kadar, negatif koalisyon özgürlüğü de güvence altına alınmıştır. Bu özgürlük kapsamında, işçiler gibi işverenlerin de bir kuruluşa zorunlu olarak üye yapılması veya üye olarak kalmaya zorlanmaları mümkün değildir. OT-Üyeliği modeli ise pozitif örgütlenme özgürlüğünün farklı bir yansıması olarak alman endüstri ilişkiler sistemini şekillendirmeye başlamıştır.

Yürürlükte olan mevzuat uyarınca, işverenlerin TVG'un 2.maddesi hükmü uyarınca, toplu iş sözleşmesi partneri olmayacak bir biçimde, bir koalisyon oluşturmaları, daha açık ifadeyle toplu iş sözleşmesi bağitlamayı hedeflemeyen bir işveren kuruluşu altında örgütlenmeleri yönünde bir engel bulunmamaktadır.

Ortaya koymaya çalıştığımız üzere, son yıllara ilişkin güncel veriler maalesef elimizde bulunmamaktadır. Özellikle tam olarak kaç işverenin OT-Üyeliğini tercih etmiş olduğu ve OT-Üyeliğine sahip işverenlerin, işlelerinde çalışanlar ile iş ilişkilerini nasıl düzenledikleri, bu bağlamda kaçında işyeri ve işletme toplu iş sözleşmeleri bağitlanmış olduğu, kaçının tümünden toplu iş sözleşmesinin uygulamasının dışında kaldığına ilişkin bir veri bulunmamaktadır.

Bu noktada OT-Üyeliğine haiz işverenlere, işyeri düzeyinde bağitlanmakta olan toplu iş sözleşmelerine ilişkin, işveren kuruluşlarının danışmanlık hizmeti vermek olduğunun altının da çizilmesi gerekmektedir (Haipeter, 2017, s. 306).

İşçi sendikaları doğal olarak bu modeli eleştirmekte ve OT-Üyeliği sayesinde bölge düzeyinde bağitlanmakta olan toplu iş sözleşmelerin adeta erozyona uğramasına

neden olduğunu ifade etmektedirler. OT-Üyeliği ve bölge toplu iş sözleşmeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan güncel bir çalışmanın literatüre kazandırılması halinde şüphesiz olarak daha net bir tablo ortaya çıkacaktır.

OT-Üyeliğinin işkolu düzeyinde toplu iş sözleşmesi bağitlanmasını zorlaştırmakta olması nedeniyle, TVG'da doğrudan bu üyelik türünün yasaklanmasını öngören bir düzenlemeye gidilmesi gerektiği yönünde görüşlerin de savunulmakta olduğunun (Rödl, Syrovatka ve Wolff, 2024, s. 7) belirtilmesi, bunu aslında tartışmaların halen son bulmadığının bir göstergesi olarak görmek gerekir.

Sonuç itibariyle, Federal Almanya'da uygulamaya alınan bu model sayesinde, işveren örgütleri üye kaybının önüne geçebilecek bir çözüm üretebilmişler ve oluşan içtihat kapsamında modelin hukuka uygun olduğu tescillenmiştir. Bu olgu açıkça, yasa koyucu tarafından sosyal taraflara yeterince özgürlük alanı tanındığında kendi çözümlerini üretebileceklerini bir kez daha ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

Achten, U. (2007). Flächentarifvertrag & Betriebsnahe Tarifpolitik. Hamburg: VSA Verlag.

Bach H. ve Hammermann, A. (2023). Zahlen tarifgebundene Unternehmen besser? Eine Analyse der Verdienste tarifgebundener und ungebundener beschäftigten aus Basis des SOEP. IW-Trends, 50, .117-135.

Bahn Müller, R. (2025). Vorteilsregelungen für Gewerkschaftsmitglieder in Tarifverträgen. Analysen zur Tarifpolitik, Nr:107.

Bauer, J. H., & Haussmann, K. (2009). Blitzaustritt und Blitzwechsel: Wirksam, aber ohne Wirkung. Recht der Arbeit (RdA), 62(2), 65–128.

Bayreuther, F. (2007). OT-Mitgliedschaft, Tarifzuständigkeit und Tarifbindung. Der Betriebs-Berater, 62, 325–329.

Behrens, M. (2022). German employers' associations and their strategy of deliberate neglect. (haz.). L. Góberman & M. Hauptmeier, Contemporary employers' organizations: Adaptation and resilience. London: Routledge.

Behrens, M., & Helfen, M. (2016). Sachzwang oder Programm? Tarifpolitische Orientierungen und OT-Mitgliedschaft bei deutschen Arbeitgeberverbänden. WSI-Mitteilungen, 69(6), 452–459.

Berger Delhey, U. (2006). Alles rennt – rettet – flüchtet – Überlegungen zur OT-Mitgliedschaft. Zeitschrift für Tarifrrecht (ZTR), 17, 531–532.

Buchner, H. (1994). Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung. Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), 1, 2–12.

Buchner, H. (1995). Verbandsmitgliedschaft ohne Tarifgebundenheit. Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), 16, 761–769.

Däubler W. ve Hege H.(1976). Koalitionsfreiheit, Baden Baden: Nomos.

Däubler, W. (1996). Tarifausstieg – Erscheinungsformen und Rechtsfolgen. Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), 225–233.

Däubler, W. (2008). Rechtliche Aspekte eines Verbots von Mitgliedschaften ohne Tarifbindung (OT) in Arbeitgeberverbänden: Gutachtliche Stellungnahme. Frankfurt a.M.

Däubler, W.. (haz.), (2022). Tarifvertragsgesetz. (5.Aufl.). Baden Baden: Nomos.

Deinert, O. (2007). Schranken der Satzungsgestaltung beim Abstreifen der Verbandstarifbindung durch OT-Mitgliedschaften. Recht der Arbeit (RdA), 60, 83–91.

Deutscher Bundestag – Wissenschaftliche Dienste. (2024). WD 6-3000-033/24.

Deutscher Bundestag – Wissenschaftliche Dienste. (2024). WD 6-3000-033/24.

Ekmekçi, Ö. ve Yiğit E. (2025). Toplu İş Hukuku. İstanbul: Onikilevha.

Franzen, M. (2026). § 3 TVG. In R. Müller-Glöge, C. Rolfs, I. Gallner & I. Schmidt (haz.), Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht (26. Aufl.). München: C.H. Beck.

Gesamtmetall. (2025). Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen (Ausg. 2025, S. 5). Berlin: Gesamtmetall.

Grimm, D. (2023). Arbeitgeberverbände und Tarifbindung. In U. Töpsche (Hrsg.), Arbeitsrecht Handbuch (13. Aufl.). Köln: Otto Schmidt.

Haipeter, T. (2017). OT-Mitgliedschaften und OT-Verbände. In W. Schroeder & B. Wessels (haz.), Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS.

Hensche D. (1996). Tarifflicht in juristischen Formen. . Arbeit und Recht (ArbuR), 9, 331-336.

Hensche, D. (2009). Verfassungsrechtlich bedenkliche Neujustierung des Verhältnisses zwischen individueller

und kollektiver Ordnung. Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZAr), 15, 809–864.

Henssler, M., Moll, W., & Bepler, K. (2016). Der Tarifvertrag (2. Aufl.). Köln: Otto Schmidt.

Henssler, M. (2024). In M. Henssler, H. J. Willemsen & H. J. Kalb (haz.), Arbeitsrechts-Kommentar (11. Aufl.). Köln: Otto Schmidt.

Hekimler, A. (2012). Federal Almanya’da Teşmil Kurumunun Yasal Çerçevesi ve Uygulaması – Türkiye İçin Gözlemler ve Değerlendirmeler. Sicil İş Hukuku Dergisi, (Haziran), 166–178.

Hekimler, A. (2019). Kabulünün 100. Yılında Weimar Anayasası’nın İş Hukuku’nun Gelişimi Üzerine Etkileri. LİSGHD, 62, s.429-444.

Hekimler, A. (2025). Avrupa Birliği Normları ve Seçilmiş Ülkeler Bağlamında Toplu İş Sözleşmesi Yetki Sistemleri, Çalışma ve Toplum, 2, 615-660.

Hohendanner C. ve Kohaut, S. (2025). Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung: keine Trendwende in Sicht, IAB-Forum.

Jarass, H. (2024). In H. Jarass & B. Pieroth (haz.), Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (18. Aufl.). München: C.H. Beck.

Karaç, S.K. (2025). Alman Hukuku ile Karşılaştırmalı Olarak Sendikalar Hukukuna Yön Veren İlkeler. Ankara: Adalet.

Kessler, G. (1907). Die deutschen Arbeitgeberverbände, Leipzig: Duncker & Humblot.

Kempen, O. E., Zachert, U., & Stein, E. (1997). Tarifvertragsgesetz. (3. Aufl.). Frankfurt a.M.: Bund-Verlag.

Lesch, H. (2016). Flächentarifvertrag und Tarifpartnerschaft in Deutschland: Ein historischer Rückblick. Köln: IW Verlag.

Linsenmaier, W., & Ahrendt, M. (2026). Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht (R. Müller-Glöge, C. Rolfs, I. Gallner & I. Schmidt, haz., 26. Aufl.). München: C.H. Beck.

Löwisch, M. ve Rieble, V. (2017). Tarifvertragsgesetz – Kommentar. (4.Aufl.). München: Franz Vahlen.

Reuter, D. (1996). Die Mitgliedschaft ohne Tarifbindung (OT-Mitgliedschaft) im Arbeitgeberverband. Recht der Arbeit (RdA), 49(2), 201–223.

Rieble, V. (2009). Blitzaustritt und tarifliche Verbindung. Recht der Arbeit (RdA), 62(5), 265–328.

Rödl, F., Syrovatka, F., & Wolff, J. (2024). Zukunft der Tarifautonomie. Zeitschrift für Rechtspolitik (ZRP), 1, 5–9. Rolfs, C., Giesen R., Meßling M., Udsching P., Bayreuther F., Besgen N. & Clemens F. (2025). BeckOK Arbeitsrecht. München: C.H. Beck.

Schnabel, C. (2005). Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Organisationsgrade, Tarifbindung und Einflüsse auf Löhne und Beschäftigung. Friedrich-Alexander-Universität, Discussions Papers, No. 34, 181-196.

Schröder, W. (1996) Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, Gewerkschaftliche Monatshefte, 10, 601-614.

Schröder W. (2010), Geschichte und Funktion der deutschen Arbeitgeberverbände. Schröder W. ve Wessler, B. (haz.) Handbuch Arbeitgeber – und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Berlin: VS Verlag.

Streeck W. ve Rehder, B. (2003). Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel. Industrielle Beziehungen, 3, 341-362.

Şahlanan, F. (2020). Toplu İş Hukuku. İstanbul: Oniki-levha.

Tuncay, C. ve Savaş Kutsal, B. ve Bozkurt Gümrükçü, Y. (2025). Toplu İş Hukuku. İstanbul:Beta.

Weishaupt, T., Schneider, H., Vogel, S., & Weckwerth, J. (2021). OT-Verbände und OT-Mitgliedschaften in der Metall- und Elektrobranche. Industrielle Beziehungen, 28(1), 3–30.

İnternet Kaynakları

Arbeitgeberverband Gesamtmetall. (t.y.). Mitglieder. Erişim tarihi: 06.01.2026, <https://arbeitgeber.de/mitglieder/>

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI). (t.y.). Mitglieder. Erişim tarihi: 06.01.2026, <https://bdi.eu/der-bdi/mitglieder>

Kommunale Arbeitgebervereinigung Saarland. (t.y.). [Doküman]. Erişim tarihi: 06.01.2026, <https://www.kav-saar.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=17880&token=09dd6f18537c850d039df-d16c5baf6dccfa8da4f>

Nevin Küçük

İş ve Örgüt Psikoloğu

Yücel Yetişkin

ÇEİS Eğitim ve İSG Birim Yöneticisi

Makale gönderim tarihi **05.01.2026**

Makale kabul tarihi **29.01.2026**

ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜ: SEKTÖREL DİNAMİKLER VE ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI'NIN ROLÜ

Occupational Health And Safety Culture In Cement Industry: Sectoral Dynamics and The Role of Cement Industry Employers' Association

Cilt 40 Sayı 2 MART 2026

ÇİMENTO İŞVEREN

68

Öz

İş sağlığı ve güvenliği kültürü, yüksek riskli sektörlerde çalışan sağlığının korunmasının ötesinde; üretim süreçlerinin sürekliliğini güvence altına alan ve sektörel sürdürülebilirliği destekleyen temel bir yapısal unsur olarak ele alınmaktadır. Özellikle çimento sektörü gibi ağır sanayi faaliyetlerinin yoğun olduğu alanlarda, İSG kültürünün düzeyi yalnızca yasal düzenlemelere uyumla sınırlı kalmamakta; organizasyonel yapı, yönetim anlayışı ve çalışan katılımı gibi faktörlerle yakından ilişkilendirilmektedir. Bu çalışma, çimento sektöründe İSG kültürünün gelişimini ve sektörel dinamiklerini ele alan kavramsal ve sektörel bir derleme makalesi niteliğindedir. Çalışma kapsamında, İSG kültürüne

ilişkin ulusal ve uluslararası literatür, ilgili mevzuat düzenlemeleri ve sektörel raporlar incelenmiş; İSG kültürünün iş yerindeki önemi ile iş kazaları ve meslek hastalıkları üzerindeki etkileri kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Ayrıca, çimento sektörünün üretim süreçleri, risk profili ve örgütsel özellikleri dikkate alınarak sektöre özgü İSG kültürü dinamikleri tartışılmıştır. Derlemenin temel odak noktalarından biri, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın (ÇEİS) sektördeki İSG kültürüne yönelik rolünün; organizasyonel bağlılık, yönetimin katılımı, çalışanların yetkilendirilmesi, raporlama ve ödüllendirme olmak üzere beş evrensel boyut üzerinden değerlendirilmesidir. Bu boyutlar kapsamında yürütülen uygulamalar ve sektörel deneyimler,

İSG kültürünün kurumsallaşması bağlamında ele alınmıştır. Sonuç olarak bu derleme, çimento sektöründe İSG kültürüne yönelik yaklaşımların giderek daha sistematik ve bütüncül bir çerçeve içerisinde ele alındığını ortaya koymakta; sektörel koordinasyonun güçlendirilmesi, ortak standartların oluşturulması ve iyi uygulamaların paylaşılmasının İSG kültürünün gelişimi açısından önemli bir dayanak oluşturduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İş sağlığı ve güvenliği kültürü, çimento sektörü, ÇEİS, İSG'nin evrensel boyutları

ABSTRACT

Occupational health and safety (OHS) culture is conceptualized as a fundamental structural element that extends beyond the protection of employee health in high-risk sectors; it ensures the continuity of production processes and underpins sectoral sustainability. Particularly in industries characterized by intensive heavy industrial activities, such as the cement sector, the maturity of ohs culture transcends mere regulatory compliance and is intrinsically linked to organizational structure, management paradigms, and employee participation. This study serves as a conceptual and sectoral review examining the evolution and sectoral dynamics of ohs culture within the cement industry. Within the scope of this

research, national and international literature, relevant legislative frameworks, and sectoral reports were analyzed; the significance of OHS culture in workplaces and its impact on occupational accidents and diseases were addressed within a conceptual framework. Furthermore, sector-specific OHS culture dynamics were discussed, taking into account the production processes, risk profiles, and organizational characteristics of the cement industry. A primary focus of this review is the evaluation of the role of the cement industry employers' association ( eis) in shaping the OHS culture of the sector through five universal dimensions: organizational commitment, management involvement, employee empowerment, reporting,

and rewarding. The practices conducted within these dimensions and sectoral experiences are examined in the context of the institutionalization of OHS culture. Consequently, this review demonstrates that approaches to ohs culture in the cement industry are increasingly handled within a systematic and holistic framework. It underscores that strengthening sectoral coordination, establishing common standards, and sharing best practices constitute a vital foundation for the advancement of OHS culture.

Keywords: Occupational health and safety culture, cement industry,  EİS, universal dimensions of OHS

GİRİŞ

Uluslararası  alışma  rg t  (ILO) verilerine göre, dünyada her yıl 337 milyon insan ölümlü ya da  l ml le sonu lanmayan iş kazasına u ramakta, 317 milyondan fazla kişi ise meslek ve iş yerleriyle ilgili hastalığa yakalanmaktadır. Her yıl, tahminen 2.02 milyon kişi ise içinden kaynaklanan kaza ve hastalıklar nedeniyle hayatını kaybetmektedir. Bu sayı dünyada her gün 5.535 kişinin iş kazası veya meslek hastalığı dolayısıyla hayatını kaybettiği anlamına gelmektedir (ILO, Origins and History, 2024). Türkiye'de ise Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) verilerine göre, 2024 yılında 733.646 adet yaralanmalı iş kazası meydana gelmiştir ve 888 kişi meslek hastalığına yakalanmıştır. Meydana gelen iş kazalarında ise 1.897 kişi hayatını kaybetmiştir (T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu [SGK], İstatistik Yıllıkları, 2024).

İstatistiksel veriler incelendiğinde iş kazaları ve meslek hastalıklarının hem dünyada hem de Türkiye'de önemli bir problem olduğu görülmektedir. Dünya tarihinin çalışmayı içeren her döneminde olmak üzere özellikle Mısır ile Babil İmparatorluklarında  alışan sağlığı ve güvenliğinin tartışıldığı bilinmektedir. Bununla birlikte çalışan sağlığı ve güvenliğine yönelik olan tartışmaların ve uygulamaların teknolojik yeniliklerin sağladığı üretim süreçlerinin dönüşümü sırasında meydana geldiği görülmektedir. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında üretim ani bir biçimde dönüşmesi ve çalışma koşullarının kötüleşmesi ile çalışan sağlığı ve güvenliği, ele alınması

gereken önemli bir problem haline gelmiştir. 19. yüzyıl ve 20. yüzyılın ilk yarıı boyunca ülkeler çalışan sağlığı ve güvenliğine ve ayrıca çalışma koşullarına yönelik hukuki düzenlemelerle birlikte İş Sa lı ı ve Güvenliğini (İSG) sağlamaya çalışmışlardır. 20. yüzyılın sonlarında ki teknolojik gelişmeler ile mevzuat düzenlemeleri ve standartlarla birlikte iş kazası oranlarında düşüşler gözlenmiştir. Ancak bu düşüşün yine de istenen büyüklükte olmadığı g r lm ştir.

Dolayısıyla İSG uygulamalarının başka bir alana odaklanması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmış, ilk kez 20. yüzyılın sonunda tanımlanan, ancak yaygın biçimde incelenmesi 21. yüzyılın başlarını bulan kuruluşların İSG kültürünün incelenmesi elzem g r lm ştir. İSG kültürü; çalışanların ve kuruluşların iş sağlığı ve güvenliğinin önemine ve tehlikeli/riskli durumlarda yapılacaklara ilişkin ortak değerlerini, inançlarını, tutum ve davranışlarını ifade etmektedir (Cole, Stevens-Adams & Wenner, 2013). İSG kültür analizi ise bir kuruluştaki İSG kültürünün, yani, bireylerin ve grupların sağlık ve güvenlik uygulamalarına ilişkin inançlarının, değerlerinin, tutumlarının ve davranışlarının detaylı incelenmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. İSG kültür analizi, bir kuruluştaki İSG kültürünün güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi, onu etkileyen temel faktörleri anlamayı ve iyileştirmeye yönelik öngörüler sağlamayı amaçlamaktadır (Duryan ve ark., 2020).

Bu çalışmanın amacı, çimento sektöründe İSG kültürünün temel boyutlarını kuramsal çerçeve ışığında inceleyerek; sektörde uygulanan iyi uygulama örneklerine yer vermek ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın (ÇEİS) sektörel düzeyde yürüttüğü çalışmaların İSG kültürünün gelişimine olan katkısını değerlendirmektir. Çalışma, özgül bir ampirik araştırma yürütmekten ziyade, literatür, sektörel politika belgeleri ve kurumsal uygulamalar temelinde betimleyici ve değerlendirci bir yaklaşım benimsemektedir; çimento sektöründe İSG kültürünün mevcut durumuna ilişkin bütüncül bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem sektörel uygulamalara hem de iş sağlığı ve güvenliği literatürüne katkı sağlamayı; İSG kültürünün güçlendirilmesine yönelik strateji ve uygulamalara yol gösterici olmayı hedeflemektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜ

1.1. İSG Kültürü ve İSG Kültür Analizi

İSG, çalışanların iş yerinde güvenliklerini ve sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilecek olan riskli/tehlikeli durumlara karşı alınması gereken önlemlere yönelik gerçekleştirilen çalışmaların bütünüdür (Fris, 2015). Daha geniş bir tanıma odaklanılacak olursa, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ile Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) kabul ettiği ortak bir tanıma göre, İSG tüm mesleklerde çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal refahının en üst düzeyde geliştirilmesini ve sürdürülmesini amaçlamakta, çalışanların çalışma koşullarından kaynaklanan sağlık sorunlarının önlenmesini ve çalışma sırasında sağlığa zararlı unsurlardan korunmasını içermektedir. İSG'nin üç farklı hedefi bulunmaktadır (Coppée, 1998):

- Çalışanların sağlığının ve çalışma kapasitesinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi,
- Çalışma ortamının ve yapılan işin, sağlığı ve güvenliği destekler biçimde iyileştirilmesi,
- Kuruluşların ve bu kuruluşların kültürlerinin, iş yerinde sağlık ve güvenliği teşvik edecek ve aynı zamanda olumlu bir sosyal iklimi sürdürecektir biçimde geliştirilmesi.

Temel İSG prosedürlerini ve kuruluşlar ile çalışanların bu prosedürlere olan tutumlarını kendi bünyesinde barındıran İSG kültürünü anlayabilmek için, öncelikle

daha geniş bir ölçekten bakarak örgüt kültürünü anlamak gereklidir. Örgüt kültürü, belirli bir grup veya kuruluş tarafından uyum ve entegrasyon sorunlarıyla başa çıkma sürecinde geliştirilen, o kuruluşa, çalışanlara ve yapılan işe ait varsayımlar bütünüdür. Yani, örgüt kültürü, bir kuruluşun kendi bünyesinde süregelen problemlere çözüm olarak sunduğu belirli prosedürlerin zaman içerisinde kalıplaşmasıyla oluşan resmi olmayan tutum ve davranışları ifade etmektedir (Cole, Stevens-Adams & Wenner, 2013; EU-OSHA, 2011).

Örgüt kültürünü anlamak ve iyileştirmek için kullanılan sistemli yöntemlerden biri kültür analizidir. Kültür analizi, çoğunlukla çalışanların belirli örgüt kültürü boyutlarına (örgüt içi etik kurallar, ödüllendirme, geliştirme, liderlik, amaçlar vb.) olan algılarını ve tutumlarını ölçmeyi içermektedir. İSG kültürü, örgüt kültürünün içerdiği bir kavram olarak, 1986'da meydana gelmiş ve dünya üzerinde yaşanmış olan en büyük nükleer kazalardan biri olarak kabul edilen Çernobil Nükleer Kazasından sonra tartışılmaya başlanmıştır. İSG kültürü terimi ilk kez 1987 yılında OECD Nükleer Ajansı raporunda Çernobil nükleer kazasının altında yatan davranışsal faktörleri de içerecek bir biçimde ele alınmıştır. Çernobil nükleer kazasından sonra iş güvenliğinde yalnızca teknik boyutlara değil, aynı zamanda kuruluşların İSG'ye yönelik olan tutum ve davranışlarına da odaklanılması gerektiğini, iş kazalarının kuruluş ve çalışanlara özgü davranışsal bir boyutunun da olduğu görülmüştür (Pidgeon, 1991).

İSG kültürü, örgüt kültürünün bir parçası olmak üzere, daha önce de ele alındığı üzere çalışanların ve kuruluşların İSG'nin önemine ve tehlikeli/riskli durumlarda yapılacaklara ilişkin ortak değerlerini, inançlarını, tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Bir kuruluşun İSG kültürünün detaylı incelenmesi ve iyileştirilmesi için örgüt kültürü analizinin bir alt türü olarak da ele alınabilen İSG kültür analizi uygulanmaktadır. İSG kültür analizinin amacı, bir kuruluşun İSG kültürünün psikolojik, davranışsal ve örgütsel faktörlerini detaylı biçimde incelemektir. Yani, İSG kültür analizi, bir kuruluştaki, bir sektördeki ya da makro boyutta bakıldığında bir ülkedeki İSG kültürünün güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi, onu etkileyen temel faktörleri anlamayı ve iyileştirmeye yönelik öngörüler sağlamayı içermektedir.

1.2.İSG Kültürünün İş Yerindeki Önemi

Bir kuruluşun olumlu bir güvenlik kültürüne sahip olması birçok açıdan önemli görülmektedir. Olumlu bir İSG kültürü iş yerinde güvenli davranışları teşvik ederek

iş kazalarını ve yaralanmaları azaltıp, güvenli bir iş ortamı sağlamaktadır. Güvenli bir iş ortamı ise çalışanların iş motivasyonunu ve kuruluşa olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte olumlu bir İSG kültürünün, kuruluşun İSG düzenlemelerine ve mevzuatına uyumunu desteklediği (Claxton, Hosie & Sharma, 2022) ve çalışanların güvenlik kültürü algılarının, iş yerindeki güvenli davranış eğilimleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilecektir (Can & Hüseyinli, 2017).

Bu bağlamda güvenlik kültürünün niteliğini açıklamak amacıyla Patrick Hudson tarafından geliştirilen güvenlik kültürü olgunluk modeli, kuruluşların İSG'ye yaklaşımlarını beş temel tipoloji altında ele almaktadır: **Patolojik, reaktif, hesapçı, proaktif ve üretken**. Bu modele göre patolojik ve reaktif düzeylerde güvenlik, çoğunlukla zorunlu bir yük veya kazalara verilen gecikmeli tepkiler çerçevesinde ele alınırken; hesapçı düzeyde sistemler, prosedürler ve performans göstergeleri ön plana çıkmaktadır. Proaktif ve üretken kültürlerde ise güvenlik, yalnızca kurallara uyumun ötesinde, tüm çalışanlar tarafından içselleştirilen ve örgütsel karar alma süreçlerine entegre edilen temel bir değer olarak konumlanmaktadır. Hudson'a göre üretken düzeyde güvenlik, "işlerin yapılma biçimi"nin ayrılmaz bir parçası hâline gelmekte; bu durum sürdürülebilir İSG performansı, düşük kaza oranları ve yüksek çalışan katılımı ile ilişkilendirilmektedir (Hudson, 2001).

Bir kuruluşun İSG kültürünün çeşitli göstergeleri olabilir. Bu alandaki araştırmacılar, çeşitli ölçümler yoluyla İSG kültürünün göstergelerini içeren modeller oluşturmaktadırlar. En çok kabul edilen modele göre, İSG kültürünün 5 farklı boyutu bulunmaktadır (Wiegmann et al., 2004).

Bunlardan ilki **organizasyonel bağlılıktır**. Organizasyonel bağlılık, bir kuruluşun üst yönetiminin aldığı kararlarda İSG'yi önceliklendirme ve İSG'ye yeterli kaynakları tahsis etme derecesini ifade etmektedir. Kuruluşun İSG'ye olan bağlılığı iş yerinde güvenliğe yönelik prosedürlere ve politikalara karşı pozitif bir tutum içerisinde olması ve çalışanlarını İSG prosedür ve politikalarını uygulamaları açısından teşvik etmesi ile belirlenmektedir.

Yönetimin katılımı İSG kültürünün ikinci boyutudur ve kuruluştaki yönetim personelinin İSG'yi teşvik etmek için aktif katılımını ve bağlılığını ifade eder. Yöneticilerin İSG uygulamalarını uygun biçimde sağlamasını, yeterliliği kontrol etmesini ve İSG ile ilgili durumları proaktif biçimde ele alarak ilgilenmesini içermektedir.

İSG kültürünün üçüncü boyutu olan **çalışan yetkilendirilmesi ve katılımı**, çalışanların güvenlikle ilgili örgütsel süreçlere, iletişime, karar alma ve problem çözmeye aktif katılımını ifade etmektedir. Çalışanların İSG ile ilgili örgütsel süreçlere aktif katılımı ve işbirliği bir kuruluştaki İSG'yi iyileştirme süreçlerinin önemli bir parçasıdır.

Pozitif İSG kültürünün temelinde bulunan **ödüllendirme sistemi**, kuruluşların güvenli ve güvensiz davranışlarına yönelik ödül ve ceza sistemini içerir. Ödüllendirme sistemi, çalışanları ve yönetimi İSG prosedürlerini ve politikalarını uygulama açısından teşvik ederek İSG kültürünü olumlu biçimde beslemektedir.

İSG kültürünün son boyutu olan **raporlama sistemi** ise kuruluş içindeki İSG sorunlarının ve kaygılarının raporlanmasına yönelik resmi bir sistemi ifade etmektedir. Raporlama sisteminin amacı güvenlikle ilgili konularda açık iletişimi destekleyerek güvenlik sorunlarının proaktif biçimde çözülmesine olanak sağlamaktır. (Gibbons et al., 2006; Wiegmann et al., 2007) (Bkz. Tablo 1).

Boyutlar	Açıklamalar
Organizasyonel Bağlılık	Üst yönetimin aldığı kararlarda iş sağlığı ve güvenliğini önceliklendirme düzeyini ve İSG faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesi için gerekli kaynakları tahsis etme derecesini ifade etmektedir.
Yönetimin Katılımı	Yönetimin, çalışanların İSG kültürünü benimsemesini teşvik etmek amacıyla İSG süreçlerine aktif biçimde katılımını ve bu süreçlere yönelik bağlılığının düzeyini ifade etmektedir.

Boyutlar	Açıklamalar
Çalışan Yetkilendirilmesi	Çalışanların İSG alanındaki örgütsel süreçlere, iletişime, karar alma mekanizmalarına ve problem çözme faaliyetlerine aktif katılımını ifade etmektedir.
Ödüllendirme Sistemi	Bir kuruluştaki İSG açısından güvenli ve güvensiz davranışlara yönelik olarak uygulanan ödül ve ceza sistemini ifade etmektedir.
Raporlama Sistemi	Bir kuruluştaki İSG sorunlarının ve çalışanların İSG'ye ilişkin kaygılarının raporlanmasına yönelik olarak mevcut olan resmi raporlama sistemini ifade etmektedir.

Tablo 1: İSG Kültürünün Evrensel Boyutları

Yukarıda belirtilen, İSG kültürünün alt boyutları bir kuruluşun İSG kültürünün ne derecede olumlu veya olumsuz olduğunun bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Kuruluş içerisindeki olumlu İSG kültürü, kuruluşun genel olarak güvenlik konularını öncelendirmesini ve bu konulara yeterli kaynak tahsisini sağlamasını içerir. Bununla birlikte, olumlu İSG kültürüne sahip bir kuruluştaki hem yönetim hem de çalışanlar güvenlikle ilişkili konulara aktif olarak katılım göstermekte ve resmi bir raporlama sistemi ile güvenlik problemleri seri bir biçimde ele alınmaktadır. Ayrıca, ödüllendirme sistemi ile İSG prosedürlerine uyum teşvik edilmekte ve böylece olumlu İSG kültürünün devamlılığı sağlanmaktadır.

1.3.İSG Kültürünün İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları Üzerindeki Etkileri

ILO'nun tanımına göre iş kazası "iş yeri veya işle ilgili faaliyetlerde meydana gelebilecek ölümlü veya ölümlü olmayan yaralanmayla sonuçlanan olaylar" olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2024). Meslek hastalıkları ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) tarafından yayınlanan raporda "çalışılan işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden edinilen geçici veya sürekli hastalık" olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, işle ilgili hastalıklar ayrı bir biçimde sınıflandırılarak, "ortaya çıkış nedeni karmaşık olan, oluşmasında ve gelişmesinde çalışma ortamı ve çalışma şeklinin diğer sebepler arasında önemli faktör olduğu hastalıklardır" şeklinde ele alınmıştır (Akarsu et al., 2013).

İSG kültürünün iş kazalarına ve meslek hastalıklarına olan etkisini geriye dönük veriler ve çalışanlar ile yapılan görüşmeler ile inceleyen çalışmalarda, kuruluşların sahip olduğu İSG kültürünün iş kazaları ve meslek hastalıkları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. İSG kültürünün, İSG ile ilgili davranışsal, teknik ve sosyal boyutların bütününe etkilediği ve yalnızca tutum

ve düşünceleri içeren soyut bir kavramdansa, İSG'nin somut bütün elementlerine etki ettiği literatürde ele alınan çalışmalar ile gösterilmiştir. Örneğin, bir çalışmada kömür madeni kuruluşlarının geriye dönük ölümlü 67 iş kazası verileri incelenmiştir. Sonuçlara göre bu kazaların temel nedeni olarak kuruluşların olumlu bir İSG kültürüne sahip olmaması göze çarpmaktadır. Buna göre, iş kazalarının ortaya çıkmasında rol oynayan faktörlerden biri örgüt bağlılığı ve yönetimin katılımının zayıf olmasıdır. Güvenlik prosedürlerine uyma oranının düşük olması, güvenlik departmanının rol ve sorumluluklarının tam olarak yerine getirilmemesi ve buna bağlı olarak güvenlik ekipmanlarının kullanımının önemsenmemesi iş kazaları için birincil nedenlerdendir. Örgüt ve yönetimin pasif güvenlik uyumu ve çalışanların İSG prosedürlerine zayıf katılımı ile kusurlu çalışma koşullarının bildirilmemesi ana etkenlerden görülmektedir (Zhang et al., 2020).

İSG kültürünün iş kazalarına olan etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bir diğer önemli faktörün iş kazalarının ve kazaya ramak kala durumlarının bildirilmesi ile ilgili olduğunu öne sürmektedir. Çalışanların özellikle ramak kala durumlarını açık bir biçimde ve rahatça yönetimle veya diğer çalışanlarla paylaşabiliyor olması, belirli tehlike sinyallerinin dikkate alınarak daha sonra ortaya çıkabilecek büyük ölçekli potansiyel iş kazalarının önlenmesi açısından oldukça elzemdir. Yine, madencilik sektöründe geriye dönük olarak 50 yıllık iş kazası raporlarının incelendiği bir çalışmada, birçok iş kazasında çalışanların güvenlik endişeleri ve ramak kala durumları ile ilgili olarak yönetim ve diğer çalışanlarla açık iletişime sahip olmadığı görülmüştür (Tetzlaff et al., 2021).

İSG kültürünün meslek hastalıklarına olan etkisi ile ilgili çalışmalar, bu hastalıkların tetikleyici etkene maruz kaldıktan çok sonra ortaya çıkması ve çoğunlukla rapor edilmemesinden dolayı geriye dönük verilerin incelenmesinden, boylamsal çalışmalar veya çalışanlar ile

görüülmesi ile gerçekleştirilmektedir. Örneğin, oldukça yaygın olarak görülen meslek hastalıklarından biri olan iş yerinde gürültü kaynaklı işitme kaybını (noise-induced hearing loss - NIHL) önlemeye yönelik gerçekleştirilen programları içeren çalışmalarda tıpkı iş kazalarında olduğu gibi örgüt bağıllığı ve yönetimin katılımının gürültü kaynaklı işitme kaybının azalmasına katkı sağladığı görülmüştür (Schulte et al., 2017). Geriye dönük raporlar üzerinde yapılan analizlerde ve çalışanlarla yapılan görüşmelerde de görüldüğü üzere İSG kültürünün iş kazaları ve meslek hastalıkları üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkinin nedeni kuruluşların kendi içerisinde İSG'ye olan tutum ve davranışları, prosedür ve politikalara olan bağıllığı, yönetimin ve çalışanların İSG'ye yönelik açık iletişimi ve çalışanların bireysel olarak kuruluşun İSG kültürüne ve yönetmeliklerine uyumu olarak gösterilebilir. Dolayısıyla İSG kültürünün iş kazalarına ve meslek hastalıklarına olan etkisini hem örgütsel hem de bireysel bazda ele almak mümkündür. İSG kültürünün iş kazaları ve meslek hastalıkları üzerindeki etkisinin iyileştirilmesine yönelik olarak ILO'nun da önerdiği, önceliklendirdiği ve İSG hedefleri arasında gösterdiği üzere "kuruluşların ve bu kuruluşların kültürlerinin, iş yerinde sağlık ve güvenliği teşvik edecek ve aynı zamanda olumlu bir sosyal iklimi sürdürecekt biçimde geliştirilmesi" üzerinde durulmalıdır (Coppée, Georges H., 1998).

2. ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE İSG KÜLTÜRÜNÜN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

2.1 Çimento Sektörü ve Çimento Sektöründe İSG Kültürünün Önemi

'Çimento' kelimesi Latince 'Caementum' kelimesinden türemiştir ve yontulmuş taş kırıntısı anlamına gelmektedir (Çelenk ve Peker, 1999). Çimentonun ilk kullanımının 12 bin yıl öncesine dayanmasına rağmen modern çimento ilk defa 1824 yılında keşfedilmiş; 1850 yılından itibaren çimento kullanımı yaygınlaşmaya başlamış ve 1900'lü yıllardan sonra ise daha güçlü çimento üretimi gerçekleştirilmiştir. İlk betonarme yapı 1852 tarihlidir ve ikonik beton yapıların içinde Ayasofya Müzesi, Sydney Opera Binası gibi binalar da bulunmaktadır. 1860 yılında ilk Alman Çimento Standardı oluşturulmuştur. 19. yüzyıl sonlarında ise çimento dünyanın farklı bölgelerinde üretilen bir yapı malzemesi haline gelerek aktif kullanılmaya başlanmıştır (Çağatay, 2021). 20. yüzyıl boyunca, özellikle de 2. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle birlikte, 1955 yılından itibaren çimento sektörü dün-

ya genelinde hızla gelişmeye başlamıştır (PWC, 2024). Çimento tesisleri gerekli büyük yatırımlara rağmen, üretim maliyetini düşürmek ve ürün kalitesini artırmak amacıyla yenilenmiş veya genişletilmişlerdir. Mevcut tesislerde otomasyon ve kalite kontrolü gelişirken, yeni tesisler yüksek kapasiteli olarak inşa edilmiştir (Urhan, 2000). Günümüzde ise çimento hala en sık kullanılan yapı malzemesi olmakla birlikte, çimento sektörü hem çevresel kaygılar (Mohamad et al., 2022) nedeniyle hem de çalışan sağlığı ve güvenliği için dikkatle yönetilmesi gereken riskler barındırmaktadır.

Çimento, belirtildiği üzere dünya üzerinde en sık kullanılan yapı malzemesi olmakla birlikte, üretimi sırasında çalışanlar için iş kazaları ve özellikle meslek hastalıkları açısından yüksek risk barındıran bir sektördür (Chakraborty et al., 2012). Ancak aynı zamanda, özellikle gelişmekte olan ülkeler için ihracat potansiyeli nedeniyle ekonomi ve kalkınma açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla çimento sektöründe çeşitli İSG çalışmalarının yürütülmesi elzem görülmektedir.

Çimento sektörü, yapılan işin niteliği doğrultusunda çok tehlikeli işler kategorisine girmektedir. Dolayısıyla çimento sektörü ciddi İSG risklerini barındırmaktadır (Akın & Şardan, 2011). Özellikle fabrika çalışanları için, İSG riskleri içerisinde olan çimento tozu, yüksekte çalışma ile sıcak malzeme gibi ciddi boyutta sağlık riskleri bulunmaktadır (Karahana & Akosman, 2018). Çimento hammadde ocaklarında meydana gelen patlatma işlemleri ve çimento fabrikalarında bulunan kırıcı üniteleri, jeneratörler, kömür ve çimento değirmenleri gibi ekipmanlar önemli gürültü kaynakları arasında yer almaktadır. İş ortamında gürültüye maruziyetin, uygun kontrol önlemleri alınmadığı durumlarda, çalışanların işitme sağlığı açısından risk oluşturabileceği söylenebilecektir. Ayrıca gürültülü bir ortamda çalışmanın, çalışanlarda konsantrasyon ve dikkat eksikliği gibi sorunlara yol açtığı da gözlenmiştir. Çimento ocakları ve fabrikalarındaki saha ziyaretleri ve yapılan çalışmalarda, çalışmaların güvenliği için gerekli olan uygun aydınlatma konusunda yetersizlikler ve yanlış uygulamaların da iş kazalarına yol açtığı görülmüştür (Topçu, 2016).

Çimento sektöründe İSG'yi etkileyen bir diğer risk alanı, yapılan işin niteliğiyle ilişkili ergonomik risk faktörleridir. Çimento üretim sürecinde özellikle paketleme ünitesinde görev yapan çalışanlar, kâğıt torbaların istiflenmesi, dolumu ve tartımı sırasında elle kaldırma ve taşıma faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu tür fiziksel

iş yüklerinin, uygun ergonomik düzenlemeler ve önleyici tedbirlerle desteklenmediği durumlarda, kas-iskelet sistemi açısından risk oluşturabileceği literatürde belirtilmektedir. Buna ek olarak, işlerin büyük ölçüde ayakta ve sabit duruş gerektirmesi, uzun süreli maruziyet söz konusu olduğunda, çalışanların genel sağlık durumu açısından izlenmesi gereken bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir.

Çimento sektöründe İSG'nin hedefi, çalışma ortamında sağlık ve güvenliği artıracak standartları oluşturmak ve korumak, potansiyel yaralanma, hastalık ve ölümleri azaltmaktır (Bhagawati, 2015). Belirtilen tehlikelerin gerçekleşme olasılığının en aza indirilmesi için çeşitli İSG prosedürlerinin uygulanması önemlidir. Maske, baret ve kulak tıkacı gibi koruyucu ekipmanların kullanılması çimento endüstrisi çalışanlarının hem kısa vadeli hem de uzun vadeli olmak üzere iş kazaları ve meslek hastalıklarının meydana gelme olasılığını azaltabilir. Bununla birlikte çalışanlara iş yerinde güvenlik ile ilgili eğitimlerin verilmesi de önemli görülmektedir (De & Maity, 2023).

İş yerlerinde gerekli ve yeterli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmaması nedeniyle oluşan iş kazaları ve meslek hastalıkları, çalışanların hayatlarını ve sağlığını olumsuz etkilediği gibi kuruluşlar ve ülke ekonomileri için de oldukça önemli maliyetler oluşturmaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, İSG'nin geliştirilmesini de kapsamaktadır. İSG'nin geliştirilmesi sadece çalışanların refahını artırmaya değil, üretkenliği de arttırmayı amaçlar. Sağlıklı çalışanların motive olmaları, iş tatmini duymaları, kaliteli ürün ve hizmeti sağlar. Böylece, bireylerin ve toplumun genel yaşam kalitesi yükselir (Benjamin, 2008). Çimento sektöründe gerçekleştirilen araştırmalar, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının güçlendirilmesinin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkilerle ilişkilendirildiğini göstermektedir (Umutlu & Karcioğlu, 2021). Literatürdeki diğer çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir. Çalışanların İSG'ye dair algı düzeyleri ile genel iş tatmin algıları arasında pozitif ilişki bulunmuştur Kılıç & Selvi, 2009).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, İSG'nin organizasyonel bağlılığa da etki ettiği görülmektedir (Tambay, 2018). Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalışanların iş yerlerinde işlerine devam etme isteğinde olması, işlerine düzenli olarak gelmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için bir çimento üretim tesisinde, tehlikelerden ve ka-

zalardan uzak, sağlıklı ve uygun bir çalışma ortamı çok gereklidir (Haque et al., 2023).

2.2.Çimento Sektöründe İSG Kültürünü Etkileyen Özel Faktörler

Çimento sektörü, ağır sanayi kategorisine girdiği için yüksek riskli iş ortamları sunmaktadır. Çalışanların karşı karşıya kaldığı tehlikeler arasında ağır makinelerle çalışma, toz ve kimyasallara maruz kalma, yüksek sıcaklıklar ve kapalı alanlarda çalışma gibi zorlu koşullar bulunmaktadır. Bu nedenle, çimento sektöründe İSG kültürü önemli bir yere sahiptir ve iş kazalarını önlemede kilit bir rol oynamaktadır. İSG kültürünü etkileyen temel faktörler, fiziksel iş koşulları, yönetim katılımı, çalışanların katılımı ve teknolojik yeniliklerdir (HSE, 2013).

Fiziksel İş Koşulları: Çimento üretimi, yoğun toz, yüksek sıcaklıklar ve ağır makinelerle çalışma gibi zorlu koşullara sahiptir. Bu koşullar, çalışanların fiziksel olarak yıpranmasına ve solunum yolu hastalıklarına maruz kalmasına yol açabilir. Özellikle toz maruziyetinin, uygun kontrol ve koruyucu önlemlerin yetersiz olduğu durumlarda, silikozis gibi meslek hastalıklarıyla ilişkilendirilebildiği literatürde belirtilmektedir. İş yerinde alınan önlemler, İSG kültürünün gelişiminde kritik rol oynar; kişisel koruyucu ekipman kullanımı ve düzenli sağlık taramaları bu sürecin önemli parçalarındandır.

Yönetim Katılımı ve Liderlik: Yönetimin iş sağlığı ve güvenliği politikalarına olan bağlılığı, İSG kültürünün gelişiminde belirleyici bir faktördür. Proaktif yönetim, güvenlik önlemlerinin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Yönetim tarafından yapılan yatırımlar ve alınan önlemler, çalışanların güvenlik bilincini artırarak risklerin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır.

Çalışan Katılımı ve İletişim: Çalışanların İSG süreçlerine katılımı, güvenlik kültürünün güçlenmesinde önemli bir rol oynar. Çalışanların güvenlik politikalarına aktif katılımı ve tehlike raporlama mekanizmalarının etkin kullanımı, güvenli çalışma ortamlarının oluşturulmasına yardımcı olur. Eğitim ve farkındalık programları, bu sürecin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

Eğitim ve Teknolojik Gelişmeler: İSG kültürünün gelişiminde teknolojik yenilikler ve eğitim programları önemli bir yer tutar. Otomasyon sistemleri, yapay zeka ve sensör teknolojileri, iş yerindeki risklerin anında

tespit edilmesine ve kazaların önlenmesine yardımcı olur. Ayrıca, çalışanların düzenli güvenlik eğitimleriyle desteklenmesi, İSG kültürünün sürdürülebilirliğini artırmaktadır.

Çimento sektöründe İSG kültürüne etki edebileceği düşünülen bir diğer faktör ise son yıllarda dünyada genel yaklaşımın daha “yaşanabilir çevre” odaklı olmasıdır. İnsanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla sürdürdükleri faaliyetlerin çevreye büyük çapta ve geri döndürülemez biçimde tahribat yarattığı bilim insanları tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Bununla birlikte bu durum çevre bilinci yüksek olan birey ve toplumların faaliyetlerini daha çevreci bir biçimde gerçekleştirmek için alternatif yollar aramasına, sürdürdükleri faaliyetleri daha çevreci biçimde güncellemesine neden olmaktadır (Kayaer, 2013).

Çimento sektöründe çevre odaklı yapılan çalışmalar yalnızca akademik çalışmalar ile sınırlı değildir. Küresel Çimento ve Beton Birliği (Global Cement and Concrete Association) ve Avrupa Çimento Birliği (The European Cement Association - CEMBREAU), 2050 yılına kadar çimento sektöründe “Net Sıfır Emisyon” hedefine ulaşarak, çimento üretimi sırasında ortaya çıkan, başta CO2 olmak üzere, sera gazı emisyonunu sıfıra ulaştırmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte 2050 yılına kadar daha çevreci, insan sağlığı açısından daha az riskli ve geri dönüşüme olanak sağlayan alternatif hammadde kullanımı yaygınlaşması da amaçlanmaktadır (The European Cement Association, 2024). Çevreye daha duyarlı ve insan sağlığını önemseyen kuruluşlarda İSG kültürünün de pozitif yönde gelişebileceği çıkarımı gayet yerinde gözükmektedir. Bu değişimle birlikte, çimento sektöründe çalışan kişilerin potansiyel meslek hastalıklarına yakalanma oranlarının azaltılabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla belirtilen akademik çalışmalar ve projeler, çimento sektöründeki İSG kültürü için de önem arz etmektedir.

Çimento sektöründe İSG kültürü ile ilişkili olan bir diğer faktör ise psikososyal risk faktörleridir. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası’nın (ÇEİS, 2020) hazırladığı çimento sektöründe psikososyal tehlikelerin yönetimi rehberinde, sektör çalışanlarının karşılaşılabileceği psikososyal riskler ele alınmıştır. Buna göre işin çalışanın yeteneğine uygun olmaması, iş yükü ve temposu açısından zaman baskısının bulunması ve çalışma saatleri, çimento sektörü çalışanları açısından iş stresini tetikleyebilecek faktörlerdendir. Çalışanların yetersiz ekipman

sorunu, kararlara düşük katılımı ve kişilerarası ilişkilerde izolasyonu da psikososyal risk faktörleri arasındadır. Literatürde çimento sektörü çalışanlarıyla yürütülen bir diğer çalışmada ise yönetsel desteğin bulunmadığı durumlarda çalışanların daha fazla iş stresi hissettikleri gözlenmiştir. Aynı çalışmada, iş arkadaşlarının desteğinden yoksun olmanın da iş stresi ile yüksek derecede ilişkili olduğu saptanmıştır (Rafiq, 2015). Ek olarak, ücret seviyeleri, kişisel gelişim için yeterli desteğin olmaması ve iş ve iş dışı yaşamın çelişen istekleri olması da önemli iş stresi faktörlerindendir. Bununla birlikte, yapılan bir çalışma, daha stresli olan çimento sektörü çalışanlarının solunum yolu hastalıkları açısından daha fazla risk altında olduğunu saptamış, bunun nedeninin proinflatuar sitokinlerin; stresli deneyim ve negatif duygulanım ile doğrudan uyarılması olduğu sonucuna varılmıştır (İbrahim, 2020).

3. ÇEİS ve İSG KÜLTÜRÜNÜN EVRENSSEL BOYUTLARINA GÖRE SEKTÖREL UYGULAMALAR

Türkiye’de çimento üretimi, 1911 yılında Darıca’da yaklaşık 20.000 ton kapasiteyle kurulan ilk fabrikanın faaliyete geçmesiyle başlamış; bunu 1912 yılında Eskişehir Çimento Fabrikası’nın işletmeye alınması izlemiştir. Yüzyılı aşkın bir gelişim sürecine sahip olan çimento sektörü (Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 2003), günümüzde üretim kapasitesi ve uluslararası ticaretteki etkinliğiyle küresel ölçekte dikkat çeken sektörler arasında yer almaktadır.

Çimento sektörü, yarattığı yaklaşık 20.000 kişilik istihdam ve 124 milyon tona yaklaşan üretim kapasitesi ile Türkiye’ye önemli bir katma değer sağlamaktadır (TÜRKÇİMENTO, 2025a). Türkiye genelinde 56 entegre çimento fabrikası ve 22 öğütme tesisi faaliyet göstermektedir (TÜRKÇİMENTO, 2025b). Bu üretim altyapısı çerçevesinde Türk çimento sektörü, 2024 yılında yaklaşık 85 milyon tonluk üretim hacmi (TÜRKÇİMENTO, 2025c) ile Avrupa’nın en büyük çimento üreticisi konumunda yer almış; küresel ölçekte ise ilk beş büyük üretici ülke arasında konumlanmıştır (CEMBUREAU, 2024). Bu küresel konum, sektörün hem iç pazardaki rolünü hem de dış ticaretteki etkinliğini yansıtmaktadır. Günümüzde sanayileşme ve teknolojik gelişmelerin hızı ile paralel olarak, iş yerlerinde çalışan kişilerin sağlık ve güvenliği de daha sık konuşulur ve tartışılır hale gelmiştir. 100 yılı aşkın bir süredir ülke ekonomisi içinde

önemli bir rol oynayan çimento sektörü de bu gelişim trendine uyarak her geçen gün daha yeni teknolojileri kullanmakta ve yatırımlarıyla sektörün daha da gelişmesi yönünde ciddi adımlar atmaktadır.

Çimento sektöründe faaliyet gösteren çatı örgütlerden biri olan Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS), 28 Kasım 1964 tarihinde kurulmuş olup günümüzde 34 üyesine bağlı 67 tesis aracılığıyla sektörün yaklaşık %95'ini temsil etmektedir (ÇEİS, t.y.). ÇEİS, çalışma ilişkileri alanındaki faaliyetlerinin yanı sıra İSG alanında yürüttüğü çalışmalarla da çimento sektöründe önemli bir rol üstlenmektedir¹. Bu çerçevede ÇEİS, çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliğinin yalnızca mevzuata uyum temelinde değil, ortak değerler, davranış kalıpları ve kurumsal sorumluluk anlayışı çerçevesinde ele alınmasına katkı sunmaktadır. Sektör genelinde yürütülen koordinasyon faaliyetleri, geliştirilen kılavuzlar, standartlaştırma çalışmaları ve iyi uygulama örnekleri aracılığıyla ÇEİS, sektörel ölçekte bir İSG kültürünün oluşmasına ve yaygınlaşmasına destek olmaktadır.

Bu makalede ele alınan örnek uygulamalar analitik bir çerçeve oluşturmak amacıyla 5 boyut altında sunulmakla birlikte, uygulamada bu boyutlar arasında güçlü bir etkileşim ve bütüncül bir ilişki bulunmaktadır. ÇEİS tarafından geliştirilen birçok uygulama ve proje, birden fazla boyuta eş zamanlı olarak katkı sağlamaktadır. Örneğin yönetimin katılımını güçlendirmeye yönelik bir proje, aynı zamanda organizasyonel bağlılığın artmasına ve raporlama kültürünün gelişmesine hizmet edebilmektedir. Bu nedenle, aşağıda yer verilen örnekler, uygulamaların baskın etki alanları esas alınarak ilgili boyutlar altında sınıflandırılmıştır.

3.1. Organizasyonel Bağlılık Boyutu ve Örnek Uygulamalar

3.1.1. ÇEİS OHSAS 18001 Projesi

Türk Çimento Sektörü, Avrupa'nın en büyük çimento üreticisi olmanın getirdiği sorumlulukla, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) alanında da öncü bir konum elde etmeyi hedeflemiş ve bu doğrultuda erken dönemde kapsamlı kurumsal adımlar atmıştır. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) Yönetim Kurulunun "O İş Kazası" vizyonu doğrultusunda hayata geçirilen bu çalışmaların

temelini, 2003–2005 yılları arasında uygulanan ÇEİS OHSAS 18001 Projesi oluşturmuştur.

Proje kapsamında, sendika üyesi tüm çimento fabrikalarında OHSAS 18001 standardına uygun İSG yönetim sistemleri kurulmuş ve bu sistemler British Standards Institution (BSI) tarafından denetlenerek belgelendirilmiştir. Sektör genelinde eş zamanlı olarak yürütülen bu belgelendirme süreci, iş sağlığı ve güvenliğinin yalnızca teknik bir düzenleme alanı olmaktan çıkarılarak kurumsal değerler, liderlik anlayışı ve yönetsel sorumluluklarla bütünleşmesini sağlamıştır. Bu yönüyle proje, güvenli davranışların teşvik edildiği ve çalışanların korunmasına yönelik ortak bir sorumluluk bilincinin geliştirildiği bir İSG kültürünün oluşmasına zemin hazırlamıştır.

İSG uygulamalarının kurumsal bir sistematik içinde ele alınması, çalışanların kendilerine verilen değeri daha görünür kılmış; bu durum, çalışanların kuruma yönelik güven duygusunu ve aidiyet algısını güçlendirmiştir. Çalışan sağlığı ve güvenliğinin öncelikli bir yönetim alanı olarak benimsenmesi, organizasyonel bağlılığın önemli bileşenlerinden biri olan duygusal bağlılığın gelişimine katkı sağlamış; çalışanların kurumsal hedeflerle özdeşleşme düzeyini artırmıştır. Bu bağlamda, İSG kültürünün güçlenmesi ile organizasyonel bağlılık arasında karşılıklı ve destekleyici bir ilişki ortaya çıkmıştır. OHSAS 18001 standardının yerini alan ISO 45001'in yayımlanmasının ardından, ÇEİS üyesi kuruluşlar İSG yönetim sistemlerini bu yeni standarda uyumlu hale getirmiştir. ISO 45001'in üst yönetimin liderliğini ve çalışanların katılımını merkezine alan yaklaşımı, çimento sektöründe daha önce oluşturulan kurumsal altyapının ileri bir aşamaya taşınmasına imkân sağlamıştır. Özellikle üst yönetimin İSG performansına ilişkin sorumluluğunun açık biçimde tanımlanması ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi, sektörde İSG kültürünün daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir nitelik kazanmasına katkıda bulunmuştur.

Tüm sektörü kapsamı bakımından dünyada bir ilk olma niteliği taşıyan OHSAS 18001 Projesi sonrasında, ÇEİS'in 2005 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) tarafından düzenlenen IV. Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Bölgesel Konferansı'nda "Örnek İşveren" ödülüne layık görülmesi, bu kültürel ve yönetsel dönüşümün kurumsal düzeyde tanındığını göstermektedir.

¹ Bu makalede atıf yapılan ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) tarafından yürütülen iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerine ilişkin ayrıntılı bilgiye Sendikanın resmi internet sitesi aracılığıyla erişim sağlanabilmektedir. İlgili web sayfasında, söz konusu faaliyetlerin kapsam ve içeriklerine dair açıklamaların yanı sıra, yayımlanan dokümanlara ve eğitim videolarına ait bağlantılar da yer almaktadır (<https://ceis.org.tr/isg/>).

3.1.2. Çimento Sektöründe İSG Kültür Analizi Projesi

Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünün mevcut durumunun nesnel biçimde ortaya konulması ve geliştirilmesine yönelik politika alanlarının belirlenmesi amacıyla, ÇEİS tarafından sektörel ölçekte bir İSG Kültür Analizi Projesi hayata geçirilmiştir. Sektörel düzeyde gerçekleştirilen bu çalışma, Türkiye’de ilk kez bir sektörün tamamını kapsayacak biçimde İSG kültürünün sistematik olarak ölçülmesini hedeflemesi bakımından özgün bir nitelik taşımaktadır.

Proje kapsamında, ÇEİS’e üye tüm çimento fabrikalarında İSG kültürünün farklı boyutlarını kapsayan saha çalışmaları yürütülmüş; her fabrikaya özgü bulgular doğrultusunda kurumsal geri bildirim raporları hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra, sektör genelindeki eğilimleri ve ortak gelişim alanlarını ortaya koyan bütüncül bir sektör raporu oluşturulmuştur. Bu rapor, sektörün mevcut İSG kültür düzeyini tanımlamakla kalmayıp, aynı zamanda orta ve uzun vadede izlenebilecek bir gelişim yol haritası sunmuştur. Yaklaşık altı ay süren çalışma kapsamında, alanında uzman iş ve örgüt psikologlarının katkısıyla 51 çimento fabrikası ziyaret edilmiş ve farklı kademelerde görev yapan çalışanlarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım, İSG kültürünün yalnızca yönetsel bakış açısıyla değil, çalışan algıları üzerinden de değerlendirilmesine imkân sağlamıştır. Elde edilen veriler, demografik değişkenlerle birlikte analiz edilerek sektörel düzeyde karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılmasına olanak tanımıştır.

Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği kültür düzeyinin belirlenmesi ve geleceğe yönelik stratejik yol haritasının oluşturulmasına rehberlik eden “İş Sağlığı ve Güvenliği Kültür Analizi” Projesi, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından düzenlenen Ortak Yarınlar 2025 Yarışması kapsamında İSG Özel Ödülü’ne layık görülmüştür.

3.1.3. Çimento Sektörü İSG Vizyon Belgesi

Çimento sektöründe İSG alanında yürütülen çalışmaların sürekliliği ve kurumsallaşmasında, üst yönetimin sergilediği liderlik belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, sektörde uzun yıllardır sürdürülen İSG faaliyetlerinin üst yönetim düzeyinde sahiplenilmesini daha görünür ve sistematik hale getirmek amacıyla, yönetsel iradenin sektörel ölçekte bir taahhüt belgesiyle ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu yaklaşım, İSG’nin yalnızca operasyonel bir faaliyet alanı değil, aynı zamanda kurumsal öncelikleri ve değerleri yansıtan stratejik bir yönetim alanı olarak ele alınmasını sağlamaktadır.

Bu kapsamda, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) tarafından “Sıfır Kaza Vizyonu” çerçevesinde hazırlanan ve çimento sektörünün iş sağlığı ve güvenliği süreçlerine yaklaşımını ortaya koyan Çimento Sektörü İş Sağlığı ve Güvenliği Vizyon Belgesi, 11 Ocak 2024 tarihinde gerçekleştirilen ÇEİS Yönetim Kurulu toplantısında onaylanarak taahhüt altına alınmıştır. Belgede; liderlik ve sorumluluk, mevzuata uyum ve iyi uygulamalar, sürekli iyileştirme, eğitim ve gelişim ile iş birliği ve yönetim başlıkları altında, sektörün en üst düzey karar alma mekanizmasının İSG alanındaki temel ilke ve sorumlulukları tanımlanmıştır.

Üst yönetim tarafından açık ve yazılı biçimde ortaya konulan bu tür taahhütler, çalışanların kendilerine verilen değeri daha net algılamalarını sağlamakta ve organizasyonel bağlılığın özellikle duygusal bağlılık boyutunun güçlenmesine katkı sunmaktadır. Çalışan sağlığı ve güvenliğinin üst yönetim gündeminde yer alması, İSG uygulamalarının tutarlı ve kararlı biçimde hayata geçirilmesini desteklerken, çalışanların kurumsal hedeflerle özdeşleşme düzeylerini de artırmaktadır. Bu yönüyle sektörel İSG vizyon belgesini, yalnızca bir politika metni değil, aynı zamanda çalışan bağlılığını destekleyen simgesel ve yönetsel bir araç olarak değerlendirmek önem taşımaktadır.

Literatürde, iş sağlığı ve güvenliği yönetiminin çoğu zaman üst düzey yöneticiler tarafından stratejik bir yönetim alanı olarak değil, ağırlıklı olarak yasal bir yükümlülük çerçevesinde ele alındığına dikkat çekilmektedir (Cooper, 1998, s. 30). Bu bağlamda, ÇEİS Yönetim Kurulu tarafından onaylanan sektörel İSG vizyon belgesi, iş sağlığı ve güvenliğinin sektörel düzeyde stratejik bir öncelik olarak ele alındığını ortaya koyan ve söz konusu yaygın yaklaşımdan ayrılan ayırt edici bir uygulama örneği sunmaktadır.

3.1.4. Alt İşveren ve Yüklenici Yönetimi

Son yirmi yılı aşkın süredir İSG alanında yürütülen sistematik çalışmalar sonucunda, Türk çimento sektörü sektör genelinde belirli bir güvenlik kültürü düzeyine ulaşmıştır. Bu süreçte geliştirilen İSG kültürünün, yalnızca asıl işveren bünyesinde çalışanlarla sınırlı kalmayarak, alt işveren ve yüklenici firmalarda çalışanları da kapsayacak biçimde yaygınlaştırılması, sektörel bütünlük ve sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır (Yetişkin, 2017).

İSG kültürünün güçlenmesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve örgütün onları korumaya yönelik çabasını algılamalarıyla yakından ilişkilidir. Asıl işverenin, çalışan sağlığı ve güvenliğini öncelikli bir yönetim alanı olarak ele alması; hem kendi çalışanlarının hem de alt işveren ve yüklenici firma çalışanlarının kuruma yönelik güven ve aidiyet duygularını güçlendirmektedir. Bu durum, organizasyonel bağlılığın özellikle psikolojik bağlılık boyutunun gelişmesine katkı sunmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliğinin etkin biçimde yönetilmesi, yalnızca asıl işveren bünyesindeki çalışanları kapsayan uygulamalarla sınırlı olmayıp, alt işveren ve yüklenici firma çalışanlarının da bu sürece sistematik biçimde dâhil edilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda alt işveren yönetimi, İSG kültürünün sektör geneline yayılmasında ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bu çerçevede Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) tarafından yayımlanan Çimento Sektöründe Alt İşveren ve Yüklenici İşlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Kuralları Kılavuzu (ÇEİS, 2016), sektör genelinde alt işveren ve yüklenici firmalara ilişkin İSG uygulamalarının ortak ilke ve standartlar doğrultusunda yürütülmesini amaçlamaktadır. Kılavuz, asıl işveren ile alt işveren arasındaki İSG uygulamalarında ortak bir yaklaşım ve dil geliştirilmesine katkı sunarken, sektörel düzeyde uygulama birliğinin sağlanmasını hedeflemektedir.

Bu kapsamda kılavuz; alt işveren ve yüklenici firmaların İSG yeterliliklerinin iş öncesinde değerlendirilmesini, iş süresince izlenmesini ve iş bitiminde İSG performanslarının sistematik biçimde gözden geçirilmesini öngören bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca risklerin kontrol altına alınmasına hizmet etmekle kalmamakta; aynı zamanda beklentilerin açık biçimde tanımlanmasını, rollerin netleştirilmesini ve taraflar arasında karşılıklı sorumluluk bilincinin gelişmesini desteklemektedir.

3.2. Yönetimin Katılımı Boyutu ve Örnek Uygulamalar

3.2.1. ÇEİS İSG Yapılanması

İş sağlığı ve güvenliği alanında etkili ve sürdürülebilir sonuçlar elde edilebilmesi, risklerin ortaya çıkmadan önce ele alınmasını esas alan önleyici yaklaşıma dayanmaktadır. Bu yaklaşımın iş yeri düzeyinde uygulanma-

sında, iş sağlığı ve güvenliği alanındaki “iş yeri örgütlenmesi” önemli bir rol oynamaktadır (Akin, 2005). İş yerinde İSG’ye ilişkin konuların görüşülerek karara bağlandığı iş sağlığı ve güvenliği kurulları, aynı zamanda çalışanların katılım ve danışma süreçlerinin yürütüldüğü temel mekanizmalardan biridir (Yetişkin, 2018).

Mevzuat kapsamında belirlenen iş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliği kurullarının oluşturulması zorunlu tutulmuş olup, bu kurullar iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi açısından işverenlerin sorumlulukları arasında yer almaktadır. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun 22. maddesi uyarınca oluşturulan bu yapıların etkin biçimde işletilmesi, risklerin azaltılmasının yanı sıra işyerinde güvenlik kültürünün gelişimine de katkı sunmaktadır.

Çimento sektöründe ise işyeri düzeyindeki zorunlu İSG kurullarına ek olarak, sektörel ölçekte iş sağlığı ve güvenliği konularının ele alındığı gönüllü ve tamamlayıcı bir yapı bulunmaktadır. Bu kapsamda, 2005 yılında kurulan ÇEİS İSG Kurulu, üye fabrikaların genel müdür/fabrika müdürü ile İSG yöneticisi düzeyindeki temsilcilerinden oluşmakta; sektöre ilişkin ortak İSG konularının değerlendirilmesi, iyi uygulamaların paylaşılması ve sürekli iyileşmeyi destekleyen yaklaşımların geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütmektedir. Bu yapı, işyeri İSG kurullarını ikame eden bir mekanizma olmaktan ziyade, sektörel düzeyde yönlendirici ve tamamlayıcı bir platform niteliği taşıyarak, İSG kültürünün sektör geneline yaygınlaştırılmasında önemli bir rol üstlenmiştir.

“ÇEİS İSG Yapılanması”nın bir diğer önemli aktörü de ÇEİS İSG Komitesi’dir. ÇEİS İSG Kurulu’nun önerisi ve Sendika Yönetim Kurulu’nun onayı doğrultusunda, ÇEİS İSG Komitesi 2011 yılında kurulmuştur. Komite, ÇEİS İSG Kurulu’na bağlı olarak faaliyet göstermekte olup, çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının geliştirilmesine ve sektörel düzeyde uyumlaştırılmasına yönelik çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda Komite, sektöre özgü risk alanlarını dikkate alarak kılavuzlar, çalışma talimatları ve benzeri teknik dokümanlar hazırlamakta; farklı işyerlerinde yürütülen İSG uygulamalarının ortak ilke ve standartlar çerçevesinde ele alınmasını desteklemektedir. Bu yaklaşım, sektör genelinde uygulama birliğinin sağlanmasına ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına katkı sunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin teknik ve uygulamaya dönük konuların ele alındığı ÇEİS İSG Komitesi, sektörel düzeyde geliştirilen politika ve hedeflerin işyeri uygu-

lamalarına aktarılmasını kolaylaştıran bir yapı olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle Komite, yalnızca teknik standartların geliştirilmesine değil, aynı zamanda önleyici yaklaşımın içselleştirildiği ve çalışan katılımının desteklendiği bir İSG kültürünün sektör genelinde güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Bu yapılar, işyeri düzeyinde elde edilen deneyimlerin sektörel düzeyde sistematize edilmesini sağlarken, önleyici yaklaşımın yaygınlaştırılmasına ve sektör genelinde ortak bir İSG kültürünün güçlendirilmesine katkı sunmaktadır.

3.2.2. Davranış Odaklı Saha Denetimleri

İş sağlığı ve güvenliği kültürünün sahada karşılık bulabilmesi, yönetimin sürece yalnızca yönlendirici değil, aynı zamanda aktif ve görünür biçimde katılım göstermesiyle mümkündür. Bu anlayışla, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) koordinasyonunda 2007–2008 yıllarında yürütülen eğitim çalışmalarının ardından, üye çimento fabrikalarında Davranış Odaklı Saha Denetimleri uygulamasına geçilmiştir (Akin & Şardan, 2011, s. 203).

Uygulama öncesinde, üst yönetim ve İSG yönetim temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen çalıştaylar ile orta kademe yöneticilere yönelik eğitimlerde, saha gözlemlerinde odaklanılacak davranışlar ve geri bildirim yöntemleri ele alınmıştır. Bu süreç, yönetimin İSG uygulamalarında yalnızca karar verici değil, uygulamanın bir parçası olarak konumlanmasını sağlamıştır. Davranış odaklı yaklaşım, iş sağlığı ve güvenliğinin yalnızca teknik önlemlerle değil, çalışan davranışlarının sistematik biçimde izlenmesi ve geliştirilmesiyle güçleneceği anlayışına dayanmaktadır. Saha denetimleri aracılığıyla elde edilen bulguların risk analizlerine yansıtılması, potansiyel tehlikelerin erken aşamada fark edilmesine ve önleyici tedbirlerin geliştirilmesine katkı sunmuştur.

Bazı üye fabrikalarda, üst düzey yöneticilerin belirli periyotlarda davranış odaklı saha denetimleri gerçekleştirmesinin bireysel hedefler arasında yer alması ve bu faaliyetlerin performans değerlendirmelerine dâhil edilmesi, yönetimin sürece sürekli katılımını teşvik etmiştir. Bu uygulamaların hayata geçirildiği fabrikalarda, iş sağlığı ve güvenliği performansında olumlu gelişmeler gözlemlenmiştir.

3.3. Çalışan Yetkilendirilmesi ve Katılımı Boyutu ve Örnek Uygulamalar

3.3.1. Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi (ÇİSİEM)

Çalışan yetkilendirmesi, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünün güçlenmesinde çalışanların bilgi, beceri ve farkındalık düzeylerinin artırılmasıyla yakından ilişkilidir. Pozitif bir güvenlik kültürünün oluşturulmasında, yönetim ve çalışanların iş birliği içerisinde çalışarak birbirlerini desteklemeleri büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların güvenlik faaliyetlerine aktif olarak dâhil edilmesini teşvik eden sistemlerin oluşturulması, iş sağlığı ve güvenliğinin hem yönetim hem de çalışanlar tarafından sahiplenilmesine yardımcı olmaktadır (Gökçe, 2020). Bu çerçevede, ÇEİS tarafından 2017 yılında kurulan Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi (ÇİSİEM), çimento sektöründe çalışanların farklı görev ve sorumluluk düzeylerine uygun olarak yapılandırılmış eğitim programlarıyla çalışan yetkilendirmesini destekleyen önemli bir kurumsal yapı olarak öne çıkmaktadır. ÇİSİEM, İSG bilgisinin sektörde yaygınlaştırılmasını ve güvenli çalışma davranışlarının içselleştirilmesini hedefleyen sistematik bir eğitim yaklaşımı sunmaktadır.

ÇİSİEM bünyesinde, fabrika müdürlerinden saha çalışanlarına kadar geniş bir katılımcı profiline hitap eden; teknik ve yönetsel başlıklarda çeşitlendirilmiş eğitimler düzenlenmektedir. Yıllık eğitim katalogları aracılığıyla planlanan bu programlar, çalışanların görev tanımları ve maruz kaldıkları riskler dikkate alınarak tasarlanmaktadır; böylece her seviyede çalışan için erişilebilir ve uygulanabilir bir öğrenme ortamı oluşturulmaktadır. Merkeзде her yıl ortalama 1.000 çalışana eğitim verilmesi, çalışanların İSG süreçlerinde daha bilinçli, sorumluluk alan ve önleyici yaklaşımları benimseyen aktörler haline gelmesine katkı sunmaktadır.

ÇEİS'in, ÇİSİEM aracılığıyla sunduğu bu çok katmanlı ve yenilikçi eğitim yaklaşımı, sektörel düzeyin ötesinde dış paydaşlar tarafından da takdir edilmiştir. ÇİSİEM, eğitim faaliyetlerinde yenilikçi yöntemleri (örneğin sanal gerçeklik uygulamaları) kullanması nedeniyle İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından Kristal Baret İnovasyon Ödülü'ne layık görülmüştür (Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi, 2018). Bu ödül, çalışanların yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim faaliyetlerinin yalnızca içsel bir kapasite geliştirme aracı değil, aynı zamanda iyi uygulama örneği olarak toplumsal düzeyde de değer gören bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Bu yönü-

le ÇİSİEM, çalışan yetkilendirmesinin İSG kültürünün sürdürülebilirliğinde oynadığı kritik rolü somut biçimde ortaya koymaktadır.

ÇİSİEM kapsamında yürütülen yapılandırılmış eğitim faaliyetlerini tamamlayan bir diğer uygulama ise, çalışanların davranış ve alışkanlık düzeyinde dönüşümünü hedefleyen İSG Forum Tiyatro etkinlikleridir. Yetişkin eğitiminin daha etkili ve kalıcı olabilmesi için interaktif ve katılımcı yöntemlerin öneminden hareketle tasarlanan bu uygulama, geleneksel eğitim yaklaşımlarının ötesine geçerek çalışanların sürece aktif biçimde dâhil olmasını amaçlamaktadır. Bu yönüyle forum tiyatrosu, İSG eğitimlerinde öğrenmeyi yalnızca bilgi aktarımıyla sınırlamayan, deneyimleme ve sorgulama yoluyla destekleyen tamamlayıcı bir yöntem olarak değerlendirilebilir. İş sağlığı ve güvenliği alanında davranış ve alışkanlık değişimini teşvik etmek amacıyla geliştirilen İSG Forum Tiyatro etkinlikleri, altı kişilik profesyonel bir tiyatro ekibi tarafından sahnelenmiştir. 2013–2017 yılları arasında ÇEİS üyesi çimento fabrikalarında iki farklı senaryo ile yaklaşık 200 gösterim gerçekleştirilmiştir. “Bize Bi’şey Olmaz Abi!” ve “Bize Bi’şey Oldu Abi” başlıklı oyunlar aracılığıyla, İSG kurallarının önemi ve bu kurallara uyulmamasının olası sonuçları, mizahi ve gündelik bir dil kullanılarak çalışanlara aktarılmıştır. Zaman zaman çalışanların da sahneye dâhil edildiği bu etkileşimli yapı, katılımcıların güvenli ve güvensiz davranışları fark etmelerini ve kendi çalışma pratiklerini eleştirel biçimde değerlendirmelerini mümkün kılmıştır.

Çalışan yetkilendirmesini destekleyen bir diğer önemli uygulama ise, 2020 yılında hayata geçirilen ÇEİS İş Sağlığı ve Güvenliği Liderlik Programı (ÇEİSLİP)’tir. Program, İSG sorumluluğunun yalnızca İSG profesyonellerine değil, tüm kademelerdeki çalışanlara ve yöneticilere ait olduğu anlayışından hareketle; teknisyen, mühendis, şef, yönetici ve İSG profesyonellerinin yönetsel ve teknik yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Modüler yapısı ve işyerine özgü bitirme projesi ile katılımcıların edindikleri bilgi ve becerileri doğrudan sahaya yansıtılmalarını teşvik eden program, güvenlik liderliğinin farklı kademelere yayılmasına katkı sağlamakta; çalışanların İSG süreçlerinde daha aktif, sorumluluk alan ve yetkin aktörler haline gelmelerini desteklemektedir. Bu yönüyle ÇEİSLİP, ÇİSİEM çatısı altında yürütülen eğitim yaklaşımının çalışan yetkilendirmesi boyutunu derinleştiren tamamlayıcı bir uygulama olarak değerlendirilebilir.

3.3.2. 28 Nisan Dünya İSG Günü Etkinlikleri

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 28 Nisan’ın Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Günü olarak ilan edilmesinden hareketle, ÇEİS koordinasyonunda çimento sektöründe 2014 yılından bu yana Dünya İSG Günü etkinlikleri aralıksız biçimde gerçekleştirilmektedir. Sektördeki uygulamalar, tek bir günle sınırlı kalmayan; Nisan ayının tamamına yayılan ve her yıl belirlenen temalar etrafında kurgulanan bir İSG kültürü dönüşüm kampanyası niteliği taşımaktadır. Bu kampanyaların temel yaklaşımı, iş sağlığı ve güvenliğini yalnızca İSG profesyonellerinin sorumluluk alanıyla sınırlı bir faaliyet olarak değil; tüm çalışanların, tüm örgütsel kademelerin ve tüm departmanların aktif katılımını gerektiren kurumsal bir sorumluluk alanı olarak ele almaktadır. Nisan ayı boyunca eğitimler, etkinlikler ve yarışmalar aracılığıyla çalışanların sürece doğrudan dâhil edilmesi, İSG kültürünün tabana yayılmasını ve çalışan yetkilendirmesinin güçlenmesini desteklemiştir.

İSG alanında kültürel dönüşümün sağlanmasında liderlerin rolü ise belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu çerçevede, her yıl etkinliklerin kapanış günü olan 28 Nisan’da, ÇEİS Yönetim Kurulu Başkanı tarafından ilgili yılın temasına ilişkin mesajlar yazılı veya görsel formatlarda sektördeki tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır. Ayrıca üye fabrikalardaki üst düzey yöneticiler de aynı gün, İSG konusundaki hassasiyetlerini ve beklentilerini doğrudan çalışanlarıyla paylaşarak sürece aktif biçimde katılmaktadır.

Bu yaklaşımın güncel bir örneği, 2024 yılında “İSG kültürü ve liderlik” temasıyla gerçekleştirilen Dünya İSG Günü Etkinliklerinde görülmektedir. “Sağlık ve Güvenlikte Lider Ol” sloganı etrafında kurgulanan bu etkinlikler, yöneticilerin sahada görünür olmalarını, çalışanlarla birebir iletişim kurmalarını ve sürece doğrudan katılım göstermelerini teşvik etmiştir. Üst düzey yöneticilerin bu şekilde sürecin parçası olmaları, çalışanlar tarafından yalnızca yönetsel bir sorumluluğun yerine getirilmesi olarak değil, “hissedilen liderlik” biçiminde algılanmakta; bu durum çalışanların İSG süreçlerine katılımını ve sahiplenme düzeylerini güçlendirmektedir.

3.3.3. İSG Afişleri Serisi

İş sağlığı ve güvenliği kültürünün yerleştirilmesi ve geliştirilmesinde, eğitim faaliyetlerinin yanı sıra görsel iletişim araçlarının kullanımı önemli bir tamamlayıcı unsur olarak öne çıkmaktadır. Görsel materyaller, çalı-

şanların risk algısını güçlendirmekte ve güvenli davranışların içselleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu anlayışla ÇEİS tarafından iş sağlığı ve güvenliği temalı afiş tasarımları hazırlanarak, hem üye kuruluşların hem de sosyal tarafların kullanımına sunulmuştur.

Toplam 19 farklı konudan oluşan ve 50×70 cm boyutlarında basılan afişler iki ana tema etrafında kurgulanmıştır (ÇEİS, 2011). İlk temada, genel İSG farkındalığını artırmaya yönelik görsel mesajlar yer alırken; ikinci temada çimento sektörüne özgü başlıca risklere odaklanan teknik içerikli afişler hazırlanmıştır. Bu kapsamda, yüksekte güvenli çalışma, tozlu ortamlarda güvenli çalışma ve kişisel koruyucu donanım kullanımı gibi konular, sembolik ve sıra dışı görsel öğeler aracılığıyla aktarılmıştır.

Söz konusu afiş çalışmaları, yalnızca sektör çalışanlarını değil, geleceğin iş gücünü de kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmıştır. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü'nün talebi doğrultusunda afişler yeniden bastırılarak yaklaşık 3.400 teknik ve endüstri meslek lisesine dağıtılmıştır. Bu uygulama, İSG kültürünün erken yaşlardan itibaren kazandırılmasına yönelik önemli bir iyi uygulama örneği olarak değerlendirilebilir.

3.3.4. ÇEİS İSG Eğitim Filmleri Serisi

ÇEİS tarafından hazırlanan iş sağlığı ve güvenliği eğitim filmleri (ÇEİS, 2009), çimento sektöründe çalışanların güvenli çalışma pratiklerine ilişkin bilgi ve farkındalıklarının artırılmasını amaçlayan önemli bir eğitim aracı niteliği taşımaktadır. Yüksekte çalışma, kapalı alanlar, silo temizliği ve genel fabrika güvenliği gibi sektöre özgü risk alanlarına odaklanan bu görsel içerikler, iş sağlığı ve güvenliği konularının sahadaki karşılığını somut örnekler üzerinden aktarmaktadır. Bu yönüyle eğitim filmleri, soyut kuralların ve yazılı talimatların ötesine geçerek, çalışanların güvenli davranışları daha iyi kavramalarını ve günlük çalışma pratiklerine uyarlamalarını desteklemektedir.

Bu çalışmaların devamı niteliğinde hazırlanan İSG Global eğitim filmi serisi ise, içeriklerin İngilizce ve Fransızca seslendirme seçenekleriyle sunulması sayesinde, çok dilli ve çok kültürlü çalışma ortamlarında ortak bir İSG anlayışının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle seri, yalnızca bilgi aktarımını değil, farklı dil ve kültürel arka planlara sahip çalışanların aynı gü-

venlik standartları etrafında buluşmasını hedefleyen kapsayıcı bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Eğitim filmleri, çalışanların kendi öğrenme süreçlerini aktif biçimde yönetmelerini destekleyerek çalışan yetkilendirilmesi boyutunu güçlendirmekte; bireysel farkındalık, sorumluluk alma ve güvenli karar verme becerilerinin gelişmesine katkı sunmaktadır. Bu tür görsel ve uygulamaya dönük eğitim araçları, çalışanları İSG süreçlerinin pasif uygulayıcıları olmaktan çıkararak, güvenlik kültürünün oluşumunda aktif rol alan aktörler haline getirmekte ve sektör genelinde ortak bir İSG kültürünün yerleşmesine destek olmaktadır.

3.4. Raporlama Boyutu ve Örnek Uygulamalar

3.4.1. İSG İstatistikleri Araştırması

Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği alanında yürütülen raporlama faaliyetlerinin önemli bir bileşenini, sektörel düzeyde gerçekleştirilen İSG istatistiklerinin düzenli olarak toplanması ve analiz edilmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda, 2003 yılından bu yana ÇEİS koordinasyonunda her yıl üye fabrikalardan İSG'ye ilişkin nicel veriler toplanmakta ve bu veriler konsolide edilerek sektörel İSG istatistik raporları hazırlanmaktadır. Süreklilik arz eden bu raporlama yaklaşımı, sektör genelindeki eğilimlerin izlenmesine ve karşılaştırılabilir veriler üzerinden değerlendirme yapılmasına imkân tanımaktadır.

Hazırlanan raporlarda; iş kazası sayıları, kayıp işgünü sayıları kaza sıklık oranı ve kaza ağırlık oranı gibi temel performans göstergelerinin yanı sıra, kazaların gerçekleştiği görev unvanları, yaş grupları, çalışma üniteleri ve kıdem seviyeleri gibi ayrıntılı kırılımlar da yer almaktadır. Bu detaylı analizler, kazaların hangi koşullarda ve hangi çalışan profillerinde yoğunlaştığının ortaya konulmasını sağlayarak, önleyici faaliyetlerin daha hedefli biçimde planlanmasına katkı sunmaktadır.

Sektörel düzeyde oluşturulan bu düzenli raporlama sistemi, yalnızca mevcut performansın izlenmesine değil, aynı zamanda risk odaklı karar alma süreçlerinin desteklenmesine ve İSG politikalarının veri temelli biçimde şekillendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu yönüyle yıllık İSG istatistik raporları, çimento sektöründe raporlama boyutunun kurumsallaştığını ve güvenlik kültürünün ölçme, izleme ve sürekli iyileştirme ilkeleri doğrultusunda desteklendiğini göstermektedir.

3.4.2. Çimento Sektöründe Beş Yıldız İSG Denetimi Projesi

2000'li yılların başından itibaren yürütülen İSG faaliyetleri, çimento sektöründe belirli bir güvenlik kültürü düzeyine ulaşılmasını sağlamıştır. Bununla birlikte, söz konusu kültürün sürdürülebilir biçimde geliştirilmesi ve ileriye taşınabilmesi için sektörün güçlü yönlerinin yanı sıra gelişime açık alanlarının da nesnel ölçütlerle ortaya konulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda, sektörel İSG uygulamalarının bağımsız ve uluslararası kabul gören bir çerçevede değerlendirilmesi amacıyla, 1957 yılında kurulan ve Londra merkezli British Safety Council (BSC) ile iş birliği yapılarak 2015–2017 yılları arasında Beş Yıldız İş Sağlığı ve Güvenliği Denetimi Projesi (Five Star Occupational Health and Safety Audit) hayata geçirilmiştir.

Proje kapsamında biri yerli biri yabancı olmak üzere iki uzman danışman tarafından, her bir fabrikada beş gün süren kapsamlı denetimler gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, fabrikaların İSG'ye ilişkin dokümanları incelenmiş, yönetici ve çalışanlarla görüşmeler yapılmış ve sahada gözlem faaliyetleri yürütülerek mevcut İSG uygulamalarına ilişkin bütüncül bir durum tespiti yapılmıştır. Denetimler, başarılı bir İSG yönetim sisteminin temel unsurları olan politika ve organizasyon, strateji ve planlama, uygulama ve operasyon, performans ölçümü ile değerlendirme ve gözden geçirme başlıkları altında ele alınmış; bu ana başlıklar kapsamında toplam 65 alt kriter üzerinden ayrıntılı analizler gerçekleştirilmiştir.

Denetim süreci sonunda her bir fabrika için, güçlü yönler, gelişime açık alanlar ve iyileştirmeye yönelik öneriler içeren kapsamlı değerlendirme raporları hazırlanarak fabrika yönetimleriyle paylaşılmıştır. Bu raporlar aracılığıyla, fabrikalardaki mevcut İSG sistemlerinin etkinliği sistematik biçimde ortaya konulmuş; aynı zamanda iyileştirme alanlarına yönelik somut ve uygulanabilir öneriler geliştirilmiştir. Buna ek olarak, proje kapsamında denetlenen 51 fabrikanın verilerinin konsolide edilmesiyle, sektör genelindeki eğilimleri ve öncelikli gelişim alanlarını ortaya koyan Çimento Sektörü İSG Raporu hazırlanmış ve sektörel bir yol haritası oluşturulmuştur. Söz konusu sektörel raporda, çimento sektörünün özellikle yasal gerekliliklere uyumun izlenmesi, İSG politika beyanı, doküman yönetimi, acil durum planlaması, yangın güvenliği yönetimi ile yönetimin gözden geçirme ve raporlama süreçlerinde güçlü bir yapıya sahip olduğu ortaya konmuştur. Buna karşılık, alt işveren ve yüklenici yönetimi, yüksekte çalışma, iş izin sistemleri, değişim

yönetimi, EKED uygulamaları ve olay raporlama süreçleri sektör genelinde gelişime açık alanlar olarak tespit edilmiştir (Yetişkin, 2022). Bu yönüyle Beş Yıldız İSG Denetimi Projesi, çimento sektöründe raporlama boyutunun yalnızca performansın izlenmesine değil, aynı zamanda öğrenmeye dayalı sürekli iyileştirme sürecine hizmet eden stratejik bir araç olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

3.4.3. Çimento Sektörü İSG Kılavuzları Serisi

İş sağlığı ve güvenliği alanında, belirli öncelikli konulara ilişkin olarak farklı kurum ve kuruluşlar tarafından çok sayıda kılavuz hazırlanarak uygulayıcıların kullanımına sunulmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu kılavuzların önemli bir bölümünün sektörel özelliklerden ziyade genel ilkelere odaklandığı görülmektedir. Örneğin kapalı alanlarda güvenli çalışmaya ilişkin kılavuzlarda çoğunlukla genel çalışma talimatları, kapalı alan tanımları ve kullanılacak kişisel koruyucu donanımlara yer verilmekte; sektörlere özgü riskler ve uygulama farklılıkları sınırlı biçimde ele alınmaktadır.

Her sektörün kendine özgü tehlike kaynaklarına sahip olduğu ve bu tehlikelerin sektörel koşullar dikkate alınarak yönetilmesi gerektiği yaklaşımından hareketle, çimento sektörüne özgü iş sağlığı ve güvenliği kılavuzlarının hazırlanmasına başlanmıştır. Bu kapsamda, ÇEİS İSG Komitesinin katkılarıyla, bugüne kadar çimento sektörüne yönelik sekiz farklı başlıkta İSG kılavuzu hazırlanmıştır. Söz konusu kılavuzlar, sektörde karşılaşılan riskleri doğrudan ele alarak, uygulayıcılara sahaya özgü ve somut rehberlik sunmayı amaçlamaktadır.

Örneğin “Kapalı Alanlarda Güvenli Çalışma Kılavuzu”nda, çimento sektöründe kapalı alan niteliği taşıyan silolar, siklonlar ve döner fırınlar açık biçimde tanımlanmakta; bu alanlara girişlerde kullanılacak kişisel koruyucu donanımlar, uygulanması gereken iş izin sistemleri, örnek formlar ve sektörel uygulamalar ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Bu yönüyle kılavuzlar, genel İSG ilkelerini sektörel gerçekliklerle bütünleştiren uygulamaya dönük bir yaklaşım sunmaktadır.

Hazırlanan sektörel İSG kılavuzları (ÇEİS, 2013), yalnızca ÇEİS üyesi çimento fabrikalarında görev yapan iş sağlığı ve güvenliği profesyonellerinin değil, bu alanda çalışan tüm paydaşların erişimine açık olacak şekilde ÇEİS'in kurumsal internet sitesi üzerinden yayımlanmaktadır. Böylece, sektörel bilgi birikiminin paylaşılması ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması yoluyla, çimento sektö-

ründe ortak bir İSG standardının oluşturulmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

3.4.4. Çimento Sektörü Referans Risk Envanteri

İş sağlığı ve güvenliği alanında yürütülen faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasında, risklerin sistematik biçimde tanımlanması, analiz edilmesi ve raporlanması temel bir araç olarak öne çıkmaktadır. Türkiye’de 30 Haziran 2012 tarihinde yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile birlikte, işyerlerinde risk değerlendirmesine dayalı önleyici yaklaşım yasal bir çerçeveye kavuşmuş; bu durum, İSG uygulamalarında ölçme, izleme ve raporlama süreçlerinin önemini artırmıştır.

Bu çerçevede ÇEİS, sektörde yürütülen eğitim faaliyetlerinin yanı sıra, risk değerlendirme süreçlerini destekleyici nitelikte rehber ve yayınlar hazırlamıştır. Bu çalışmaların önemli örneklerinden biri olan Çimento Sektörü Referans Risk Envanteri, çimento fabrikalarında yürütülen risk değerlendirmelerine ortak bir referans çerçevesi sunmak amacıyla hazırlanmış ve sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmiştir. Envanter, çimento fabrikalarındaki sahalar ve bu sahalarda yürütülen faaliyetleri sistematik biçimde ele almakta; faaliyetlere özgü tehlikelerin tanımlanması yoluyla risklerin bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesine imkân tanımaktadır.

Söz konusu envanter, iş yerlerinde yapılan risk değerlendirmelerinin karşılaştırılabilir ve izlenebilir olmasına katkı sağlarken, elde edilen bulguların raporlanması ve iyileştirme alanlarının belirlenmesi açısından da önemli bir işlev görmektedir. Bu yönüyle Çimento Sektörü Referans Risk Envanteri, çimento sektöründe İSG raporlama süreçlerini destekleyen, veri temelli ve sektörel standardizasyonu güçlendiren bir araç olarak değerlendirilmektedir.

3.5. Ödüllendirme Boyutu ve Örnek Uygulamalar

3.5.1. İSG’ye Değer Katanlar Ödülleri

Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği (İSG) alanında olumlu davranışların teşvik edilmesi ve iyi performansın görünür kılınması amacıyla, 2008 yılından bu yana sektörel düzeyde ödüllendirme uygulamaları yürütülmektedir. ÇEİS tarafından kurgulanan ve yönetilen sürecin ilk dönemlerinde ağırlıklı olarak sonuç odaklı ve performans göstergelerine dayalı (KSO, KAO, İSG eği-



tim süresi vb.) bir değerlendirme anlayışı benimsenmiş; İSG performansı yüksek olan üye fabrikalar bu çerçevede ödüllendirilmiştir. Bu yaklaşım, sektör genelinde İSG konusunun öneminin vurgulanmasına ve temel performans göstergelerinin iyileştirilmesine katkı sunmuştur. Ancak zaman içerisinde, yalnızca sonuç göstergelerine dayalı ödüllendirme anlayışının, İSG kültürünün derinleşmesi ve sürdürülebilir biçimde gelişmesi açısından sınırlı kaldığı değerlendirilmiştir. Bu tespitten hareketle, 2022 yılı değerlendirme dönemi itibarıyla ödüllendirme sisteminde önemli bir dönüşüm gerçekleştirilmiş; performans temelli yaklaşımdan proje ve iyi uygulama temelli bir değerlendirme modeline geçilmiştir. Yeni modelde temel amaç, yalnızca başarılı sonuçları ödüllendirmek değil; bu sonuçlara ulaşılmasını sağlayan yöntemleri, yenilikçi uygulamaları ve öğrenme süreçlerini görünür kılmaktır.

Bu kapsamda hayata geçirilen “İSG’ye Değer Katanlar” ödül sistemi (ÇEİS, 2023), sektörde geliştirilen özgün, etkili ve sürdürülebilir İSG uygulamalarının tanımlanmasını, belgelenmesini ve yaygınlaştırılmasını hedeflemektedir. Proje bazlı değerlendirme yaklaşımı sayesinde, farklı fabrikalarda hayata geçirilen iyi uygulamalar karşılaştırılabilir hâle gelmekte; bu uygulamaların sektörel ölçekte paylaşılması yoluyla ortak bir öğrenme zemini oluşturulmaktadır. Böylece ödüllendirme, yalnızca motivasyon artırıcı bir araç olmaktan çıkarak, sektörel bilgi üretimini ve yayılımını destekleyen stratejik bir mekanizma niteliği kazanmaktadır.

Ödül sürecini tamamlayıcı bir unsur olarak kurgulanan “İSG’ye Değer Katanlar Anlatıyor” oturumları ise, proje bazlı değerlendirme anlayışının öğrenme boyutunu güçlendiren önemli bir uygulama alanı sunmaktadır. Bu oturumlarda, ödül alan veya iyi uygulama olarak öne çıkan projeler, uygulayıcıları tarafından sektör paydaşlarıyla paylaşılmakta; uygulamaların geliştirilme süreci, karşılaşılan zorluklar ve elde edilen kazanımlar doğrudan deneyim aktarımı yoluyla aktarılmaktadır. Bu yaklaşım, İSG alanında örtük bilginin açığa çıkarılmasını ve sektör içinde yatay öğrenmenin teşvik edilmesini sağlamaktadır.

Bu yönüyle çimento sektöründeki ödüllendirme uygulamaları, bireysel veya kurumsal başarıların takdir edilmesinin ötesine geçerek; iyi uygulamaların yaygınlaştırılması, ortak bir İSG dili oluşturulması ve güvenlik kültürünün sektör genelinde derinleştirilmesine hizmet eden bütüncül bir araç hâline gelmiştir. Proje temelli

ödüllendirme yaklaşımı, İSG kültürünün sürekliliğini destekleyen, öğrenmeye dayalı ve katılımcı bir model sunması bakımından sektörel düzeyde ayırt edici bir uygulama örneği olarak değerlendirilebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çimento sektöründe İSG kültürünü geliştirmeye yönelik olarak hayata geçirilen çalışmalar, sektörün iş sağlığı ve güvenliği alanında bütüncül bir ilerleme kaydetmesine katkı sağlamıştır. Söz konusu gelişmeler, sektörel göstergelere de yansımaktadır. Çimento sektöründe, ÇEİS üyesi şirketlerin verileri dikkate alındığında 2005 - 2020 yılları arasını kapsayan dönemde çimento üretim kapasitesinde %134, çalışan sayısında ise %39 oranında artış gerçekleşmesine rağmen, kaza sıklık oranında %8, kaza ağırlık oranında ise %86 oranında düşüş kaydedildiği görülmektedir (Yetişkin 2022). Bu veriler birlikte değerlendirildiğinde, Türk çimento sektörünün üretim kapasitesi ve istihdam açısından belirgin bir büyüme gösterdiği bir dönemde, kaza sıklık oranındaki düşüşün görece sınırlı kalmasına karşın kaza ağırlık oranında gözlenen belirgin azalma dikkat çekmektedir. Kaza ağırlık oranındaki bu düşüş, yalnızca kaza sayılarında değil, özellikle kazaların sonuçları ve kayıp işgünü süreleri üzerinde de iyileşmeler yaşandığına işaret etmektedir. Bu durum, sektörde risklerin yönetilmesine, tehlikelerin kontrol altına alınmasına ve ağır sonuçlar doğurabilecek olayların önlenmesine yönelik uygulamaların giderek daha fazla önem kazandığını düşündürmektedir. İSG perspektifinden değerlendirildiğinde söz konusu eğilim, güvenlik performansının yalnızca reaktif göstergeler üzerinden izlenmesinin ötesine geçilerek, daha planlı ve önleyici yaklaşımların güçlenmekte olabileceğine işaret etmektedir. Özellikle ağır sanayi niteliği taşıyan çimento sektöründe kazaların şiddetinin azaltılması, teknik önlemlerin yanı sıra örgütsel farkındalık, yönetim desteği ve sistematik güvenlik uygulamalarının yaygınlaşması ile yakından ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, gözlenen iyileşmenin sektörde İSG’nin operasyonel bir gereklilikten ziyade giderek daha fazla kurumsal bir öncelik olarak ele alınmaya başladığını düşündüren önemli bir gösterge olduğu değerlendirilebilecektir.

Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği kültürünü geliştirmeye yönelik olarak hayata geçirilen çalışmaların, sektörün İSG alanında daha sistematik ve yapılandırılmış yaklaşımlara yönelmesiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Literatürde ve sektörel raporlarda yer alan veriler, bu sürecin yalnızca mevzuata uyumla sınırlı kal-

madığını; İSG uygulamalarının organizasyonel süreçler içerisinde daha görünür, bütüncül ve kurumsallaşmış bir çerçevede ele alındığına işaret etmektedir. Bu durumun, İSG kültürünün temel bileşenleri arasında yer alan yönetim taahhüdü, örgütsel sorumluluk ve güvenli çalışma anlayışının kurumsal düzeyde güçlenmesiyle bağlantılı olabileceği değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, üretken bir İSG kültürünün varlığının ortaya konabilmesinin; çalışan katılımını, örgütsel öğrenme mekanizmalarını, geri bildirim sistemlerini ve güvenli davranış kalıplarını doğrudan inceleyen nitel ve nicel araştırmalarla mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu tür göstergelerin, güvenliğin yalnızca prosedürel bir gereklilik olmaktan çıkarak örgütsel davranışın yerleşik bir bileşeni hâline gelip gelmediğinin anlaşılmasında belirleyici olduğu kabul edilmektedir.

Bu bağlamda, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın sektörel koordinasyon, rehberlik ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetlerinin, çimento sektöründe İSG uygulamalarının standartlaşmasını ve kurumsal yapılara daha güçlü biçimde entegre edilmesini desteklediği değerlendirilmektedir. Söz konusu girişimlerin, İSG kültürünün bireysel uygulamaların ötesine taşınarak sektörel düzeyde daha ortak bir anlayışa dönüşmesine katkı sunabilecek yapısal unsurlar arasında yer aldığı düşünülmektedir.

Bu çerçevede, çimento sektöründe İSG kültürünün mevcut durumunun daha bütüncül biçimde anlaşılabilmesi için, güvenliğe ilişkin örgütsel değerleri, liderlik yaklaşımlarını, çalışan katılımını ve öğrenme mekanizmalarını birlikte ele alan çok boyutlu araştırmalara ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir. Özellikle güvenlik kültürünün olgunluk düzeyini ortaya koyabilecek karşılaştırmalı analizlerin yürütülmesi, sektördeki uygulamaların yalnızca yapısal değil, davranışsal ve kültürel boyutlarının da anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu tür çalışmaların, İSG uygulamalarının kurumsallaşma düzeyinin değerlendirilmesine ve sektörel gelişim alanlarının daha net biçimde tanımlanmasına olanak sunabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akarsu, H., Ayan, B., Çakmak, E., Doğan, B., Boz Eravcı, D., Karaman, E., Koçak, D., (2013). Meslek Hastalıkları. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) Yayını.
- Akın, L. (2005). İş sağlığı ve güvenliğinde işyerinin örgütlenmesi. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 54(4), 1-60.
- Akın, L., & Şardan, H. S. (2011). Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği. İstanbul: Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası. ISBN: 978-975-6728-66-6.
- Bhagawati, B. (2015). Basics of occupational safety and health. Journal of Environmental Science, Toxicology and Food Technology, 9 (8), 91-94.
- Can, M., & Hüseyinli, N. (2017). Çalışma hayatında iş sağlığı ve güvenliği kültürü ve otel çalışanlarının güvenli davranışlarının incelenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(4), 1397-1420.
- CEMBUREAU. (2024). CEMBUREAU activity report 2024. Brussels: The European Cement Association. <https://www.cembureau.eu/media/aj5lxhob/cembureau-activity-report-2024.pdf>.
- Chakraborty, R. K., Das, T., Roy, B. C., ve Hossain, M. M. (2012). Safety Provisions for Hazardous Elements in Plant Environment: Cement Industry Perspective. In Proceedings of the Global Engineering, Science and Technology Conference. Dhaka, Bangladesh (pp. 1-8).
- Claxton, G., Hosie, P., & Sharma, P. (2022). Toward an effective occupational health and safety culture: A multiple stakeholder perspective. Journal of safety research, 82, 57-67.
- Cole, K. S., Stevens-Adams, S. M., & Wenner, C. A. (2013). A literature review of safety culture.
- Cooper, D. (1998). Improving safety culture: A practical guide. Chichester: John Wiley & Sons.
- Coppée, G. H. (1998). Occupational health services and practice. In J. M. Stellman (Ed.), Encyclopedia

- of occupational health and safety (4th ed., Vol. 1, pp. 16.1–16.19). International Labour Office.
- Çağatay, B. (2021). Türkiye’de çimento sektörüne ilişkin gelecek tahminleri; küresel ticaret ve makro-ekonomik değişkenler ışığında yeni politikalar. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8, 95–115.
 - Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS). (2009). İş sağlığı ve güvenliği eğitim filmleri. <https://ceis.org.tr/isg/egitim-videolari/>.
 - Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS). (2013). Sektörel İSG kılavuzları. <https://ceis.org.tr/isg-faaliyetler/sektorel-isg-kilavuzlari/>.
 - Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS). (2016). Çimento sektöründe alt işveren ve yüklenici işlerinde iş sağlığı ve güvenliği kuralları kılavuzu. <https://ceis.org.tr/isg-yayinlar/cimento-sektorunde-alt-isveren-ve-yuklenici-islerinde-is-sagligi-ve-guvenligi-kurallari-kilavuzu/>.
 - Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS). (2023). İSG’ye Değer Katanlar ödül sistemi. <http://isgyedegerkatanlar.com/>.
 - Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS). (t.y.). Üyelerimiz. <https://ceis.org.tr/kurumsal/uyelerimiz/>.
 - Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS). (2011). İş sağlığı ve güvenliği afişleri serisi. <https://ceis.org.tr/isg-faaliyetler/is-sagligi-ve-guvenligi-afisleri-serisi/>.
 - Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, (2020). Çimento Sektöründe Psikososyal Tehlikelerin Yönetimi Rehberi. <https://ceis.org.tr/isg-yayinlar/cimento-sektorunde-psikososyal-tehlikelerin-yonetimi-rehberi/>.
 - Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi. (2018). Kristal Baret İnovasyon Ödülü. <https://www.isgegitim-merkezi.org/blog-detay?id=33>.
 - De, B. K., & Maity, A. (2023). Hazardous Impact on Occupational Health and Safety: A Study on Cement Industry. *Sustainable Excellence: A Contemporary Business Perspective*, 243.
 - Duryan, M., Smyth, H., Roberts, A., Rowlinson, S., & Sherratt, F. (2020). Knowledge transfer for occupational health and safety: Cultivating health and safety learning culture in construction firms. *Accident Analysis & Prevention*, 139, 105496. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2020.105496>.
 - European Agency for Safety and Health at Work. (2011). Occupational safety and health culture assessment: A review of main approaches and selected tools.
 - EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work. (2011). Occupational Safety and Health culture assessment - A review of main approaches and selected tools.
 - Friis, R. H. (2015). Occupational health and safety for the 21st century. Jones & Bartlett Publishers.
 - Gibbons, A. M., von Thaden, T. L., & Wiegmann, D. A. (2006). Development and Initial Validation of a Survey for Assessing Safety Culture Within Commercial Flight Operations. *The International Journal of Aviation Psychology*, 16(2), 215–238. [doi:10.1207/s15327108ijap1602_6](https://doi.org/10.1207/s15327108ijap1602_6).
 - Gökçe, A. (2020). İş sağlığı ve güvenliği açısından iş güvenliği kültürünün önemi üzerine bir odak grup çalışması. *Ergonomi*, 3(2), 82–95. <https://doi.org/10.33439/ergonomi.749138>.
 - Haque, S., Srividya, N., Sen, A. (2023). Sustainable Excellence: A Contemporary Business Perspective.
 - HSE (Health and Safety Executive). (2013). Managing and Improving Health and Safety in the Cement Industry. UK Health and Safety Executive. Retrieved from <https://www.hse.gov.uk>.
 - Hudson, P. T. W. (2001). Safety culture – Theory and practice. In A. Hale & M. Baram (Eds.), *The theory and practice of safety culture* (pp. 3–32). Ashgate.
 - Ibrahim, A. K. (2020). Detection of Stress among Workers in a Cement Factory. *Egyptian Journal of Occupational Medicine*, 44(2), 649–662.
 - Ighalo, J. O., & Adeniyi, A. G. (2020). A perspective on environmental sustainability in the cement in-

- dustry. Waste Disposal & Sustainable Energy, 2(3), 161-164.
- ILO. (2024). Investigation of Occupational Accidents and Work-Related Diseases – A Practical Guide for Labour Inspectors. 978-92-2-829419-4.
 - International Labour Organization. (n.d.). Origins and history. <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--en/index.htm>.
 - Karahan, V., & Akosman, C. (2018). Occupational health risk analysis and assessment in cement production processes. Turkish Journal of Science and Technology, 13(2), 29-37.
 - Kayaer, M. (2013). Çevre ve etik yaklaşımlar. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(2), 63-76.
 - KILIÇ, G., SELVİ M. S. (2009). "The Effects Of Occupational Health And Safety Risk Factors On Job Satisfaction in Hotel Enterprises", Ege Academic Review, 9 (3): 903-921.
 - Ili, Benjamin (2008). Fundamental Principles of Occupational Health and Safety (2nd Edition). Geneva: International Labour Office.
 - Pidgeon, N. F. (1991). Safety Culture and Risk Management in Organizations. Journal of Cross-Cultural Psychology, 22(1), 129-140. doi:10.1177/0022022191221009.
 - PWC. (2024). Dünyada ve Türkiye'de çimento sektörü. <https://www.pwc.com.tr/dunyada-ve-turkiyede-cimento-sektoru>.
 - Rafiq, R. (2015). Social support and its impact on job stress among cement industry workers: A comparative study. International Journal of Management, Commerce & Innovation, 3(1), 338-346. <https://www.researchpublish.com/upload/book/Social%20Support%20and%20its%20impact%20on%20Job%20Stress-1847.pdf>
 - Schulte, P. A., Pana-Cryan, R., Schnorr, T., Schill, A. L., Guerin, R., Felknor, S., & Wagner, G. R. (2017). An approach to assess the burden of work-related injury, disease, and distress. American journal of public health, 107(7), 1051-1057.
 - T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu. (2024). İstatistik yıllıkları 2024. <https://www.sgk.gov.tr/Istatistik/Yillik/fcd5e59b-6af9-4d90-a451-ee7500eb1cb4/>
 - Tambay, A. (2018). İş sağlığı ve güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Söleşmenin Aracılık Rolü: Çimento Sektöründe Bir Araştırma.
 - Tetzlaff, E. J., Goggins, K. A., Pegoraro, A. L., Dorman, S. C., Pakalnis, V., & Eger, T. R. (2021). Safety culture: a retrospective analysis of occupational health and safety mining reports. Safety and health at work, 12(2), 201-208.
 - The European Cement Association. (2024). From Ambition to Deployment, The Road Traveled, Pathways and Levers to Scale up Our Net Zero Ambition. Cembureau's net zero roadmap. <https://cembureau.eu/library/reports/cembureau-s-net-zero-roadmap/>
 - Topçu, A. D., (2016). Çimento Üretim Süreçlerindeki iş sağlığı ve güvenliği Risklerinin Tespiti ve Çözüm Önerileri.
 - Türk Çimento Sektörünün tarihsel gelişimine ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı. (2003). Türkiye Çimento Tarihi. ÇEİS-TÇMB Ortak Yayını, Haziran.
 - Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği (TÜRKÇİMENTO). (2025a). Aylık veriler. <https://www.turkcimento.org.tr/tr/istatistikler/aylik-veriler>.
 - Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği (TÜRKÇİMENTO). (2025b). Üye fabrikalar. https://www.turkcimento.org.tr/tr/uye_fabrikalar
 - Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği (TÜRKÇİMENTO). (2025c). Sürdürülebilirlik raporu 2024. <https://www.turkcimento.org.tr/uploads/pdf/turk-cimento-TR-web-eksiz-4.pdf>
 - Türkiye Cumhuriyeti. (2012). 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. Resmî Gazete (Sayı: 28339, 30

Haziran 2012). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf>

- Umutlu, S., & Karcioğlu, F. (2021). İş sağlığı ve güvenliği ile iş tatmini ilişkisi: Çimento sektöründe bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1), 65–81.
- Urhan, S. (2000). “Temel yapı malzemesi çimento-nun öyküsü”, Metalurji, 24 (124): 32-45.
- Wiegmann, D. A., von Thaden, T. L., & Gibbons, A. M. (2007). A review of safety culture theory and its potential application to traffic safety. Improving Traffic Safety Culture in the United States, 113, 6-7.
- Wiegmann, D. A., Zhang, H., von Thaden, T. L., Sharma, G., & Gibbons, A. M. (2004). Safety culture: An integrative review. The International Journal of Aviation Psychology, 14(2), 117–134. https://doi.org/10.1207/s15327108ijap1402_1.
- Yetişkin, Y. (2017). Çimento sektöründe alt işveren ve yüklenici işlerinde iş sağlığı ve güvenliği yönetimi. Çimento İşveren Dergisi, 31(3), 76–85.
- Yetişkin, Y. (2018). İş sağlığı ve güvenliği kurullarının önleyici tedbirleri alma yükümlülüğü. Çimento İşveren Dergisi, 32(2), 26–37.
- Yetişkin, Y. (2019). Çimento sektöründe 2007–2017 yılları arasında meydana gelen iş kazalarının analizi. Çimento İşveren Dergisi, 33(1), 18–39.
- Yetişkin, Y. (2022). Çimento sektörünün iş sağlığı ve güvenliği yolculuğu. L. Akın (Ed.), Çalışma hayatında iş sağlığı ve güvenliğinin sektörel görünümü ve sektörel analizler (ss. 201–221). TİSK Yayınları.
- Zhang, J., Fu, J., Hao, H., Fu, G., Nie, F., & Zhang, W. (2020). Root causes of coal mine accidents: Characteristics of safety culture deficiencies based on accident statistics. Process Safety and Environmental Protection, 136, 78-91.



*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

