

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**BASIN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

AYLİN DÖKÜNTER

İstanbul, 2006

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**BASIN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

AYLİN DÖKÜNTER

Danışman: PROF. DR. TÜRKAN UĞUR DAİ

İstanbul, 2006

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ  
Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi AYLİN DÖKÜNTER nın BASIN  
İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz  
Yönetim Kurulunun 13.07.2006 tarih ve 2006-7/11 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri  
tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

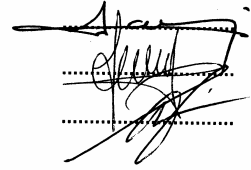
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 5.12.2006

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. TÜRKAN UĞUR DAI

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. SEMRA ATILGAN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. AHMET ŞAHİNKAYA



## GENEL BİLGİLER

|                    |                                                |
|--------------------|------------------------------------------------|
| İsim ve Soyadı     | : Aylin DÖKÜNTER                               |
| Anabilim Dalı      | : İletişim Bilimleri                           |
| Programı           | : Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği             |
| Tez Danışmanı      | : Prof. Dr. T. Uğur DAİ                        |
| Tez Türü ve Tarihi | : Yüksek Lisans Tezi - 2006                    |
| Anahtar Kelimeler  | : Basın İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi |

## ÖZET

### BASIN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Sürekli gelişen ve değişen sosyo-ekonomik süreç, işletmeler arasındaki rekabeti arttırmakta ve işletmelerin bu rekabet ortamı içerisinde varlıklarını sürdürebilmeleri için kendilerini farklı kılmalarını sağlayacak tek kaynak olan insan kaynağına yönelmelerini ve üretim ve hizmet süreci içinde insanın yerinin ve öneminin yeniden anlaşılmasını sağlamaktadır. Türkiye’de yüksek üretim giderleri ve düşük reklam ve ilan gelirleri ile varlıklarını sürdürmeye çalışan basın işletmelerinde üretim adına önemli kaynaklardan biri de insandır. Bu çalışma ile günümüzde; Türkiye’deki basın işletmelerinde insan kaynağının yeri ve insan kaynakları yönetim şekilleri ile işlevleri hakkında bilgi verilmeye ve İngiltere’deki basın işletmelerinde bu konuların nasıl işlediğinin analizi yapılmaya çalışılmıştır. Bu analiz ile, insan kaynakları yönetim sistemi olarak aynı sistem içinde çeşitli farklı stratejilerin uygulandığı saptanmıştır. Benzer yönetim modelinin küresel süreçte doğal olduğu, farklılıkların ise ülkelerin içinde bulundukları sosyo-ekonomik yapıdan kaynaklandığı sonucuna varılır.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : Aylin DÖKÜNTER  
Department : Communication Sciences  
Programme : Media Economy and Administration  
Supervisor : Prof. Dr. T. Uğur DAİ  
Degree Awarded and Date : Master – December 2006  
Keywords : Human Resources Management, Media Organizations

## **ABSTRACT**

### **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MEDIA ORGANIZATIONS**

Because of the socio-economic changes and developments, there is an increase in competition among enterprises. To be able to survive on this competition, enterprises need to be directed to human resource which is the only source of difference for these enterprises among the others and also to have the place and importance of human beings in the process of production and service re-defined. One of the crucial resources for the enterprises of press which work with high production expenses but low income of aids is the factor of human beings. This study aims to give information on the importance of human resources in media organizations and the ways and functions of human resources management in Turkey and England. It is concluded that the management model is acceptable in the global world and differences are resulted from the socio-economic differences of countries.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|                                                                 |              |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>TABLO LİSTESİ</b> .....                                      | xii          |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....                                      | xiii         |
| <b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....                                     | xiv          |
| <b>KISALTMALAR</b> .....                                        | xv           |
| <br><b>GİRİŞ</b> .....                                          | <br><b>1</b> |
| <br><b>1. BASIN İŞLETMESİ KAVRAMI İLE DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE</b> |              |
| <b>BASIN İŞLETMELERİ</b> .....                                  | <b>3</b>     |
| 1.1. Basın İşletmesi Kavramı .....                              | 3            |
| 1.1.1. Basın İşletmelerinin Türleri .....                       | 5            |
| 1.1.2. Basın İşletmelerinin İşletme Fonksiyonları .....         | 6            |
| 1.1.2.1. Basın İşletmelerinin Yönetim Fonksiyonu .....          | 8            |
| 1.1.2.1.1. Planlama. ....                                       | 8            |
| 1.1.2.1.2. Örgütlenme. ....                                     | 9            |
| 1.1.2.1.3. Yöneltilme. ....                                     | 12           |
| 1.1.2.1.4. Koordinasyon. ....                                   | 12           |
| 1.1.2.1.5. Kontrol ve Denetim. ....                             | 14           |
| 1.1.2.2. Basın İşletmelerinin Üretim Fonksiyonu .....           | 15           |
| 1.1.2.3. Basın İşletmelerinin Finans Fonksiyonu. ....           | 17           |
| 1.1.2.3.1. Basın İşletmelerinde Finansman Sorunu. ....          | 19           |
| 1.1.2.3.1.1. Hammadde. ....                                     | 19           |
| 1.1.2.3.1.2. Tiraj. ....                                        | 20           |
| 1.1.2.3.1.3. Dağıtım .....                                      | 21           |
| 1.1.2.3.1.4. Promosyon .....                                    | 23           |
| 1.1.2.3.1.5. Yatırım .....                                      | 26           |
| 1.1.2.4. Basın İşletmelerinin Pazarlama Fonksiyonu .....        | 27           |
| 1.1.2.5. Basın İşletmelerinde İşgören Yapısı .....              | 28           |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.2.6. Basın İşletmelerinde Muhasebe . . . . .                   | 31 |
| 1.1.2.7. Basın İşletmelerinde Halkla İlişkiler . . . . .           | 33 |
| 1.2. Basın Tarihine Genel Bakış . . . . .                          | 34 |
| 1.2.1. Dünyada Basın İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi . . . . .    | 35 |
| 1.2.2. Dünya’da Basın Kuruluşları . . . . .                        | 37 |
| 1.2.2.1. Uluslar arası Gazeteciler Federasyonu (IFJ) . . . . .     | 37 |
| 1.2.2.2. Gazetecileri Korumu Komitesi . . . . .                    | 38 |
| 1.2.2.3. İngiliz Basın Konseyi . . . . .                           | 38 |
| 1.2.3. Türkiye’de Basın İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi . . . . . | 39 |
| 1.2.4. Türkiye’de Basın Kuruluşları . . . . .                      | 42 |
| 1.2.4.1. Türkiye Gazeteciler Cemiyeti . . . . .                    | 42 |
| 1.2.4.2. Türk Basın Birliği . . . . .                              | 44 |
| 1.2.4.3. Çağdaş Gazeteciler Derneği . . . . .                      | 44 |
| 1.2.4.4. Türkiye Gazeteciler Sendikası . . . . .                   | 44 |

## **2. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI VE TÜRKİYE’DE BASIN**

### **İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ. . . . . 47**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi . . . . .                      | 47 |
| 2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi . . . . .  | 49 |
| 2.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler . . . . . | 52 |
| 2.1.1.1.1. Verimlilik İlkesi . . . . .                        | 52 |
| 2.1.1.1.2. İnsancıl Davranış İlkesi . . . . .                 | 52 |
| 2.1.1.1.3. Eşitlik İlkesi . . . . .                           | 53 |
| 2.1.1.1.4. Güvence İlkesi . . . . .                           | 54 |
| 2.1.1.1.5. Açıklık İlkesi . . . . .                           | 54 |
| 2.1.1.1.6. Gizlilik İlkesi . . . . .                          | 55 |
| 2.1.1.1.7. Esneklik İlkesi . . . . .                          | 55 |
| 2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi . . . . .       | 55 |
| 2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri . . . . .       | 63 |
| 2.1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması . . . . .                | 66 |
| 2.1.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları . . . . .  | 67 |

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.3.1.2. İnsan Kaynaklarında Planlama Süreci . . . . .             | 70  |
| 2.1.3.1.3. Planlamada Analiz Yöntemleri . . . . .                    | 74  |
| 2.1.3.2. İş Analizi ve İş Tanımları . . . . .                        | 76  |
| 2.1.3.2.1. İş Analizinin Amaçları ve İş Analizi Süreci . .           | 76  |
| 2.1.3.2.2. İş Tanımı ve Uygulaması . . . . .                         | 79  |
| 2.1.3.3. İşgören Bulma ve Seçme . . . . .                            | 80  |
| 2.1.3.3.1. İşgören Bulma Süreci . . . . .                            | 82  |
| 2.1.3.3.2. İşgören Seçme Süreci . . . . .                            | 84  |
| 2.1.3.4. İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme . . . . .             | 87  |
| 2.1.3.5. Performans Değerlemesi . . . . .                            | 90  |
| 2.1.3.5.1. Performans Değerleme Süreci . . . . .                     | 92  |
| 2.1.3.5.2. Performans Değerleme Yöntemleri . . . . .                 | 94  |
| 2.1.3.5.3. Değerleme Sonuçlarının Analizi . . . . .                  | 96  |
| 2.1.3.6. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi . . . . .                  | 97  |
| 2.1.3.6.1. İş Değerleme Yöntemleri . . . . .                         | 97  |
| 2.1.3.6.2. Ücret Yönetimi . . . . .                                  | 98  |
| 2.1.3.6.3. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler . . . . .             | 99  |
| 2.1.3.6.4. Ücret Sistemleri . . . . .                                | 99  |
| 2.1.3.7. Endüstriyel İlişkiler . . . . .                             | 101 |
| 2.1.3.7.1. Endüstriyel İlişkilerin Önemi . . . . .                   | 102 |
| 2.1.3.7.2. Sendikal Örgütler . . . . .                               | 102 |
| 2.1.3.7.2.1. Sendika Türleri . . . . .                               | 103 |
| 2.1.3.7.2.2. Sendika Hakkı . . . . .                                 | 104 |
| 2.1.3.7.3. Toplu Pazarlık . . . . .                                  | 105 |
| 2.1.3.8. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı . . . . .                   | 105 |
| 2.1.3.9. Bilgi Sistemleri ve Özlük İşleri . . . . .                  | 106 |
| 2.1.3.9.1. Bilgi Sistemleri . . . . .                                | 107 |
| 2.1.3.9.2. Özlük İşleri . . . . .                                    | 109 |
| 2.1.3.9.2.1. İşe Giriş İşlemleri . . . . .                           | 109 |
| 2.1.3.9.2.2. İşten Çıkış İşlemleri . . . . .                         | 110 |
| 2.1.3.9.2.3. İş Düzeninin Sağlanmasına<br>Yönelik İşlemler . . . . . | 111 |

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.4. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim Etkileşimi .             | 113 |
| 2.2. Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları . . . . .                 | 120 |
| 2.2.1. Basın İşletmelerinin İnsan Kaynakları Tarihçesi . . . . .                | 122 |
| 2.2.2. Basın İşletmeleri için İnsan Kaynağının Önemi . . . . .                  | 124 |
| 2.2.3. Basın İşletmelerinde İşgören Yapısı . . . . .                            | 124 |
| 2.2.3.1. Basın İşletmelerinde Üst Yönetim Çalışanı . . . . .                    | 125 |
| 2.2.3.2. Basın İşletmelerinde Haber-Yazı İşleri Çalışanı . . . . .              | 125 |
| 2.2.3.3. Basın İşletmelerinde İlan ve Reklam Çalışanı . . . . .                 | 126 |
| 2.2.3.4. Basın İşletmelerinde Dağıtım ve Satış Çalışanı . . . . .               | 126 |
| 2.2.3.5. Basın İşletmelerinde Promosyon Çalışanı . . . . .                      | 126 |
| 2.2.3.6. Basın İşletmelerinde Basım Çalışanı . . . . .                          | 127 |
| 2.2.4. Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi .              | 128 |
| 2.2.4.1. Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması. .                    | 129 |
| 2.2.4.2. Basın İşletmelerinde İş Analizi ve Tanımları. . . . .                  | 131 |
| 2.2.4.3. Basın İşletmelerinde İşgören Bulma ve Seçme. . . . .                   | 131 |
| 2.2.4.4. Basın İşletmelerinde İşgören Eğitimi ve Kariyer<br>Geliştirme. . . . . | 133 |
| 2.2.4.5. Basın İşletmelerinde Performans Değerlemesi. . . . .                   | 137 |
| 2.2.4.6. Basın İşletmelerinde İş Değerlemesi ve Ücret<br>Yönetimi. . . . .      | 138 |
| 2.2.4.7. Basında İşletmelerinde Endüstriyel İlişkiler . . . . .                 | 141 |
| 2.2.4.8. Basın Çalışanlarının Yasal Hakları . . . . .                           | 144 |
| 2.2.4.8.1. 1952 Tarihli 5953 Sayılı Kanun . . . . .                             | 145 |
| 2.2.4.8.2. 1961 Tarihli 212 Sayılı Kanun . . . . .                              | 146 |
| 2.2.4.8.3. 1971 Tarihli 1475 Sayılı Kanun . . . . .                             | 149 |
| 2.2.4.8.4. 2003 Tarihli 4857 Sayılı Kanun . . . . .                             | 149 |

### 3. İNGİLTERE’DE BASIN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ . . . . .150

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. İngiltere’de Basın İşletmelerine Genel Bakış. . . . .                 | 150 |
| 3.2. İngiltere’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi . . . . . | 155 |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.1. İngiltere’de İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri . . . . .                             | 158 |
| 3.2.1.1. İngiltere’de Basın İşletmelerinde<br>İnsan Kaynakları Planlaması . . . . .           | 158 |
| 3.2.1.2. İngiltere’de Basın İşletmelerinde<br>İş Analizi ve Tanımları . . . . .               | 159 |
| 3.2.1.3. İngiltere’de Basın İşletmelerinde<br>İşgören Bulma ve Seçme . . . . .                | 160 |
| 3.2.1.4. İngiltere’de Basın İşletmelerinde<br>İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme . . . . . | 162 |
| 3.2.1.5. İngiltere’de Basın İşletmelerinde<br>Performans Değerlemesi . . . . .                | 163 |
| 3.2.1.6. İngiltere’de Basın İşletmelerinde<br>İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi . . . . .      | 164 |
| 3.2.1.7. İngiltere’de Basında Çalışanların Sendika Hakkı . . . .                              | 165 |
| 3.2.1.8. İngiltere’de Basın Çalışanlarının Yasal Hakları . . . .                              | 167 |

#### **4. TÜRKİYE VE İNGİLTERE’DE BASIN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI . . . . .170**

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Fiziki Şartların Karşılaştırılması . . . . .         | 170 |
| 4.1.1. Gazeteci Tanımının Karşılaştırılması . . . . .     | 170 |
| 4.1.2. Eğitim Sisteminin Karşılaştırılması . . . . .      | 173 |
| 4.1.3. Ücret Sisteminin Karşılaştırılması . . . . .       | 175 |
| 4.1.4. İstihdam Politikasının Karşılaştırılması . . . . . | 177 |
| 4.1.5. Yasal Hakların Karşılaştırılması . . . . .         | 182 |
| 4.2. Ürün Yönünden Karşılaştırma . . . . .                | 184 |
| 4.2.1. Tiraj Yönünden . . . . .                           | 184 |
| 4.2.2. Reklam ve İlan Gelirleri Yönünden . . . . .        | 188 |
| 4.2.3. Ürünün Baskı Grubu Niteliği Yönünden . . . . .     | 190 |
| 4.2.4. Sosyal Sorumluluk Anlayışı Yönünden . . . . .      | 190 |

#### **SONUÇ . . . . .192**

**EKLER..... 199**

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| EK 1. Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin<br>Tanzimi ..... | 199        |
| EK 2. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi .....                                               | 208        |
| EK 3. İş Kanunu .....                                                                        | 213        |
| EK4. İş Tanım Formları .....                                                                 | 243        |
| EK 5. Örnek İş Başvuru Formları. ....                                                        | 247        |
| EK 6. İnternet İş Başvuru Formu Örneği. ....                                                 | 253        |
| EK 7.İnsan Kaynakları Genel Görüşme Soru Örnekleri. ....                                     | 254        |
| EK 8. İngiltere’de İşletmelerde Kullanılan İnsan Kaynakları Form Örnekleri .....             | 259        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                         | <b>265</b> |

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No.

|                 |   |                                                                                                                                                     |     |
|-----------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1</b>  | : | İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi . . . . .                                                                                                    | 60  |
| <b>Tablo 2</b>  | : | İnsan Kaynakları İşlevleri Öncelikleri . . . . .                                                                                                    | 64  |
| <b>Tablo 3</b>  | : | İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Sorumluluk Alanları . . . . .                                                                                   | 65  |
| <b>Tablo 4</b>  | : | İş Analiz Formu Örneği . . . . .                                                                                                                    | 78  |
| <b>Tablo 5</b>  | : | İş Tanım Formu Örneği . . . . .                                                                                                                     | 79  |
| <b>Tablo 6</b>  | : | Örnek Bir İş İlanı. . . . .                                                                                                                         | 83  |
| <b>Tablo 7</b>  | : | Grafik Değerleme Tablosu. . . . .                                                                                                                   | 94  |
| <b>Tablo 8</b>  | : | Hizmet Sözleşmesi Örneği. . . . .                                                                                                                   | 110 |
| <b>Tablo 9</b>  | : | Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları İşlevleri Öncelikleri. . . . .                                                                                | 129 |
| <b>Tablo 10</b> | : | Eğitim Yöntemleri. . . . .                                                                                                                          | 134 |
| <b>Tablo 11</b> | : | 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu Gereğince İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2006 Temmuz Ayı İstatistikleri. . . . . | 143 |
| <b>Tablo 12</b> | : | İngiltere Ülke Profili. . . . .                                                                                                                     | 150 |
| <b>Tablo 13</b> | : | İngiltere’de 1991 Yılı İtibari ile Basın Grupları ve Faaliyet Alanları. . . . .                                                                     | 153 |
| <b>Tablo 14</b> | : | İngiltere’deki Bir Basın İşletmesinin Örnek İş İlanı . . .                                                                                          | 161 |
| <b>Tablo 15</b> | : | Türkiye’de 1995-2004 Yılları Arasında Ortalama Toplam Yıllık Tirajlar. . . . .                                                                      | 185 |
| <b>Tablo 16</b> | : | Türkiye’de 1991-2000 Resmi İlan ve Reklam Gelirleri.                                                                                                | 189 |

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No.

|                 |   |                                                            |     |
|-----------------|---|------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1</b>  | : | İşletme Fonksiyonları . . . . .                            | 7   |
| <b>Şekil 2</b>  | : | Orta Çapta Günlük Bir Gazete Örgütü. . . . .               | 10  |
| <b>Şekil 3</b>  | : | 2006 Yılında Günlük Bir Gazete Örgütü Şeması. . . . .      | 11  |
| <b>Şekil 4</b>  | : | Plan, Uygulama, Denetim ve Geri Bilgi Akışı. . . . .       | 14  |
| <b>Şekil 5</b>  | : | İnsan Kaynakları Yönetim Süreci. . . . .                   | 48  |
| <b>Şekil 6</b>  | : | İnsan Kaynaklarında Planlama Süreci . . . . .              | 70  |
| <b>Şekil 7</b>  | : | İnsan Kaynaklarında Planlama Yöntemi . . . . .             | 73  |
| <b>Şekil 8</b>  | : | İş Analizi ve Tanımlarının Amaçları . . . . .              | 76  |
| <b>Şekil 9</b>  | : | İşgören Seçiminde Standart Süreç . . . . .                 | 86  |
| <b>Şekil 10</b> | : | İş Tecrübelerinin İşgören Gelişimi için Kullanımı. . . . . | 92  |
| <b>Şekil 11</b> | : | 360 Derece Geri Bildirim Süreci. . . . .                   | 93  |
| <b>Şekil 12</b> | : | Ücretlemenin Oluşum Süreci. . . . .                        | 98  |
| <b>Şekil 13</b> | : | İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Modeli. . . . .             | 108 |
| <b>Şekil 14</b> | : | Değişim Sürecinde Yeni Yönetim Yaklaşımları ve İKY         | 118 |

## GRAFİK LİSTESİ

### Sayfa No.

|                  |   |                                                                                           |     |
|------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Grafik 1</b>  | : | Cinsiyete Göre İşgücü Envanteri . . . . .                                                 | 74  |
| <b>Grafik 2</b>  | : | Yaşa Göre İşgücü Envanteri. . . . .                                                       | 74  |
| <b>Grafik 3</b>  | : | İşgörenlerin Eğitim Durumu Grafiği Örneği. . . . .                                        | 89  |
| <b>Grafik 4</b>  | : | Gos Eğrisi Örneği. . . . .                                                                | 96  |
| <b>Grafik 5</b>  | : | Doğan Yayın Grubu İşgören Yapısı. . . . .                                                 | 125 |
| <b>Grafik 6</b>  | : | 2006 Yılı İtibari ile Bir Basın İşletmesinin İşgücü<br>Envanteri. . . . .                 | 130 |
| <b>Grafik 7</b>  | : | İşgören Bulma Yöntemleri. . . . .                                                         | 132 |
| <b>Grafik 8</b>  | : | Basın Çalışanlarının Ortalama Eğitim Düzeyleri. . . . .                                   | 136 |
| <b>Grafik 9</b>  | : | İngiltere’de Günlük Gazetelerin 1995-2002 Yılları<br>Arasında Tirajları. . . . .          | 187 |
| <b>Grafik 10</b> | : | İngiltere’de Günlük Olmayan Gazetelerin 1995-2002<br>Yılları Arasında Tirajları . . . . . | 187 |
| <b>Grafik 11</b> | : | İngiltere’de 1995-2002 Yılları Arasında Günlük<br>Gazetelerin Reklam Gelirleri. . . . .   | 189 |

## KISALTMALAR

***İMKB*** İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

***EUROSAT*** Avrupa İstatistik Kurumu

***TGS*** Türkiye Gazeteciler Sendikası

***TGC*** Türkiye Gazeteciler Cemiyeti

***İTÜ*** İstanbul Teknik Üniversitesi

***KİT*** Kamu İktisadi Teşebbüsleri

***İKY*** İnsan Kaynakları Yönetimi

***DİE*** Devlet İstatistik Enstitüsü

***DTM*** Dış Ticaret Müsteşarlığı

***BBD*** Birleşik Basın Dağıtım

***MÜ*** Marmara Üniversitesi

***İÜ*** İstanbul Üniversitesi

***YTL*** Yeni Türk Lirası

***EU*** European Union

***İK*** İnsan Kaynakları

***AB*** Avrupa Birliği

***TL*** Türk Lirası

***Nu.*** Numara

***Bk.*** Bakınız

***s.*** Sayfa

***S.*** Sayı

## GİRİŞ

Günümüz global sistemleri içerisinde gelişen ve değişen ekonomik süreç, işletmeler arasındaki rekabeti arttırmakta ve işletmelerin bu rekabet ortamı içerisinde var olabilmeleri amacı ile kendilerini farklı kılmalarını sağlayacak tek kaynak olan insan kaynağına yönelmelerini ve üretim ve hizmet süreci içinde insanın yerinin ve öneminin yeniden anlaşılmasını sağlamaktadır. Bütün işletmeler için gerekli olan insan faktörünün işletme içindeki varlığını sağlayan insan kaynakları yönetimi; insanı öncelikli amaç olarak ele alıp işletme içinde verimliliği sağlama amacı güder. İşletmeler insan kaynaklarına diğer girdiler arasında ayrıcalıklı olarak yer verdikleri müddetçe sermayelerini olumlu yönde dönüştürme şansları elde ederler.

İşletmelerin gelişen dünyanın işletmecilik bilgisinden, insan kaynaklarından ne ölçüde yararlandığı ve insan kaynaklarının gelişen yüzünü ve temel görevi kamu çıkarını her şeyin üstünde tutarak kamu hizmeti vermek olan basın işletmelerindeki yansımalarını incelediğim dört bölümden oluşan araştırmamın temel amacı, Türkiye’deki basın işletmelerinin insan kaynakları yönetimi konusunda gelmiş oldukları noktayı anlamak ve demokrasi hareketlerinin ilk baş gösterdiği İngiltere’de basın işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırmalı analizlerini gerçekleştirmektir. O sebeple tezimde, insan kaynağının basın işletmeleri için önemini ve işletmelerin gelişen teknoloji ile insan kaynağına olan ihtiyacı her ne kadar azalıyor gibi görünse de var olan kaynağın işletmenin devamlılığı ve özellikle basın işletmelerinde insan kaynaklarının önemini açıkladıktan sonra bu kaynağın yönetim süreci içindeki yerine değinilerek bir Avrupa Birliği üyesi olan İngiltere’de insan kaynakları yönetiminin gerek yasal gerekse uygulama alanında benzer yönleri ile farklılıkları çeşitli basın işletmelerinin konu hakkındaki uygulamaları dikkatinde belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; Türkiye’de ve Dünya’da Basın İşletmelerinin genel yapıları ele alınmıştır. Basın işletmelerinde işgören yapısı ile işletme içi finansman sorunlarının etkileşimine değinilerek, Türkiye’de ve Dünya’da basın

alışanlarını koruma amacı güden basın kuruluşlarına değinilmeye çalışılarak, basın işletmelerinin işletme ve yönetim yapısının genel bir incelemesi yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümde; insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanmaya çalışılarak diğer işletmelerden farklı olan yönleri ile basın işletmelerinde insan kaynaklarının yönetimi ve yapısı ile çalışma stratejileri açıklanmaya çalışılmış ve Türkiye’de basın işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi araştırılarak, basın çalışanlarının yasal hakları çerçevesinde insan kaynakları yönetim yapıları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümde; basın işletmelerinde insan kaynakları yönetimi araştırması ile ilgili İngiltere’de yönetim stratejilerinin ne şekilde işlediğı sorusunun yanıtı alınmaya çalışılmıştır.

Son bölümde ise elde edilen veriler Türkiye ve İngiltere olmak üzere kıyaslanarak iki ülke arasında insan kaynakları yönünden benzerlikler ve farklılıklar tartışılmıştır.

Bu alışma hazırlanırken, konu ile ilgili kitaplar, süreli yayınlar, makaleler gibi birçok bilimsel kaynak taranmış, araştırılan konu yerli ve yabancı anlatımlarla açıklanmaya ve aynı konuda farklı görüşler incelenerek veriler toplanmaya çalışılarak bilimsel çerçeveye çalışmanın oturtulabilmesi adına iz sürme yöntemi ve yorumlayıcı bilim yaklaşımı ile doğru sonuca varılmaya çalışılmıştır.

Temel ekonomik süreçlerde kıt olan her şey değerlidir ve değer sözcüğünün karşılığı nadir bulunandır. Bu bağlamda bakılırsa insan kaynağı günümüz basın işletmeleri için nadir bir kaynak olmaktan çok, elde edilebilir ancak kalifiyeliğı de tartışılır ve bulunması zor bir kaynaktır. Bu çalışmada genel hatları ile basın işletmelerinin işletmecilik anlayışına göre farkı ve insan kaynağının ne yönde kullanıldığı incelenmiş ve İngiltere’deki basın işletmeleri ile Türkiye’deki basın işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin benzer ve farklı yanlarının doğurduğu sonuçlar üzerinde durulmuştur.

## 1. BASIN İŞLETMESİ KAVRAMI İLE DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE BASIN İŞLETMELERİ

Basın işletmesi kavramı ile, basın ve yayın terimlerinin bir arada kullanılarak kitle haberleşmesi anlamını aldığı ve bu anlamda kitle haberleşmesinin işletme fonksiyonları ile bütünleşerek oluşturduğu işletmeler tasvir edilmeye çalışılır. Basın işletmeleri de, diğer bütün işletmeler gibi kâr elde etmek amacıyla kurulmuş işletmelerdir. Basın işletmeleri, diğer işletmelere göre birtakım farklar gösterse de, temel noktalarda diğer işletmelerle aynı özellikleri taşımaktadır.<sup>1</sup>

Basın işletmeleri de işletme kavramının içinde barındırdığı gibi faaliyette bulunulması, işin yapıldığı yerin varlığı ve yapı-teşkilat, üretim birimi olma gibi temel özellikleri taşımaktadır. Basın işletmeleri hem ticari, hem hizmet, hem de sınai işletmelerdir. Ticaridir, çünkü her işletme gibi bir amacı da kâr elde etmektir. Hizmet işletmesidir, çünkü pazarın taleplerini karşılamak amacı ile hizmet üretir. Sınai bir işletmedir, çünkü basın işletmelerinde kağıt basılır ve bilgiye dönüşür.

Basın işletmeleri, kitle iletişimini üstlenen kuruluşlardan biridir. Geniş ve uzak kitlelere hızla ulaşma üstünlüğüne sahip olan radyo ve televizyon olanakları basın işletmelerinde yoktur. Ancak basın işletmeleri de kamuoyunu bilinçlendirme, biçimlendirme ve yönlendirme gibi önemli bir fonksiyonu etkinlikle yerine getirir.<sup>2</sup>

### 1.1 Basın İşletmesi Kavramı

Basın, haberleri ve fikirleri toplama, değerlendirme, işleme ve bunları başkalarına ileterek kamuoyu oluşturma sanatını mümkün hale getiren yazılı kitle haberleşme aracı olarak tanımlanır. Günlük basın ürünlerine “gazete”; haftalık, on beş günlük ve aylık basın ürünlerine de “dergi” adı verilir. Basın, haberleşme araçlarının en eskisi ve en etkinidir.<sup>3</sup> Basın, belirli bir zamanda basılıp, her çeşit haberi ve fikri

<sup>1</sup> Semra Atılgan, **Basın İşletmeciliği**, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s.16

<sup>2</sup> Güneş N. Berberoğlu, **Basın İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri Basın İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları:34, İstanbul, 1991, s.6

<sup>3</sup> M. Nuri İnuğur, **Basın ve Yayın Tarihi**, 3. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1993, ss. 19-20

topluma ulaştıran tüm yayın ürünleridir. Basın ve yayın kavramlarının bir arada kullanılması ile de kitle haberleşmesi terimi ortaya çıkar.

Gazete ve dergilerden oluşan yazılı basına, genelde “basın” kapsamı dışında tutulan kitap, broşür, ilan, resim vb. gibi basılı eserler de dahil edilse bile kavram daha çok gazete ve dergileri kapsar.<sup>4</sup>

İşletme kavramı ise iş kökünden gelmekte ve anlam olarak bir alet, makine gibi bir araca iş yaptırmak; çeşitli iş ve faaliyetlerin görüldüğü yer, işyerinin varlığı; maddesel ve insansal unsurlardan oluşan bir üretim biriminin bütününü ifade etmektedir.<sup>5</sup> İşletme kavramı, pazardaki talebi karşılamaya yönelik üretim faaliyetleri ile üretimin pazarlanıp hedef kitlesine ulaştırılana dek geçirdiği tüm süreci içinde barındırır. İşletmenin, retim etmenlerinin girişimciye bağlı olduğu koşullarda varlığından söz edilebilir.

Basın kavramı gazete ve dergileri kapsadığından basın işletmeciliği de gazetelerin ve dergilerin işletme çatısı altında düşünülüp yönetimini ifade eder. Günümüzde basın kavramını medya kavramı ile ayrıştıracak olursak basın işletmesi denilince yazılı basın işletmeleri; medya denilince de tüm kitle iletişim araçları tanımlanmak istenir. Teknolojik koşulları da göz önüne alındığında basın kavramı düşünüldüğünde basın işletmeciliği kavramı içinde temel olarak basılı olan tüm kitle iletişim araçları yer almaktadır.

Basın işletmelerinde üç olgu basın işletmelerinin işletme olarak tanımlanmasını sağlar. İlki basın işletmelerinin diğer işletmeler gibi kar amacı gütmesi, ikincisi basın işletmelerinin, çalışanlar, okuyucular ve reklamılar arasındaki üretim ve tüketim süreci

---

<sup>4</sup> Mahmut Oktay, **İletişimciler için: Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları: 187, İstanbul, 1996, s.369

<sup>5</sup> Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, 1. Cilt, İÜİF Yayınları. No. 226, İstanbul, 1990, s.13

içinde yer alması, üçüncü önemli olgu ise üretim aşamasında, hangi ürünün, kimin için ve ne kadar üretilceğinin planlanmasıdır.<sup>6</sup>

### **1.1.1. Basın İşletmelerinin Türleri**

İşletmeler çeşitli özelliklerine göre sınıflandırılır. Bu sınıflandırma işletme kavramının geneli ele alındığında şu şekildedir.

- **Ürün Türüne Göre İşletmeler:** Sanayi, tarım, hizmet gibi üretilen ürünün türüne göre adlandırılırlar.
- **Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler:** Özel işletmeler, kamu işletmeleri, karma işletmeler olarak mülkiyetin aidiyetine göre sınıflandırılırlar. Özel işletmelerin mülkiyetinde, sermayenin tamamı yada tamamına yakını özel kişilere aittir. Kamu işletmelerinde, sermayelerinin tamamı yada büyük bölümü kamu tüzel kişilerine aittir. Karma işletmeler de sermayenin bir kısmı özel bir kısmı kamuya ait olan işletmelerdir.
- **Büyükliklerine Göre İşletmeler:** Yarım işletmeler, küçük işletmeler, orta büyüklükte işletmeler, büyük işletmeler, dev işletmeler olarak beşe ayrılır. Bu sınıflandırmada işletmenin büyüklüğünü çalışan sayısı belirler. Yarım işletmeler tek kişinin çalıştığı, küçük işletmeler bir kişiden altı kişiye kadar çalışanı olan, orta işletmeler 6-50 kişi arası çalışanı olan, büyük işletmeler 50 işgörenden fazla çalışanı olan, dev işletmeler ise 2000 işgörenden fazla çalışanı olan işletmelerdir.
- **Yasal Yapılarına Göre İşletmeler:** Türk Ticaret Kanununa göre, Kişi işletmeleri, Sermaye işletmeleri ve Kooperatifler olarak üçe ayrılır. Kişi işletmeleri tek kişi işletmeleri, adi şirket, kolektif şirket, komandit şirket olmak üzere dörde; sermaye işletmeleri kendi aralarında anonim, limited,

---

<sup>6</sup> Şevket Sayılğan, “Basın İşletmelerinin Ekonomisi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:22, İstanbul, 2005, s.68

sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket olarak üçe ayrılır. Sermayeye dayalı işletmeler sermaye getiren herkese ortaklık şansı tanır. Kişi işletmelerinden farkları ise ortakların şirkete koydukları sermaye miktarı kadar işletme alacaklarına karşı sorumlu olmalarıdır.<sup>7</sup>

Türkiye’de basın işletmelerinin geneli bu sınıflandırma içinde ele alınırsa, ürün türüne göre hizmet işletmesi, üretim araçlarının mülkiyetine göre özel işletmeler, büyüklüklerine göre çalışan sayısı baz alınarak, ulusal basın ele alınırsa holdingleşmiş, yerel basın ele alınırsa bazıları küçük işletmeler, bazıları orta büyüklükte işletmeler, bazıları ise büyük işletmeler olarak tanımlanabilir.

### 1.1.2. Basın İşletmelerinin İşletme Fonksiyonları

İşletmenin, iktisadi mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluş olmasından hareketle “Basın İşletmesi”ni, haber ve fikir üreten iktisadi kuruluş şeklinde tanımlamak mümkündür. Basın işletmesi, kamuoyu yaratma ve şekillendirmede önemli rol oynadığından aynı zamanda sosyal bir kuruluş olarak düşünülür.<sup>8</sup>

İşletmelerin var olabilmeleri ve işletme sayılabilmeleri için bir takım koşullar gereklidir. Bunlar işletmenin temel üretim öğeleri olarak adlandırılır.

- Yer: İşletmenin üzerinde faaliyet göstereceği alanı tanımlar.
- Sermaye: İşletmenin kuruluşu ve işletmede üretimin başlayabilmesi için gerekli ikinci önemli araçtır. Sabit ve döner sermaye toplamı işletmenin sermayesini oluşturur.
- Emek: Bir işin görülebilmesi için harcanan çabayı ifade eder.

---

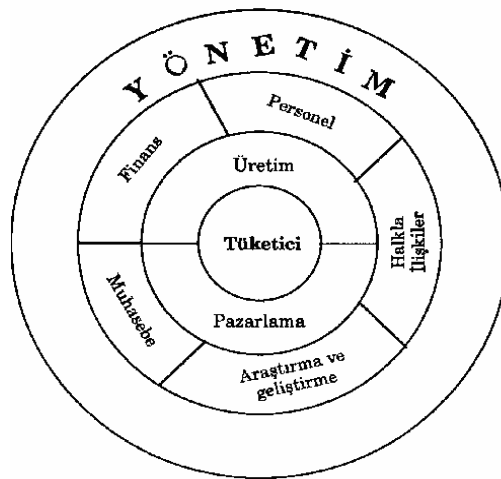
<sup>7</sup> Uğur Dai, **Financial Accounting Principles and Turkish Accounting Practices**, Marmara Üniversitesi Yayınları No.491, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No.387, İstanbul, 1990, s.7

<sup>8</sup> Erol Manisalı, **İktisada Giriş**, Der Yayınları, No 36, İstanbul, 1998, s.15

- Girişimci: Bir işletmenin kurulabilmesi için gereken tüm planları maddi manevi hazırlayıp sunan kişiyi tanımlar.
- Teknoloji: Üretim yönetimini ifade eder ki bir işletmenin rakipleri ile rekabetinde işletme için önemli unsurlardan biridir.

İşletmelerin temel amacı mal ve hizmet üretmektir. Bu amaçları yanında kâr amacı da güderler. Bir kurumun işletme olabilmesi için temel koşul kâr amacı gütmesi değildir. İşletmeler kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen işletmeler olarak ikiye ayrılabilir. Örneğin bir televizyon üreticisi kâr amacı güden bir işletme iken , Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) kâr amacı gütmeyenler. Temel amaç, kârlılık ve topluma hizmet iken alt amaçları bölümler arası etkileşim ile oluşur. Alt amaçlar; üretim bölümü için nitelikli malzeme, teknik üstünlük ve Ar-Ge'dir; finans bölümü için teknolojik yatırım, eğitim finansmanıdır; planlama bölümü için strateji geliştirme ve işletmeler arası kıyaslama şeklindedir; personel bölümü için eğitim; pazarlama bölümü için ise pazar ve tüketici araştırması ile reklamdır.<sup>9</sup> Basın işletmeleri de birer işletme olduklarından işletme fonksiyonları aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

**ŞEKİL 1: İşletme Fonksiyonları<sup>10</sup>**



<sup>9</sup> Rıdvan Karalar, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s.21

<sup>10</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, 2001, İstanbul, s. 37

### **1.1.2.1 Basın İşletmelerinin Yönetim Fonksiyonu**

Yönetim fonksiyonu, bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Amaca ulaşmak için yapılacak olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol-denetimi içerir. Yönetim kavramı, üretime dayalı küçük kuruluşların gelişimi, kısaca endüstri devrimi ile doğar. İşletme yönetimi, sosyal olayları konu alır ve karmaşıktır. Yönetimin olmazsa olmazları içinde bir grup insan, bir grup süreci, belli bir amaç etrafında toplanma, eşgüdüm, yöneltme süreci yer alır.

Basın işletmelerinin yönetim fonksiyonu diğer işletmelerin yönetim fonksiyonları ile paralellik gösterir.

#### **1.1.2.1.1. Planlama**

Yönetimin ilk aşaması planlamadır. Planlama hedefi gerçekleştirmek için izlenen yoldur. Planlamada işletmenin amaçları saptanır, çeşitli politikalar belirlenir, bütçeler ve ayrıntılı planlar hazırlanır.

Planlama süreci şu şekilde gerçekleşir<sup>11</sup>;

- Tepe yöneticileri işletmenin politikaları çerçevesinde kararlar verir,
- Objektif, kantitatif, ölçülebilir, süresi belli olan alt amaçlar belirlenir,
- Amaçlara nasıl ulaşılacağı kararlaştırılır, alternatifler ve yollar tespit edilir,
- İşletmenin finansal, beşeri, teknik, fiziksel vb. kaynakları belirlenir,
- İşletmenin sahip olduğu kaynaklar değerlendirilir ve en uygunu seçilir,

---

<sup>11</sup> Tamer Koçel, **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yay.1, İstanbul, 1983, s. 17

- Yöneticinin hangi alternatifi izleyeceğine karar verilir ve planlama süreci tamamlanır.

#### 1.1.2.1.2. Örgütlenme

Örgüt, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli görevlerin belirlenmesi, belirlenen görevlerin grup üyelerine dağıtılması, üyeler arasındaki ilişkilerin ve faaliyetlerin hedeflenen amaçlar doğrultusunda bütünleştirilmesini sağlayan bir yapıdır. Örgütlenme ise, her türlü olanak ve araçları işletmenin amacının gerçekleştirilmesine hizmet edebilecek şekilde düzenlemektir.<sup>12</sup>

Yönetim fonksiyonunun bir diğer aşaması olan örgütlenme fonksiyonu ise “beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir”. Daha dar anlamı ile herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir.<sup>13</sup>

Örgütlenmenin başlıca aşamaları; işlerin organizasyonu, işverenin belirlenmesi insan gücünün organizasyonu, , işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemin belirlenmesi şeklindedir.

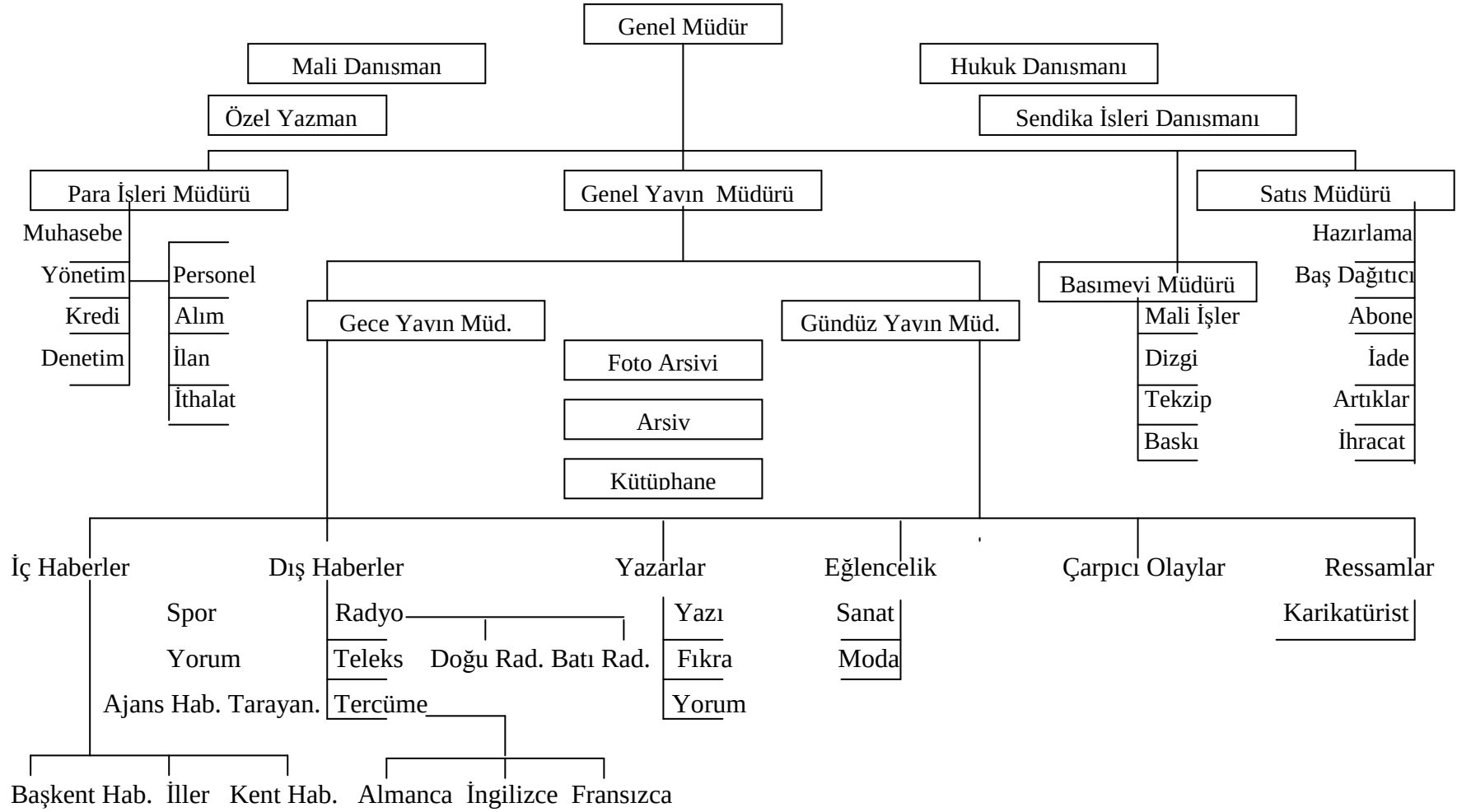
Basın işletmelerinde örgütlenme diğer işletmeleri gibi tepe yöneticisinin her işe yetişemeyip, yetkilerinin sınırlandırılıp paylaşılması sonucunda ortaya çıkar. İşletmelerde kullanılan örgüt şekilleri şöyledir; fonksiyonlara göre bölümlendirme, bölgelere göre bölümlendirme, yayın türüne göre bölümlendirme, zaman temeline göre bölümlendirme ve karma bölümlendirme şeklindedir. Fonksiyonlara göre bölümlendirme, basın işletmelerinin çalışma yapısına en uygun bölümlendirme şeklidir. Daha çok büyük ve orta çaplı basın işletmesi için geçerlidir. Örnek vermek gerekirse, 1981 yılında orta çapta günlük bir gazetenin örgüt şeması aşağıdaki gibidir.

---

<sup>12</sup> Işık Özkan, **Basım ve Basın işletmeciliği**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1989, s.66

<sup>13</sup> Mucuk, s. 155

**Şekil 2: Orta Çapta Günlük Bir Gazete Örgütü<sup>14</sup>**



<sup>14</sup> Şevket Evliyagil, **Gazete Yayınlama Yöntemleri**, Bilim Yayınları No.5, Ankara, 1981, s.35



#### 1.1.2.1.3. Yönelme

Yönelme yönetim fonksiyonunun bir diğer önemli aşamasıdır. Yönelme yönetsel bir faaliyet olup astların faaliyetlerinin işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi ifade eder.

Yönelme süreci;

- Yöneticinin, açık-seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre, onlara yapabilecekleri emir ve talimatlar vermesini kapsar.
- Astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerinde yol gösteren devamlı eğitim faaliyetlerini ifade eder.
- Yöneticinin beklentilerini karşılama yolunda, iş görenlerin motivasyonları ile gerekli şekilde ilgilenilir.
- Çalışmada disiplin sağlamayı ve iyi çalışanları ödüllendirmeyi kapsar.<sup>16</sup>

Hızla değişen ve gelişen basın işletmelerinde yönelme aşamasının başarısı basın işletmelerindeki yönetimin ve yöneticinin doğru yerde, doğru zamanda, doğru iş görenlerle doğrudan ilgilidir ve bu başarı basın işletmelerinin var olabilmelerinin ve ayakta kalabilmelerinin bir nedenidir.

#### 1.1.2.1.4. Koordinasyon

Koordinasyon diğer bir anlamıyla eşgüdümdür. Henri Fayol'un tanımı ile "çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün

---

<sup>16</sup> J.L. Massie, ( Çev: Ç. Özalp ve diğerleri), **İşletme Yönetimi**, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983, s. 97

faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir.” Etkili bir koordinasyon için göz önünde tutulması gereken ilkeler ve teknikler şöyledir.<sup>17</sup>

- İlgili ve sorumlu kişilerin direkt olarak ilişkilerinin sağlanması,
- Yönetim sürecinin başlangıcından başlayarak koordinasyon sağlamaya çaba gösterilmesi,
- Bir durumla ilgili tüm etkenlerin ve yönlerin dikkate alınması,
- Yalın bir örgüt yapısı kurmaya ve bölümlere ayırmanın koordinasyona elverişli olmasına dikkat edilmesi,
- İyi düzenlenmiş haberleşme yöntemleri kullanılması,
- Personelin kendi aralarında işbirliğinin teşvik edilmesidir.

Basın işletmelerinde diğer işletmelerde de olduğu gibi koordinasyonun sağlanması hem iç koordinasyonun - burada iş gören, iş ve araç gereçlerden söz edilebilir- hem de dış koordinasyonun - işletmenin diğer işletmelerle olan ilişkisini ifade eder- ilişkisine ve düzenine ayrıca koordinasyonun sağlayacak yöneticilere bağlıdır.

Bu tanımlamalar doğrultusunda koordinasyon işletmelerde işgörenin ve işletmenin ortak işbirliği başarıyı yakalamalarına yöneliktir. Başarıyı sağlamak için yönetim fonksiyonlarından koordinasyon tek başına değil diğer fonksiyonlarla işbirliği içerisinde uygulanır.

Yönetimin her aşamasında önemli olan koordinasyona, iş görenin uzmanlığının geliştiği koşullarda daha çok gereksinim duyulur.

---

<sup>17</sup> Mucuk, s. 185

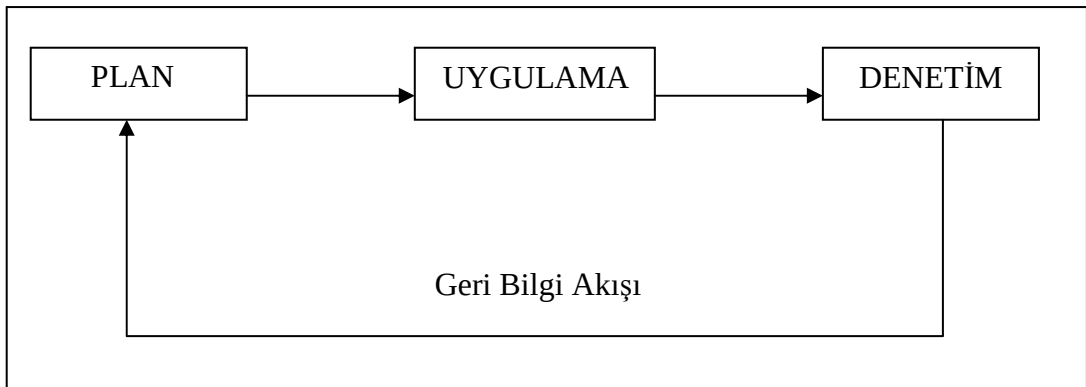
#### 1.1.2.1.5. Kontrol ve Denetim

İşletmelerde uygulanan kontrol ve denetimin işletme fonksiyonlarından biri olmasının en önemli nedeni, işletmenin belirlenen hedefe ulaşılıp ulaşamadığının kontrolünün yapılması aşaması olmasıdır. Bu aşama işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturduğu ve daha sonra uyguladığı stratejilerin geçerli olup işletmenin geleceği ile ilgili işe yarayıp yaramadığının sağlanmasının yapılmasıdır.

Henri Fayol’a göre denetim, her şeyin, verilen emirlere ve belirlenmiş kurallara uygun yapılıp yapılmadığının gözetimidir. Kontrol ve denetim fonksiyonunun dört temel aşaması vardır.

- Standartların belirlenmesi,
- Fiili durumların belirlenmesi,
- Sapmaların belirlenmesi ve analizi,
- Düzeltici önlemlerin alınmasıdır.

Denetim, bir çeşit geri bilgi akışı veya geri besleme temeline dayanır.



**Şekil 4: Plan, Uygulama, Denetim ve Geri Bilgi Akışı<sup>18</sup>**

<sup>18</sup> Mucuk, s.187

Denetimin hangi konularda yapılacağı, kimlerin ne şekilde denetleneceği, nelerin denetleneceği sorunu denetim kapsamı ile ilgilidir. Denetim işgörenin, sermaye ve nakdin kullanımının, zamanın, malzemenin denetimini içerir. İşgören hakkında yapılacak denetimleri sıralamak gerekirse;

- İşgörenin nasıl istihdam edildiği,
- İşgörenin güvenliği,
- Bilgi, yetenek ve uzmanlık durumları,
- İşteki başarı ve verimlilik durumlarının belirlenmesidir.<sup>19</sup>

Günümüzde basın işletmelerinin yönetiminde durumsallık yaklaşımı geçerlidir. Bu yaklaşımda organizasyon bir sistem olarak ele alınır ve bir bütündür. Dinamik bir örgüt yapısı mevcuttur. Durumsallık yaklaşımı plan, uygulama ve denetim sürecine dayanır. Kontrol ve denetim fonksiyonu planlama ve uygulama aşamaları ile doğrudan ilgilidir. İlk olarak standartlar belirlenir, fiili durum ölçülür, standart ve fiili durum karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucu var olan farklılıklar için önlem alınmaya çalışılır. Denetim de geri beslemeye dayanır. Geri bilgi akışı ile olması, gerçekleşmesi gereken ve olan, gerçekleşen arasındaki farklılıkların saptanması ve planın saptanan farklılıklar çerçevesinde tekrar gözden geçirilmesi sağlanır.

#### **1.1.2.2. Basın İşletmelerinin Üretim Fonksiyonu**

İşletmelerin temel kuruluş nedeni belli bir kaynak kullanımı sonucunda üretim yapıp ürettikleri ürünlerin toplum yararına ve işletmenin gelişimine, kârlılığına ve gelecekte var olmasına sebep olacak süreçlerin ortaya çıkmasını sağlamaktır. Bu süreçler doğrultusunda işletmelerin var olma sebepleri gerçekleşmiş olur.

---

<sup>19</sup> Bahaettin Balçık, **İşletme Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Atlas Kitabevi, Konya, 1997, ss.182-183

Üretim fonksiyonu işletme yönetiminin temel fonksiyonlarından biridir. Üretim, bir işletmenin varoluş nedenleri arasından gelen bir kavramdır. Üretim beşeri ve maddi etkenlerin mal ve hizmete dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanabilir. Üretim faaliyeti işletmeler için çok önemli olmasının yanında, insanlar ve ülke ekonomileri için de bir o kadar önemlidir.

Üretim yönetimi ise işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının belirli miktardaki ürünün istenilen kalitede, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir.<sup>20</sup> Üretim yönetimi, hangi malların, ne miktarlarda, hangi özelliklerde, nerede ve kim tarafından yapılacağı sorularına en düşük maliyeti sağlayan cevabı bulmaya çalışır.<sup>21</sup> Üretim yönetiminin amacının gerçekleştiği işletmelerde maliyet, üretim ve satış sonrası gerçekleşen kar toplum çıkarlarının gözetildiği ve işletmenin devamlılığının sağlanacağı bir ortam yaratır.

Basın işletmeleri de birer üretim işletmesi olduğundan, üretimin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için üretimin sınıflandırılması ve en iyi sınıflandırmanın işletme için seçilip uygulanması gerekir. Basın işletmeleri kitle üretimi yapan işletmeler olduğundan, üretim devamlı ve aynı üründen çok miktarda üretim sistemi söz konusu olacağından, üretim yönetiminin tepe yönetimi tarafından belirlenip uygulanması işletmenin varlığı ve devamlılığı için önemlidir. Basın işletmeleri yoğun teknolojinin kullanıldığı toplu üretim yapan ve zamanla yarışan işletmeler olarak uzmanlaşma, pazardan pay alabilmek adına çeşitlendirme, üretim artışına bağlı olarak gerektiği yerde genişleme gerektiği yerde daralma, modern işletmeler olarak üretim planlaması doğrultusunda kurumsallaştırma aynı zamanda teknolojinin takipçisi olarak standartlaşmaya gitmesi gerekir.

Kitle üretimi yapan işletmeler olarak basın işletmelerinin ürettikleri ürün gereği, sürekli teknolojiyi takip etmeleri ve kendini bu doğrultuda geliştiren ve güncelleyen işletmeler olmaları şartı söz konusudur. Üretilen ürünün basın işletmelerinde ömrü 24

---

<sup>20</sup> Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 9. Baskı, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1998, s.6

<sup>21</sup> Mucuk, **A.g.e.**,s.205

saattir, ancak devamlılığı ve güncellemesi yapılıp arşivlenecek ürün olduklarından değeri de bir o kadar fazladır. Basın işletmelerinde stok yapılabilmesi ürünün ömrünün 24 saat olması sebebi ile pek de mümkün değildir.

Basın işletmelerinde üretim sürecinin iki safhası vardır. Birinci safha haberlerin toplandığı hazırlık safhası, ikinci safha ise toplanan verinin ve hazırlanan materyalin basım safhasıdır.<sup>22</sup>

Kısa sürede üretim gerçekleşmesi sebebi ile basın işletmelerinde toplam kalite kontrolünün önemi bir işletme fonksiyonu olarak büyüktür.

Toplam kalite kontrolünün gerçekleşmesi için tüketici isteklerinin belirlenerek değerlendirilmesi, teknolojik gereksinimlerin saplanması, üretim aşamasında hammadde, yarı mamul vb. kontrolü, ürünün gerekli kalite standartlarında olması, işletme organizasyonu içinde koordinasyonun sağlanması ve kalite kontrolünün tüm işletme personeli tarafından benimsenmesi gerekir.<sup>23</sup>

### **1.1.2.3 Basın İşletmelerinin Finans Fonksiyonu**

Finans kavramı, ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetleri içerir. Fon ise, nakit, vadesiz mevduat, nakde çevrilebilir değerler ve gerektiğinde para gibi görev yapabilecek çeşitli unsurlar olarak tanımlanır.<sup>24</sup>

Bu tanımlar çerçevesinde işletmelerde finans fonksiyonu fonların sağlanması, fonların kullanımı, finansal planlamanın yapılması ve son olarak da uygulanan planın finansal analizinin gerçekleştirilmesi aşamalarından oluşur.

---

<sup>22</sup> Uğur Dai, **Basın İşletmelerinde Maliyet ve Bütçeleme Ders Notları**, Basılmamış Yayın, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi, İstanbul, 25.05.2004

<sup>23</sup> Atılğan, **A.g.e.**, s.98

<sup>24</sup> Mucuk, **A.g.e.**, s.312

Finansal yapının sağlamlığı işletmelerde, miktar,zaman ve koşullar bakımından uyumun sağlanması ile oluşur. İç kaynaklar ve dış kaynaklar yada öz varlık ve borçlar arasında en uygun oranın bulunması, sağlam bir finansal yapının ön koşuludur.<sup>25</sup>

Günümüz işletmelerinde finans fonksiyonu, işletme genel yönetimi içinde gittikçe artan bir öneme sahiptir. “Bir işletmede finans yöneticisi işletmenin temel amaçlarına ulaşmayı sağlayıcı finansal politika ve stratejileri saptamak, bu politika ve stratejilere uygun programlar hazırlamak, programların uygulanmasını gerçekleştirmek ve uygulama sonuçlarını kontrol etmek görevlerini yerine getirir.”<sup>26</sup>

Basın işletmelerinin üzerinde dikkatle durulması gereken bir diğer fonksiyon da finans fonksiyonudur. Bir işletmenin mali yapısı ile ilgili tüm ayrıntılar, finans fonksiyonu çerçevesinde değerlendirilerek yorumlanabilir. İşletmeler mali kaynaklarını ve üretim kaynaklarını sağladıktan sonra bunları fazla kaynak yaratmak üzere birleştirirler.Gerçek yaşamda her mal, tek yada organizasyon şeklinde bulunan bir kaynaktır.<sup>27</sup>

İşletmelerin finansal gücü, sermaye miktarı ve sermayenin oluşma biçimi ile üretiminden elde edilen karın bütününden oluşur. Basın işletmelerinde finans fonksiyonu diğer işletmeler gibi aynı aşamaları izler. Ancak diğer işletmelerden farklı bir yanı vardır ki bu da basın işletmelerinde finansal gücün varlığını sürdürebilmesi açısından önemli olan iki temel gelir kaynağı vardır. Birincisi satıştan elde edilen gelir, ikincisi ise reklam ve ilan gelirleridir. Satıştan elde edilen gelir okuyuculardan, reklam ve ilan gelirleri ise reklam verenlerden sağlanır.

İşletmelerde finans kaynaklarını, sürelerine ve sermayenin kaynağına göre olarak iki şekilde incelersek; Sermaye, işletmenin sahip ve ortaklarının işletmenin kullanımına sundukları tüm ekonomik değerler ile sahip oldukları tüm kaynaklardır.

---

<sup>25</sup> Kemal Tosun, “**Sabit Varlıklarla İlgili Yönetim Sorunları**”, Türkiye’de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü 30. Yıl, Yay. No. 12, 1985, s. 282

<sup>26</sup> Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, 7. Baskı İstanbul Muhasebe Enstitüsü Yayınları No.65, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları No.17, İstanbul, 1998, s.3

<sup>27</sup> Uğur Dai, **A.g.e.**, s.14

Başlıca finansman kaynakları sermayenin kaynağına göre; Öz kaynaklardan finansman - İç finansman , Oto Finansman, Yabancı Kaynaklardan finansman - Dış Finansman olarak sıralanır.

#### **1.1.2.3.1. Basın İşletmelerinde Finansman Sorunu**

Basın işletmelerinde finansman dövizde endekslidir. Gazetelerin maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasında bir dengesizlik söz konusudur. Satış fiyatı ile maliyet masrafları arasındaki fark olan kârın , basın işletmesi açısından satış gelirleri ile elde edilmesi mümkün değildir. İşletme açısından maliyet masraflarını düşürmek, maliyete etki eden faktörlerin dikkatli tespit edilmesi ile mümkündür.<sup>28</sup> Basın işletmelerinde finansman sorununun ana kalemleri hammadde, tiraj, dağıtım, promosyon ve yatırımdır. Basın işletmelerinin finansman sorunu gereği diğer kalemlere yatırım yapma ivmesi düşer.

##### **1.1.2.3.1.1. Hammadde**

Basın işletmelerinde hammadde denilince ilk akla gelen kağıttır. Bu açıdan basın işletmelerinde hammadde sorununun kaynağına, kağıdı inceleyerek ve basın işletmeleri içindeki payı araştırılarak ulaşılabilir.

Kağıt, Türkiye’de basın işletmelerinin karşı karşıya olduğu en önemli sorunlardan biridir. Hem arzu edilen bollukta ve kalitede değildir, hem de dünyadaki girişe aykırı bir biçimde sürekli fiyatı artmaktadır.<sup>29</sup>

Gazetenin temel girdisi kağıt ve bunun yanında boya, mürekkep, yardımcı malzeme fiyatları her geçen gün artar. Girdi fiyatlarının yanı sıra teknolojik maliyetler de basın işletmelerini zor duruma düşürür. Gazete işletmeleri rakip gazete işletmeleri ile yarışabilmek, çabuk ve kaliteli yayınlar yapabilmek için finansal yükü çok olsa da

---

<sup>28</sup> Zeyyat Hatipoğlu, **İşletme Finansmanı**, 2. Baskı, Hamle Yayıncılık, İstanbul, 1967, s.15

<sup>29</sup> Hakkı Öcal, “Basınımda Yönetim ve İşletme Sorunları”, **İletişim Olayları ve Türk Basımının Sorunları**, 1.Baskı, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları No. 17, İstanbul, 1984, s.129

teknolojik yenilenmeye gider.<sup>30</sup> Bu sebeple diğer maliyet ve teknolojik yenilenmeye bütçeden pay ayıran işletmeler, işgören de bir kaynak olduğundan ayırdıkları maliyetleri de bu yönde kullanmaya gider.

#### 1.1.2.3.1.2. Tiraj

1957 yılında çıkarılan ek kanunlarla hükümet, basını ekonomik açıdan baskı altına almak için çareyi ilan ve reklam gelirlerini tek elden dağıtmakta bulmuş ve dağıtım alanında yeni düzenlemeler getirmeye başlar. Bu dönemde tirajı düşük olan gazetelere, tirajı yüksek olan gazetelerden daha çok veya aynı seviyede ilan verilir.<sup>31</sup>

Türkiye’de tirajların yıllardır artmamasının temel nedenleri şöyle sıralanır;<sup>32</sup>

- Tirajın artmasını önleyen birinci derecede önemli faktör, mevcut pahalı dağıtım sistemidir.
- İkinci önemli neden, alım gücünün ücretli aleyhine sürekli düşmesi sonucu, “gazete”nin temel ihtiyaç dışı tutulmasıdır.
- Son olarak okuma-yazma ve kentleşme oranının yüksek olmasına karşın, sözlü kültürden yazılı kültüre geçememe ve okuma alışkanlığının gelişmemesi sayılabilir.

Türkiye’de basın sektörlerince ithal edilen teknoloji zengin içerik ve doğru haberle doldurulamayınca, beklenen satış ve reklam sağlanamaz, sonunda Türk basını, içerik açısından birbirine benzeyen, promosyona dayalı “Sarı Basın” türü denilen gazetelerle dolup taşar.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup>Emine Koyuncu, “Cumhuriyet Döneminde Uygulanan Ekonomi Politikalarının Basın İşletmelerine Etkileri”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1995, s.76

<sup>31</sup> Hıfzı Topuz, **100 soruda Türk Basın Tarihi**, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1973, ss. 105-114

<sup>32</sup> Semra Atılgan, “Türk Basınında Promosyon Çıkmazı”, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı 9, İstanbul, Ocak 1995, s.143

<sup>33</sup> Semra Atılgan, “Türk Basınında Finans Problemleri” , **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı: 1, Aralık 1992, ss.337-338.

Türk basınında tiraj sorununun basın işletmelerinin maliyetlerini daha çok promosyon ile bağlantılı olarak etkilediği görülür. Bu açıdan bakıldığında finansman unsuru olarak işletmenin yönetim fonksiyonlarında çalışan yapısı ve gelişimine ayrılacak maliyeti dolaylı olarak etkilediği görülür.

#### 1.1.2.3.1.3. Dağıtım

Dağıtım, mamulün imalatçıdan alınıp tüketiciye ulaşıncaya kadar geçirdiği işlemlerle ilgilidir. Bu faaliyetin temel amacı mamulün satışa hazır olmasını temin etmek ve satın almak isteyen her müşteriye en yakın zaman ve yerde mamulü ulaştırmaktır.<sup>34</sup> Bir başka deyişle dağıtım, “Belli merkezlerde toplanıp sınıflandırılan malların farklı tüketim ünitelerinin farklı tüketim modellerine göre talep edildikleri yerde, talep şartlarına uygun olarak hazır bulundurulması” olarak tanımlanır.<sup>35</sup>

Dağıtım kanalı ise, bir malın üreticiden tüketiciye doğru hareketinde izlediği yoldur. Malların dağıtım kanalındaki hareketi deyince, şu iki hareket söz konusu olur. Malların sahipliklerinin elden ele geçmesi ve ürünlerin fiziksel olarak akışı. Malların sahipliğinin değişmesi sonucunda, malların fiziksel hareketi sağlanır.<sup>36</sup>

Dağıtım iki şekilde olabilir; direkt dağıtım (Abonelik Sistemi) ve endirekt dağıtım (Bayilik Sistemi). Direkt dağıtımda, işletme kendi teşkilatını kullanarak müşteriye doğrudan doğruya satış yapar. Endirekt dağıtımda ise, mamullerin müşteriye ulaşabilmeleri için birtakım aracılara ihtiyaç vardır.<sup>37</sup> Gelişimini ve büyümesini tamamlamış ülkeler doğrudan dağıtımını kullanarak okuyucuya ulaşmayı tercih ederlerken (abonelik sistemi), gelişme sürecini tamamlamamış ülkelerde ise aracı sayısının fazla olduğu dağıtım kanalı (bayilik sistemi) kabul edilir.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Tunç Erem, **Pazarlama Yönetimi ve Karar Alma**, 2. Baskı, Zorlu Kitabevi, İstanbul, 1975, s.132

<sup>35</sup> İsmail Kaya, “Türk Basınında Dağıtım Problemleri ve Fırsatlar”, **İletişim olayları ve Türk Basınının Sorunları**, 1. Baskı, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları No.17, İstanbul, 1984, s. 194

<sup>36</sup> İlhan Cemalcılar, **“Pazarlama Kavramları- Kararlar”**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Tıpkı Basım, 1999, s.127

<sup>37</sup> Erem, **A.g.e.**, s.133

<sup>38</sup> Pelin Dünder, “Basın İşletmelerinde Dağıtım Kanalı Seçiminde Dikkate Alınması Gereken İlkeler”, **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 9, İzmir, 1999, s.121

Basın tarihi içinde dağıtıma gelindiğinde ise 1960'lı yıllara kadar örgütsüz bir biçimde ve normal taşıt araçları ile yapıldığı görülür. İstanbul gazetelerinin, önceleri tren ile sonra da otobüsle büyük kentlere gönderilerek dağıtımını sağlar. Gazetelerin, tren ve otobüs saatleri göz önünde tutularak basım işlemi yapılır. Tirajlar artınca bazı gazetelerin kamyonla gönderilmesi yoluna gidilir. Bir iki gazete uçakla taşımacılığı dener ancak başarılı olamaz. İstanbul'da gazetelerin taşra dağıtımını yapan birkaç büyük gazete bayii bulunur ve tüm dağıtım işlemini gerçekleştirirler. Bu bayiler o dönemde bazı gazetelerin dağıtımına özen gösterir, bazılarına göstermeyip paketleri hiç açılmadan geri gönderir ve gazeteleri batırır. Ufak sermaye ile çıkarılan bir gazete ya da dergi, bayilerden kısa zamanda para gelmediği için dayanamaz ve batar. Ankara'ya gazeteler bir gün sonra ulaşır, taşra kentlerinde ise İstanbul gazeteleri 2-3 gün geç dağıtılır.<sup>39</sup>

Ülke çapında dağıtım işinin düzenlenmesi amacı ile ilk olarak 1960 yılında Gameda ( Gazete ve Mecmua Dağıtım Limited Şirketi) kurulur. İlk kurucular Tercüman, Günaydın ve Milliyet'tir. Bir süre sonra Cumhuriyet ve Dünya Gazeteleri de bu ortaklığa katılır. Buna karşılık 1962 yılında Hürriyet Hür Dağıtım'ı kurar. 1978 yılında ücret anlaşmazlıkları sebebi ile Hür Dağıtım kapatılır. 1979 yılında Hürriyet Holding Pazarlama ve Dağıtım Koordinatörlüğü kurulur. Sabah gazetesi çıktıktan sonra dağıtım alanında yeni bir örgütlenme olur Sabah'ı önceleri Gameda dağıtır. Sabah sonra Gameda'dan ayrılır ve Hürriyetçiler ile birlikte Birleşik Basın Dağıtım'ı (BBD) kurar. Milliyet ve İhlas Holding de kendi aralarında Yayın-Satış Pazarlama ve Dağıtım(Yaysat) 'ı kurar.

Dağıtım kanalları basın işletmelerini önceden belirlenen hedef pazar payına ulaştıracak potansiyele sahip olmalıdır. Örneğin, yoğun biçimde dağıtım yapılan basın ürünlerinin sadece tek tip perakendecide satışa sunulması, bir takım olumsuzlukları da

---

<sup>39</sup> Hıfzı Topuz, **İkinci Mahmut'tan Holdinglere Türk Basın Tarihi**, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003, s.385

beraberinde getirecektir.<sup>40</sup> Gelişen ve dağıtım süreci değişen basında tekelleşme süreci, sıkıntılarını dağıtım alanında da kartelleşme olarak ortaya çıkarır.<sup>41</sup>

Basın işletmelerinde dağıtım diğer işletmelere göre zamana karşı verilen bir yarış olduğundan daha fazla bir öneme sahiptir. Gazetelerin kısa ömürlü oluşları ve okuyucuya ulaştırmakla yükümlü oldukları haber ve reklamları okuyucuya sunabilecek alternatif iletişim araçlarının varlığı, dağıtımını diğer pazarlama faaliyetlerinin üzerine çıkarabilmektedir. Dağıtım, bir gazetenin ortaya çıkış sürecinde son derece hassas ve karmaşık bir aşamayı teşkil etmektedir. Hızlılık, düzenlilik, yararlılık ve yayının toplu halde sevk ve idaresinin (elde kalanlar için iade dahil) son derece katı zorunlulukları ve gayet sıkı kontrol edilen maliyet koşullarındaki her türlü unsuru bağdaştırması zorunludur.<sup>42</sup>

Basın işletmelerinde ürünlerin dağıtımını gerçekleştiren araçların sayıca fazla olması, maliyetlerin artmasına neden olurken, diğer yandan şirketlerin belirledikleri komisyon miktarı da mevcut dağıtım kanallarından yararlanıp yararlanmama hususunda önemli rol oynamaktadır.<sup>43</sup>

#### **1.1.2.3.1.4. Promosyon**

Promosyon bir gazetenin tanıtımını yapmak ya da satışını arttırmak amacıyla gazetesiyle beraber verdiği ya da vaat ettiği birtakım armağan ve beklentilerdir. Promosyon beklentilere yönelik ise, bu kısmı “lotarya” olarak tanımlamak gerekir. Lotarya belli koşulları yerine getiren okuyucunun kupon biriktirerek, şunu ya da bunu yaparak bir çekilişe girmesi ve hediyelere doğru yönlendirilmesidir.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Dündar, **A.g.m.**, s.122

<sup>41</sup> www.yaysat.com.tr, Erişim: 02.03.2006

<sup>42</sup> Emine Koyuncu, “Yazılı Basın Ürünlerinin Pazarlanmasında Dağıtım Fonksiyonu ve Mevcut Dağıtım Kanallarının İyileştirilmesine Yönelik Öneriler”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2001, s.66.

<sup>43</sup> Nahide Karabay, “Türk Basın İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi Uygulamaları”, E.Ü.S.B.E., Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998, ss. 130-131

<sup>44</sup> Alev Coşkun, “Medyada Promosyon”, **Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Paneller Dizisi**, İstanbul 1995, s.82

Promosyon faaliyetlerini sıralamak gerekirse, reklam, satış tanıtımı, kişisel satış, teşhir, diğer reklam araçları (sponsorluk, hediyeler) ve halkla İlişkilerdir. Promosyon faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için, hedef pazardaki problemi iyi analiz etmek, etkin bir plan yaratmak, toplam maliyetler ve mümkün olabilecek kazançları değerlendirebilmek, çeşitli detayları koordine etmek, planlama yapmak, elde edilmiş sonuçları kontrol etmek ve korumak gerekir.<sup>45</sup>

Türk basın tarihinde promosyon kampanyasının ilk örneğini, 1928 yılında Cumhuriyet gazetesinin verdiği anlaşılır. Yunus Nadi, Arap harflerinin yerine Latin harflerinin kabulü nedeni ile bazı gazetelerin tiraj yitirdiklerini ama Cumhuriyetin bundan fazla etkilenmeden yaklaşık 10-15 bin baskı yaptığını belirtir. 1929'da Vakit ve Akşam gazeteleri de çeşitli promosyon kampanyaları düzenlerler. 25 Temmuz 1931'de kabul edilen Matbuat Kanunu ile ikramiye dağıtımı yasaklanır. Kanunun 36. maddesine göre, "Gazete ve mecmualar kendi adlarına piyango, tombala vs. gibi herhangi bir suretle talih ve kura oyunları tertip edemeyecekleri gibi böyle tertiplerin kupon ve yazı ilanları gazete ve mecmualarda yayınlanamaz. Aykırı hareket edenler 200 liradan 1000 liraya kadar ağır para cezasıyla mahkum olurlar. Bu yasadan sonra gazeteler kupon dağıtmaktan vazgeçer. 1950'de çıkarılan Basın Kanunu'nda, Matbuat Kanunu'nda yer alan gazete ve mecmuaların talih ve kura tertip edemeyecekleri maddesi yer almaz ve promosyon kampanyaları yeniden başlamış olur.<sup>46</sup>

1960'lı yıllarda iç promosyon devri olarak adlandırılan gazeteyi daha fazla dağıtan bayie daha çok prim verme dönemi başlar.<sup>47</sup> 1980'de gazeteler 54 çeşit armağan dağıtır. O yıl gazeteler karton modeller dağıtarak aralarında büyük rekabete girerler. Buna "Karton Savaşları" denir. Bu işi önce Milliyet başlatır.<sup>48</sup> Promosyon kampanyaları

---

<sup>45</sup> Atılgan, **A.g.e.**, s.146

<sup>46</sup> Topuz, **A.g.e.**, ss.349-350

<sup>47</sup> Ateş Vuran, "Medyada Promosyon", **Basın Kendini Sorguluyor**, 1. Baskı, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul, 1996, s.79

<sup>48</sup> Topuz, **A.g.e.**, s.349

1990 ve 1991’de aynı hızla devam eder. Promosyon asıl görmesi gereken işlevi olan “tanıtım” işlevini bırakır, onun yerine “satış” işlevi görmeye başlar. Nitekim son ansiklopedisi kampanyası bunları başlatan Sabah, Hürriyet ve Milliyet gazetelerine – ki bunlara Türkiye gazetesi de katılabilir – ortalama %100 civarında ek bir tiraj sağlar. Buna karşın diğer gazetelerde ise ortalama %30 civarında bir tiraj kaybı olur.<sup>49</sup>

Promosyon ticari anlamda bir ürünün satışının artması, kalitesinin yükseltilmesidir. Genelde ise bir ürünün tanıtımı için yapılan reklam kampanyalarına promosyon denir. Basında ise promosyon, gazetelerin armağan vermesi, piyango ve lotarya düzenlemesi anlamında kullanılır. Dış basında Fransa dışında bu tür uygulamalara çok sık rastlanmaz. Dergiler ise dış basında promosyona ağırlık veren yayınlardır.<sup>50</sup> Basın işletmelerinde promosyon bir gider ve maliyet unsurudur. Promosyon için yapılan çeşitli harcamalar vardır. Bunlar masraf olarak geçer ve vergi matrahından indirilir. Böylece dolaylı da olsa bir gelir unsuru olmuş olur. Gazetenin okurları yönünden promosyonu ele alırsak gazeteyi satın alan kişi, onu bir para karşılığı alır ve bu bedelle gazetesine sahip olmak ister. Bu fiyat o okurun o gazeteye atfettiği önemin de bir ifadesi ve onun karşılığıdır. Ancak gazete bu promosyon yardımıyla, baskı yaparak kendini sattırmaya çalışıyorsa okurun tercihi sapmış olur. Okur gazeteyi değil promosyonu satın alıyor demektir.<sup>51</sup> Bunun en iyi örneklerini promosyon kampanyaları ile tirajların hızlı yükselişinde ve kampanya sonrası hızlı düşüşünde gözlemlemek mümkündür.

Promosyona başvuran gazetelerin tek sanunma aracı en azından o güne kadar gazete alıcısı olmayan insanları gazete satın almaya yönlendireceği yolundadır. Ancak hemen her seferinde promosyon sona erer ermez yeni alıcılar o gazeteyi almaktan vazgeçmektedirler. Gerçekte lotarya olarak tanımlanan promosyon kampanyaları yeni okuyucu kitlesini sadece promosyon süresince tutabilmektedir. Basında biriktirilen

---

<sup>49</sup> Turgay Berksoy, “Basın Ekonomisi ve Promosyon (Sosyal Fayda ve Maliyetleri Yönünden Basın Sektörü ve Promosyonların Değerlendirilmesi)”, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:3, İstanbul, 1993, s.219

<sup>50</sup> Şevket Sayılğan, **A.g.m.**, s.72

<sup>51</sup> Alev Coşkun, **A.g.m.**, s.s. 83-84

kupon karşılığı yapılan çekilişle verilen hediyeler lotarya kapsamına dahil edilmektedir. Türk basınında günümüzde çekilişli veya çekilişsiz verilen tüm hediyeler promosyon kampanyaları olarak adlandırılır ve satışı arttırmaya yöneliktir.<sup>52</sup>

Yazılı basın işletmelerinin tek hedefi çok satmak olduğundan ansiklopedi, dış fırçası, tabak vb. promosyonlar sonucu gazetelerin asıl hedefi şaşar. Yazılı basın işletmelerinin asıl hedefi çok satmak değil, çok okumak olmalıdır.<sup>53</sup>

#### 1.1.2.3.1.5. Yatırım

Basın işletmelerinin yatırımları, sermaye yoğun bir nitelik taşımakta, üretilen ürünler, büyük bir altyapı ve masraflı bir üretim tekniği gerektirmekte aynı zamanda bu işletmelerin sabit maliyetleri de oldukça yüksek gerçekleşmektedir. Bu durum piyasaya giriş engellerinin yükseltmekte ve piyasada var olan firmalara da etkin bir çalışma alanı bırakmaktadır. Yüksek başlangıç maliyetlerinin yanı sıra, ürünü devamlı takip eden yerleşik bir okuyucu kitlesine sahip reklam fiyatları, reklam ve promosyona yeterli kaynak ayırma ihtiyacı finansman gerektiren önemli harcamalardır.<sup>54</sup>

Genel olarak bakıldığında basın işletmelerinde finansman sorunu kapsamında bulunan hammadde, tiraj, dağıtım, promosyon ve yatırımların; işletmenin maliyet ve bütçeleme sistemlerinde personele ayrılacak olan kısmını, bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak etkilediği görülür.

Basın işletmelerinde personel giderleri yatırımlardan ayrı düşünülürse, işletme bütçesinden büyük bir yer kapladığı görülür. İşletmelerin temel yatırım kalemlerinden biri de, günümüzde gelişen teknolojinin takibi yönünde yapılan yatırımlardır. Basın işletmelerinde buna örnek olarak son teknolojik baskı makineleri verilebilir.

---

<sup>52</sup> Semra Atılğan, “Türk Basınında Promosyon Çıkmazı”, **A.g.m.**, s.142

<sup>53</sup> Nezih Demirkent, **Medya Medya Nereye**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.164

<sup>54</sup> Tolga Kara, “ Basın İşletmeciliği ve Türk Medya Piyasasının Yapısal Değişkenleri”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, İstanbul, 2005, s.113

#### 1.1.2.4. Basın İşletmelerinde Pazarlama Fonksiyonu

Pazarlama, günümüz işletmelerinin çok genişlemesi doğrultusunda tanımlanması gerekirse, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimi sağlamak üzere, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama süreci olarak ifade edilebilir.<sup>55</sup>

Pazarlama insanın varolması, ilk üretim süreci ihtiyacı ve istekleri doğrultusunda başlar. Bu kavram aile ekonomisi kavramını ortaya çıkarır. Bireyler kendilerine yetecek kadar üretimi kendileri gerçekleştirir. Fakat zamanla üretim fazlası oluşur ve başkaları ile paylaşım söz konusu olur.<sup>56</sup> Pazarlama faaliyetinin en ilkel şekli Fenikeliler'in zamanına kadar ulaşır. Eski çağlardan zamanımıza doğru gelindiğinde ise bu faaliyetin Sanayi Devrimi ile geliştiği görülür. Eskiden en önemli işletme faaliyeti olan üretim, günümüzde yerini pazarlama faaliyetine bırakır.<sup>57</sup> Pazarlama için gerekli pazarlama karmasını da tanımlamak gerekirse mal, fiyat, dağıtım ve promosyondan oluşur. Pazarlama karması kavramı, ilk olarak 1962 yılında N. H. Bordon tarafından geliştirilir ve bu dört elemanın işletmeye uyarlanması için uygun bir pazarlama planı yapılması gerekmektedir.

İşletmenin var olduğu sosyal çevre içinde devamlılığının sağlanabilmesi için temel işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlama fonksiyonunu gerçekleştirmesi gerekir. Bir işletmede pazarlama sürecinin etkisi girdilerin işlenerek çıktı halini alması sonuçlarına bakılarak görülebilir. Pazarlamaya bağlı olarak çıktı hedef kitleye ulaşp işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlar, bu nedenle işletmeler de pazarlama

---

<sup>55</sup> İlhan Cemalcılar, **A.g.e.**, s. 6

<sup>56</sup> Funda Savaş Gün, **"Pazarlama"**, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Ders Notları, İstanbul, Aralık 2002

<sup>57</sup> Erem, **A.g.e.**, s.26

stratejisi uygulanması gereklidir. Hedef pazarı bulmak ve etkin bir pazarlama karması sonucunda işletme pazarlama stratejisi belirlenir.

İşletme için çok büyük önem arz eden pazarlama fonksiyonu, bir üretim işletmesi olarak kabul edilen basın işletmeleri açısından da oldukça önemlidir. Basın işletmeleri açısından pazarlama; mevcut ve muhtemel tüketicilerin (okuyucu) ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere pazarlama bileşenlerinin planlanması, uygulanması, eşgüdümleşmesi ve denetimini içeren faaliyetler dizisidir.<sup>58</sup>

Piyasa araştırmaları sonucu basın işletmeleri; dağıtım ve reklam piyasası kadar, ürün siyaseti ve dağıtım piyasasını da birbirlerinde bağlarlar ve koordine ederler. Güçlü bir imaj yaratarak, tiraj düşse bile okuyucular ve reklamcılar arasındaki medya rekabetinde güçlü bir pozisyona sahip olmayı sürdürürler. Reklam açısından etkinliğini ve ekonomik başarısını artırır. Okur anketleri, belli grupları etkilemeye ve hedef gruplar kazanmaya, piyasa konularında bilgiler sunmaya yardımcı olurlar. Okur anketleri, editör ve muhabirlerin okurun tutumundan daha fazla haberdar olmasına yardımcı olup, onların belli bazı önyargılardan sıyrılmasını sağlar.<sup>59</sup>

#### **1.1.2.5. Basın İşletmelerinde İşgören Yapısı**

İşletmede makineleri çalıştıranlar, kontrol edenler, üretim süreci ve sonrasında faaliyetleri örgütleyenler insanlardır. Dolayısıyla personel dendiğinde, işletmenin her kolunda çalışan işgücü anlaşılmaktadır. İşletmelerin başarısında büyük etken olan insan gücü ancak rasyonel bir biçimle değerlendirilirse işletme açısından yarar sağlar. İşletmenin hedefe ulaşabilmesi için, işletmede çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla yürütülen faaliyetlerin tümü “personel yönetimi” olarak tanımlanabilir.

---

<sup>58</sup> Tanju Öztürk, “Türk Basınında Pazarlama”, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, 1. Baskı, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, Yayın No. 17, İstanbul, 1984, s.159

<sup>59</sup> Atılğan, **A.g.e.**, s.153

Günümüzde personel yerine işgören sözcüğü daha sık kullanılır. İşletmeleri oluşturan her birim kendi bünyelerindeki işgören işlerini takip etmek ve ana insan kaynağı birimi ile eşgüdüm içinde çalışmak durumundadırlar. Bu amaçla örgütlenmiş bir işgören yönetimi uygulaması yoluna gidilir. İş ile işgören arasında her bakımdan uyumun sağlanması amacıyla bu dengeyi kurmak bakımından alınması gereken tüm önlemleri “insan kaynakları yönetimi” üstlenmiştir.<sup>60</sup>

Personel yönetimi bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile, bu örgüte ait personelin sağlanması ve bu personelden en etkin ve verimli bir biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösterir. Ayrıca çalışanların yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilerek, onların daha vasıflı hale getirilmesi ve terfi, eğitim ve çalışma şartları bakımından iş tatmininin sağlanması da personel yönetiminin görevleri arasındadır.<sup>61</sup> Bu görevleri üstlenirken personel yönetimi yönetim bilimi, ruhbilim, toplumbilim, kültür bilim, toplumsal psikoloji, hukuk, siyaset bilimi, sosyal politika vb. çeşitli bilim dallarının kuramlarından, kavramlarından ve bulgularından yararlanır.

Bu yönetim şekli çalışanları iş ortamı içindeki yeri ve ilişkileri ile ele alır. Bir taraftan varolan personelin en etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını diğer taraftan işletmenin amaçlarına en kısa zamanda ulaşması amacıyla çalışanların da kişisel olarak maddi ve manevi bakımdan tatminini gerçekleştirmeye çalışır.

Kısacası işgören yönetimi; bir işletme içinde planlama, organizasyon, emir-komuta, kontrol, tedarik ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücretleme, tamlaşma, sağlık ve korunma gibi işlevlerin başarı derecelerinin planlanması, organizasyonu, komutası ve kontrolü anlamına gelir. Günümüzde personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimi kavramı alır.

---

<sup>60</sup> Şulecan Dalbudak, “Türkiye’de Basın İşletmeleri Personel-İşgücü”, <http://www.dorduncukuvvetmedya.com/arsiv/sule.html> (Erişim: 11 Aralık 2005) , ss. 60-72

<sup>61</sup> İsmet Mucuk, **A.g.e.**, s.347

Planlama, personel ihtiyaç ve programının önceden tespit edilmesini ifade eder; organizasyon, amaca ulaşmak için kullanılan bir araçtır, amaç ve hedefleri gerçekleştirecek olan rgt ifade eder organizasyon ve örgütleme olarak da bilinir; emir- komuta ise kurulmuş olan örgütün bütün personelinin istekli ve etkin bir şekilde işe koyulmasını sağlamak için uygulanır; kontrol, kurulmuş olan örgütün işe başlaması için gerekli kumanda verildikten sonra yapılan işlerin plana uygun olup olmadığının kontrol edilmesi aşamasıdır; tedarik ve işe yerleştirme ise örgütün ihtiyaç olan personelin sağlanması,seçimi ve uygun kişinin uygun işe yerleştirilmesini ifade eder; eğitim ve geliştirme, sağlanmış olan personelin yapılan işten iyi sonuç alınabilmesi için amaca uygun olarak yetiştirilip gelişmesini sağlamaktır; cretleme ise işe alınan ve eğitilen personelin örgütün amacını benimseyip onun için çalışmasını sağlamak amacı ile adil ve gerekli ücretin ödenmesi anlamını taşır; tamlaşma olarak ifade edilen bir diğer unsur ise şöyledir, personelin işe yerleştirildikten, eğitilip geliştirildikten ve creti ödendikten sonra diğer arkadaşları ile birlikte bir takım ruhu taşıyarak aynı hedef üzerinde teknik bilgisi yanın da grup içindeki uyumunun sağlanması anlamına gelir; son olarak sağlık ve koruma ise personeli işletme içerisinde tutabilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek amacı ile personelin fiziksel olarak da güvenliliğinin sağlanması anlamını taşır.

İşletmelerde bir işgörenin işine başlamasına, eğitilip geliştirilmesine hatta korunmasına kadar çok yönlü bir personel yönetimi erevesi vardır.Bu ereve içinde planlama, organizasyon, emir-komuta ve kontrol işgören yönetiminin idari yönünü kısacası yönetsel evresini oluştururken; tedarik ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, cretleme, tamlaşma ve sağlık ve koruma ise işgören yönetiminin yrtsel evresini oluşturur.

Diğer işletmelerde olduğu gibi basın işletmelerinin de önemli bir özelliği de insan faktrnndr. Basın işletmelerinin başarısındaki temel ölçü, ürün olarak ortaya çıkarılan yayın yada yayınların kamuoyundaki olumlu imajıdır. Basın işletmeleri verilen

hizmetin en son ve en iyi şeklini alabilmesinde, iş gücü ve beyin gücüne bağımlılığın çok fazla olduğu organizasyonlardır.<sup>62</sup>

Basın işletmelerinde personel yapısı içinde yöneticiler, idari personel, üretimde çalışanlar ve yazar-çizer kadrosu bulunur. Basın işletmelerinde iş tanımı standarttır. İlk olarak 1960'lı yıllarda gazetecilik mesleği gerçekleştiren personellerin teminata kavuştuğu ve korunduğu gözlemlenir. Günümüzde basın işletmelerinde çalışan personellerin Basın Kanunu - İş kanununda sorumlulukları ve hakları belirlenmiştir. (Ek1)

#### 1.1.2.6. Basın İşletmelerinde Muhasebe

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Kamu Muhasebecileri Enstitüsü'nün yayın organı olan "Accounting Terminology Bulletin"deki muhasebe tanımı şu şekildedir: "Muhasebe, öncelikle mali karakteri olan ticari işlemler ve olayları tespit eden ve sınıflandıran bir ilim ve bu işlemlerle, olaylarla ilgili özetler (raporlar), incelemeler ve açıklamalar yaparak neticeleri bir karara veya değer hükmüne varmaları gereken kişilere ileten bir sanat, bilim ve uygulamadır."<sup>63</sup>

Muhasebe, işletme eylemlerinin kontrolünü olurlu kılmak, geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak, işletme içi ve dışındaki kişilere işletmeye ilişkin etkin kararlar alınabilmesi için, mali olaylarla ilgili bilgilerin toplanması ve iletilmesi işlemi olarak tanımlanabilir.<sup>64</sup>

Muhasebe iki ana bölüme ayrılır. Bunlardan biri olan finansal muhasebe ki yatırımcılar, kredi verenler, sendikalar, finansal analistler, hükümet acenteleri ve diğer ilgili gruplar gibi dış karar vericileri ilgilendirir. Yönetim muhasebesi ise iç karar

---

<sup>62</sup> Işık Özkan, **A.g.e.**, s.104

<sup>63</sup> İsmail Özaslan, **Muhasebenin Teknik Yapısı**, İstanbul İ.T.İ.A. N. Sayar- Yayın ve Yardım Vakfı Yayınevi İşletmesi Yayınları No.223, İstanbul, 1972, s.2

<sup>64</sup> Ümit Ataman, **Genel Muhasebe**, Cilt I, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1996, s.1

vericileri ilgilendirir ki bunlar tepe yöneticilerini ve organizasyon içindeki diğer yönetim birimlerini kapsar.<sup>65</sup>

Muhasebe, bir işletme dili olarak da tanımlanır.<sup>66</sup> Muhasebenin duayeni Luca Paccioli'dir.

Muhasebenin fonksiyonlarını sıralamak gerekirse,<sup>67</sup>

- İşletme yöneticilerini alacakları kararlarda aydınlatır,
- İlgililere (Kredi veren veya verecek olan bankalara, ortaklara, işletmenin hisse senedi veya tahvillerini alacak sermaye sahiplerine ve vergi otoritelerine) işletme hakkında gerekli bilgiyi sağlamak,
- Görevlilerin suistimallerine karşı işletme varlığını korumaktır.

Muhasebe, işletme faaliyetlerini para cinsinden ortaya koyarken, bu faaliyetlere sebep olan belgelere dayanır. Bu belgeler işletmenin yaptığı giderleri veya elde ettiği hasılatı, masraf ve maliyet unsurlarını objektif olarak ortaya koyar. Muhasebe güçlü bir denetim aracıdır.<sup>68</sup>

İşletmenin muhasebe bölümünün yapması gereken görevler ise şunlardır,<sup>69</sup>

- Yapılan işlerin kayıtlarını tutmak,
- Mali durum tablolarını hazırlamak,
- Üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerini hesaplamak,

---

<sup>65</sup> Uğur Dai, **A.g.e.**, s.1

<sup>66</sup> Robert F. Meigs, Walter B. Meigs, **Financial Accounting**, 7bs.y.y., McGraw-Hill, 1992, s.4

<sup>67</sup> Uğur Dai, **A.g.e.**, s.2

<sup>68</sup> İsmail Özaslan, **A.g.e.**, s.s.6-8

<sup>69</sup> Uğur Dai, **A.g.e.**, s.2

- İşletme bütçesini hazırlamak, bunu gerçekleştiren rakamlarla karşılaştırmak, aradaki farkların sebeplerini araştırmak ve gerekli tedbirleri almaktır.

Basın işletmelerinde üretim yapısının yoğun teknolojiye dayanması sabit varlıklara yatırılan sermaye miktarını etkiler. Basın işletmelerinin üretim süresi çok kısa olmakla birlikte sabit varlıklara yatırılan sermayenin fazla olması fonların atıl kalmasına neden olabilir. Stok süresi, işletmelerin yapılarına ve pazar koşullarına bağlı olmaktadır. Basın işletmelerinde ise mamul stoku yapılamamasının söz konusu olması nedeni ile bu işletmelerde mamul açısından stok değil, hammadde stoku (kağıt, mürekkep vb.) sermayenin belirlenmesinde rol oynar. Bu unsurlara yatırılan sermaye miktarı stok süresi ve miktarına göre hesaplanır.<sup>70</sup>

#### 1.1.2.7. Basın İşletmelerinde Halkla İlişkiler

Halkla İlişkiler yönetimin felsefesi, bu felsefenin yürütülen politika ve eylemlerle görüntülenmesi, bir yönetim fonksiyonu ve karşılıklı anlayış ve iyi niyetin sağlanması için, kamuoyu ile haberleşme yöntemlerinden yararlanılarak bu felsefenin , politikanın, uygulamanın ve eylemlerin açıklanmasıdır. Kuruluş ile onun karşısındaki hedef kitle arasında karşılıklı menfaate dayalı ve sağlıklı bir diyalog tesis etmesi, bunun sonucunda da kamuoyunun ilgili kesimlerinde kuruluş hakkında olumlu bir imaj ve destek yaratılmasıdır. Bir insanın, derneğin, özel yada kamu kuruluşunun karşılıklı iş yaptığı gruplarla ilişkiler kurması varsa ilişkilerini geliştirmesi için gösterilen çabalarıdır.<sup>71</sup> Geniş anlamı ile halkla ilişkiler, kuruluşların duyarlı olduğu çevreyi tanıması ve kendisini bu çevreye tanıtmayı amacıyla iletişim tekniklerinin planlı, programlı bir şekilde iki yönlü olarak ve yönetim felsefesine dayandırılarak uygulanmasıdır.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Özkan, **A.g.e.** ,s. 119

<sup>71</sup> Alaeddin Asna, **Public Relations Temel Bilgiler**, 2. Basım, Der Yayınevi, İstanbul, 1998, ss.2-7

<sup>72</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Genişletilmiş 4. baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998, s.4

Halkla ilişkilerin belirgin ögeleri ise; karşılıklı olması ve dürüst yoldan kitlenin etkilenmesinin sağlanması ile karşıdan ilginin kazanılmasına yönelik çabaların oluşturulup, o ilginin değerlendirilmesinin gerçekleştirilmesidir.

Halkla ilişkiler kampanyası adımlarını sıralamak gerekirse, bilgi toplanması ile başlar, elimizdeki bulgulardan yararlanarak çalışma planının hazırlanması ve hazırlanan planların uygulanması ile devam eder, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ile de son bulur. Bu bilgiler bize çalışma planlarındaki yanlışlıkları ve eksiklikleri düzeltme olanağı verir.<sup>73</sup>

Halkla ilişkiler çalışmaları yürütülürken kitle iletişim araçları kullanılır ki bunlar gazete, dergi, televizyon, internet, radyo vb., hedef kitleye mesajın ulaştırılabilmesi için en önemli kanallardır. Basın işletmesi olarak nitelendirdiğimiz yazılı kitle iletişim araçları bu açıdan bakacak olursak hem halkla ilişkilerin kullandığı birer kanal, hem de halkla ilişkileri kullanan birer işletme konumundadırlar.

Basın işletmeleri kamuoyu oluşturma niteliklerinin de varlığı ile halkla ilişkiler çabalarını ve çalışmalarını hedef kitleye ulaştırırken daha etkin birer kanal görevi görürler.

## **1.2. Basın Tarihine Genel Bakış**

Basın, haberleri ve fikirleri toplama, değerlendirme, işleme ve bunları başkalarına ileterek kamuoyu oluşturma sanatını mümkün hale getiren yazılı kitle haberleşme aracı olarak tanımlanır.

---

<sup>73</sup> Alaeddin Asna, **Halkla İlişkiler...Public Relations...P.R.**, 2. Baskı, Sabah Kitapçılık, İstanbul, Ekim 1998, ss.235-244

Basın işletmesi ise haberleri ve fikirleri toplayıp, kamuoyu oluşturma sanatını elinde bulunduran gazete, dergi vb. yazılı kitle iletişim araçlarıdır.

İşletme olarak basın işletmelerinin tarihi incelenirse dünyada ve Türkiye’de 1440 Gutenberg’in matbaayı buluşu ile basının gelişiminin paralellik gösterdiği görülür.

### **1.2.1 Dünyada Basın İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi**

Dünyada basın yayın tarihi ile ilgili kesin ve en doğru bilgiye 19.yy’da gazetelerin tam anlamı ile yayınlanmaya başladığı zaman ulaşılır. Basının tarihsel gelişimi ile ilgili en önemli kaynak yine basının kendisidir. Basın ve yayının gelişimini sağlayan gelişmeler; teknolojik gelişmeler ki matbaanın bulunması ile başlar ve modern baskı tekniklerinin gelişimi ile devam eder; ekonomik gelişmeler ki gazetelerin sayfa sayısının artması sonucunu doğurur; iç ve dış savaşlar, sömürgecilik ve demokrasi gibi kavramların doğuşu ve gelişimi ile ilgili sosyal gelişmelerdir. Basımı oluşturan teknolojik icatlar; yazının icadı (M.Ö. 3500’ler), kağıdın icadı (M.S. 200’ler) ve matbaanın icadı (1440)’dır.

İnsanın yaşamını sürdürebilmek için dil ögesini kullanarak iletişim kurmaya başlaması, düşünce ve duygularını bir diğer insana iletme arzusu zamanla bu düşünce ve duyguları daha geniş kitlelerle paylaşma isteğine dönüşür ve haberleşme olgusu karşımıza çıkar. Haberleşme zamanla yerleşim alanlarının arasına uzun mesafeler girmeye başladığından yaya ve atlı habercilerle sağlanmaya başlar. Sonraki süreç ise kağıdın icadı ile devam eder. Kağıt üzerine yazı yazmak, resim, işaret ve şekiller yapmak amacı ile, türlü bitkisel maddelerden imal edilen ince bir yüzeydir. Kağıt, düşünceleri yazı haline koymakla başlayan uygarlıkların yeryüzündeki yayılışında en önemli etkenlerden biri olur. Kağıdın en ilkel şekli “Papirüs”tür. Papirüs kağıdı devrini, Batı Anadolu’daki Bergama şehri uygarlığının bir ürünü olan “Parşömen” izler. Parşömen, hayvan derilerinin terbiye edilmesi, parlatılması ve mürekkep kabul edecek hake gelmesi ile elde edilen bir malzemedir. Bugünkü anlamda ilk kağıt İsa’dan 200 yıl önce Çin’de görülür. Kağıdın diğer uluslar tarafından öğrenilip yapılmasına ancak yedinci yüzyılda başlanır. 1845 yılında Fredrick Keller odundan kağıt yaparak, odundan

kağıt yapımının temeli atar. Bundan sonra odundan, samandan, selülozdan kağıt yapılır.<sup>74</sup>

Matbaayı ise Johann Gutenberg 1440 yılında keşfeder ve ilk kitap baskısını gerçekleştirir.<sup>75</sup>

Modern baskı tekniğinin temeli ise 1811 yılında Alman Friedrich Koenig tarafından atılır. Koenig, elle kağıt koyma ve kağıt almanın dışında her parçası demirden olan, boya sürme, kağıdın basımı ve kalıplarla kağıdın karşılaşmasını otomatik olarak yapabilen ve saatte 400 baskı yapabilen bir makine icat eder. Bu makineyle ilk basılan gazete “The Times” olur.<sup>76</sup>

On beşinci yüzyılda baskıda Gutenberg'in değişebilir harfleri kullanmak için yaptığı baskı makinesiyle Avrupa'da kitap basımı artarken, Rönesans, Reform Hareketleri düşünce alanında pek çok yeni gelişmeleri beraberinde getirir. On yedinci yüzyılda gazetelerin çıkmaya başlamasında ticaretin gelişmesi, sermaye birikiminin başlaması, Avrupa'da çeşitli ülkeler arasında yapılan savaşlar hakkında bilgi edinme isteğinin etkileri olur. On yedinci yüzyılda dış haberler, ticaret ve gemicilik haberlerinden oluşan gazeteler, on sekizinci yüzyılda Amerikan Bağımsızlık Savaşı ve Fransız İhtilali ile birlikte siyasal haberlere yönelmeye başlar. On dokuzuncu yüzyılda sanayi devrimi ile birlikte, toplumsal, mali ve kültürel sorunlar gazetelerde işlenir hale gelir. Ucuz kağıt yapılmasına kadar, pahalı bir meta olarak satılan gazete, seçkinlerin yararlandığı bir kitle iletişim aracı olarak toplumda yerini korur. Sanayi devriminin ve gelişen teknolojilerin katkısı, kağıt ve baskıda görülen değişiklikler sayesinde ucuza satılmaya başlanan gazeteyle kitleye dönük gazetecilik çalışmaları başlar. Yirminci yüzyılda gerçekleşen iki dünya savaşı gazeteciliği çeşitli yönlerden etkiler. I. Dünya Savaşı'ndan sonra radyo, II. Dünya Savaşı'ndan sonra televizyon ve 1929 ekonomik

---

<sup>74</sup>İnuğur, A.g.e, ss.26-31

<sup>75</sup>İnuğur, A.g.e, s. 51

<sup>76</sup>Şevket Evliyagil, **Basın Sanayi'nin Temel Kavramları**, Bilim Yayınları No: 6, Ankara, 1985, s.10

krizinden sonra haber ve aktüalite dergilerinin gazetesinin yanında yer almaları gazetesinin kendine çeki düzen vermesini gerektirir.<sup>77</sup>

### **1.2.2 Dünya’da Basın Kuruluşları**

Dünyada gazetecilerin çalışma koşullarının gelişimi ve gazetecilik haklarının korunmasına dair çalışmalar 1949’da Birleşmiş Milletler Örgütü’nün Ekonomik ve Sosyal konseyi aldığı bir kararla uluslararası standartlar konusundaki gazetecinin çalışma koşulları ile ilgili gerekli tedbirleri almamış olan ülkeler tedbir almaya davet etmesi ile başlar.

#### **1.2.2.1 Uluslararası Gazeteciler Federasyonu (IFJ)**

Uluslararası Gazeteciler Federasyonu (International Federation of Journalists-IFJ) dünyanın en büyük federasyonudur. 1926 yılında kurulur ancak 1940 yıllarında Avrupa’daki ideolojinin ikiye bölünmesi ile IFJ’de parçalanır, günümüzdeki halini Fransız Gazeteciler Cemiyetinin önyak olması ile 1952 yılında kazanır.

Dünyadaki basın sendikalarının bir araya gelerek oluşturduğu federasyon gazetecilerin karşılaştığı zorluklara karşı uluslar arası dayanışmayı sağlamayı ve gazetecilerin mesleki ve özel yaşam koşullarının gelişmesini sağlamayı amaçlar.

Dünyadaki basın sendikalarının bir araya gelerek oluşturduğu federasyon gazetecilerin karşılaştığı zorluklara karşı uluslararası dayanışmayı sağlamayı amaçlıyor. 5 kıtada 60 ülkede yaklaşık 250 bin gazetecinin ortak sesi olan federasyon gazetecilerin güvenli bir ortamda çalışması için de çalışmalar yapar. Federasyon 1992 yılında da IFJ Güvenlik Fonu’nu kurar. Bu fon, şiddetin kurbanı olan gazeteci ve ailelerine dolaysız yardım yapmak amacıyla gazeteciler tarafından kurulan ilk uluslararası fondur.

Federasyonun 117 ülkede 500.000 civarında üyesi bulunmaktadır.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Oya Tokgöz, **Temel Gazetecilik**, 4.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 2000, ss.55-56

#### **1.2.2.2. Gazetecileri Koruma Komitesi ( Committee to Protect Journalist)**

Gazetecileri Koruma Komitesi ( Committee to Protect Journalist) de tüm dünyada meslektaşlarının haklarının ihlal edilmesini duyurma, protesto etme ve araştırmaya adanmış, tarafsız gazeteci kuruluşudur. Merkezi New York' da bulunan Komite, 1981 yılında kuruldu. Özel kurumlar ve iletişim kuruluşları tarafından mali açıdan desteklenir. Yılda dört kez bülten, iki ayda bir "Bilgilendirme notu" ve yılda bir kez de "Basına Yönelik Saldırıları" raporlarını yayınlar.

#### **1.2.2.3. İngiliz Basın Konseyi**

İngiliz Basın Konseyi, 1953 yılında kurulur. Tek gücü tenkit etmektir, ne gazetelere ceza verebilir ne de düzeltme yapabilir. İngiliz Basın Konseyi<sup>79</sup> , Basının özdenetim mekanizmalarından en önemlisi ve en yaygın gazeteciler ve toplumun çeşitli kesimlerinden insanların bir araya gelerek oluşturduğu basın konseyleridir. Basın konseyi, iletişim araçları temsilcileri (genellikle gazete sahipleri ve gazeteciler) ve halk temsilcilerinden oluşan bir kuruluştur ve hükümet yetkililerinden bağımsızdır. İlk Basın Konseyi 1916'da İsveç'te kurulmuştur. içlerinde en tanınmış olanı, 1953 yılında oluşturulan İngiliz Basın Konseyi'dir.

Basın konseyinin amacı, basında çıkan haksız ya da yanlış haberler, yorumlar sonucu onurları, çıkarları zarar gören kişilerin şikayetleri üzerine konuyu incelemektir. Basın konseyleri sadece okuyuculardan gelen şikayetleri değil, basının içinde meydana gelen olay ve şikayetleri de inceler ve karara bağlar. Konsey, bu tür şikayetler üzerine araştırmaya girişip elde ettiği sonucu (eğer söz konusu yayın organı haksız bulunmuşsa) açıklayarak kamuoyuna duyurur.

---

<sup>78</sup> International Federation of Journalists, <http://www.ifj.org>, (03.03.2006)

<sup>79</sup> Vedat Demir, Medya Ahlakı ve Etik, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Seminer Konuşmaları [http://www.byegm.gov.tr/seminerler/adiyaman-xi/adiyaman\\_7.htm](http://www.byegm.gov.tr/seminerler/adiyaman-xi/adiyaman_7.htm) (09.07.2006), s. 108

Basın konseylerinin işlevleri genellikle ahlâkî standartların korunmasıyla sınırlandırılmamıştır. İşlevlerinden başlıcası basın özgürlüğünün korunmasıdır. Bazı konseyler (Almanya, İngiltere) basının yapısal gelişimini, özellikle tekelleşme eğilimini izlemek ve kamuya açıklamakla görevlidirler. Bu görev basın özgürlüğünü koruma çabalarının bir bölümü olarak nitelendirilebilir.

Avrupa Gazeteciler Birliği ( Association of European Journalists- AEJ) ve European Journalism Center (EJC) diğer basın kuruluşlarıdır.

### 1.2.3 Türkiye’de Basın İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Basının Osmanlı İmparatorluğu’ndaki gelişimine bakıldığında ilk matbaanın 1490 yılında İspanya’dan getirildiği görülür. Musevilerin getirdiği bu matbaa Üsküdar’da kurulur ve din kitapları basılır.<sup>80</sup>

Türkiye’de ilk gazeteyi Fransızlar çıkarır. Fransız Devrimini izleyen yıllarda Fransız Büyükelçiliği’nde kurulan matbaa Fransız elçisi Vermainac tarafından devrimin amaçlarını ve yeni kurulan cumhuriyet düzeni ile ülkede meydana gelen yenilikleri Türkiye’de yaşayan Fransızlara ve diğer yabancılara anlatmak ve tüm dünyanın desteğini sağlamak amacı ile on beş günde bir 6-8 sayfa olarak “Buletin des Nouvelles” isimli Fransızca gazeteyi 1975 yılında yayımlar. Böylece Türkiye’de ilk gazete yabancı bir dilde de olsa yayımlanmış olur.<sup>81</sup>

İlk Türk Gazetesi “Takvimi Vekayi” 1831 yılında devlet tarafından çıkarılır. Bundan on yıl sonra ise William Churchill adında bir İngiliz Ceride-i Havadis’i çıkarır. İlk Türk özel gazetesi olan “Tercümanı Ahval” ise ancak otuz yıllık bir aradan sonra 1860 yılında Agah Efendi tarafından çıkarılır.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Oktay Duran, **Basım Yayın Tekniği ve İşletmeciliği**, Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş. İstanbul, 1987, s. 9

<sup>81</sup> Suat Gezin, “Gazeteciliğin ve Türk Yazılı Basınının Kısa Tarihsel Perspektifi (Bölüm 2), **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 19, İstanbul, 2004, s.12

<sup>82</sup> Cevdet Perin, **Tarih Boyunca Düşünce ve Basın Özgürlüğü**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1974, s.90

1980 öncesi basın siyasal ve sosyal etkilerle değerlendirilirken, 1980’den itibaren ekonomik ögeler ön plana geçer. Basının içeriği ve toplumsal rolü üzerinde ekonomik bağımlılıklar rol oynar. 24 Ocak’ta Türkiye’de ekonomi yeni şekillenirken, bu tarih basın için de dönüşüm tarihi olmuş olur. O gün Milli Cephe Hükümeti tarafından Başbakan Demirel ve Başbakanlık Müsteşarı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşar Vekili Turgut Özal’ın yönlendirmesiyle hazırlanan “İstikrar Kararları” açıklanır. Buna göre, liberal, dışa dönük bir ekonomi izlenecektir. Bununla beraber, ihracata dayalı, ithal ikamesi politikalarının bırakıldığı döneme girilir.<sup>83</sup>

Basının holdingleşmesi dönemi Asil Nadir’in birkaç gazeteyi satın alması ile başlayan dönemdir.<sup>84</sup> Yazılı basın sektöründe 1980 sonrasında büyük sermayeye aşırı bağımlılığın tekelleşme eğilimini arttırdığı görülür. Dağıtım faaliyetini de kısıkcı altına alan tekel anlayışı basın etiğinde yozlaşmalara neden olur ve bunun sonucunda az sayıda kişi ve kuruluş, her alanda toplumu yönlendirme imkanı bulur.<sup>85</sup>

1980’lerin sonlarından başlayarak özellikle 1990’lı yıllarda basındaki önemli durumlardan biri de sendikasılaştırma hareketi olup, bunun nedeni de basındaki yeni sahiplik sistemidir. Gazeteciler, medya ve basın patronları tarafından örgütlü bir güç olmaktan uzak tutulur. Bunun en önemli aşaması olarak da sendikasılaştırma kullanılır. Bu dönemde sendikasılaştırma hareketinin ortaya çıkışı ile basında çalışan fikir emekçileri üzerinde gerek maddi gerekse iş güvenliği açısından önemli baskının olduğu yadsınamaz.<sup>86</sup>

1990’larda Türkiye’de ve Dünya’da iletişim alanında bir sermaye bütünleşmesinin yaşandığı görülür. Medyanın iktidar üzerindeki etkisi, iktidarla yakın ilişki halinde olan büyük sermaye grupları süreç içinde küçük sermaye sahiplerini silip atar. Bu sürecin doğal sonucu olarak da Türk basın sektöründe bir oligopol yapı oluşur,

---

<sup>83</sup> Zeyyat Hatipoğlu, Mustafa Aysan, **Türkiye Ekonomisinde 1994 Bunalımı**, Beta Basım Yayım-Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.37.

<sup>84</sup> Emine Koyuncu, **A.g.m.**, s.92

<sup>85</sup> Doğan Tılıç, **2000’ler Türkiye’inde Gazetecilik ve Medyayı Anlamak**, Su Yayınları, İstanbul, 2001, s.189

<sup>86</sup> Murat Özgen, **Türkiye’de Basının Gelişimi ve Sorunları**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000, s.71

oligopolleşmeye doğru hızlı bir yönelme başlar.<sup>87</sup> 1990’larda oligopolleşme eğilimi Türkiye’de ve dünyada iletişim alanında da sermayenin bütünleşmesine sebep olur. Büyük sermaye küçük sermayeyi yutar duruma gelir.

Basın işletmeleri ele alındığında büyük sermayeye aşırı bağımlılığın oligopolleşme eğilimini arttırdığını görmek mümkündür. Dağıtım faaliyetlerini de kısıkacı altına alan tekel anlayışı basın etiğinde yozlaşmalara neden olur ve bunun sonucunda az sayıda kişi ve kuruluş, her alanda toplumu yönlendirme imkanı bulmuş olur.<sup>88</sup>

Basın sektörü denildiğinde, Türk basın dünyasında ayrı bir yeri ve önemi olan, Cumhuriyet gazetesinin ismini özellikle vurgulamak gerekir. Cumhuriyet’in ilk yıllarında, Mustafa Kemal Atatürk destek ve cesaretlendirmesi ile kurulan Cumhuriyet gazetesi, üç çeyrek asıra yakın bir süreden beridir, Türk basın dünyasında çok önemli misyonlar yerine getirmeye devam etmektedir. Söz konusu gazete, yalnızca Türkiye açısından değil, günümüz dünyasında çağdaş medyacılık anlayışı bakımından da, farklı bir geleneğin temsilcisi durumundadır.<sup>89</sup>

Türkiye’de 2000 yılı başında yaşanan büyük işsizlik ile 200’ü aşkın basın çalışanı işsiz kalır. Oligopol yapı içinde Doğan Grubu ve Sabah Grubu vardır. Büyük sermayeye aşırı bağımlılık başlar. Basın işletmelerinin piyasa yapısı görüntüleri ülkeler bazında incelenirse, çeşitli gruplar halinde sahipliği ellerinde bulundurdıkları görülür.

Basın işletmelerine tarihsel süreç içinde bakıldığında şu işlevleri yerine getirdikleri görülür. Ulusal gelişimin doğrultusu ve hızı hakkında kamuoyuna bilgi vermek; bu görevi yerine getirirken kamu görevlilerini ve yöneticileri halk adına denetlemek, halkı yenileşme ve gelişme alanlarındaki işlevler için özendirmek, halka

---

<sup>87</sup> Semra Atılgan, “Küreselleşme ve Günümüzde Medya Sektörü”, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı 11, İstanbul, Ocak 2001, s.243

<sup>88</sup> Doğan Tılıç, **A.g.e.**, s.189.

<sup>89</sup> Ali Arslan, “Günümüz Türkiye’inde Medya Gerçeği”, [http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/Gunumuz\\_Turkiyesinde\\_Medya.htm](http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/Gunumuz_Turkiyesinde_Medya.htm), Erişim: 06.07.2006

yeni bir sosyal yapıda, topluma yük olmaksızın etken biçimde yer almasına fırsat verecek yeni becerileri öğretmek.<sup>90</sup>

#### **1.2.4. Türkiye’de Basın Kuruluşları**

Türkiye’de gazeteciler kendi aralarında bir dernek kurmak için ilk kez 1908’de, İkinci Meşrutiyet’in ilanının ertesi günü, Sirkeci’de bir gazinoda toplanarak aralarında bir komisyon seçer. Bu komisyon iki yıllık bir süre içinde zaman zaman toplanarak Matbuatı Osmaniye Cemiyeti diye adlandırdıkları bir derneğin tüzüğünü hazırlarlar. Ama gazeteciler bir türlü cemiyetin kongresini toplayamaz ve dernek doğmadan ölür.

Türkiye’de basın kuruluşlarının genel olarak önemi, kuruluşları ile birlikte basın çalışanlarının haklarını koruma, basın çalışanlarını bir çatı altında toplama gibi özellikleri ile ön plana çıkar. Türkiye’de basın kuruluşlarını Türkiye Gazeteciler Cemiyeti başta olmak üzere sıralayacak olursak, Basın Konseyi, Anadolu Basın Birliği, Türk Basın Birliği, Çağdaş Gazeteciler Derneği, Türkiye Gazeteciler Sendikası, Türkiye Spor Yazarları Derneği, Foto Muhabirleri Derneği’dir.

##### **1.2.4.1. Türkiye Gazeteciler Cemiyeti**

Gazeteciler Cemiyeti günümüzdeki adı ile Türkiye Gazeteciler Cemiyeti 10.06.1946 tarihinde Sedat Simavi, Sadun Galip Savcı, Cihad Baban, Hayri Alpar ve Said Kesler tarafından kurulur. Bakanlar Kurulu’nun 12.06.1993 gün ve 93/4563 sayılı kararı ile Cemiyetin adına “Türkiye” kelimesinin eklenmesine izin verilir ve bu tarihten sonra cemiyetin adı Türkiye Gazeteciler Cemiyeti’dir.<sup>91</sup> 1946 yılında üç büyük il olan İstanbul, Ankara ve İzmir’de kurulan cemiyetin yerel kolları Adana, Afyon, Amasya, Antalya, Aydın, Balıkesir, Burdur, Bursa, Çanakkale, Denizli, Diyarbakır, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, Manisa, Muğla, Nevşehir, Ordu, Sakarya, Samsun, Trabzon, Yozgat ve Zonguldak’tadır.

---

<sup>90</sup> Ünsal Oskay, **Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş**, 4. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1992, ss.213-214

<sup>91</sup> Haluk Besen, **Türkiye’de Gazetecilik, Gazeteler, Gazeteciler**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, s.63

Türkiye Gazeteciler Cemiyeti'nin amacı gazete, dergi, radyo ve televizyon gibi yazılı, işitsel, görsel ve elektronik iletişim alanlarını kapsayan gazetecilik mesleğini; mesleğin geleneklerini, ahlak ilkelerini korumak; herkesin bilgi edinme, gerçekleri öğrenme hakkının bir aracı olan iletişim ve düşünce özgürlüğünü sağlamak, gazetecileri meslekleri içinde maddi ve manevi yönleriyle ilerletmek ve yüceltmek şeklinde özetlenebilir.<sup>92</sup>

Türkiye Gazeteciler Cemiyeti'nin iki tür üyesi vardır. Halen sayıları 6' yı bulan Onursal üyeler ve 3 bin 800'ü geçen Asıl üyeler. Yazılı veya görsel basında 212 sayılı yasayla değişen 5953 sayılı yasa hükümlerine göre sözleşmeli çalışmak ve en az iki yıl meslek kıdemi bulunmak veya Sarı Basın Kartı taşımak asıl üye olabilmenin ön koşuludur. Cemiyetin kitaplığında üyelerin kendi gelişimleri için; 25 bin dolayında eski ve yeni yazılı kitap bulunur. Bunlardan üç bini iletişim alanını kapsayan yayınlardır. Kitaplıktaki çalışma odasında araştırmacılar, gazete koleksiyonları ve öteki yayınlardan yararlanma olanağı bulunur bu sayede basın çalışanlarının eğitim ve gelişimlerini sağlamada önemli rol oynar.

Türkiye Gazeteciler Cemiyeti 1998'de merkez binasındaki Burhan Felek Salonunda meslek içi eğitim seminerleri düzenler. 1999 yılında Basın Müzesinde Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi ile ortaklaşa insan hakları konusunda eğitici seminer yapar. Bunların dışında Konrad Adenauer Vakfı ile yürüttüğü yerel Basın Seminerleri var. 1997 de başlayan ve halen süren seminerlere Anadolu'nun çeşitli kentlerinde gazete,televizyon, radyo elemanları ile o yöredeki Gazeteciler Cemiyetleri üyeleri katılıyor. Bu seminerler 23 kitap halinde kalıcı kılındı ve seminer yapılan yörelere gönderilir. Günümüzde TGC'nin çeşitli alanlarda büyük etkinlikleri vardır. Bunlar arasında şunların altı çizilebilir: Radyo ve Televizyon Yasası üzerinde değişiklik önerileri, Basın Yasası değişiklik önerileri, saldırıları kınama, tekelleşmeye karşı çıkışlar, toplu işten çıkarmalara karşı tepkiler, sosyal sorunlar, promosyona karşı

---

<sup>92</sup> Türkiye Gazeteciler Cemiyeti, <http://tgc.org.tr>, Erişim: 03.03.2006

direniş, gazeteci hak ve sorumlulukları, iletişim özgürlüğünü savunma, Konrad Adenauer Vakfı'nın desteği ile Yerel Medya Seminerleri vb...<sup>93</sup>

#### **1.2.4.2 Türk Basın Birliği**

14.08.1908 tarihinde Hüseyin Cahit Yalçın, Mahmut Sadık, Abdullah Zühtü, Akhat Cevdet, Ahmet Rasim tarafından “Matbuat-ı Osmaniye Cemiyeti” adıyla kurulur ve bugünkü Türk Basın Birliği'nin nüvesini oluşturur. Mayıs 1917'de hükümete beyanname vererek “Osmanlı Matbuat Cemiyeti” adını alır. 30.05.1919'da kongre kararı ile “Türk Matbuat Cemiyeti” adını alır. 1921-1934 yılları arasında “İstanbul Matbuat Cemiyeti” adı altında çalışmalarını sürdürür. 1934 yılında Atatürk tarafından adı “İstanbul Basın Kurumu” olur. 11.06.1935 tarihinde Atatürk'ün emri ile özel bir kanunla “Türk Basın Birliği” adını alır.<sup>94</sup>

#### **1.2.4.3 Çağdaş Gazeteciler Derneği**

Çağdaş Gazeteciler Derneği 23.02.1978 tarihinde Ankara'da Alaaddin Orhan, Mehmet Genç, Osman Z. Yüksel, Necmiye Aba, Alaattin Sevim, Mehmet Öztoprak, Cengiz Kuçcuoğlu tarafından kurulur.<sup>95</sup> Dernek Ankaralı gazeteciler arasında mesleksel bir dayanışma sağlamaya yönelir. 12 Eylül Darbesi'nden sonra demokratik bir düzenin kurulabilmesi için, sivil toplum örgütleri ile birlikte yapıcı etkinlikler düzenler. İstanbul, İzmir, Bursa, Antalya ve Eskişehir'de şubeler açar. Kısa zamanda üye sayısı 2 bine ulaşır. Dernek 1994 Nisan'ında Uluslar arası Gazeteciler Federasyonu'na katılır.<sup>96</sup>

#### **1.2.4.4 Türkiye Gazeteciler Sendikası**

Türkiye Gazeteciler Sendikası 10 Temmuz 1952 tarihinde İstanbul'da “Basın Mesleğine çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki İlişkileri Düzenleyen Kanun”

---

<sup>93</sup> Topuz, **A.g.e.**, ss.359-360

<sup>94</sup> Besen, **A.g.e.**, s.73

<sup>95</sup> Besen, **A.g.e.**, s.74

<sup>96</sup> Topuz , **A.g.e.**, ss.365-366

gazetecilere sendika kurma hakkı tanır tanımaz “İstanbul Gazeteciler Sendikası” adı ile kurulur. İstanbul Gazeteciler Sendikası, 1957 yılında Türk-İş'e üye olur. 1963 yılında sendikalar yasasında, milli sendika kurulması olanağını sağlayan değişikliğin yapılmasından sonra yeni örgütlenmeye gidilerek adı “Türkiye Gazeteciler Sendikası” olur.

İlk Olağan Genel Kurul'da, TGS'nin Uluslararası Gazeteciler Federasyonu'na (FIJ-IFJ) üye olması da kabul edilir. Başlangıçta sadece 212 sayılı Yasaya tabi olarak çalışan basın mensuplarının üye oldukları TGS, bütün basın emekçilerini kapsayacak biçimde örgütlenme çalışmalarına 1969 yılında başlar. Türkiye Gazeteciler Sendikası İstanbul Şubesi'nin 17 Kasım 1971 günü toplanan genel kurulunda gazete, dergi ve ajans çalışanlarının tümünün tek sendika çatısı altında toplanması ilkesi kabul edilir.

Gazete, dergi ve ajanslar dışındaki matbaa işyerlerini de kapsayan bir örgütlenme düzenine giren TGS, 7 Mayıs 1983 tarihinde yürürlüğe giren 2821 sayılı Sendikalar Yasası ve bu yasaya göre hazırlanan İşkolları Tüzüğü nedeniyle yalnızca gazete, dergi ve ajans işyerlerinde örgütlenme konusunda yetkili olarak, matbaa işyerleri 27 numaralı Gazetecilik İşkolu dışında kalır. 1 Nisan 1995 tarihinde toplanan TGS Olağanüstü Genel Kurulu'nda, radyolar ile televizyonların haber birimlerinde çalışanların da sendikamıza üye olabilmeleri için Ana tüzük'te değişiklik yapılır. Bu değişiklikten sonra, TGS Yönetim Kurulu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na başvurarak, özel radyo ve televizyon çalışanlarının 27 numaralı Gazetecilik İşkolu'na dahil edilmesini ister. Resmi Gazete'nin 10 Nisan 1996 tarihli sayısında yayımlanan tüzük değişikliği ile sendika örgütlenme alanı genişletilir.<sup>97</sup>

Önemli basın kuruluşlarından biri olan Anadolu Basın Birliği ise 20 Kasım 1975 tarihinde Ankara'da kurulur. Türkiye Spor Yazarları Derneği ve Spor Kulübü ise; 14 Mayıs 1964 tarihinde kurulur.

---

<sup>97</sup> Türkiye Gazeteciler Sendikası, “TGS Tarihçe”, <http://www.tgs.org.tr> , Erişim 01.03.2006

Kurucuları Adnan Akın, Burhan Felek, Tarık Bilgin, Tevfik Ünsi, Namık Sevik, Nemci Tanyolaç, Kahraman Bapçum, İhsan Biricik, Samim Var, Yalçın Toker, Haluk San, Aydın Bakanoğlu, Necati Karadayı, Nezih Demirkent, D. Vedat Sevinçli, Ferruh İlünsal, Sacit Demircan, Necati Bilgiç, Ali Hendekçi ve Rıdvan Yelekçi'dir. Dernek "Türkiye" adını 11 Eylül 1975 tarihli Resmi Gazete'nin 1535 sayılı nüshasında yayınlanan Bakanlar Kurulu'nun 7/10483 no'lu kararı ile alır. Dernek, Bakanlar Kurulu'nun 31.12.1965 gün ve 6/5644 sayılı kararı ile Uluslararası Spor Yazarları Derneği olan A.I.P.S.'nin üyesi olur. Ayrıca, Bakanlar Kurulu'nun 14 Mart 1990 günlü Resmi Gazete'de yayınlanan 30.01.1990 tarih ve 90/121 sayılı kararı ile kamu yararına dernekler arasında yerini alır. Foto Muhabirleri Derneği ise 1984 yılında Ankara genel merkezli olarak kurulur. Kurucu üyeleri Sökmen Baykara, Mehmet Ünlü, Zekai Durmuş, Rıfat Hüner, Bülent Hiçyılmaz, İlhan Kuyucu, Turgut Mantar, Rıza Ezer, Dursun Gündoğdu'dur.<sup>98</sup>

Bir diğer önemli kuruluş Basın Konseyi ise, 1988 yılının sonlarında İstanbul'da Oktay Ekşi'nin arkadaşları ile girişimi üzerine daha özgür, daha saygın bir basın isteyen gazetecilerin, kendi özgür iradeleri ile bir araya gelmelerini sağlayan ortak bir zemin olarak kurulur.<sup>99</sup>

Günümüzde geçerli olan Basın Meslek İlkeleri, Basın Konseyi'nce kabul edilmiş ilkelerdir. Bir yandan oto kontrolün en sağlıklı uygulama olacağı, diğer taraftan da basının daha önce kendine göstermiş olduğu sınırlamaların yeterli olmadığına dair düşüncelerle, bu ilkeleri Basın Konseyi oluşturur.<sup>100</sup>

Diğer Basın Kuruluşlarını sıralamak gerekirse; Gazete Sahipleri Sendikası, Cumhurbaşkanlığı ve Başbakanlık Muhabirleri Derneği, Magazin Muhabirleri Derneği, Ekonomi Muhabirleri Derneği, Polis-Adliye Muhabirleri Derneği, Türkiye Yazarlar Sendikası, , Türkiye Pen Yazarları Derneği, Türkiye'deki Dış Basın Derneği, Basın Mensupları ve Emeklileri Derneği vb. gibidir.

---

<sup>98</sup> Besen, A.g.e., ss.75-76

<sup>99</sup> Besen, A.g.e., s.70

<sup>100</sup> Melda Cinman Şimşek, "Medya Etiği", **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:11, İstanbul, Ocak 2001, s.299

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TÜRKİYE’DE BASIN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, “öncelikle diğer görevlerinin alt yapısını oluşturan iş analizi ve tanımlardan başlayarak işletmeye çalışacak iş göreni bulma ve işe alma, işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki uyumsuzlukları saptama, bu nedenle eğitim programları düzenleme, iş ve işgörenleri objektif ölçütlere göre değerlendirme ve giderek işgöreni işe özendirici ekonomi önlemleri içeren ücretlendirme yapma” gibi görevleri üstlenir. Bunları yaparken de psikoteknik , yani işgörenin bilgi ve ilgi alanlarını saptayarak iş ve işgören uyumunu analiz etme yönteminden yararlanır.

Geniş anlamda insan kaynakları yönetimi; işletme içerisindeki işgörenlerin uyumlu ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yapılan faaliyetlerin tümünü ifade eder.

Dar anlamda insan kaynakları yönetimi ise; işgörenlerin işe alınmasından değerlemesine, eğitimine, yükseltilmesinden bir başka işe atanmasına, ücretlerinin belirlenip verilmesine, sağlık ve güvenliklerinin sağlanmasına kadar uzanan çalışma alanına ilişkin kuralların ve ilkelerin saptanması, bu konuda kararların alınması ve tekniklerinin uygulanması anlamına gelir.

İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayırmak yerine insan kaynaklarını personel yönetiminin bir uzantısı yada gelişimi, çağdaş yaklaşımı olarak algılamak gerekir. İnsan kaynaklarının kapsam alanı içine personel yönetimi, örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkilerin girdiği görülür.İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerinde kurulur; ilki firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılmasıdır ikincisi ise işgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanmasıdır.<sup>101</sup>

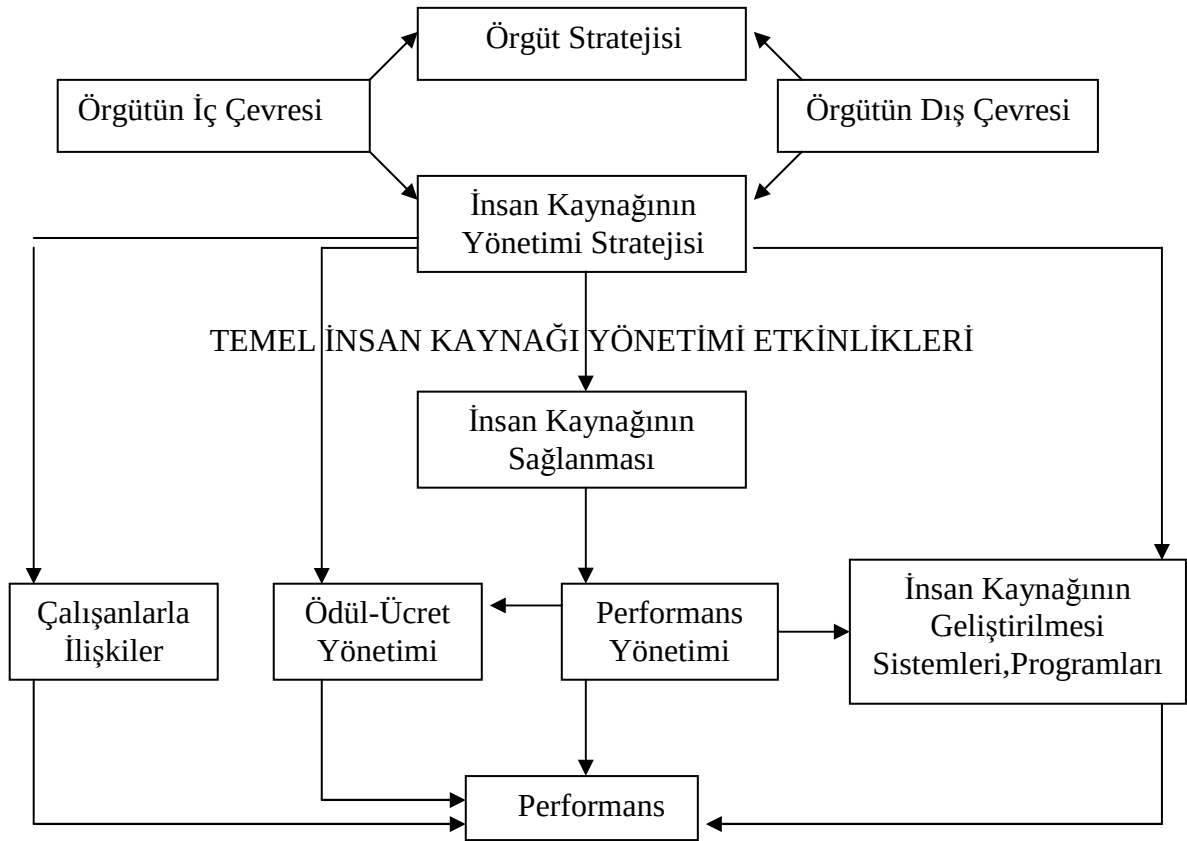
---

<sup>101</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000, s.5

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin dört temel fonksiyonu vardır. Bunlar işletmede insanın kalitesinin sağlanması, müşteri tatmininin elde edilmesi, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ve işletmenin sosyal sorumluluk anlayışının yerine getirilmesidir.<sup>102</sup>

İyi üretim iyi işgörenle sağlanır; bu amaçla işgöreni temel araştırma ve geliştirme konusu olarak benimsemiş olan insan kaynakları da çeşitli analiz ve yöntemler kullanarak işgörenden en iyi verimi almaya çalışır.

**Şekil 5: İnsan Kaynakları Yönetim Süreci<sup>103</sup>**



Şekilde de görüldüğü gibi, örgüt stratejisi; gerekli becerileri ve yeterliği olan personelin sağlanması için geliştirilen İKY stratejileri ile çalışanlarla ilişkiler, insan

<sup>102</sup> Emel Güler Yılmaz, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin İletişimi Gerçekleştirme Koşulları”, **Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:11, İstanbul, Ocak 2001, s. 357

<sup>103</sup> Michael Armstrong, **Human Resource Management – Strategy and Action**, Kogan Page, London, 1993, s.216

kaynağının geliştirilmesi sistemleri ve programlarını oluşturur. Örgüt ve İKY stratejileri, örgütün iç ve dış çevre koşullarından etkilenir. İnsan kaynağının sağlanması stratejileri, performans için gerekli becerileri ve standartları gösterir. Performans yönetimi, sadece bireyin doğrudan geliştirilmesi değil, aynı zamanda personelin ortaya koyduğu farklı sonuçlara göre ödüllendirilmesi ve eğitimi için de bir temel oluşturur. Performans düzeyleri üzerinde; insan kaynağının sağlanması, performans yönetimi, ödül-ücret yönetimi, insan kaynağının geliştirilmesi ve çalışanlarla ilişkiler etkinlikleri, hep birlikte etkilidir. Şekilde etkileri ve etkileşimleri görülür.

### **2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi**

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, işletme içerisindeki insan kaynağının performansını geliştirmek ve buna bağlı olarak örgütsel etkililiği sağlamaktır. Fakat bu amaçta ilerlerken örgütsel amaçlar yanında işgörenin daha verimli olmasını sağlayacak bireysel amaçlar da önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetimine göre daha genişletilmiş bir içeriğe sahip olduğundan, amaçları ve bu doğrultuda amaçların gerçekleştirilmesi daha ayrıntılı faaliyetler olarak nitelendirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi insanı bir durum olarak değil bir süreç olarak ele alır ve amaçlarını da onun etrafında şekillendirir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını sıralamak gerekirse;

- İşletmenin insan kaynağı ihtiyacını belirleyebilmek için planlar geliştirmek ve uygulamak;
- İşletmenin belirlenen insan kaynağı politikası doğrultusunda; amaç ve ilkelerine uygun olarak işgörenin saptanması, bulunması, işe yerleştirilmesi, bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemleri uygulayarak uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi;
- İşe yerleştirilmeden önce işgörenin eğitilip işletme amaçları doğrultusunda işin gereklerinin öğretilip uyumunun sağlanması;

- İşgörenin ve işin verimliliğinin sağlanması amacıyla sürekli eğitim programlarını düzenlenip uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması;
- İşgörenin yeteneği doğrultusunda yönlendirilip gerekli ise yükseltilmesini ya da işten çıkarılmalarını ve özlük işlemlerinin yürütülmesini sağlamak;
- Toplu sözleşmelerin düzenlenip işçi sendikaları ile sürekli iletişim halinde olmak ve ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunlara çözüm bulmak,
- “Eşit işe eşit ücret” politikası doğrultusunda iş analizleri, tanıtlar ve iş değerlemeleri yapıp, en üstten en alta kadar bütün işletme çalışanlarının ücret ve aylıklarının belirli bir sistem doğrultusunda gerçekleştirmek,
- İşgörenler için kariyer planlaması yapmak,
- İşgörelere sağlık ve güvenlikleri açısında yeterli derecede güvencenin sağlanıp sağlanmadığının denetlenmesi ile yönetici kesime danışmanlık yapılması gibi amaçlar içerir.

Bütün bu amaçlar doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin temel konusu insan olduğundan; insan kaynakları yönetimi, işgören veya personelin işe alımından işten ayrılmasına kadar bütün ilişkilerini düzenleyen bir içeriğe sahiptir. Aslında insan kaynaklarının temelinde yatan felsefe; rekabette öne geçme yolunun, insanlara bağlı olması fikridir.<sup>104</sup>

Günümüzde işletmenin amacına ulaşmak adına sahip olduğu en değerli kaynak insan kaynağı olduğundan önemi anlaşılmakta ve işletmeler içindeki yerini daha da sağlamlaştırmaktadır.

---

<sup>104</sup> Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Yaklaşım)**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002, s.17

İnsan faktörünün, 1990'lara gelindiğinde organizasyonlar ve en üst kademedен en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde ön plana çıkması ile personel bölümleri adlarını yavaş yavaş “İnsan Kaynakları Bölümü” olarak değiştirseler de halen personele ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamazlar. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar girmeye başlar. İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları Bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başlar. Firma içindeki çalışana yapılan yatırımın aslında firmanın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başlar.<sup>105</sup>

Bütün bu gelişmeler ile günümüzde artık insan kaynakları yönetiminin, işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesi; bir çok işletmenin rekabette geri kalmamak için insanı, yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamasıdır.

İşletmelerin son 20 yıl içinde Taylorizm ve sosyal mücadele modelinden soyutlanarak yeni bir gelişme yaşadıkları izlenmiş ve insan kalifiye özelliği ile iş dünyasında bir yer kazanmaya başlamış, yeniden yapılanan ve genişleyen iş ortamında geleneksel zincirleri kırarak, çok yönlü, yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna geçmiş ve bütün bu değişim sürecinin doğal sonucu olarak da insan kaynakları işletmelerin en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlanmıştır.<sup>106</sup>

Günümüzde işletmenin amacına ulaşmak adına sahip olduğu en değerli kaynak insan kaynağı olduğundan önemi anlaşılmakta ve işletmeler içindeki yerini daha da sağlamlaştırmaktadır.

---

<sup>105</sup> Funda Ferik, “İnsan Kaynakları Gelişim Süreci”  
[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik\\_gelisimsureci.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp), Andersen Ofisi , İstanbul , 01.04.2006

<sup>106</sup> Sabuncuoğlu, **A.g.e**, s.3

### **2.1.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler**

Her işletmenin belirli zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsediği çeşitli kurallar vardır. Bu kurallar işletmenin temel ilkelerini oluşturur. Bir işletme içerisinde var olan insan kaynaklarının da işletmelerde olduğu gibi işletmelerde olduğu gibi çeşitli ilkeleri vardır. Bu ilkeler insan kaynakları politikasına yön verici niteliktedir.

#### **2.1.1.1.1 Verimlilik İlkesi**

İşgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en üst düzeyde yararlanmayı ve elde edilen çalışma temposunu verimliliğinin sürekli olması amacını taşır. Bir işletmede etkinlik ve verimlilik planlama politikası içinde, işgörenin işe başlamasından işten ayrılmasına kadar geçen süreçte işletme için maksimum verimi sağlamayı amaçlar.

İşletmelerin etkin bir performans göstermeleri için yöneticilerin “Kritik Başarı Faktörleri” olarak adlandırılan üç temel nokta üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmaları ve bunları bir bütün olarak uygulamaları gerekir. Bu noktalar;<sup>107</sup> sağlam Pazar stratejileri üretmek için müşteri ve rakip firmalar hakkında bilgi toplamak, problemleri ortadan kaldıracak yalın ve esnek örgüt yapısı oluşturmak, verimli ve kendilerini işletmeye adanmış bir işgücü elde etmektir.

Hem işgören açısından hem de işletme açısından önemli bir ilke olan verimlilik ilkesi; insan kaynaklarının önemini vurgulayıp işgörenin işinden tatmin olmasını ve işletme içerisinde kendisini geliştirebileceği bir ortamın varlığını zorunlu kılar.

#### **2.1.1.1.2 İnsancıl Davranış İlkesi**

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik anlamı içerir. Uzun dönemde tek başına başarılı olması bu

---

<sup>107</sup> Bahar Taner, “İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi – Likert Modeli Üzerine Görüşler, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 3, Ankara, 1996, s.23

politika anlayışından beklenemez. Başarının olabilmesi için ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesi gerekir.

İnsan kaynaklarından maksimum sonuç alınabilmesi için insancıl davranışta önemli olan motive kavramına bağlıdır. İnsanı motive eden altı önemli etken vardır:

- Yaşam standartlarını yükseltmek,
- Güvenliği sağlamak,
- Toplum içinde bağlılığı sağlamak,
- Kişilerin kendilerini tanımalarını sağlamak,
- İdareci kişilik kazandırmak,
- Bağımsız çalışma ortamı sağlamak.

İşletmeler eğer hedefledikleri yerlere gelmek istiyorlarsa bu saydığımız maddeleri göz önünde almalıdırlar.

#### **2.1.1.1.3 Eşitlik İlkesi**

İşgörenler arasında cinsiyet, dil, ırk, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir. İşe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği yaratılmalı bununla beraber personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka ölçütlere yer verilmemelidir.

İnsan Hakları Evrensel Bildirisi de “herkesin kendi ülkesinde kamu hizmetlerine eşit olarak girme hakkına sahip olduğunu” açıkça belirtmektedir. Bu temel ilke, iki yönlü bir düşünceyi yansıtır. Eşitlik ilkesi, önce eşitlik ideali denen bir düşünceyi

yansıtır. Bu anlamda eşitlik demokrasi düşüncesinin özünü oluşturur. Kavramın ikinci yönü, çağdaş devletin temel bir ihtiyacı ile ilgilidir. Görevlendirmelerde, yükselmelerde de günümüzde yeterliğe göre fırsat eşitliği ilkesi savunulur.<sup>108</sup>

#### **2.1.1.1.4 Güvence İlkesi**

Çalışan kişiler çalıştıkları yerlerden güvence beklerler. İşgören işini, statüsünü ve diğer tüm haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister bu nedenle iş gören güven içinde çalışabileceği bir ortam talep eder. Bu amaçla insan kaynaklarının bir ilkesi niteliğindeki güvence işgörene daha verimli çalışabilmesi için sağlanmalıdır.

Günümüz insan kaynakları stratejilerinin başında gelen güvence ilkesi, işgörene verimli çalışma, işinin amaçlarını yerine getirme ve yüksek motivasyon sağlarken, işletmeye de üretimde verimlilik ile bütünleşik bir işletme anlayışı sağlar.

#### **2.1.1.1.5 Açıklık İlkesi**

İnsan kaynakları politikalarının oluşumundan uygulanmasına kadar geçen tüm aşamalarda hem işgörenin hem de iş verenin açıklık ilkesine işletme politikaları dahilinde uymaları gerekir.

Açıklık ilkesinin uygulanması genellikle yazı bilgileri ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir ve bu amaçla afişler, işletme gazeteleri, yeni girenlere verilen işletme hakkında el kitapçıkları, her işgörenin işletmedeki yerini ve rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları ile açıklık ilkesinin gerçekleşmesi sağlanabilir. Bu tür araçlar herkesin anlayabileceği ölçüde sade, anlaşılır ve açık olmalıdır.

Bu ilkeye göre, basit bir dil kullanılmalı ve verilen bilgilerin kesin, tam ve doğru bilgiler olmasına dikkat edilmesi gerekir.

---

<sup>108</sup> Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:260, Ankara, 1995, ss.30-31

#### **2.1.1.1.6 Gizlilik İlkesi**

Açıklık ilkesi yanında gizlilik ilkesinin uygulanması görünürde bir çelişki yaratır. Ancak, gizlilik ilkesinin muhasebe ve personel işlerinde belirli konular içerisinde kullanılması koşuluyla uygulanması işletme için gereklidir.

İnsan kaynakları bölümü her işgörene ilk işe girdiği gün bir dosya açar ve bu dosyada işgörenin kimlik bilgileri, özlük hakları, sosyal ve eğitsel durumuyla ilgili ayrıca her yıl yapılan kişisel değerlendirme belgeleri gibi belgeler bulunur. Bu belgelerden özellikle kişisel değerlendirme belgelerinin gizliliği hem personel açısından hem de işletme açısından önemlidir. Ayrıca disiplin konuları ile ilgili tüm bilgiler işletme ve ilgili işgören arasında kalmalıdır.

#### **2.1.1.1.7 Esneklik İlkesi**

İnsan kaynakları politikası hiçbir zaman kesin ve katı olmamalıdır çünkü sık sık değişen insan kaynakları politikasında yumuşak ve esnek olması işgören açısından olumlu karşılanmayan olayların daha çabuk çözümlenmesine ve oluşabilecek olan güvensizlik duygusunun önüne geçilmesine yardımcı olur.

### **2.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi**

İnsan kaynakları yönetimi aslında personel yönetiminin bir uzantısı olarak görülür ve gelecekte de adını insan sermayesi yönetimine bırakacağı düşünülmektedir. İnsanın sadece bir maliyet unsuru olarak görüldüğü personel yönetimi anlayışından, insanın bir kaynak olarak algılanması ve ona göre davranılması gerektiğini savunan insan kaynakları yönetimine ve en sonunda da insana yatırım yapmanın gerekliliğini savunan insan sermayesi yönetimine giden süreç, 18. yüzyıldaki Sanayi Devrimi ile başlar. Fakat personel yönetimi kavramının II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi görünse de kökeninin çok daha eskilere dayandığı görülür. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atıldığı, bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler

tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yılında Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramlarının izlediği görülür. M.Ö. 400 yıllarında personel devri sorunundan ilk kez bahseden ulus yine Çinliler'dir.

Sanayi devriminden önce, çalışan insanlar özellikle aristokratlar, toprak sahipleri, soylular tarafından kullanılan kölelerdir. Bu insanlar inisiyatif kullanamayan, hiçbir hakka sahip olmayan ve eşya gibi alınıp satılan kişilerdir. Kölelik sistemi aristokrasi sınıfı tarafından oldukça benimsense de ekonomik yapısı ve çalışma koşulları yüzünden kısa zamanda yerini feodal sisteme bırakır. Ortaçağ feodalitesinde toprak sahipleri soylulardır ve aynı dönem çalışmaları karşılığında kendilerine şato sahibine ait olan toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serf sınıfı vardır. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez inisiyatif kullanma kavramı girer ve serflerin gelirleri, tamamı ile toprağı kullanırken harcadıkları çaba ve enerji oranında geri dönmeye başlar. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izler.<sup>109</sup>

İlk defa personel yönetimi kavramı zanaatkar, ustabaşı ve çırağdan oluşan üçlü grup sayesinde doğar ve yetenekli çırağların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başlar.

18. yüzyılda Sanayi Devrimi ile girişimciliğin ön plana çıkışı burjuvazi sınıfını yaratır. Makineleşme artar ve insanlar toplu halde fabrikalarda çalışmaya başlar. Adam Smith'in ortaya attığı "gizli el" kuramı yani, insanların kendi ihtiyaçlarını karşılarken aslında toplumun faydası için çalışacakları düşüncesi sayesinde girişimcilik ruhunun gelişimi hızlanır ve girişimcilik kavramının hızlanması ile yatırım yapan yeni burjuva

---

<sup>109</sup> Funda Ferik, "İnsan Kaynakları Gelişim Süreci"

[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik\\_gelisimsureci.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp), Andersen Ofisi , İstanbul , 01.04.2006

sınıfı gelişir, insanlar evlerinde kendi işlerini yapmak yerine fabrikalarda işçi olarak çalışmaya ve dolayısıyla toplu üretimin bir parçası olmaya başlar. Ancak fabrika sisteminin gelişmesi ve bu sistemin doğurduğu çalışma koşulları işçiler için gün geçtikçe daha zor olur.

Uzun çalışma saatleri, iş kazaları, yorgunluk, monotonluk gibi sorunların baş göstermesi ile 1786'da Philadelphia'da basım işçileri ilk grevi gerçekleştirir. Bu başlangıçtan hemen sonra 1794 yılında, Amerika'da çalışanlarla ilk kez kar paylaşımı planı uygulanır ve 1881 yılında Harward Business School'da "İnsan Kaynakları Yönetimi" dersinin açılmasıyla insan kaynakları yönetimi iş dünyasında da yerini alır. Bu çalışmalarla beraber insana olan bakış açısı değişir ve sosyal bir varlık olan insanın kaynak olarak algılanması gerekliliği üzerinde durulmaya başlanır. Zamanla performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme gibi çalışmalar yapılmaya başlanması ile 1889'da Amerika'da bugünkü anlamda işe alma, işten çıkarma ve kayıtları tutmak gibi işleri yapan bir "sosyal hizmet görevlisi" uygulamasına geçilir. 1893 yılında ABD'de ilk "Sosyal Hizmet Görevlileri Konferansı" yapılır. 1896 İngiltere'de ilk sosyal hizmet görevlisi uygulaması başlar.

Endüstri Devriminin sonucunda ise birtakım firmalar gelişir ve bu yıllarda personel yönetimi kavramı tarihinde önemli bir yere sahip Robert Owen üretkenliği artırmak için çalışma koşullarını geliştiren bir takım önlemler alır. Fabrikalarında fiziksel koşullarını geliştirirken çalışma saatlerini günde 12 saatten 10 saate düşürür ve fabrikalar da daha ucuz olduğu için tercih edilen çocuk çalıştırma geleneğini kaldırır.

I. Dünya Savaşı'nın başlaması ile, orduya doğru kişilerin alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlanır ve böylelikle personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da ilk defa bu tarihte literatüre girer. ABD'de orduya alınan kişilere uygulanan psikolojik testler sonucunda 1920 yılında "Personel

İdaresi” adında bir kitap yayınlanır. 1913 yılında ABD’de “Sosyal Hizmet Görevlileri Derneği” kurulur. 1923 yılında Western Electrics Firması'nda başlayan Hawthorne Çalışmaları sayesinde çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve moralin çok büyük önem taşıdığı ispatlanır ve II. Dünya Savaş ile gerçek personel yönetimi kavramı iş dünyasında yerini alır. Taylor’un “Bilimsel Yönetim” kavramına karşılık Hawthorne “Sosyal İlişkiler” kavramını ortaya çıkarır. Bu kavramlarla da insanın sosyal bir varlık olarak yeri belirlenir ve iletişime ve motivasyona önem verilmesi gerekliliği üzerinde durulur. Personel yönetimi anlayışıyla çalışanların özlük işlemleri gerçekleştirilir ve bordrolarının düzenlenmesi çalışmaları yapılır.

Avrupa'da insanlar makineleşirken Amerika'daki insanlar daha bireysel, daha özgür bireyler olarak üretime geçer. Marx ve Engels'in Avrupa'daki tüm çabalarına rağmen Amerika 1929 yılında başlayan "Büyük Buhran"a kadar kapitalist düzenini çoktan kurar ve Büyük Buhranın ortaya çıkışı ile 1930 yılında işsiz sayısı 4.6 milyona ve 1933 yılında ise işsizlik oranının 13 milyona çıkar. Bunun üzerine 1935 yılında Roosevelt tarafından işçi sendikaları, işsizlik sigortası, emekli aylığı, sakatlık ve ölüm ödentisi gibi kavramlar yürürlüğe konulur. Büyük Buhranı takip eden II. Dünya Savaşı ile yetenekli çalışanların askere alınması endişesi ve çalışanların düşük olan morallerinin düzeltilmesi için Endüstri Psikolojisi ve Kültürel Antropoloji gibi kavramlar gelişmeye başlar. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarının artması için ilk defa "ek kazançlar" kavramı ortaya çıkar. Artık çalışanlara maaşlarının yanında yemek, yol, giyim, tatil masrafları gibi ek ödentiler sağlanmaktadır. 1943 yılında Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli ilk kez yayınlanır ve 1946 yılında İngiltere’de “Personel Yönetimi Enstitüsü” kurulur. Ardından 1960 yılında Human Resources Management dergisi yayınlanır.

“İnsan Kaynakları” teriminin ortaya çıkışı ve gelişimi A.B.D.’de Reagan, İngiltere’de Thatcher dönemi yıllarına denk gelir.<sup>110</sup>

1981 yılına gelindiğinde Harvard Business Scholl’da ilk kez “insan kaynakları yönetimi” adlı ders açılır. 1990'lara gelene kadar olan zaman içinde çalışan insanın psikolojik yönünü ortaya çıkaran bir çok araştırma yapılır, işletmelerde insan faktörüyle ilgilenen tek bölüm olan Personel Bölümü bordro ve özlük işlemleri gibi temel görevleri üstlenmekten öteye gidemez. Hatta bazı firmalarda Personel Bölümü bile mevcut değildir ve tüm özlük işlemleri bir muhasebe çalışanı yürütür.

1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademeden en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başlar. Personel Bölümleri adlarını İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştirseler de personele ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamazlar. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar girmeye başlar. İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları Bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başlar. Firma içindeki çalışana yapılan yatırımın aslında firmanın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başlar. Zamanla bazı büyük işletmelerde Eğitim Bölümü kendi içinde gelişerek İnsan Kaynakları Bölümü'nden ayrılır.<sup>111</sup>

Günümüzde artık İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesi bir çok işletmenin, rekabette geri kalmamak için insanı, yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamasıdır.

---

<sup>110</sup> Ergin, **A.g.e.**, s. 15

<sup>111</sup> Funda Ferik, “İnsan Kaynakları Gelişim Süreci”

[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik\\_gelisimsureci.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp), Andersen Ofisi , İstanbul , 01.04.2006

Günümüze gelene kadar İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesini onar yıllık dönemde tabloda gösterecek olursak<sup>112</sup>;

**Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi**

| DÖNEMLER    | TEKNİKLER                                                              | İŞVERENLERİN BAKIŞI                                                                                | TEMEL KRİTER                                    |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1899 öncesi | Disiplin sistemleri                                                    | Çalışanları ihtiyaçları önemli değildir.                                                           | Üretim Teknolojileri                            |
| 1900-1910   | Güvenlik ve yaratıcılık prog.                                          | Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.                                               | Çalışanın rahatlığı                             |
| 1911-1920   | Zaman ve iş Araştırmaları                                              | Çalışanlar yüksek verimlilikle gelen yüksek ücret isterler.                                        | Görev verimliliği                               |
| 1921-1930   | Psikolojik testler, Danışmanlık prog                                   | Çalışanların kişisel farkları göz önünde bulundurulmalı.                                           | Kişisel farklılıklar                            |
| 1931-1940   | İletişim Programları                                                   | Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.                                      | Sendikalaşma                                    |
| 1941-1950   | Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar.                                  | Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.                                                    | Ekonomik güvenlik                               |
| 1951-1960   | Süpervizör Eğitimleri                                                  | Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.                                       | İnsan İlişkileri                                |
| 1961-1970   | Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları | Çalışanlar görevleri ile ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır. | Katılım İş Kanunları                            |
| 1971-1980   | Görev zenginliği Entegre çalışma Takımları                             | Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.                         | Görevlerin zorluğu, çalışma hayatının Kalitesi. |
| 1981-1990   | İşten ayrılma Eğitimleri                                               | Ekonomik koşullardan dolayı kaybedenlerin yeni işlere İhtiyaçları vardır.                          | İşten ayrılmalar                                |
| 1991-2000   | İş ihtiyaçları, Eğitim, etik, Küreselleşme gibi Olguları bütünleştirme | Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkıda bulunmalıdır.                          | Üretkenlik, kalite adapte olabilme              |

<sup>112</sup> Milliyet İnsan Kaynakları, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (05.03.2004)

Her gelişim bir değişimdir fakat her değişim bir gelişim olmayabilir bu bağlamda personel yönetiminin değişen yüzü olarak baktığımız insan kaynakları değişimin içinde bir gelişim midir acaba? Bu sorunun yanıtını ilk olarak değişimin neden olduğu toplumsal süreç içerisinde aramak gerekir. Toplumsal süreçte değişimden en çok etkilenen ve değişimi etkileyen kuşkusuz bireylerdir; bu yönden bakıldığında işletmeler ve örgütler değişimden aynı derecede etkilenir.

İşletmeler için değişim ve gelişim organizasyonun yeniden tasarımı, inşa sanatını ve uygulamasını kapsayan bir anlam ifade etmektedir ki buna örnek olarak radikal değişimlerin yaşanmaya başlandığı 1980’li yıllar ve sonrası, maden ve makine sanayi başta olmak üzere yeni teknolojilerin ve yeni ürünlerin günlük faaliyetlerimize hızla girdiği, yepyeni hayat tarzlarının ortaya çıkmaya başladığı zamanlar olur; global olarak nitelenen toplum ve pazar yapılarının oluşmaya başladığı bu tarihten itibaren rekabet kavramı gerçek anlamını kazanmaya başlar, işletmelerin hayatta kalmaları iyice zorlaşır ve bu nedenle hayatta kalmak ve amaçlarına ulaşmak isteyen işletmeler, stratejiler geliştirerek yönetim, üretim, organizasyon, örgüt kültürü, insan kaynakları gibi diğer tüm öğeleri ile bir değişim süreci yaşarlar.

Sonuç olarak değişimin ana unsurlarını sıralayacak olursak; ilk olarak dünya ekonomisi farklı yönde değişiminden söz edebiliriz ki bu değişim işadamlarının, siyasilerin ve ekonomistlerin hazır bulup olduğu gibi kabul ettiğinden çok daha farklı bir hale gelmektedir, ikinci unsur olarak işletmelerin ittifaklar aracılığı ile dünya ekonomisine entegre olmaya başlamalarını; daha fazla işletmenin daha radikal bir şekilde yeniden yapılanmaya gitmelerini; yönetim ve uygulama alanlarında yaşanan hızlı ve ciddi değişimi; uluslararası siyaset ve politikadaki hızlı değişimi değişimin diğer unsurları olarak sayılabilir. Kısacası dört başlık altında toplamak istersek;

- Maliyetlerdeki işgücü ile ilgili değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),

- Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi ve başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olması beklenemez),
- Değişimler (Yönetim ve Üretim),
- İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).<sup>113</sup>

Görüldüğü üzere dört unsurda da önemli olan kavram değişimdir ve değişim hem kendinden öncekinden etkilenmiş hem de kendinden sonrakini etkilemiştir; bu bağlamda insan kaynaklarında yaşanan değişimin ve gelişimin toplumsal süreç içinde zorunlu bir değişim olduğunu ve insan kaynakları için bunun bir gelişim olduğunu fakat her gelişimin olumlu ve olumsuz yanlarını birlikte var olduğunu söylenebilir.

Somut bir örnekle açıklamak gerekirse günümüzde küreselleşme ile insan kaynakları etkinliği daha fazla önem kazanması ile işletmeler küreselleşmeye uyum sürecinde yaşanan değişim yönetimi uygulamalarında; insan kaynaklarında ortaya çıkan değişimler ve bu değişimlerin etkileri de gitgide önem kazanır. Küreselleşen ve acımasız bir rekabet içine giren dünya piyasasında, işletmeler için asıl rekabet gücünü; kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirir, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı oluşur. Bunun farkında olan ve bu insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istemleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler başarıyı yakalayabilmektedirler.

İnsan kaynakları yönetiminin özünde, işletmenin elinde bulunan insan sermayesinin ve onun düşünsel ve yaratıcı gücünün geliştirilmesi yatar. Bu nedenle işletme yapıları değişmekte, hiyerarşiler ortadan kalkmakta, emir-kumanda zinciri

---

<sup>113</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir, 1998, s.16

dağılmakta, çalışma saatleri esnekleşmekte, çalışma süresi parçalanmakta, çalışanlar işletmeye ortak edilmektedir. Uzun yıllar ilerlemesi yönetim akımlarının örgüte getirdiği yeni bakış açılarıyla sınırlı kaldıktan ve işlevsel etkinliğe sahip başlı başına bir birim olarak değil de örgütsel birimlerin genel gelişimi içinde ancak kendine bir yer edinebildikten sonra özellikle 1970'li yıllarda örgüt içindeki etkisi artar ve bu bölüme kendi uzmanlık konularında geçici ya da sürekli olarak, nihai karar verme yetkisi olarak tanımlanan, işlevsel yetki verilmesi eğilimi doğar. 1980'lerde personel yönetim uzmanları, örgütün temel emir-komuta işlevleriyle ilgili sonuçlardan da sorumlu insan kaynakları stratejistleri durumuna gelir.

20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçerken insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeleri üç dönem halinde ele almak mümkündür: İlk dönemin ağırlıklı konusunu, çalışanlara ait bilgilerin yer aldığı kayıt ve dosyaların tutulması oluşturur. İkinci dönemde ise yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili çalışmalar insan kaynakları işlevinde ön plana çıkar. Artık 1980'li yıllardan başlayarak günümüze değin geçen sürede, konuya ilişkin olarak; rekabete dayalı üstünlüğün kazanılması ve bunun korunması ya da stratejik destek olarak adlandırılabilir bir üçüncü dönemden söz etmek mümkün olur. Bu dönemde tepe yönetim insan kaynakları bölümüne, emir-komuta işlevlerine ilişkin bölümlerin yaptıklarına benzer bir şekilde maliyetleri kontrol etmek, işletmenin rekabet gücünü geliştirmek, her etkinliği ile firmaya değer eklemek gibi faaliyetleri gerçekleştiren bir bölüm gözüyle bakmaktadır.

### **2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

İnsan kaynakları yönetiminin içine hem personel yönetimi hem de örgütsel davranış ve endüstri ilişkilerinin girdiği görülür. Bu disiplinler öyle iç içe geçmiştir ki birbirinden ayrı kullanılmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini sıralamak gerekirse; insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tanımları, işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, performans değerlemesi, iş değerlemesi ve ücret yönetimi, endüstriyel

ilişkiler, iş güvenliği ve işgören sağlığı, bilgi sistemleri ve özlük işleridir. Tüm bu işlevlerin yanında insan kaynakları fonksiyonlarını etkileyen bir takım itici güçler vardır. Bunlar; yoğun fiyat rekabeti ile sıkı maliyet kontrolü, kalite geliştirme çabalarının bir engelle takılmadan devamı, müşteri memnuniyetinin işletmenin önemli hedeflerinden biri haline gelmesi ve örgütsel esneklik ile hızlı değişim ihtiyacının artmasıdır. Bütün bu itici güçlerin insan kaynakları fonksiyonlarına etkisi doğrudan ve açıktır.

İnsan kaynakları işlevlerini yönetimsel, idari ve stratejik işlevler olarak üçe de ayrılabilir. Bir işletme için bu işlevlerde zamanlamaya bakarsak; yönetimsel işlevler kısa zamanda ( 1 yıldan az) , idari işlevler orta zamanda ( 1-2 yıl arası), stratejik işlevler ise uzun zamanda ( 2-5 yıl arası) işletmeyi hedeflerine ulaştırır. İnsan kaynakları da bu üç genel işlevi işletme politikaları doğrultusunda öyle bir planlamalıdır ki işletme en kısa zamanda ve en kalıcı şekilde hedeflerine ulaşabilsin.

İnsan kaynaklarının işlevleri arasında, öncelikle önem verdiği işlevleri bulmak amacı ile ABD’de bir araştırma yapılır ve araştırma sonuçları önem sırasına göre şöyledir;

**Tablo 2: İnsan Kaynakları İşlevleri Öncelikleri<sup>114</sup>**

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| İşgören Bulma,Seçme,<br>İşe Alma | %55 |
| Eğitim ve Geliştirme             | %46 |
| İşgören Tatmini                  | %36 |
| Tazminat,Telafi<br>İşlevleri     | %32 |
| İşgören İlişkileri<br>Motivasvon | %28 |

<sup>114</sup> Robert L. Mathis – John H. Jackson, **Human Resources Management**, 9<sup>th</sup> Edition, South- Western Publishing,USA- Ohio 2000, page. 18

1998 yılında Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre ise insan kaynaklarının sorumluluk alanları şu şekilde sıralanır.<sup>115</sup>

**Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Sorumluluk Alanları<sup>116</sup>**

| Sorumluluk Alanları      | %  |
|--------------------------|----|
| İşe Alma ve Yerleştirme  | 95 |
| Personel ve Özlük İşleri | 91 |
| Ücretlendirme            | 84 |
| Eğitim                   | 83 |
| Sağlık                   | 81 |
| Performans Değerlendirme | 79 |
| Bordro                   | 76 |
| Nakiller ve Atamalar     | 74 |
| Yemek                    | 72 |
| Servis                   | 69 |
| İş Güvenliği             | 67 |
| Kariyer Planlama         | 63 |

Tablolarda insan kaynakları yönetiminin toplam yönetim departmanlarında, sıralanmış konular ile ilgili % kaç sorumlu oldukları belirtilir. Gerek ABD’de yapılan araştırma’da gerek Türkiye’de yapılan araştırmada insan kaynakları departmanının sorumluluğunun “İşe Alma ve Yerleştirme” işlevinde en yüksek olduğu belirgindir. Bu açıdan tablolar da görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinde öncelik her

<sup>115</sup> Mahmut Demirkan, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya Kitabevi, 2000, s.42

<sup>116</sup> Arthur Andersen ve Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, **2000’e doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul, 1999

zaman işgörenle ilgilidir; bu bağlamda geleneksel yönetim modelleri ile insan kaynakları yönetimi birbirlerinin tamamlayıcıları olsalar da insan kaynakları yönetiminin kaynağının ve iş alanının tamamen insan olduğu ve verimliliği sağlamak amacı ile istatistiklerde de görüldüğü üzere bir işletmede insanın ilk ve en önemli kaynak olduğu ve insan kaynakları yönetiminin asıl işlevi olduğu kanıtlanır.

### 2.1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Ekonomik açıdan aktif (etkin) nüfus içinde mal ve hizmet üretimine dönük bilgi ve beceri kazanmış olan gruba insan gücü denir. Ekonomik bakımdan etkin olan bu gruba kalkınma planında “işgücü” denir, bu grubu, 15-64 yaş grubunun oluşturduğu belirtilir.<sup>117</sup> İşletmede bulunan işgücünün envanterini tespit edip gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı insan kaynağının niteliğini ve niceliğinin saptanması işlevi insan kaynakları planlamasını oluşturur.

İnsan kaynakları planlaması doğru zamanda, doğru yerde, doğru işin, doğru kişilerce üstlenilmesini sağlama süreci olarak tanımlanabilir. Doğru iş, doğru yerde ve doğru zamanda yapıldığı zaman insan kaynaklarının bir ilkesi olan verimlilik sağlanmış olur. İnsan kaynakları planlamasında temel amaç işgücü kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak doğru biçimde saptamak ve onlardan maksimum verimi almaktır. Tanımlarda da olduğu gibi planlama aslında bir tahmin faaliyetidir. Tahminlerin sonucu olarak da doğru işin, doğru yerde ve doğru zamanda doğru kişilerce yapılıp yapılmadığı anlaşılmış olur.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu, işletmenin her kesimi için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak önceden saptanmasıdır. Bu yönde yapılan çalışmaların tümüne “insan kaynakları planlaması” denir.<sup>118</sup> İnsan kaynaklarında planlama yapmak demek bir işletmenin nitelik ve nicelik açısından işgören sıkıntısının giderilmesi ve işgörenin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda

---

<sup>117</sup> Canman, A.g.e., s.64

<sup>118</sup> Ömer Faruk Akyüz, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2001, s.68

doğru işte çalıştırılıp, maddi ve manevi tatminini sağlanıp, işgörenden en iyi verimi elde etmek demektir.

İnsan kaynakları planlaması kısa dönemde, çeşitli sorunlar sebebi ile istifa, ölüm sakatlık gibi işgörenin işten ayrılması veya uzaklaşması sonucunda hangi yollarla ve kaynaklar kullanılarak eleman sağlanacağını; uzun dönemde ise yeni yatırımlar ve değişimler ile işletmenin ihtiyaç duyacağı elemanın sağlanması o elemanın eğitiminin sağlanması gibi konulara ekonomik ve sosyal olgular doğrultusunda çözüm bulmaya çalışır.

Planlama süreci dinamik ve sürekli devam eden bir süreçtir. Bir işletmede planlama yapmak işletmenin geçmişi, bugünü ve geleceği arasında bir bağlantı kurup işletmeyi değişen koşullar içinde başarıyla ayakta tutabilmeyi sağlar.

İnsan kaynakları planlamasını içinde; insan kaynağının etkinliğini arttırmak, personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek, yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak, insan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak, işgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak gibi faaliyetler de yer alır.<sup>119</sup>

#### **2.1.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları**

İnsan kaynakları planlaması daha önce de belirttiğim gibi doğru zamanda, doğru yerde, doğru işin, doğru kişilerce üstlenilmesini sağlama süreci olarak tanımlanır.

Bu tanım doğrultusunda insan kaynakları planlamasının amacı da işletmede varolan işgücünün verimliliğini arttırıcı planların en uygun yerde ve zamanda uygulanmasıdır. Amaçların başında doğru bir planlamanın yapılması geldiğinden; planlamayı etkileyen işletme içi ve işletme dışı tüm faktörler amaçları da etkiler.

---

<sup>119</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **A.g.e**, s. 29

Bu doğrultuda insan kaynakları planlamasının amaçlarını şöyle sıralayabiliriz;

- İnsan kaynakları açısından doğru bir planlama yaparak iç değişiklik ve kısıtlamaları belirlemek,
- İşğören ile ilgili plan yapıp eğitim ve gelişimini plana uyumlu hale getirmek,
- Kadro boşalması gibi durumlar için acil planlama yapıp kadroyu en kısa zamanda en uygun işğören ile doldurmak,
- İşğörenin sağlanması sırasında çeşitli envanterler ile işğöreni seçmek ve uygun pozisyona yerleştirmek,
- Toplum içindeki gerek teknolojik gerekse sosyal değişikliklere işletmenin uyum sağlamasını gerçekleştirmek,
- Yasal değişiklikler ile düzenlemeler karşısında işletmenin uygun hareket etmesini sağlamak,
- İşletmede düzenli olarak (her yıl olabilir, altı ayda bir olabilir) işğücü kaynaklarının envanterini çıkarmak ve sonuçlarına göre doğru planlar yapmak,
- İşğücü maliyetlerini hesaplayıp işletme içinde doğru sermayenin doğru yerde kullanılmasını sağlamak,
- İşletmede günün koşulları doğrultusunda üretimi artırıcı planlar yapmak,
- İşğören açısından işletmeyi cazip hale getirecek etkinlikler düzenlemek,
- Ücret normlarını işğören ile birlikte saptayıp işin niteliğine göre doğru ücret kademelerini belirlemek,

- İşletmede çalışanların bilgilerinin güncellenmesi amacıyla çeşitli zamanlarda çeşitli konularda seminerler düzenlemek ve işgören ile işverenin işbirliğini gerçekleştirmek.

Amaçlarda da görüldüğü gibi insan kaynakları planlamasında odak nokta insan kaynağından doğru planla en üst verimi almaktır. Hazırlanan insan kaynakları planlamasının amaçlarının çoğuna bakıldığında aslında insan kaynakları planlamasının işlevlerinin sıralandığı görülür.

Planlama ile ilgili “En kötü plan bile plansızlıktan iyidir.” sözü planlamanın işletmeler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Fakat insan kaynaklarının hazırlayacağı plan işletmenin diğer bütün işlevleri ile bir bütünlük içinde olmalıdır ki bir anlam taşıyın.

İnsan kaynakları planlaması; işgören ihtiyacının önceden saptanarak buna çözüm bulma çalışmaları yaparak, işgörenden en iyi derecede verimi sağlamak amacı ile çalışmalar yaparak, örgütsel planlama sürecini geliştirici çalışmalar yaparak işgücünü işletme için önemli olan niteliklerini ortaya koyan çalışmalar yaparak ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırıcı çalışmalar yaparak ne kadar önemli bir süreç olduğunu kanıtlamıştır.

Ayrıca bu süreçte bir bütünlük yaratmak amacı ile analizler yapıp işletme politikasını etkinleştirmesi de önemini bir kez daha kanıtlamaktadır.

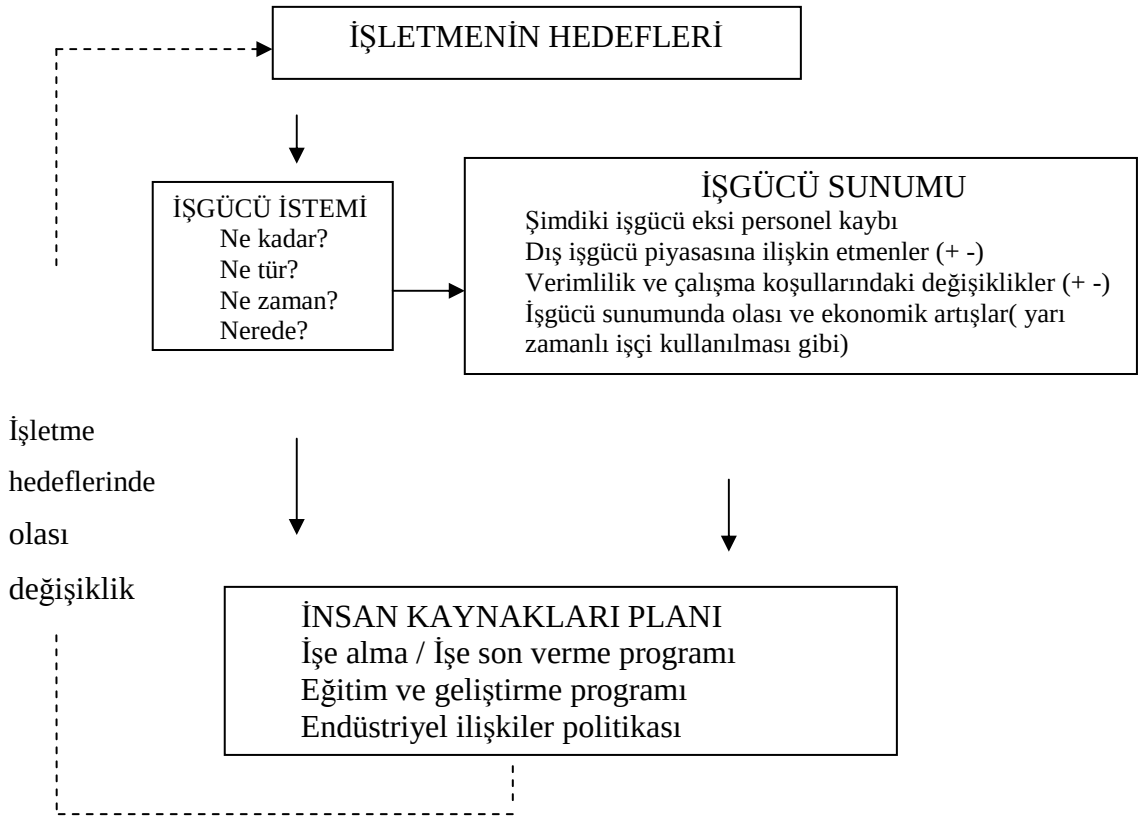
Planlama çalışmaları hazırlanırken yakın ve uzak gelecekteki işletmenin gelişme potansiyeli göz önünde bulundurulur, ortaya çıkacak yeni işler saptanır; ve bu işleri yürütebilecek yeterlikte ve yetenekte işgörenlerin nereden, nasıl ve ne zaman sağlanabileceği belirlenir; işe alma, eğitime geliştirme, yükseltme, değerlendirme ve ücretleme programları işletmenin saptamış bulunduğu planlar doğrultusunda hazırlanır.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e, s.31

### 2.1.3.1.2. İnsan Kaynaklarında Planlama Süreci

İnsan kaynakları planlaması işletmenin politikaları da göz önüne alındığında kısa dönemde işletmenin gelişmesi için gerekli insan kaynağının daha önceden elde edilen bazı verilere ve bulgulara göre saptanmasına ve bu bulgular sonucunda yeni işgören gereksinimlerine nasıl bir çözüm bulunacağına yardımcı olur,uzun dönemde ise işletmenin yeni yatırımlar ve değişimler doğrultusunda gereksinim duyacağı eleman sayısı ve bunların yetenek ve eğitim düzeyi ile sosyal olgular da göz önüne alınarak saptanmaya çalışılır. İnsan kaynaklarında planlama sürecini de bir şekil ile gösterecek olursak;



Şekil 6: İnsan Kaynaklarında Planlama Süreci<sup>121</sup>

<sup>121</sup> H.T. Graham and Roger Bennett, **Human Resources Management**, Ninth Edition. (Frameworks.) Harlow, England: Financial Times / Prentice Hall, 1998, s.122

Planlama şekilde de görüldüğü gibi belli bir süreçte gerçekleşen planlama; insan kaynakları planlama işlevlerinin işletmenin yönetim politikaları doğrultusunda değişiklikler karşısında kendini yenileyebilmesini ve gelişimleri de kendi bünyesi içine alabilmesini sağlar.

Her bilim dalında olduğu gibi insan kaynaklarında planlama sürecinin evrelerini; örgütün stratejileri, amaçları ve planları, mevcut insan kaynaklarının durumu, insan kaynaklarının tahmini, kesin çözüm yollarının bulunması ve planın tamamlanması ve son olarak da kontrol ve düzeltmelerin yapılması oluşturur. Bu evreler sağlıklı bir planlama yapmanın ne düzeyde bilimsel olduğunu da kanıtlamaktadır.

Bu temel aşamaları kısaca açıklayacak olursak;

- **Örgütün Stratejileri, Amaçları ve Planları:** Planlama, kamu politikası, sosyal trendler, ekonomik koşullar, teknoloji, pazar koşulları, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, planlanan dönemde öngörülen çıktı miktarıdır.
- **Mevcut İnsan Kaynaklarının Durumu:** Amaçların envanteri, işe göre gruplandırılmış işgören sayısı, birimler, örgütsel düzey, yerleşim durumu, yaş, eğitim düzeyi, yapılan hizmet içi eğitim, başarı derecesidir.
- **İnsan Kaynakları Tahmini:** Mevcut İşgücü: İstifalar, işe son verme, yükselme, plan döneminde işten ayrılmalar; İşgücü İhtiyacı: Nakil planları ve plan döneminde işgören ihtiyacının tahmini; İşgören ihtiyacı ile mevcut işgören sayısının karşılaştırılması: (a) ile (b)'nin karşılaştırılması sonucu kesin işgören fazlalığı veya ihtiyacının belirlenmesini içerir.
- **Tamamlanan Planlar:** İşe alma, işgören seçimi ve yerleştirme, başarı değerlendirme, kariyer planlaması, nakil, terfi, işe son verme, eğitim ve geliştirme, güdüleme ve ödülüdür.
- **Kontrol ve Düzeltme:** Görülen ilerlemenin ölçülmesi, planla karşılaştırılması, düzeltici işlemlerin yapılması, aksaklıkların görülmesi halinde

insan kaynakları planlarının örgüt planları doğrultusunda değiştirilmesi, amaç envanterlerinin, tahminlerin ve gerçekleşen planların yenilenmesidir.<sup>122</sup>

İnsan kaynakları planlamasındaki yukarıdaki basamaklardan sonra, hazırlanan planlamanın uygun olup olmadığının değerlendirilmesi yani planlama sürecinin geri bildirimini gözlenmesi son aşama olarak değerlendirilebilir. Planlamanın geri bildiriminden elde edilecek sonuçlar işletmenin amacına ne derecede ulaştığını ve sorunların kaynağının neresi olduğunun belirlenmesi bakımından önemli olan son basamaktır.

İnsan kaynakları performansının değerlendirilmesi ve geri bildirimini incelenmesi için gerekli kriterler; planlama sırasında saptanan işgücü maliyetleri ile gerçekleşen maliyetlerin karşılaştırılması, tahmin edilen personel değişim oranı ile devamsızlık oranının gerçekleşen oranla karşılaştırılması; tahmin edilen verimlilik ile gerçekleşen verimliliğin karşılaştırılması, belirlenen işgücü ihtiyacı sayısı ile mevcut işgücü sayısının karşılaştırılması. Bu karşılaştırmalar sonucunda insan kaynaklarının ne derece başarılı bir planlama yapıp yapmadığı saptanabilir.

İnsan kaynaklarında planlamanın yönetimi ilk olarak personel politikasında izlenilecek yolun ve ilkelerin belirlenmesini gerektirir. İlkeler belirlenirken temel insan kaynakları planlaması ile ilişkili olarak; “İşgören açıklarının karşılanmasında öncelik iç kaynaklara mı yoksa dış kaynaklara mı verilecek?”, “Kendisinden gereği gibi yararlanılmayan işgörenler işten çıkarılacak mı yoksa başka işlere mi atanacak?”, “İşletmede çalışacakların yaş ortalaması ve cinsiyeti hangi düzeyde ve dengede tutulacak?”, “Kısa ve uzun dönemde işgören açıklarının karşılanmasında nasıl bir yöntem izlenecek?”<sup>123</sup> gibi soruların yanıtları bulunur ve belirlenen ilkeler doğrultusunda planlama çalışmalarına başlanır.

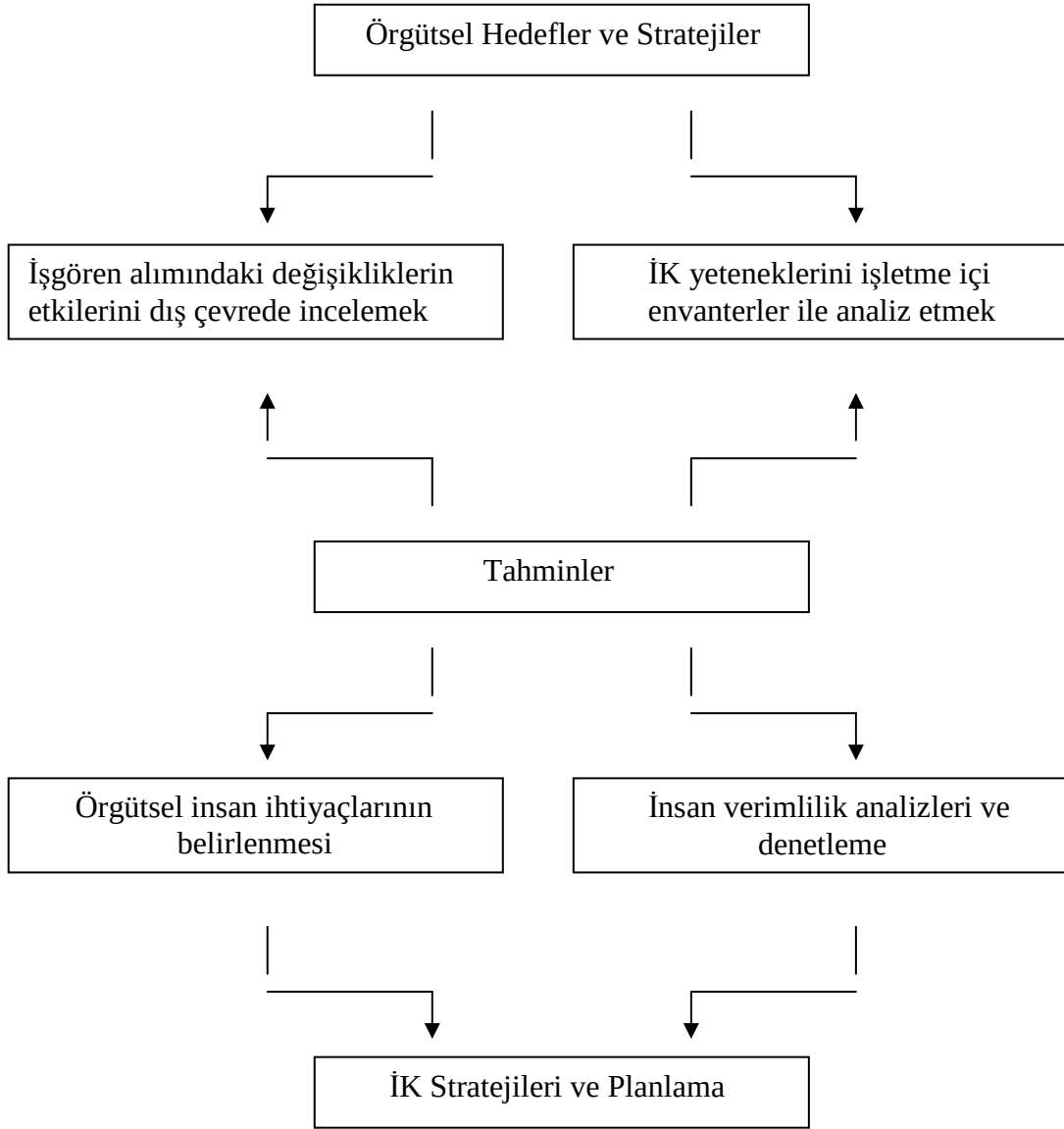
Planlama yönetimi genel stratejilerin bir plan etrafında toplanmasını sağlar.

---

<sup>122</sup> Akyüz, A.g.e, s.134

<sup>123</sup> Güngör Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1993, s. 183

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamını bir şekil ile gösterecek olursak;



**Şekil 7: İnsan Kaynaklarında Planlama Yöntemi<sup>124</sup>**

Tabloda da görüldüğü gibi insan kaynakları yönetiminin kapsamını; işletme ile ilgili tahminler ve işgören ile ilgili uygulanacak stratejiler oluşturmaktadır. Belirlenen örgütsel hedef ve stratejiler, çeşitli tahminlerin analizleri ile oluşur ve insan ihtiyaçları doğrultusunda analizler yapılarak da insan kaynakları stratejileri oluşturulmaya çalışılır.

<sup>124</sup> Robert L. Mathis – John H. Jackson, **A.g.e.**, page. 49

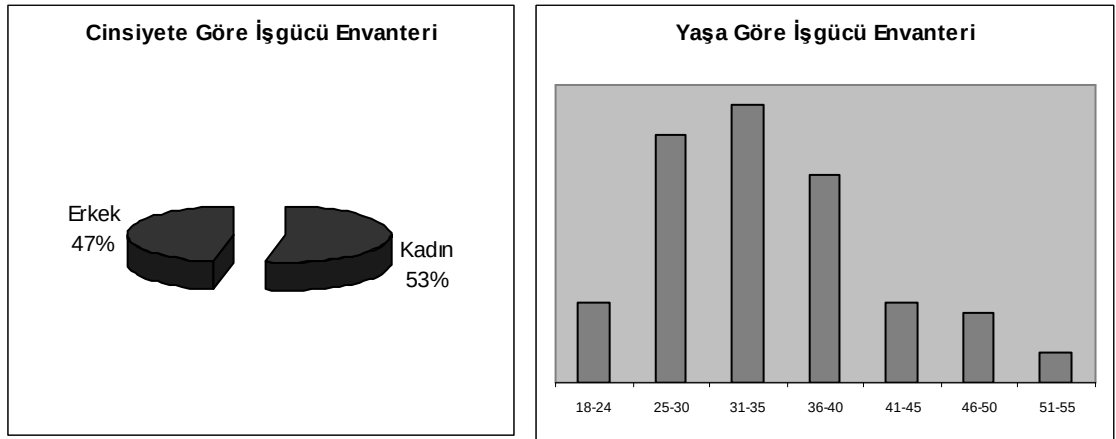
### 2.1.3.1.3. Planlamada Analiz Yöntemleri

İnsan kaynakları planlamasında başlıca analiz yöntemleri şunlardır; organizasyon şeması ve iş tanımlarından yararlanılarak yapılan analiz, işgücü genel envanteri, işgücü beceri envanteri, personel değişim oranı, devamsızlık oranı ve yeniden yerleştirme şemalarının analizidir.

Planlamanın ilk adımı işletmenin örgüt şemasının çıkartılmasıdır. Çıkarılan örgüt şeması insan kaynağının pozisyonlarının ve görev ve yetkilerinin kolaylıkla incelenmesini sağlar. Örnek örgüt şemaları şekil 2 ve 3'te yer almaktadır. Örgüt şemasının hazırlanmasından sonra iş tanımları çıkarılmalıdır ki işletme çalışanlarının yetki ve sorumlulukları ile tayin ve terfi süreçleri kolaylıkla incelenebilsin.

İşgücü genel envanterinin çıkarılması ise, işgücü kaynağını en iyi bir şekilde değerlendirmek isteyen işletmeler için en önemli çalışmalardan biridir. Mevcut işgörenin nicelik ve niteliğini saptanmasını sağlar. Eğitime göre, medeni duruma göre, yaşa göre, cinsiyete göre ve kıdeme göre işgücü envanterleri çıkarılabilir.

**Grafik 1:Cinsiyete Göre İşgücü Envanteri    Grafik 2: Yaşa Göre İşgücü Envanteri**



İşgücü beceri envanterinde de genel envanterde olduğu gibi veriler toplanır ve saptamalar gerçekleştirilir. İşgücü beceri envanterinde mevcut işgücünün yetenek, beceri ve kişisel deneyimlerinin ve özelliklerinin saptanabildiği bir envanteredir. Her

envanter çalışması bir araştırma ve inceleme sürecinden oluşur. Bu araştırma ve incelemeler ise işletmeye mevcut işgücü hakkında bir bilgi verir.

Planlamada bir diğer önemli analiz yöntemi de personel değişim oranının saptanmasıdır. Personel değişim oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele oranını ifade eder.

Bu oran şu formül kullanılarak saptanır;

$$\text{P.D.O.} = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Devamsızlık oranı da planlama analiz yöntemlerinden biridir. İşletmelerde işgörenin hastalık, yoğun trafik ve ulaşım zorlukları, düşük ücret, ağır çalışma koşulları, kadın personelin doğum çocuk bakımı, işin monoton olması, işin çok ağır olması, düşük motivasyon ve iş doyumsuzluğu, dışarıda yapılması gereken işler, işe uyumsuzluk, iş arkadaşları ile kötü ilişkiler gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Devamsızlık oranı şu şekilde hesaplanır,

$$\text{D.O.} = \frac{\text{Kaybedilen İşgücü Saati Toplamı}}{\text{Planlanan İşgücü Saati Toplamı}} \times 100$$

Yeniden yerleştirme şemaları ise mevcut personelin işletme içinde farklı pozisyonlarda değerlendirilmesi ile ilgili şemalardır. Örneğin yönetici pozisyonuna geçmeye hazır olan bir adayın önceden yeniden yerleştirme şemaları çıkarılabilir. Bu da planlamanın en önemli analiz yöntemlerinden biridir.

### 2.1.3.2. İş Analizi ve İş Tanımları

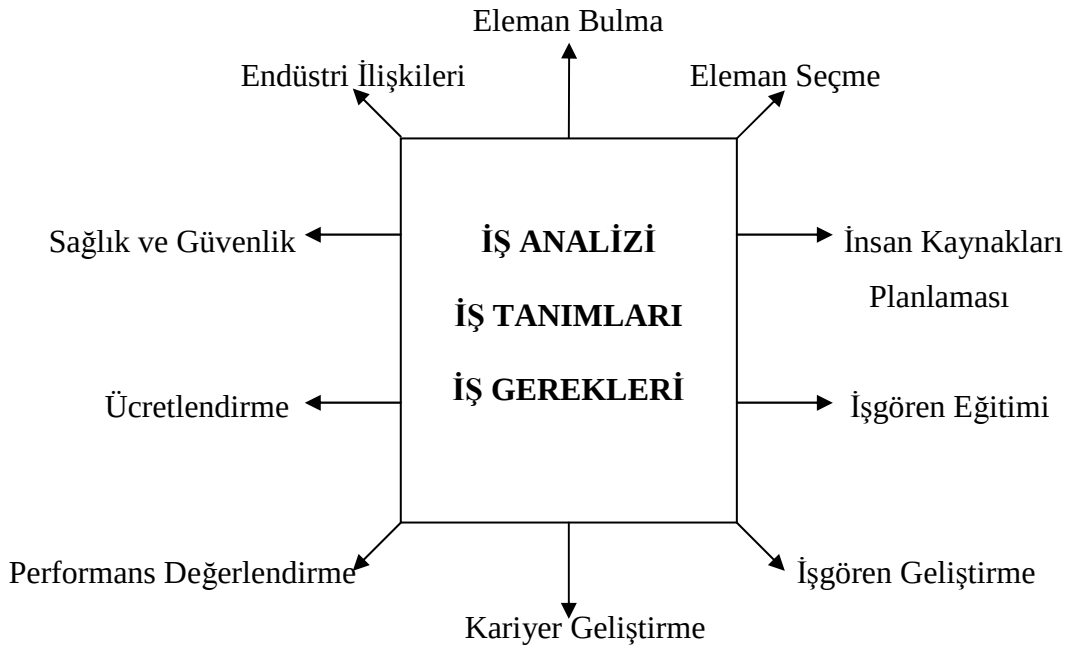
İş, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde, bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma, bir değer yaratan emek ve birinden istenen hizmet veya birine verilen görev olarak tanımlanır.

İş analizi de yapılan işi inceler. İncelemeyi yaparken de bilimsel veriler elde etme çabasına girilir. Çünkü iş analizi bilimsel bir çalışma gerektirir.

#### 2.1.3.2.1. İş Analizinin Amaçları ve İş Analizi Süreci

İş analizi ve tanımlarının amaçlarını şekil ile gösterecek olursak;

**Şekil 8 : İş Analizi ve Tanımlarının Amaçları<sup>125</sup>**



İş analizleri işgücünün bölümlendirilmesini sağlayan, işin yapısına ve temel özelliklerine ait temel iş bilgilerini verir. Gerekli iş gücünün nitelikleri, bölümleri, kariyer planlaması öncelikle yapılacak olan işin ne olduğuna dair bilgilerin elde

<sup>125</sup> David De Cenzo, Stephen P Robbins, **Human Resource Management**, 5th Edition, John Willey-Sons Inc., 1996, s.143

edilmesini gerektirir. Diğer taraftan organizasyonel değişme ve gelişmenin ışığında gelecekte ortaya çıkacak yeni iş yapısı yada verimlilik geliştirme çabaları da işi analizi sonuçlarından gelecek verilere ihtiyaç duyar.<sup>126</sup>

İş analizinden beklenen amaçları maddelerle gösterecek olursak,<sup>127</sup>

- İnsan kaynakları planlaması için gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve işgücünün özelliklerini belirlemek,
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kriterleri tespit etmek,
- Eğitim ihtiyacını tespit etmek ve performans değerlemenin temelini oluşturacak iş bilgisini sağlamak,
- Kariyer planlamasının ana hatlarını sağlayacak gereklilikleri ortaya koymak,
- İş yükü dengelerinin kurulmasında yardımcı olmak ve ücretleme için her işin görece önemini ortaya koymak,
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemeler için veri sağlamaktır.

İş analizi çalışması yapılırken, bilgi ve belge toplama, anket ile veri toplama, gözlem ve görüşme ve her üç yöntemin de birlikte kullanılması ile oluşan bileşik yöntem gibi yöntemlerden yararlanılır. İşletme içerisinde yönetici pozisyonlarını belirlemek için de yönetsel analiz yöntemi kullanılır ki bu yöntem ile çalışanların organizasyon yetenekleri, yönetim ve karar verebilme ile ilgili davranışları, liderlik özellikleri, profesyonel özellikleri ile toplum, dış çevre ve müşteriler ile ilişkileri analiz edilir. Bu teknik ile yönetici pozisyonlarında çalışanların teknik fikirler, ürünler ve çözümler üretebilme ve uygulayabilme niteliklerini ortaya çıkarmak hedeflenir.

---

<sup>126</sup> Emler H. Burack, Nicholas J. Mathys, **Human Resource Planning A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development**, Brace Park Press, USA, 1987, s.73

<sup>127</sup> Sabuncuoğlu, **A.g.e.**, s.55

Bir iş analiz formu ile analiz sorularının neler olduğunu gösterecek olursak örnek aşağıdaki şekildedir.

**Tablo 4: İş Analiz Formu Örneği<sup>128</sup>**

| <b>İŞ ANALİZ FORMU</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Pozisyonun Adı:</b><br><b>Bilgi Alınan Kişi:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Bölüm:</b><br><b>Tarih:</b> |
| <p style="text-align: center;"><b>SORULAR</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Denetlediğiniz kişilerin yaptıkları işleri sıralayın ve denetim için harcanan zamanı % olarak belirtiniz.</li><li>2. Bu pozisyonda işe başlayan kişide bulunması gereken minimum eğitim düzeyi ne olmalıdır?</li><li>3. Bu işi yapan kişide bulunması gereken yetenek ve deneyim düzeyi ne olmalıdır?</li><li>4. Sizin aldığınız eğitim ve kazandığınız deneyim nelerdir? Ortalama bir işgörenin bu işi yapması için ne kadar zamana ihtiyacı vardır?</li><li>5. İşinizde kullandığınız makine, araç, gereç nelerdir ve bunların saati gün ve aya göre kullanım% leri nelerdir?</li><li>6. İşinizde aldığınız önemli kararlar nelerdir ve zamanınızın % kaçını bu kararları vermeye ayırıyorsunuz?</li><li>7. Parasal değerler, stok ve diğer değerleri yönetmede sorumluluğunuz nedir?</li><li>8. Müşteri ve şirket dışı kişilere karşı sorumluluğunuz nedir?</li><li>9. İş ortamı ve çevresine ilişkin fiziksel çalışma koşullarını belirtiniz.</li><li>10. Belli periyodarda işe ilişkin sergilediğiniz özel faaliyetleriniz nelerdir?</li><li>11. Günlük rutin işlerde faaliyetinizi ve bunlara ayırdığınız zamanları % olarak belirtiniz.</li><li>12. Bu iş analiz formunda yer almasını düşündüğünüz işinizle ilgili başka özellikler varsa ekleyiniz.</li></ol> <p>- Anketi doldurduğunuz için teşekkürler.</p> |                                |

<sup>128</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s.60

Amaçlar ve uygulanacak yöntemlerden sonra iş analizinde; analizi yapan kişilerin seçiminin, eğitiminin, sistemin uygulanmasının ve denetiminin yapılması gerekir. Bu süreçte, iş analizinin hangi işleri kapsayacağını belirlenmesi ve güncelleştirilmesi için nasıl bir zamanlama yapılacağı yer alır.

İş analizi, iş tanımlarının yapılabilmesinin ön şartıdır. Ancak iş analizi yapıldıktan sonra bir şirkette yapılan işler birbiri ile kıyaslanabilir.

#### 2.1.3.2.2. İş Tanımı ve Uygulaması

İş tanımı, işletmede yapılan her işin ayrı ayrı niteliğinin belirlenmesi ve işin özellikleri saptanarak formlar üzerinde tanımlamalarının yapılması işlevidir. Bir iş tanım formu örneğini tabloda gösterecek olursak;

**Tablo 5: İş Tanım Formu Örneği<sup>129</sup>**

| <b>İŞ TANIM FORMU</b>                                         |                             |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>1.BÖLÜM:</b> İşin Kimliği                                  |                             |
| İşletmenin adı                                                | :..... İş Kodu :.....       |
| İşin adı                                                      | :..... İş Kategorisi :..... |
| Bağlı Olduğu Bölüm                                            | :..... Tarih :.....         |
| <b>2. BÖLÜM:</b> İşin Özeti:.....                             |                             |
| <b>3. BÖLÜM:</b> Kullanılan Araç ve Gereçler :.....           |                             |
| <b>4. BÖLÜM:</b> Diğer İşlerle İlişkileri :.....              |                             |
| <b>5. BÖLÜM:</b> Temel Görev ve Yetki Alan ı:.....            |                             |
| <b>6.BÖLÜM:</b> İş Yapan Kişide Bulunması Gereken Nitelikler: |                             |
| 1. Yetenek                                                    | :.....                      |
| 2. Çaba                                                       | :.....                      |
| 3. Sorumluluk                                                 | :.....                      |
| 4. Çalışma Koşulları                                          | :.....                      |
| <b>ONAY ve İMZA</b>                                           |                             |

<sup>129</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s.67

İş tanımları tabloda da görüldüğü üzere işgörenin görevlerinin ve yetkilerinin sıralandığı ve yaptığı işin tanımının yapıldığı bir aşamadır, analiz yöntemleri içinde. İlk aşamayı oluşturan organizasyon şemasının hazırlanması ve iş tanımlarının yapılmasından sonra işgücü genel envanterinin çıkarılması gerekir.

İnsan kaynakları departmanı işe alım süreci içerisinde ilk olarak iş şartnamesini belirlemektedirler, yapılan iş şartnamesi kapsam olarak bir işin tanımını, gereklerini, iş pozisyonunun ne olduğunu kısacası uygun işe uygun personel yerleştirmenin yollarını içermektedir. Bu konuda örnek vermek gerekirse; akşam yayınlanacak bir eğlence programı için ilk olarak gerekli personelin iş tanımları yapılır, daha sonra da iş alımları gerçekleştirilir. İş tanımları ve iş şartnameleri yaparak işe alım sürecine kısacası “İşe Alım Projesi” denmektedir. Tanımı yapılmış projelerden sonra gerekli personel sayısı belirlenir. Bu belirleme yapılırken iki yol izlemektedirler. İlki; yapılacak olan program için gerekli olan personel sayısının tespiti ikincisi ise gerekli olan personel gücü analizi yapılır.

#### **2.1.3.3. İşgören Bulma ve Seçme**

İş gören bulma ve seçme sürecinde işlerin nitelikleri belirlendikten sonra o işe en uygun olan aday görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama yöntemleri kullanılarak belirlenir; belirleme işleminden sonra adayın işine olan ilgisinin ölçümleri yapılır ve işgörenin işletme ile bütünleşmesi sağlanmaya çalışılır.

Personel Türkçe’de memur, işçi ve görevli gibi çeşitli kavramlarla ifade edilebilen ve tüm çalışanları içine alan genel bir terimdir. Personele eşanlamlı olarak kitaplarda işgören sözcüğü kullanılmaktadır fakat iş hayatında kullanımı pek yaygın değildir. Personel bir işletmede işi yapan tüm bireylere verilen addır. İşletmelerde planlama programları içerisinde önemli bir ayrıntı olan ne tür personele ihtiyaç duyulduğu farklarının belirginleştirilmesi gereken bir konudur. Bu nedenle işletmelerin personel ihtiyacı çeşitleri şu şekilde sınıflandırılır.

**Gerçek Personel İhtiyacı:** İşletmede işi fiilen gerçekleştiren işgücü olarak tanımlanabilir. İşletmenin amaçları doğrultusunda işletmenin daimi personeli anlamına gelir. Amaç olan personel ile olması gereken personel miktarının birbirine denkliğinin sağlanmasıdır. Bu denklik gerçek personel miktarını verir.

**Yedek Personel İhtiyacı:** Yedek personel, çeşitli nedenlerle genellikle devamsızlık nedeni ile işte meydana gelebilecek aksaklıkları önlemek amacı ile işletmede olması gereken ve serpiştirilmiş, gerektiğinde aksaklık olan bölüme kaydırılabilecek olan personeli ifade eder. Bir kurtarıcı görevi görür yedek personel. İşletmede verimlilikte bir aksaklık çıkmamasını sağlar.

**Ek Personel İhtiyacı:** İşten ayrılmalar veya çıkarılmalar durumunda işteki aksamaların engellenmesi için ihtiyaç duyulan personel niteliğini ifade eder.

**Yeni Personel İhtiyacı:** Bir işletmede gerçekleşen teknolojik değişim ve gelişimler ile üretimin genişlemesi ve işletmenin hedef kitlesinin büyümesi ile üretim miktarını artırma gerekliliği yeni personel alımlarını gerektirir. İşletmenin büyümesi durumunda işe alınması gerekli olan personel sayısını ifade eder.

İşletmenin yararlanabileceği, potansiyel işgörenleri temin edebileceği kaynakları sıralamak gerekirse;<sup>130</sup>

- Gazete, dergi, radyo, televizyon ilanları,
- İş ve İşçi Bulma Kurumu,
- Özel iş ve işgören bulma firmaları,
- İşletme yöneticileri ile işletme içindeki işgörenin çevresi,

---

<sup>130</sup> Mucuk, A.g.e., s.352

- Üniversite ve Yüksekokullar,
- Meslek Okulları ve Meslek Liseleri,
- İşletmeye şahsen veya mektupla iş için başvuranlar,
- Sendikalar.

#### **2.1.3.3.1. İşgören Bulma Süreci**

İşgören bulma ve seçme işlemleri birbiri ile yakından ilgili olan kavramlardır. Her iki kavram da firmaya kalifiye elemanın kazandırılmasını sağlar. İşgören bulma, iyi bir seçme işleminin ilk ve en önemli şartıdır ve firmanın dış dünya ile temas ettiği en önemli süreçtir. Bu sürecin en önemli özelliği firmaların oluşturacakları ilanların; herkesin başvuracağı şekilde değil, istenen nitelikte elemanın başvuracağı şekilde olmasıdır.

İnsan kaynağı yönetiminin işgören bulma politikaları iki temel soruya yanıt arar. İlki, şimdilerde ve gelecekte etkili biçimde varlığını sürdürmek için örgütün ne tür personele gereksinimi olduğu; ikincisi ise, bu tür elemanları örgüte çekmek, yetiştirmek ve alıkoymak için neler yapılması gerektiğidir. İşgören bulma stratejisi, örgüt stratejisinin desteklenmesi için gerekli becerilerle donanmış ve bu stratejinin oluşturulmasına katkıda bulunması için gerekli insan kaynağının sağlanması amacını güder.<sup>131</sup>

İşgören bulma sürecinde işletmeler gerek gazetelere, kendi internet sayfalarına veya aracı insan kaynakları firmalarına ilan vererek gerekse işletme içindeki işgörenlerin tanıdıkları aracılığı ile öncelikle özgeçmiş toplama işlevini gerçekleştirirler. İşgören bulma süreci iç kaynaklardan işgören temini ve dış kaynaklardan işgören temini olarak ikiye ayrılır. İç kaynaklardan işgören temini, işletme içi personelin yükselmesi-

---

<sup>131</sup> Canman, **A.g.e.**, s.69

terfisi ve iç transferler şeklinde olurken, dış kaynaklardan işgören temini, çeşitli duyurular, doğrudan başvuru ve özgeçmiş gönderme, aracılar ile başvuru, özel insan kaynakları firmaları aracılığı ve danışmanlık büroları aracılığı ile başvuru, eğitim kuruluşlarından ve internetten, sendikal kuruluşlardan ve mesleki örgütlerden işgören temini şeklinde gerçekleşir.

**Tablo 6: Örnek İş İlanı**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>ÖRNEK BİR İŞ İLANI</b></p> <p><b>Müşteri Temsilcisi</b></p> <p>Görev Tanımı;</p> <p>Gazetemizin seri ilanlar departmanında görev alacak "Müşteri Temsilcisi" aranmaktadır.</p> <p>Aranan Nitelikler;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Tercihen Üniversite mezunu,</li><li>* Çok iyi seviyede İngilizce bilgisine sahip,</li><li>* MS Office programlarına hakim,</li><li>* Yoğun iş temposuna ve ekip çalışmasına uyum sağlayabilecek,</li><li>* İnsan ilişkileri kuvvetli, ikna kabiliyeti yüksek,</li><li>* Sözlü iletişim becerileri gelişmiş.</li></ul> <p><b>Son başvuru tarihi : 29 Haziran 2006</b></p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Hazırlanacak olan ilanda görevin adı, işgörende bulunması istenilen nitelikler ve kısa görev tanımı bulunur. Bu süreçte en önemli nokta ilanda aranılan niteliklerin doğru bir şekilde belirtilmesidir ve oluşturulan ilana herkesin değil yeterli sayıda ve istenilen nitelikte işgören adayının başvurmasının sağlanmasıdır. İşletmenin işgören bulma

süreci, özgeçmişlerin toplanması ve aranılan pozisyon için o özgeçmişlerin incelenmesi safhalarından oluşur.

Oluşacak olan özgeçmiş havuzundan işin niteliğinin ve başvuruda bulunan kişinin niteliklerinin kesiştiği özgeçmişler seçilerek işgören bulma süreci tamamlanarak işgören seçme süreci başlamış olur.

#### **2.1.3.3.2. İşgören Seçme Süreci**

İşgören seçme süreci, iç veya dış kaynaklardan ulaşan özgeçmişler aracılığı ile gerekli pozisyona en uygun elemanın bulunması sürecidir.

İşgören seçim sürecinin ilk adımı olan iş profili , iş analiz ve tanımlama bilgilerinden yola çıkılarak hazırlanır. İş profilinin çıkarılmasını, ön görüşme yapılması takip eder. Ön görüşme kısa ve öz eleyici niteliktedir. Ön görüşmede başarılı bulunan adaylara iş başvuru formları verilir. Bu formlar işe kabul niteliğinde değil, işe başvuruda bulunan adayı daha iyi tanımaya yöneliktir.

Sürecin üçüncü aşaması olan testler; zeka, yetenek, dikkat, yaratıcılık, bilgi, hafıza, algı, ilgi, kişilik testleri vb.. testlerden oluşur. İşletmeler işe ve aranılan niteliklere göre bu testlerden birini veya birkaçını kullanmayı tercih ederler. Testlerin gelişigüzel kişiler tarafından değil mutlaka bir psikolog yardımı ile uygulanması ve değerlendirilmesi gerekir ki işletme için doğru sonuçlar verebilsin. Bu testlerde duyarlılık, güvenilirlik, geçerlilik ve ekonomiklik işletmenin aradığı niteliklerdir.

İkinci görüşmenin temel amacı, adayın niteliklerinin işin gereklerine uygun olup olmadığının saptanması ve adaya işletme ve iş hakkında bilgi verilmesidir.

İşe alma görüşmesi, işe alan kişiye işe başvuran kişiler ile yüz yüze konuşarak, her bir kişinin işin özelliklerine, ekibe ve kurum değerlerine uygunluğunu anlayabilmek için soru sormasına imkan verir. Bu süreç içerisinde yönetici, kişinin gelecekte gösterebileceği performansı tahmin etmeye çalışır. İşe alma görüşmesi aynı zamanda işe

başvuruda bulunan kişinin işin kendisine uygun olup olmadığına karar vermesine, kendisine önerilen işin sorumluluklarına, çalışma ortamına ve işteki gelişim imkanlarına yönelik konularda bilgi edinmesine imkan verir. Görüşmede açık ve kapalı uçlu olmak üzere çeşitli soru teknikleri ile sorular yöneltilir.<sup>132</sup>

Referans araştırması işe başvuruda bulunan adayın özgeçmişinde yer verdiği gerek profesyonel anlamda kişi ile çalışmış olan bir kişi (yöneticisi, patronu, iş arkadaşı vb...) gerekse kişi ile ilgili kişisel görüşlerini belirtebilecek bir tanıdığının aranması ve kişi hakkındaki görüşlerinin alınması, kişiyi ne kadar zamandır nasıl tanıdığının sorulması ve cevaplarının değerlendirilmesi sürecinden oluşur.

Referans bilgileri her zaman objektif olmayabilir o sebeple referans araştırmasını uzman bir insan kaynaklıncının gerçekleştirmesi gerekir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler kesinlikle açığa çıkarılmaz ve her adayın dosyasında saklı tutulur.

Bu süreci işe alma kararı izler ve yapılan değerlendirmeler sonucunda işletme ve iş için en verimli olabileceği saptanan adaylar hakkında işe alınma kararı verilir. Bu karardan sonra adaylara teklifler iletilir ve aday da işe başlama ile ilgili kesin kararını vermiş ise işe yerleştirme işlemleri yapılır.

Bu dokuz aşamanın her birinin sonunda aday elenebilir, süreçlerin doğru ve sağlıklı uygulanması koşulu ile bu aşamalardan başarılı olarak geçen ve sonuna kadar gelen aday, aranan iş için niteliği en uygun olan adaydır.

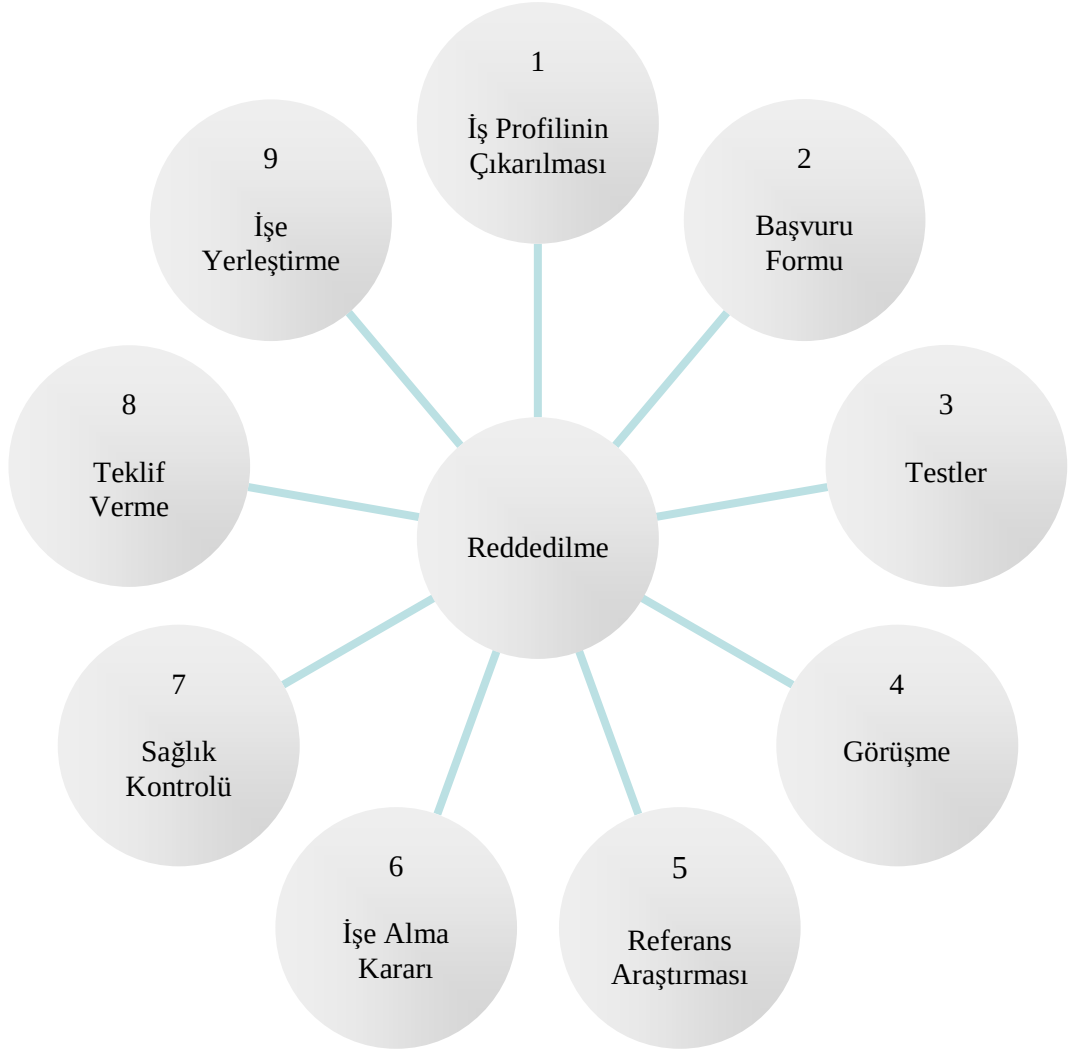
İşgören seçme sürecinde sadece görüşme ile yetinmeyip daha değişik yöntemler izlenmesi durumunda daha yüksek geçerlik düzeyine ulaşılabilceği genellikle kabul edilmektedir. Buna göre seçme süreci tablosu aşağıdaki gibidir.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Tahsin Birgen, **Görüşme Teknikleri Semineri**, El Kitabı, İstanbul, 29-30 Nisan 2006, s.s.3-5

<sup>133</sup> Armstrong, **A.g.e.**, s.141

**Şekil 9: İşgören Seçiminde Standart Süreç**



İşe yerleştirme işlemleri adaya iş sözleşmesinin imzalanması ve sosyal haklarının başlatılması ile gerçekleşir. İşe alınan ve sözleşmesini imzalayan aday artık o işletmenin bir işgörenidir. Her işletmede işgörelere personel dosyası açılır ve bir sicil numarası verilir.

İşgörenin dosyasında bulundurulması gereken birtakım evraklar vardır. Bu evraklar kişinin nüfus cüzdan fotokopisi, ikametgah senedi, fotoğraf, işletmenin gerekli prosedürlerinin yerine getirileceğine dair evraklar, örneğin bilgisayar ve internet kullanımında yasal yolların tercih edilmesi, işletmeyi zarara sokacak her türlü davranıştan kaçınılması gerektiğini belirten evraklar vb...gibi..

#### 2.1.3.4 İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme

İşletme içinde bulunan işgörenin daha verimli çalışmasının sağlanması için işletme içinde ve işletme dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir ve kişi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.

Eğitim, iş ile ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri ve davranışları içerir. Eğitimin amacı, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır.<sup>134</sup>

Yoğun teknolojik gelişmelerin yaşandığı endüstri işletmelerinde, işgören zaman zaman kullandığı üretim aracına yenik düşmektedir. Bu nedenle, işletmenin sürekli değişim ve gelişme konusundaki amaçlarına, yabancı kalmaktadır. Geniş işletmelerdeki aşırı iş bölümü; çoğu zaman işgörenin yaptığı işin neye yaradığını algılayamamasına neden olur. İşgören için yaptığı iş anlamını yitirir ve işgören bir süre sonra yaptığı işin işletmeye ve topluma ne kazandıracağı konusunda kendisiyle ve zaman zaman çevresindeki insanlarla olumsuz yargılar üretmeye başlar. İşgören amaçsız, yönetimin her dediğini yerine getiren, yönetilmek ve denetlenmek isteyen, yaptığı işle ilgili fikir üretemeyen, yaratıcılıktan yoksun bir insan halini alır. Yukarıdan gelen mesajlara geri bildirim vermez sadece mesajı alır, yaptığı işin koşullarına uymasa bile emirleri tatbik eder. İşletme bünyesinde kendisiyle ve yaptığı işle ilgili alınan kararlara katılamayan ve işletmede başkalarının amaçlarına hizmet eden bir araç halini alan işgören; günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin amacının dışında kendi kendisine, çalıştığı işletmeye ve daha da önemlisi topluma karşı yabancılaşan bir insan durumuna gelir. Yabancılaşma, işgörenin katılımını, işletme ve çevresi ile olan iletişimini engellediğinden işletmede insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında

---

<sup>134</sup> Canan Çetin, Editör Rammond A. Noe, “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”, Betaş Basım Yayım, İstanbul, 1999, s.4

önemli bir engeldir.<sup>135</sup> Ancak insana göre iş değil ancak işe göre insan yetiştirerek verimli bir çalışma ortamı elde edilir.<sup>136</sup>

İnsan kaynakları yönetimi; işgörenin bilgisini ve yaratıcı gücünü özgürce ürettiği ürüne yansıtmasını amaçlar, yani iş, işletmede işgörenin kendini gerçekleştirdiği bir araçtır. Oysa olumsuz çalışmalar koşullarında iş işgörenin kendini gerçekleştirmesinin bir aracı olamaz. Bu koşullar altında işgören yaptığı işte gönüllü değil, zorla çalışır. Bu yüzden yalnız ürettiği ürüne ve üretim sürecine değil, diğer işgörelere, yöneticilere, müşterilere ve hatta kendine yabancılaşır. İşgörenin kendine yabancılaşması ise tüm iletişim kanallarını kapamasına, yaptığı eylemleri denetleyememesine neden olur.<sup>137</sup>

Eğitim, işgörenin niteliğini ve kalitesini artırma yönünde önemli olduğu kadar, iş kazalarının azalması ve önlenmesi, iş güvenliğinin sağlanması ve işgörenin yaptığı işe ve kullandığı araçlara yabancılaşmaması açısından önem taşır.<sup>138</sup> Bu bağlamda işgören aldığı eğitim sayesinde bir yandan günceli takip etme ve kendini geliştirme fırsatı bulurken bir yandan da işletmede iş hatalarının önlenmesini ve dolayısıyla verimliliğinin artmasına da katkıda bulunur.

İşletmelerin çeşitli tipteki işgören eğitim programların ile sağladıkları yararları sıralamak gerekirse;<sup>139</sup>

- İş kazalarının azalması,
- İşgören devir hızının düşürülmesi,
- İşe geç gelmenin ve devamsızlığın azalması,
- Moral takviyesi ile motivasyon yüksekliğinin sağlanması,

---

<sup>135</sup> Sabuncuoğlu, **A.g.e.**, s.156

<sup>136</sup> Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.88

<sup>137</sup> Başaran, **A.g.e.**, s.228

<sup>138</sup> Ersen, **A.g.e.**, s.118

<sup>139</sup> İsmet Mucuk, **A.g.e.**, s.356

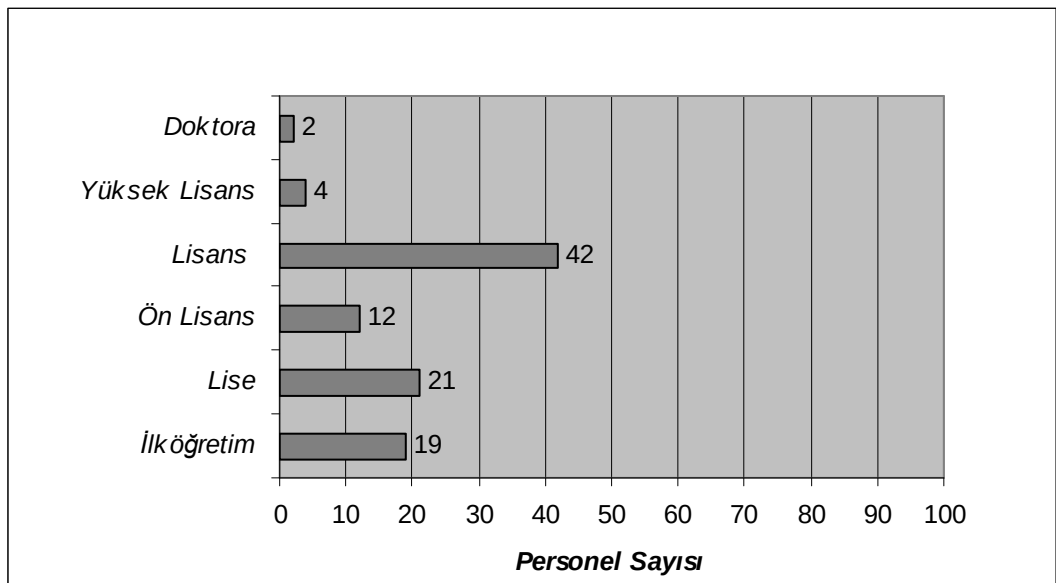
- İşgörenler arasında iletişimin geliştirilmesi,
- Yakın gözetim ihtiyacının azalması,
- Prodüktivitenin artırılmasıdır.

Eğitim de güdülen temel amaç, ihtiyacın tam olarak saptanması ve gerekli olduğu kadarının verilmesidir. Çünkü işletmeler için eğitim de bir maliyet unsurudur ve ilke olarak eğitimin sürekliliği benimsenmiş olsa da gerektiği kadar ve doğru yöntemlerle verilmesi amaçlanır.

Eğitim ihtiyacının doğru olarak analiz edilebilmesi için işletmede insan kaynakları departmanını işgörenlerin nitelikleri ile ilgili tüm verilerin toplanmış olması ve bu doğrultuda eğitimin, gerekli olan işgörene verilmesinin saptanması gerekir.

Eğitim ihtiyacının ne doğrultuda olduğunun saptanmasının ilk noktasını işgörenlerin eğitim durumlarının belirlenmesi aşaması oluşturur.

**Grafik 3: İşgörenlerin Eğitim Durumu Grafiği Örneği**



Kariyer ise genel anlamı ile, yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir. Özgül anlamda kariyer ise, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır. Kariyere “yaşam uğraş” denmesinin nedeni budur. Kariyer, yapısı itibarı ile hiyerarşi ilkesine göre örgütlenmiş, içinde her türlü düzeylerde görev konumları bulunan bir gruptur. Kariyer içinde bir düzeyden diğerine yükselme düzenli ve yavaştır; bir ömür boyu sürer.<sup>140</sup>

Kariyer planlamasının amaçları ve işletmeye kazandıracak nitelikleri şöyle sıralayabiliriz;

- İnsan kaynaklarının işletme içinde faaliyetini gerçekleştirmesi için etkin kullanımı,
- İşgörenlerin değerlendirilmesinin yapılabilmesi ve benzer yönleri ile farklılıklarının değerlendirilebilmesi,
- İş başarısının yükselmesinin sağlanması,
- İşgören motivasyonunun sağlanması,
- İşgörenin bireysel olarak gelişiminin sağlanabilmesi,
- İşletme içi güven ve huzurun sağlanabilmesidir.

#### **2.1.3.5. Performans Değerlemesi**

İş görenlerin belli dönemler itibarı ile performans ölçümleri yapılır ve başarı düzeyleri saptanır bunun sonucunda ise ücret ve terfi gibi çeşitli ödüllendirmelerin yapılmasını içerir.

---

<sup>140</sup> Canman, **A.g.e.**, s.18

Performans değerlendirmenin amacı, örgüt içindeki insan kaynağının performans ve davranışlarını güçlendirmek veya yeniden yönlendirmektir.<sup>141</sup>

Performans değerleme sisteminin başarıya ulaşması için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenebilecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin belirlenmesi gerekir. Kriter seçiminde, her iş ve pozisyon için ayrı kriter ilkesine, sadece verimi değil işgören davranışlarının da değerlendirilmesi ilkesine, açıklık ilkesine ve kriter sayısının sınırlandırılması gerekliliğine dikkat edilmelidir.

İşgörenin işletme içinde gelişmesinin sağlanabilmesi adına dört temel yaklaşım bulunur. Biçimsel eğitim, değerlendirme, iş tecrübeleri ve kişiler arası ilişkiler. Birçok firma bu yaklaşımların birleşimini kullanır. Biçimsel eğitim programları, kurum içi ve dışı olmak üzere, firma çalışanları için tasarlanmış özel programlardır. Üniversite kursları ve programları, MBA programları, firma içi kurslar gibi. Değerlendirme ise personele, davranışları, iletişim şekilleri ve becerileri ile ilgili bilgileri toplamayı ve geri bildirimini sağlamayı kapsar. Bu geri bildirim 360 derece geri bildirim sistemi tablosu bunu ifade eder.<sup>142</sup>

Değerlendirme en sık olarak yönetsel potansiyele sahip işgöreni tespit etmek ve şu anki yöneticilerin güçlü veya zayıf yanlarını saptamak için kullanılır. İş tecrübeleri de ilişkiler, problemler, istekler, görevler ve işgören ilişkilerinde karşılaşılabilecek diğer özellikler ile ilgilidir. İşgören gelişimi için iş deneyimlerinin kullanımındaki başlıca varsayım işgörenin becerileri ve iş için gerekecek beceriler arasında bir uyumsuzluk olması halinde gelişimin oluşmasıdır. İşlerinde başarılı olmak için işgören yeni beceriler elde etmeye zorlanmalı, kendi becerileri ve bilgilerini yeni bir yolla uygulamalı ve uzmanlaşmalıdır.<sup>143</sup>

---

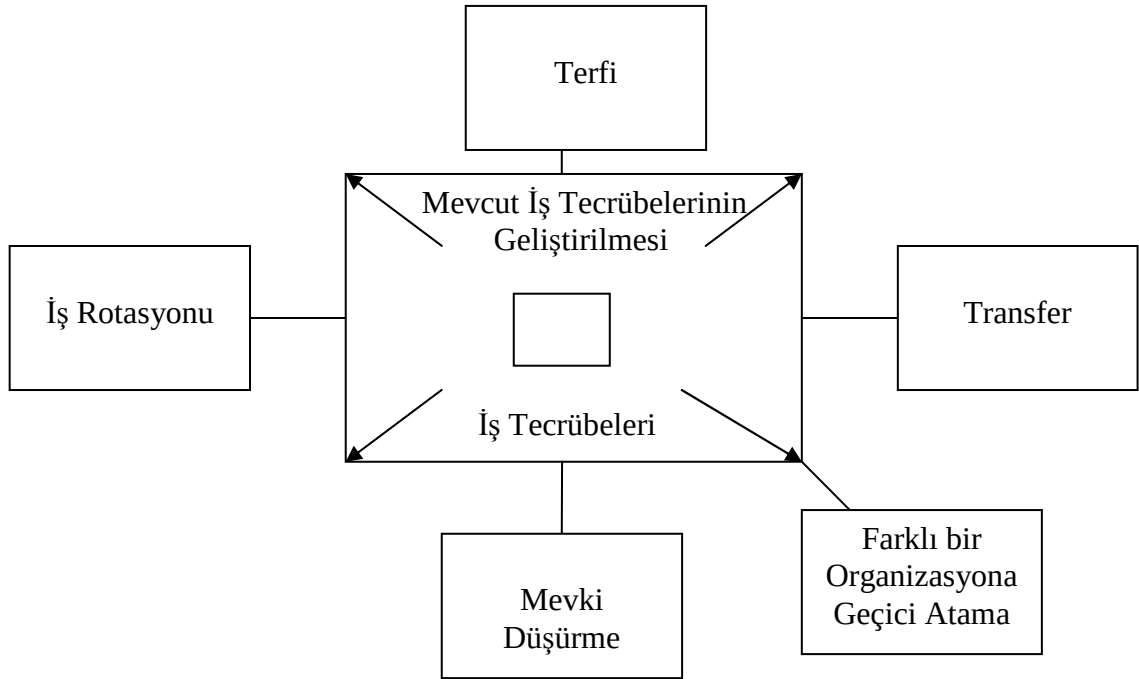
<sup>141</sup> Barbara Townley, **“Reframing HRM: Power, Ethics and The Subject At Work**, Sage Publications, London, 1994, s.67

<sup>142</sup> Çetin, **A.g.e.**, s.263

<sup>143</sup> Çetin, **A.g.e.**, ss.250-268

İş tecrübelerinin işgörenin gelişimi için nasıl kullanıldığı aşağıdaki şekilde gösterilir.

**Şekil 10 : İş Tecrübelerinin İşgören Gelişimi için Kullanımı<sup>144</sup>**



İşgörenin mevcut iş tecrübelerinin yanında iş tecrübelerinin gelişimi için terfi, transfer, iş rotasyonu, mevki düşürme ve farklı bir organizasyona geçici atama gibi yöntemler kullanılır.

#### **2.1.3.5.1. Performans Değerleme Süreci**

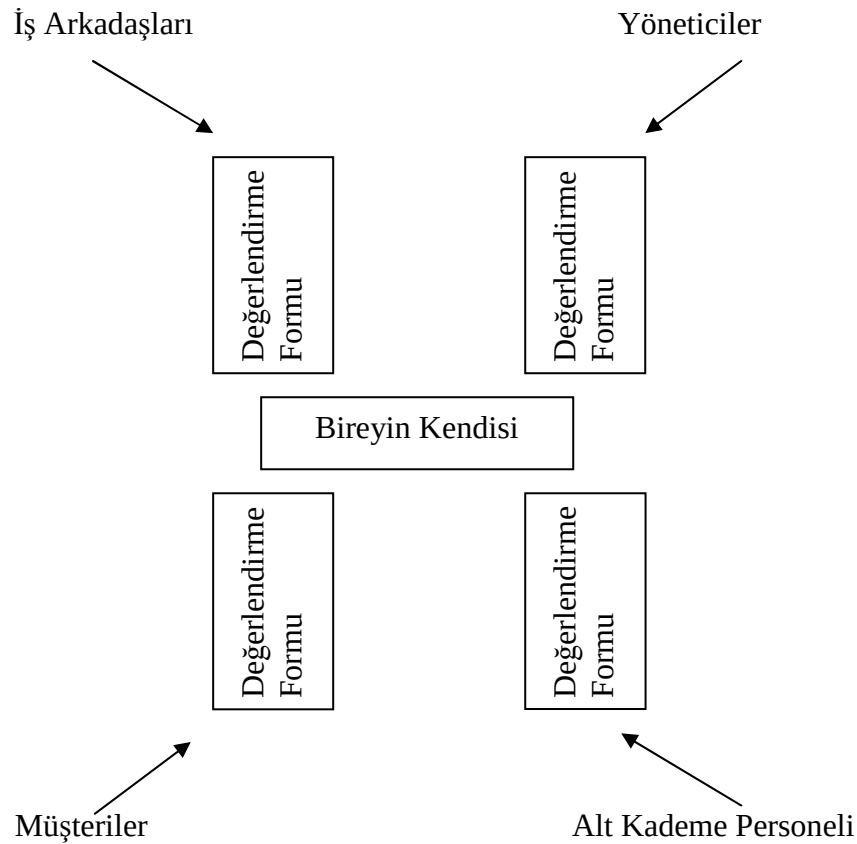
İşgören performans değerlendirmesi sürecini, bütün departmanların takip formları hazırlaması ile hafta sonları bu takip formlarının direktörlerde toplanması ve doldurulup insan kaynakları istediğinde departmana iletilmesi aşamalarından oluşur. İnsan Kaynakları bu formlardan istatistik verilerini toplayarak personel ile ilgili bir değerlendirme yapar. Kariyer testleri ve çeşitli envanterlerin çıkartılması ile de performans değerlendirilmesi yapılır.

<sup>144</sup> Çetin, A.g.e., s. 268

Yıl ortası ve yıl sonunda yapılan performans değerlendirme görüşmelerinde, yıl ortasında yapılanlarda personele ve kuruma performans düzeni hakkında bilgi verir. Yıl sonunda yapılan görüşmelerde ise, personelin yıllık performans gözden geçirilir, güçlü ve zayıf olduğu alanlar belirlenir.<sup>145</sup> Performans değerlendirme konusunda eğitim ile ilgili olarak Human Resources Magazine’de çıkan bir makale eğitimin önemini şu şekilde vurgular. “Eğer işverenler performans değerlendirme yapacak olan kişilerin uygun eğitim almalarını sağlamazlarsa, performans değerlendirme her iki taraf için keskin bir bıçak haline dönüşebilir.”

Personelin kendisi hariç firma içi iş arkadaşları, yöneticileri, müşterileri ve alt kademe personele değerlendirme formları verilir ve bireyi değerlendirmeleri istenir. Değerlendirme formları incelenerek bireye geri bildirim sağlanmış olur.

**Şekil 11: 360 Derece Geribildirim Sistemi**



<sup>145</sup> Robert Kreitner, “**Management**”, 10th Edition, Houghton Mifflin College Div., Boston, 2006, s. 365

### 2.1.3.5.2. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri,

- İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi: İşgörenlerin ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirildiği bu yöntemde işgörenin kendine özgü niteliklerinin değerlendirilmesi söz konusudur. Yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi ve sıralamaya tabi tutulması zaman alıcı bir iş olduğundan bu yöntem eleştirilere sebep olur.
- Grafik değerlendirme yöntemi: İşgörenler bu yöntemde listeler halinde alt alta yazılarak bir grafik değerlendirme ölçeği yardımı ile değerlendirilir. Grafik değerlendirme ölçeği çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli gibi beş ölçekli bir tablodur.

**Tablo 7 : Grafik Değerleme Tablosu**

| <b>Değerlenen Özellik :</b><br><b>Bölüm :</b><br><b>Değerlemeyi Yapan :</b> |                     | <b>Değerleme Tarihi:</b> |               |                |                    |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------|----------------|--------------------|--|
| <b>İşgören Adı Soyadı</b>                                                   | <b>Ölçek</b>        |                          |               |                |                    |  |
| Ahmet Erdem                                                                 | <u>Çok Yetersiz</u> | <u>Yetersiz</u>          | <u>Normal</u> | <u>Yeterli</u> | <u>Çok yeterli</u> |  |
| Ali Ak                                                                      | Çok Yetersiz        | Yetersiz                 | Normal        | Yeterli        | Çok yeterli        |  |
| Ayşe Yumak                                                                  | Çok Yetersiz        | Yetersiz                 | Normal        | Yeterli        | Çok yeterli        |  |
| Melike Kurşun                                                               | Çok Yetersiz        | Yetersiz                 | Normal        | Yeterli        | Çok yeterli        |  |
| Mert Babur                                                                  | Çok Yetersiz        | Yetersiz                 | Normal        | Yeterli        | Çok yeterli        |  |
| Sarp Savcı                                                                  | Çok Yetersiz        | Yetersiz                 | Normal        | Yeterli        | Çok yeterli        |  |

- Derecelendirme ve puanlama yöntemi: İşgörenin yöneticisi tarafından çalışma durumunun, uyumunun, iş bilgisinin, diğer işgörenlerle ilişkisinin sistematik bir biçimde değerlendirilmesini öngörür.
- Kritik olay yöntemi: Bu yöntem ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD’de hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı yada başarısızlıklarının incelenmesi adına kullanılmıştır. Bu yöntemde, işgörenlerin işte başarılı, başarısız yada ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları yada yapmadıkları değerlendirilir. Bu yöntemle, bir olay verilerek işgörenin tutum ve davranışlarının belirli bir dönem içinde izlenmesi sağlanır.
- Değerleme merkezi Yöntemi: Bu yöntemde ise rol oynama, grup tartışmaları, iş oyunları, on dakikalık tartışmalar kullanılır ve değerlendirilecek olan çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecek şekilde belirtilen yöntemlerle yönetici tarafından değerlendirilir.
- Takım bazlı performans değerlendirme: Çalışanların iş performansının değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili iken bir kısmı ise davranışlarla ilgilidir. Bu yöntemin kullanılabilmesi için işletmelerin takım bazlı organizasyon şeklinde düzenlenmiş olmaları gerekir.
- Hedeflere göre değerlendirme: İşletme ve işgören amaçlarını birleştirerek işgörenleri firmanın başarısını geliştirme yönünde güdüleme amacı güden bu yöntemde öncelikle firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi sonra da bireysel amaçların açığa çıkarılması gerekir. Hedeflere göre performans değerlendirme tablosunda örnek olarak proje hedefini vermek gerekirse, proje hedefinin gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşme oranı ve değerlendirme puanı belirtilir. Toplam hedef değerlendirme puanı ortaya çıkarılarak işgörenin hedef bazlı değerlendirilmesi sağlanır.
- Kontrol Listesi Yöntemi: Bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesi yardımı ile her iş yada iş grupları için ayrı ayrı listeler

ile uygulanır.Bu listelerde yer alan hazır cümlelerin işgörene ne kadar uyduğunun yöneticisi tarafından belirlenmesi istenir.

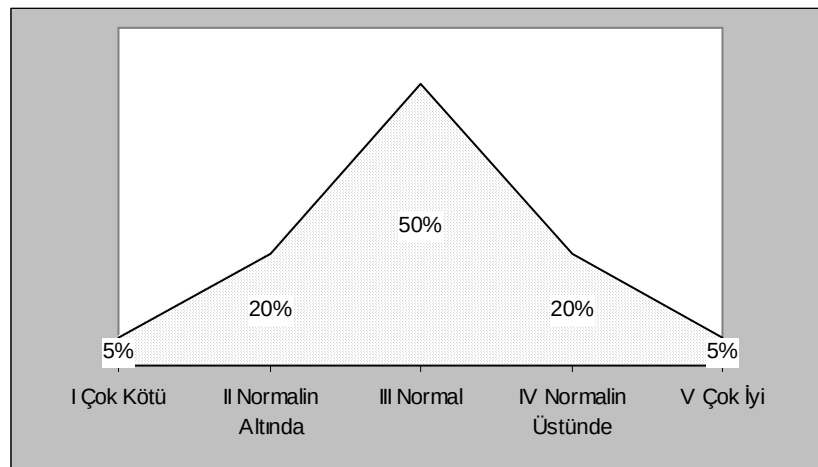
#### 2.1.3.5.3. Değerleme Sonuçlarının Analizi

İşgörenlere ilişkin yapılan değerlendirmenin ne derece sağlıklı ve tutarlı olduğunun saptanabilmesi için iki yöntemden yararlanılır. Bunlardan biri Gos Eğrisi, diğeri ise Halo Eğrisi'dir.

Gos Eğrisi, işgörenler üzerinde yapılan değerlemenin denetiminde kullanılır. Bu eğride beş değer vardır.<sup>146</sup>

- I.Çok Kötü : İşgörenin işin gereklerine yetersiz kaldığı görülür.
- II.Normalin Altında : İşgörenin işe ne yeterli ne yetersiz olduğu görülür.
- III.Normal : İşgörenin işine uyumlu, bilgi ve beceride yeterli olduğu görülür.
- IV.Normalin Üstünde: İşgörenin normalin üzerinde bir yeterliği olduğu görülür.
- V.Çok İyi : İşgörende işin niteliklerinin ve gereklerinin bunu olumsuz etkileyebilecek kadar üzerinde var olduğu görülür.

**Grafik 4: Gos Eğrisi Örneği**



<sup>146</sup> Sabuncuoğlu, **A.g.e.**, s.188

Halo Etkisi ise işgörenin değerlemesi yapılırken değerlemecinin işgörenin herhangi bir özelliğini değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer özelliklerinin etkisi altında kalıp kalmadığını araştırır.

#### **2.1.3.6. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi**

İş değerlemesi, işletmedeki bütün işlerin sınıflandırılması, karşılaştırılması, birbirlerine göre güçlük derecelerinin ve önem sıralarının belirlenmesi yoluyla her işe uygun ücretin takdir edilmesi çalışmalarıdır. Bu sistemli çalışmalar, işlerin nispi güçlüklerini ve önem sıralarını temel almak sureti ile ücretlerin belirlenmesi ile sonuçlanır.<sup>147</sup> İş değerlendirme çalışmaları, bilgilendirme işlemi, işgörene güvence verilmesi ve geri bildirim ve revizyon çalışmalarından oluşur.

##### **2.1.3.6.1. İş Değerleme Yöntemleri**

İş değerlemede kullanılan yöntemler sayısal yöntemler ve sayısal olmayan yöntemler olarak ikiye ayrılır.

İş değerlemesinde kullanılan dört önemli yöntem mevcuttur. Bunlardan ilki en kolay, en ucuz ve en eski olan ve küçük işletmelerde yaygın şekilde kullanılan ve işlerin bütün olarak değerlendirilmesini sağlayan sıralama yöntemidir. Bu yöntem küçük yada az sayıda kişilerin çalıştığı işletmelerde uygulanır. Bir diğer yöntem olan sınıflandırma yöntemi ise işlerin belirli sınıflar içinde değerlendirilmesini kapsar ve daha çok orta büyüklükteki işletmelerde uygulanır. Üçüncü yöntem olan puanlama yöntemi iş değerlemesinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. İlk iki sayısal olmayan yöntem küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde kullanılırken bu yöntem daha objektif değerlemeyi öngörerek büyük ölçekli işletmelerde kullanılır. Puanlama yönteminden sonra sayısal bir diğer ve son yöntem ise faktör karşılaştırma yöntemidir. Puanlama yönteminin temel ilkelerine dayanan bu yöntemde puan yerine parasal değerler ücretlendirilebilen ve kıyas kabul edebilecek işler tespit edilerek değerler kullanılır

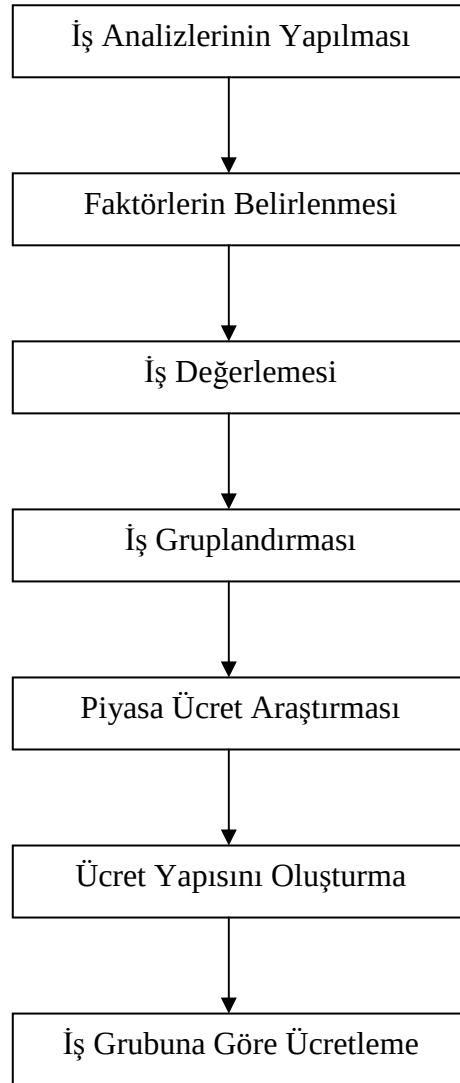
---

<sup>147</sup> Mucuk, **A.g.e.**, s.351

#### 2.1.3.6.2. Ücret Yönetimi

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bedeldir. Ücretin yönetilebilirliği ise, işletmede bulunan işler önem sıralarına göre gruplandırılır, daha sonra işletme içi ve dışı faktörler de göz önüne alınarak bir ücretleme sisteminin kurulması işlevinden oluşur.

**Şekil 12 : Ücretlemenin Oluşum Süreci<sup>148</sup>**



<sup>148</sup> Sabuncuoğlu, **A.g.e.**, s. 212

Ücret yönetimi içinde ücret cetvellerinin oluşturulması, ücret ve maaşların standart hale getirilmesi, ücret teşvik planları, fazla mesai ücreti, kara iştirak planları, iş saatleri, bayram ve tatillerin değerlendirilmesi vb. vardır.

Ücret yönetiminde izlenmesi gereken belli başlı ilkeleri sıralarsak, eşitlik ilkesi, dengeli ücret ilkesi, pozisyona göre ücret ilkesi, bütünlük ilkesi, objektiflik ilkesi ve esneklik ilkesidir. Bu ilkeler doğru yönetimi sonucu işletme için ücret yönetim sisteminin sağlıklı işlemesinden söz edilebilir. Aksi takdirde işgören içinde çatışmalara sebep olunabilir.

Bir işletmede, maliyeti teşkil eden unsurlardan en önemlilerinden biri de işletmenin işgücü maliyetidir. İşgücü maliyeti tespit edilirken sadece işgörene ödenen ücret göz önünde tutulur. İşgörenin aldığı ücret karşılığında işletmeye temin ettiği üretim gücü de bu tespit içinde önemli yer tutar. Yüksek ücret ödenip, işletmeye yüksek istihsal gücü temin eden bir işgören grubunun işletme için maliyeti, düşük ücret verilip işletmeye düşük üretim gücü sağlayan işgören grubuna nazaran daha aşağı seviyede sayılır. O sebeple işgücü maliyeti, ferdi ücretin kapasitesinin bir fonksiyonudur. Böylece insan kaynağı yönetimi bölümünün başta gelen görevi de işgörenin seçilmesi, eğitimi ve işletme için en fazla katkıda bulunabilecekleri işlere yerleştirilmeleridir.<sup>149</sup>

#### **2.1.3.6.3. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

Ücret oluşumunu, iş değerlemesi, performans değerlemesi, toplu sözleşme, yasalar, ücret araştırmaları ve işletmede uygulanan ücret basamaklarının sonucunda oluşan ücret araştırmaları analizi etkiler.

#### **2.1.3.6.4. Ücret Sistemleri**

İşletmeler belirledikleri insan kaynakları politikaları sayesinde çeşitli ücret sistemleri uygulayarak bunların birincisi; kıdeme dayalı ücret sistemidir. Bu sistemde

---

<sup>149</sup> Osman Telimen, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 292/519, İstanbul, 1978, s.34

işgörenin işletmede geçirdiği süre dikkate alınarak ücretin saptanması sağlanır. Bu sistemin bazı sakıncaları şöyle sıralanabilir;

- Çalışanların performanslarının öne çıkaracak bir nitelik taşınamaması sebebi ile ataletle sürükler.
- İşgörenler arasında çok ve az çalışan ayrımı gözetilmediğinden dolayı bu farklılıklar ücrete yansımaz.
- Kaliteyi özendirici bir nitelik taşımaz.

Performansa dayalı ücret sistemi kıdeme dayalı sistemin aksine kişinin işte gösterdiği performansın ücretine yansımaları şeklinde gerçekleşir. Bu sistem, işgörenler tarafından çoğunlukla tercih edilen sistem olmasına rağmen sendikalar için pek destek bulmaz. Bu sistemde önemli olan performansın doğru ölçümünün gerçekleştirilmesi ve işgörenin sistemi kabul edip işletmeninde ödüllendirme zamanını doğru tespit etmesi gerekmektedir.

Bir diğer ücret sistemi olan beceriye dayalı ücret sistemi çalışanların edindiği her yeni beceriye ve her ek işe ayrı ücret ödenmesini öngörür. Bu sistem iş görenlerin motivasyonu açısından önem taşır.

Ekip bazlı ücretleme sistemi ise ekibin önceden hedefleri dikkate alınarak ekibin performansının değerlendirilerek parasal olarak değerlendirilmesini esas alır.

Özendirici ücret modelleri ise kişiler arası rekabette dikkat çeker bunun sebebi ise belli bir işi yapma karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında işte gösterilen verimlilik, başarı, ekstra hizmetin karşılığı olarak verilir. Özendirici ücret sistemi içinde akord ücret sistemi; ki bu sistem verime dayalı bir ücret türüdür, skanlon planı ve kazanç paylaşım modeli ki model artan verimlilikten kaynaklanan kazançların paylaşımının tüm gruba prim olarak ödenmesi şeklinde gerçekleşir; öneri-ödül modeli; riskli kazanç modeli ki bu modelde standart ücret normal ücret düzeyinin altındadır,

işgörenin ücret garantisinin söz konusu olmadığı sistemdir; kar paylaşım modeli; ikramiye ve bonus modeli; kotalı prim modeli mevcuttur.

### 2.1.3.7. Endüstriyel İlişkiler

Endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerinin tümünü kapsadığından çalışan ilişkileri anlamında kullanılır. Bu sistem işçiler, iş verenler ve devlet arasında geçerli olan karşılıklı anlayış ve kurallar arasında geçer. Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve sonunda toplu sözleşmelerin düzenlenmesi işlevini içerir.<sup>150</sup>

Sanayin gelişmesi ve üretimin mekanizasyonu büyük fabrikaların kurulmasını gerektirir, yoğun halk kitleleri iş bulmak ve çalışmak amacı ile köylerden şehirlere akın etmeye başlar. Makineler gitgide daha büyük önem kazanır. İşgören ise çoğu zaman makine bakıcısı durumuna düşer. Devamlı iş sağlanmasındaki güçlük ve tutarsızlığa, yaşlanma ve çalışamayacak hale gelme korkusunun da eklenmesi ekonomik bir güvensizliğin doğmasına neden olur. Bu durum özellikle işçi sendikalarının gelişmesinde büyük rol oynar. Gerek sendikaların gerek devletin bu konu ile ilgilenmeleri gerekli güvenlik önlemlerinin alınmasını sağlar. Türkiye’de iş yasası 1936 yılında Büyük Millet Meclisi’nce kabul edilerek yürürlüğe girer. 1946 yılında çıkarılmış bulunan “İhtiyarlık Sigortası Yasası” çeşitli değişikliklerden sonra 1957 yılında “sakatlık” ve “ölüm” sigortalarını da içermek üzere düzeltilir.<sup>151</sup> Günümüzde 1983 yılında yürürlüğe giren 2821 sayılı Sendikalar Kanunu geçerlidir.

Ülkelerde endüstri ilişkileri, o ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal yapı içinde şekillenir. O sebeple her ülkede farklı ilişkiler olabileceği gibi temelde yapıda benzerlik gösteren taraflar da mevcuttur. Endüstri ilişkileri; işgören ve işveren arasındaki ilişkileri etkileyen sosyal ve ekonomik yapıdan, o ülkedeki sendika türlerinden ve sendikaların uyguladıkları taktiklerden, ülkede uygulanan toplu pazarlık

---

<sup>150</sup>Sabuncuoğlu, A.g.e, s. 7

<sup>151</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, M.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.246 İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No.139, İstanbul, 1991, s. 11

ve devlet kontrolünün çerçevesinden etkilenir. Endüstriyel ilişkilerin en önemli iki konusu sendikalar ve toplu sözleşmelerin düzenlenmesidir.

#### **2.1.3.7.1. Endüstriyel İlişkilerin Önemi**

Endüstri ilişkileri sistemi analitik bir değer taşır ve sosyal sistem bütününe belirli bir parçasını teşkil eden daha alt derecede bir sistemdir. Bu sistem başlıca üç ayrı faktör grubundan oluşur. Bunlar, işçiler ve onların temsilcilerinden oluşan bir hiyerarşi,, işverenler ve işveren temsilcilerinden oluşan meydana gelen bir hiyerarşi, işçi ve işveren ilişkilerinde uzmanlaşmış kamu kurumları ve organlarıdır. Bu aktörler kendilerine özgü bir kapsam içinde “işyeri ve iş çevresi” ile ilgili kurallara şekil verir. Söz konusu kapsam ve çevre şartları teknolojik çevre piyasa çevresi olmak üzere üç ayrı kategoride incelenir.<sup>152</sup>

Bu bağlamda üç ayrı faktör grubunu farklı biçimlerde şekillendiren ve etkileyen endüstriyel ilişkiler insan kaynağının temelini oluşturan insan faktörü ile ilgili olduğundan insan kaynakları politikaları içinde önemli bir yere sahiptir.

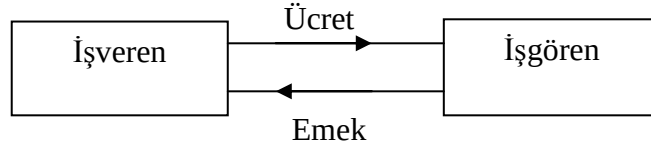
#### **2.1.3.7.2. Sendikal Örgütler**

Sendikacılığın doğuşu ve gelişimi Endüstri Devrimi ile ortaya çıkan yeni fabrika düzeni ve işgören – işveren ilişkilerinin sonunda işgörenler zarar gören çıkarlarını ortaklaşa koruma istekleri üzerine olur. Düşük ücretlerle, çocuk ve kadınların çalıştırılması, uzun çalışma saatleri, sağlığa uygun olmayan çalışma koşulları, düşük işgören ücretleri gibi etkenlerden dolayı işgörenler bu konuların çözülmesi için tek tek fabrika düzeyinde sorunların çözülmemeyeceğini anladıklarında birlik kuma çabaları içine girer. Bu örgütlenme ile işgörenler işverenlerin karşısında yeni bir güç kazanarak, yakınmalarını ve isteklerini işverene duyurma ve benimsetme yolunda adım atılmış olur.

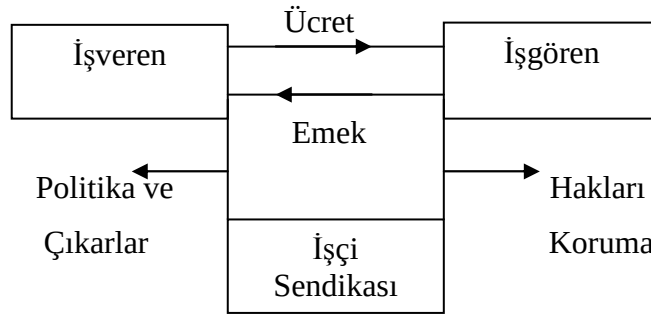
---

<sup>152</sup> Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 1994, s.38

Sendika öncesi insan kaynağının yönetimi;



şeklinde iken sendikalaşma sonrası,



şeklini alır.<sup>153</sup>

Türkiye’de 1983 yılında yürürlüğe giren 2821 sayılı Sendikalar Yasası geçerliliğini korumakta ve sendikal hakları düzenlemektedir.

#### 2.1.3.7.2.1. Sendika Türleri

Sendika türleri, işyeri sendikasını, meslek sendikacılığını, işkolu sendikasını, birlik ve federasyonlar ile konfederasyonları kapsar. İşyeri sendikalarının etkinlik alanı sadece o işyeri ile sınırlıdır. Bu tip sendikaların yöneticileri o işletmede çalışan beyaz yakalılarından gelir. Bu tip sendikaların kurulması işyeri seviyesinde çıkan sorunların çözümünde önemli güçlükler yaratır. Nitelikli işçilerin başlattığı birleşme olgusu ile ortaya çıkan meslek sendikacılığında ise, aynı meslekten olanları, nerede çalıştığına bakmaksızın bir araya getirme amacı güdülür. İşkolu sendikası ise işkollarına göre bölünlenmeyi gerektirir. Türkiye’de 1963 yılından sonra işkolu sendikacılığı gelişmeye başlar ve 2821sayılı sendikalar yasasında bu ilkeye yer verilir.

<sup>153</sup> Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Gül Yayınları, İstanbul, 1989, s.14

Sendikal faaliyetlerde koordinasyon, işbirliği ve merkezileşme sağlamak ve ortak hak ve çıkarlarını daha iyi savunmak ve geliştirmek amacı ile sendikalar yatay ve dikey yönde örgütlenebilir. Bu örgütlenme; birlik, federasyon ve konfederasyon adı altında faaliyet gösteren sendika üst kuruluşlarını ortaya çıkarır. Örgütlenme biçimleri ülkelere göre farklılıklar gösterir. Türkiye’de önceleri bu örgütlenme birlikler şeklinde ortaya çıkar. Birlikler belirli bir bölgede yada şehirde farklı iş kollarındaki sendikaların bir araya gelerek kurdukları üst kuruluşlardır. Bugünkü örgütlenmede ise birlikler artık işlevini tamamlar ve yerini federasyonlar ve konfederasyonlara bırakır. Federasyonlar, aynı işkolundaki yerel sendikaların bir bölge dahilinde yada ülke çapında birleşmek sureti ile meydana getirdikleri üst kuruluşlardır. Türkiye’de 2821 sayılı Sendikalar Yasası federasyon tip bir örgütlenmeye yer vermez, bunun yerine Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile işkolu düzeyinde sendikalaşma ilkesi getirilir.<sup>154</sup>

Konfederasyonları ise 2821 sayılı yasa şöyle tanımlar; “değişik işkollarında en az beş sendikanın bir araya gelmesi sureti ile meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip üst kuruluşlardır.”

#### **2.1.3.7.2.2. Sendika Hakkı**

Sendika hakkı işveren ve işgören arasındaki ilişkilerin ve güç dengesinin kurulabilmesi için gereklidir. Bu açıdan sendika hakkına ilişkin düzenlemeler işgörenlerin en önem verdikleri ve en duyarlı oldukları konular arasında gelir. İşgörenler çıkarlarını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek üzere sendika kurar. Günümüzde demokrasi içinde işleyen bu düzene işgörenler sendika hakkı sayesinde kavuşur.

Sendikanın temel amacı üyesi bulunan işgörenin sosyal ve ekonomik çıkarlarını gözetmek olduğundan, işgörenler de sendika hakları ile ilgili etkinlikleri çalışma yaşamları boyunca dikkat eder.

---

<sup>154</sup> Tuğray Kaynak, **A.g.e.**, s.468

### 2.1.3.7.3. Toplu Pazarlık

Toplu pazarlık, ülkelerin içinde bulundukları sosyal, kültürel ve ekonomik süreçler içinde farklı zamanlarda farklı şekillerde ifade edilen bir kavramdır. Bu açıdan genel bir tanım yapılması gerekirse işgörenlerin örgüt yolu ile istek ve ihtiyaçlarını tek bir ses olarak ifade etmeleri anlamını taşır. Bu açıdan bakıldığında bu istekler bireysel istekler olmayıp toplu talepler olduğundan daha etkili ve önemlidir.

Toplu iş sözleşmesi metni incelendiğinde şu bölümlerden oluştuğu görülür;<sup>155</sup>

- Sözleşmenin amacı, kapsamı ve süresi,
- Ücretler ve ücret koşulları,
- Çalışma koşulları ve çalışma yöntemleri,
- Çalışmanın denetimi.

Her toplu sözleşmede ayrıca sözleşmenin uygulanması ve uygulamada ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların çözümü ile ilgili düzenlemeler de yer alır. Sözleşmenin yenilenmesi ile ilgili kurallar ve hükümler de sözleşmede bulunması gereken konular arasındadır.<sup>156</sup>

Toplu pazarlık belirli bir süreci ifade eder bu süreçte görüşmecilerin tespiti ve görüşmeye çağrı ile toplu görüşmenin gerçekleşmesi ve imzalanması aşamaları yer alır.

### 2.1.3.8. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

İşgörenlerin çalıştıkları süre boyunca korunmaları etkili ve verimli çalışma düzeyini de etkileyeceğinden iş güvenliği ve işgören sağlığı insan kaynakları politikaları

---

<sup>155</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi... A.g.e.**, s.253

<sup>156</sup> Sami Güven, **Sosyal Politikanın Temelleri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s.104

içinde önemli bir yere sahiptir. İş güvenliği ve işgören sağlığı; işgörenleri, çalıştıkları sırada geçirebilecekleri iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma amaçlı yapılan çalışmaları içerir. İşgören sağlığının korunmasını yönelik, sağlık muayeneleri, sıhhi eğitim, işletme hastanesinde (revir de olabilir) ilk yardım, doktorun ev ziyaretleri ve laboratuvar araştırmaları bu uygulamalar içinde yer alır.

İşgören sağlığı, çalışan kişinin çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirildiği bir iş çevresinde huzurlu biçimde yaşayabilmesini anlatır. İşgüvenliği ise, kavram olarak işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlere ilişkin teknik kuralların bütünüdür. İşgören sağlığı, sağlıklı bir yaşam çerçevesi için gereken sağlık kurallarını içerirken; iş güvenliği daha çok işgörenin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele alır. İş güvenliğinin konusunu, işin yapılmasından doğan tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması için gerekli yolların araştırılması ve bu yolda mevzuat hükümlerinin getirilmesini oluşturur. Bu konuda, işveren, işgörenlerin işin yapılmasından doğan tehlikelere karşı korumak üzere, yükümlerini yerine getirip getirmediğini denetler.<sup>157</sup>

#### **2.1.3.9. Bilgi Sistemleri ve Özlük İşleri**

Bilgi sistemleri, karmaşıklaşan insan kaynakları görevlerini daha sistematik ve düzenli bir şekilde yürütülmesini ve izlenmesini sağlamak amacıyla bilgi destek sistemleri görevlerini içerir.

Özlük İşleri ise, işgörenin işe girmesi, işten çıkması ve işgören ile ilgili sicillerin tutulması gibi işlemleri içerir.

---

<sup>157</sup> A.Murat Demircioğlu, Tankut Centel, **İş Hukuku**, Gözeden Geçirilmiş ve Yenilenmiş Üçüncü Baskı, İstanbul, 1993, s.109

### 2.1.3.9.1. Bilgi Sistemleri

Bilgi sözcüğü Türkçe’de, “insan aklının alabileceği gerçek, olgu ve ilkelerin tümüne verilen ad”; “ bir konu ya da iş konusunda öğrenilen ya da öğretilen şeyler”; “bir şeyden haberi olma durumu, bir şeyi bilme durumu”; “araştırma, gözlem ya da öğrenme yoluyla elde edilen gerçek”; “insan zekasının çalışması sonucu oluşan düşünsel ürün” anlamında kullanılır.<sup>158</sup> Ayrıca bilgi, sistemli bir şekilde herhangi bir iletişim aracı ile başkalarına aktarılan, makul bir hükme ya da tecrübeye dayanan sonucu gösteren olgu veya fikirlerle ilgili düzenli ve sistemli ifadeler bütünüdür.<sup>159</sup>

İnsan kaynakları için gerekli bilgi tipleri aşağıdaki gibidir.<sup>160</sup>

- Özlük bilgileri
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler
- İş deneyimine ilişkin bilgiler
- Eğitim bilgileri
- Ücret bilgileri
- Performans değerlendirme bilgileri
- Çalışma süresine ilişkin bilgiler
- Çalışanların tutumlarına ilişkin bilgiler
- Sendika bilgileri
- İletişim bilgileri
- Sağlık ve kaza bilgileri
- Açık iş ve pozisyon bilgileri
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler
- İşin çevresi ile ilgili bilgiler
- Ücret dışı haklara ilişkin bilgiler
- İşten ayrılma bilgileridir.

---

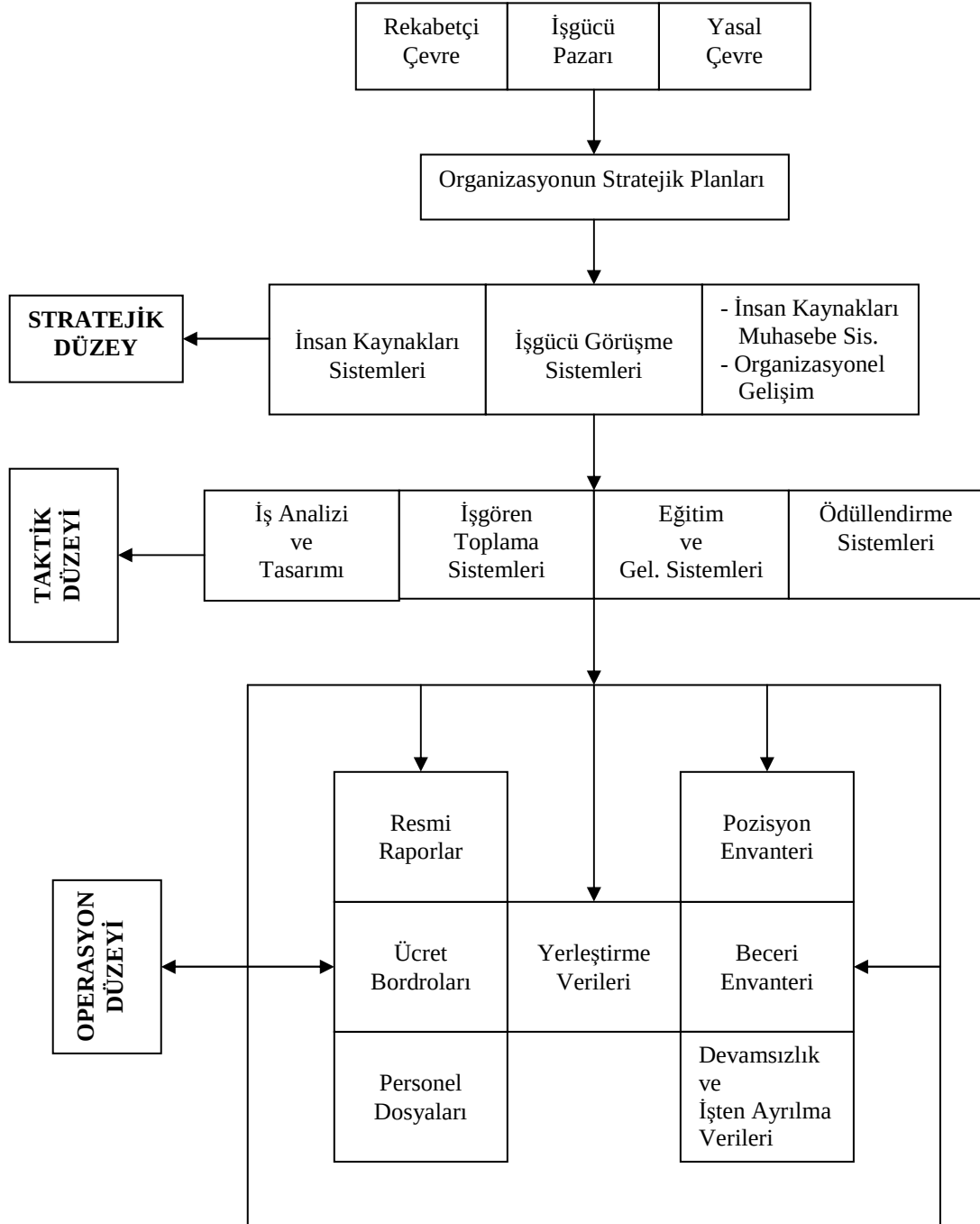
<sup>158</sup> Ali Püsküllüoğlu, **Arkadaş Türkçe Sözlük**, Arkadaş Yayınevi, İstanbul, 1994, ss.175-176

<sup>159</sup> Daniel Bell, **The Coming of Post- Industrial Society: A Venture in Social Forecasting**, Basic Books, Newyork, 1973, s.175

<sup>160</sup> Kaynak, **A.g.e.**, s.492

İnsan kaynaklarında gerekli bilgi sistemlerini bir model ile gösterecek olursak;

**Şekil 13: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Modeli<sup>161</sup>**



<sup>161</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s. 295

#### **2.1.3.9.2. Özlük İşleri**

Özlük işleri ise, işgörenin işe girmesi, işten çıkması ve işgören ile ilgili sicillerin tutulması gibi işlemleri içerir.

##### **2.1.3.9.2.1. İşe Giriş İşlemleri**

İnsan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden biri de işe kabul edilen personelin işe giriş işlemlerinin gereği gibi yapılmasıdır. Bu işlemler içinden önemlisi Türkiye’de işe başladığı tarih itibari ile SSK iş bildirgesinin hazırlanması ve hizmet sözleşmesinin imzalanmasıdır.

İşe giriş işlemlerinde işgörenden istenecek birtakım evraklar vardır. Bu evraklar personelin dosyasında gerektiğinde kullanılmak üzere bulunması gereken evraklardır. Bunlar; nüfus cüzdan örneği, ikametgah senedi, varsa diploması veya öğrenim belgesi, sabıka kaydı, sağlık raporu, fotoğraf, daha önceden yapılmış ise SSK kartı ve sağlık karnesi, en son çalışmış olduğu iş yerinden alınması gereken çalışma belgesi gibi belgelerdir.

Bu belgelerden en önemlilerinden biri olan hizmet sözleşmesinin imzalanması, işveren ile işgören arasındaki çalışma koşullarını belirlediğinden işe giriş işlemleri içinde önemli bir yere sahiptir.

Türkiye’de , borçlar kanununun 313 ve 354. maddeleri ile 1475 sayılı kanunun 9. ve 26. maddeleri hizmet akdine ilişkin konuları belirtir.

Hizmet sözleşmesinden sonraki en önemli belge ise SSK işe giriş bildirgesinin hazırlanmasıdır ki bu bildirge ile SSK’nın 9. maddesi gereği işveren, çalıştırdığı sigortalıları, hazırlanacak bildirgelerle en geç bir ay içinde kuruma bildirmeye mecbur tutulur.

Bir hizmet sözleşmesinde bulunması gerekenler aşağıdaki örnekte gösterilir.

**Tablo 8: Hizmet Sözleşmesi Örneği<sup>162</sup>**

| <b>HİZMET SÖZLEŞMESİ</b> |                                        |
|--------------------------|----------------------------------------|
| I.                       | İşverenin Adı, Soyadı ve Adresi        |
| II.                      | İşgörenin Adı, Soyadı ve Adresi        |
| III.                     | Kısaltmalar ve Sözleşme Süresi         |
| IV.                      | İşgörenin Yükümlülükleri               |
|                          | 1. İş yasalarına uyum                  |
|                          | 2. İç tüzük ve yönergelere uyum        |
|                          | 3. Deneme süresi                       |
|                          | 4. Çalışma yeri                        |
|                          | 5. Başka işte çalışma                  |
|                          | 6. Çalışma saatleri ve fazla çalışma   |
|                          | 7. Yasal izinler                       |
|                          | 8. Ayrılma halinde özel tazminat       |
| V.                       | İşverenin Yükümlülüğü                  |
|                          | 1. Yasal haklar                        |
|                          | 2. Aylık ücret                         |
|                          | 3. Yapılacak iş                        |
|                          | 4. İşten çıkarma halinde özel tazminat |
| VI.                      | Yürürlük Tarihi                        |
|                          |                                        |
|                          | İŞVEREN                                |
|                          | İmza                                   |
|                          | İŞGÖREN                                |
|                          | İmza                                   |

#### 2.1.3.9.2.2. İşten Çıkış İşlemleri

İşgörenin veya işverenin hizmet akdini feshetmesi halinde yani işgörenin ya işten çıkması yada çıkarılması halinde sözleşmenin feshedilmesi, emeklilik gerekiyorsa emekliliğin gerçekleştirilmesi ve varsa kıdem ve ihbar tazminatının ödenmesi işlemlerine işten çıkış işlemleri denir. Bu işlemler yapılmadan işgören işten çıkmış olmaz.

Sözleşmenin feshi işgörenin veya işverenin yada hem işgörenin hem de işverenin birlikte bildirimli yada bildirimsiz feshetmeleri ile sona erebilir. Ahlaki

<sup>162</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **A.g.e.**, s.275

nedenler, sağlık nedenleri yada zorlayıcı nedenlerden dolayı sözleşmeler feshedilir. İstifa yada işten çıkarma şeklinde gerçekleşebilir.

Kıdem tazminatı, kanunda belirtilen asgari bir çalışma süresini dolduran işgörenin hizmet akdinin kanunda (Ekte yer almaktadır.) sayılan nedenlerden biri ile işverence işgörene yada mirasçılara ödenen paradır.<sup>163</sup> İşçinin işe başladığı tarih itibari ile çalıştığı her yıl için 30 günlük ücret tutarında kıdem tazminatı ödenir.

İhbar tazminatı ise sözleşmenin taraflarda birinin bildirim şartı dışında hareket etmesi halinde iş kanununun 13. maddesine göre yazılı önellere ilişkin tazminat ödeme zorunluluğundan doğan tazminattır. Bu tazminat sözleşme süresi bitmemesine rağmen işveren tarafından işçinin tek taraflı işten çıkarılması, işyerinin işverence kapatılması ve kanunsuz lokavt durumlarında ödenir.

Emeklilik ise çalışanın, kanun hükümleri gereği gerekli çalışma süresini tamamladıktan sonra kazandığı sosyal bir haktır. Emeklilik, yeni yürürlüğe giren 4447 sayılı Sosyal Güvenlik Yasası ile çalışma hayatına yeni başlayanların emekli aylığına bağlanabilmesi için kadınların 58 erkeklerin ise 60 yaşını ve en az 7000 iş gününü doldurmuş olması, 25 yıldan beri sigortalı bulunması veya en az 4500 gün malullük, yaşlılık ve ölüm sigortaları primi ödemiş olması gerekliliğini belirten şekilde düzenlenir. Emekliliğe hak kazanmış işgörenlerin işlemleri yine insan kaynakları departmanları tarafından gerçekleştirilir.

#### **2.1.3.9.2.3. İş Düzeninin Sağlanmasına Yönelik İşlemler**

İş düzeninin sağlanması, izinler ve tatiller, çalışma saatleri, fazla mesai, esnek çalışma, disiplin gibi konuların yasalarda belirtilen şekline uygun olarak işletmenin genel vizyonu çerçevesince insan kaynakları departmanının gerçekleştirmesi ve kontrolünde olan işlemleri içerir.

---

<sup>163</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **A.g.e.**, s.277

İzinler ve tatiller işgörenin en doğal haklarından biridir ve Türkiye’de kanun hükümleri uyarınca bu günler 1 Ocak, 23 Nisan, 19 Mayıs, 30 Ağustos, 29 Ekim, Ramazan Bayramı (Aksi kararlaştırılmadığı sürece 3 gün) ve Kurban Bayramları (Aksi kararlaştırılmadığı sürece 4 gün ) olarak belirlenir. Bu izinler dışında çalışanın iş kanunu çerçevesinde belirtilen yıllık izinleri mevcuttur. İş kanunu gereği çalışana yıllık ücretli izin verilir, işveren , çalışanın bu izni başka bir işte çalışarak geçirdiğini saptaması halinde işverenin ödediği ücreti geri alma hakkı doğar. İş Kanunu gereği;

Çalışma süresi, 1 yıl - 5 yıl’a kadar olan çalışanlara yılda 12 gün, 5 yıl – 15yıl’a kadar yılda 18 gün, 15 yıl’dan fazla olanlara 24 gün yıllık izin hakkı verir.

Ücretli izinlerin dışında mazeret izinleri, hastalık izinleri, doğum izinleri, evlilik izinleri mevcuttur. İşgörenin evlenmesi halinde 3 iş günü, birinci dereceden yakınının ölümü halinde ise 2 iş günü mazeret izni verilir. Sağlık izinlerinde ise 2-5 gün arası rahatsızlıklarda doktordan rapor, 5 günden fazla rahatsızlıklarda ise SSK mevzuatına göre SSK’ya bağlı hastaneden verilen rapor gereklidir.

Çalışma saatleri, işgörenin çalıştırıldığı işte geçirdiği süreyi ifade eder. 1475 İş Kanunu’na göre; haftalık en fazla 45 saattir. Haftanın 6 iş günü çalıştırılması halinde 45 saat 6’ya bölünerek günde 7,5 saatlik bir çalışma süresi ortaya çıkar.

Fazla mesai ise yine 1475 sayılı kanun ile günde üç saatten fazla olamayacağı hükme bağlanır. Fazla mesai yapılacak günlerin toplamı bir yılda 90 işgününü geçemez. Fazla mesai ücreti normal ücretin saat başına düşen miktarının %50 arttırılması ile saptanır ve ödenir.

Disiplin de yine iş düzeninin sağlanmasına yönelik bir süreci kapsar ve insan kaynağını ilgilendirdiğinden bu bölüm tarafından denetlenir ve gereği yapılır. Disiplin kurulları genellikle 4 kişiden oluşur. Bu üyelerin ikisi işveren temsilcisi, diğer ikisi ise işgören temsilcisidir. Kurul işveren temsilcilerinin birinin başkanlığı ile toplanır ve karar oy çokluğu ile alınır. Oyların eşitliği durumunda başkanın iki oyu alınır. İş Kanunu’nun 18. maddesine göre, “ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı bir hareketin

öğrenilmesi ve olayın meydana gelmesinden itibaren 6 işgünü içinde sözleşmenin feshedilme yetkisi işverene verilir.” 6 işgünü içinde kurulun toplanması ve kararın 15 gün içinde verilmesi gerekir. Kanun,Tüzük, Yönetmelik ve Toplu İş Sözleşmesi’nin vermiş olduğu yetki ile işgörene kurallara uymaması halinde ihtar, üç gündeliğine kadar para cezası ve işten çıkarma cezaları verilebilir.

#### 2.1.4. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim Etkileşimi

Dar anlamıyla iletişim; “etkileşimde bulunmak için kullanılan bir araç olup” bireyler arası duygu, düşünce ve bilgi alışverişi olarak tanımlanır.<sup>164</sup> Geniş anlamıyla iletişim ise, “toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik<sup>165</sup>” olarak tanımlanır. Bu anlamıyla iletişim işletmenin büyüklüğünün ve yapısının belirlenmesinde etkin rol oynayan bir olgu olarak açıklanır.

İnsan ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin en zor ve en önemli işlevidir. İnsan kaynakları yönetiminin işletmede etkinliğini sağlamak ve amaçlarında başarıya ulaşmak isteniyorsa, örgüt içinde insan ilişkilerini geliştirici koşulları saptama zorunluluğu vardır. Çünkü insan kaynakları yönetimi, işgörenler arasında ve işgörenlerle yönetim arasında kurulacak olan iyi ilişkiler aracılığı ile, insan gücünün işletme amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaktadır.<sup>166</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, işletme yönetimi ile iş görenlerin ilişkilerini birleştirici bir tutum sergiler. İşgörenlerle ilişkiler yaklaşımında en önemli yeri bilgi yanında anlayışın da iletilmesi iki yönlü iletişim tutmaktadır.<sup>167</sup>

İletişim sürecinin işletmelerdeki rolü ve önemini ise “ Kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önem” ile eşleştirilebilir.<sup>168</sup>

---

<sup>164</sup> Mustafa Gümü, **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1995, s.111

<sup>165</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1987, s.112

<sup>166</sup> İbrahim Ertem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Gül Yayınevi, İstanbul, 1992, s.11

<sup>167</sup> J.Graham, **Human Resources Planning**, Institute of Personnel Management, London, 1989, s. 108-109

İnsana dönük bir yönetim tarzını benimseyen işletmelerin vizyonu; insanların yeteneklerini en iyi biçimde değerlendiren, müşteri tatminini en üst düzeyde tutan, ortaklar arası ilişkilerde kusursuzluğu yakalayan bir kültür ve böyle bir kültürü destekleme ve sürdürme gücüne sahip bir yapının oluşturulmasıdır. Bunu başarmak ancak yeni bir iş felsefesinin yani üretimin her aşamasında topyekün değişimin ve iyileşmenin sağlanması ile mümkündür. Bu nedenle organizasyonlarda toplam kalite yönetimi ve buna bağlı felsefenin nasıl uygulandığını ve değişime uğradığını, iletişimin kalitesi belirler.<sup>169</sup>

Verimlilik ve buna bağlı olarak kalite düşünüldüğünde iletişimin örgüt açısından önemi daha fazla hissedilmektedir. Sözlü ve yazılı iletişim insan kaynakları gelişiminin temelini teşkil etmektedir. Ancak bilgi iletildiği zaman çalışanlarla etkili bir iletişim kurulabilir. Çalışanların yapacakları işleri bilmeleri için onlarla etkili bir iletişim kurulması gerekmektedir. Örgüt içinde etkili bir iletişim, örgütün hedeflerine kolayca varmasını, bu hedefleri gerçekleştirmesini ve tüm bunların örgütte çalışanlar tarafından daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.<sup>170</sup>

İşgörenler örgüt içerisinde, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleri ile ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler.<sup>171</sup> Bu bilgi ile bireyler işletme içinde gerek verimliliğin sağlanmasında gerekse uyum ve destek aşamalarında bütün olarak örgütün çıkarları doğrultusunda iletişimin gücü ile hareket edebilme olanağı elde etmiş olurlar.

İşgörenler arasında iletişimin iyileştirilmesi işletmeyi iyileştirebileceği gibi bütün çalışanlar için hayatı daha mutlu bir hale getirmektedir. Çünkü, işletmelerde gerçekleştirilen iyi iletişim ile daha az hata yapılır. Doğal olarak da insanlar bu tür

---

<sup>168</sup> Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s.292

<sup>169</sup> Akın Marşap, “Organizasyonlarda Toplam Kalite Anlayışının Başarılması”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1995, s.133

<sup>170</sup> Haldun Ersen, “Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, Yön Matbaacılık, İstanbul, 1996, s.133

<sup>171</sup> Gisela Hagemann, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1995, s.50

işletmelerin sadık müşterileri olacak ve çalışanlar da daha verimli ve iş yerinde gerçekten mutlu bir şekilde çalışacaklardır. Bu nedenle bütün çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulması işletme için son derece önemli bir hedeftir.<sup>172</sup>

İnsanın diğer insanları, örgütleri, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayabilmesi için iletişim sürecine ihtiyacı vardır. İşletmelerin de dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gerekir. İşletmelerde etkin bir yönetim, sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca iletişim işletme faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Katılımcı yönetim biçimlerinde, kararların oluşturulmasında ve takım çalışmalarında kişiler arası fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi süreci işletmedeki iletişimin geliştirilmesi açısından güzel bir örnektir.<sup>173</sup>

İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardım eden temel bir ögedir. Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer işgörenlere oranla geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olmasını gerekli kılmaktadır. Aksi halde yöneticilere verilecek yanlış ve eksik bilgiler işletmede çalışan tüm işgörenlerin çalışmalarını bozacağı gibi işletmeyi de olumsuz yönde etkiler.<sup>174</sup> Bir işletmenin olumsuz yönde etkilenmemesi yine iletişim kanallarının doğru ve düzenli işleyişine bağlıdır.

Günümüzde işletmelerin başarısı, gerçekleştirdikleri iletişim ile ölçülmektedir. İletişim işletme içerisinde mesajların yönetimden iş görenlere, iş görenlerden yönetime serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. İletişim ve karşılıklı geri besleme ancak güven ortamında gerçekleştirilebilir. İşletmelerde iletişim, insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir.<sup>175</sup>

---

<sup>172</sup> Williams Egglend, “Örgütlerde İletişim”, Çev: Yılmaz Büyükerşen, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1991, s.12

<sup>173</sup> Ersen, **A.g.e.**, s.133

<sup>174</sup> Artan, **A.g.m.**, s.65

<sup>175</sup> Hagemann, **A.g.e.**, s.50

Üretimde ve hizmette rekabetin gücü iletişim olmuştur. Yönetimin başarısı; iş görenler ve üst düzey yöneticiler arasındaki yatay yada dikey oluşan iki yönlü iletişimin gücü ile eşdeğerlilik gösterir. Başka bir deyişle; bilginin tüm işletmede iş görenler ve yönetimle paylaşılması, üretilmesi, dağıtılması ve bu bilginin değerlendirilerek gündelik yaşama ürün ve hizmete yansıtılması, işletmede var olan iletişimin yapısını ortaya koyar.<sup>176</sup>

İşletmelerde iletişimin önemi, “ işletmenin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamada ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerek işletmeyi oluşturan bölümler arasında, gerekse işletme ile dış çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişinin oluşturulmasında” ortaya çıkar.<sup>177</sup>

Günümüzde “Değişim ve Gelişim Yönetimi” adını da beraberinde taşıyan insan kaynakları yönetimi bu boyutuyla;

- Departmanlar arasında sinerji sağlar,
- İç iletişimin sağlıklı şekilde yapılması için çalışır,
- Davranış geliştirme konusunda uyarıda bulunur,
- Örgüt içi adaleti sağlamak için çalışır,
- Organizasyonel yapının geliştirilmesine katkıda bulunur,
- Tüm çalışanların birbirinin müşterisi olduğu bilincini yerleştirir,
- Tüm çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışır,

---

<sup>176</sup> Funda Savaş Gün, “Halkla İlişkiler ve Üretici Tüketici İlişkisinde Kalite Yönetimi” , Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi, Sayı 7, Temmuz 1994, s.311

<sup>177</sup> Sinan Artan, “İşletmelerde İletişim”, Eskişehir Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt 13, Haziran 1977, s.64

- Çalışanlarla ilgili tüm bilgileri konsolide eder,
- Tüm çalışanların örgütün ortak hedeflerine odaklanmalarını sağlar,
- Kurumsallaşma için gerekli insan kaynakları sistemlerini kurar,
- İnsan kaynakları yönetimi eğitimle, idari işlerle, endüstriyel ilişkilerle, personel özlük işleriyle ve insan kaynakları sistemlerini kurmakla uğraşır.<sup>178</sup>

İnsan kaynakları yönetimi yönünden günümüz işletmelerinde iletişimin önemini açıklamak gerekirse iletişim işletmelerde, kişiler ve gruplar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bir bütün olarak işletmenin faaliyet göstermesine imkan tanıma ve işletme içerisinde ortak anlayış yaratma yönünden önemlidir.<sup>179</sup>

İşletmenin devamlılığı personelin ve işletme dışı etkenlerin güçlü iletişimine bağlıdır. Yine iletişim işletmede, birden fazla insanın amaç etrafında toplanmasını sağlamak ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeler için, aralarında işbirliği ve uyumu gerçekleştirme yönünde önemlidir.<sup>180</sup>

Gerek işgörenler arasında gereksek işgörenler ve işverenler arasında sağlıklı iletişim sayesinde sorunların henüz oluşmadan ya da oluşan sorunların ve olumsuzlukların sağlıklı iletişim yöntemleri ile çözülebilmesi yine iletişimin gücü ile doğru orantılıdır. İletişim her işletmenin etkin bir biçimde yönetilmesine yardım eden bir yönetim aracıdır. Yönetim görevlerinin yerine getirilmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde iletişim önem taşır.<sup>181</sup>

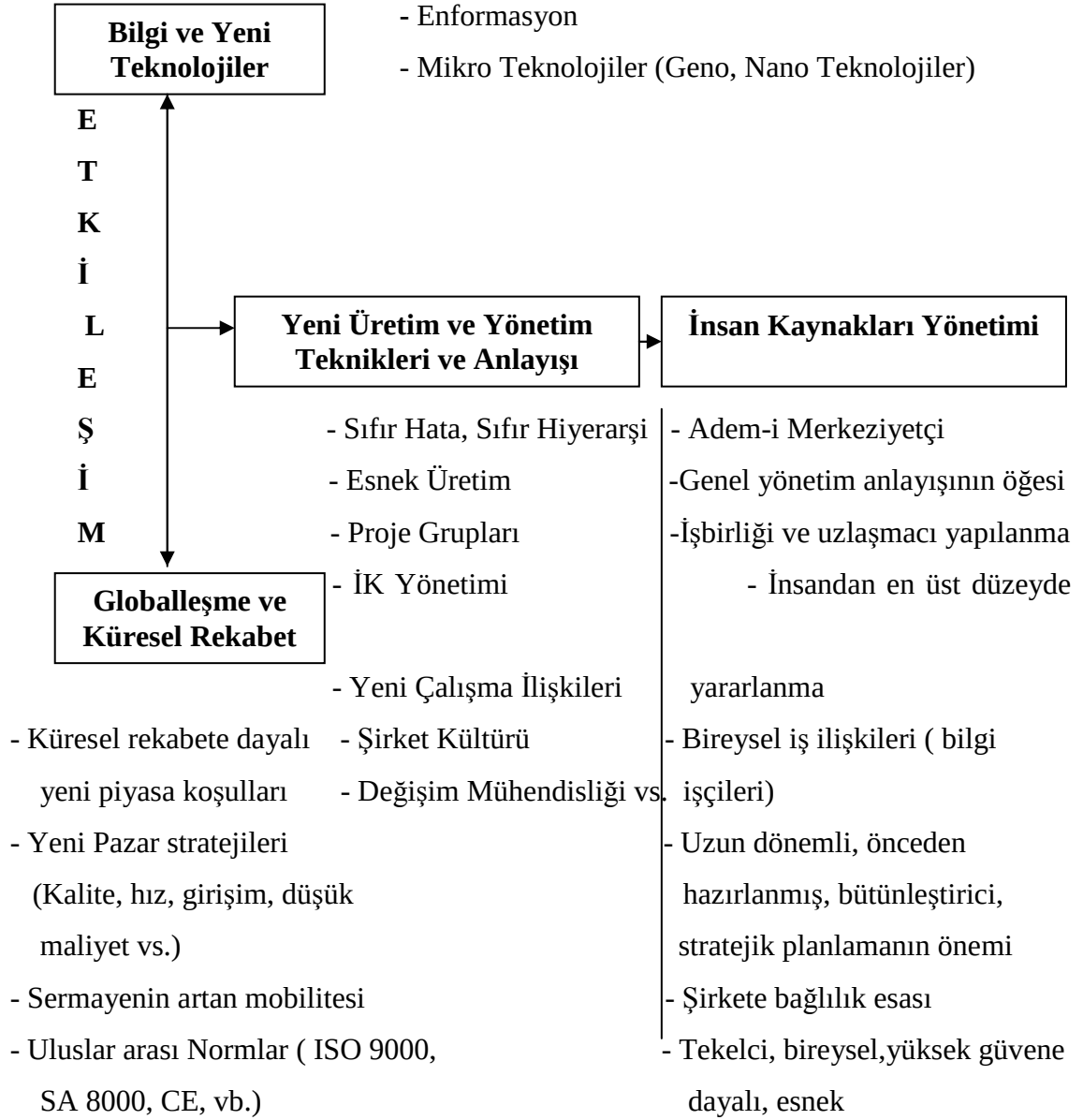
---

<sup>179</sup> Artan, **A.g.m.**, s.65

<sup>180</sup> Nihat Karakoç, “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler” , **Kurgu Dergisi Sayı:6**, Haziran 1990, s.83

<sup>181</sup> Meral Alkışoğlu, “İşgören İşlevlerinin İletişim Bağlantıları” , Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi İdari Bilimler Fakültesi 15.Yıl Armağanı, Eskişehir, 1989, s.65

**Şekil 14: Değişim Sürecinde Yeni Yönetim Yaklaşımları ve İnsan Kaynakları Yönetimi<sup>182</sup>**



Değişim sürecinde etkileşimleri incelemek gerekirse, aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere yeni yönetim şekilleri ve gelişen ve değişen yönetim yaklaşımları ışığında insan kaynakları da gelişmekte ve değişmektedir. Bu değişim sırasında gerek

<sup>182</sup> Mahmut Demirkan, **A.g.e.**, s.23

işletme içi gerekse işletme dışındaki iletişim sürecinin kuvvetli olması ile de işletme karşılaşacağı pürüzleri kolaylıkla aşar ve başarısının devamlılığını sağlar.

Gelişen ve değişen yönetim süreci içinde insan kaynağının önemi giderek daha da artmaktadır. İşletmenin başarısının devamlılığı için gerekli olan insan ögesinin iletişim süreçlerindeki güçlülüğü işletmeleri de o denli güçlü kılar.

İnsan kaynakları yöneticisinden kaynaklanan, insanın kalitesini arttırıcı ve müşteri tatminini sağlayıcı mesajlar yukarıdan aşağı doğru indikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek işgörenlere iletilir. Ancak insan kaynakları yönetimi yönünden bu kanallar yalnızca yukarıdan aşağıya emredici mesajların iletilmesi için kullanılmamalı, aynı zamanda alt basamakta yer alan işgörenlere ihtiyaç duydukları için de açık tutulmalıdır.<sup>183</sup>

İnsan kaynakları yönetiminde, otorite akışının tersi olan ve işgörenden yönetimi bilgilendirmeyi amaçlayan, aşağıdan yukarıya iletişimi sağlayan kanallar da vardır. Bunun amacı da işletme içerisinde geri dönüşümü sağlamaktır. Aşağıdan yukarıya işleyen iletişim kanalları aracılığıyla, yukarıdan aşağıya iletişimin anlaşılıp anlaşılmadığı, kontrol edilebilir. İnsan kaynakları yöneticileri için gerçekleştirdikleri iş takibinde, işletmede işgörenler, ortaklar, sendikalar ve tüketiciler ile problemlerin çözümünde, bu iletişim kanalları çok hassas ve önemli bir halkayı oluşturmaktadır.<sup>184</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin yeteneklerine, karşılıklı güvene, kendi işlerine karşı taşıdıkları sorumluluğa, ekip çalışmasına ve kişiye saygıya dayanmaktadır. Bu yönetim şekli, işletmelerde yönetimde şeffaflığı ve açıklığı zorunlu kılmaktadır.<sup>185</sup>

Açık ve şeffaf yönetim şekli sayesinde işletmelerde; işgörenlerin kendilerine ve işletmeye olan güveni, güdülenme, üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi, işgörenlerin iş

---

<sup>183</sup> Robert Meigniez, **Pathologie Sociale de L'Entreprise, La Crise de la Fonction de Direction**, Gauthier-Villars, Paris, 1971, s. 25

<sup>184</sup> Adnan Erkmenol, **"Etkin İletişim"**, ORHİM Eğitim ve Kültür Merkezi 22-25 Aralık 1992 tarihli Tebliğ, s.42

<sup>185</sup> Işık Deliorman Aydın, **"Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi"**, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, Kader Yayınları, İstanbul, 1994, s.122

kalitesi ve verimliliği artar, öneri ve problem çözme yeteneği gelişir, işgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyi yükselir.<sup>186</sup>

## 2.2 Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları

Basın işletmelerinde insan kaynağı denilince ilk akla gelen kavram gazeteci kavramıdır. Her ne kadar basın işletmelerinde işgörenlerin bir kısmını - yönetim kadrosunda çalışanlardan bazıları, idari kadro, platform asistanları ve kadro çalışanları ile temizlik ve güvenlik görevlileri dışında - gazeteciler oluşturuyor olsa da ürünün ortaya çıkarılması konusunda gazeteciler ön planda olduğundan basın işletmelerinde insan kaynağını da yine gazeteciler oluşturmuş olur.

Basın İş Kanunu ve Türk İş Hukuku’na göre çeşitli gazeteci tanımları vardır. Bunları ayrı ayrı incelemek gerekirse; Türk Mevzuatına göre 1952 tarihli Basın İş Kanunu , “Türkiye’de yayınlanan gazete ve mevkutelerle haber ve fotoğraf ajanslarında her türlü fikir ve sanat işlerinde çalışan” ve 3008 sayılı İş Kanunu kapsamındaki bedenen işçi sayılanların dışında kalan kişilere gazeteci denilmektedir. 5953 sayılı Basın İş Kanunu’na göre de, fikir ve sanat işlerinde ücret karşılığı çalışanları gazeteci olarak kabul etmektedir. Gerek uluslararası belgeleri gerekse ulusal Basın İş Kanunu ile özel radyo ve televizyonlarda çalışanları da içeren 3984 sayılı kanunu da gazeteciyi “Basın İş Kanunu kapsamındaki iş yerlerinde, bir hizmet sözleşmesine göre fikir ve sanat işlerinde çalışan ve başlıca geçim kaynağını bu işten temin eden kişi” olarak tanımlar.<sup>187</sup>

Türkiye Gazeteciler Cemiyeti’nin (TGC) hazırlamış olduğu 1998 tarihli “Türkiye Gazetecileri Hak ve Sorumluluk Bildirgesi” ne göre gazeteci, “Düzenli bir şekilde, günlük veya süreli, yazılı, görüntülü, sesli, elektronik veya dijital bir basın ve yayın organında; kadrolu, sözleşmeli yada telif karşılığı, haber alma, işleme, iletme veya görüş, fikir belirtme görevi üstlenen ve asıl işi ile başlıca geçim kaynağı bu olup

---

<sup>186</sup> Haldun Ersen, **A.g.e.**, s.134

<sup>187</sup> Müjdat Şakar, **Gazetecilerin Çalışma İlişkileri**, Basın İş Kanunu, İstanbul:Beta Basım Yayım, 2002, s.61

çalıştığı işletme ile ilgili yasalar karşısındaki konumu bu tanıma uygun olanlar” olarak tanımlanmıştır.

Basın İş Kanunu’na göre gazeteci sayılma, Türkiye’de yayınlanma ön koşuluna bağlıdır. Basın İş Kanunu’nun 1. maddesine göre gazeteci sayılabilmek için kişinin Türkiye’de yayımlanan gazete ve süreli yayınlarla haber ve fotoğraf ajanslarında çalışması ön görülür.<sup>188</sup>

Genel anlamı ile gazeteci, yalnız gazetecilik ile meşgul olan, bütün çalışma zamanını bu mesleği yapmak için harcayan kişi olarak tanımlanır.

Çeşitli gazeteci türlerini açıklamak gerekirse; serbest gazeteci, bağımsız çalışan, gazete ve diğer kitle iletişim araçlarına haber vermek ve günün olayları ile ilgili yazılar sağlayarak gelir ve geçim sağlayan gazetecidir.<sup>189</sup> Birden fazla işveren ile çalışabilen serbest gazeteciler bu çalışmalarını kişisel çabaları ve becerileri sayesinde yapar. Serbest gazeteciler 5953 sayılı kanun hükümlerinden faydalanamaz ancak 2821 sayılı sendikalar kanunu ile serbest gazetecilerin de sendika kurma ve sendikaya üye olma hakları tanınır. Naylor gazeteci ise, fiilen bu mesleği yapmadığı halde sırf sarı basın kartı alabilmek için çalışır görünen, kadroda yer alan, vergilerini ve sosyal sigortalar primlerini kendileri ödeyen gazetecilerdir. Bu durum işverenin de yararına şöyle ki bu suni kadro sayesinde Basın İlan Kurumu’ndan ilan almaları kolaylaşır. Bir diğer gazetecilik türü olan stajyer gazeteci ise 5953 sayılı Basın- İş Kanununun 10. maddesine göre mesleğe yeni giren, deneme süresi olan 3 ay için çalışan gazetecidir. Bir gazetede stajyer gazeteci adedi mukaveleli yazı işleri kadrosunun %10’unu geçemez. TGS’nin toplu iş sözleşmelerinde bu oranın % 5’e düşürüldüğü görülür.<sup>190</sup>

Basın işletmelerinde tüm bu gazeteci türleri ile idari kadro çalışanları insan kaynağının bütünü oluşturur.

---

<sup>188</sup> Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, “Basın İş Hukuku Genel Esasları ve Uygulama Sorunları”, **Legal İSGH Dergisi**, 1.Baskı, 2006, s.25-28

<sup>189</sup> Henry Iri, Beatrice Freeman, **Careers and Opportunities in Journalism**, Newyork, 1966,s.201

<sup>190</sup> Semra Atılgan, **Gazetecilerin Korunması İstihdam Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları: 36 , İstanbul, 1991, s.27

### 2.2.1. Basın İşletmelerinin İnsan Kaynakları Tarihçesi

Basın işletmelerinde insan kaynakları tüm işletmelerde olduğu gibi öncelikle personel yönetimi olarak kendini gösterir. Personel yönetiminden sonra çeşitli stratejiler sonucu insana olan değerin daha da çok olması gerekliliğinin ortaya çıktığı noktada bölümün adı insan kaynakları olarak değiştirilir ve yönetim stratejileri insan odaklı stratejiler olmaya başlar.

Türkiye’de basın işletmelerinde ekonomik kriz sürecini bir dönüm noktası olarak tanımlamak gerekirse, şu sonuçlar ortaya çıkar.

Türkiye’de ekonomik kriz sonrası basın emekçilerinin ücretleri %86.6 oranında erir. En çok işten çıkarma Sabah grubunda 1626 kişinin işten çıkarılması ile yaşanır. Toplu iş sözleşmesinin etkin olmadığı basın sektöründe, işten çıkarmanın kitlesel boyutta yaşanmasının en önemli nedeni iş güvencesinin olmamasıdır. 212 sayılı Basın İş Kanunu, 1961 yılında yeniden düzenlenmiş ve özel iş kanunu oluşturulur. 1475 sayılı Genel İş Kanunu’na göre farklılıkları vardır. Son yıllarda, kadrolaşmada 212’den 1475’e doğru yoğun bir geçiş yaşanır ve günümüzde 1475’den de telifli, yani kadrosuz olmaya yönelik zorlama yaşanmaktadır. Mevcut yapı, bu tür yönelimlerin hızla yaygınlaşmasını sağlar.<sup>191</sup>

Türkiye basın tarihinde Doğan Grubu içinde bulunan, 03.05.1950 yılında kuruluşundan bugüne varlığını koruyan Milliyet gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü Münir Cankurtaran ile yapılan görüşmede, kendisi gazetenin insan kaynakları yönetim stratejilerinin tarihsel süreçte gelişimini şöyle açıklar; “Çalışanların yetenek ve niteliklerinin en üst düzeyde olması, kurum kalite hedeflerine ulaşırken insan kaynakları motivasyonunun yüksek tutulması amacı ile ilgili politikalar uygulanır; gerekli niteliklere sahip ve gelişme yeteneği bulunan kişilerin istihdam edildiği politikalar izlenir, çalışanlara yetenek ve yeterliliklerine göre çalışma şartları ile yetiştirme ve geliştirme bakımından eşit ve adil imkanlar sağlanır ve bu doğrultuda çalışanlarını

---

<sup>191</sup> Nevzat Onaran, “2001’de Basın Emekçileri Raporu”, **Çağdaş Gazeteciler Derneği**, İstanbul, Nisan 2004

başarı ve yaratıcılığa teşvik ettiklerini, çalışanların işlerinde başarılı olacak düzeyde yetiştirilmesi amacı ile eğitim imkanları sağlandığını, her düzeydeki işgörenin, işten ayrılması veya terfileri halinde yerlerine geçecek işgörenin tespitinde çeşitli insan kaynakları planlarının uygulandığını vurgular.

Sabah gazetesi sahipliğini elinde bulunduran Ciner Grubu ise insan kaynakları olarak amaçlarının kuruma bağlı, verimli, yetkin, gelişime açık ve istekli, ekip çalışmasına yatkın, insan kaynakları profilini oluşturmak olduğunu ve çalışanların kişisel hedefleri ile kurum hedeflerinin örtüşmesi prensibini benimseyerek çalışanlarla açık iletişim kurmak olduğunu vurgular. İnsan Kaynakları olarak firma vizyonlarının ; katılımcılığı arttıran, yetenekleri geliştiren, işgücü kalitesini yükselten zevkli, özgür ve onurlu bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli çalışmaları yapmak ve grup şirketler bünyesinde yetenekli personelin yer aldığı; personelin niteliklerini geliştirmeleri, potansiyellerini sunmaları için fırsatlar tanındığı; en iyi ürünlerin yaratıldığı özgür bir çalışma ilişkisinin örgütleyicisi-hazırlayıcısı olmak olduğunu ve hedeflerinin;<sup>192</sup>

- Yönetim stratejilerinde ve politikalarında çözüm ortağı olmak,
- Toplam kalite uygulamaları yaşama geçirmek,
- İletişimi en yüksek düzeye getirmek,
- Eşit ilişkilerin kurulduğu özgür bir çalışma ortamını yaratmak olduğunu belirtir.

Günümüzde basın işletmelerinin içinde bulunduğu oligopol yapı, yönetim basamaklarının bölümlenmesinde de etkili olur, şöyle ki Türkiye’de yerel basın işletmelerinde bir insan kaynakları departmanı mevcut değil iken, büyük grupların sahipliğini üstlendiği ulusal basında insan kaynakları departmanı mevcuttur.

---

<sup>192</sup> Münir Cankurtaran, Milliyet Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, “Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, İstanbul, 01.04.2006

### 2.2.2. Basın İşletmeleri için İnsan Kaynağının Önemi

Günümüzde işletmenin amacına ulaşmak adına sahip olduğu en değerli kaynak insan kaynağı olduğundan önemi anlaşılmakta ve insan kaynağı işletmeler içindeki yerini daha da sağlamlaştırmaktadır.

Basın işletmeleri açısından durumu değerlendirecek olursak, ürünü üreten basın işletmelerinde insandır, ürünün üretimi aşamasında bu denli rol oynayan insan kaynağının basın işletmeleri için de ayrı bir önemi vardır. Ancak günümüzde yetişmiş elemanın fazla oluşu, Türkiye’de basın işletmelerinin eleman sıkıntısı çekmemesine sebep olur ve Vatan Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü Emre Baştuğ’un konu hakkında insan kaynağının basın işletmeleri için öneminin yadsınamaz olduğunu ancak genellikle basın işletmeleri insan kaynağı sıkıntısı çekmediğinden verilen önemin de gerektiği düzeylerde olmadığını ancak kendilerinin bu önemin daha da hatırlatılır olması için ellerinden geleni yaptıklarını vurgular.

İnsan kaynaklarının önemini, Doğan Yayın Grubu İnsan Kaynakları Müdürü Münir Cankurtaran, “Örgütün gazete yada başka bir kurum olmasının önemi olmaksızın, İnsan Kaynakları departmanları tüm şirketler için gereklidir. Bizim kurumumuz da Türkiye’nin önde gelen ve basın sektöründe büyük pay sahibi, kurumlaşmış bir holding bünyesinde olduğundan, İnsan Kaynaklarına gereken önem verilmekte ve bu alanda tüm fonksiyonlarını yerine getirebilecek şekilde gelişmeler yaşanmaktadır.” şeklinde belirtir.

### 2.2.3. Basın İşletmelerinde İşgören Yapısı

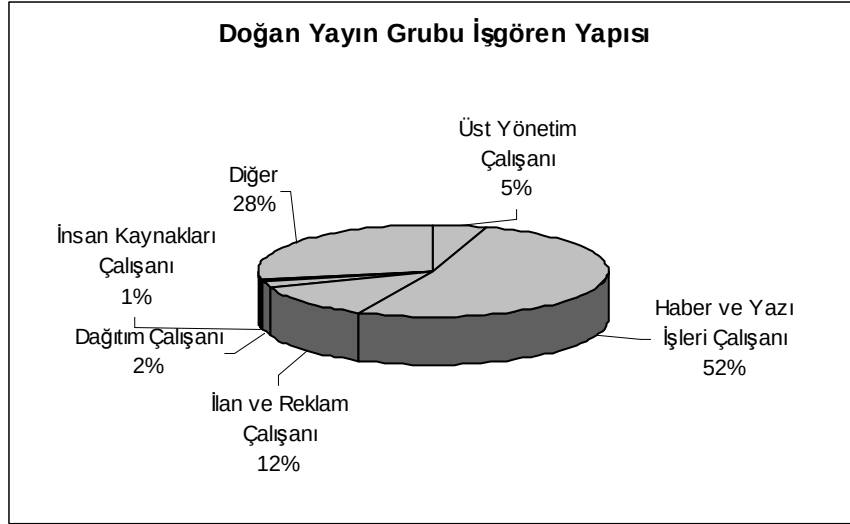
Basın işletmelerindeki departmanların işgören yapıları hiyerarşik olarak aşağıdaki gibidir.<sup>193</sup> Üst yönetim çalışanı, haber-yazı işleri çalışanı, ilan ve reklam çalışanı, dağıtım ve satış çalışanı, promosyon çalışanı ve basım çalışanı olarak sıralanabilir.

---

<sup>193</sup> Berberoğlu, A.g.e., ss.54-61

Günümüzde bu ayrımı göz önüne alarak Doğan Yayın Grubu çalışanlarının yüzdesini belirtmek gerekirse aşağıdaki tablo açıklayıcı olur.

**Grafik 5: Doğan Yayın Grubu İşgören Yapısı**



#### **2.2.3.1. Basın İşletmelerinde Üst Yönetim Çalışanı**

Haftalık yayın çıkaran basın işletmelerinde; İşletme Sahibi, Genel Yayın Müdürü'dür. Günlük yayın çıkaran küçük basın işletmelerinde; İşletme Sahibi, Genel Yayın Müdürü'dür. Günlük yayın çıkaran orta çaplı basın işletmelerinde; İşletme Sahibi, Sorumlu Müdür, Genel Yayın Müdürü'dür. Günlük yayın çıkaran büyük çaplı basın işletmelerinde; Yönetim Kurulu, İşletme Sahibi, Genel Yayın Müdürü, Genel Müdür, Yazı İşleri Müdürü, İşletme Müdürü'dür.

#### **2.2.3.2. Basın İşletmelerinde Haber-Yazı İşleri Çalışanı**

Haftalıklarda; Genel Yayın Müdürü, Muhabir. Küçük günlüklerde; Genel Yayın Müdürü, Spor Müdürü, Magazin Müdürü, Muhabir, Ressam ve Grafikerler. Orta günlüklerde; Genel Yayın Müdürü, İl Haber Müdürü, Spor Müdürü, Magazin Müdürü, Ekler Müdürü, Metin Düzenleme Müdürü, Mizanpaj Müdürü, Redaktörler, Temsilciler, Foto Muhabirleri, Muhabirler, Ressam ve Grafikerler. Büyük günlüklerde; Genel Yayın Müdürü, Yazı İşleri Müdürü, Haber Müdürü, Gündüz İl Haber Müdürü, Diğer İl Haber

Müdürü , Telgraf Telex. Hab. Müd., Spor Müdürü, Magazin Müdürü, Kad. Say. Müdürü, Seri Yazılar Müdürü, Özel Yazılar Müdürü, Ekler Müdürü, Mizanpaj Müdürü, Temsilciler, Muhabirler, Foto Muhabirleri, Metin Düzenleme, Redaktörler, Ressam ve Grafikerler, Kütüphaneci'dir.

#### **2.2.3.3. Basın İşletmelerinde İlan ve Reklam Çalışanı**

Haftalıklarda; Reklam Satış Sorumlusu. Küçük günlüklerde; Reklam Müdürü, Reklam Satış Sorumlusu, Küçük İlan Satış Sorumlusu. Orta günlüklerde; Reklam Müdürü, Bölgesel Reklamlar Müdürü, Küçük İlanlar Müdürü, Genel veya Ulusal Reklamlar Müdürü, Reklam Tasarımcısı; Büyük günlüklerde; Reklam Müdürü, Bölgesel Reklamlar Müdürü, Küçük İlanlar Müdürü, Genel Yayın veya Ulusal Reklamlar Müdürü, Reklam Tasarımcısı, Araştırma Direktörü, Görüşmeciler'dir.

#### **2.2.3.4. Basın İşletmelerinde Dağıtım ve Satış Çalışanı**

Haftalıklarda; Gözetimciler, Taşıyıcılar. Küçük günlüklerde; Dağıtım-Satış Müdürü, Gözetimciler, Taşıyıcılar. Orta günlükler; Dağıtım-Satış Müdürü, Şehir Dağıtım Müdürü, Bölge Dağıtım Müdürü, Gözetimciler, Taşıyıcı-Satış Sorumluları, Dağıtımcılar, Bayiler, Posta Sorumluları. Büyük günlüklerde; Dağıtım-Satış Müdürü, Şehir Dağıtım-Satış Müdürü, Bölge Dağıtım-Satış Müdürü, Posta ile Dağıtım Satış Müdürü, Pazar Dağıtım-Satış Müdürü, Dağıtım Gözetimcileri, Dağıtım Rotası Gözetimcileri, Dağıtımcılar, Taşıyıcı-Satış Sorumluları, Bayiler, Posta Sorumluları şeklindedir.

#### **2.2.3.5. Basın İşletmelerinde Promosyon Çalışanı**

Küçük günlüklerde; İlan ve Reklam Müdürü. Orta günlüklerde; Promosyon Müdürü, Tasarımcılar, Ressamlar, Sekreterler. Büyük günlüklerde; Promosyon Müdürü, Müdür Yardımcısı, Tasarımcılar, Ressamlar, Fotoğrafçılar, Sekreterler, Merkez Dışı Görevliler şeklindedir.

### 2.2.3.6. Basın İşletmelerinde Basım Çalışanı

(Soğuk ya da Fotodizgi Kullanımında) Haftalıklerde; Kurgucu, Düzeltmen ya da Retüşör, Madeni Baskı Operatörü. Küçük günlüklerde; Basım Şefi, Fotodizgi Makina Operatörü, Düzeltmen veya Retüşörler, Kurgucu, Kamera Görevlisi, Madeni Baskı Kalıpcısı, Ofset Baskı Operatörü, Elektronik Gravürcü. Orta günlüklerde; Basım Şefi veya Müdürü, Dizgileme Gözetimcisi, Baskı Gözetimcisi, Teledizgi Operatörü, Fotodizgiciler, Düzeltmen veya Retüşörler, Kurgucu, Kamera Görevlisi, Madeni Baskı Kalıpcıları, Ofset Baskı Operatörü, Elektronik Gravürcüler. Büyük günlüklerde; Basım Şefi veya Müd., Dizgileme Gözetimcisi, Baskı Gözetimcisi, Teledizgi Operatörü, Sıc. Met. Mak. Ope., Kurgucu, Düz. veya Retüşörler, Kamera Görevlisi, Mad. Bas. Kalıpcıları, Ofset Bas. Ope., Elekt. Gravürcüler şeklindedir.

(Sıcak Dizgi Kullanımında) Haftalıklerde; Dizgi Makina Operatörleri, Dizgici, Baskı Operatörü. Küçük günlükler; Basım Şefi, Dizgi Makina Operatörleri, Dizgiciler, Kurgucu, Baskı Operatörü. Orta günlüklerde; Basım Şefi veya Müdürü, Dizgi Odası Gözetimcisi, Dizgi Makina Operatörü, Dizgiciler, Kurgucu, Klişeleme Şefi, Klişeciler, Baskı Odası Gözetimcisi, Baskı Operatörleri, Gravürcüler. Büyük günlüklerde; Baskı Şefi veya Müdürü, Dizgi Odası Gözetimcisi, Kurgucu, Dizgi Makina Operatörü, Dizgiciler, Klişeleme Şefi, Klişeciler, Baskı Odası Gözetimcisi, Baskı Operatörleri, Gravür Bölge Şefi, Gravürcüler şeklindedir.

Bazı basın işletmelerinde “işe göre eleman” değil “elemana göre iş” yaratılması ilkesi izlenir. Birtakım nedenlerle işletmeye alınan bu kişiler maliyeti artıran bir unsurdur. Bu elemanlar gerek meslekteki temel bilgilerinin eksikliği, gerekse işbaşında eğitime kapalı olmaları nedeniyle düşük performansla çalışırlar. Bunda gazetecilik mesleğinin akademik sınırlarının çizilememesinin önemli etkisi vardır.<sup>194</sup>

---

<sup>194</sup>Semra Atılgan, **A.g.e.** , s.154

#### 2.2.4. Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Basın işletmelerinde her işletmede olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin, planlama, iş analizi ve tanımlarının gerçekleştirilmesi, işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi ve kariyer planlaması, performans değerlemesi, ücret yönetimi ve karşılıklı yasal hakların ve iş düzeninin sağlanmasına yönelik işlemlerden oluşur. Ancak Türkiye’de basın işletmelerinde insan kaynakları yönetiminde hangi işe ne kadar zaman ayrıldığını incelemek gerekirse öncelikle araştırmamıza konu olan işletmelerin istatistiksel veriler kullanılarak ayrıştırılması gerekir.

Türkiye’de basın işletmelerinin ürün türüne göre hizmet işletmesidir. Araştırmada yazılı basın işletmeleri konu olarak belirlenmiştir. Yazılı basın işletmelerini bir de büyüklüklerine göre ayırtmak gerekir ki; örnekleme büyüklüklerine göre işletmelerin bölümlendirilmesi temel istatistiksel veri olarak kullanılmıştır, bu sınıflandırmada işletmenin büyüklüğünü çalışan sayısı belirler. Yarım işletmeler tek kişinin çalıştığı, küçük işletmeler bir kişiden altı kişiye kadar çalışanı olan, orta işletmeler 6-50 kişi arası çalışanı olan, büyük işletmeler 50 işgörenden fazla çalışanı olan, dev işletmeler ise 2000 işgörenden fazla çalışanı olan işletmelerdir. 2006 Temmuz ayı Türkiye Basın Sanayi İşçileri Sendikası verilerine göre, Basın Yayın iş kolunda 43.379 çalışan ve Gazetecilik iş kolunda toplam 14.494 çalışan mevcuttur. Bu çalışma ile ilgili görüşülen basın işletmelerinin toplam çalışan sayısı 5.170’dir. Çalışan sayısı ele alındığında yazılı basında görüşme gerçekleştirilen 9 gazete ve 52 derginin toplam pay içinde %8.93’lük bir kısmı teşkil ettikleri saptanırken, toplam tiraj içinde bu işletmelerin pazar payının %83’lük kısmını teşkil ettikleri veriler sonucu elde edilmiştir.

Çalışmada yüzde değeri ile örneklem teşkil eden tüm verileri bu temel üzerine oturtulur. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi işlevlerinin iş yükü içindeki oranının şu şekilde gerçekleştiği görülür.

**Tablo 9: Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları İşlevleri Öncelikleri<sup>195</sup>**

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| İşgören Bulma,Seçme,<br>İşe Alma | %35 |
| Eğitim ve Geliştirme             | %3  |
| İşgören Tatmini                  | %1  |
| Tazminat,Telafi<br>Özlük İşleri  | %59 |
| İşgören İlişkileri<br>Motivasyon | %2  |

Basını ulusal ve yerel basın olarak iki şekilde inceleyecek olursak yapılan araştırmaya göre yerel basında çalışan yönetimi şeklinin henüz insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaşmadığı, ulusal basında ise yönetimin sahipliği gruplar elinde olmasından kaynaklanan insan kaynakları yönetimi işlevlerinin diğer işletmelere göre işlev önceliklerinin tabloda belirtildiği üzere yürütüldüğü sonucu elde edilir. Sonuç olarak oligopol yapı içinde bulunan basın işletmelerinin insan kaynakları departmanlarından alınan bilgiye göre, bir basın grubu şeklinde sahiplikleri olanlarda, insan kaynakları departmanının diğer işletmelerden farklı olmadan insan kaynakları yönetimi işlevlerini yürüttükleri, yerel basında ise insan kaynakları bir departman olarak değil daha çok muhasebe departmanı içinde yada personel yönetimi departmanı olarak yönetimi sürdürüldüğünden bu işlevlerin henüz oturmadığı gözlemlenmiş olur.

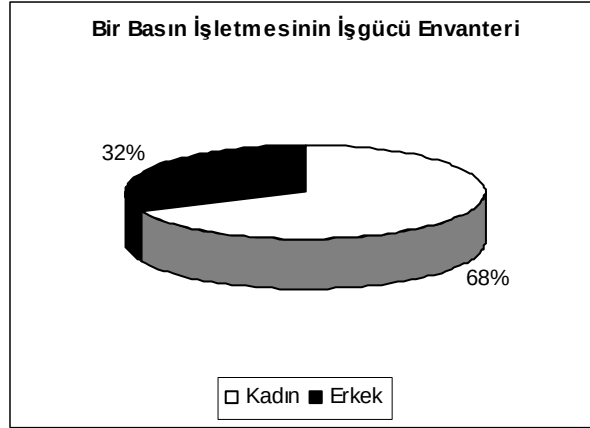
#### **2.2.4.1. Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması**

Vatan Gazetesi İnsan kaynakları Müdürü Emre Baştuğ, bölümlerin her birine daha önceden yapılp verilen ve gerektiğinde revize edilen çeşitli kadro çalışmaları

<sup>195</sup> Yerel basın işletmelerinde İK departmanı bulunmadığından, Ulusal Basının %72 'sini teşkil edecek İK departmanı olan büyük gruplardan elde edilen istatistiksel verilere göre analiz edilmiştir.

olduğunu belirtir.<sup>196</sup> Planlamada işgücü envanteri örneği vermek gerekirse, günümüzde Emre Baştuğ'un verilerine dayanarak şu şekilde bir oran vermek mümkündür.

**Grafik 6: 2006 Yılı İtibari ile Bir Basın İşletmesinin İşgücü Envanteri**



Milliyet Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü Münir Cankurtaran ise insan kaynakları planlaması yapıldığını, bölümlere yönelik toplam işgücü ihtiyacı oluşturulduktan sonra, bu bölümlerde eleman istihdamına dair kararlar alınıp uygulandığını belirterek, performans yönetim sistemi sonuçlarının bu planlara girdi oluşturduğunu belirtir. Bunun dışında ücret planları gibi pek çok planlama işlevinin insan kaynaklarında uygulandığını vurgular.<sup>197</sup>

Merkez Yayın Holding İnsan Kaynakları Müdürü Dilruba Çevik ise, işletmelerinde yıllık personel bütçesi kapsamında işgücü planlaması ve dolayısı ile insan kaynakları yönetim planlamalarının yapıldığını belirtir.<sup>198</sup>

Basın işletmelerinden aidiyetlik açısından bir grubun sahipliğinde bulunanlarda, ulusal basında yukarıdaki örneklerde olduğu üzere insan kaynakları planlaması yapılmakta ve yapılan plandan istenilen ölçüde yararlanıldığı görülmektedir. Yerel

<sup>196</sup> Emre Baştuğ, Vatan Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, "Türkiye'de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi" konulu görüşme, İstanbul, 13.10.2006

<sup>197</sup> Münir Cankurtaran, Milliyet Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, "Türkiye'de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi" konulu görüşme, İstanbul, 01.04.2006

<sup>198</sup> Dilruba Çevik, Merkez Yayın Holding İnsan Kaynakları Müdürü, "Türkiye'de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi" konulu görüşme, İstanbul, 09.09.2006

basında ise yapılan planlar genellikle bütçe planlarıdır ve bu bütçe planları doğrultusunda hareket edilir.

#### **2.2.4.2. Basın İşletmelerinde İş Analizi ve Tanımları**

İnsan kaynakları yönetimi içinde, iş analizi yapılan işi inceleyen, incelemeyi yaparken de bilimsel veriler elde etme çabasına girilen ve bilimsel bir çalışma gerektiren bir süreçtir. Yapılan araştırmaya göre görüşülen basın işletmelerinin %100'ünün iş analizi yapmayıp iş tanımları yaptıkları saptanmıştır.

Örnek iş tanım formları ekte yer almaktadır. ( Ek 4)

#### **2.2.4.3. Basın İşletmelerinde İşgören Bulma ve Seçme**

Türkiye’de basın işletmelerinde işe alım ile ilgili belirli bir yöntem daha doğru bir anlatımla belirli bir politika izlenmemektedir. Genel olarak “işe göre adam” politikasının tersine, “adama göre iş” politikasının uygulandığı basın işletmelerinde işe alma politikası, işletmede işgörenlerin tavsiyeleri ile çoğu zaman da yakınların tavsiyesi ile işgören alımı şeklindedir. Bu açıdan basın işletmelerinde işgören alımı sürecinde temel niteliklerinin işletmeye uygunluğu dışında önemli bir koşul aranmaz. Ancak bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, dış haberler departmanına işgören alımında yabancı dil bilmeyen bir işgören seçilemeyeceği gibi, ekonomi haberleri yapan birime de ekonomi bilgisinden yoksun personel alımı da gerçekleştirilmemektedir.

Basında işgören seçimindeki politikasızlığın en önemli nedenlerinden biri hiç kuşkusuz emek arzının, yani gazeteci adaylarının bol, buna karşılık gazeteci talebinin kıt olmasıdır. Nitekim daha önce basın-yayın ve gazetecilik yüksek okulu adı ile anılan, şimdiki adı ile İletişim Fakülteleri, her yıl yaklaşık 1000’in üzerinde mezun vermekte, buna karşılık basında her yıl işe alınanların sayısı 50’yi geçmemektedir. Nitekim, gazete yöneticileri ile de bu gerçeği vurgulayarak basındaki çarpıklığı anlatmaktadır.<sup>199</sup>

---

<sup>199</sup> Kazım Kılınç, Türk Basınında İstihdam ve Ücret Politikası, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1994, s.36

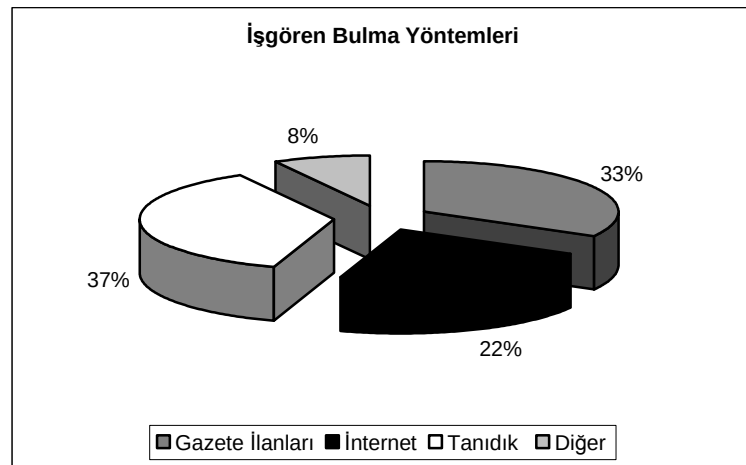
Herhangi bir pozisyon açığı durumunda ise basın işletmelerinin %92'si içeriden bir personelin o pozisyona getirilmesi gerektiğini savunur bunun en geçerli nedeninin de az personel ile daha çok iş yaptırma çabasıdan kaynaklandığını vurgularken , %8'i öncelikli olarak yeni bir personele şans verebileceklerini belirtmişlerdir.

Doğan Yayın Grubu İnsan Kaynakları Müdürü Münir Cankurtaran, öncelikle internette eleman ilanları yayınlandığını, istenilen sonuç elde edilemezse gazetelerde ilanların tekrar yayınlandığını, pozisyonun taşıdığı öneme göre, danışman şirketlerden destek alınarak işgören bulunduğunu belirtir.

Vatan Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü Emre Baştuğ ise, işgören bulma sürecinde pek zaman kaybedilmediğini ve gerek üst yönetimin gerekse çalışanların önerileri ile tanıdık vasıtası ile ve çeşitli gazete ilanları ile işgören bulma sürecini tamamladıklarını belirtir.

Verileri bir bütün olarak incelemek gerekirse, işgören bulma sürecinde öncelikli olarak tercih edilen aracın basın işletmelerinde yüzde olarak ifadesi, aşağıdaki tablodaki veriler doğrultusundadır.

**Grafik 7: İşgören Bulma Yöntemleri**



Tabloda da görüldüğü üzere, işgören bulma sürecinde basın işletmelerinde %37 tanıdık vasıtası ile işgören temin edilirken, %33 gazete ilanları ile, %22 internet aracılığı ile işgören temini gerçekleşir.

İşgören seçme sürecinde ise basın işletmelerinde öncelikle elde edilen özgeçmişlerin incelenmesi, daha sonra yüz yüze birebir görüşme, gerekirse test ve birim yöneticilerinin görüşmesi ve referans araştırmalarının yapılması şeklinde gerçekleşen süreçte, basın işletmelerinin %68'i referans araştırmasına fazla önem vermediklerini çünkü objektif olmadığını, bu araştırmaların gerçek sonuca ulaşmada, bazen tam doğru bazen de yanıltıcı bilgi verdiklerini savunurken, %32'si ise referans araştırmalarından aldıkları sonucun iyi olmaması halinde personeli işe almaktan vazgeçebileceklerini belirtmişlerdir.

#### **2.2.4.4. Basın İşletmelerinde İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme**

Türkiye’de ilk gazetecilik okulu - Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi’nin ilk nüvesi sayılan okul - Almanya’da öğrenim görmüş bir eğitimci olan Müderris Fehmi Yahya Tuna tarafından 1948 yılında kurulur. Kurucusu olan Fehmi Yahya Tuna’nın bu çabasını destekleyen Ahmet Rasim, gazeteci olacak kimselerin “özel eğitime tabi tutulmaları” gereğine inandığını makalelerinde savunur. Ahmet Rasim sadece gazetecilik okulları açılması gereğini vurgulamakla kalmaz, bu okullardaki öğrencilere (Gazeteleri okumak ve anlamak) için özel meslek dersleri okutulmasını da önerir ve bu düşüncesini “çünkü gözlem ve incelemelerim bilinen gerçeklerdir ki, değil çocuklarda hatta okul bitirmiş gençler, saçlı sakallı kimseler arasında bile okur gördükleri gazetelerin yazdıklarını hakkı ile anlayanların sayısı oldukça sınırlıdır...” şeklinde belirtir.<sup>200</sup>

Ülkemizde 1946 yılında çok partili hayatın başlaması, 1950 yılında iktidarın el değiştirmesi, siyasi hayatın canlanmasına ve gelişmesine, gazete okuyanların sayısının artmasına neden olur ve İstanbul Üniversite ile İstanbul Gazeteciler Cemiyetinin ortak

---

<sup>200</sup> M. Nuri İnuğur, “Türk Basınında “İz” Bırakanlar”, Genişletilmiş 2. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 1999, ss.249-250

abaları ile İktisat Fakóltesi bünyesinde gazetecilik enstitüsü kurulur. 1950 yılından beri gazetecilik eğitim ve öğretim çalışmaları başarı ile sürdürölen, okuldan yetişme gazeteciler kuşasının doğmasına önderlik eden enstitü de çeşitli aşamalar geçirerek basın kuruluşlarına değerli eleman yetiştiren birer fakölte halini alır. 1971 yılında 1472 sayılı kanun ile ikisi Ankara’da, ikisi İstanbul’da, biri de İzmir’de olmak üzere beş yüksek okulda lisans düzeyinde gazetecilik öğrenimi yapılır hale gelir.<sup>201</sup>

Günümüzde basın işletmelerinde uygulanan eğitim yöntemlerini bir tablo ile göstermek gerekirse;

**Tablo 10: Eğitim Yöntemleri<sup>202</sup>**

| <b>İş Başında Eğitim Yöntemleri</b>        | <b>İş Dışı Eğitim Yöntemleri</b> | <b>Yeni İletişim Teknolojileri Yeni Eğitim Yöntemleri</b> |
|--------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| İşe Alıştırma- Uyum Eğitimi ( Oryantasyon) | Anlatım Yöntemi                  | Multimedya Eğitimi                                        |
| Yetki Göçerimi (Yetki Devri)               | Örnek Olay Çözümü                | İnteraktif Video                                          |
| Koçluk ( Coaching)                         | Rol Oynama Yöntemi               | Video Konferans Sistemleri                                |
| Staj Yoluyla Eğitim                        | Davranışsal Eğitim Yöntemi       | İntranet Temelli Eğitim                                   |
| İş Değıştirme(Rotasyon)                    | Outdoor Eğitim Yöntemleri        | İnternet Temelli Eğitim                                   |
| Hizmet İçi Eğitim                          |                                  |                                                           |

Gazetecilerin mesleki eğitime ve meslek içinde yaşadıkları sorunları çözmeye yönelik seminerlere gereksinimi yadsınamaz. Günümüzde Basın Meslek İlkeleri’nin basın sektöründe öneminin anlaşılması, uygulanabilmesi ve gazetecilerin bu ilkeleri yaşamlarına uygulayabilmeleri için öncelikle ilkelerle ilgili eğitimi almış ve gerekli donanımı kazanmış olmaları gerekir ki meslek hayatlarında karşılaşılabilecekleri

<sup>201</sup> M. Nuri İnuğur, “Türk Basınında “İz” Bırakanlar”, A.g.e., s. 251

<sup>202</sup> Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2004, s.169

sorunları aşmada kendi bilgi ve tecrübelerini bir araya getirerek doğru sonuca bir an önce varabilsin.

Türkiye’de önemli eksikliklerden biri de meslek içi eğitimidir. Gelişmiş ülkelerde bu çalışmalara büyük yatırımlar yapılırken, Türkiye’de bu alan pek yetersiz kalır. Basın işletmelerinde meslek içi eğitim çalışmalarına pek gerek görülmez. Eskiden var olan usta çırak ilişkisi de giderek azaldığından bir gazetecinin yetişmesi, gelişmesi kendi çabasına bırakılır. Bugün basın sektöründe şikayet konusu olan pek çok maddi yarıllılığın ve yetersizliğin altında mesleki eğitimin ihmal edilmesi yatar. Pek çok meslekte olduğu gibi gazetecilikte de eskiden usta çırak ilişkisi önemli yer tutar, usta gazetecilerin yanında çıraklığa başlayan gazeteciler, bir hayli cefa çektikten sonra meslekte kendilerini gösterir ve ustalarını geçecek duruma gelir. Günümüzde usta-çırak ilişkisi eğitim hemen hiç yok, ama bunun yerini meslek içi eğitim de almaz. Bir veya iki yayın organı dışında meslek içi eğitime yer verilmez. Özellikle yetişmiş eleman ve donanım sıkıntısı çeken yerel basın için meslek eğitimi büyük önem taşır. Basındaki bu gereksinimi 1997’den bu yana Konrad Adenauer Vakfı ile birlikte otuza yakın seminer düzenleyen Türkiye Gazeteciler Cemiyeti ile onu takiben 1998’den bu yana aynı tür seminerler yapan Basın Yayın ve Enformasyon Genel müdürlüğü karşılar.<sup>203</sup>

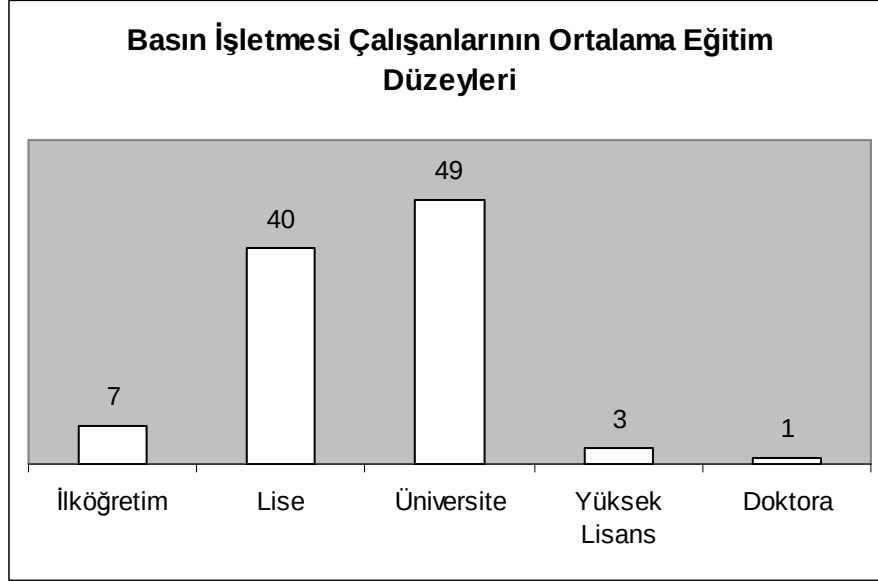
Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi eski dekanlarından Prof. Dr. Oya Tokgöz’ün konu hakkındaki görüşleri şöyledir; “Basın sektöründe alaylı-mektepli ayrımının evrim geçirdiğini söylemek mümkündür. Ancak başlangıçta olduğu gibi bugün de gazetecilik- iletişim eğitimi mezunları için basında iş bulmak sorun olmaya devam etmektedir. Her mezun olan öğrenciye sektörde iş yoktur. Basın sektörünün çalıştırmak istediği eleman bakımından geliştirdiği bir “insan kaynakları politikası” mevcut değildir. Sektörde çalışan iletişim eğitimi görmüş olanların sayısı hakkında çeşitli tahminler yapılmakla birlikte, kapsayıcı bir araştırma yapılmamıştır. Bununla birlikte mektepliler arasında iş bulamayanlar kadar basın sektöründe önemli bir yere gelmişlerin de bulunduğu bir gerçektir.”<sup>204</sup>

<sup>203</sup> Nail Güreli, **Şu Bizim Medya**, Bas-Haş Yayınları, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti, İstanbul, 2004, ss.176-180

<sup>204</sup> Oya Tokgöz, “Türkiye’de İletişim Eğitimi”, **Küresel İletişim Dergisi**, Sayı 6, 2003, s.1

Nitekim insan kaynakları departmanlarından alınan verilere göre, basın işletmelerinde çalışanların profilleri incelendiğinde, ortalama eğitim düzeyleri aşağıda verilen grafikteki gibidir.

**Grafik 8: Basın Çalışanlarının Ortalama Eğitim Düzeyleri**



Konu ile ilgili yapılan araştırmada Doğan Yayın Grubu çalışanlarının %17'sinin iletişim fakültesi mezunu olduğu saptanır.

Kariyer yönetimi konusunda ise İnsan Kaynakları Müdürü Emre Baştuğ, göz ardı edilmemesi gereken bir konu olduğunu ancak basın işletmelerinde kariyer yönetimi uygulanma imkanı olmadığını, sektörün yapısı gereği sistemin kariyer yönetimi uygulamaları olmadan işlediğini vurgular. Personel devir oranlarının çok yüksek olması, işe giriş ve işten çıkışların ve sektör içi devirlerin fazla olması sonucu kariyer yönetimi adımlarının uygulanabilirliğinin çok çok düşük olduğunu belirtir. Bu sebeple kendi işletmelerinde insan kaynakları departmanının tüm işlevlerini üç kişilik bir ekip ile kariyer yönetimi uygulaması olmadan gerçekleştirdiklerini ifade eder. Ancak kariyer yönetiminin bir işletme için ne kadar önemli bir süreç olduğunu, gerek bireyin gerekse işletme içi gelişimin devamlılığı için gerekli bir işlev olduğunu vurgular.

Doğan Yayın Grubu İnsan Kaynakları Müdürü Münir Cankurtaran ise, işletmelerinde pozisyonların kariyer hedefine uygun adayların, performans değerlendirme sonuçları ve özgeçmişler kullanılarak önerildiğini ve ilgili birimlerce kabul edildiği takdirde atama yapılarak kişiler eksikleri giderilecek şekilde eğitim/yetiştirmeden geçtiğini belirtir.

Basın işletmelerinde kariyer yönetiminin önemi, insan kaynakları müdürlerinin de belirttiği üzere fazladır. Ancak bazı işletmelerde uygulanabilir bir altyapı mevcut iken bazılarında bu altyapı mevcut değildir.

#### **2.2.4.5. Basın İşletmelerinde Performans Değerlemesi**

Türkiye’de basın işletmelerinde performans yönetimi insan kaynaklarının bir işlevi olsa da %32 oranında bu işlev gerçekleşirken, %68 oranında işlev gerçekleşme alanı bulamaz. Bunun temel sebebi basın sektörünün henüz performans değerlendirme yapılabilecek kadar insan kaynakları stratejilerinin tamamına aynı düzeyde zaman ayırlamaması gelir.

Performans değerlendirme sürecini gerçekleştiren bir basın grubu olan Doğan Yayın Grubu İK Müdürü Münir Cankurtaran, bu sistemin tüm grup tarafından ortak olarak kullanılmakta olan yetkinlik bazlı, elektronik ortamda bulunan bir sistem olduğunu, her görev pozisyonu için yetkinlikler ve performans göstergeleri hazırlandığını ve, altı ayda bir yapılan değerlendirmeler, normal dağılım eğrisine uydurularak, işletme genelinde, bölüm bazında ve kişi bazında raporlar elde edildiğini belirtir. Ayrıca Doğan Yayın Grubu’nda enflasyon oranına göre yıllık zam dönemleri değiştiğini, son yıllarda yılda bir uygulanan ücret zamları, ortalama artış ve performans zammı olarak kişilere uyarlandığını vurgular.

Türk basınında terfi sistemi genellikle iki şekilde yapılır, ilki kurum içi terfi ikincisi, transfer şeklinde terfidir. Kurum içi terfi, işletme içinde boşalan bir pozisyona kurum içinde o pozisyona uygun olan ve terfi zamanı gelmiş işgörenler pozisyona getirilmesi ile gerçekleştirilen terfidir. Transfer ise bir başka kurumda çalışan bu

pozisyona uygun işgörenlerin o pozisyona atanması ile gerçekleştirilen terfidir. Basın işletmelerinde performans yönetimi pek yapılamadığından performansa dayalı bir terfi şeklinde değil, terfi süresi gelen işgörenin terfisi şeklinde terfi işlemi gerçekleşir.<sup>205</sup>

#### 2.2.4.6. Basın İşletmelerinde İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

İş değerlemesinde kullanılan dört önemli yöntem mevcuttur. Bunlardan ilki en kolay, en ucuz ve en eski olan ve küçük işletmelerde yaygın şekilde kullanılan ve işlerin bütün olarak değerlendirilmesini sağlayan sıralama yöntemidir. Bu yöntem küçük yada az sayıda kişilerin çalıştığı işletmelerde uygulanır. Bir diğer yöntem olan sınıflandırma yöntemi ise işlerin belirli sınıflar içinde değerlendirilmesini kapsar ve daha çok orta büyüklükteki işletmelerde uygulanır. Örnek vermek gerekirse işin niteliğine göre bu sınıflandırma basın işletmelerinde yönetim işleri, editoryal işler gibi bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir.

Basın işletmelerinde genellikle yetkinlik bazlı iş değerlemesi yapılır.<sup>206</sup>

İşgörenin harcadığı emek karşılığında aldığı bedele ücret denir. Ücret ile ilgili çeşitli kavramlar şunlardır. Ücret haddi, işgörenin çalıştığı saat başına ya da ürettiği her parça başına aldığı ücrettir. Ücret geliri, günlük, haftalık ve aylık olarak işgörenin aldığı tutardır. Çıplak ücret, işgörenin çalıştığı saat ile ücretinin çarpılması ile ortaya çıkan ücrettir. Giydirilmiş ücret ( Brüt) ise içine yemek, yakacak, ikramiye gibi ücretlerin de dahil olduğu ücrettir.<sup>207</sup>

Basın sektöründe çalışan gazetecilerin, çalıştıkları işyerlerinin niteliğine bağlı olarak farklı kanuni düzenlemelere tabi tutulmalarının bir sonucu ücretlerin belirlenmesi yöntemlerinde çeşitli farklılıklar yaratır. Özel sektörde çalışanlar 5953 sayılı Basın İş

---

<sup>205</sup> Emre Baştuğ, Vatan Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, “Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, İstanbul, 13.10.2006

<sup>206</sup> Münir Cankurtaran, Milliyet Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, “Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, İstanbul, 01.04.2006

<sup>207</sup> Uğur Dai, **Basın İşletmelerinde Maliyet ve Bütçeleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notları, İstanbul, 2004

Kanunu kapsamında çalışırken, kamu sektöründe çalışanların ücretleri ise bütçe kanunları ile belirlenir.

Basın İş Kanunu'nun 4. Maddesi'ne göre "Gazeteci ile kendisini çalıştıran işveren arasındaki iş akdinin yazılı şekilde yapılması mecburidir. Mukavelede aşağıdaki hususların gösterilmesi şarttır:

- a. İşin nev'i,
- b. Ücret miktarı,
- c. Gazetecinin Kıdemi.

Kanuna göre işin nevinin ve ücret değişikliğinin de mukavelede gösterilmesi mecburidir. Ancak günümüzde kurumsallaşmış basın işletmeleri hariç diğer işletmelerde işe başlama hükümleri bu şekilde gerçekleşmemektedir.

Basın işletmelerinde ücret sistemleri üç ayrı grupta toplanabilir.<sup>208</sup>

- Zamana Göre Ücret Sistemi: Burada çalışılan saat belirleyicidir.
- Parça Başına Göre Ücret Sistemi : Burada zaman içinde üretilen birim sayıya göre bir ödeme şekli söz konusudur. Bu sistemde verimli çalışan kişinin ücreti yükselirken, verimsiz çalışanın ücreti düşer. Bu durum iş kazalarını arttırarak hem kalitenin düşmesine, hem de işgörenin aşırı yıpranmasına neden olduğundan tek başına kullanılmaz.
- Primli Ücret Sistemi : Bu sistem, parça başına ücret sisteminin olumsuzluklarını ortadan kaldırmaya yönelik bir sistemdir. Temel farkı, tasarruf edilen zamana ilişkin kazancın işgörenlerle işletme arasında paylaştırılmasıdır.

---

<sup>208</sup> Uğur Dai, **Basın İşletmelerinde Maliyet ve Bütçeleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notları, İstanbul, 2004

Basın işletmelerinde özel sektörde çalışanlar 5953 sayılı Basın İş Kanunu kapsamında yukarıda belirtilen şartlar dahilinde çalışırken, kamu sektöründe çalışanların ücretleri ise bütçe kanunları ile belirlenir. Ancak bu kuralın bir istisnası vardır ki kamu kuruluşlarında kadro karşılığı sözleşmeli olarak çalıştırılanlardır. Kadro karşılığı sözleşmeli personelin ücretleri bütçe kanunları ile değil Bakanlar Kurulu kararı ile tespit edilir.

Basın işletmelerinde ücretler iki şekilde, ilki ücretin hizmet akdi veya toplu iş sözleşmesi ile belirlenmesi, ikincisi ise ücretin bütçe kanunları ile belirlenmesi ile tespit edilir. Basın İş Kanunu, yılda bir kez gazeteciye ikramiye ödenmesini hüküm altına alır. Hükümde hizmet yılı sonunda işverenin sağladığı karın emeklerine düşen nispi karşılığı olarak en az birer aylık ifadesi yer alır. Milliyet, Hürriyet, Sabah, DBR gibi borsa da işlem gören şirketler borsaya gönderdikleri açıklamalarında trilyonlarca lira kar açıklar. Bu halde verilmesi gereken ikramiye oranı bir değil birkaç olarak dahi ifade edilebilir. Önceleri hazırlanan Toplu İş Sözleşmeleri uygulamasında, genellikle ikramiye oranı 4 maaş olarak belirlenmektedir.

Basın işletmelerinde ücret skalası, kurum genelinde maksimum-minimum ücretler ve görevler bazında maksimum-minimum veriler kullanılarak oluşturulur. Maksimum-minimum ücretlerin belirlenmesinde piyasa ücretleri ve varsa grup şirketlerinin ücretleri de göz önünde bulundurulur.<sup>209</sup>

Ücret zamları, basın işletmelerinde senede bir kez yıllık bilançolar gereği basın işletmelerinde her yıl ocak ayında yapılır.

---

<sup>209</sup> Münir Cankurtaran, Milliyet Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, “Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, İstanbul, 01.04.2006

#### 2.2.4.7. Basında İşletmelerinde Endüstriyel İlişkiler

Sendika, işgörenlerin veya işverenlerin bir araya gelerek sosyal, ekonomik, hukuki hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek üzere meydana getirdikleri bağımsız kuruluşlardır.

Basın işletmelerinde çalışanların en temel sosyal haklarının başında sendikal haklar gelmektedir. Sendikal haklar, fikir işçilerinin sosyal hakları, ortak ekonomik ve sosyal hak ve yararları koruma ve geliştirme, serbestçe sendika kurabilme hakkı, sendika çokluğu ilkelerinin korunması, sendikaya üye olma özgürlüğünün sağlanması ve korunmasıdır.<sup>210</sup>

Türkiye’de basın sektörünün en önemli özelliklerinden biri, sendikanın bünyesinde hem matbaa işçilerinin hem de fikir işçilerinin barındırılmasıdır. Mevzuattaki son iş kolu düzenlemesinde gazeteyi hazırlayan fikir işçileri ile gazeteyi basan kol işçilerinin birlikte örgütlenerek aynı sendikada yer almaları, aynı sözleşmeden yararlanmaları söz konusudur.

Gazetecilik iş kolunda bu ikili yapı kimi zaman bütünleşmenin getirdiği avantajlar yaratsa da kimi zaman da nitelik açısından son derece farklı olan bu iki kol ile ilgili dezavantajlar da yaratır.

Türkiye’de başkasına tabi olarak çalışanların hukuki statüsünün düzenlenmesi ve bunların gerekli kanuni himayeye kavuşması yolunda ilk büyük adım 8 Haziran 1936 tarihli İş Kanunu ile atılır. Fakat gazeteciler bu kanunun kapsamı dışında bırakılır. Zira, iş kanunu sadece bedeni çalışması fikri çalışmasına üstün veya eşit olanları işçi olarak kabul etmekte ve bunların durumunu düzenlemektedir.<sup>211</sup>

---

<sup>210</sup> Semra Atılgan, **Türk Basın Sendikacılığında Gazetecilerin Yasal Hakları**, 1. Baskı, BAS-HAŞ Yayınları, İstanbul, 2001, s.127

<sup>211</sup> Kemal Oğuzman, **İş Akdi- Hizmet Akdi**, İstanbul Barosu Dergisi Sayı 9, İstanbul, 1954, S.23

Gazetecilerin statüsünün düzenlenmesi 20 Haziran 1952 tarihli ve 5953 sayılı “ Basın Mesleğinde çalışanlarla çalıştıranlar arasındaki münasebetlerin tanzimi hakkında kanun” ile oluşur. 5953 sayılı kanun 1954 yılında 9253 sayılı kanunla ve 1961 yılında 212 sayılı kanunla değişikliğe uğrar.

5.5.1983 tarihli ve 2821 sayılı Sendikalar Kanunu’nun 1. Maddesine göre kanunun amacı, çalışma ilişkilerinde ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerin korunması ve geliştirilmesi için işçiler ve işverenler tarafından meydana getirilen sendikalar ve konfederasyonların kuruluşu, teşkilatı, faaliyeti ve denetlenmesi esaslarını düzenler.

Kanunun 2. Maddesi işçi tanımını şöyle açıklar: “Hizmet sözleşmesi ile çalışanlardan başka, diğer bazı sözleşmelere göre çalışanlar ile neşir (yayıncılık) sözleşmesine göre çalışanlardan oluşur.” Bu bakımdan gazeteciler hizmet sözleşmesine göre çalıştıkları için Sendikalar Kanunu hükümlerine tabidir. Neşir sözleşmesine göre çalışan serbest gazeteciler de yine aynı kanun hükümlerine tabi olarak sendikal haklara sahiptir.

Günümüzde de yürürlükte olan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu’na göre aynı iş kolunda birden fazla sendika kurulabilir. Sendikaların toplu sözleşme yetkisine sahip olabilmeleri için de o işyerindeki işçilerin yarısından fazlasını, işkolundaki toplam işçilerin %10’unu üye olarak kaydetmiş olması gerekir.<sup>212</sup>

Sendikalar Kanununun 2821 no’lu 6. maddesi gereğince: “Sendika ve Konfederasyon önceden izin almaksızın kurulabilir.”

Türkiye’de işyeri sendika temsilcisi dışında kalan işçilerin iş güvencelerinin bulunmaması, iş hukuku öğretisinde eleştiri konusu olur ve bu durumun iş hukukunun etkisizleşmesi sonucunu doğurduğu öne sürülür. Gazetecilere sağlanan haklar ne ölçüde geliştirilirse geliştirilsin, bunlar iş güvencesi ile tamamlanmadıkça

---

<sup>212</sup> Atılğan, **A.g.e**, s.131

büyük ölçüde uygulanamaz ve kağıt üzerinde kalmaktan öteye geçemez. Bunun sonucu olarak, gazetecilik mesleğinin gerektirdiği bağımsızlık güvence altına alınamamış olur ve gazetecinin, sözgelimi, kendi işverenin büyük ilan ve reklam geliri aldığı bir şirketle ilgili olumsuz bir haberi yada işverenin çıkar ilişkileri içinde olduğu bir politikacının yolsuzluklarını kamuoyuna duyurma olanağından ve basının kamusal bir hizmet olarak değerlendirilmesinden söz edilemez.<sup>213</sup>

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2006 yılı verilerine göre basında çalışan fikir ve beden işçilerinin sendikalaşma oranı oldukça düşüktür. 2006 yılı istatistiklerine göre Türkiye Gazeteciler Sendikası'na kayıtlı üye oranı % 27.28 ve Türkiye Basın Sanayi İşçileri Sendikası'na kayıtlı üye oranı da %9.17'dir. Sendikalaşma oranındaki düşüş sendikaların toplu iş sözleşmesi yapma yetkilerini de ellerinden alır. Günümüzde Basın ve Yayın ile Gazetecilik işkollarında faaliyet gösteren dört sendika vardır; Türkiye Basın, Yayın, Grafik ve Ambalaj Sanayi İşçileri Sendikası, Türkiye Basın Sanayi İşçileri Sendikası (BASIN-İŞ), Türkiye Gazeteciler Sendikası ve Medya (TGS), Radyo, Televizyon, Gazete İşçileri Sendikası (MEDYA-SEN)'dir.

**Tablo 11: 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu Gereğince İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2006 Temmuz Ayı İstatistikleri<sup>214</sup>**

| İş Kolu        | Toplam İşçi Sayısı | Sendika Adı | Üye Sayısı- Oranı(%) |
|----------------|--------------------|-------------|----------------------|
| Basın ve Yayın | 43.379             | BASIN-İŞ    | 5.010 % 11.54        |
|                |                    | BASIN-İŞ*   | 3.981 % 9.17         |
| Gazetecilik    | 14.494             | TGS         | 3.955 % 27.28        |
|                |                    | MEDYA-SEN   | 369 % 2.54           |

\*Türkiye Basın Sanayi İşçileri Sendikası

<sup>213</sup> Müjdat Şakar, **Türk İş Hukuku Bakımından Gazetecilerin Çalışma İlişkileri**, (Yayımlanmamış Tez), İstanbul, 1995, s.14

<sup>214</sup> T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı [www.calisma.gov.tr/istatistik](http://www.calisma.gov.tr/istatistik), (05.08.2006)

Yıllara göre gazeteci sayısı arttığı halde sendikalaşma oranı düşer. Örneğin 1993 yılı istatistik rakamlarına bakıldığında; gazetecilik iş kolunda Türkiye’de toplam işçi sayısı 6.808 iken TGS üye sayısı 4.467’dir. Sendikalı sayısının işkolu içindeki oranı %65.61’dir.<sup>215</sup> 2006 yılı Temmuz verileri ise 14.494 gazeteciden sadece 3.955’inin TGS üyesi olduğunu ve sendikalaşma oranının da % 27.28’e gerilediğini gösterir.

Vatan Gazetesi Yayın Koordinatörü Ayşenur Arslan’ın konu hakkındaki görüşleri şöyledir; “Çalışanlar açısından en temel sorun da sendikalaşmanın, yani örgütlenmenin neredeyse hiç olmamasıdır. Bu nedenle kendi haklarını korumakta da, içinde bulundukları kuruluşun yayın politikasını tayin ve kontrol etmekte de tümüyle devre dışı kalmalarıdır.”

Sayısal verilerden de anlaşıldığı üzere Türkiye’de sendikalaşma oranı oldukça düşüktür.

Hangi meslek dalında olursa olsun iş güvencesi hissetmeyen, mesleki açıdan dayanışma ve kendini geliştirme olanaklarından yoksun olan işgücünün verimliliğinden söz etmek mümkün değildir. Özellikle basın işletmelerinde entelektüel üretimi gerçekleştiren gazetecilerin, kendilerini iş güvencesi olmayan ortamda, işveren karşısında gerek ücret düzeylerini belirleme gerekse çalışma koşullarını iyileştirme olanaklarından yoksun ve kendilerini güçsüz hissetmeleri doğal olarak üretimlerine de yansır.<sup>216</sup>

#### **2.2.4.8. Basın Çalışanlarının Yasal Hakları**

Türkiye’de basın işletmelerinde çalışanları ile ilgili çeşitli kaynaklar vardır, bunlar sırası ile Anayasa, Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnameler, Tüzük ve Yönetmelikler ile Yargı Kararları ile Toplu İş Sözleşmeleri ve Hizmet Akitleridir.

---

<sup>215</sup> Semra Atılgan, **A.g.e.**, s.s.136-137

<sup>216</sup> Nahide Karabay, “**Basın İşletmelerinde Yönetim Kararlarını Etkileyen Çevre Faktörleri ve Etkileme Biçimleri I**”, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, 1998, s.60

1952 yılına kadar, Türkiye’de 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı ilk İş Kanunu - fikir işçilerini yasa kapsamı dışında bırakan kanun- yürürlükte iken; 20 Haziran 1952 tarihli Resmi gazetede yayınlanan fikir işçilerinin özel bir yasaya kavuştuğu 5953 sayılı kanun yürürlüğe girer. “Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkındaki Kanun” gazetecilerin çalışma koşullarını ve haklarını belirler.

#### **2.2.4.8.1. 1952 Tarihli 5953 Sayılı Kanun**

5953 sayılı yasanın getirdiği haklar,

*Yazılı Mukavele:* Gazeteci ve işveren arasında yazılı bir akit bulunması şart koşulur.

*Deneme süresi:* Gazeteci ile ilgili deneme süresi en fazla 3 aydır.

*İş Akdi Feshinde İhbar ve Kıdem Tazminatı:* İş Akdinin işveren tarafından feshinde beş yıla kadar kıdeme bir ay, beş yıldan fazla kıdemi olan gazetecilere üç aylık bir ihbar öneli tanınır. Akdin gazeteci tarafından feshinde ise gazeteci en az bir ay evvel işverene yazılı ihbarda bulunmak suretiyle iş akdini her zaman feshedebilir.

Kıdem tazminatı ise gazeteci açısından her yıl için bir aylık ücreti tutarında tazminat ödenmesi öngörülür.

*Terfi Esası:* İki yıl gazetede çalışmış olan gazeteci terfi hak kazanır. Terfi mukavelede tespit edilen yüzde nispetinde yapılır.

*Başka İşte Çalışabilme İmkânı:* Basın İş Kanunu diğer iş yasalarından farklı olarak gazetecini başka bir işte çalışmasına olanak tanır. Oysa iş yasalarında normal mesai saatler içinde işçi tüm zamanını işverene has etmek zorundadır. Böyle bir düzen çalışanlar açısından bir avantaj olarak görülür.

*Ücretin Peşin Olarak Ödenmesi:* İş Hukuku'nun genel tanımı içinde ücret, çalışma karşılığıdır ve hak ettikten sonra ödenir ancak gazeteci açısından ücretin ay başında peşin olarak ödenmesi hükmü geçerlidir. Eğer işveren ücret ödemesini geciktirirse, 5953 sayılı yasada her geçen gün için yüzde iki fazlası ile ödemeye mecbur bırakılır ayrıca peşin ücretini alan bir gazetecinin işten çıkarılması halinde işlenmemiş kısmı geri alınmaz. Gazeteciler her hizmet yılı sonunda işverenin sağladığı karın emeklerine düşen nispi karşılığı olarak asgari birer aylık ücret tutarında ikramiye alırlar.

*Askerlik Süresi:* 5953 sayılı kanuna göre çalışırken muvazzaf askerlik hizmeti görevine giden gazeteciye normal askerlik müddeti (en fazla iki yıl) son aldığı ücretin üçte biri ödenir.

*Gazetecinin Cezaevine Girmesi:* Gazeteci mesleki faaliyetleri nedeni ile cezaevine girdi ise ücretini almaya devam eder. Eğer gazeteci, o basın organından ayrıldıktan sonra eski işyeri ile ilgili olarak cezaevine girerse burada kaldığı süre boyunca ücretini tazminat olarak alır.

*Gazetecinin Ölümü:* Ölümü halinde gazetecinin aile efradına aylık ücretinin üç misli miktarında tazminat ödenmesi öngörülür.

*İzin:* Her altı günlük fiili çalışmayı takiben gazeteciye bir günlük ücreti dinlenme izni verilmesi mecburidir.

Diğer maddeler ekte ayrıntılı olarak yer almaktadır.

#### **2.2.4.8.2. 1961 Tarihli 212 Sayılı Kanun**

10 Ocak 1961 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 212 sayılı yasa, 1952 tarihli 5953 sayılı kanunun daha da geliştirilmiştir. Bu kanunda gazetecilerin çalışma koşullarını daha da iyileştiren ve koruyan maddeler mevcuttur.

*Yazılı Mukavele:* Gazeteci ve işveren arasında yazılı bir akit bulunması şart koşuluna işin nev'i , ücret miktarı ve gazetecinin kıdemi unsurları eklenme koşulu mevcuttur. Mukavelenin işveren tarafından üye ise sendikasına, değil ise en fazla üyesi bulunan mesleki kuruluşa 15 gün içinde bildirmesi gereklidir.

*Kıdem Tazminatı:* Gazetecinin kıdem hakkı, mesleğe giriş tarihinden itibaren hesaplanır. Mukavele yaptığı iş yerinde değil mesleki kıdem olarak 5 yıl hizmeti bulunan gazetecinin iş akdinin feshinde kıdem tazminatına hak kazanma koşulu mevcuttur.

*İş Akdi Feshi:* 212 sayılı kanun ile iş akdinin feshinde yıllık izin kullanmayan gazeteciye bu ücretin peşin olarak ödenmesi öngörülür.

*Ücretin Peşin Olarak Ödenmesi:*Gazeteciye peşin olarak ödenen ücretin geciktirilmesi halinde günlük gecikme faizinin yüzde beşe çıkarılması öngörülür.

*Askerlik Süresi:*Ücret askerlik döneminde aylığın üçte biri değil ücretin yarı miktarı öngörülür.

*Kadın Gazetecinin Hamileliği Halinde:* Hamileliğin 7'nci ayından itibaren doğumun ikinci ayının sonuna kadar izinli sayılır. Bu müddet zarfında müessese gazeteciye son aldığı ücretin yarısını öder. Doğum vuku bulmaz veya çocuk ölü dünyaya gelirse, bu halin vukuundan itibaren bir ay müddetle bu ücret ödenir. Gazetecinin sigortadan veya bağlı bulunduğu teşekküllerden alacağı yardım, bu ödemeye tesir etmez.

*Gazetecinin Ölümü:* Ölümü halinde gazetecinin aile efradına ödenecek olan ücret miktarı, aylık ücretinin üç mislinden az olmamak koşulu ile kıdem süresine kadar yükseltilir.

Yeni hükümler ise şu şekildedir.

- İşverenin maddi imkansızlığı nedeni ile gazeteciye ihbar ve kıdem tazminatının bir defada ödenmemesi halinde en fazla dört taksit yapılacağı ve bu taksit süresinin bir yılı geçmeyeceği belirtilir. İşverenin tazminatı taksitle ödemesinin ancak maliyeden müessesesinin zarar ettiğine dair karar alması üzerine mümkün olabileceği hükmü söz konusudur.
- Stajyer sayısının %10'u geçmeyeceği hükmü mevcuttur.
- Gece çalışan gazetecinin hafta tatili iki gündür.
- Gazeteci, çocuğu dünyaya geldiği zaman üç; eşi veya çocuğu, anası veya babası öldüğü zaman dört; çocuğu evlendiği, kardeşi, büyük anne veya büyük babası veya torunu öldüğü zamanlar iki gün olağanüstü ücretli izine hak kazanır. Bu izinler senelik izinden sayılmaz.
- Günlük bir mevkutede çalışan bir gazeteciye, en az bir yıl çalışmış olmak şartı ile, yılda dört hafta tam ücretli izin verilir. Gazetecilik mesleğindeki hizmeti on yıldan yukarı olan bir gazeteciye, altı hafta ücretli izin verilir. Gazetecinin kıdemi aynı gazetede ki hizmetine göre değil, meslekteki hizmet süresine göre hesaplanır.
- Günlük olmayan mevkutelerde çalışan gazetecilere her altı aylık çalışma devresi için iki hafta ücretli izin verilir. Yıllık ücretli izinlerin hesabında bu Kanunun 1 inci maddesindeki "Gazeteci" tabirine girenlerin kıdemleri, iş akdinin devam etmiş veya fasılalarla yeniden inikat etmiş olmasına bakılmaksızın, gazetecilik meslekine geçirdikleri hizmet süresi nazara alınmak suretiyle tespit edilir. İzin hakkından feragat edilemez.

212 sayılı kanun çıktığı 1961 yılından bu yana sadece basın sektöründeki fikir işçilerini kapsar.

#### **2.2.4.8.3. 1971 Tarihli 1475 Sayılı Kanun**

1475 sayılı iş kanunu, iş hukuku açısından gerek ulusal gerekse uluslararası tüm çalışanlara hakkındaki kanundur. 212 sayılı kanun ise Basın Çalışanlarının diğer çalışanlara oranla farklarını ortaya koyan ve bu farklar doğrultusunda basın çalışanları ve çalıştıranları arasındaki münasebetler ile ilgili bir kanundur. Bu açıdan bakıldığında her işletmede uygulanan iş yasası basın işletmelerinde de gazeteci tanımı dışında kalan – Temizlik Görevlisi, Şoför vs..- işgörenlere uygulanır. Kanunun tek maddesi günümüzde basın işletmelerinde uygulanır o da kıdem tazminatı ile ilgili maddesidir.

#### **2.2.4.8.4. 2003 Tarihli 4857 Sayılı Kanun**

22 Mayıs 2003 yılında kabul edilen ve 10 Haziran 2003 tarihinde resmi gazetede yayınlanan 4857 sayılı Kanun her işletmede uygulandığı gibi basın işletmelerinde de iş kanunu çerçevesi ile uygulanır. Kanun ile ilgi ayrıntılı veriler ekte yer almaktadır.

### 3. BASIN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İngiltere Örneği)

#### 3.1. İngiltere’de Basın İşletmelerine Genel Bakış

Basın işletmeleri kültürel ürünler üreten işletmelerdir. Bu bağlamda basın işletmeleri, faaliyette bulundukları ülkenin ekonomik, sosyal...vb. yapılarına göre bir takım değişiklikler göstermektedirler. İngiltere’deki gazete işletmelerinin genel durumunu incelemeden önce, İngiltere’nin ekonomik, sosyal..vb. yapısı hakkında bilgi vermekte fayda vardır. İngiltere ülke profili bu doğrultuda şu şekildedir;

**Tablo 12 : İngiltere Ülke Profili<sup>217</sup>**

| <b>EKONOMİK VE SOSYAL GÖSTERGELER 2005</b> |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| Nüfus (Milyon)                             | 60 Milyon |
| Enflasyon Oranı (%)                        | 2,1       |
| Büyüme Oranı (%)                           | 1,6       |
| GSYİH (Milyar USD)                         | 2.185,4   |
| Cari İşlemler Dengesi (Milyar USD)         | -36,9     |
| İhracat Oranı (Milyar USD)                 | 456,9     |
| İthalat Oranı(Milyar USD)                  | 489,4     |

Resmi adı, “Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı” olan İngiltere’nin yönetim biçimi, parlamenter monarşidir. Kişi başına düşen geliri 2005 yılı itibari ile 36.423 dolardır. Tabloda da görüldüğü gibi İngiltere 60 milyon nüfuslu bir ülkedir. 60 milyon nüfusu ve 36.423 dolar kişi başına geliri olan ülkede doğaldır ki gazete okuma oranı da çok yüksektir. Bu nedenle gazete İngiltere’de lüks ihtiyaç değil,

<sup>217</sup> Dış Ticaret Müsteşarlığı, “İngiltere Ülke Profili”, <http://www.dtm.gov.tr/anl/raporlar/AVRUPA/ingiltere/ingiltere.htm> 22.06.2006

temel ihtiyaçlardan biri haline gelir. Ev halkından olan her birey her hafta mutlaka iki tane gazete alır.

İngiliz basın tarihine bu ekonomik veriler ışığında bakacak olursak, basın tarihinin ilk XVI. yüzyılda yazarların ciddi haberleri ve kahvehane dedikodularını toplayıp, bültenler halinde başka şehirlerdeki abonelere göndermeleri ile başladığı bilinir. O Dönemde “ Coffe House” olarak adlandırılan kahvehaneler, meraklı kişilerin belirli konularda bilgi sahibi olmak amacıyla, günün konularını ve sorunlarını tartışmak için toplandıkları yerlerdir. XVII. y.y.İngiltere’de modern devletlerin kurulması için birtakım çatışmalar söz konusudur. İlk demokratik hareketlerin görülmesinde ve ilk modern devlerin kurulmasında kral, parlamento ve halk etkili olur. İngiltere’de demokratik hareketleri oluşması, modern devletin kurulması ve ilk sansürsüz basının kurulmasının sebebi 1215 Magna Carta’dır. İngiliz basınının geliştiren ve sansürün kalmasını sağlayan olaylar 1648 ve 1688 yıllarındaki iç savaşları sonucu Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi’nin oluşturulmasıdır. İngiltere sansürü yasaklayan ilk ülkedir. İngiltere’de II.Charles zamanında Oxford Gazete bugünkü gazetenin boyutlarında çıkarılan ilk gazete olur. XVII. y.y. sonlarında İngiltere’de sansür kanununun yürürlükten kalkması ile gazete sayısı da artar.<sup>218</sup>

XVIII. y.y., İngiltere’nin karışık siyasal koşulları ki bunlar; iç ayaklanmalar, çeşitli kargaşalardır; nedeniyle demokrasi hareketlerinin geliştiği yüzyıl olarak basın tarihindeki yerini alır.<sup>219</sup>

XX.yy’da büyük bir sömürge imparatorluğu kuran İngiltere’de meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucunda yazılı basın alanında önemli tröstler oluşur ve yazılı basına olan ilgi artar. Bu dönemi siyasi olaylar ışığında incelersek, Margaret Thatcher’ın, İngiliz bürokrasisinde hâkim olan görüşten etkilenmesi ve İngiltere’nin İmparatorluk günlerinden beri gerilemekte olan etkisini artırarak uluslararası ilişkilerde daha etkin olmasını ve liderliğe oynamasını tercih ederek İngiltere’nin ekonomik

---

<sup>218</sup> Selma Ulus, **Basın Yayın Tarihi**, Basılmamış Yayın, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Ders Notları, İstanbul, Ocak 1999

<sup>219</sup> İnüç, a.g.e., s.61

çöküşünü önleme ve devletin iktisattaki rolünü küçültme vaatleriyle 4 Mayıs 1979'da hükümeti kurması ile basın işletmelerinde de, ekonomik piyasada olduğu gibi on yıl içinde bir önceki on yıla oranla piyasada hızlı bir holdingleşmeye yöneldiği görülür.

1979-1990 yılları arasında İngiltere'de bulunan ana basın işletmeleri aşağıda belirtilmiştir. Thatcher döneminde bunlardan sadece 5 tanesi ayakta kalır.<sup>220</sup>

- Murdoch'un olan News Interational 1981'de The Times ve Sunday Times'ı alır.
- The Lonrho Company 1981'de The Observer'ı satın alır.
- United Newspapers Fleet'i ( Daily Express, Sunday Express) 1985'te Trafalgar House'dan satın alır.
- Conrad Black, 1986'da The Daily Telegraph'ı ve Sunday Telegraph'ı satın alır.
- News International 1987'de Today'ı Lonrho Company'den satın alır.

Thatcher döneminde ayakta kalabilen basın işletmeleri; Daily Star (Kuruluş 1979), Mail on Sunday ( Kuruluş 1982), Today (Kuruluş 1985), Independent (Kuruluş 1986), Independent on Sunday (Kuruluş1990)'dır. 1979 – 1990 yılları arasında 20 ulusal günlük gazete ve Pazar gazetesinden 5 tanesi aynı şirket tarafından çıkarılır.

Günlük Gazetelerden Un Daily Mail, Financial Times ve The Guardian 1979'dan beri sahip değıştirmez. Pazar gazeteleri arasında ise sadece Murdoch'un 5 milyon tirajlı News of The World gazetesi de 1979 yılından beri aynı kişinin elindedir. Bu bilgiden yola çıkarak İngiltere'nin basın sektöründe en hareketli sektörün Pazar gazetelerine ayrıldığı söylenebilir. 1990 yılı itibari ile 20 ulusal gazeteden ¾ 'ü ya sahip değıştirir ya da yeniden isimlendirilir.Sahip değıştirme dışında İngiliz basının da bir

---

<sup>220</sup> Şevket Sayılğan, **Medya Eleştirileri- Gelişime İlişkin Değerlendirmeler**, “Basın İşletmelerimizin AB Basın İşletmeleri ile Gelir Kaynakları Yönünden Karşılaştırılması”, Beta Basım A.Ş. , İstanbul, 2005, s.221

diğer yenilik de Ocak 1986’da Murdoch’un “Wapping Revolution” adı altında 4 tane ulusal gazeteyi bir araya toplama hareketi , İngiliz basın sektörünün en etkili endüstriyel hareketi olur. İngiltere’deki bütün ulusal gazeteler 1990 yılı sonunda renkli baskı teknolojisine geçer. Gazetelerdeki bölüm sayısında da artış görülür.<sup>221</sup>

1991 yılı itibari ile İngiltere’deki basın işletmelerini ve faaliyet alanlarını sıralamak gerekirse,

**Tablo 13 : İngiltere’de 1991 Yılı İtibari ile Basın Grupları ve Faaliyet Alanları**

| <b>Basın Grupları</b>                | <b>Faaliyet alanları</b>                         |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Maxwell Foundation                   | Günlük Gazete, Dergi                             |
| News Corporation                     | Günlük Gazete, Dergi                             |
| United Newspapers                    | Günlük Gazete, Dergi,<br>Sürelî Reklam Yayınları |
| Pearson                              | Günlük Gazete                                    |
| Daily Mail&General Trust             | Günlük Gazete, Dergi                             |
| Lonhro Media Group                   | Günlük Gazete, Dergi                             |
| Guardian &Manchester<br>Evening News | Günlük Gazete                                    |
| Hollinger                            | Günlük Gazete                                    |

Günümüzde İngiltere’de önde gelen iki basın işletmesi grubundan açıklayıcı bir şekilde bahsedecek olursak, bu gruplar, Robert Maxwell Grubu ve Rupert Murdoch Grubudur.

<sup>221</sup> Şevket Sayılğan,”Basın İşletmelerimizin AB ...” **A.g.m.**, s.222

Murdoch Grubu, yazılı basının %35'ini elinde bulundurur.<sup>222</sup> Günlük 11 ulusal gazetesi ve Pazar günleri çıkan dokuz gazetesi ile İngiliz basınında yer alır. The Times, The Sunday Times, Today, The Sun, The Newyork Post, The Herald Sun, Daily Telegraph, News Of The World gazetelerinin sahibi olan grubun bir havayolu şirketi, 20th Country Fox film şirketi, 8 adet A.B.D. TV kanalı ve MCI Multimedya şirketi bulunmaktadır.

1785 yılında kurulan 1985 yılında 200.yıldönümünü kutlayan “The Times” hem dünyanın en etkin, hem de İngiltere’nin en eski günlük ulusal gazetelerinden biridir.<sup>223</sup> Kamuoyunun menfaatlerini korumada ve günlük olayları duyurmada, haber yaymada İngiltere’de bir kurum olarak algılanır.<sup>224</sup>

Maxwell Grubu ise European, Daily Mirror, Sunday Mirror, Weekender, People, Sporting Life, Daily Record, Sunday gazetelerinin ve 5 adet yayıncılık şirketinin, bir bilgisayar şirketinin ve Manchester United, Oxford United ve Derby Country gibi 3 futbol takımının sahibidir.

Toplam yazılı basına bakılacak olursa, Rupert Murdoch ve Robert Maxwell’in gazete piyasasının önemli bir bölümünü ellerinde bulundurdukları görülür. Murdoch ve Maxwell günlük gazetelerin %57’sini, Pazar gazetelerinin de yaklaşık %70’ini kontrol eder.

Financial Times, 1988’de Londra-Docklands’da 200 üretim işçisi çalıştıran bir baskı tesisi kurar.<sup>225</sup> The Observer ise 1791 yılında kurulmuş olan, İngiltere’nin en eski Pazar gazetelerinden biridir.

---

<sup>222</sup> Raphael Cohen – Almagon, Çev: Nihat Şad, **İfade, Medya ve Etik**, Phoenix Yayınları, Ankara, 2002, s.139

<sup>223</sup> Yasemin Giritli İnceoğlu, **Uluslararası Medya**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s.244

<sup>224</sup> Kurt- von Stutterheim, **The Press in England**, (Çeviren W.H.Johnston), London, 1934, s.122

<sup>225</sup> İnceoğlu, **A.g.e.**, s.247

### 3.2. İngiltere’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Avrupa’nın sosyal, kültürel ve politik mozaïği sonucu çeşitli yönetim modellerinin varlığı söz konusudur. Bu modelleri içinde İngiltere’nin yönetim modelinin karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilir.<sup>226</sup>

- Kısa dönem hedefler,
- Hissedarların tatmini,
- Finans pazarının iyi işlemesi, ticaretin ve finansal ilişkilerin ön planda tutulması,
- Yöneticiler arasında işten ayrılmaların yüksek olması,
- Yöneticilerin yetkilerinin geniş olması,
- Yabancı yatırımlara daha çok hoşgörü tanınması,
- İnsanlarla olan ilişkilerde daha pragmatik ilişkilerin oluşturulması,
- Ödüllendirme sistemlerindeki farklılaşmadır.

İlk bakışta Amerika tarzı bir yönetim anlayışının özelliklerini modelde bulma mümkünmüş gibi görünse de İngiltere’deki uygulamalarda, 1980 sonrası dönemde işçi sendikalarının zayıflaması sonucu çatışmacı karakterinden uzaklaşıp, uzlaşmacı bir yapıya doğru gitmesi, yöneticilerin daha ılımlı olması, yöneticilerin hiyerarşik yapıya daha bağlı olmaları gibi farklılıklar içerir.

---

<sup>226</sup> Ali Rıza Büyükuslu, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 1998, ss.28-30

Modern ve bilimsel anlamda insan kaynakları yönetiminin 1940 yıllarında başladığı görülür. Buna karşılık personele ilişkin sorunların önem kazanması, yöneticilerin dikkatini çekmesi çok daha gerilere kadar gider ve 18. yüzyıl sonlarında İngiltere’de ilk olarak iplik sanayinde başlayan, oradan diğer sanayi kollarına geçen, daha sonra da bütün Avrupa’ya yayılan Sanayi Devrimi dönemine rastlar.<sup>227</sup>

Fransa’da 1791 yılında Kurucu Meclis tarafından kabul edilen, her türlü dernek ve meslek kuruluşlarını ortadan kaldıran ve kurulmasını yasaklayan “Le Chapelier” yasası ve Sanayi Devrimi, Avrupa’da 12. yüzyıldan beri var olan “Corporation” denilen ve 18. yüzyılda tamamen yozlaşan rejimi ortadan kaldırır. “Corporation”, esas olarak ustalar arasında kurulan meslek kuruluşlarıdır. Bu rejimde işçi-işveren ilişkilerinde salt egemenlik ustadadır. Ücretler ve çalışma koşulları ustalar tarafından belirlenir. Kalfa ve çıraklar ekonomik yönden tamamen ustaya bağımlıdır.<sup>228</sup>

1896 İngiltere’de ilk sosyal hizmet görevlisi uygulaması başlar. 1916 yılında İngiltere’de kadın ve çocukların çalıştığı ulusal fabrikalarda sosyal hizmet görevlilerinin atanması zorunlu kılınır. 1946 yılında İngiltere’de “Personel Yönetimi Enstitüsü” kurulur ve Margaret Thatcher döneminde ise İnsan Kaynakları artık bir terim olarak yer almaya başlar.

1980 sonrası dönemde İngiltere için iki önemli gelişme yaşanır. Bunlardan ilki, Thacher döneminde başlayan ve günümüze kadar radikal bir biçimde devam eden ekonominin daha fazla Pazar ekonomisine açılma süreci, diğeri ise, Avrupa entegrasyonunun beraberinde getirdiği bütünleşme sorunlarıdır. Tahcherizm ile birlikte yöneticiler ve sendikalar arasındaki güç dengesi yöneticiler lehine bozulur. Bununla birlikte ülkeye akın eden Uzakdoğu sermayesinin İngiliz yönetim yapısını sarsmaya başlamasıdır.

---

<sup>227</sup> Selçuk Yalçın, **A.g.e.**, s.1

<sup>228</sup> Selçuk Yalçın, **A.g.e.**, s.2

Avrupa ülkelerinde görülen farklılıklar standart bir sistemin teklif edilmesini sınırlar ve ekonomik ve finansal bütünleşme girişimleri beraberinde benzer eğilimlerin değişme sürecini firmalar açısından kaçınılmaz kılar.

Avrupa İKY modelinin şekillendiren makro faktörler şunlardır.<sup>229</sup>

- Uluslar arası Yönetim Stratejileri
  - Kontrol Sistemleri
  - İşletme prosesi
  - Organizasyonel yeniden yapılanma
- Rekabet Stratejileri
  - Çalışanların yönetime katılımının desteklenmesi
  - Esnek istihdam ilişkileri
  - Yabancı Direkt Yatırım
  - Birleşmeler, satın almalar ve ortak yatırımlar
  - İşletmenin rasyonalizasyonu ve istihdam seviyesindeki değişim
- Yasal Çerçeve
  - Uluslar arası yasal düzenlemeler
  - Haksız rekabet ve damping

İşletme için mikro faktörlerin etkisi, ücret sistemleri, esnek üretim pratikleri, işyerinde eşit fırsatlar, eğitim ve mesleki eğitim, sendikalar gibi faktörlerde görülür.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi konusunda öncü sayılabilecek olan İngiltere’de bile insan kaynakları uygulamalarının tam olarak yerleştiği söylenememektedir.<sup>230</sup>

---

<sup>229</sup> Ali Rıza Büyükuslu, **A.g.e.**, s.118-119

<sup>230</sup> Ergin, **A.g.e.**, s. 19

### **3.2.1. İngiltere’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri**

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri sırası ile, insan kaynağının planlaması, iş analizi ve iş tanımlarının gerçekleştirilmesi, işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, performans değerlemesi yapılması, iş değerlemesi ve ücret yönetiminin gerçekleştirilmesi, çalışanların özlük işlemlerinin gerçekleştirilmesi aşamalarından oluşur. Bu aşamaların her biri insan kaynağının yönetiminde önemli rol oynar. Basın işletmelerinde de insan kaynakları yönetim departmanları aynı işlevleri kullanarak hareket eder. Ancak işletmenin türü ve niteliği açısından bakılırsa basın işletmelerinde hangi, aşamanın veya adımın daha öncelikli rol oynadığı ve önem taşıdığı, işlevler incelenirken ayrıntılı olarak analiz edilir.

#### **3.2.1.1. İngiltere’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması**

Basın işletmelerinde planlama insan kaynaklarında işlevlerin sınıflandırılması ve bir proje çerçevesine oturtulması ile ilgilidir. Nitelikli bir plan işletmenin hatasız ve eksiksiz çalışmasının yanı sıra işletmenin verimliliğini de artırır.

İngiltere’de basın işletmelerinde insan kaynakları departmanları çeşitli planlama süreçlerini takiben işletme stratejisini oluştururlar.

The Independent insan kaynaklarının verdiği bilgiye göre, planlama insan kaynakları yönetiminin ilk aşaması ve ilk adımı olarak son derece önemlidir ve gerek işgören gerekse şirket verimliliği için yapılması gereken ve oluşturulması gereken stratejilerin başında insan kaynakları planlaması gelir.<sup>231</sup>

İngiltere’de bir haber ajansının Dış Haberler Müdürü olan Hilal Uştuk, basın işletmelerinde insan kaynakları planlamasının işletme yönetim analizi sırasında gerçekleştirildiğini ve gerekliliklerin bu doğrultuda ortaya çıkarılıp işgören ve işletmenin her ikisinin de yararına bir strateji şeklinde uygulandığını belirtir.

---

<sup>231</sup> Human Resouces Department, [hr@independent.co.uk](mailto:hr@independent.co.uk), “İngiltere’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, (19.09.2006)

### 3.2.1.2. İngiltere’de Basın İşletmelerinde İş Analizi ve Tanımları

İngiltere’de basın işletmelerinde iş analizi ve iş tanımlamaları Türkiye’de olduğu gibi ücretlemenin yapılabilmesi, yetki ve sorumluluk alanlarının çizilebilmesi için önem taşır. Ayrıca çalışan motivasyonu için gerekli olan terfilerin de yapılabilmesi için yararlanılan iş analizi ve iş tanımlamaları, yetki ve sorumlulukların devrinde ve paylaşımında öncü olarak kullanılır.

Basın işletmelerinde iş analizinin bir diğer önemi de, ürünün üretim sürecinin kısıtlılığı ve çabukluğunun da sebebi ile yapılacak olanlar ve yetkiler konusunda insan kaynağını yöneten departmanın takibini sağlayabilmesi için gerekli verilerin toplanması aşamasında ortaya çıkar.

Yapılan iş analizinden sonra iş tanımlamaları yapılır ki işgörenin yetkisinin sınırlılıklarını takip edebilmesi, bu tanımlama doğrultusunda kolaylaşır ve işin karmaşıklığının ve kargaşasının giderilmesinde önemli rol oynar.

İngiltere’de kullanılan örnek iş analiz ve tanım formları ekte yer alır. Bu formlardan da yola çıkarak İngiltere’de Türkiye’dekine oranla iş tanımlarının daha baskın olduğu ve işgörenin ve işverenin özellikle üzerinde durduğu bir süreç olduğu görülür.

İngiltere’de bir basın işletmesinde Müdür pozisyonunda görevli Firdevs Robinson konu hakkında şöyle der; “Basın işletmelerinin insan kaynakları departmanı için iş analizinin çalışanlar açısından sınırlılıklarının tespiti için önemli olduğu kadar işgören açısından da gerek bütçe analizi sırasında gerekse düzenin sağlanması aşamalarında çok önemlidir.”

### 3.2.1.3. İngiltere’de Basın İşletmelerinde İşgören Bulma ve Seçme

Bohere’nin araştırmasına göre İngiltere’de taşra basınında deneyim kazanılmadıkça ulusal basında bir iş edinmek olanaksızdır. 1965 yılında Gazete Yayıncıları Birliği ve ulusal Gazeteciler Sendikası arasında imzalanan sözleşme, her yıl için sınırlı sayıda uzman hariç, taşra basınından olmayan isteklilerin işe alınmalarını yasaklamaktadır.<sup>232</sup>

İngiltere’de gazete derneği ile gazeteci sendikası arasında yapılan bir sözleşme ile adayların gazeteciliğe başlama koşulları belirlenir. Asgari koşul olarak biri İngilizce olmak üzere en az beş dersten en az C notu ile Genel Eğitim Sertifikasına sahip olmaları gerekir.

İngiltere’de bir haber ajansının Dış Haberler Müdürü olan Hilal Uştuk, gazete, dergi, (özellikle) internet ve ücretsiz yayınlanan dergilerde, bir de ilan gazetesi olan LOOT gazetesinde iş ilanı verildiğini ve iş bulma kurumunda arama kriterlerinin de eklenerek daha sonra özgeçmişi uyan adaylar önceden ilan edildiğini, sonraki aşamada da mülakata çağrıldığını belirtir. Mülakatların daha çok ya yüz yüze birebir ya da toplu mülakat teknikleri kullanılarak yapıldığını ve ilk mülakatı geçen adaylar içinde yapılan ikinci bir eleme sonrası başarılı bulunanlardan birkaç kişinin ikinci mülakata çağrıldığını, bu mülakatta da birim yöneticileri ve müdürleri ile bir mülakat gerçekleştiğini belirtir. İşe alınması kabul edilen adaya teklif iletilip kabul edildikten sonra işe alınma sürecinin yapılan anlaşma ve kabul edilen sözleşme kapsamında devam ettiğini ve işe giriş işlemleri yapıldıktan sonra kişinin görevine başladığını ve sürecin İngiltere basın işletmelerinde ki uygulamasının bu doğrultuda gerçekleştiğini tanımlar.

İngiltere’de yılda 40.000 – 50.000 Euro arasında bir ücret ile Londra’da editör arayan bir basın işletmesine ait örnek iş ilanı aşağıdaki gibidir.

---

<sup>232</sup> G.Bohere, **Gazetecilik Mesleği**, ILO Yayını, Ankara, 1986, s.71

**Tablo 14: İngiltere’deki Bir Basın İşletmesinin Örnek İş İlanı**

**Editör**

**£30000 - £45000 yıllık ücret ile**

Editor - 40 - 50K, London, 47885

**Aranan Nitelikler**

Editör olarak en az 6 yıllık bir deneyimi olan, dilbilgisine yeterince hakim ve takım çalışması yapabilen, mesleğinin gereklerinin bilincinde Editör aranmaktadır.

**Görev Tanımı**

Kendi bünyesinde çalışacak olan işgörenlerin işlerinin takibi ve derlenip hazırlanması, takımının tüm yönetimi ve işlerini takip edebilmesi ile yönetim birimi ile koordineli olarak yetkilerin yerine getirilmesidir.

**Firma Hakkında**

Gazete ve dergi sektörünün önde gelen isimlerinden olan firmamız çalışanları için büyük imkanları ile tanınmasının yanı sıra sektörde de varlığını kanıtlamış bir firmadır. Bu imkanlar dahilinde bizimle çalışmaya hazırsanız CV göndermeniz yeterlidir.

İletişim: Sean Lightfoote 0870 048 9187 ya da [seanl@pfj.co.uk](mailto:seanl@pfj.co.uk)

London W1W 5DWPFJ/GRC

Telefon: 0870 0489186

[seanl@pfj.co.uk](mailto:seanl@pfj.co.uk) London

İngiltere’de basın işletmelerinin verdiği ilanlardan yola çıkarak bir genelleme yapılacak olursa, işgören bulma aşamasında ilanlarda görev adı, görev tanımı, işin nitelikleri, işverenin verebilecekleri ve işgörenden beklenenler ile işveren firma hakkında bilgilerin yer aldığı görülür.

Basın işletmelerinde işgören seçim aşamasında ise, İngiltere’de de öncelikli işgören seçiminin işletme içerisinde gerçekleştiği daha sonra da işletme dışı başvuruların incelendiği ifade edilir.<sup>233</sup>

<sup>233</sup> Firdevs Robinson, İngiliz Basını Pozisyonu Müdür, “Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, İstanbul, 21.05.2006

### 3.2.1.4. İngiltere’de Basın İşletmelerinde İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme

İngiltere’de resmi gazetecilik eğitiminin ve kitle iletişim araştırmaları II.Dünya Savaşı’ndan bu yana yapıldığı görülür. Bugün gazetecilik eğitimi ya teknoloji kolejlerinde ya da kuramsal olarak gazetelerin kendi bünyelerinde verilmektedir. Eğitimin odaklaştığı nokta, hukukla beraber biraz teorinin yanında mesleki becerinin artırılmasıdır. İngiltere’de meslekte saygınlığın artırılması ve çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi, temel hak olarak görülen haberleşme özgürlüğünün önemli bir önkoşulu sayılır.<sup>234</sup> İngiltere’de gazetecilik eğitimi 1952 yılında tüm mesleki kuruluşların da benimsemesi ile oluşan “National Council For The Training Of Journalist” (NCTJ) eli ile yürütölmeye başlar. Bu mesleki kuruluşlar işçi sendikası “National Union of Journalist”, gazete patronları örgütü “Newspaper Society”, yayın yönetmenleri örgütü “Guild Of British Newspapers Editors”’dur. Yönetimde gazete sahiplerinin, yönetmenlerin, sendikacıların ve Londra Gazetecilik Enstitüsü Öğretim Üyelerinin yer aldığı konseye sonraki yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı temsilcileri de katılır. Bu konseyin görevi basın alanında eğitim programı yapmak ve yürütmektir.<sup>235</sup>

İngiltere’de işe başlayan gazeteci adayı 6 aylık deneme süresinde sonra NCTJ’nin eğitim programına alınır. Bu eğitim programı boyunca gazeteci adayı programa alındığı gazetenin elemanıdır ve bu süre boyunca başka bir basın organına geçmesi söz konusu değildir.

İngiltere’de gazeteci adaylarının yetiştirilmesi ikili bir programla yürütölür. Birincisi; aday, gazetenin belirlediği tecrübeli bir gazetecinin gözetiminde çalışır. Bu uygulama Türkiye’de de birçok meslek dalında uygulanır. İkincisi de sözü edilen teorik eğitimidir. Bu eğitim lise mezunları için 3 yıl, üniversite mezunları için 2 yıldır. Bu eğitimlerin sonunda bir yeterlik sınavı uygulanır ve başarılı olalar gazeteciliğe başlar ve ücretleri de yükselir.

<sup>234</sup> Raşit Kaya, **Kitle İletişim Sistemleri**, Teori Yayınları, Ankara, 1985, s.93

<sup>235</sup> M. Kemal Öke, **Gazeteci, Türkiye’de Basın Çalışanları Üzerine Bir İnceleme**, Çağdaş Gazeteciler Derneği Yayınları, Ankara, 1994, s.52

İngiliz basın işletmelerinde işgören eğitiminin sağlanması adına önemli olan nokta, gazeteci adayının işi iş sırasında öğrenmesinin sağlanmasıdır. Bu açıdan İngiltere’de diğer ülkelerden farklı olarak gazetecilik bir meslekten çok bir sanat niteliğinde değerlendirilir.

Kariyer geliştirme konusunda ise İngiltere’de basın işletmelerinin özellikle uzmanlaşma üzerinde durdukları görülür. Uzmanlaşmanın, haber alma hızının yükselmesi ve ürün kalitesinin artırılması konularında olumlu etki yaratacağı düşünülür.

### **3.2.1.5. İngiltere’de Basın İşletmelerinde Performans Değerlemesi**

İşgören performans değerlendirmesi sürecini, bütün departmanların takip formları hazırlaması ile hafta sonları bu takip formlarının direktörlerde toplanması ve doldurulup insan kaynakları istediğinde departmana iletilmesi aşamalarından oluşur. İnsan Kaynakları bu formlardan istatistik verilerini toplayarak personel ile ilgili bir değerlendirme yapar. Kariyer testleri ve çeşitli envanterlerin çıkartılması ile de performans değerlendirilmesi yapılır.

İngiltere’de de basın işletmelerinde performans değerlemesi azınlıkta yapılır ve insan kaynakları yönetim süreçleri içinde önemli bir yere sahip olmasına rağmen bu süreçler içinde basın işletmelerinde diğer insan kaynakları işlevleri ve diğer yönetim süreçleri içinde pek yer almadığı görülür. Fakat insan kaynakları işlevleri içinde önemli bir yere sahiptir ve basın işletmelerinde uygulanabilirliği insan kaynakları işlevlerinin de tam anlamı ile yerine oturması ile performans değerlendirme süreçlerinin de sistem olarak oturacağı ve öneminin gittikçe anlaşılabileceği ifade edilir.<sup>236</sup>

---

<sup>236</sup> Firdevs Robinson, İngiliz Basını Pozisyonu Müdürü, “Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, İstanbul, 21.05.2006

### 3.2.1.6. İngiltere’de Basın İşletmelerinde İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

İngiltere’de tüm sektörlerde olduğu gibi basın işletmelerinde de iş değerlemesi yapılmaktadır. Bunun en önemli sebebi iş değerlendirme sonuçlarının çalışanlar hakkındaki analizlerde tahmin ve analiz sürecinin ilk adımı olmasıdır.<sup>237</sup>

Gazeteler İngiliz Basınının önemli bir kısmını oluşturur ve çalışanlar arasında en fazla ücreti alanlar baskı-dizgi personelleridir.<sup>238</sup>

Son yıllarda ulusal, işkolu ve bölgesel toplu iş sözleşmelerinden işyeri düzeyine doğru bir eğilim söz konusudur. Bu İngiltere’de daha radikal bir biçimde gerçekleşir. İngiltere’de 1997 yılında ortalama %37 oranında sözleşmenin ulusal endüstri düzeyinde gerçekleştiği geri kalanının ise işletme veya işyeri düzeyinde gerçekleştiği görülür. İşverenler ücret belirleme konusunu işletme performansına endeksleme eğilimindedir. 1995 yılı itibari ile İngiltere’de çalışanların %43’ü toplu iş sözleşmesi kapsamına girer.<sup>239</sup>

İngiltere’de bir haber ajansının Dış Haberler Müdürü olan Hilal Uştuk, çalışanların sabit bir ücret ve haber başına ücret aldıklarını belirterek, İngiltere’de sözleşmeli (bir yıllık ya da 6 aylık dönemler) çalışanların, yıllık ya da 6 aylık sözleşme yaparak, bir aya denk gelen maaşlarını ve ikramiyelerini aldıklarını ve Freelance ( Serbest Gazeteciler) olanların ise, yaptıkları haberler üzerinden para kazandıklarını ifade eder. Bir de saat ücreti alanların, haftalık olarak çalıştığı saat miktarına göre haftalık maaş aldıklarını vurgular. Bu sistemi de, çalışanlar için insan kaynakları departmanlarının stratejik bir süreç yaratarak en iyi şekilde oluşturduklarını belirtir.

---

<sup>237</sup> Hilal Uştuk, İngiltere Haber Ajansı Dış Haberler Müdürü, “Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, 21.09.2006 tarihli söyleşi

<sup>238</sup> Yasemin Giritli Inceoğlu, **A.g.e.**, s.262

<sup>239</sup> OECD 1995 verileri.

### 3.2.1.7. İngiltere’de Basında Çalışanların Sendika Hakkı

Demokrasi ve sivil haklar konusuna gelişmelerin ilk baş gösterdiği İngiltere’de bugün de varlığını sürdüren Sendikalar Kongresi (Trade Union Congress – TUC) 1868 yılında kurulur. Bu tarihte 118 bin işçiyi temsil eden 34 sendikanın bir araya gelerek oluşturdukları bu üst örgüt sendika delegelerinin yılda bir kez toplanıp sendikaların genel yapılarını belirledikleri bir yapıdır. İngiliz sendikacılığının asıl dönüm noktası ise 1871 yılında yürürlüğe giren Sendikalar Yasası ( Trade Union Act) ‘dır. Bu yasa ile sendikalar üzerindeki tüm kısıtlamalar kalkar.<sup>240</sup>

İngiltere’de 1971 yılında yürürlüğe konan İngiliz Endüstrisi İlişkileri Yasası’na göre;<sup>241</sup>

- İşçilerin hakları belirlenir,
- Olumlu ver olumsuz sendika özgürlüğü yasal güvenceye kavuşturulur,
- İstihdam güvencesi sağlanır,
- Toplu sözleşme yapmaya yönelik belirli usuller getirilir,
- Grev hakkına idari tasarruf yolu ile kamu otoritesinin müdahalesi düzenlenir,
- İş davaları için iş mahkemelerinin kuruluşu öngörülür.

Bu yasa sendikaların tepkilerine neden olur ve yürürlükten kaldırılarak Endüstri İlişkileri Yasası oluşturulur. Bu yasa ile de iş mahkemelerine son verilir ve sendikalar ayrıcalıklı durumlarına yeniden kavuşur.

---

<sup>240</sup> Can Bilgili, **Basın Sektöründe Sendikacılık ve Türkiye Gazeteciler Sendikası (TGS)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s.189

<sup>241</sup> Murat Demircioğlu, **Dünyada İşçi Sendikaları**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No.14, İstanbul, 1987, s. 65

Dünya tarihi içinde en önemli dönüm noktalarından birini ifade eden endüstri devrimi ve onun ortaya çıkardığı sorunlarla ilk karşılaşan ülke İngiltere olur. Ayrıca İngiltere bu problemlerle ilk karşılaştığı için de bu problemlere çözümü ilk defa üretmek zorunda kalır ve bu konuda ilk örneği teşkil eder. İngiltere bu özelliğini günümüzde de sürdürüyor gibi görünür. Bunun bir örneği dünyada yaygın bir eğilim haline gelen sendikasız endüstri ilişkileri sistemini ilk uygulama gayreti içinde olan ülkelerden biri olmasıdır. Bu sistem 1980'lerden sonra İngiltere'nin de ilgisini çekmeye başlar.<sup>242</sup>

Günümüzde İngiltere'de özel bir sendikalar yasası söz konusu değildir. Çıkarılan en son yasa 1974 yılında yürürlüğe giren Endüstriyel İlişkiler Yasası'dır. Bu ülkede işyeri düzeyinde işçi temsilciliği oldukça önem taşır. Bir baskı grubu olarak sendikalar İşçi Partisi ( Labour Party) ve İşçi Sendikaları Odası (TUC) aracılığı ile etkili olmaya çalışır.<sup>243</sup>

Sendikalar, bireysel yada toplu olarak mesleğin ahlaki ve maddi yönden korunması amacı ile önemli kuruluşlardır. Basın alanında kurulan sendikaların temel amaçları gazetecilik haklarını tanımlamak ve belirlemektir. Toplu iş sözleşmesi boyutu ile değerlendirilmesi gerekirse, İngiltere'de 1995 yılı itibari ile toplu iş sözleşmesi kapsamına giren iş görenin oranı %47'dir. Buna tezat teşkil edecek bir örnek olarak, Rupert Murdoch 1986 yılında gazetelerinden sendikayı tasfiye etmesi ve bu operasyondan 60 milyon poundluk bir avantaj sağlaması örnek verilebilir.<sup>244</sup>

İngiltere'de basın grupları, uyuşmazlıkların çözümü için genellikle Ulusal Gazeteciler Sendikası ve Gazeteciler Enstitüsünün şubeleri ile aralarında sözleşmeler yaparlar. Toplu iş sözleşmeleri uyuşmazlıklarında, ilkönce şube başkanı ve ilgili editör bir çözüme ulaşmaya çalışır ve bunu takiben sendika veya şube temsilcisi ile sağlanamaması halinde, konu ulusal düzeye örneğin Gazeteciler Enstitüsü'ne ve Gazeteciler Cemiyeti'ne transfer edilir. Gazeteciler dışında personel için de paralel bir

---

<sup>242</sup> Abdulkadir Şenkal, **Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye'de)**, Kamu İşletmeleri İşveren Sendikası Yayınları Ankara, 1999, s.151

<sup>243</sup> Demircioğlu, **A.g.e.**,s.82

<sup>244</sup> OECD Verileri 1995

mekanizma vardır. İngiltere’de İhtiyari Uzlaşma ve Hakemlik Servisi’nin 1976 yılındaki raporu, gazetecileri üye olarak bulunduran sendika şubelerinin 1974 yılından itibaren “ulusal” yönetimi kullanmaya diğerlerine oranla daha çok tercih ettiklerini belirtir. Rapor ayrıca, bu yolla ele alınan uyuşmazlıkların çoğunluğunun bireysel uyuşmazlıklar olduğunu, toplu uyuşmazlıkların yalnızca az sayıda, bir kısmının ise yıllık işletme sözleşmelerine ilişkin olduğunu belirtir.<sup>245</sup>

Sendikalaşma oranının yüksek olduğu ülkelerde toplu iş sözleşmesi sistemi ve kolektif işçi - işveren ilişkileri modeli önemini korurken, sendikalaşma oranı daha zayıf olduğu ülkelerde toplu iş sözleşmesi sisteminin zayıfladığı yönündedir. Sendikalaşma oranı İngiltere’de %41 civarındadır.<sup>246</sup> Ancak İngiliz gazetecilerin %75’i , çalışan 40.000 gazeteciden 30.000’i sendika üyesidir. 1936 yılında sendikanın koyduğu davranış kuralları gazetecinin en yüksek mesleki ve ahlaki standartları tutturma, doğruluk, tekzip, dolambaçsız yollardan bilgi toplama, gizli bilgiyi saklama gibi görevleri olduğunu ilkeleri arasında sıralar. Kanuna son yıllarda eklenen 10. maddeye göre gazeteci ırk, dil, din, mezhep, cins ayrımı yapılmasına cesaret verecek haberlerin yayını yapmamalıdır.<sup>247</sup> Bu açıdan bakıldığında İngiltere’de sendikaların 1970’lerde bir baskı grubu niteliği taşıdığı ve günümüzdeki küresel süreçte ise istihdam ilişkilerinde sendikaların aleyhine devam ettiği görülür.

### **3.2.1.8. İngiltere’de Basın Çalışanlarının Yasal Hakları**

Gazeteciler için fazla çalışmanın karşılığı İngiltere’de aynı süreli izin verilerek karşılanır ve gece çalışmasının karşılığı ise indirimli çalışma saatleri uygulaması ile telafi edilmeye çalışılır.<sup>248</sup>

Gazetecilerin haftalık iş süresi İngiltere’de 40 saattir. Haftalık tatili ise 2 gündür.<sup>249</sup> İngiltere’de kıdemli gazeteciler için yıllık izin 5 hafta, yeni gazeteciler için ise 3 hafta ve diğerleri için 4 haftadır.

---

<sup>245</sup> Bohere, **A.g.e.**, s.156

<sup>246</sup> Büyükuslu, **A.g.e.**, ss.123-124

<sup>247</sup> Inceoğlu, **A.g.e.**, s.260

<sup>248</sup> Bohere, **A.g.e.**, s.106

İngiltere’de bir haber ajansı Dış Haberler Müdürü olan Hilal Uştuk, 21.09.2006 tarihli söyleşisinde konu ile ilgili şunları dile getirir; İngiltere’de basın işletmelerinde ilk işe başlandığı tarihten itibaren, ilk yıl için dahil 4 hafta yıllık ücretli izin ile resmi tatiller ve hastalık izni gibi yasal tatilleri bulunur. Bu anlamda Türklerden daha çok İngilizler tatil yapıyor diyebilirim.”

5953 sayılı kanunun getirdiği bir kavram da “Mesleki Tepki Hakkı”dır. İngiltere’de de uygulanana kanun maddesi şu şekildedir. “Bir mevkutenin veçhe ve karakterinde gazeteci için şeref veya şöhretini veya umumiyetle manevi menfaatlerini ihlal edici bir vaziyet ihdas edecek şekilde bariz bir değişiklik vukuu halinde, gazeteci ihbar mühletini beklemeden akdi feshedebilir. İş akdini birinci fıkranın verdiği hakka dayanarak fesheden gazeteci, işverenin kusuru neticesinde iş akdini feshetmiş olsa idi miktar tazminatı alacaktıysa, o miktar kadar tazminat isteyebilir.”

Journalist Rights International (Uluslar arası Gazetecilik Hakları), İngiltere’de Cardiff’te gazetecilik yasal haklarını koruyan ve gözeten bir kurumdur. Bu kurumun gazetecilik haklarının korunması ile ilgili maddeleri şunlardır.<sup>250</sup>

- Uluslararası Gazetecilik Hakları, medya çalışanlarını ve basın özgürlüğünü herhangi bir şiddete karşı korur.
- Uluslararası Gazetecilik Hakları, çalışmaları sonucu yasal olmayan bir durum ile karşılaşan ve hapse atılmış olan medya çalışanları, gazeteciler ve profesyoneller için çalışır.
- Dünya çapında gazetecilerin haklarını korur.
- Baskı altında olan medya çalışanlarını destekler ve kendi ülkelerinde baskı görmüş gazetecileri destekleyerek ailelerine ve gazetecilere destek olur.

---

<sup>249</sup> Bohere, **A.g.e.**, s.92

<sup>250</sup> Journalist Rights International, <http://www.jrint.org/>, Erişim. 09.10.2006

- Basın özgürlüğü ile ilgili gerekli yasaları uygulanması için çabalar.
- Dünya çapında özellikle savaş muhabirlerini ve bütün basın çalışanlarının güvenliklerinin korunması ile ilgilenir.
- Basın özgürlüğü ve basın çalışanlarının haklarının genişletilmesi ile ilgili çabalar.

#### **4. BASIN İŞLETMELERİNDE İK YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (Türkiye ve İngiltere Örneği)**

Basın işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin İngiltere’deki ve Türkiye’deki benzer yönlerinin ve farklılıklarının incelenmesi gerekirse; fiziki şartların karşılaştırılması ve ürün yönünden karşılaştırma bu benzerlik ve farklılıkları ortaya koymada iki temel inceleme olanağı yaratır. Fiziki şartların karşılaştırılmasında basın işletmeleri ve çalışanlar açısından bir kıyaslama yapılırken ürün yönünden kıyaslama da ise basın işletmelerinde üretilen ürünün çalışanlar ve işletme ile etkileşimi yönünden bir kıyaslamaya yer verilir.

##### **4.1. Fiziki Şartların Karşılaştırılması**

Basın işletmeleri temel inceleme konumuz olduğundan fiziki şartlar denilince, basın işletmelerinde insan kaynakları çerçevesinde değerlendirmeler ele alınması gerektiğinden gazeteci tanımının, eğitim sisteminin, ücret sisteminin, istihdam politikasının ve çalışanların yasal hakların karşılaştırılması gerekir.

##### **4.1.1. Gazeteci Tanımının Karşılaştırılması**

Gazeteci kavramını tanımlamak gerekirse; uluslar arası belgelerde de yer aldığı gibi artık günümüzde gazeteci kavramı daha geniş bir çerçevede basın çalışanı olarak ifade edilir. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) 1988 tarihli mesleklerin uluslararası standart sınıflandırılmasında gazeteci, “gazetelerde ve süreli yayınlarda yayımlanmak veya radyo ve televizyonda yayımlanmak üzere güncel haber ve olayları toplayan, veren ve yorumlayan kişi olarak tanımlanır.”<sup>251</sup>

Uluslararası Gazeteciler Federasyonu’na (FIJ) göre, gazeteci asli, sürekli ve ücretli bir işi bir veya birkaç yazılı veya görsel-ışitsel kitle iletişim aracına yazı veya

---

<sup>251</sup> ILO, ISCO- 1988 **International Standard Classification of Occupations**, Geneva, 1990, s.80-81

resimle katkıda bulunarak yapan ve kazancının çoğunu bu işten sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır.<sup>252</sup>

Gazetecilerin bir resmi kurum tarafından tanımlanması ve basın çalışanlarının bir tür tescil kurumuna onaylatılması ile ilgili olarak Uluslar arası Gazeteciler Enstitüsü ( Institute of Journalists) önerisine İngiltere’de Kraliyet Basın Komisyonu’nun ( Royal Commission on the Pres) yaklaşımı ve yanıtı konunun ne ölçüde hassas ve dikkate değer olduğunu gösterir.<sup>253</sup>

“IOJ’ ye göre tescil sistemi, kamuoyunda gazeteciliğin standardının yükselmesini, disiplin mekanizması kurulmasını ve geleneksel basın özgürlüğü tehlikeye konulmaksızın profesyonel gazetecilere iş güvencesini sağlayacak biçimde örgütlenmelidir. Komisyon öneriyi, tescil yükümlülüğünün mesleğe girişte engeller oluşturacağını, disiplin suçu nedeni ile sicilden çıkarılmanın ilgili gazetecilerin iş olanaklarını önemli ölçüde azaltacağı, dahası, sicilin disiplin işlemlerine ilişkin yönünün bu sektörde esasen mevcut formaliteler yığınına içinden çıkılamayacak hale getirdiği gerekçesi ile reddeder.<sup>254</sup>

Türkiye’de ise, Basın İş Kanunu, fikir ve sanat işlerinde ücret karşılığı çalışanları gazeteci olarak kabul eder ve 1952 tarihli Basın İş Kanunu, “Türkiye’de yayınlanan gazete ve mevkutelerle haber ve fotoğraf ajanslarında her türlü fikir ve sanat işlerinde çalışan” ve 3008 sayılı iş kanunu kapsamındaki bedenen işçi sayılanların dışında kalan kişilere gazeteci der.<sup>255</sup> Türkiye Gazeteciler Cemiyeti’nin (TGC) 1998 yılında hazırladığı “Türkiye Gazetecileri Hak ve Sorumluluk Bildirgesi ise gazeteci tanımını şöyle vermiştir: “Düzenli bir şekilde, günlük yahut süreli, yazılı, görüntülü, sesli, elektronik veya dijital bir basın ve yayın organında; kadrolu, sözleşmeli ya da telif karşılığı, haber alma, işleme, iletme veya görüş, fikir belirtme görevi üstlenen ve asıl işi ile başlıca geçim kaynağı bu olup çalıştığı işletme ile ilgili yasalar karşısında konumu bu tanıma uygun olanlara gazeteci denir.” Bu arada mesleği gazeteci olup bir basın

---

<sup>252</sup> Bohere, **A.g.e.**, s.8

<sup>253</sup> Murat Özgen, **A.g.e.**, s.95

<sup>254</sup> Oktay Ekşi, “Gazeteci Kimdir”, **Babıali Magazin**, Sayı:46, Mart-Nisan 1993, s.27

<sup>255</sup> Şakar, **A.g.e.**, s.61

kuruluşuna bağlı olmaksızın çalışan gazetecilere de serbest gazeteci (Freelance) denir. Türkiye’de bu gazeteciler 5953 sayılı Basın İş Kanunu kapsamında olmayıp Borçlar Kanunu’na göre “neşir mukavelesi” bağlamında istisna akdi ile çalışan kişilerdir.

Türkiye’de uygulamasına çok sık rastlanmayan ancak Anglo – Amerikan ülkelerinde bilinen ve uygulanan bir gazetecilik türü olan serbest gazetecilik özellikle İngiltere gibi ülkelerde, çok özel haberler derleyen ve bunu haber ajansları ile gazetelere büyük paralar karşılığında satan bir gazetecilik türüdür. Serbest gazeteciliğin telif haklarının titizlikle korunduğu ve bunlara büyük maddi ödemelerin yapıldığı ülkelerde tatmin edici gelir getiren bir gazetecilik türüdür. Türkiye gibi, ekonomik koşulların ağır olduğu, ayrıca özlük ve telif hakları bakımından gelişmemiş ülkelerde herhangi bir kurumun koruyucu şemsiyesinden uzakta gazeteci olmak güç bir mesleki uğraştır.<sup>256</sup> Türkiye’de serbest gazeteciler 5953 sayılı kanun hükümlerinden faydalanamaz ancak 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ile, serbest gazetecilere de sendika kurma ve sendikaya üye olma hakkı tanır.<sup>257</sup>

Birçok ülkede gazetecilik statüsü özel bir mesleki kuruluş tarafından mesleki sicile tescil ve bir kart çıkarılmak sureti ile tanınır. İngiltere’de ise Basın Kraliyet Komisyonu( Royal Commission on the Press), Gazeteciler Enstitüsü’nün (IOJ) benzer nitelikteki bir tescil sistemi istemini, tescil yükümlülüğünün mesleğe girişte engeller oluşturacağı, disiplin suçu nedeni ile sicilden çıkarılmanın ilgili gazetecilerin iş olanaklarını önemli ölçüde azaltacağı, dahası, sicilin disiplin işlemlerine ilişkin yönünün sektörde esasen mevcut formaliteler yığınına içinden çıkılamayacak hale getireceği gerekçesi ile reddeder.<sup>258</sup> Türkiye’de ise mesleğe girişte tescil anlayışına örnek “Basın Birliği” uygulamalarıdır. İlk olarak 1931 tarihli Matbuat Kanunu bu konuda hükümler verir. Sonrasında ise 28.03.1938. gün 5311 sayılı Basın Birliği Kanunu gazetecilerin ve mesleğin korunmasına dair maddeler içerir. Ancak yasal düzenlemeler çözüm getiremediği ve zamanın iktidarı adına örgütü yönetmeyi üstlenenlerin açıklamalarına

---

<sup>256</sup> Murat Özgen, **A.g.e.**, ss. 93-94

<sup>257</sup> Semra Atılgan, **A.g.e.**, s.292

<sup>258</sup> Bohere, **A.g.e.**, s.9-10

karşı konulan mesleki tavır nedeni ile Türk Basın Birliği 18.07.1946 günlü 4932 sayılı kanun ile tasfiye edilir. Günümüzde 5953 sayılı kanun gazeteci tanımını getirir.

#### 4.1.2. Eğitim Sisteminin Karşılaştırılması

Gazeteciliğe hazırlama eğitimi düşüncesi yeni bir düşüncedir. A.B.D.’de 30’lu yıllara, Avrupa’da ise II. Dünya Savaşı’na kadar kimse “Gazeteci olunmaz, doğulur.” deyişini sorgulamaz. Yer etmiş düşüncelerin sarsılmasının zaman aldığı İngiltere’de bu deyiş ancak 60’lı yıllarda sorgulanmaya başlanır. Fransa’da 1924’te, Paul Verschave Lille Katolik Hukuk Fakültesi’ne bağlı bir gazetecilik okulu kurduğu zaman, çabası az ciddiye alınır. Meslek çevrelerinin, Jacques Richet ve Raymond Manevy’nin girişimleriyle oluşturulan Paris’teki Gazetecilik Eğitim Merkezi’nin açılışını desteklemeleri ve Robert Hernart’ın canlandığı ve özerklik kazandırdığı Lille Gazetecilik Okulu’nu tanımları için Fransa’nın Alman işgalinden kurtulmasına kadar beklemek gerekir ve sonuçta ancak 1962 yılında, Prof. Jacques Leaute’nin baskıları sonucunda üniversiteler gazetecilik eğitimine başlar.<sup>259</sup>

Her ülkenin basın yayın eğitimi konusunda yapmış olduğu tercih ya mesleki eğitim denilen işi iş anında ve iş yerinde öğrenme ya da yüksek öğretimde öğrenme yada bu iki yöntemin karma şeklinin uygulanması şeklindedir.

İngiltere’de gazeteci adaylarının eğitimi, gazetelerin himayesinde yürütülür. Bölgesel basın bu görevi üstlenerek, ulusal gazeteler için bir talim alanı oluşturur. Ulusal Gazetecilik Eğitim Konseyi (NCTJ) tarafından denetlenir. İngiltere’de temel eğitimin iki biçimi vardır. Doğrudan acemi olarak işe girmek veya bir yıllık hazırlık kursu görüp, kısa bir deneme süresi geçirmektir. Kursun sonunda NCTJ tarafından bir yeterlik sertifikası verilir, ancak bu mecburi değildir. Sertifikanın olmaması halinde, yaş ve alınan eğitimin tipine göre değişen belli bir çalışma döneminden sonra otomatik olarak bu statüye gelinir. Aynı şekilde, toplu sözleşmelerde bulunan tam kalifiye gazeteci sıfatı, sertifika sahibi olmaya bağlı değildir. İki buçuk yıl tam zamanlı çalışan

---

<sup>259</sup> Philippe Gaillard, Çev. Mehmet Selami Şakiroğlu, **Gazetecilik**, Cep Üniversitesi, İletişim Yayınları, İstanbul, 1991, Presses Universitaires De France 1971, s.s. 7-8

ve bu sürenin sonunda son bir yılını bir günlük gazete veya ulusal haber ajansında geçiren gazeteciler, bu sıfatı almaya hak kazanır. Hazırlık kursları tam zamanlıdır ve Cardiff'teki University College'de, Centre for Journalism Studies ve City University of London'da üçüncü düzey kolejlerde yapılır. Bu kolejlerdeki öğrencilerin masrafları ya gelecekteki işverenleri tarafından karşılanır yada kendi masraflarını kendileri öderler. Eğitimin belli bölümleri, toplu sözleşmelere göre düzenlenir. Süre bir buçuk yıldan üç yıla kadar değişir. Stajyerlerin sayılarında belli bir oran söz konusudur. Bu oran genellikle % 10'dur.<sup>260</sup>

İngiltere'de gazeteci adaylarının yetiştirilmesi ikili bir programla yürütülür. Birincisi; aday, gazetenin belirlediği tecrübeli bir gazetecinin gözetiminde çalışır. İkincisi de sözü edilen teorik eğitimidir. Gazeteci adayının deneyimli bir gazeteci yanında çalışarak işi öğrenmesinin tekniği Türkiye'de de birçok meslek dalında uygulanır.

İngiltere'de lisans ve lisans sonrası düzeyde basın yayın öğretimi yapan Cardiff Üniversitesi vardır. Üniversite dışında özel okul olarak ise London School of Journalism ve Londra'daki Regent Street Polytechnical Okulu ( Okul paralı olup yılda 25 öğrenci kabul etmektedir.) vardır.

Türkiye'de ise, 1960'larda gazeteciliğin güvenceye kavuşması, daha iyi koşullarda çalışma hayatının düzenlenmesiyle, üniversite mezunlarının, hukuk, siyasal bilgiler, iktisat fakültelerini bitiren, yabancı dil bilenlerin mesleğe girdikleri görülür. Gazetelerde çalışan personelin çoğunun meslekle ilgili olmayan yüksek okulları bitirmeleri, basın kartlı gazeteciler dışında kalan personelin mesleki eğitiminin dahi bulunmaması uzun seneler Babıali'de bir alaylı-mektepli tartışmasına neden olur. Klasik eğitimin ötesinde, uygulamalı bir gazetecilik eğitimi gerekir. Gazetecilikte müessese müdürü, genel müdür, satış ve pazarlama müdürlerinin gazetecilik eğitimi yanı sıra iş idaresi ve endüstri mühendisliği tahsil etmeleri gereksinimi doğar. Bu durumda yönetim personelinin özel bir eğitimden geçmesi kaçınılmazdır. Önceleri

---

<sup>260</sup> Atılğan, " Gazetecilerin Korunması....", **A.g.e**, s.70

Basın -Yayın, Gazetecilik - Halkla İlişkiler gibi fakültelerimiz veya yüksek okullarımız mesleki eğitime olan ihtiyacı giderseler bile, yöneticiliklerde çoğu kez dıştan transfer yapılmakta, bu durum işletme içi terfi olanaklarını azaltmaktadır. Artık, “Basın İşletmeciliği” bir ihtiyaç haline gelmiştir. Uzmanlaşma, bölümlere ayrılma, amaçlara uygun ve yeterli hale getirilmelidir.<sup>261</sup>

Türk basınında işletme içi eğitim neredeyse yok gibidir. Oysa basının istenilen etkinlikte olabilmesi için insan gücü planlaması ve denetimi ile birlikte işletme içinde işgören yetiştirme ve bunların teknolojik gelişmelere adaptasyonunu sağlamak, iş tatmini ve moral, ücret, özendirme ve terfi politikaları, iş ve personel niteliklerinin uyumlaştırılması gerekir ki bugün basın işletmelerinde işletme içi eğitim henüz bir sistem olarak bulunmamaktadır.<sup>262</sup> Bazı basın işletmelerinde günümüzde çeşitli seminerler düzenlenerek çalışanların o seminerlere katılımı ile bu açık kapatılmaya çalışılmaktadır.

Vatan gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü Emre Baştuğ’un bu konudaki görüşlerini şöyle dile getirir: “İnsan kaynağının günümüzde gelişen teknolojiyi takibi ve kendisini sürekli güncel tutabilmesi için, özellikle ürünün oluşturulabilme aşamalarının her birinin dakikalarla sınırlı olduğu basın işletmelerinde, işgörenin hatasız ve hızlı çalışabilmesinin de önemi büyük olması sebebi ile de işgörendeki bu gelişimin sağlanabilmesi için çeşitli seminerlere ve eğitim programlarına ihtiyacı vardır.

#### 4.1.3. Ücret Sisteminin Karşılaştırılması

İnsan kaynakları yönetimi boyutu ile ücret belirleme yöntemleri ve kriterleri önemli bir yer oluşturur. Avrupa genelinde incelemek gerekirse, 1970’li yıllar ve 1980’li yılların başında enflasyon oranlarındaki yükseliş tüm hükümetlerin birincil gündem maddesini oluşturur. Bu nedenle ücret artışlarının sınırlandırılması konusu gündemdedir. 1980 sonrası dönemde ise aşağı yukarı tüm Avrupa’da monetarist

<sup>261</sup> Güneri Civaoglu, “Türk Basınında Personel Yönetimi”, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, 1. Baskı, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, No. 17, İstanbul, 1984, ss.240-245

<sup>262</sup> İsmail Ataay, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, Gazeteciler Cemiyeti Yayını, İstanbul, 1983, s.217

ekonomik politikalar gündeme gelir ve enflasyonist projelere paralel olarak para politikaları uygulanmaya başlanır. Düşük enflasyon stratejisinin uygulandığı bu dönemde ücret konusu makro düzeyden ve kurumsallaşmış sosyal partnerler arası diyalog sürecinden uzaklaştırılarak işletme bazında ekonomik kriterler ve performans yönetimine indirgenmiş olur. Böylece üretim sürecinde yeni ücretleme yöntemleri oluşur. Bu anlamda ödül yönetimi devreye girer, aslında işletmede işletme performansına bireyin yaptığı katkıya dayalı performansa endeksli ücret ödeme yöntemleri yeni insan kaynakları stratejileri ile iç içe geçer. 1980’li yılların ikinci yarısı ve 1990’lı yıllarda görülen düşük enflasyon oranları performansa dayalı ödüllendirme yöntemlerinin işletme düzeyinde uygulanmasının alt yapısını oluşturur. Ödüllendirme yönetimi çerçevesinde geliştirilen bazı yöntemler şu şekildedir:<sup>263</sup>

- Çalışanların paylaşım seçenekleri,
- Kar paylaşımı,
- Grup İkramiye Cetveli,
- Bireysel ikramiye/komisyon,
- Performansa dayalı ücret ödemedir.

Türkiye’de kriz sonrası politikalar dahilinde 2001 yılının Nisan ayında, basım ve basımla ilgili hizmet faaliyetlerinde çalışanların saat başına düşen ortalama ücretleri 2.276 milyon TL’dir. Bu rakam 2001 yılının Ağustos ayında 3.098 milyon TL, Eylül ayında 3.439 milyon TL, Ekim ayında 3.541 milyon TL, Kasım ayında 3.691 milyon TL, Aralık ayında ise 4,774 milyon TL olmuştur. 2002 yılının Ocak ayında, Basım ve basımla ilgili hizmet faaliyetlerinde çalışanların saat başına düşen ortalama ücretleri 5.116 milyon TL’dir. Bu değer 2002 yılının şubat ayında 5.653 milyon TL’ye, Mayıs ayında ise 5.598 milyon TL’ye yükselmiştir. 2001 yılının Nisan ayında, Kitap,Broşür ve

---

<sup>263</sup> Ali Rıza Büyükuslu, **A.g.e.**, ss.124-126

diğer yayınların yayımında çalışanların saat başına düşen toplam ortalama ücretleri 1.723 milyon TL’dir. Bu değer 2001 yılının Mayıs ayında 1.742 milyon TL’ye, Haziran ayında 1.786 milyon TL’ye yükselmiştir. Ağustos ayında ise 1.196 milyon TL’ye gerilemiştir. 2002 yılının şubat ayında 2.214 milyon TL’ye, Mayıs ayında ise 2.242’ye yükselmiştir.<sup>264</sup>

İngiltere’de bir haber ajansı Dış Haberler Müdürü olan Hilal Uştuk, 21.09.2006 tarihli söyleşisinde şu sözleri dile getirir; “Türk işverenler genellikle zam yapmaz ve sabit ücret vardır kafalarında. Her zaman aynı maaşı uygular genellikle her çalışan en fazla 3-4 yıl çalışır başka işlerle ilgilenmeye başlar bu yüzden; Türkiye’de yerel medyada çalışan tüm Türk arkadaşlarımın da en büyük şikayeti de düzensiz ödenen ya da az ödenen maaşlardır. Ancak İngiltere’de, her yıl yeniden maaş düzenlemesi yapılır. Her çalışan, tamamladığı yeni yıl için, yeni bir yıllık anlaşmaya sahip olur.”

#### **4.1.4. İstihdam Politikasının Karşılaştırılması**

5953 sayılı Kanunda gazetecinin yazılı hizmet akdi ile çalıştırılması koşulu öngörülmüş olmasına rağmen, günümüzde Türk basın sektöründe kanunun bu koşuluna genellikle uyulmadığı görülür. Bazı durumlarda basın kartlı çalıştırılması zorunlu personel kadrolarının doldurulması amacı ile gazeteci ile buna uygun yazılı bir sözleşme imzalanmakta ancak bunun bir örneği gazeteciye verilmeyerek işverende tutulmaktadır. Böyle bir sözleşmenin gerektiğinde gazeteci tarafından işleme konulmak istenmesinin güçlüğü bu durumda ortaya çıkar.<sup>265</sup>

Gazetecilerin işveren bağlı olarak 5953 sayılı kanuna göre çalıştırılmaları gerektiği halde, işverene bağlı olmadan çalışıyormuş gibi telif ücreti ile de çalıştırılmaları, günümüzde yaygın olarak görülen bir uygulamadır. Böylece telif ücreti ödenerek çalıştırılan gazeteciler, kıdem tazminatı ve sosyal güvenlik hakkı gibi 5953

---

<sup>264</sup> DİE, **Dönemler İtibariyle İmalat Sanayi Verileri 2001 (I)-2002 (II)**, DİE Yayınları, İstanbul, 2002, ss.66-67.

<sup>265</sup> Nuray Gökçek Karaca, **Türkiye’de Basın Çalışanlarının İş İlişkileri ve Sorunları**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s.135

sayılı kanundan doğan haklarını talep edememektedir.<sup>266</sup> Aynı şekilde gazetecilerin 5953 sayılı kanuna göre hizmet akdi ile çalıştırılmaları gerektiği halde, 1475 sayılı kanuna göre istihdam edildikleri görülür. 1475 sayılı kanuna göre istihdam edilen gazetecilerin kadroları, bazen başkasına ait işyerlerinde temizlik işçisi, sekreter, şoför ya da çaycı olarak görünmekte, bazen de işverenlerinin sahibi olduğu diğer fabrika ve ticarethanelerde görünmektedir.<sup>267</sup>

Gazetecilerin 1475 sayılı kanun hükümlerine göre çalıştırılması diğer sektörlerde olduğu gibi basın sektöründe de yaygın bir uygulama haline dönüşen “taşeronlaşma” olarak ifade edilir. Günümüzde 1475 sayılı kanun kapsamında kurulan taşeron işletmelerin kadrolarında gösterilen gazeteciler vardır. Bu uygulama basın işletmeleri ve özellikle tekeller açısından 5953 sayılı kanuna tabi olarak çalışan gazetecileri önce işten ayrılmaya sonra da 1475 sayılı kanuna göre çalışmaya zorlama şeklinde bir istihdam politikası haline gelir.<sup>268</sup> Bu zorlamalar karşısında 1475 sayılı kanun kapsamında çalışmak istemeyen gazetecilerin işlerine son verilmiş yada Türkiye’nin içinde bulunduğu ekonomik kriz nedeni ile bazı gazeteciler de yeni iş bulamayacakları korkusuna bağlı olarak, 5953 sayılı kanun kapsamında çalıştığı dergi yada gazeteden istifa ederek, 1475 sayılı kanun kapsamında çalışmaya başlar. Gazetecilerin kendi istekleri doğrultusunda 1475 sayılı kanun kapsamında çalışmaya başladıklarını belgeleyebilmek için işverenler tarafından gazetecilerden “5953 sayılı kanun kapsamında çalıştığım dergiden/ gazeteden istifa ediyorum.” şeklinde istifa mektupları alınır.<sup>269</sup>

İşyerinde çalışan gazeteci, işinden istifa ettirilip 1475 sayılı kanun hükümleri ile çalışmaya zorlanırken yeri işe girecek olan gazeteciye ise 1475 sayılı kanun kapsamında istihdam edileceğine dair zorlamalar söz konusu olur.

---

<sup>266</sup> ÇGD, A.g.e., s.108

<sup>267</sup> Türkiye Gazeteciler Sendikası, “Medyada Vahşi Kapitalizm Uygulamaları-2”, <http://www.tgs.org.tr>, Nebiler, 1999, s.2

<sup>268</sup> Türkiye Gazeteciler Sendikası, <http://www.tgs.org.tr>, “10 Ocak Çalışan Gazeteciler Günü, 1999, s.2

<sup>269</sup> Türkiye Gazeteciler Sendikası, <http://www.tgs.org.tr>, “Karteller 212’ye Karşı Savaş Açtı – 1, ss.1-4

Günümüzde Türkiye’de basın işletmelerinde istihdam politikası haline gelen taşeronlaşmayı işverenlerin yaygınlaştırmak istemelerinin sebepleri şu şekildedir;<sup>270</sup>

- Gazetecilerin toplu iş sözleşmesinden yararlanmalarını engellemek,
- İşyerlerinde sendikalaşmayı önlemek ve işçi sendikasının toplu iş sözleşmesi yapma yetkisi alabilmesini engellemek,
- İşyerinde düşük ücretli işçi çalıştırmak,
- İşyerinde grev uygulamasını önlemek.

5953 sayılı kanunda çalışan bir basın işletmesinde çalışan gazetecinin diğer basın işletmesinde çalışmasına engel olan bir düzenleme yoktur. Zira kanunun rekabet memnuniyetini düzenleyen 11. Maddesinin 1. Fıkrası “ gazetecinin işverenle yaptığı mukavelede aksi zikredilmediği takdirde dışarıda, basınla alakası olsun veya olmasın başka bir iş tutmakta serbest” olduğu düzenlenir. Bu bakımdan bir basın işletmesinde çalışan bir gazeteci, başka bir basın işletmesinde çalışabileceği gibi, basınla ilgisi olmayan bir işletmede de çalışabilir. Ancak gazetecinin başka bir basın işletmesinde çalışması durumuna ilişkin olarak kanunda ücrete ilişkin düzenlemeler getirilmeyişi, basın sektöründe özellikle tekel işletmeleri tarafından gazetecileri mağdur edici şekilde kullanılır. Nitekim uygulamada yapılan hizmet akitlerinde ücretin gazeteciye imzalı veya imzasız tüm yazı, röportaj, haber, fıkra, tefrika, karikatür, resim, diğer yazılı basın ve radyo ve televizyon haberciliği ile ilgili tüm çalışmalarının ve hizmet akdi ile kendisine tevdi edilmiş ve edilecek bütün işlerin karşılığı olarak ödeneceği ve her ne sebeple olursa olsun, kararlaştırılmış olan ücretin dışında başkaca bir ücret ödenmeyeceği hüküm altına alınır. Böylece uygulamada yapılan bu tür hizmet akitleri ile, bir tekel işletmesine bağlı bir basın işletmesinde çalışan gazetecilerin, aynı işveren ait olan bütün gazete, dergi, ajans, radyo ve televizyonlar için istihdam edildiği görülür. “Havuz Sistemi” olarak ifade edilen bu yöntemle, gazetecinin büyük uğraşları

---

<sup>270</sup> Türk-İş, “96’dan 97’ye Değişimin Dinamikleri”, Türk-İş/1997 Yıllığı, Türk-İş Araştırma Merkezi Yayınları, Cilt.1, Ankara, 1997, s.57

sonucunda ortaya koyduğu ürün yani haber, aynı sayfa düzeni, aynı haber ve içerikle başka başka okurlara sunulan aynı işveren ait bütün yayın organlarında kullanılmak sureti ile gazeteciler, ücret yönünden mağdur edilir. Bu yöntemle gazeteciye bütün işler için değil, işverenin tek işletmesinde çalışıyormuş gibi tek bir ücret ödenir.<sup>271</sup> Ayrıca aynı işverene ait bütün işyerlerinde istihdam edilmeye yönelik hizmet akitleri ve havuz sisteminin getirdiği sonuçlar, bir gazetecinin birden fazla gazetecinin yapabileceği işleri yapması nedeni ile basın sektöründe istihdamın daralması sonucunu da doğurur.<sup>272</sup>

Gazetecilere 5953 sayılı kanunla sağlanan bazı hakların uygulamada aslında kullanılmadığı yada hizmet akdine konulan maddeler ile sınırlandırıldığı görülür.

5953 sayılı kanunun 17. maddesine göre, gazeteci mesleki faaliyetleri ile ilgili cezaevine girerse, cezaevinde kaldığı süre boyunca ücretini almaya devam eder. Aynı kanunda gazetecilerin mesleki tepki hakkı da günümüzde kullanılamayan haklardan birisidir.

Yine uygulamada, 5953 sayılı kanunda yer alan deneme süresi ve stajyerlere yönelik düzenlemelerin de gerçekleşmediği görülür. Basın İş Kanunu'nun 11. Maddesinde belirtildiği üzere, deneme süresi en çok 3 aydır. Mesleğe ilk giren ve en çok üç ay süren bir deneme devresi içinde çalışan gazeteciye de "stajyer gazeteci" denilir. Kanunda ayrıca deneme süresi sonunda stajyer gazetecilerin kadroya geçirilmesi gerektiği ve stajyer sayısının yazı işleri kadrosunun %10'unu geçemeyeceği hükmü mevcuttur. Stajyerlik konusunda gazeteci sendikası ile işveren sendikası arasında imzalanan toplu iş sözleşmelerinde kanunun getirdiği %10'luk sınırlamanın, %5'e indirildiği görülmekte ise de, günümüzde kadrosuz çalıştırmanın yaygınlaşması ile kanunda öngörülen üç aylık deneme süresinin ve bu süre sonunda kadroya geçirme zorunluluğunun uygulanmadığı görülür.<sup>273</sup>

---

<sup>271</sup> Türkiye Gazeteciler Sendikası, <http://www.tgs.org.tr>, a.g.m., s.3

<sup>272</sup> Türkiye Gazeteciler Sendikası, TGS, 10.01.1997 Tarihli Cumhurbaşkanı'na Sunulan Rapor, 1997, s.1

<sup>273</sup> Asiye Uysal, **Türk Basınında Muhabir**, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Ya. No. 22, İstanbul, 1987, s.22

Türkiye’de ekonomi politikaları ışığında konuya bakacak olursak, ekonomik kriz sonrası 2001 yılının üçüncü üç aylık döneminde, kitap, broşür,müzik ve diğer yayınların yayımında çalışanların ortalaması 595 kişidir. Bu sayı 2002 yılının birinci üç aylık döneminde 540 kişiye düşer. 2002 yılının ikinci üç aylık döneminde ise 657 kişiye yükselir. Gazete,dergi ve süreli yayınların yayımında 2001 yılının ikinci üç aylık döneminde, ortalama olarak 1.734 kişi istihdam edilirken, Bu sayı 2001 yılının üçüncü üç aylık döneminde, 1.502 kişiye düşer. Sektörde istihdam edilen kişilerin sayısındaki mevcut düşüş, 2002 yılının ikinci döneminde 1.496 kişiye geriler. Sektördeki bu olumsuz durum, 2002 yılının ikinci üç aylık döneminde, istihdam edilenlerin sayısının 1.526 kişiye yükselmesiyle, kısmen de olsa düzelir. Gerek Süreli yayınların (Gazete,dergi) yayımı, gerekse diğer yayınların( Kitap,broşür...vb.) üretiminde çalışan iş gücü sayısının, dönemler itibariyle düşmesini ve sonraki süreçte düşük oranda artış göstermesi büyüme oranları ile doğrudan ilişkilidir.<sup>274</sup>

Hızla gelişen ve genişleyen Türk basınında insan kaynaklarına yapılan yatırımların yetersizliği basının kendine özgü bir kalite sorunu yaşamasına neden olur.

Aktif istihdam politikaları, çalışma ilişkileri literatürüne Anglosakson ülkelerinin kazandırdığı bir kavram olmakla beraber, bu ülkeler arasında en yaygın olarak İngiltere’de uygulanmaktadır.

İngiltere’de hizmetler sektörünün tüm ekonomik etkinlikler içindeki payının 1/3’ün üzerine çıkmasıyla imalat sanayi dramatik bir gerileme içine girmiştir. Bu itibarla, çıraklık kurumu ortadan kalkmaya yüz tutmuş, bunun yerine gençlere meslek eğitimi verilmesini amaçlayan aktif işgücü piyasası uygulamaları izlenmeye başlanır. Öte yandan, İngiltere’de sıkça karşımıza çıkan esnek çalışma uygulamaları, bir çok işsize iş olanağı sağlarken, işverenlere de hareket serbestisi tanır. Ayrıca esnek iş saatleri, çalışanlara, eğitim için serbest zaman olanağı sağlar ve bu da işgücünün niteliğinin gelişmesine katkıda bulunur. İngiltere’deki toplam işgücünün hemen hemen

---

<sup>274</sup> DİE, Dönemler İtibariyle İmalat Sanayi Verileri 2001 (I)-2002 (II), ss. 6-7

yarısının istihdam edildiği küçük işletmelerin desteklenmesi politikaları giderek önem kazanır. İngiltere’de 2002 yılında % 5,2 olan işsizlik oranı 2003’de % 5,1’e gerilerken, istihdam düzeyi 27,8 milyondan 27,9 milyona ulaşır. Bu durum, esnek çalışmanın yaygınlığından kaynaklandığı kadar, kurumsal düzenlemelerin gücünden de ileri gelmektedir. Ülkede % 95 gibi benzersiz yükseklikte bir istihdam oranına ulaşılmasında İş Bulma Kurumunun (Job Centres) rolü büyüktür. Bu çerçevede, İngiltere, AB ülkeleri içersinde kamu istihdam hizmetlerine en çok kaynak ayıran ülke konumundadır. İngiltere’nin istihdam politikalarının ana ekseninde yer alan İş Bulma Kurumu Şubeleri, çalışma yaşamında hassas gruplar olarak kabul edilen diplomalı işsizler, çocuklu bayanlar, özürlüler, eski hükümlüler ve yaşlıların işe yerleştirilmesinde önemli bir işlev üstlenmektedir. Bu şubelerde görevli danışmanlar (guidance workers) başvuru sahiplerini açık işler hakkında bilgilendirmekte ve onlar adına işverenlerle temas kurmaktadır.<sup>275</sup>

#### 4.1.5. Yasal Hakların Karşılaştırılması

İngiliz basınında diğer ülkelerin basın işletmelerinde olduğu gibi özel basın kanunu yoktur. İngiltere’de gazetecilerin hakları diğer çalışan haklarından farklı değildir. Halkın da katılabildiği gibi tüm toplantılara katılabilir. Gazetecinin hiçbir korunma durumu da söz konusu değildir.

**Mesleki Tepki Hakkı:** 5953 sayılı kanunun getirdiği bir kavram olan “Mesleki Tepki Hakkı” , İngiltere’de de uygulanır. Bu kanun, “Bir mevkutenin veçhe ve karakterinde gazeteci için şeref veya şöhretini veya umumiyetle manevi menfaatlerini ihlal edici bir vaziyet ihdas edecek şekilde bariz bir değişiklik vukuu halinde, gazeteci ihbar mühletini beklemeden akdi feshedebilir. İş akdini birinci fıkranın verdiği hakka dayanarak fesheden gazeteci, işverenin kusuru neticesinde iş akdini feshetmiş olsa idi miktar tazminatı alacaktıysa, o miktar kadar tazminat isteyebilir.” Türkiye’de çok sayıda gazeteci böyle bir hakkın varlığından haberdar değildir. Pek fazla uygulama alanı

---

<sup>275</sup> T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Dış İlişkiler ve Yurtdışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, “Önde Gelen AB Üyesi Ülkelerde ve Avustralya’da İşsizlikle Mücadele, İstihdam Kapasitesinin Artırılması ve Kayıt dışı İstihdam”, [www.calisma.gov.tr](http://www.calisma.gov.tr), Aralık 2004, (14.04.2006)

da bulunamayan madde ile ilgili 1990'lı yıllara kadar toplu sözleşme yapılan işyerlerinde istifa halinde de kıdem tazminatı ödendiğinden böyle bir hakkın kullanılması söz konusu olmaz. Hukuken gazeteciye sağlanan bu hak, parasal tazminattan da öte gazetecinin meslek onurunu ve editoryal bağımsızlığını korumaya yöneliktir. Kamusal bir hizmet yapan gazeteci açısından son derece önemli olan bu hak Türkiye'de uygulamada pek yer almaz.<sup>276</sup>

Gazeteciye mesleğindeki yıpranmaya koşut olarak Basın İş Yasası her yıla 3 aylık bir itibari hizmet süresi getirir, basın çalışanın 25 yıl yerine 20 yılda emekli olma hakkı mevcuttur. Bu hakkın sağlanması basın mesleğinin kamusal bir nitelik taşıdığını göz önüne alır.<sup>277</sup>

**Sendikal Haklar:** Çeşitli sendika türleri içinde ki bunlar - işyeri sendikasını, meslek sendikacılığını, işkolu sendikasını, birlik ve federasyonlar ile konfederasyonları kapsar.- İngiltere'de meslek sendikacılığından işkolu sendikacılığına doğru bir gelişme görülür. Türkiye'de ise 1963 yılından sonra işkolu sendikacılığı gelişmeye başlar ve 2821 sayılı sendikalar yasasında işkolu sendikacılığına yer verilir. Ancak Türkiye'de basın sendikaları işlevini tam anlamı ile yerine getirdiği söylenemez.

**Fazla Mesai:** Gazeteciler için fazla çalışmanın karşılığı İngiltere'de aynı süreli izin verilerek karşılanır ve gece çalışmasının karşılığı ise indirimli çalışma saatleri uygulaması ile telafi edilmeye çalışılır.<sup>278</sup>

**İzin:** Gazetecilerin haftalık iş süresi İngiltere'de 40 saattir. Haftalık tatili ise 2 gündür.<sup>279</sup> Türkiye'de ise altı gün arka arkaya çalışan bir gazeteciye bir günlük ücretli izin verilmesi zorunludur. Gece çalışan gazetecinin hafta tatili ise iki gündür.

**Yıllık İzin:** Türkiye'de günlük bir mevkutede çalışan bir gazeteciye, en az bir yıl çalışmış olmak şartı ile, yılda dört hafta tam ücretli izin verilir. Gazetecilik

---

<sup>276</sup> M. Kemal Öke, **A.g.e.**, s.187

<sup>277</sup> M. Kemal Öke, **A.g.e.**, s.194

<sup>278</sup> Bohere, **A.g.e.**, s.106

<sup>279</sup> Bohere, **A.g.e.**, s.92

mesleğindeki hizmeti on yıldan yukarı olan bir gazeteciye, altı hafta ücretli izin verilir. Gazetecinin kıdemi aynı gazetede hizmetine göre değil, meslekteki hizmet süresine göre hesaplanır. Günlük olmayan mevcutelerde çalışan gazetecilere her altı aylık çalışma devresi için iki hafta ücretli izin verilir. Yıllık ücretli izinlerin hesabında bu Kanunun 1 inci maddesindeki "Gazeteci" tabirine girenlerin kıdemleri, iş akdinin devam etmiş veya fasılalarla yeniden inikat etmiş olmasına bakılmaksızın, gazetecilik meslekine geçirdikleri hizmet süresi nazara alınmak suretiyle tespit edilir. İzin hakkından feragat edilemez. İngiltere’de ise kıdemli gazeteciler için yıllık izin 5 hafta, yeni gazeteciler için ise 3 hafta ve diğerleri için 4 haftadır.<sup>280</sup>

## **4.2. Ürün Yönünden Karşılaştırma**

Basın işletmelerinde insan kaynağının, İngiltere’de ve Türkiye’de yönetiminin ürün yönünden farklılıklarını ve benzerliklerini kıyaslarken tiraj, reklam ve ilan gelirleri, ürünün baskı grubu niteliği ile ele alınması ve sosyal sorumluluk niteliği taşıması yönünden ele alınması kalemlerinden yararlanılmıştır.

### **4.2.1. Tiraj Yönünden**

Türkiye’de gazetecilik maddi ve manevi büyük çabalar harcamayı gerektiren bir mesleki uğraştır. Ancak gazetecilik içinde son yıllarda yaratılmış olan star gazeteci modeli, mesleğin gerçek emektarlarının harcamış olduğu emeğin boşa çıkmasına neden olur. Gazetecilik dışında farklı bir meslekte başarılı olmuş kişilere yalnızca tiraj kaygısı ile habercilik yaptırılması ve bunların içerikten yoksun olarak halkın gözü önünde sergilenmesi, mesleğin toplumsal alandaki saygınlığını zedeleyerek korozyona uğratır.<sup>281</sup> Böyle bir sorunun oluşmasındaki sebep tiraj düşüklüğü olduğu kadar işletmelerdeki çeşitli stratejilerden kaynaklanır. Bu açıdan, “Basın işletmelerinde neden bir tiraj düşüklüğü oluşur? ve “Bu da basın çalışanı olan insan kaynağını- gazeteciye ne yönde etkiler? gibi sorulara yanıt vererek insan kaynakları ve tiraj etkileşimini incelenebilir.

---

<sup>280</sup> Bohere, **A.g.e.**, s.95-96

<sup>281</sup> Murat Özgen, **A.g.e.**, ss.95-96

Türkiye’de yazılı basının tiraj düşüklüğünün nedenlerini incelersek, üç ana başlıkta toplanabilir,<sup>282</sup>

- Türkiye’de gazete okuma alışkanlığının henüz yerleşmemiş olması. Kentler dahil olmak üzere kırsal kültürün çeşitli öğelerinin Türkiye genelinde ağırlığının hala korunması.
- Gazetelerin içeriği boş, lotarya ve reklama dayalı olarak satılmaya çalışılması. Tüm gazetelerin birbirine benzemesi, okuyucuyu soğutması.
- Gazete fiyatlarında satın alma gücüne göre çok daha hızlı artış olması. Satın alma gücünün genel olarak düşmesidir.

Tiraj düşüklüğünü Basın İlan Kurumundan elde edilen rakamlarla açıklamak gerekirse, İstanbul’da basılıp Türkiye genelinde dağıtımı yapılan Milliyet, Hürriyet, Cumhuriyet, Türkiye, Günaydın, Dünya, Güneş, Tercüman, Sabah ve Posta Gazetelerinin toplam yıllık tiraj ortalamalarından elde edilen ortalama toplam tirajlar şu şekildedir;

**Tablo 15 : Türkiye’de 1995-2004 Yılları Arasında  
Ortalama Toplam Yıllık Tirajlar**

| Yıllar | Tirajlar  |
|--------|-----------|
| 1995   | 2.329.464 |
| 1996   | 2.463.278 |
| 1997   | 2.223.618 |
| 1998   | 2.100.034 |
| 1999   | 2.049.695 |
| 2000   | 2.577.380 |
| 2001   | 1.849.299 |
| 2002   | 1.696.747 |
| 2003   | 1.977.670 |
| 2004   | 2.052.813 |

<sup>282</sup> Güventürk Görgülü, **Basında Ekonomik Bağımlılık**, Gazeteciler Cemiyeti Tezler Dizisi: 3, İstanbul: Erdini Basım ve Yayınevi,1991, s.100

Türkiye’de gerek ekonomik sebepler, gerekse sosyal sebeplerden dolayı gazetelerin bu nedenlerle yaşadığı tiraj düşüklüğü; basın işletmelerinin insan kaynağı olan “gazeteci”nin bu işi yapmasının gerekliliğinin göz ardı edilmesi şeklinde kendini gösterir ve gazetecilik dışında farklı bir meslekte başarılı olmuş kişilere yalnızca tiraj kaygısı ile habercilik yaptırılarak, içerikten yoksun bir ürün ortaya konmuş olur. Bu da beraberinde gazetecilik mesleğinin farklı gösterilmesi anlamına gelir.

İngiltere’de basın işletmelerinde tirajlarla insan kaynağının bağlantısını kurmadan önce sayısal verilerle tirajları açıklamak gerekir.

İngiltere’deki bütün ulusal gazeteler 1990 yılı sonunda renkli baskı teknolojisine geçer. Gazetelerdeki bölüm sayısında da artış görülür. Fakat bu tür yeniliklerin hiçbiri gazetelerin tirajlarının yükselmesinde yeterli olmaz.

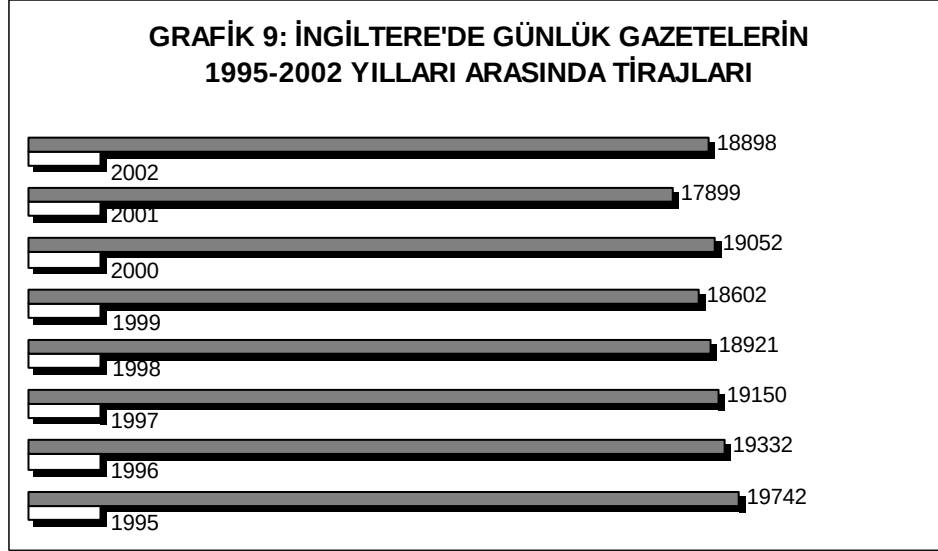
1980’li yıllardaki İngiliz gazetelerinin toplu satışı 1950’lerdeki zirve noktalarından aşağıya doğru bir eğilim içine girer. 1980’li yıllar tiraj rakamlarının önemli, şekilde düştüğü yıllar olur. 1980’de zenginlik ve nüfus artışı gözlenmesine rağmen aynı yıllarda tiraj düşüklüğü de gözlenir.

Tabloda<sup>283</sup> da görüldüğü üzere, İngiltere’de 1995 yılından sonra hem günlük hem de günlük olmayan gazetelerin tirajlarında ciddi bir düşüş söz konusudur. Ancak 2002 yılında bu düşüşün bir nebze de olsa arttığı görülür.

---

<sup>283</sup> World Association of Newspapers, “World Press Trends” <http://www.wan-press.org/article567.html>, (23.07.2006)

Aşağıdaki tablo İngiltere’de 1995 – 2002 yılları arasında günlük gazetelerin tirajlarını göstermektedir.<sup>284</sup>



Kaynak: World Press Trends 1995-2002 /Circulation of Daily Newspapers in EU / Eurosat New Coronos Database

İngiltere’de gazete tirajlarındaki düşüşü, günlük olmayan gazetelerin tirajlarından da takip etmek mümkündür. Aşağıdaki tabloda 1995 yılında 6600 olan günlük olmayan gazetelerin toplam tirajlarının 1996 yılında 6220’ye, 1997 yılında 6027’ye kadar düşüş göstermesi bunun bir kanıtıdır.



<sup>284</sup> World Press Trends, 30.08.2006

[http://europa.eu.int/information\\_society/media\\_taskforce/doc/pmw\\_20050127.pdf](http://europa.eu.int/information_society/media_taskforce/doc/pmw_20050127.pdf), World Press Trends

İngiltere’de tirajların büyük bir kısmını oluşturan beş büyük gazete Avrupa’daki en iyi on gazete arasındadır ve bu gazeteler çok güçlü bir işletme içerisinde varlıklarını sürdürür, ancak farklı bir bakış açısı ile bakacak olursak ürünün kalitesini oluşturan insan kaynağıdır ve bu 5 büyük gazete de farklı tarzları ile kalitesinden 3. sayfa güzellerine ağırlık vererek ödün vermiş olur.

#### **4.2.2. Reklam ve İlan Gelirleri Yönünden**

Gazetelerin genel olarak iki türlü gelirleri vardır. Biri satışlardan elde edilen gelir diğeri ise ilan gelirleridir. Türkiye’de kriz dönemlerinde birçok gazetenin kapandığı dikkat çeker. Bunun en önemli nedeni reklam ilan gelirlerinin düşüşüdür. Bir gazete satışları çok iyi olmasa da reklam ilan gelirleri ile ayakta durabilir. Yalnız bu bir kısırdöngüdür. Satışları iyi olmayan bir gazetenin ilan pastasından elde edeceği pay da ona göre olacağından ilan gelirleri de fazla olmaz. Fakat köklü bir gazetenin ayakta kalmasında reklam ilan gelirlerinin payı büyüktür. Çeşitli sebeplerle (teknolojik yenilikte, promosyonda, içerikte rekabet gibi) satışları belli bir dönem diğer gazetelere göre aşağı düzeyde kalsa da reklam ilan gelirleri ile kendi varlığını sürdürebilir.

Gazetelerin ilan ve reklamlardan sağladıkları gelir, satıştan sağladıkları gelirin çok üstündedir. Sektör için çok önemli olan ilan ve reklam gelirleri, bir o kadar da dikkatlice değerlendirilmesi gereken bir gelir kalemidir. İlan-reklam gelirleriyle satış gelirleri arasındaki nitelik farkı hemen her dönemde kendini gösterir, ama önemli olan ilan reklam gelirlerinin satış gelirlerine nazaran gösterdiği orandır. Bu oran büyüdükçe gazeteler ilan-reklam gelirlerine fazlasıyla bağımlı bir düzen içine girer.<sup>285</sup>

Türkiye’de enflasyon oranlarını da göz önüne alarak yukarıdaki rakamları yorumlamak gerekirse, 1994 yılından sonra 1995 yılı ile 1996 yılını karşılaştıracak olursak reklam ilan gelirlerinde bir düşüş görülmektedir, bu Türk Lirası’nın devalüe edilmesine bağlanabilecek bir sonuç olabilir.

---

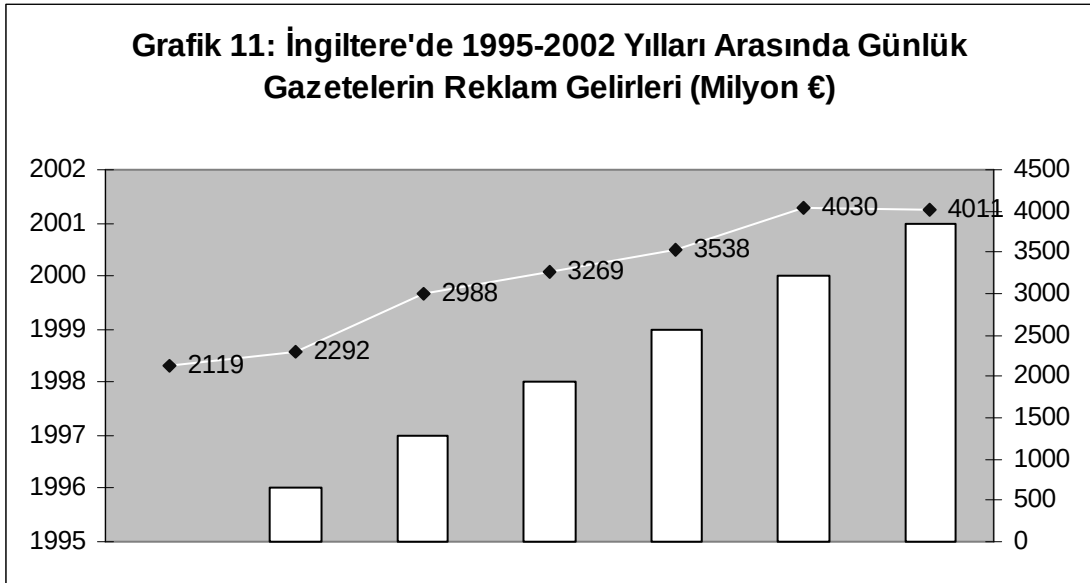
<sup>285</sup> Fatih Ediboğlu, “Türk Basınında Finans”, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, 1.Baskı, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul, 1984, s.150

Basın İlan Kurumu’ndan elde edilen verilere göre Yıllar İtibarı ile Yayınlanan Resmi İlanlar ve Reklam Gelirleri şöyledir;

**Tablo 16 : Türkiye’de 1991-2000 Resmi İlan ve Reklam Gelirleri (TL)**

| Türkiye’de 1991-2000 Resmi İlan ve Reklam Gelirleri(TL) |                    |
|---------------------------------------------------------|--------------------|
| 1991                                                    | 96.769.495.279     |
| 1992                                                    | 168.486.816.000    |
| 1993                                                    | 422.840.980.224    |
| 1994                                                    | 734.680.624.633    |
| 1995                                                    | 1.714.940.532.810  |
| 1996                                                    | 1.602.713.728.593  |
| 1997                                                    | 2.018.133.401.784  |
| 1998                                                    | 5.222.667.720.874  |
| 1999                                                    | 7.052.549.764.837  |
| 2000                                                    | 16.799.803.213.758 |

İngiltere’de reklam ilan gelirlerine bakılacak olursa,



İngiliz basın işletmelerinde reklam ve ilan ve satış fiyatı temel gelir kalemleridir. Bazı yerel basın işletmeleri reklam için %70 yer ayırırken, bedava gazeteler %100'ünü ayırır.

Reklam basın gelirlerinin temel kaynağını oluşturur. Bu nedenle, reklamcıların basın üzerindeki etkisi doğrudan bir etkidir. Bir başka deyişle reklam şirketlerinin desteğini alamayan projelerin daha dalındayken kurduğu Londra Ekonomist dergisinin gözlemlerinden biridir.<sup>286</sup>

#### **4.2.3. Ürünün Baskı Grubu Niteliği Yönünden**

Batılı toplumlarda Türkiye'deki gibi bir iç içe durum söz konusu değildir. Karar vericiler üzerindeki ya da kamuoyu üzerindeki tek etkileyici güç basın değildir. Batılı gazeteciler bunun böyle olması gerektiğinin bilincindedir. Bu nedenle gelişmiş ülke yöneticilerinin basını manipüle etme sahası Türkiye'deki kadar geniş değildir. Mesleki yaklaşım ve etik konusundaki kurumlaşma da buna engeldir.<sup>287</sup> Bu sebeple İngiliz basınında ürünün baskı grubu niteliği taşımasında, Türkiye'den daha az baskın bir tablo çizdiği görülür.

#### **4.2.4. Sosyal Sorumluluk Anlayışı Yönünden**

Basın işletmelerinin ürünü olan gazete ve dergilerin temel işlevlerinden biri de sosyal sorumluluk anlayışının yerine getirilmesinin sağlanmasıdır. Bu bağlamda basın, okuyucusu yanında topluma da bir takım sosyal faydalar sağlar. Bu açıdan basın işletmelerinin sosyal sorumluluklarının yerine getirilip getirilmediğini sorgulamadan önce basının işlevlerini sıralamak gerekir.

Basının kamusal görevlerinin başında temel işlevi olan haber verme görevi gelir. Demokratik hukuk devleti gücünü vatandaşların özgür iradesinden alır. Bu bağlamda, bütün özgürlükçü hukuk devleti yapılanmalarında, ülke içinde ve dışında meydana

---

<sup>286</sup> Noam Chomsky, **Medya Gerçeği**, 2. Baskı, Tüm Zamanlar Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.20

<sup>287</sup> Öke, **A.g.e.**, s.180

gelen olaylardan doğru bir şekilde haberdar olan birey, her konuda seçimini sağlıklı olarak yapar. Basının ikinci kamusal görevi denetim ve eleştiridir. Otoriter rejimlerde eleştiri, alternatif yorum ve değerlendirmelerle denetim olmadığı, buna izin verilmediği bilinen bir olgudur. Oysa parlamenter demokratik yönetim anlayışı, geliştirici, yanlışları belirtip doğruyu ve iyiyi gösterici eleştiri ile yeni bir güç kazanır. Bir ülkedeki toplum bireylerinin toplumsal kaygıları ile yaptıkları eleştirilerde basın bir anlamda onların sözcülüğünü yapar. Sonuçta özgürlükçü demokrasilerde basının en önemli görevi olarak, bütün toplum yaşantısının denetimi, eleştirisi, alternatif yorum ve değerlendirmelerini yapmak olarak ortaya çıkar. Basının bir başka önemli kamusal görevi de kamuoyunu aydınlatmak ve oluşturmaktır. Burada anılan görevin iki yönlü olduğu açıkça görülür. Bir yandan toplumun iradesi basın tarafından açıklanırken diğer yandan da toplumsal hayatın işleyişinin hemen her alanında kamuya yön vererek bir anlamda onu oluşturur.<sup>288</sup>

Günümüzdeki kamuoyunu aydınlatmanın anlamını karşılayan kavram bilgi eşitliğidir. Kamuoyunu aydınlatmada kullanılabilecek en önemli araç ise basındır. Basın bu amaçla kullanıldığı ölçüde varlık nedeni o ölçüde meşrulaşacaktır.<sup>289</sup>

Kamuoyunu aydınlatma ilkesi ilk kez 1800'lü yıllarda İngiltere'de ortaya çıkar. Buradan diğer ülkelere yayılır. Kamuoyu aydınlatma ilkesini sadece yıllık faaliyet ve denetim raporlarının bilanço ve kar zarar tablolarının açıklanması şeklinde düşünmek mümkün değildir. Hukuki yönden kamuoyunu aydınlatma ilkesini Türkiye'de ilk kez Türk Ticaret kanunu'nda bulmak mümkündür.<sup>290</sup>

Basın işletmeleri toplumsal sorumluluk taşıyan işletmelerdir. Basın işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik toplumdaki politik ve ekonomik etkenlerden etkilendiği gibi bu etkenleri etkileyebilmesidir.

---

<sup>288</sup> Şevket Sayılğan, "Ekonomik Süreç ve İletişim", **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:9, İstanbul, Ocak 1995, s.s.229-230

<sup>289</sup> Şevket Sayılğan, "Borsa'da Kamuoyunu Aydınlatmanın Önemi ve Basın", **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:7, İstanbul, Temmuz 1994, s.111

<sup>290</sup> Şevket Sayılğan, "Türkiye'de Sermaye Piyasası ve Kamuoyu Aydınlatma", **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:4, İstanbul, Ekim 1993, s.s.111-112

## SONUÇ

Bir yandan işletmelerin büyüklüklerini ölçmede bir zamanlar çok geçerli sayılan ve belirleyici olan çalışan, işgören sayısının; son yılların büyük teknolojik ve ona bağlı elektronik gelişmeleri ile önemini kaybettiği belirtilir. Öte yandan, günümüzde yönetim politikalarının insan odaklı dolayısı ile çalışan odaklı şekle bürünüyor olması insan kaynaklarının tek başına değil, gerek sosyal gerek ekonomik diğer disiplinler ışığında değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koyar.

20. yüzyılın başlarında üzerlerinde onlarca işgörenin çalışıp gazete ürettiği, büyük tipo rotatiflerinin yerini bugün, büro makineleri görünümlü, üretim gücü yüksek, bilgisayarlarla donatılarak insan gücünden tutum sağlamış çok şık makineler alır. Bu sebeple, eski araç-gereç ve çok sayıda insanla çalışan, üretimi az işletmelerin mi yoksa modern araç-gereçler ve az sayıda insan yani işgörenle çalışan, saatlik üretim sayısı fazla olan işletmelerin mi büyük işletmeler statüsüne girdiği sorusu ve dolayısı ile hangi işletmeler içinde insan kaynakları yönetiminin yeri olduğu sorusu akla gelir.

Çalışmanın başında da belirtildiği üzere basın işletmeleri denilirken yazılı basın işletmelerinin kastedilmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi açısından basın işletmeleri incelenmeye çalışıldığında günümüz basın sahipliklerinin oligopol yapı içerisinde, sahiplikleri ellerinde bulunduran işletmelerin insan kaynakları yönetimlerini tek bir koldan idare ettikleri ve yönetimin işlevlerini yine tek bir koldan yerine getirdikleri ortaya çıkar. Bu sebeple araştırmada konu olan insan kaynakları yönetiminin yazılı basın işletmelerindeki yeri aynı zamanda görsel-işitsel basın işletmelerini de sahiplikleri ve genel yönetimleri aynı elde toplandığından kapsar bir niteliğe bürünür. Yazılı basın araştırılırken istatistiksel veriler dahilinde görsel basından yazılı basını soyutlamak mümkün olmaz. Bunun en önemli sebebinin de bir işgörenin tek bir haberinin bir, iki, üç veya dört ve üzeri iletişim aracında birden yayınlanması ile işgörenin sadece o işletme için ürettikleri ve işgörene getirisinin istatistiksel rakamlarının kesin sonuca götürmemesidir. Bu doğrultuda çalışmamda geçen basın

işletmelerinde insan kaynakları yönetimi içine çalışma sonunda ortaya çıktığı üzere diğer kitle iletişim araçlarının bazıları da dahildir.

Günümüz koşullarında teknolojinin zamandan da tasarruf sağladığı ileri düzeyde makineleri kullanan ve kıyasıya rekabet ortamı içinde faaliyetlerini sürdüren basın işletmeleri; bu teknolojiyi kullanabilme gücüne sahip ve rakip basın işletmeleri karşısında farklılık yaratabilme gücünü elinde bulundurabilen, düşünce üretebilen, ürettiği düşünce doğrultusunda haberlerini oluşturan ve haberleri ile kamuoyunu etkileyebilen ve bir baskı gücü oluşturarak siyasal iktidarı kamunun istek, gereksinim ve beklentileri doğrultusunda yönlendirebilecek nitelikteki işgörene gereksinim duyar.

Basın işletmelerinde çalışanların bu koşullarda örgütün hedeflerini gerçekleştirmede örgütsel gücünün artacağı ve dolayısı ile örgütlü çalışanlar grubunun işletme yönetimi faaliyetleri üzerindeki etkilerinin artacağı varsayılır. Ancak bu durum, sosyal eğilimlerin güçlenmesi ile kamuoyu tarafından daha fazla desteklenen bireyin, sendika, dernek ve çeşitli mesleki gruplaşmalar aracılığı ile gücünün arttığı ortamlarda geçerli olduğu bilinir. Türkiye koşullarında ise, basın işletmelerinde 1980’li yılların sonlarından bu yana her geçen gün çalışanlarla ilgili karar ve uygulamaların çok daha geri plana itildiği, çalışanların yönetim karşısında çok pasif kaldıkları görülür. Bu durum çoğu kez işletme politikalarından kaynaklanıyor gibi görünse de gerçekte tekelleşmenin sonuçlarından biridir. 1970’li yıllarda ulusal çapta yayın yapan Türk basın işletmelerinde çalışanların tamamına yakını örgütlü iken, bugün Anadolu Ajansı ve Cumhuriyet Gazetesi dışındaki basın kuruluşlarında örgütlü işyeri kalmadığı bilinen bir gerçektir.<sup>291</sup>

1980 sonrası ekonomik, siyasal ve toplumsal değişikliklere bağlı tüm işletmelerde olduğu gibi basın işletmelerinde de yaşanan gelişmeler ile işgören-işveren ilişkisinin farklı bir boyut kazanması; gazeteci istihdamı, ücret yönetimi, mesleki örgütlenme gibi konularda bazı sorunların çıkmasına sebep olur.

---

<sup>291</sup> Karabay, **A.g.m.**, s.59

Aynı dönemde XX.yy'da büyük bir sömürge imparatorluğu kuran İngiltere'de meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucunda yazılı basın alanında önemli tröstler oluşur ve yazılı basına olan ilgi artar. Bu dönemi siyasi olaylar ışığında incelersek, Margaret Thatcher'ın, İngiliz bürokrasisinde hâkim olan görüşten etkilenmesi ve İngiltere'nin İmparatorluk günlerinden beri gerilemekte olan etkisini artırarak uluslararası ilişkilerde daha etkin olmasını ve liderliğe oynamasını tercih ederek İngiltere'nin ekonomik çöküşünü önleme ve devletin iktisattaki rolünü küçültme vaatleriyle 4 Mayıs 1979'da hükümeti kurması ile basın işletmelerinde de, ekonomik piyasada olduğu gibi on yıl içinde bir önceki on yıla oranla piyasada hızlı bir holdingleşmeye yöneldiği görülür. 1946 yılında İngiltere'de "Personel Yönetimi Enstitüsü" kurulması ile Margaret Thatcher döneminde ise İnsan Kaynakları artık bir terim olarak yer almaya başlaması ile insan kaynakları disiplinlerinin gelişimi başlamış olur. 1980 sonrası dönemde İngiltere için iki önemli gelişme yaşanır. Bunlardan ilki, Thacher döneminde başlayan ve günümüze kadar radikal bir biçimde devam eden ekonominin daha fazla pazar ekonomisine açılma süreci, diğeri ise, Avrupa entegrasyonunun beraberinde getirdiği bütünleşme sorunlarıdır. Tahcherizm ile birlikte yöneticiler ve sendikalar arasındaki güç dengesi yöneticiler lehine bozulur.

Türkiye'de ve İngiltere'de gazeteci tanımının karşılığı üzerine yapılan araştırmaya göre ise, uluslararası belgelerde de yer aldığı gibi artık günümüzde gazeteci kavramı daha geniş bir çerçevede basın çalışanı olarak ifade edildiği sonucuna ulaşılır.

Türkiye'de ve İngiltere'de basın işletmesi çalışanlarının eğitim sistemlerinin karşılaştırılması sonucunda ise, İngiltere'de gazeteci adaylarının yetiştirilmesinin ikili bir programla yürütüldüğü; birincisi; aday, gazetenin belirlediği tecrübeli bir gazetecinin gözetiminde çalışması, ikincisi de teorik eğitimin uygulanması olduğu ortaya çıkar. Gazeteci adayının deneyimli bir gazeteci yanında çalışarak işi öğrenmesinin tekniği Türkiye'de de birçok meslek dalında uygulandığı saptanır. Basın işletmelerinde Türkiye'de, işletme içi eğitim neredeyse yok gibidir. Oysa basının

istenilen etkinlikte olabilmesi için insan gücü planlaması ve denetimi ile birlikte işletme içinde işgören yetiştirme ve bunların teknolojik gelişmelere adaptasyonunu sağlamak, iş tatmini ve moral, ücret, özendirme ve terfi politikaları, iş ve personel niteliklerinin uyumlaştırılması gerekir ki bugün basın işletmelerinde işletme içi eğitim henüz bir sistem olarak bulunmamaktadır.<sup>292</sup> Bazı basın işletmelerinde günümüzde çeşitli seminerler düzenlenerek çalışanların o seminerlere katılımı ile bu açık kapatılmaya çalışılmaktadır.

İnsan kaynaklarında ücret yönetiminin İngiltere’de ve Türkiye’de uygulama şekilleri arasındaki farklılıkları, İngiltere’de bir haber ajansı Dış Haberler Müdürü olan Hilal Uştuk, 21.09.2006 tarihli söyleşisinde şu sözleri dile getirir; “Türk işverenler genellikle zam yapmaz ve sabit ücret vardır. Her zaman aynı maaş uygulanır, genellikle her çalışan en fazla 3-4 yıl çalışır, daha sonra başka işlerle ilgilenmeye başlar bu yüzden; Türkiye’de yerel basında çalışan tüm Türk arkadaşlarımın da en büyük şikayeti de düzensiz ödenen ya da az ödenen maaşlardır. Ancak İngiltere’de, her yıl yeniden maaş düzenlemesi yapılır. Her çalışan, tamamladığı yeni yıl için, yeni bir yıllık anlaşmaya sahip olur.”

Basın çalışanlarının yasal haklarının karşılaştırılması konusunda ise, Türkiye’de basın çalışanlarına özel bir kanun bulunmasına rağmen, İngiliz basınında diğer ülkelerin basın işletmelerinde olduğu gibi özel bir basın kanununun olmadığı saptanır.

Ürün yönünden karşılaştırma yapılması sonucunda ise en dikkat çekici ve benzer sonucun tirajlar ve insan kaynaklarına etkisi konusunda ortaya çıktığı görülür. Türkiye’de gerek ekonomik sebepler, gerekse sosyal sebeplerden dolayı gazetelerin bu nedenlerle yaşadığı tiraj düşüklüğü; basın işletmelerinin insan kaynağı olan “gazeteci”nin bu işi yapmasının gerekliliğinin göz ardı edilmesi şeklinde kendini gösterir ve gazetecilik dışında farklı bir meslekte başarılı olmuş kişilere yalnızca tiraj kaygısı ile habercilik yaptırılarak, içerikten yoksun bir ürün ortaya konmuş olur. Bu da beraberinde gazetecilik mesleğinin farklı gösterilmesi anlamına gelir. İngiltere’de ise,

---

<sup>292</sup> İsmail Ataay, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, Gazeteciler Cemiyeti Yayını, İstanbul, 1983, s.217

tirajların büyük bir kısmını oluşturan beş büyük gazetenin Avrupa'daki en iyi on gazete arasında olması ve bu gazetelerin çok güçlü bir işletme içerisinde varlıklarını sürdürmesi, ancak farklı bir bakış açısı ile bakacak olursak ürünün kalitesini oluşturan insan kaynağı olması ile bu 5 büyük gazetenin de farklı tarzları ile kalitesinden 3. sayfa güzellere ağırlık vererek ödün vermiş olması Türkiye ile tiraj elde etme politikalarının benzerliğinin bir kanıtıdır.

Bu doğrultuda günümüzde basın işletmelerinde çalışanların temel sorunlarını sıralamak gerekirse, şunlardır;<sup>293</sup>

- Basın kapitalizmin en ağır biçimde uygulandığı işkolu haline gelmiştir.
- Basın emekçilerinin iş güvencesi yoktur.
- Basın sektörü ucuz emek kullanımı açısından diğer sektörlerden daha öndedir.
- Bu sektörde işten çıkarmalar diğer sektörlerle göre daha fazladır.
- Ücretsiz işgören çalıştırma belki de yalnızca bu sektörde uygulanmaktadır.
- Aynı işyerinde çalışanlar arasında ücret makasının bu kadar açık olduğu başka bir sektör yok gibidir.
- Bu sektörde çalışanların sosyal güvenlik hakları büyük ölçüde uygulanmamaktadır. Kaçak işçi çalıştırmak yaygındır.
- Basın sektöründe sendikasılaştırma ve taşeronlaşma diğer sektörle göre daha yoğundur.

---

<sup>293</sup> Hasan Tahsin Benli, **Medya ve Sendikalar**, Türkiye İşçi Sendikaları (Türk-İş) Konfederasyonu Eğitim Yayınları, Ankara, 1999, s.22-23

Basın işletmelerinde belirtilen sorunların yaşanması, sektörde oturmuş olan yönetim stratejisinden ileri gelir. Bu stratejinin daha sağlıklı bir temele oturtulabilmesi; ürünün ömrünün 24 saat olduğu sürekli gelişim ve değişim yaşayan ve bu değişimin takibinin insan kaynağı ile gerçekleştiği basın işletmelerinde üzerinde durulması gereken bir konudur.

İşveren açısından basın işletmelerinde insan kaynaklarını incelersek, günümüzde İletişim Fakültelerinin her yıl yüzlerce mezun vermesi işverene insan kaynağı sorunu yaşatmaz. Basın işletmesi çalışanlarının Milliyet Gazetesini örnek vermek gerekirse, ancak %17'sinin iletişim fakültesi mezunu olması ve iletişim fakültesi mezunu olmayan çalışanlar için de mesleki eğitim programlarının ya da seminerlerinin basın işletmelerinde yok denecek kadar az olması nitelikli işgören ihtiyacının olduğunu gösterir. Bu açıdan İletişim Fakülteleri'nin Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği bölümleri, işletmenin gerek finans gerek yönetim gerekse diğer tüm departmanları için nitelikli işgören yetiştirme, yetişen ve gelişen işgöreni basın işletmelerinin insan kaynakları birimlerine bu açığın kapanması adına yönlendirme açısından destek vermektedirler.

İKY uygulamalarında yer alan insan kaynakları işlevleri, iş analizi ve tanımı, işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, performans değerlendirmesi ile iş değerlemesi ve ücretlemedir. Basını ulusal ve yerel basın olarak iki şekilde inceleyecek olursak, araştırma sonuçlarına göre yerel basında çalışan yönetimi şeklinin henüz insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaşmadığı, ulusal basında ise yönetimin sahipliği gruplar elinde olmasından kaynaklanan insan kaynakları yönetimi işlevlerinin çeşitli öncelikler doğrultusunda uygulandığı gözlemlenir. Basın işletmelerinde diğer işletmelere göre işlev önceliklerinin yüzdeleri araştırma sonuçlarına göre şu şekilde saptanmıştır. İnsan kaynakları işlevleri içinde özlük işleri, tazminat ve telafi işlevi %59, işgören bulma seçme ve yerleştirme işlevi %35, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme işlevi %3, işgören ilişkileri ve motivasyon %2, işgören tatmini %1 oranında önceliklidir. Sonuç olarak oligopol yapı içinde bulunan basın işletmelerinin insan kaynakları departmanlarından alınan bilgiye göre, bir basın grubu şeklinde sahiplikleri olanlarda, insan kaynakları departmanının diğer işletmelerden farklı olmadan insan kaynakları yönetimi işlevlerini yürüttükleri, yerel basında ise insan

kaynakları bir departman olarak değil daha çok muhasebe departmanı içinde yada personel yönetimi departmanı olarak yönetimi sürdürüldüğünden bu işlevlerin henüz oturmadığı gözlemlenmiş olur. Bu işlevler, basın işletmelerinde işlevselliklerini zenginleştirdikleri takdirde; insan kaynakları yönetiminin uygulama alanı geliştirilmiş olur.

Günümüzde insan kaynağı sorunu yaşamayan basın işletmelerinde, insan kaynakları işlevlerinin gün geçtikçe öneminin daha da fazla artması ile de var olan bu kaynağın gerekli yerlere en iyi şekilde yönlendirilmesi gerçekleştirilmiş olur. Böylece sürekli değişim ve gelişim içindeki basın işletmelerinin, insan kaynağına verdiği değer, insan kaynaklarının yönetim sistemlerinin zenginleştirilerek geliştirilmesine olanak sağlar.

## **EK 1**

### **BASIN MESLEĞİNDE ÇALIŞANLARLA ÇALIŞTIRANLAR ARASINDAKİ MÜNASEBETLERİN TANZİMİ**

**Kanun No: 5953**

**Kabul Tarihi : 13.6.1952**

**Resmi Gazete : 20.6.1952 -8140**

#### **Kanunun şumulü:**

#### **Madde 1 - (Değişik: 4/1/1961 - 212/1 md.)**

Bu Kanun hükümleri Türkiye`de yayınlanan gazete ve mevkutelerle haber ve fotoğraf ajanslarında her türlü fikir ve sanat işlerinde çalışan ve İş Kanunundaki "işçi" tarifi şumulü haricinde kalan kimselerle bunların işverenleri hakkında uygulanır.

Bu Kanunun şumulüne giren fikir ve sanat işlerinde ücret karşılığı çalışanlara gazeteci denir.

#### **İstisnalar:**

**Madde 2** - Birinci maddenin şumulü dahilinde bulunup da Devlet, vilayet ve belediyeler ve İktisadi Devlet Teşekkül ve müesseseleriyle sermayesinin yarısından fazlası bu teşekküllere ait şirketlerde istihdam edilen memur ve hizmetliler hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmaz.

#### **Bildirilmesi lazım gelen hususlar:**

**Madde 3** - Bu kanunun şumulüne girecek mahiyetteki bir müesseseyi işletmekte olanlar; tesis edenler, devir alanlar ve kapatanlarla bu kabil bir müessesenin iştiğal mevzuunu kısmen veya tamamen değiştirenler yahut da kendisine intikal eden böyle bir müesseseyi işletmeye devam edenler veya kapatanlar (müessesenin unvan ve adresini, müessese sahibinin isim ve hüviyetiyle adresini, yapılan işin nev'ini, burada çalışanların miktarını, bir intikal mevzuu bahis ise bunun şeklini ve tarihini) işletmeye başlamak veya kapatma yahut da devir alma veya iştiğal nev'ini değiştirme tarihinden itibaren bir ay içinde o iş yerinin kurulu bulunduğu mahal için İş Kanununun uygulanmasıyla görevli makama yazılı olarak bizzat veya taahhütlü mektupla bildirmekle ödevlidirler. Bizzat müracaat edenlere bu müracaatlarını tevsik edecek bir belge verilir.

#### **Yazılı mukavele ve terfi esası:**

#### **Madde 4 - (Değişik: 4/1/1961 - 212/1 md.)**

Gazeteci ile kendisini çalıştıran işveren arasındaki iş akdinin yazılı şekilde yapılması mecburidir.

Mukavelede aşağıdaki hususların gösterilmesi şarttır:

- a) İşin nev'i,
  - b) Ücret miktarı,
  - c) Gazetecinin kıdemi,
- İş nev'inin ve ücretin değişikliğinde mukaveleye derci mecburidir.

İki yıl gazetede çalışmış olan gazeteci terfiye hak kazanır. Terfi mukavelede tespit edilen yüzde nispetinde yapılır.

**Feshin ihbarı:**

**Madde 5** - Müddeti muayyen olmayan iş akitlerinde feshin ihbarı bu Kanunda yazılı mühletlere tabidir.

6'ncı ve 7'nci maddelerde yazılı ihbar mühletlerine tekabül eden ücret miktarındaki tazminatın işveren veya gazeteci tarafından diğer tarafa önceden ödenmesi suretiyle akdin derhal feshi de caizdir.

**Akdin işveren tarafından feshi ve kıdem tazminatı:****Madde 6 - (Değişik: 4/1/1961 - 212/1 md.)**

Meslekte en az beş yıl çalışmış olan gazetecilere kıdem hakkı tanınır.

Kıdem hakkı gazetecinin mesleke ilk giriş tarihinden itibaren hesaplanır.

Akdin feshi halinde gazeteci, bu süreye göre hesaplanacak tazminatı almaya hak kazanır.

Birinci maddenin şümülüne giren bir işyerinde işverenle arasındaki hizmet münasebeti bir veya müteaddit mukaveleye istinaden fasılasız olarak en az beş yıl sürmüş olan gazetecinin işine son verilmesi yapılacak yazılı ihbardan itibaren üç ay geçtikten sonra muteber olur. Beş seneden az hizmeti olanlar için bu ihbar müddeti bir aydır.

İhbar müddetinin son günü olan tarih tazminata esas tutulur ve yıllık izinden sayılmaz.

Gazeteci yıllık iznini kullanmamışsa, işine son verilmesi halinde, izin müddetine ait ücreti kendisine peşin olarak verilir.

Hizmetine bu madde hükümlerine göre son verilen gazeteciye feshi ihbar edilen mukavelenin taallük ettiği her hizmet yılı veya küsuru için, son aylığı esas ittihaz olunmak suretiyle her yıl için bir aylık ücreti miktarında tazminat verilir. Ancak, yıllık hizmetin altı aydan az kısmı nazara alınmaz. İlk mukavele yılında bu miktar hesaplanmaz.

Bir defa kıdem tazminatı alan gazetecinin kıdemi, yeni işine girişinden itibaren hesaplanır. Ancak, buna aykırı olarak işverenle gazeteci arasında yapılacak mukavele muteberdir.

İşverenin maddi imkansızlık sebebiyle gazetecinin tazminatını bir defada ödeyememesi halinde, tediye en çok dört taksitte yapılır ve bu taksitlerin tamamının süresi bir yılı geçemez. Ancak, bu bölünme o iş yerinin mali vergisini tahakkuk ettiren maliye şubesinin, müessesenin zarar etmekte olduğu kararı üzerine yapılabilir.

**(Ek: 9/8/2002-4773/12 md.; Değişik: 22/5/2003 - 4857/116 md.)** İş Kanununun 18, 19, 20, 21 ve 29 uncu maddesi hükümleri kıyas yoluyla uygulanır.

**Akdin gazeteci tarafından feshi:**

**Madde 7** - Gazeteci en az bir ay evvel işverene yazılı ihbarda bulunmak suretiyle iş akdini her zaman feshedebilir.

**Müddetlerin artırılması:**

**Madde 8** - Yukarki maddelerde yazılı ihbar m hletleri asgari olup mukavele ile artırılabılır.

**Mülkiye amirine bildirilecek hususlar:**

**Madde 9 - (Değişik: 4/1/1961 - 212/1 md.)**

Mukavelenin yapılışı işveren tarafından; feshi, fesheden tarafından Bölge alışma Müdürlüğüne, mülkiye amirliğine ve eğer gazeteci  ye ise sendikasına değilse en fazla  yesi bulunan mesleki teşekküle on beş gün içinde beyanname ile bildirilir. Mülkiye amirleri bu beyannamelerin birer örneğini, gazetecinin k deminin tesbitine esas olmak üzere hemen Basın - Yayın ve Turizm Bakanlığına gönderirler.

**Tecrübe müddeti:**

**Madde 10 - (Değişik: 4/1/1961-212/1 md.)**

Mesleke ilk intisap eden gazeteciler için tecrübe müddeti en çok üç aydır. Bu müddet içinde taraflar iş akdini ihbar müddetine ve tazminat mükellefiyetine tabi olmaksızın feshedilebilirler.

Bu müddetin sonunda mukavelenin yazılı olarak yapılması mecburidir.

Stajyer adedi, mukaveleli yazı işleri kadrosunun yüzde onunu geçemez.

**İhbar mühletini beklemeksizin fesih hakkı ve tazminat:**

**Madde 11** - Bir mevkutenin vee ve karakterinde gazeteci için şeref veya şöhretini veya umumiyetle manevi menfaatlerini ihlal edici bir vaziyet ihdas edecek şekilde bariz bir değişiklik vukuu halinde, gazeteci ihbar mühletini beklemeden akdi feshedebilir.

İş akdini birinci fıkranın verdiği hakka dayanarak fesheden gazeteci, işverenin kusuru neticesinde iş akdini feshetmiş olsa idi ne miktar tazminat alacak idiyse, o miktar tazminat isteyebilir.

Vazifesinin ifasiyle ilgili hususlarda gazetecinin bilerek veya ağır bir ihmali neticesi olarak mevkutenin itibar veya şöhretine halel verecek fiil ve harekette bulunması hali işverene ihbar mühletini beklemeden iş akdini derhal feshetmek hakkını veren ağır sebeplerden sayılır.

Gazetecinin, şeref ve şöhretine halel verebilecek mahiyette bir fiil ve harekette bulunması için işveren tarafından vaki isteği yerine getirmemesi hali işverene ihbar mühletini beklemeksizin iş akdini feshetmek hakkını vermez.

Müddeti muayyen olan mukavelelerde de yukarda yazılı fesih hakkı mukavele müddetinin sona ermesini beklemeksizin kullanılabilir.

**Akdin tatbik edilmediği hallerde fesih: Madde 12 - (Değişik: 4/1/1961 - 212/1 md.)**

Gazetecinin uğradığı hastalık sebebiyle iş akdi işveren tarafından feshedilemez. Ancak, bu hastalığın altı aydan fazla uzaması halinde tazminat verilmek suretiyle akdin feshi cihetine gidilebilir.

Bu maddenin birinci fıkrasında yazılı haller dolayısıyla vazife g remiyecek duruma düşüp de işveren tarafından işinden çıkarılan gazeteci, azami bir yıl içinde iyileştiği takdirde tekrar eski işine tercihan alınır.

**Rekabet memnuiyeti:**

**Madde 13** - Gazeteci işverenle yaptığı mukavelede aksi zikredilmediği takdirde dışarda, basınla alakası olsun veya olmasın, başka iş tutmakta serbesttir.

İş akdinin feshinden sonraki zaman için gazetecinin mesleğini icra serbestisini takyit eden hükümler batıldır.

**Ücret:****Madde 14 - (Değişik: 4/1/1961 - 212/1 md.)**

Kararlaştırılan ücret her ay peşin olarak ödenir. İlave ücretlerin sigorta priminin ödenmesi mecburidir.

Gazetecilere ücretlerini vaktinde ödemeyen işverenler, bu ücretleri, geçecek her gün için yüzde beş fazlasiyle ödemeye mecburdurlar.

Mukavele müddeti sona ermeden evvel kendisine atfedilebilecek bir kusuru olmaksızın işine son verilen gazeteci, peşin almış olduğu ücretin henüz işlememiş bulunan kısmını iade etmeye mecbur tutulamaz.

Gazeteciler her hizmet yılı sonunda işverenin sağladığı karın emeklerine düşen nispi karşılığı olarak asgari birer aylık ücret tutarında ikramiye alırlar.

**Mukavele dışı yazılar:****Madde 15 - (Değişik: 4/1/1961-212/1 md.)**

Gazeteci, mukavele hükümleri dışında olarak işveren tarafından verilen işler veya sipariş edilen veya yayınlanması kabul edilen yazılar için ayrıca ücrete hak kazanır.

Bu işlerle ilgili ilave ücretlerin sigorta primlerinin ödenmesi mecburidir.

**Askerlikte ve gebelikte ücret:****Madde 16 - (Değişik: 4/1/1961-212/1 md.)**

Talim veya manevra dolayısıyla silah altına alınan gazeteci bu müddet zarfında ücret hakkını muhafaza eder. Ancak, yedeksubay olarak veya sair suretlerle askeri hizmet karşılığı aylık alan gazetecinin almakta bulunduğu bu aylık kendi işinden aldığı ücretten az ise, işveren, gazeteciye yalnız aradaki farkı ödemekle mükelleftir.

Kısmi veya umumi seferberlik dolayısıyla silah altına alınan gazeteci hak- kında üç ay için bu maddenin birinci fıkrası hükümleri uygulanır.

İlk muvazzaf askerlik hizmeti için silah altına alınan gazeteciye normal askerlik müddetince son aldığı ücret yarı nispetinde ödenir.

İşverenle gazeteci arasındaki iş akdinin muayyen bir müddet için akdedilmiş olup olmadığına bakılmaksızın, gazetecinin bu maddenin birinci fıkrasında gösterilen haller dolayısıyla silah altında bulunduğu müddetçe iş akdi, işveren tarafından feshedilemez. Gazeteci bu maddenin ikinci veya üçüncü fıkrasında gösterilen haller dolayısıyla silah altına alındığı takdirde, gazetecinin durumu

bu fıkralardan hangisine temas etmekte ise, işveren iş akdini ancak o fıkra da gösterilmiş bulunan süre geçtikten sonra feshedilir. Bu gibi hallerde de gazeteci ile işveren arasındaki iş akdinin muayyen bir müddet için akdedilmiş olup olmadığına bakılmaz. Akdin feshi bu kanunda yazılı hükümlere tabidir.

Gazeteci ile işveren arasındaki mukavele esasen muayyen bir süreyi ihtiva edip de bu süre gazetecinin silah altında bulunduğu sırada kendiliğinden bitiyorsa işveren mukavelenin bu suretle sona ermesinden itibaren bu maddede yazılı olan ücretleri gazeteciye ödemekle mükellef tutulamaz.

Bu maddede yazılı bulunan hükümler işveren tarafından gazeteciye askerlik halinde ücret verilmesi hakkında daha elverişli hak ve menfaatler sağlayan mukavele, teamül veya örfü adetten doğan haklara hâlel getirmez.

Kadın gazetecinin hamileliği halinde, hamileliğin 7 nci ayından itibaren doğumun ikinci ayının sonuna kadar izinli sayılır. Bu müddet zarfında müessese gazeteciye son aldığı ücretin yarısını öder. Doğum vuku bulmaz veya çocuk ölü dünyaya gelirse, bu halin vukuundan itibaren bir ay müddetle bu ücret ödenir. Gazetecinin sigortadan veya bağlı bulunduğu teşekküllerden alacağı yardım, bu ödemeye tesir etmez.

#### **Mahkûmiyet veya yayının tatili halinde ücret:**

#### **Madde 17 - (Değişik: 4/1/1961 - 212/1 md.)**

Mensup olduğu mevkutedeki bir yayın dolayısıyla hürriyeti tahdide uğrayan gazeteci ücretini işverenden almakta devam eder. Ancak, hürriyetin tahdidini mucip olan yayın, mezkûr gazeteci tarafından mevkute sorumlu müdürünün veya sahibinin haberi olmadan yapıldığı veya yaptırıldığı yahut sorumlu müdürün tetkikından geçirilerek neşri tekrarr eden şekil üzerinde tahrifat, tadilat, tay veyahut ilaveler yapmak veya yaptırmak suretiyle vuku bulduğu takdirde mezkûr gazeteci bu hükümden faydalanamaz.

Hürriyeti tahdide uğrayan gazeteci bağlı bulunduğu kadroya yapılacak toplu zamlardan emsali gibi istifade eder.

Birinci fıkradaki hürriyet tahdidi gazetecinin o mevkuteden ayrılmasından sonra vukua gelmişse, gazetecinin bahsi geçen mevkuteden son aldığı ücreti miktarındaki tazminat, hürriyeti tahdit edildiği müddetçe her ay yayının yapılmış olduğu mevkute sahibi tarafından ödenir.

Her ne sebeple olursa olsun, neşriyatı tatil edilen mevkute de çalışanlar tatil tarihinden itibaren iki ay müddetle ücretlerini alırlar. Bu gazetecilerin kanuni tazminatı da tercihan ödenir.

#### **Ölüm tazminatı:**

#### **Madde 18 - (Değişik: 4/1/1961-212/1 md.)**

Gazetecinin ölümü sebebiyle iş akdinin sona ermesi halinde, eşi ve çocuklarına ve bunlar bulunmadığı takdirde geçimi kendisine terettüp eden ailesi efradına müteveffanın aylık ücretinin üç mislinden az olmamak üzere, kıdem hakkı tutarında ölüm tazminatı verilir.

#### **Haftalık izin:**

#### **Madde 19 - (Değişik: 4/1/1961 - 212/1 md.)**

Her altı günlük fiili çalışmayı mütaakıp gazeteciye bir günlük ücreti dinlenme izni verilmesi mecburidir. Gazetecinin vazifesi devamlı gece çalışmasını gerektirdiği hallerde hafta tatili iki gündür.

Birinci fıkra hükmü dışında gazeteci, çocuğu dünyaya geldiği zaman üç; eşi veya çocuğu, anası veya babası öldüğü zaman dört; çocuğu evlendiği, kardeşi, büyük anne veya büyük babası veya torunu öldüğü zamanlar iki gün olağanüstü ücretli izine hak kazanır. Bu izinler senelik izinden sayılmaz.

**Günlük gazetelerin intişar etmeyeceği günler:**

**Madde 20** - (İptal: Ana.Mah'nin 20/1/1993 tarih ve E.1992/36, K.1993/4 sayılı Kararıyla)

**Yıllık ücretli izin:**

**Madde 21 - (Değişik: 4/1/1961 - 212/1 md.)**

Günlük bir mevkutede çalışan bir gazeteciye, en az bir yıl çalışmış olmak şartıyla, yılda dört hafta tam ücretli izin verilir. Gazetecilik mesleğindeki hizmeti on yıldan yukarı olan bir gazeteciye, altı hafta ücretli izin verilir. Gazetecinin kıdemi aynı gazetede hizmetine göre değil, meslekteki hizmet süresine göre hesaplanır.

Günlük olmayan mevkutelerde çalışan gazetecilere her altı aylık çalışma devresi için iki hafta ücretli izin verilir. Yıllık ücretli izinlerin hesabında bu Kanunun 1 inci maddesindeki "Gazeteci" tabirine girenlerin kıdemleri, iş akdinin devam etmiş veya fasilalarla yeniden inikat etmiş olmasına bakılmaksızın, gazetecilik meslekine geçirdikleri hizmet süresi nazara alınmak suretiyle tesbit edilir.

İzin hakkından feragat edilemez.

**Sendika:**

**Madde 22** - (Mülga: 15/7/1963-274/33 md.)

**Sosyal sigorta:**

**Madde 23** - (Mülga: 17/7/1964 - 506/141 md.)

**Teftiş ve murakabe:**

**Madde 24** - Bu Kanun hükümlerinin düzen altında yürütmesini sağlamak üzere yapılması gerekli görülecek takip, murakabe ve teftişler Çalışma Bakanlığı tarafından yürütülür. Bu hususta 3008 sayılı İş Kanununun iş hayatının murakabe ve teftişine ait bulunan altıncı faslı hükümleriyle aynı kanunun bu hükümlerle ilgili ceza maddeleri uygulanır.

**Kazançların azaltılamıyacağı:**

**Madde 25** - Bu Kanunun uygulanması neticesi olarak iş verene terettüp eden vecibeler, gazetecilerin ücret ve sair haklarının daha aşağı hadlere indirilmesine sebep tutulamaz.

**Ceza hükümleri:**

**Madde 26 - (Değişik: 24/4/2003-4854/1 md.)**

a) Çalıştırdığı gazeteci ile 4 üncü maddede gösterilen şekilde yazılı iş akdi yapmayan işverene beher mukavele için altıyüzmilyon lira,

b) 6 ncı maddenin ikinci fıkrasında bahsi geçen tazminatı gazeteciye ödemeyen işverene ikimilyar lira,

c) 18 inci maddede yazılı ölüm tazminatını hak sahiplerine ödemeyen işverene ikimilyar lira,

İdarî para cezası verilir, ayrıca yukarıdaki (b) veya (c) bentlerinde yazılı tazminatlar da hak sahiplerine ödenir.

**Madde 27 - (Değişik: 24/4/2003-4854/1 md.)**

a) 14 üncü maddede yazılı ücreti gazeteciye zaruret olmaksızın zamanında ödemeyen,

b) 16 ncı maddenin birinci veya ikinci yahut da üçüncü fıkralarında yazılı bulunan hâllerde gazeteciye verilmesi gereken ücreti ödemeyen,

c) 17 nci maddenin birinci veya üçüncü fıkralarında yazılı hâllerde gazeteciye verilmesi gereken ücreti yahut da maddenin ikinci fıkrasında sözü edilen tazminatı ödemeyen,

İşverene birmilyarikiyüzmilyon lira idarî para cezası verilir.

**Madde 28 - (İptal: Ana Mah`nin 20/1/1993 tarih ve E.1992/36,K.1993/4 Sayılı Kararıyla )**

**Madde 29 - (Değişik: 4/1/1961-212/1 md.)**

Gazeteciye bu Kanunun 21 inci maddesinde yazılı yıllık izni vermiyen veya izni vermiş olup da izin müddetine ait ücreti ödemeyen işveren, yıllık izin vermediği veya izin süresine ait ücretleri ödemediği kimsenin izin müddetine tekabül eden ücretler yekününun iki katını ilgili gazeteciye ödemiye ve ayrıca bu miktarda ağır para cezasına mahkûm edilir.

**Madde 30 - (Değişik: 24/4/2003-4854/1 md.)**

Bu Kanunun 25 inci maddesi hükmüne aykırı hareket eden işverene ikimilyar lira idarî para cezası verilir.

Bu Kanunda yazılı olan idarî para cezaları o yerin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bölge müdürü tarafından verilir. Verilen idarî para cezalarına dair kararlar ilgililere 11.2.1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümlerine göre tebliğ edilir. Bu cezalara karşı tebliğ tarihinden itibaren en geç yedi gün içinde yetkili idare mahkemesine itiraz edilebilir. İtiraz, idarece verilen cezanın yerine getirilmesini durdurmaz. İtiraz üzerine verilen karar kesindir. İtiraz, zaruret görülmeyen hâllerde evrak üzerinde inceleme yapılarak en kısa sürede sonuçlandırılır. Bu Kanuna göre verilen idarî para cezaları, 21.7.1953 tarihli ve 6183 sayılı Âmme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre tahsil olunur.

**Çalışma Müddeti ve fazla mesai:**

**Ek Madde 1 - (Değişik: 12/2/1954 - 6253/2 md; Değişik: 4/1/1961-212/1 md.)**

5953 sayılı Kanunun birinci maddesindeki gazeteci tabirinin şumulü içinde bulunan kimselerden müessese, matbaa, idarehane ve büro gibi yerlerde hizmetlerinin mahiyeti itibariyle müstemirren çalışanlar için günlük iş müddeti, gece ve gündüz devrelerinde sekiz saattir.

Yukarıki fıkra hükmünün dışında kalarak, gündüz veya gece devresindeki çalışma müddetinin daha fazla hadlere artırılması ve ulusal bayram, genel tatiller ve hafta tatilinde çalışılması bu kanuna göre (Fazla saatlerde çalışma) sayılır.

Pazar gününden başka bir gün hafta tatili yapan gazeteci, pazar günü fazla mesai yapmış sayılmaz.

Her bir fazla çalışma saati için verilecek ücret, normal çalışma saati ücretinin % 50 fazlasıdır.

Ancak, günlük normal çalışma müddetine ilaveten bu madde gereğince tatbik edilecek fazla çalışmaların saat 24 den sonraya tesadüf eden saatlerinde ücret bir misli fazlasıyla ödenir.

Fazla saatlerin hesabında, yarım saatten az olan müddetler yarım saat, fazlası ise bir saat sayılır.

Fazla saatlerde çalışma, ücretlerini parça başına veya yapılan iş miktarına göre alan gazetecilere yaptırıldığı takdirde dahi bu kimselerin fazla saatlere tekabül eden ücretleri bu maddedeki esaslara göre ödenir.

Fazla çalışmalara ait ücretin, mütaakıp ücret tediyesiyle birlikte ödenmesi mecburidir. Fazla çalışma ücretlerinin gününde verilmemesi halinde, her geçen gün için % 5 fazlasıyla ödenir.

Fazla mesai günde üç saati geçemez.

**Ek Madde 2** - (Ek: 12/2/1954-6253/2 md.; Mülga: 25/8/1971-1475/110 G md.)

**Ek Madde 3** - (Ek: 12/2/1954 - 6253/2 md.)

**A)** Bu Kanunun ek 1 inci maddesinde yazılı fazla saatlerle çalışma ücretlerini gazeteciye ödemiye veya mezkûr maddede yazılı zam hadlerinden daha aşağı hesabetmek suretiyle ödiyen işveren, ödemediği fazla saat ücretleri tutarının veya eksik ödediği ücretler tutarının iki misli miktarında ağır para cezasına mahkûm edilir.

**B)** Bu Kanunun ek 2 nci maddesi gereğince gazetecilere verilmesi lazım gelen ücretleri bahsi geçen maddenin tayin ettiği tarz ve usullerden başka türlü hesab ederek veren veya daha aşağı hadlerde ödiyen iş veren hakkında (50) liradan aşağı olmamak üzere ağır para cezası hükmolunur.

**Ek Madde 4** - (4/1/1961 - 212/2 md. ile gelen numarasız Ek md. hükmü olup madde numarası teselsül ettirilmiştir.)

Basın mesleğinde çalışanlarla çalıştırılanlar arasında 5953 sayılı Kanun ile bunun ek ve tadillerine dayanan her türlü hak iddialarından doğan hukuk uyumsuzlukları, 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu hükümlerine tevfi kan bu mahkemeler tarafından rüyet edilir.

Ancak iş mahkemesine iştirak edecek asil ve yedek üyeler, o yerde en fazla üyesi bulunan, basın mesleğinde çalışan ve çalıştırılanların sendikalarından, bunlar yoksa teşekküllerinden 5521 sayılı Kanunun 2 nci maddesinin ikinci fıkrasında yazılı usul dairesinde seçilir.

**Geçici Madde 1** - İşverenler bu Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren iki ay içinde kendi işyerlerinde çalışan gazetecilerle bu kanunda yazılı esaslar dahilinde yazılı mukavele akdetmeye mecburdurlar. Bu hükme riayet etmeyen işverenler hakkında (26) ncı maddenin (a) bendinde yazılı ceza tatbik olunur.

**Geçici Madde 2** - (Mülga: 17/7/1964 - 506/141 md.)

**Geçici Madde 3** - (Mülga: 17/7/1964 - 506/141 md.)

**Geçici Madde 4** - (25/6/1973 - 1761 Sayılı Kanunun numarasız geçici maddesi hükmü olup teselsül için numaralandırılmıştır.)

Bu Kanunun 20 nci maddesinin birinci fıkrasındaki günlük gazetelerin intişar etmelerini yasaklayan hüküm, Türkiye Cumhuriyetinin Kuruluşunun 50 nci yıldönümünün kutlanması hakkındaki 30/3/1973 tarih ve 1701 sayılı Kanunun 7 nci maddesinde gösterilen bayram süresince, uygulanmaz.

**Madde 31** - Bu Kanun yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

**Madde 32** - Bu Kanunu Bakanlar Kurulu yürütür.

(\*) 193 sayılı "Gelir Vergisi Kanununun" 17/10/1980 tarih ve 2320 sayılı Kanunla değişik 25. maddesi gereğince bu Kanuna göre ödenen kıdem tazminatlarının hizmet erbabının 24 aylığını aşmayan miktarları (hizmet ifa etmeksizin ödenen ücretler) tazminat sayılmaz."

#### **13/6/1952 TARİH VE 5953 SAYILI KANUNA İŞLENEMEYEN HÜKÜMLER**

##### **1 - 4/1/1961 tarih ve 212 sayılı Kanunun geçici maddesi:**

Geçici Madde - Bu kanunun yürürlüğe girdiği tarihte beş yıl veya daha fazla kıdemi olan gazetecilerin, tabi oldukları iş akdini, bu kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren iki yıl içinde feshetmeleri halinde, 6 ncı madde hükmü uygulanmaz.

## **EK 2**

### **İNSAN HAKLARI EVRENSEL BEYANNAMESİ**

#### **Önsöz**

İnsanlık ailesinin bütün üyelerinde bulunan haysiyetin ve bunların eşit ve devir kabul etmez haklarının tanınması hususunun, hürriyetin, adaletin ve dünya barışının temeli olmasına,

İnsan haklarının tanınmaması ve hor görülmesinin insanlık vicdanını isyana sevk eden vahşiliklere sebep olmuş bulunmasına, dehşetten ve yoksulluktan kurtulmuş insanların, içinde söz ve inanma hürriyetlerine sahip olacakları bir dünyanın kurulması en yüksek amaçları olarak ilan edilmiş bulunmasına,

İnsanın zulüm ve baskıya karşı son çare olarak ayaklanmaya mecbur kalmaması için insan haklarının bir hukuk rejimi ile korunmasının esaslı bir zaruret olmasına,

Uluslararası dostça ilişkiler geliştirilmesini teşvik etmenin esaslı bir zaruret olmasına,

Birleşmiş Milletler halklarının, Antlaşmada, insanın ana haklarına, insan şahsının haysiyet ve değerine, erkek ve kadınların eşitliğine olan imanlarını bir kere daha ilan etmiş olmalarına ve sosyal ilerlemeyi kolaylaştırmaya, daha geniş bir hürriyet içerisinde daha iyi hayat şartları kurmaya karar verdiklerini beyan etmiş bulunmalarına,

Üye devletlerin, Birleşmiş Milletler Teşkilatı ile işbirliği ederek insan haklarına ve ana hürriyetlerine bütün dünyada gerçekten saygı gösterilmesinin teminini taahhüt etmiş olmalarına,

Bu haklar ve hürriyetlerin herkesçe aynı şekilde anlaşılmasının yukarıdaki taahhüdün yerine getirilmesi için son derece önemli bulunmasına göre,

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu,

İnsanlık topluluğunun bütün fertleriyle uzuvlarının bu beyannameyi daima gözönünde tutarak

öğretim ve eğitim yoluyla bu haklar ve hürriyetlere saygıyı geliştirmeye, gittikçe artan milli ve milletlerarası tedbirlerle gerek bizzat üye devletler ahalisi gerekse bu devletlerin idaresi altındaki ülkeler ahalisi arasında bu hakların dünyaca fiilen tanınmasını ve tatbik edilmesini sağlamaya gayret etmeleri amacıyla bütün halklar ve milletler için ulaşılacak ortak ideal olarak işbu İnsan Hakları Evrensel Beyannamesini ilan eder.

#### **Madde 1**

Bütün insanlar hür, haysiyet ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler ve birbirlerine karşı kardeşlik zihniyeti ile hareket etmelidirler.

#### **Madde 2**

Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi veya diğer herhangi bir akide, milli veya içtimai menşe, servet, doğuş veya herhangi diğer bir fark gözetilmeksizin işbu Beynamede ilan olunan tekml haklardan ve bütün hürriyetlerden istifade edebilir.

Bundan başka, bağımsız memleket uyruğu olsun, vesayet altında bulunan, gayri muhtar veya sair bir egemenlik kayıtlamasına tabi ülke uyruğu olsun, bir şahıs hakkında, uyruğu bulunduğu memleket veya ülkenin siyasi, hukuki veya milletlerarası statüsü bakımından hiçbir ayrılık gözetilmeyecektir.

### **Madde 3**

Yaşamak, hürriyet ve kişi emniyeti her ferdin hakkıdır.

### **Madde 4**

Hiç kimse kölelik veya kulluk altında bulundurulamaz; kölelik ve köle ticareti her türlü şekliyle yasaktır.

### **Madde 5**

Hiç kimse işkenceye, zalimane, gayri insani, haysiyet kırıcı cezalara veya muamelelere tabi tutulamaz.

### **Madde 6**

Herkes her nerede olursa olsun hukuk kişiliğinin tanınması hakkını haizdir.

### **Madde 7**

Kanun önünde herkes eşittir ve farksız olarak kanunun eşit korumasından istifade hakkını haizdir. Herkesin işbu Beyannameye aykırı her türlü ayırd edici muameleye karşı ve böyle bir ayırd edici muamele için yapılacak her türlü kışkırtmaya karşı eşit korunma hakkı vardır.

### **Madde 8**

Her şahsın kendine anayasa veya kanun ile tanınan ana haklara aykırı muamelelere karşı fiilli netice verecek şekilde milli mahkemelere müracaat hakkı vardır.

### **Madde 9**

Hiç kimse keyfi olarak tutuklanamaz, alıkonulamaz veya sürülemez.

### **Madde 10**

Herkes, haklarının, vecibelerinin veya kendisine karşı cezai mahiyette herhangi bir isnadın tespitinde, tam bir eşitlikle, davasının bağımsız ve tarafsız bir mahkeme tarafından adil bir şekilde ve açık olarak görülmesi hakkına sahiptir.

### **Madde 11**

1. Bir suç işlemekten sanık herkes, savunması için kendisine gerekli bütün tertibatın sağlanmış bulunduğu açık bir yargılama ile kanunen suçlu olduğu tespit edilmedikçe masum sayılır.
2. Hiç kimse işlendikleri sırada milli veya milletlerarası hukuka göre suç teşkil etmeyen fiillerden veya ihmallerden ötürü mahkum edilemez. Bunun gibi, suçun işlendiği sırada uygulanabilecek olan cezadan daha şiddetli bir ceza verilemez.

**Madde 12**

Hiç kimse özel hayatı, ailesi, meskeni veya yazışması hususlarında keyfi karışmalara, şeref ve şöhretine karşı tecavüzlere maruz bırakılamaz. Herkesin bu karışma ve tecavüzlere karşı kanun ile korunmaya hakkı vardır.

**Madde 13**

1. Herkes herhangi bir devletin sınırları dahilinde serbestçe dolaşma ve yerleşme hakkına haizdir.
2. Herkes, kendi memleketi de dahil, herhangi bir memleketi terk etmek ve memleketine dönmek hakkına haizdir.

**Madde 14**

1. Herkes zulüm karşısında başka memleketlerden mülteci olarak kabulü talep etmek ve memleketler tarafından mülteci muamelesi görmek hakkını haizdir.
2. Bu hak, gerçekten adi bir cürüme veya Birleşmiş Milletler prensip ve amaçlarına aykırı faaliyetlere müstenit kovuşturmalar halinde ileri sürülemez.

**Madde 15**

1. Her ferdin bir uyrukluk hakkı vardır.
2. Hiç kimse keyfi olarak uyrukluğundan ve uyrukluğunu değiştirmek hakkından mahrum edilemez.

**Madde 16**

1. Evlilik çağına varan her erkek ve kadın, ırk, uyrukluk veya din bakımından hiçbir kısıtlamaya tabi olmaksızın evlenmek ve aile kurmak hakkına haizdir. Her erkek ve kadın evlenme konusunda, evlilik süresince ve evliliğin sona ermesinde eşit hakları haizdir.
2. Evlenme akdi ancak müstakbel eşlerin serbest ve tam rızasıyla yapılır.
3. Aile, cemiyetin tabii ve temel unsurudur, cemiyet ve devlet tarafından korunmak hakkını haizdir.

**Madde 17**

1. Her şahıs tek başına veya başkalarıyla birlikte mal ve mülk sahibi olmak hakkını haizdir.
2. Hiç kimse keyfi olarak mal ve mülkünden mahrum edilemez.

**Madde 18**

Her şahsın, fikir, vicdan ve din hürriyetine hakkı vardır; bu hak, din veya kanaat değiştirmek hürriyeti, dinini veya kanaatini tek başına veya topluca, açık olarak veya özel surette, öğretim, tatbikat, ibadet ve ayinlerle izhar etmek hürriyetini içerir.

**Madde 19**

Her ferdin fikir ve fikirlerini açıklamak hürriyetine hakkı vardır. Bu hak fikirlerinden ötürü rahatsız edilmemek, memleket sınırları mevzubahis olmaksızın malumat ve fikirleri her vasıta ile aramak, elde etmek veya yaymak hakkını içerir.

**Madde 20**

1. Her şahıs saldırsız toplanma ve dernek kurma ve derneğe katılma serbestisine maliktir.
2. Hiç kimse bir derneğe mensup olmaya zorlanamaz.

**Madde 21**

1. Her şahıs, doğrudan doğruya veya serbestçe seçilmiş temsilciler vasıtasıyla, memleketin kamu işleri yönetimine katılmak hakkını haizdir.
2. Her şahıs memleketin kamu hizmetlerine eşitlikle girme hakkını haizdir.
3. Halkın iradesi kamu otoritesinin esasıdır; bu irade, gizli şekilde veya serbestliği sağlayacak muadil bir usul ile cereyan edecek, genel ve eşit oy verme yoluyla yapılacak olan devri ve dürüst seçimlerle ifade edilir.

**Madde 22**

Her şahsın, cemiyetin bir üyesi olmak itibarıyla, sosyal güvenliğe hakkı vardır; haysiyeti için ve şahsiyetinin serbestçe gelişmesi için zaruri olan ekonomik, sosyal ve kültürel hakların milli gayret ve milletlerarası işbirliği yoluyla ve her devletin teşkilatı ve kaynaklarıyla mütenasip olarak gerçekleştirilmesine hakkı vardır.

**Madde 23**

1. Her şahsın çalışmaya, işini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma şartlarına ve işsizlikten korunmaya hakkı vardır.
2. Herkesin, hiçbir fark gözetilmeksizin, eşit iş karşılığında eşit ücrete hakkı vardır.
3. çalışan her kimsenin kendisine ve ailesine insanlık haysiyetine uygun bir yaşayış sağlayan ve gerekirse her türlü sosyal koruma vasıtalarıyla da tamamlanan adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.
4. Herkesin menfaatlerinin korunması için sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır.

**Madde 24**

Her şahsın dinlenmeye, eğlenmeye, bilhassa çalışma müddetinin makul surette sınırlandırılmasına ve muayyen devrelerde ücretli tatillere hakkı vardır.

**Madde 25**

1. Her şahsın, gerek kendisi gerekse ailesi için, yiyecek, giyim, mesken, tıbbi bakım, gerekli sosyal hizmetler dahil olmak üzere sağlığı ve refahını temin edecek uygun bir hayat seviyesine ve işsizlik, hastalık, sakatlık, dulluk, ihtiyarlık veya geçim imkânlarından iradesi dışında mahrum bırakacak diğer hallerde güvenliğe hakkı vardır.
2. Ana ve çocuk özel ihtimam ve yardım görmek hakkını haizdir. Bütün çocuklar, evlilik içinde veya dışında doğsunlar, aynı sosyal korunmadan faydalanırlar.

**Madde 26**

1. Her şahsın öğrenim hakkı vardır. Öğrenim hiç olmazsa ilk ve temel safhalarında parasızdır. İlk öğretim mecburidir. Teknik ve mesleki öğretimden herkes istifade edebilmelidir. Yüksek öğretim, liyakatlerine göre herkese tam eşitlikle açık olmalıdır.

2. Öğretim insan şahsiyetinin tam gelişmesini ve insan haklarıyla ana hürriyetlerine saygının kuvvetlenmesini hedef almalıdır. Öğretim bütün milletler, ırk ve din grupları arasında anlayış, hoşgörü ve dostluğu teşvik etmeli ve Birleşmiş Milletlerin barışın idamesi yolundaki çalışmalarını geliştirmelidir.
3. Ana baba, çocuklarına verilecek eğitim türünü seçmek hakkını öncelikle haizdirler.

#### **Madde 27**

1. Herkes, topluluğun kültürel faaliyetine serbestçe katılmak, güzel sanatları tatmak, ilim sahasındaki ilerleyişe iştirak etmek ve bundan faydalanmak hakkını haizdir.
2. Herkesin yarattığı, her türlü bilim, edebiyat veya sanat eserlerinden mütevellit manevi ve maddi menfaatlerin korunmasına hakkı vardır.

#### **Madde 28**

Herkesin, işbu Beyannamede derpiş edilen hak ve hürriyetlerin tam tatbikini sağlayacak bir sosyal ve milletlerarası nizama hakkı vardır.

#### **Madde 29**

1. Her şahsın, şahsiyetinin serbest ve tam gelişmesi ancak bir topluluk içinde mümkündür ve şahsın bu topluluğa karşı görevleri vardır.
2. Herkes, haklarının ve hürriyetlerinin kullanılmasında, sadece, başkalarının haklarının ve hürriyetlerinin gereğince tanınması ve bunlara saygı gösterilmesi amacıyla ve ancak demokratik bir cemiyette ahlâkın, kamu düzeninin ve genel refahın haklı icaplarını yerine getirmek maksadıyla kanunla belirlenmiş sınırlamalara tabi tutulabilir.
3. Bu hak ve hürriyetler hiçbir veçhile Birleşmiş Milletlerin amaç ve prensiplerine aykırı olarak kullanılamaz.

#### **Madde 30**

İşbu Beyannamenin hiçbir hükmü, herhangi bir devlete, zümreye yada ferde, bu Beyannamede ilan olunan hak ve hürriyetleri yok etmeye yönelik bir faaliyete girişme yada eylemde bulunma hakkını verir şekilde yorumlanamaz.

## **EK 3 İŞ KANUNU**

**Kanun No: 4857**

**Kabul Tarihi : 22.5.2003**

**Resmî Gazete Yayın Tarih ve Sayısı : 10.6.2003 - 25134**

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

#### **Genel Hükümler**

#### **Amaç ve kapsam**

**MADDE 1.** - Bu Kanunun amacı işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir.

Bu Kanun, 4 üncü maddedeki istisnalar dışında kalan bütün işyerlerine, bu işyerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine ve işçilerine faaliyet konularına bakılmaksızın uygulanır.

İşyerleri, işverenler, işveren vekilleri ve işçiler, 3 üncü maddedeki bildirim gününe bakılmaksızın bu Kanun hükümleri ile bağlı olurlar.

#### **Tanımlar**

**MADDE 2.** - Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren, işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye iş ilişkisi denir. İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime işyeri denir.

İşverenin işyerinde ürettiği mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler (işyerine bağlı yerler) ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve meslekî eğitim ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçlar da işyerinden sayılır.

İşyeri, işyerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar ile oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütündür. İşveren adına hareket eden ve işin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimselere işveren vekili denir. İşveren vekilinin bu sıfatla işçilere karşı işlem ve yükümlülüklerinden doğrudan işveren sorumludur.

Bu Kanunda işveren için öngörülen her çeşit sorumluluk ve zorunluluklar işveren vekilleri hakkında da uygulanır. İşveren vekilliği sıfatı, işçilere tanınan hak ve yükümlülükleri ortadan kaldırmaz.

Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur.

Asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak çalıştırılmaya devam ettirilmesi suretiyle hakları kısıtlanamaz veya daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile alt işveren ilişkisi kurulamaz. Aksi halde ve genel olarak asıl işveren alt işveren ilişkisinin muvazaalı işleme dayandığı kabul edilerek alt işverenin işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi sayılarak işlem görürler. İşletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında asıl iş bölünerek alt işverenlere verilemez.

#### **İşyerini bildirme**

**MADDE 3.** - Bu Kanunun kapsamına giren nitelikte bir işyerini kuran, her ne suretle olursa olsun devralan, çalışma konusunu kısmen veya tamamen değiştiren veya herhangi bir sebeple faaliyetine son veren ve işyerini kapatan işveren, işyerinin unvan ve adresini, çalıştırılan işçi sayısını, çalışma konusunu, işin başlama veya bitme gününü, kendi adını ve soyadını yahut unvanını, adresini, varsa işveren vekili veya vekillerinin adı, soyadı ve adreslerini bir ay içinde bölge müdürlüğüne bildirmek zorundadır.

Alt işveren, bu sıfatla mal veya hizmet üretimi için meydana getirdiği kendi işyeri için birinci fıkra hükmüne göre bildirim yapmakla yükümlüdür.

**(Ek : 11/6/2003-4884/10 md.)** Ancak, şirketlerin tescil kayıtları ise ticaret sicili memurluklarının gönderdiği belgeler üzerinden yapılır ve bu belgeler ilgili ticaret sicili memurluğunca bir ay içinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ilgili bölge müdürlüklerine gönderilir.

#### **İstisnalar**

**MADDE 4.-** Aşağıda belirtilen işlerde ve iş ilişkilerinde bu Kanun hükümleri uygulanmaz;

- a. Deniz ve hava taşıma işlerinde,
- b. 50'den az işçi çalıştırılan (50 dahil) tarım ve orman işlerinin yapıldığı işyerlerinde veya işletmelerinde,
- c. Aile ekonomisi sınırları içinde kalan tarımla ilgili her çeşit yapı işleri,
- d. Bir ailenin üyeleri ve 3 üncü dereceye kadar (3 üncü derece dahil) hısımları arasında dışardan başka biri katılmayarak evlerde ve el sanatlarının yapıldığı işlerde,
- e. Ev hizmetlerinde,
- f. İş sağlığı ve güvenliği hükümleri saklı kalmak üzere çıraklar hakkında,
- g. Sporcular hakkında,
- h. Rehabilit edilenler hakkında,
- i. 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanununun 2 nci maddesinin tarifine uygun üç kişinin çalıştığı işyerlerinde.

Şu kadar ki;

- a. Kıyılarda veya liman ve iskelelerde gemilerden karaya ve karadan gemilere yapılan yükleme ve boşaltma işleri,
- b. Havacılığın bütün yer tesislerinde yürütülen işler,
- c. Tarım sanatları ile tarım aletleri, makine ve parçalarının yapıldığı atölye ve fabrikalarda görülen işler,
- d. Tarım işletmelerinde yapılan yapı işleri,
- e. Halkın faydalanmasına açık veya işyerinin eklentisi durumunda olan park ve bahçe işleri,
- f. Deniz İş Kanunu kapsamına girmeyen ve tarım işlerinden sayılmayan, denizlerde çalışan su ürünleri üreticileri ile ilgili işler,

Bu Kanun hükümlerine tabidir.

#### **Eşit davranma ilkesi**

**MADDE 5. -** İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.

İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.

İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.

Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz.

İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.

İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31 inci maddesi hükümleri saklıdır.

20 nci madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.

#### **İşyerinin veya bir bölümünün devri**

**MADDE 6. -** İşyeri veya işyerinin bir bölümü hukukî bir işleme dayalı olarak başka birine devredildiğinde, devir tarihinde işyerinde veya bir bölümünde mevcut olan iş sözleşmeleri bütün hak ve borçları ile birlikte devralana geçer.

Devralan işveren, işçinin hizmet süresinin esas alındığı haklarda, işçinin devreden işveren yanında işe başladığı tarihe göre işlem yapmakla yükümlüdür.

Yukarıdaki hükümlere göre devir halinde, devirden önce doğmuş olan ve devir tarihinde ödenmesi gereken borçlardan devreden ve devralan işveren birlikte sorumludurlar. Ancak bu yükümlülüklerden devreden işverenin sorumluluğu devir tarihinden itibaren iki yıl ile sınırlıdır.

Tüzel kişiliğin birleşme veya katılma ya da türünün değişmesiyle sona erme halinde birlikte sorumluluk hükümleri uygulanmaz.

Devreden veya devralan işveren iş sözleşmesini sırf işyerinin veya işyerinin bir bölümünün devrinden dolayı feshedemez ve devir işçi yönünden fesih için haklı sebep oluşturmaz. Devreden veya devralan işverenin ekonomik ve teknolojik sebeplerin yahut iş organizasyonu değişikliğinin gerekli kıldığı fesih hakları veya işçi ve işverenlerin haklı sebeplerden derhal fesih hakları saklıdır.

Yukandaki hükümler, iflas dolayısıyla malvarlığının tasfiyesi sonucu işyerinin veya bir bölümünün başkasına devri halinde uygulanmaz.

#### **Geçici iş ilişkisi**

**MADDE 7.-** İşveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi; holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur. Bu halde iş sözleşmesi devam etmekle beraber, işçi bu sözleşmeye göre üstlendiği işin görülmesini, iş sözleşmesine geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı yerine getirmekle yükümlü olur. Geçici iş ilişkisi kurulan işveren işçiye talimat verme hakkına sahip olup, işçiye sağlık ve güvenlik risklerine karşı gerekli eğitimi vermekle yükümlüdür.

Geçici iş ilişkisi altı ayı geçmemek üzere yazılı olarak yapılır, gerektiğinde en fazla iki defa yenilenebilir.

İşverenin, ücreti ödeme yükümlülüğü devam eder. Geçici iş ilişkisi kurulan işveren, işçinin kendisinde çalıştığı sürede ödenmeyen ücretinden, işçiyi gözetme borcundan ve sosyal sigorta primlerinden işveren ile birlikte sorumludur.

İşçi, işyerine ve işe ilişkin olup kusuru ile sebep olduğu zarardan geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı sorumludur. İşçinin geçici sözleşmesinden aksi anlaşılmıyorsa, işçinin diğer hak ve yükümlülüklerine ilişkin bu Kanundaki düzenlemeler geçici iş ilişkisi kurulan işverenle olan ilişkisine de uygulanır.

İşçiyi geçici olarak devralan işveren grev ve lokavt aşamasına gelen bir toplu iş uyuşmazlığının tarafı ise, işçi grev ve lokavtın uygulanması sırasında çalıştırılmaz. Ancak, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanununun 39 uncu maddesi hükümleri saklıdır. İşveren, işçisini grev ve lokavt süresince kendi işyerinde çalıştırmak zorundadır.

Toplu işçi çıkarmaya gidilen işyerlerinde çıkarma tarihinden itibaren altı ay içinde toplu işçi çıkarmanın konusu olan işlerde geçici iş ilişkisi gerçekleşmez.

## **İKİNCİ**

## **BÖLÜM**

### **İş Sözleşmesi, Türleri ve Feshi**

#### **Tanım ve şekil**

**MADDE 8. -** İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanunda aksi belirtilmedikçe, özel bir şekle tâbi değildir.

Süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılması zorunludur. Bu belgeler damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır.

Yazılı sözleşme yapılmayan hallerde işveren işçiye en geç iki ay içinde genel ve özel çalışma koşullarını, günlük ya da haftalık çalışma süresini, temel ücreti ve varsa ücret eklerini, ücret ödeme dönemini, süresi belirli ise sözleşmenin süresini, fesih halinde tarafların uymak zorunda oldukları hükümleri gösteren yazılı bir belge vermekle yükümlüdür. Süresi bir ayı geçmeyen belirli süreli iş sözleşmelerinde bu fıkra hükmü uygulanmaz. İş sözleşmesi iki aylık süre dolmadan sona ermiş ise, bu bilgilerin en geç sona erme tarihinde işçiye yazılı olarak verilmesi zorunludur.

#### **Türü ve çalışma biçimlerini belirleme serbestisi**

**MADDE 9 -** Taraflar iş sözleşmesini, Kanun hükümleriyle getirilen sınırlamalar saklı kalmak koşuluyla, ihtiyaçlarına uygun türde düzenleyebilirler.

İş sözleşmeleri belirli veya belirsiz süreli yapılır. Bu sözleşmeler çalışma biçimleri bakımından tam süreli veya kısmî süreli yahut deneme süreli ya da diğer türde oluşturulabilir.

## **Sürekli ve süreksiz işlerdeki iş sözleşmeleri**

**MADDE 10.-** Nitelikleri bakımından en çok otuz iş günü süren işlere süreksiz iş, bundan fazla devam edenlere sürekli iş denir.

Bu Kanunun 3, 8, 12, 13, 14, 15, 17, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 75, 80 ve geçici 6 ncı maddeleri süreksiz işlerde yapılan iş sözleşmelerinde uygulanmaz. Süreksiz işlerde, bu maddelerde düzenlenen konularda Borçlar Kanunu hükümleri uygulanır.

## **Belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmesi**

**MADDE 11 –** İş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı halde sözleşme belirsiz süreli sayılır. Belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi belirli süreli iş sözleşmesidir.

Belirli süreli iş sözleşmesi, esaslı bir neden olmadıkça, birden fazla üst üste (zincirleme) yapılamaz. Aksi halde iş sözleşmesi başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edilir.

Esaslı nedene dayalı zincirleme iş sözleşmeleri, belirli süreli olma özelliğini korurlar.

## **Belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmesi ayrımının sınırları**

**MADDE 12 -** Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçi, ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça, salt iş sözleşmesinin süreli olmasından dolayı belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan emsal işçiye göre farklı işleme tâbi tutulamaz.

Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçiye, belirli bir zaman ölçüt alınarak ödenecek ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatler, işçinin çalıştığı süreye orantılı olarak verilir. Herhangi bir çalışma şartından yararlanmak için aynı işyeri veya işletmede geçirilen kıdem arandığında belirli süreli iş sözleşmesine göre çalışan işçi için farklı kıdem uygulanmasını haklı gösteren bir neden olmadıkça, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan emsal işçi hakkında esas alınan kıdem uygulanır.

Emsal işçi, işyerinde aynı veya benzeri işte belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçidir. İşyerinde böyle bir işçi bulunmadığı takdirde, o işkolunda şartlara uygun bir işyerinde aynı veya benzer işi üstlenen belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçi dikkate alınır.

## **Kısmî süreli ve tam süreli iş sözleşmesi**

**MADDE 13 -** İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmî süreli iş sözleşmesidir.

Kısmî süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçi, ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça, salt iş sözleşmesinin kısmî süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tâbi tutulamaz. Kısmî süreli çalışan işçinin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenir.

Emsal işçi, işyerinde aynı veya benzeri işte tam süreli çalıştırılan işçidir. İşyerinde böyle bir işçi bulunmadığı takdirde, o işkolunda şartlara uygun işyerinde aynı veya benzer işi üstlenen tam süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçi esas alınır.

İşyerinde çalışan işçilerin, niteliklerine uygun açık yer bulunduğu kısmî süreli tam süreli veya tam süreli kısmî süreliye geçirilme istekleri işverence dikkate alınır ve boş yerler zamanında duyurulur.

## **Çağrı üzerine çalışma**

**MADDE 14. -** Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir.

Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılın veya çalıştırılmasının ücrete hak kazanır.

İşçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkına sahip olan işveren, bu çağrıyı, aksi kararlaştırılmadıkça, işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapmak zorundadır. Süreye uygun çağrı üzerine işçi iş görme edimini yerine getirmekle yükümlüdür. Sözleşmede günlük çalışma süresi kararlaştırılmamış ise, işveren her çağrıda işçiyi günde en az dört saat üst üste çalıştırmak zorundadır.

#### **Deneme süreli iş sözleşmesi**

**MADDE 15.** - Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir.

Deneme süresi içinde taraflar iş sözleşmesini bildirim süresine gerek olmaksızın ve tazminatsız feshedebilir. İşçinin çalıştığı günler için ücret ve diğer hakları saklıdır.

#### **Takım sözleşmesi ile oluşturulan iş sözleşmeleri**

**MADDE 16.** - Birden çok işçinin meydana getirdiği bir takımı temsilen bu işçilerden birinin, takım kılavuzu sıfatıyla işverenle yaptığı sözleşmeye takım sözleşmesi denir.

Takım sözleşmesinin, oluşturulacak iş sözleşmeleri için hangi süre kararlaştırılmış olursa olsun, yazılı yapılması gerekir. Sözleşmede her işçinin kimliği ve alacağı ücret ayrı ayrı gösterilir.

Takım sözleşmesinde isimleri yazılı işçilerden her birinin işe başlamasıyla, o işçi ile işveren arasında takım sözleşmesinde belirlenen şartlarla bir iş sözleşmesi yapılmış sayılır. Ancak, takım sözleşmesi hakkında Borçlar Kanununun 110 uncu maddesi hükmü de uygulanır.

İşe başlamasıyla iş sözleşmesi kurulan işçilere ücretlerini işveren veya işveren vekili her birine ayrı ayrı ödemek zorundadır. Takım kılavuzu için, takıma dahil işçilerin ücretlerinden işe aracılık veya benzeri bir nedenle kesinti yapılamaz.

#### **Süreli fesih**

**MADDE 17.** - Belirsiz süreli iş sözleşmelerinin feshinden önce durumun diğer tarafa bildirilmesi gerekir.

İş sözleşmeleri;

- İşi altı aydan az sürmüş olan işçi için, bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak iki hafta sonra,
- İşi altı aydan birbuçuk yıla kadar sürmüş olan işçi için, bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak dört hafta sonra,
- İşi birbuçuk yıldan üç yıla kadar sürmüş olan işçi için, bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak altı hafta sonra,
- İşi üç yıldan fazla sürmüş işçi için, bildirim yapılmasından başlayarak sekiz hafta sonra,

Feshedilmiş sayılır.

Bu süreler asgari olup sözleşmeler ile artırılabilir.

Bildirim şartına uymayan taraf, bildirim süresine ilişkin ücret tutarında tazminat ödemek zorundadır.

İşveren bildirim süresine ait ücreti peşin vermek suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir.

İşverenin bildirim şartına uymaması veya bildirim süresine ait ücreti peşin ödeyerek sözleşmeyi feshetmesi, bu Kanunun 18, 19, 20 ve 21 inci maddesi hükümlerinin uygulanmasına engel olmaz. 18 inci maddenin birinci fıkrası uyarınca bu Kanunun 18, 19, 20 ve 21 inci maddelerinin uygulanma alanı dışında kalan işçilerin iş sözleşmesinin, fesih hakkının kötüye kullanılarak sona erdirildiği durumlarda işçiye bildirim süresinin üç katı tutarında tazminat ödenir. Fesih için bildirim şartına da uyulmaması ayrıca dördüncü fıkra uyarınca tazminat ödenmesini gerektirir.

Bu maddeye göre ödenecek tazminatlar ile bildirim sürelerine ait peşin ödenecek ücretin hesabında 32 nci maddenin birinci fıkrasında yazılan ücrete ek olarak işçiye sağlanmış para veya para ile ölçülmesi mümkün sözleşme ve Kanundan doğan menfaatler de göz önünde tutulur.

### **Feshin geçerli sebebe dayandırılması**

**MADDE 18.** - Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.

Altı aylık kıdem hesabında bu Kanunun 66 ncı maddesindeki süreler dikkate alınır.

Özellikle aşağıdaki hususlar fesih için geçerli bir sebep oluşturmaz:

- a. Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak.
- b. İşyeri sendika temsilciliği yapmak.
- c. Mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak.
- d. Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler.
- e. 74 üncü maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek.
- f. Hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık.

İşçinin altı aylık kıdemi, aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen süreler birleştirilerek hesap edilir. İşverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir.

İşletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcılarını ile işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri hakkında bu madde, 19 ve 21 inci maddeler ile 25 inci maddenin son fıkrası uygulanmaz.

### **Sözleşmenin feshinde usul**

**MADDE 19.** - İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır.

Hakındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25 inci maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır.

### **Fesih bildirimine itiraz ve usulü**

**MADDE 20.** - İş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde iş mahkemesinde dava açabilir. Toplu iş sözleşmesinde hüküm varsa veya taraflar anlaşılırsa uyuşmazlık aynı sürede özel hakeme götürülür.

Feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir. İşçi, feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde, bu iddiasını ispatla yükümlüdür.

Dava seri muhakeme usulüne göre iki ay içinde sonuçlandırılır. Mahkemece verilen kararın temyizi halinde, Yargıtay bir ay içinde kesin olarak karar verir.

Özel hakemin oluşumu, çalışma esas ve usulleri çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenir.

### **Geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları**

**MADDE 21.** - İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece veya özel hakem tarafından tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe başlatmaz ise, işçiye en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur.

Mahkeme veya özel hakem feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarını da belirler.

Kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre için işçiye en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir.

İşçi işe başlatılırsa, peşin olarak ödenen bildirim süresine ait ücret ile kıdem tazminatı, yukarıdaki fıkra hükümlerine göre yapılacak ödemedir mahsup edilir. İşe başlatılmayan işçiye bildirim süresi verilmemiş veya bildirim süresine ait ücret peşin ödenmemişse, bu süreler için ücret tutarı ayrıca ödenir.

İşçi kesinleşen mahkeme veya özel hakem kararının tebliğinden itibaren on işgünü içinde işe başlamak için işverene başvuruda bulunmak zorundadır. İşçi bu süre içinde başvuruda bulunmaz ise, işverence yapılmış olan fesih geçerli bir fesih sayılır ve işveren sadece bunun hukuki sonuçları ile sorumlu olur.

Bu maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkra hükümleri sözleşmeler ile hiçbir suretle değiştirilemez; aksi yönde sözleşme hükümleri geçersizdir.

#### **Çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi**

**MADDE 22.** - İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir. Bu şekilde uygun olarak yapılmayan ve işçi tarafından altı işgünü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler işçiye bağlamaz. İşçi değişiklik önerisini bu süre içinde kabul etmezse, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını veya fesih için başka bir geçerli nedenin bulunduğunu yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir. İşçi bu durumda 17 ila 21 inci madde hükümlerine göre dava açabilir.

Taraflar aralarında anlaşarak çalışma koşullarını her zaman değiştirebilir. Çalışma koşullarında değişiklik geçmişe etkili olarak yürürlüğe konulamaz.

#### **Yeni işverenin sorumluluğu**

**MADDE 23.** - Süresi belirli olan veya olmayan sürekli iş sözleşmesi ile bir işverenin işine girmiş olan işçi, sözleşme süresinin bitmesinden önce yahut bildirim süresine uymaksızın işini bırakıp başka bir işverenin işine girerse sözleşmenin bu suretle feshinden ötürü, işçinin sorumluluğu yanında, ayrıca yeni işveren de aşağıdaki hallerde birlikte sorumludur:

- a. İşçinin bu davranışına, yeni işe girdiği işveren sebep olmuşsa.
- b. Yeni işveren, işçinin bu davranışını bilerek onu işe almışsa.
- c. Yeni işveren işçinin bu davranışını öğrendikten sonra dahi onu çalıştırmaya devam ederse.

#### **İşçinin haklı nedenle derhal fesih hakkı**

**MADDE 24.** - Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemezsizin feshedebilir:

##### **I. Sağlık sebepleri:**

- a. İş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması için niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olursa.
- b. İşçinin sürekli olarak yakından ve doğrudan buluşup görüştüğü işveren yahut başka bir işçi bulaşıcı veya işçinin işi ile bağdaşmayan bir hastalığa tutulursa.

##### **II. Ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri:**

- a. İşveren iş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri hakkında yanlış vasıflar veya şartlar göstermek yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler vermek veya sözler söylemek suretiyle işçiye yanıltırsa.
- b. İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa.
- c. İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse, yahut işçiye veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler, yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa.
- d. İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa.
- e. İşveren tarafından işçinin ücreti kanun hükümleri veya sözleşme şartlarına uygun olarak hesap edilmez veya ödenmezse,

- f. Ücretin parça başına veya iş tutarı üzerinden ödenmesi kararlaştırılıp da işveren tarafından işçiye yapabileceği sayı ve tutardan az iş verildiği hallerde, aradaki ücret farkı zaman esasına göre ödenerek işçinin eksik aldığı ücret karşılanmazsa, yahut çalışma şartları uygulanmazsa.

### III. Zorlayıcı sebepler:

İşçinin çalıştığı işyerinde bir haftadan fazla süre ile işin durmasını gerektirecek zorlayıcı sebepler ortaya çıkarsa.

### İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı

**MADDE 25.** - Süresi belirli olsun veya olmasın işveren, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeeksizin feshedebilir:

#### I- Sağlık sebepleri:

- a. İşçinin kendi kastından veya derli toplu olmayan yaşayışından yahut içkiye düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa veya sakatlığa uğraması halinde, bu sebeple doğacak devamsızlığın ardı ardına üç iş günü veya bir ayda beş iş gününden fazla sürmesi.
- b. İşçinin tutulduğu hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olduğu ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunduğuunun Sağlık Kurulunca saptanması durumunda.

(a) alt bendinde sayılan sebepler dışında işçinin hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi hallerde işveren için iş sözleşmesini bildirimsiz fesih hakkı; belirtilen hallerin işçinin işyerindeki çalışma süresine göre 17 nci maddedeki bildirim sürelerini altı hafta aşmasından sonra doğar. Doğum ve gebelik hallerinde bu süre 74 üncü maddedeki sürenin bitiminde başlar. Ancak işçinin iş sözleşmesinin askıda kalması nedeniyle işine gidemediği süreler için ücret işlemez.

#### II- Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri:

- a. İş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek, yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işçinin işvereni yanıltması.
- b. İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnadlarda bulunması.
- c. İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması.
- d. İşçinin işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması veya 84 üncü maddeye aykırı hareket etmesi.
- e. İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması.
- f. İşçinin, işyerinde, yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi.
- g. İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki işgünü veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü, yahut bir ayda üç işgünü işine devam etmemesi.
- h. İşçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi.
- i. İşçinin kendi isteği veya savaşması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işyerinin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya ve maddeleri otuz günlük ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması.

#### III- Zorlayıcı sebepler:

İşçi işyerinde bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması.

#### IV- İşçinin gözüaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 17 nci maddedeki bildirim süresini aşması.

İşçi feshin yukarıdaki bentlerde öngörülen sebeplere uygun olmadığı iddiası ile 18, 20 ve 21 inci madde hükümleri çerçevesinde yargı yoluna başvurabilir.

### Derhal fesih hakkını kullanma süresi

**MADDE 26.** - 24 ve 25 inci maddelerde gösterilen ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan hallere dayanarak işçi veya işveren için tanınmış olan sözleşmeyi fesih yetkisi, iki taraftan birinin bu çeşit davranışlarda bulunduğunu diğer tarafın öğrendiği günden başlayarak altı iş günü geçtikten ve her halde fiilin gerçekleşmesinden itibaren bir yıl sonra kullanılamaz. Ancak işçinin olayda maddi çıkar sağlaması halinde bir yıllık süre uygulanmaz.

Bu haller sebebiyle işçi yahut işverenden iş sözleşmesini yukarıdaki fıkrada öngörülen süre içinde feshedenlerin diğer taraftan tazminat hakları saklıdır.

#### **Yeni iş arama izni**

**MADDE 27.** - Bildirim süreleri içinde işveren, işçiye yeni bir iş bulması için gerekli olan iş arama iznini iş saatleri içinde ve ücret kesintisi yapmadan vermeye mecburdur. İş arama izninin süresi günde iki saatten az olamaz ve işçi isterse iş arama izin saatlerini birleştirerek toplu kullanabilir. Ancak iş arama iznini toplu kullanmak isteyen işçi, bunu işten ayrılacağı günden evvelki günlere rastlatmak ve bu durumu işverene bildirmek zorundadır.

İşveren yeni iş arama iznini vermez veya eksik kullandırırsa o süreye ilişkin ücret işçiye ödenir.

İşveren, iş arama izni esnasında işçiye çalıştırır ise işçinin izin kullanarak bir çalışma karşılığı olmaksızın alacağı ücrete ilaveten, çalıştırdığı sürenin ücretini yüzde yüz zamlı öder.

#### **Çalışma belgesi**

**MADDE 28.** - İşten ayrılan işçiye, işveren tarafından işinin çeşidinin ne olduğunu ve süresini gösteren bir belge verilir.

Belgenin vaktinde verilmemesinden veya belgede doğru olmayan bilgiler bulunmasından zarar gören işçi veyahut işçiye işine alan yeni işveren eski işverenden tazminat isteyebilir.

Bu belgeler her türlü resim ve harçtan muafır.

#### **Toplu işçi çıkarma**

**MADDE 29.** - İşveren; ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri sonucu toplu işçi çıkarmak istediğinde, bunu en az otuz gün önceden bir yazı ile, işyeri sendika temsilcilerine, ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirir.

İşyerinde çalışan işçi sayısı:

- a. 20 ile 100 işçi arasında ise, en az 10 işçinin,
- b. 101 ile 300 işçi arasında ise, en az yüzde on oranında işçinin,
- c. 301 ve daha fazla ise, en az 30 işçinin,

İşine 17 nci madde uyarınca ve bir aylık süre içinde aynı tarihte veya farklı tarihlerde son verilmesi toplu işçi çıkarma sayılır.

Birinci fıkra uyarınca yapılacak bildirimde işçi çıkarmanın sebepleri, bundan etkilenecek işçi sayısı ve grupları ile işe son verme işlemlerinin hangi zaman diliminde gerçekleşeceğine ilişkin bilgilerin bulunması zorunludur.

Bildirimden sonra işyeri sendika temsilcileri ile işveren arasında yapılacak görüşmelerde, toplu işçi çıkarmanın önlenmesi ya da çıkarılacak işçi sayısının azaltılması yahut çıkarmanın işçiler açısından olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi konuları ele alınır. Görüşmelerin sonunda, toplantının yapıldığını gösteren bir belge düzenlenir.

Fesih bildirimleri, işverenin toplu işçi çıkarma isteğini bölge müdürlüğüne bildirmesinden otuz gün sonra hüküm doğurur.

İşyerinin bütünüyle kapatılarak kesin ve devamlı suretle faaliyete son verilmesi halinde, işveren sadece durumu en az otuz gün önceden ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirmek ve işyerinde ilan etmekle yükümlüdür. İşveren toplu işçi çıkarmanın kesinleşmesinden itibaren altı ay içinde aynı nitelikteki iş için yeniden işçi almak istediği takdirde nitelikleri uygun olanları tercihen işe çağırır.

Mevsim ve kampanya işlerinde çalışan işçilerin işten çıkarılmaları hakkında, işten çıkarma bu işlerin niteliğine bağlı olarak yapıyorsa, toplu işçi çıkarmaya ilişkin hükümler uygulanmaz.

İşveren toplu işçi çıkarılmasına ilişkin hükümleri 18, 19, 20 ve 21 inci madde hükümlerinin uygulanmasını engellemek amacıyla kullanamaz; aksi halde işçi bu maddelere göre dava açabilir.

## **Özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu**

**MADDE 30.** - İşverenler elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1 inci maddesinin (B) fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı yüzde altıdır. Ancak özürlüler için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır.

Bu kapsamda çalıştırılacak işçi sayısının tespitinde belirsiz süreli iş sözleşmesine ve belirli süreli iş sözleşmesine göre çalıştırılan işçiler esas alınır. Kısmi süreli iş sözleşmesine göre çalışanlar, çalışma süreleri dikkate alınarak tam süreli çalışmaya dönüştürülür.

Oranların hesaplanmasında yarıma kadar kesirler dikkate alınmaz, yarım ve daha fazla olanlar tama dönüştürülür.

İşyerinin işçisi iken sakatlanan, eski hükümlü ya da terör mağduru olanlara öncelik tanınır.

İşverenler çalıştırmakla yükümlü oldukları işçileri Türkiye İş Kurumu aracılığı ile sağlarlar.

Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin nitelikleri, hangi işlerde çalıştırılabilecekleri, bunların işyerlerinde genel hükümler dışında bağlı olacakları özel çalışma ile mesleğe yönlentilmeleri, mesleki yönden işverence nasıl işe alınacakları, Adalet Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca birlikte çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Yer altı ve su altı işlerinde özürlü işçi çalıştırılmaz ve yukarıdaki hükümler uyarınca işyerlerindeki işçi sayısının tespitinde yer altı ve su altı işlerinde çalışanlar hesaba katılmaz.

Bir işyerinden malulen ayrılmak zorunda kalıp da sonradan maluliyeti ortadan kalkan işçiler eski işyerlerinde tekrar işe alınmalarını istedikleri takdirde, işveren bunları eski işleri veya benzeri işlerde boş yer varsa derhal, yoksa boşalacak ilk işe başka isteklilere tercih ederek, o andaki şartlarla işe almak zorundadır. Aranılan şartlar bulunduğu halde işveren iş sözleşmesi yapma yükümlülüğünü yerine getirmese, işe alınma isteğinde bulunan eski işçiye altı aylık ücret tutarında tazminat öder.

Eski hükümlü çalıştırılmasında kanunlardaki kamu güvenliği ile ilgili hizmetlere ilişkin özel hükümler saklıdır.

Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranların üstünde özürlü ve eski hükümlü ve terör mağduru çalıştıran işverenlerin kontenjan fazlası işçiler için özürlü ve eski hükümlü çalıştırmakla yükümlü olmadıkları halde özürlü çalıştıran veya çalışma gücünü yüzde seksenden fazla kaybetmiş özürlüyü çalıştıran işverenlerin bu şekilde çalıştırdıkları her bir özürlü için 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununa göre ödemeleri gereken işveren sigorta prim hisselerinin yüzde ellisini kendisi, yüzde ellisini Hazine öder.

Bu maddeye aykırılık hallerinde 101 inci madde uyarınca tahsil edilecek para cezaları Türkiye İş Kurumu bütçesinin Maliye Bakanlığınca açılacak özel tertibine gelir kaydedilir. Bu hesapta toplanan paralar özürlü ve eski hükümlülerin mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyonu, kendi işini kurma ve bu gibi projelerde kullanılmak üzere Türkiye İş Kurumuna aktarılır. Toplanan paraların nerelere ve ne kadar verileceği Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğünün koordinatörlüğünde, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Özürlüler İdaresi Başkanlığı, Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkif Evleri Genel Müdürlüğü, Türkiye Sakatlar Konfederasyonu ve en çok işçi ve işvereni temsil eden üst kuruluşların birer temsilcilerinden oluşan komisyon tarafından karara bağlanır. Komisyonun çalışma usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

## **Askerlik ve kanundan doğan çalışma**

**MADDE 31.** - Muvazzaf askerlik ödevi dışında manevra veya herhangi bir sebeple silah altına alınan veya herhangi bir kanundan doğan çalışma ödevi yüzünden işinden ayrılan işçinin iş sözleşmesi işinden ayrıldığı günden başlayarak iki ay sonra işverence feshedilmiş sayılır.

İşçinin bu haktan faydalanabilmesi için o işte en az bir yıl çalışmış olması şarttır. Bir yıldan çok çalışmaya karşılık her fazla yıl için, ayrıca iki gün eklenir. Şu kadar ki bu sürenin tamamı doksan günü geçemez.

İş sözleşmesinin feshedilmiş sayılabilmesi için beklenilmesi gereken süre içinde işçinin ücreti işlemez. Ancak özel kanunların bu husustaki hükümleri saklıdır. Bu süre içinde iş sözleşmesinin Kanundan doğan başka bir sebebe dayanarak işveren veya işçi tarafından feshedildiği öteki tarafa bildirilmiş olsa bile, fesih için Kanunun gösterdiği süre bu sürenin bitiminden sonra işlemeye başlar. Ancak iş sözleşmesi belirli süreli olarak yapılmış ve sözleşme yukarıda yazılı süre içinde kendiliğinden sona eriyorsa bu madde hükümleri uygulanmaz.

Herhangi bir askeri ve kanuni ödev dolayısıyla işinden ayrılan işçiler bu ödevin sona ermesinden başlayarak iki ay içinde işe girmek istedikleri takdirde işveren bunları eski işleri veya benzeri işlerde boş yer varsa derhal, yoksa boşalacak ilk işe başka isteklilere tercih ederek, o andaki şartlarla işe almak zorundadır. Aranan şartlar bulunduğu halde işveren iş sözleşmesi yapma yükümlülüğünü yerine getirmezse, işe alınma isteğinde bulunan eski işçiye üç aylık ücret tutarında tazminat öder.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Ücret**

#### **Ücret ve ücretin ödenmesi**

**MADDE 32.** - Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

Ücret, kural olarak, Türk parası ile işyerinde veya özel olarak açılan bir banka hesabına ödenir. Ücret yabancı para olarak kararlaştırılmış ise ödeme günündeki rayice göre Türk parası ile ödenebilir.

Emre muharrer senetle (bono ile), kuponla veya yurtdışı geçerli parayı temsil ettiği iddia olunan bir senetle veya diğer herhangi bir şekilde ücret ödemesi yapılamaz.

Ücret en geç ayda bir ödenir. İş sözleşmeleri veya toplu iş sözleşmeleri ile ödeme süresi bir haftaya kadar indirilebilir.

İş sözleşmelerinin sona ermesinde, işçinin ücreti ile sözleşme ve Kanundan doğan para ile ölçülmesi mümkün menfaatlerinin tam olarak ödenmesi zorunludur.

Meyhane ve benzeri eğlence yerleri ve perakende mal satan dükkan ve mağazalarda, buralarda çalışanlar hariç, ücret ödemesi yapılamaz.

Ücret alacaklarında zamanaşımı süresi beş yıldır.

#### **İşverenin ödeme aczine düşmesi**

**MADDE 33.** - İşverenin konkordato ilan etmesi, işveren için aciz vesikası alınması veya iflası nedenleri ile işverenin ödeme güçlüğüne düştüğü hallerde geçerli olmak üzere, işçilerin iş ilişkisinden kaynaklanan son üç aylık ücret alacaklarını karşılamak amacı ile İşsizlik Sigortası Fonu kapsamında ayrı bir Ücret Garanti Fonu oluşturulur.

Ücret Garanti Fonu, işverenlerce işsizlik sigortası primi olarak yapılan ödemelerin yıllık toplamının yüzde biridir. Ücret Garanti Fonunun oluşumu ve uygulanması ile ilgili usul ve esaslar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

#### **Ücretin gününde ödenmemesi**

**MADDE 34.** - Ücreti ödeme gününden itibaren yirmi gün içinde mücbir bir neden dışında ödenmeyen işçi, iş görme borcunu yerine getirmekten kaçınabilir. Bu nedenle kişisel kararlarına dayanarak iş görme borcunu yerine getirmemeleri sayısal olarak toplu bir nitelik kazansa dahi grev olarak nitelendirilemez. Gününde ödenmeyen ücretler için mevduata uygulanan en yüksek faiz oranı uygulanır.

Bu işçilerin bu nedenle iş akitleri çalışmadıkları için feshedilemez ve yerine yeni işçi alınamaz, bu işler başkalarına yaptırılamaz.

#### **Ücretin saklı kısmı**

**MADDE 35.** - İşçilerin aylık ücretlerinin dörtte birinden fazlası haczedilemez veya başkasına devir ve temlik olunamaz. Ancak, işçinin bakmak zorunda olduğu aile üyeleri için hakim tarafından takdir edilecek miktar bu paraya dahil değildir. Nafaka borcu alacaklılarının hakları saklıdır.

**Kamu makamlarının ve asıl işverenlerin hakedişlerinden ücreti kesme yükümlülüğü**

**MADDE 36.** - Genel ve katma bütçeli dairelerle mahalli idareler veya kamu iktisadi teşebbüsleri yahut özel kanuna veya özel kanunla verilmiş yetkiye dayanılarak kurulan banka ve kuruluşlar; asıl işverenler müteahhide verdikleri her türlü bina, köprü, hat ve yol inşası gibi yapım ve onarım işlerinde çalışan işçilerden müteahhit veya taşeronlarca ücretleri ödenmeyenlerin bulunup

bulunmadığının kontrolü, ya da ücreti ödenmeyen işçinin başvurusu üzerine, ücretleri ödenmeyen varsa müteahhitten veya taşeronlardan istenecek bordrolara göre bu ücretleri bunların hakedişlerinden öderler.

Bunun için hakediş ödeneceği ilgili idare tarafından işyerinde şantiye şefliği işyeri ilân tahtası veya işçilerin toplu bulunduğu yerler gibi işçilerin görebileceği yerlere yazılı ilân asılmak suretiyle duyurulur. Ücret alacağı olan işçilerin her hakediş dönemi için olan ücret alacaklarının üç aylık tutarından fazlası hakkında adı geçen idarelere herhangi bir sorumluluk düşmez.

Anılan müteahhitlerin bu işverenlerdeki her çeşit teminat ve hakedişleri üzerinde yapılacak her türlü devir ve el değiştirme işlemleri veya haciz ve icra takibi bu işte çalışan işçilerin ücret alacaklarını karşılayacak kısım ayrıldıktan sonra, kalan kısım üzerinde hüküm ifade eder.

Bir işverenin üçüncü kişiye karşı olan borçlarından dolayı işyerinde bulunan tesisat, malzeme, ham, yarı işlenmiş ve tam işlenmiş mallar ve başka kıymetler üzerinde yapılacak haciz ve icra takibi, bu işyerinde çalışan işçilerin icra kararının alındığı tarihten önceki üç aylık dönem içindeki ücret alacaklarını karşılayacak kısım ayrıldıktan sonra, kalan kısım üzerinde hüküm ifade eder.

Bu maddede kamu tüzel kişilerine ve bazı teşekküllere verilen yetkileri 2 nci maddenin altıncı fıkrası gereğince sorumluluk taşıyan bütün işverenler de kullanmaya yetkilidir.

### **Ücret hesap pusulası**

**MADDE 37.** - İşveren işyerinde veya bankaya yaptığı ödemelerde işçiye ücret hesabını gösterir imzalı veya işyerinin özel işaretini taşıyan bir pusula vermek zorundadır.

Bu pusulada ödemenin günü ve ilişkin olduğu dönem ile fazla çalışma, hafta tatili, bayram ve genel tatil ücretleri gibi asıl ücrete yapılan her çeşit eklemeler tutarının ve vergi, sigorta primi, avans mahsubu, nafaka ve icra gibi her çeşit kesintilerin ayrı ayrı gösterilmesi gerekir.

Bu işlemler damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır.

### **Ücret kesme cezası**

**MADDE 38.** - İşveren toplu sözleşme veya iş sözleşmelerinde gösterilmiş olan sebepler dışında işçiye ücret kesme cezası veremez.

İşçi ücretlerinden ceza olarak yapılacak kesintilerin işçiye derhal sebepleriyle beraber bildirilmesi gerekir. İşçi ücretlerinden bu yolda yapılacak kesintiler bir ayda iki gündelikten veya parça başına yahut yapılan iş miktarına göre verilen ücretlerde işçinin iki günlük kazancından fazla olamaz.

Bu paralar işçilerin eğitimi ve sosyal hizmetleri için kullanılıp harcanmak üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı hesabına Bakanlıkça belirtilecek Türkiye'de kurulu bulunan ve mevduat kabul etme yetkisini haiz bankalardan birine, kesildiği tarihten itibaren bir ay içinde yatırılır. Her işveren işyerinde bu paraların ayrı bir hesabını tutmaya mecburdur. Birikmiş bulunan ceza paralarının nerelere ve ne kadar verileceği Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanının başkanlık edeceği ve işçi temsilcilerinin de katılacağı bir kurul tarafından karara bağlanır. Bu kurulun kimlerden teşekkül edeceği, nasıl ve hangi esaslara göre çalışacağı çıkarılacak bir yönetmelikte gösterilir.

### **Asgari ücret**

**MADDE 39.** - İş sözleşmesi ile çalışan ve bu Kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca Asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığı ile ücretlerin asgari sınırları en geç iki yılda bir belirlenir.

Asgari Ücret Tespit Komisyonu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının tespit edeceği üyelerden birinin başkanlığında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürü veya yardımcısı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü veya yardımcısı, Devlet İstatistik Enstitüsü Ekonomik İstatistikler Dairesi Başkanı veya yardımcısı, Hazine Müsteşarlığı temsilcisi, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığından konu ile ilgili dairenin başkanı veya yetki vereceği bir görevli ile bünyesinde en çok işçiye bulunduran en üst işçi kuruluşundan değişik işkolları için seçecekleri beş, bünyesinde en çok işvereni bulunduran işveren kuruluşundan değişik işkolları için seçeceği beş temsilciden kurulur. Asgari Ücret Tespit Komisyonu en az on üyesinin katılımıyla toplanır. Kurul, üye oylarının çoğunluğu ile karar verir. Oyların eşitliği halinde, Başkanın bulunduğu taraf çoğunluğu sağlamış sayılır.

Komisyon kararları kesindir. Kararlar Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girer.

Komisyonun toplanma ve çalışma şekli, asgari ücretlerin tespiti sırasında uygulanacak esaslar ile başkan, üye ve raportörlere verilecek huzur hakları Maliye Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının birlikte hazırlayacakları yönetmelikte belirtilir.

Asgari Ücret Tespit Komisyonunun sekretarya hizmetleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yerine getirilir.

#### **Yarım ücret**

**MADDE 40.** - 24 ve 25 inci maddelerin (III) numaralı bentlerinde gösterilen zorlayıcı sebepler dolayısıyla çalışmayan veya çalıştırılmayan işçiye bu bekleme süresi içinde bir haftaya kadar her gün için yarım ücret ödenir.

#### **Fazla çalışma ücreti**

**MADDE 41.** - Ülkenin genel yararları yahut işin niteliği veya üretimin artırılması gibi nedenlerle fazla çalışma yapılabilir. Fazla çalışma, Kanunda yazılı koşullar çerçevesinde, haftalık kırkbeş saati aşan çalışmalardır. 63 üncü madde hükmüne göre denkleştirme esasının uygulandığı hallerde, işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık iş süresini aşmamak koşulu ile, bazı haftalarda toplam kırkbeş saati aşıya dahi bu çalışmalar fazla çalışma sayılmaz.

Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ödenir.

Haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle kırkbeş saatin altında belirlendiği durumlarda yukarıda belirtilen esaslar dahilinde uygulanan ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve kırkbeş saate kadar yapılan çalışmalar fazla sürelerle çalışmalardır. Fazla sürelerle çalışmalarda, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde yirmibeş yükseltilmesiyle ödenir.

Fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işçi isterse, bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine, fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat onbeş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir.

İşçi hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanır.

63 üncü maddenin son fıkrasında yazılı sağlık nedenlerine dayanan kısa veya sınırlı süreli işlerde ve 69 uncu maddede belirtilen gece çalışmasında fazla çalışma yapılamaz.

Fazla saatlerle çalışmak için işçinin onayının alınması gerekir.

Fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda ikiyüzyetmiş saatten fazla olamaz.

Fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışmaların ne şekilde uygulanacağı çıkarılacak yönetmelikte gösterilir.

#### **Zorunlu nedenlerle fazla çalışma**

**MADDE 42.** - Gerek bir arıza sırasında, gerek bir arızanın mümkün görülmesi halinde yahut makineler veya araç ve gereç için hemen yapılması gerekli acele işlerde, yahut zorlayıcı sebeplerin ortaya çıkmasında, işyerinin normal çalışmasını sağlayacak dereceyi aşmamak koşulu ile işçilerin hepsi veya bir kısmına fazla çalışma yaptırılabilir. Bu durumda fazla çalışma yapan işçilere uygun bir dinlenme süresi verilmesi zorunludur.

Şu kadar ki, zorunlu sebeplerle yapılan fazla çalışmalar için 41 inci maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkraları hükümleri uygulanır.

#### **Olağanüstü hallerde fazla çalışma**

**MADDE 43.** - Seferberlik sırasında ve bu süreyi aşmamak şartıyla yurt savunmasının gereklerini karşılayan işyerlerinde fazla çalışmaya lüzum görülürse işlerin çeşidine ve ihtiyacın derecesine göre Bakanlar Kurulu günlük çalışma süresini, işçinin en çok çalışma gücüne çıkarabilir.

Bu suretle fazla çalıştırılan işçiler için verilecek ücret hakkında 41 inci maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkraları hükümleri uygulanır.

#### **Ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalışma**

**MADDE 44.** - Ulusal bayram ve genel tatil günlerinde işyerlerinde çalışılıp çalışılmayacağı toplu iş sözleşmesi veya iş sözleşmeleri ile kararlaştırılır. Sözleşmelerde hüküm bulunmaması halinde söz konusu günlerde çalışılması için işçinin onayı gereklidir.

Bu günlere ait ücretler 47 nci maddeye göre ödenir.

#### **Saklı haklar**

**MADDE 45.** - Toplu iş sözleşmesi veya iş sözleşmelerine hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatillerde işçilere tanınan haklara, ücretli izinlere ve yüzde usulü ile çalışan işçilerin bu Kanunla tanınan haklarına aykırı hükümler konulamaz.

Bu hususlarda işçilere daha elverişli hak ve menfaatler sağlayan kanun, toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi veya gelenekten doğan kazanılmış haklar saklıdır.

#### **Hafta tatili ücreti**

**MADDE 46.** - Bu Kanun kapsamına giren işyerlerinde, işçilere tatil gününden önce 63 üncü maddeye göre belirlenen iş günlerinde çalışmış olmaları koşulu ile yedi günlük bir zaman dilimi içinde kesintisiz en az yirmidört saat dinlenme (hafta tatili) verilir.

Çalışılmayan hafta tatili günü için işveren tarafından bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücreti tam olarak ödenir.

Şu kadar ki;

- Çalışmadığı halde kanunen çalışma süresinden sayılan zamanlar ile günlük ücret ödenen veya ödenmeyen kanundan veya sözleşmeden doğan tatil günleri,
- Evlenmelerde üç güne kadar, ana veya babanın, eşin, kardeş veya çocukların ölümünde üç güne kadar verilmesi gereken izin süreleri,
- Bir haftalık süre içinde kalmak üzere işveren tarafından verilen diğer izinlerle hekim raporuyla verilen hastalık ve dinlenme izinleri,

Çalışılmış günler gibi hesaba katılır.

Zorlayıcı ve ekonomik bir sebep olmadan işyerindeki çalışmanın haftanın bir veya birkaç gününde işveren tarafından tatil edilmesi halinde haftanın çalışılmayan günleri ücretli hafta tatiline hak kazanmak için çalışılmış sayılır.

Bir işyerinde işin bir haftadan fazla bir süre ile tatil edilmesini gerektiren zorlayıcı sebepler ortaya çıktığı zaman, 24 ve 25 inci maddelerin (III) numaralı bentlerinde gösterilen zorlayıcı sebeplerden ötürü çalışılmayan günler için işçilere ödenen yarım ücret hafta tatili günü için de ödenir.

Yüzde usulünün uygulandığı işyerlerinde hafta tatili ücreti işverence işçiye ödenir.

#### **Genel tatil ücreti**

**MADDE 47.** - Bu Kanun kapsamına giren işyerlerinde çalışan işçilere, kanunlarda ulusal bayram ve genel tatil günü olarak kabul edilen günlerde çalışmazlarsa, bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretleri tam olarak, tatil yapmayarak çalıştırlarsa ayrıca çalışılan her gün için bir günlük ücreti ödenir.

Yüzde usulünün uygulandığı işyerlerinde işçilerin ulusal bayram ve genel tatil ücretleri işverence işçiye ödenir.

### **Geçici iş göremezlik**

**MADDE 48.** - İşçilere geçici iş göremezlik ödeneği verilmesi gerektiği zamanlarda geçici iş göremezlik süresine rastlayan ulusal bayram, genel tatil ve hafta tatilleri, ödeme yapılan kurum veya sandıklar tarafından geçici iş göremezlik ölçüsü üzerinden ödenir.

Hastalık nedeni ile çalışılmayan günlerde Sosyal Sigortalar Kurumu tarafından ödenen geçici iş göremezlik ödeneği aylık ücretli işçilerin ücretlerinden mahsup edilir.

### **Ücret şekillerine göre tatil ücreti**

**MADDE 49.** - İşçinin tatil günü ücreti çalıştığı günlere göre bir güne düşen ücretidir.

Parça başına, akort, götürü veya yüzde usulü ile çalışan işçilerin tatil günü ücreti, ödeme döneminde kazandığı ücretin aynı süre içinde çalıştığı günlere bölünmesi suretiyle hesaplanır.

Saat ücreti ile çalışan işçilerin tatil günü ücreti saat ücretinin yedibuçuk katıdır.

Hasta, izinli veya sair sebeplerle mazeretli olduğu hallerde dahi aylığı tam olarak ödenen aylık ücretli işçilere 46, 47 ve 48 inci maddenin birinci fıkrası hükümleri uygulanmaz. Ancak bunlardan ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalışanlara ayrıca çalıştığı her gün için bir günlük ücreti ödenir.

### **Tatil ücretine girmeyen kısımlar**

**MADDE 50.** - Fazla çalışma karşılığı olarak alınan ücretler, primler, işyerinin temelli işçisi olarak normal çalışma saatleri dışında hazırlama, tamamlama, temizleme işlerinde çalışan işçilerin bu işler için aldıkları ücretler ve sosyal yardımlar, ulusal bayram, hafta tatili ve genel tatil günleri için verilen ücretlerin tespitinde hesaba katılmaz.

### **Yüzdelerin ödenmesi**

**MADDE 51.** - Otel, lokanta, eğlence yerleri ve benzeri yerler ile içki verilen ve hemen orada yenilip içilmesi için çeşitli yiyecek satan yerlerden "yüzde" usulünün uygulandığı müesseselerde işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesap pusulalarına "yüzde" eklenerek veya ayrı şekillerde alınan paralarla kendi isteği ile müşteri tarafından işverene bırakılan yahut da onun kontrolü altında bir araya toplanan paraları işveren işyerinde çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır.

İşveren veya işveren vekili yukarıdaki fıkra da sözü edilen paraların kendisi tarafından alındığında eksiksiz olarak işçilere dağıtıldığını belgelemekle yükümlüdür.

Yüzdelerden toplanan paraların o işyerinde çalışan işçiler arasında yapılan işlerin niteliğine göre, hangi esaslar ve oranlar çerçevesinde dağıtılacağı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikle gösterilir.

### **Yüzdelerin belgelenmesi**

**MADDE 52.** - Yüzde usulünün uygulandığı işyerlerinde işveren, her hesap pusulasının genel toplamını gösteren bir belgeyi işçilerin kendi aralarından seçecekleri bir temsilciye vermekle yükümlüdür. Bu belgelerin şekli ve uygulama usulleri iş sözleşmelerinde veya toplu iş sözleşmelerinde gösterilir.

### **Yıllık ücretli izin hakkı ve izin süreleri**

**MADDE 53.** - İşyerinde işe başladığı günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin verilir.

Yıllık ücretli izin hakkından vazgeçilemez.

Niteliklerinden ötürü bir yıldan az süren mevsimlik veya kampanya işlerinde çalışanlara bu Kanunun yıllık ücretli izinlere ilişkin hükümleri uygulanmaz.

İşçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi, hizmet süresi;

- a. Bir yıldan beş yıla kadar (beş yıl dahil) olanlara ondört günden,
- b. Beş yıldan fazla onbeş yıldan az olanlara yirmi günden,
- c. Onbeş yıl (dahil) ve daha fazla olanlara yirmialtı günden,

Az olamaz.

Ancak onsekiz ve daha küçük yaştaki işçilerle elli ve daha yukarı yaştaki işçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi yirmi günden az olamaz.

Yıllık izin süreleri iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmeleri ile artırılabilir.

#### **Yıllık ücretli izne hak kazanma ve izni kullanma dönemi**

**MADDE 54.** - Yıllık ücretli izine hak kazanmak için gerekli sürenin hesabında işçilerin, aynı işverenin bir veya çeşitli işyerlerinde çalıştıkları süreler birleştirilerek göz önüne alınır. Şu kadar ki, bir işverenin bu Kanun kapsamına giren işyerinde çalışmakta olan işçilerin aynı işverenin işyerlerinde bu Kanun kapsamına girmeksizin geçirmiş bulundukları süreler de hesaba katılır.

Bir yıllık süre içinde 55 inci maddede sayılan haller dışındaki sebeplerle işçinin devamının kesilmesi halinde bu boşlukları karşılayacak kadar hizmet süresi eklenir ve bu suretle işçinin izin hakkını elde etmesi için gereken bir yıllık hizmet süresinin bitiş tarihi gelecek hizmet yılına aktarılır.

İşçinin gelecek izin hakları için geçmesi gereken bir yıllık hizmet süresi, bir önceki izin hakkının doğduğu günden başlayarak gelecek hizmet yılına doğru ve yukarıdaki fıkra ve 55 inci madde hükümleri gereğince hesaplanır.

İşçi yukarıdaki fıkralar ve 55 inci madde hükümlerine göre hesaplanacak her hizmet yılına karşılık, yıllık iznini gelecek hizmet yılı içinde kullanır.

Aynı bakanlığa bağlı işyerleri ile aynı bakanlığa bağlı tüzel kişilerin işyerlerinde geçen süreler ve kamu iktisadi teşebbüsleri yahut özel kanuna veya özel kanunla verilmiş yetkiye dayanılarak kurulan banka ve kuruluşlar veya bunlara bağlı işyerlerinde geçen süreler, işçinin yıllık ücretli izin hakkının hesaplanmasında göz önünde bulundurulur.

#### **Yıllık izin bakımından çalışılmış gibi sayılan haller**

**MADDE 55.** - Aşağıdaki süreler yıllık ücretli izin hakkının hesabında çalışılmış gibi sayılır:

- a. İşçinin uğradığı kaza veya tutulduğu hastalıktan ötürü işine gidemediği günler (Ancak, 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen süreden fazlası sayılmaz.).
- b. Kadın işçilerin 74 üncü madde gereğince doğumdan önce ve sonra çalıştırılmadıkları günler.
- c. İşçinin muvazzaf askerlik hizmeti dışında manevra veya herhangi bir kanundan dolayı ödevlendirilmesi sırasında işine gidemediği günler (Bu sürenin yılda 90 günden fazlası sayılmaz.).
- d. Çalışmakta olduğu işyerinde zorlayıcı sebepler yüzünden işin aralıksız bir haftadan çok tatil edilmesi sonucu olarak işçinin çalışmadan geçirdiği zamanın onbeş günü (işçinin yeniden işe başlaması şartıyla).
- e. 66 ncı maddede sözü geçen zamanlar.
- f. Hafta tatili, ulusal bayram, genel tatil günleri.
- g. 3153 sayılı Kanuna dayanılarak çıkarılan tüzüğe göre röntgen muayenahanelerinde çalışanlara pazardan başka verilmesi gereken yarım günlük izinler.
- h. İşçilerin arabuluculuk toplantılarına katılmaları, hakem kurullarında bulunmaları, bu kurullarda işçi temsilciliği görevlerini yapmaları, çalışma hayatı ile ilgili mevzuata göre kurulan meclis, kurul, komisyon ve toplantılara yahut işçilik konuları ile ilgili uluslararası kuruluşların konferans, kongre veya kurullarına işçi veya sendika temsilcisi olarak katılması sebebiyle işlerine devam edemedikleri günler.
- i. İşçilerin evlenmelerinde üç güne kadar, ana veya babalarının, eşlerinin, kardeş veya çocuklarının ölümünde üç güne kadar verilecek izinler.
- j. İşveren tarafından verilen diğer izinler ile 65 inci maddedeki kısa çalışma süreleri.
- k. Bu Kanunun uygulanması sonucu olarak işçiye verilmiş bulunan yıllık ücretli izin süresi.

#### **Yıllık ücretli iznin uygulanması**

**MADDE 56.** - Yıllık ücretli izin işveren tarafından bölünemez.

Bu iznin 53 üncü maddede gösterilen süreler içinde işveren tarafından sürekli bir şekilde verilmesi zorunludur.

Ancak, 53 üncü maddede öngörülen izin süreleri, tarafların anlaşması ile bir bölümü on günden aşağı olmamak üzere en çok üçe bölünebilir.

İşveren tarafından yıl içinde verilmiş bulunan diğer ücretli ve ücretsiz izinler veya dinlenme ve hastalık izinleri yıllık izne mahsup edilemez.

Yıllık ücretli izin günlerinin hesabında izin süresine rastlayan ulusal bayram, hafta tatili ve genel tatil günleri izin süresinden sayılmaz.

Yıllık ücretli izinleri işyerinin kurulu bulunduğu yerden başka bir yerde geçirecek olanlara istemde bulunmaları ve bu hususu belgellemeleri koşulu ile gidiş ve dönüşlerinde yolda geçecek süreleri karşılamak üzere işveren toplam dört güne kadar ücretsiz izin vermek zorundadır. İşveren, işyerinde çalışan işçilerin yıllık ücretli izinlerini gösterir izin kayıt belgesi tutmak zorundadır.

#### **Yıllık izin ücreti**

**MADDE 57.** - İşveren, yıllık ücretli iznini kullanan her işçiye, yıllık izin dönemine ilişkin ücretini ilgili işçinin izine başlamasından önce peşin olarak ödemek veya avans olarak vermek zorundadır.

Bu ücretin hesabında 50 nci madde hükmü uygulanır.

Günlük, haftalık veya aylık olarak belirli bir ücrete dayanmayıp da akort, komisyon ücreti, kâra katılma ve yüzde usulü ücret gibi belirli olmayan süre ve tutar üzerinden ücret alan işçinin izin süresi için verilecek ücret, son bir yıllık süre içinde kazandığı ücretin fiili olarak çalıştığı günlere bölünmesi suretiyle bulunacak ortalama üzerinden hesaplanır.

Ancak, son bir yıl içinde işçi ücretine zam yapıldığı takdirde, izin ücreti işçinin izine çıktığı ayın başı ile zammın yapıldığı tarih arasında alınan ücretin aynı süre içinde çalışılan günlere bölünmesi suretiyle hesaplanır.

Yüzde usulünün uygulandığı yerlerde bu ücret, yüzdelerden toplanan para dışında işveren tarafından ödenir.

Yıllık ücretli izin süresine rastlayan hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücretleri ayrıca ödenir.

#### **İzinde çalışma yasağı**

**MADDE 58.** - Yıllık ücretli iznini kullanmakta olan işçinin izin süresi içinde ücret karşılığı bir işte çalıştığı anlaşırsa, bu izin süresi içinde kendisine ödenen ücret işveren tarafından geri alınabilir.

#### **Sözleşmenin sona ermesinde izin ücreti**

**MADDE 59.** - İş sözleşmesinin, herhangi bir nedenle sona ermesi halinde işçinin hak kazanıp da kullanmadığı yıllık izin sürelerine ait ücreti, sözleşmenin sona erdiği tarihteki ücreti üzerinden kendisine veya hak sahiplerine ödenir. Bu ücrete ilişkin zamanaşımı iş sözleşmesinin sona erdiği tarihten itibaren başlar.

İşveren tarafından iş sözleşmesinin feshedilmesi halinde 17 nci maddede belirtilen bildirim süresiyle, 27 nci madde gereğince işçiye verilmesi zorunlu yeni iş arama izinleri yıllık ücretli izin süreleri ile iç içe giremez.

#### **İzinlere ilişkin düzenlemeler**

**MADDE 60.** - Yıllık ücretli izinlerin, yürütülen işlerin niteliğine göre yıl boyunca hangi dönemlerde kullanılacağı, izinlerin ne suretle ve kimler tarafından verileceği veya sıraya bağlı tutulacağı, yıllık izninin faydalı olması için işveren tarafından alınması gereken tedbirler ve izinlerin kullanılması konusuna ilişkin usuller ve işverence tutulması zorunlu kayıtların şekli Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikle gösterilir.

## **Sigorta primleri**

**MADDE 61.** - Sigortalılara yıllık ücretli izin süresi için ödenecek ücretler üzerinden iş kazaları ile meslek hastalıkları primleri hariç, diğer sigorta primlerinin, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunundaki esaslar çerçevesinde işçi ve işverenler yönünden ödenmesine devam olunur.

## **Ücretten indirim yapılamayacak haller**

**MADDE 62.** - Her türlü işte uygulanmakta olan çalışma sürelerinin yasal olarak daha aşağı sınırlara indirilmesi veya işverene düşen yasal bir yükümlülüğün yerine getirilmesi nedeniyle ya da bu Kanun hükümlerinden herhangi birinin uygulanması sonucuna dayanılarak işçi ücretlerinden her ne şekilde olursa olsun eksiltme yapılamaz.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM** **İşin Düzenlenmesi**

### **Çalışma süresi**

**MADDE 63.** - Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırkbeş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır.

Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde onbir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir.

Çalışma sürelerinin yukarıdaki esaslar çerçevesinde uygulama şekilleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir.

Sağlık kuralları bakımından günde ancak yedibuçuk saat ve daha az çalışması gereken işler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı tarafından müştereken hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir.

### **Telafi çalışması**

**MADDE 64.** - Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir. Bu çalışmalar fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma sayılmaz.

Telafi çalışmaları, günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz. Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılamaz.

### **Kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği**

**MADDE 65.** - Genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerini geçici olarak önemli ölçüde azaltan veya işyerinde faaliyeti tamamen veya kısmen geçici olarak durduran işveren, durumu derhal gerekçeleri ile birlikte Türkiye İş Kurumuna, varsa toplu iş sözleşmesi tarafı sendikaya bir yazı ile bildirir. Talebin uygunluğunun tespiti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca yapılır. Bunun usul ve esasları bir yönetmelikle belirlenir.

Yukarıda belirtilen nedenlerle işyerinde geçici olarak en az dört hafta işin durması veya kısa çalışma hallerinde işçilere çalıştırılmadıkları süre için işsizlik sigortasından kısa çalışma ödeneği ödenir. Kısa çalışma süresi, zorlayıcı sebebin devamı süresini ve herhalde üç ayı aşamaz. İşçinin kısa çalışma ödeneğine hak kazanabilmesi için, çalışma süreleri ve işsizlik sigortası primi ödeme gün sayısı bakımından işsizlik ödeneğine hak kazanma şartlarını yerine getirmesi gerekir.

Günlük kısa çalışma ödeneğinin miktarı, işsizlik ödeneğinin miktarı kadardır.

Zorlayıcı sebeplerle işyerinde faaliyetin tamamen veya kısmen geçici olarak durması halinde, işsizlik ödeneği ödemeleri 24 üncü maddenin (III) numaralı bendinde ve 40 ıncı maddede öngörülen bir haftalık süreden sonra başlar.

Kısa çalışma ödeneği aldığı süre içinde işçinin hastalık ve analık sigortasına ait primler İşsizlik Sigortası Fonu tarafından 2/3 oranında Sosyal Sigortalar Kurumuna aktarılır. Bu primler, sigorta primlerinin hesabında esas alınan en alt kazanç sınırı üzerinden hesaplanır. İşçi, işsizlik ödeneğinden yararlanma süresini doldurmadan tekrar işe başlar ve işsizlik sigortasından yararlanmak için 4447 sayılı Kanunun öngördüğü koşullar gerçekleşmeden işsiz kalırsa, kısa çalışma ödeneği aldığı süre çıktıktan sonra, daha önce hak ettiği işsizlik ödeneği süresini dolduruncaya kadar işsizlik ödeneğinden yararlanır.

Kısa çalışma ödeneğinin ödeme süresi içinde ödenmesi gereken geçici iş göremezlik ödeneğinin miktarı kısa çalışma ödeneğinin miktarından fazla olamaz. Geçici iş göremezlik ödeneğinin ödendiği dönemde, bu maddede öngörülen hastalık ve analık sigortası primi ödenmez.

#### **Çalışma süresinden sayılan haller**

**MADDE 66.** - Aşağıdaki süreler işçinin günlük çalışma sürelerinden sayılır:

- Madenlerde, taşocaklarında yahut her ne şekilde olursa olsun yeryüzünde veya su altında çalışılacak işlerde işçilerin kuyulara, dehlizlere veya asıl çalışma yerlerine inmeleri veya girmeleri ve bu yerlerden çıkmaları için gereken süreler.
- İşçilerin işveren tarafından işyerlerinden başka bir yerde çalıştırılmak üzere gönderilmeleri halinde yolda geçen süreler.
- İşçinin işinde ve her an iş görmeye hazır bir halde bulunmakla beraber çalıştırılmaksızın ve çıkacak işi bekleyerek boş geçirdiği süreler.
- İşçinin işveren tarafından başka bir yere gönderilmesi veya işveren evinde veya bürosunda yahut işverenle ilgili herhangi bir yerde meşgul edilmesi suretiyle asıl işini yapmaksızın geçirdiği süreler.
- Çocuk emziren kadın işçilerin çocuklarına süt vermeleri için belirtilecek süreler.
- Demiryolları, karayolları ve köprülerin yapılması, korunması ya da onarım ve tadili gibi, işçilerin yerleşim yerlerinden uzak bir mesafede bulunan işyerlerine hep birlikte getirilip götürülmeleri gereken her türlü işlerde bunların toplu ve düzenli bir şekilde götürülüp getirilmeleri esnasında geçen süreler.

İşin niteliğinden doğmayıp da işveren tarafından sırf sosyal yardım amacıyla işyerine götürülüp getirilme esnasında araçlarda geçen süre çalışma süresinden sayılmaz.

#### **Günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri**

**MADDE 67.** - Günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile dinlenme saatleri işyerlerinde işçilere duyurulur.

İşin niteliğine göre işin başlama ve bitiş saatleri işçiler için farklı şekilde düzenlenebilir.

#### **Ara dinlenmesi**

**MADDE 68.** - Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle işçilere;

- Dört saat veya daha kısa süreli işlerde onbeş dakika,
- Dört saatten fazla ve yedibuçuk saate kadar (yedibuçuk saat dahil) süreli işlerde yarım saat,
- Yedibuçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat,

Ara dinlenmesi verilir.

Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir.

Ancak bu süreler, iklim, mevsim, o yerdeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak sözleşmeler ile aralı olarak kullanılabilir.

Dinlenmeler bir işyerinde işçilere aynı veya değişik saatlerde kullanılabilir.

Ara dinlenmeleri çalışma süresinden sayılmaz.

## **Gece süresi ve gece çalışmaları**

**MADDE 69.** - Çalışma hayatında "gece" en geç saat 20.00'de başlayarak en erken saat 06.00'ya kadar geçen ve her halde en fazla onbir saat süren dönemdir.

Bazı işlerin niteliğine ve gereğine göre yahut yurdun bazı bölgelerinin özellikleri bakımından, çalışma hayatına ilişkin "gece" başlangıcının daha geriye alınması veya yaz ve kış saatlerinin ayarlanması, yahut gün döneminin başlama ve bitme saatlerinin belirtilmesi suretiyle birinci fıkradaki hükmün uygulama şekillerini tespit etmek yahut bazı gece çalışmalarına herhangi bir oranda fazla ücret ödenmesi usulünü koymak veyahut gece işletilmelerinde ekonomik bir zorunluluk bulunmayan işyerlerinde işçilerin gece çalışmalarını yasak etmek üzere yönetmelikler çıkartılabilir.

İşçilerin gece çalışmaları yedibuçuk saati geçemez.

Gece çalıştırılacak işçilerin sağlık durumlarının gece çalışmasına uygun olduğu, işe başlamadan önce alınacak sağlık raporu ile belgelenir. Gece çalıştırılan işçiler en geç iki yılda bir defa işveren tarafından periyodik sağlık kontrolünden geçirilirler. İşçilerinin sağlık kontrollerinin masrafları işveren tarafından karşılanır.

Gece çalışması nedeniyle sağlığının bozulduğunu raporla belgeleyen işçiye işveren, mümkünse gündüz postasında durumuna uygun bir iş verir.

İşveren gece postalarında çalıştırılacak işçilerin listelerini ve bu işçiler için işe başlamadan önce alınan ve periyodik sağlık raporlarının bir nüshasını ilgili bölge müdürlüğüne vermekle yükümlüdür.

Gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları kullanılan işlerde, bir çalışma haftası gece çalıştırılan işçilerin, ondan sonra gelen ikinci çalışma haftası gündüz çalıştırılmaları suretiyle postalar sıraya konur. Gece ve gündüz postalarında iki haftalık nöbetleşme esası da uygulanabilir.

Postası değiştirilecek işçi kesintisiz en az onbir saat dinlendirilmeden diğer postada çalıştırılmaz.

## **Hazırlama, tamamlama ve temizleme işleri**

**MADDE 70.** - Genel olarak bir işyerinde belirli çalışma saatlerinden önce veya sonra gerekli olan hazırlama veya tamamlama yahut temizleme işlerinde çalışan işçiler için işin düzenlenmesi ile ilgili hükümlerden hangilerinin uygulanmayacağı yahut ne gibi değişik şartlar ve usullerle uygulanacağı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikte gösterilir.

## **Çalıştırma yaşı ve çocukları çalıştırma yasağı**

**MADDE 71.** - Onbeş yaşını doldurmamış çocukların çalıştırılması yasaktır. Ancak, ondört yaşını doldurmuş ve ilköğretimi tamamlamış olan çocuklar, bedensel, zihinsel ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak hafif işlerde çalıştırılabilirler.

Çocuk ve genç işçilerin işe yerleştirilmelerinde ve çalıştırılabilecekleri işlerde güvenlik, sağlık, bedensel, zihinsel ve psikolojik gelişmeleri, kişisel yatkınlık ve yetenekleri dikkate alınır. Çocuğun gördüğü iş onun okula gitmesine, mesleki eğitiminin devamına engel olamaz, onun derslerini düzenli bir şekilde izlemesine zarar veremez.

Onsekiz yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçiler bakımından yasak olan işler ile onbeş yaşını tamamlamış, ancak onsekiz yaşını tamamlamamış genç işçilerin çalışmasına izin verilecek işler, ondört yaşını bitirmiş ve ilk öğretimini tamamlamış çocukların çalıştırılabilecekleri hafif işler ve çalışma koşulları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından altı ay içinde çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenir.

Temel eğitimi tamamlamış ve okula gitmeyen çocukların çalışma saatleri günde yedi ve haftada otuzbeş saatten fazla olamaz. Ancak, onbeş yaşını tamamlamış çocuklar için bu süre günde sekiz ve haftada kırk saate kadar artırılabilir.

Okula devam eden çocukların eğitim dönemindeki çalışma süreleri, eğitim saatleri dışında olmak üzere, en fazla günde iki saat ve haftada on saat olabilir. Okulun kapalı olduğu dönemlerde çalışma süreleri yukarıda birinci fıkrada öngörülen süreleri aşamaz.

### **Yer ve su altında çalışma yasağı**

**MADDE 72.** - Maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer altında veya su altında çalışılacak işlerde onsekiz yaşını doldurmamış erkek ve her yaştaki kadınların çalıştırılması yasaktır.

### **Gece çalışma yasağı**

**MADDE 73.** - Sanayie ait işlerde onsekiz yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin gece çalıştırılması yasaktır.

Onsekiz yaşını doldurmuş kadın işçilerin gece postalarında çalıştırılmasına ilişkin usul ve esaslar Sağlık Bakanlığının görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikte gösterilir.

### **Analık halinde çalışma ve süt izni**

**MADDE 74.** - Kadın işçilerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam onaltı haftalık süre için çalıştırılmamaları esastır. Çoğul gebelik halinde doğumdan önce çalıştırılmayacak sekiz haftalık süreye iki hafta süre eklenir. Ancak, sağlık durumu uygun olduğu takdirde, doktorun onayı ile kadın işçi isterse doğumdan önceki üç haftaya kadar işyerinde çalışabilir. Bu durumda, kadın işçinin çalıştığı süreler doğum sonrası sürelerle eklenir.

Yukarıda öngörülen süreler işçinin sağlık durumuna ve işin özelliğine göre doğumdan önce ve sonra gerekirse artırılabilir. Bu süreler hekim raporu ile belirtilir.

Hamilelik süresince kadın işçiye periyodik kontroller için ücretli izin verilir.

Hekim raporu ile gerekli görüldüğü takdirde, hamile kadın işçi sağlığına uygun daha hafif işlerde çalıştırılır. Bu halde işçinin ücretinde bir indirim yapılmaz.

İsteği halinde kadın işçiye, onaltı haftalık sürenin tamamlanmasından veya çoğul gebelik halinde onsekiz haftalık süreden sonra altı aya kadar ücretsiz izin verilir. Bu süre, yıllık ücretli izin hakkının hesabında dikkate alınmaz.

Kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam birbuçuk saat süt izni verilir. Bu sürenin hangi saatler arasında ve kaç bölünerek kullanılacağını işçi kendisi belirler. Bu süre günlük çalışma süresinden sayılır.

### **İşçi özlük dosyası**

**MADDE 75.** - İşveren çalıştırdığı her işçi için bir özlük dosyası düzenler. İşveren bu dosyada, işçinin kimlik bilgilerinin yanında, bu Kanun ve diğer kanunlar uyarınca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belge ve kayıtları saklamak ve bunları istendiği zaman yetkili memur ve mercilere göstermek zorundadır.

İşveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür.

### **Yönetmelikler**

**MADDE 76.** - Nitelikleri gereği günlük ve haftalık çalışma sürelerinin 63 üncü maddede öngörüldüğü şekilde uygulanması mümkün olmayan iş ve işyerlerinde çalışma sürelerinin günlük yasal çalışma süresini aşmayacak şekilde ve en çok altı aya kadar denkleştirme süresi tanınarak uygulanmasını sağlayacak usuller Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir.

Nitelikleri dolayısıyla devamlı çalıştıkları için durmaksızın birbiri ardına işçi postaları çalıştırılarak işletilen yahut nöbetleşe işçi postaları ile yapılan işlerde, çalışma sürelerine, hafta tatillerine ve gece çalışmalarına ve çalışma ortasındaki zorunlu dinlenmelere dair özel usul ve esaslar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **İş Sağlığı ve Güvenliği**

#### **İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri**

**MADDE 77.** - İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.

İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

İşverenler işyerlerinde meydana gelen iş kazasını ve tespit edilecek meslek hastalığını en geç iki iş günü içinde yazı ile ilgili bölge müdürlüğüne bildirmek zorundadırlar.

Bu bölümde ve iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tüzük ve yönetmeliklerde yer alan hükümler işyerindeki çıraklara ve stajyerlere de uygulanır.

#### **Sağlık ve güvenlik tüzük ve yönetmelikleri**

**MADDE 78.** - Sağlık Bakanlığının görüşünü alarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması, makineler, tesisat, araç ve gereçler ile kullanılan maddeler sebebiyle ortaya çıkabilecek iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi, yaş, cinsiyet ve özel durumları sebebiyle korunması gereken kişilerin çalışma şartlarının düzenlenmesi amacıyla tüzük ve yönetmelikler çıkarır.

Ayrıca bu Kanuna tabi işyerlerinde, işçi sayısı, genişlik, yapılan iş, işin özellikleri, ağırlık ve tehlikesi bakımından hangi işyerleri için kurulmaya başlamadan önce planların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının yetkili teşkilatına gösterilerek kurma izni alınacağı bu işyerleri kurulduktan sonra yine aynı makama başvurularak işletme belgesi alınması gerekeceği, Sağlık Bakanlığının görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikle belirlenir.

#### **İşin durdurulması veya işyerinin kapatılması**

**MADDE 79.** – Bir işyerinin tesis ve tertiplerinde, çalışma yöntem ve şekillerinde, makine ve cihazlarında işçilerin yaşamı için tehlikeli olan bir husus tespit edilirse, bu tehlike giderilinceye kadar işyerlerini iş sağlığı ve güvenliği bakımından denetlemeye yetkili iki müfettiş, bir işçi ve bir işveren temsilcisi ile Bölge Müdüründen oluşan beş kişilik bir komisyon kararıyla, tehlikenin niteliğine göre iş tamamen veya kısmen durdurulur veya işyeri kapatılır. Komisyona kıdemli iş müfettişi başkanlık eder. Komisyonun çalışmaları ile ilgili sekretarya işleri bölge müdürlüğü tarafından yürütülür.

Askeri işyerleri ile yurt emniyeti için gerekli maddeler üretilen işyerlerindeki komisyonun yapısı, çalışma şekil ve esasları Milli Savunma Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca birlikte hazırlanacak bir yönetmelikle belirtilir.

Bu maddeye göre verilecek durdurma veya kapatma kararına karşı işverenin yerel iş mahkemesinde altı iş günü içinde itiraz etmek yetkisi vardır.

İş mahkemesine itiraz, işin durdurulması veya işyerinin kapatılması kararının uygulanmasını durdurmaz.

Mahkeme itirazı öncelikle görüşür ve altı iş günü içinde karara bağlar. Kararlar kesindir.

Bir işyerinde çalışan işçilerin yaş, cinsiyet ve sağlık durumları böyle bir işyerinde çalışmalarına engel teşkil ediyorsa, bunlar da çalışmaktan alıkonulur.

Yukarıdaki fıkralar gereğince işyerlerinde işçiler için tehlikeli olan tesis ve tertiplerin veya makine ve cihazların ne şekilde işletilmekten alıkonulacağı ve bunların ne şekilde yeniden işletilmelerine izin verilebileceği, işyerinin kapatılması ve açılması, işin durdurulmasına veya işyerinin kapatılmasına karar verilmeye kadar acil hallerde alınacak önlemlere ilişkin hususlar ile komisyonda görev yapacak işçi ve işveren temsilcilerinin nitelikleri, seçimi, komisyonun çalışma şekil ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikte gösterilir.

Bir işyerinin kurulmasına ve işletilmesine izin verilmiş olması 78 inci maddede öngörülen yönetmelik hükümlerinin uygulanmasına hiçbir zaman engel olamaz.

Bu maddenin birinci fıkrası gereğince makine, tesisat ve tertibat veya işin durdurulması veya işyerinin kapatılması sebebiyle işsiz kalan işçilere işveren ücretlerini ödemeye veya ücretlerinde bir düşüklük olmamak üzere meslek veya durumlarına göre başka bir iş vermeye zorunludur.

### **İş sağlığı ve güvenliği kurulu**

**MADDE 80.** - Bu Kanuna göre sanayiden sayılan, devamlı olarak en az elli işçi çalıştıran ve altı aydan fazla sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde her işveren bir iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurmakla yükümlüdür.

İşverenler iş sağlığı ve güvenliği kurullarınca iş sağlığı ve güvenliği mevzuatına uygun olarak verilen kararları uygulamakla yükümlüdürler.

İş sağlığı ve güvenliği kurullarının oluşumu, çalışma yöntemleri, ödev, yetki ve yükümlülükleri Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikte gösterilir.

### **İşyeri hekimleri**

**MADDE 81.** - Devamlı olarak en az elli işçi çalıştıran işverenler, Sosyal Sigortalar Kurumunca sağlanan tedavi hizmetleri dışında kalan, işçilerin sağlık durumunun ve alınması gereken iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin sağlanması, ilk yardım ve acil tedavi ile koruyucu sağlık hizmetlerini yürütmek üzere işyerindeki işçi sayısına ve işin tehlike derecesine göre bir veya daha fazla işyeri hekimi çalıştırmak ve bir işyeri sağlık birimi oluşturmakla yükümlüdür.

İşyeri hekimlerinin nitelikleri, sayısı, işe alınmaları, görev, yetki ve sorumlulukları, eğitimleri, çalışma şartları, görevlerini nasıl yürütecekleri ile işyeri sağlık birimleri, Sağlık Bakanlığı ve Türk Tabipleri Birliğinin görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılacak bir yönetmelikte düzenlenir.

### **İş güvenliği ile görevli mühendis veya teknik elemanlar**

**MADDE 82.** - Bu Kanuna göre sanayiden sayılan, devamlı olarak en az elli işçi çalıştıran ve altı aydan fazla sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde işverenler, işyerinin iş güvenliği önlemlerinin sağlanması, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi için alınacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanmasının izlenmesi hizmetlerini yürütmek üzere işyerindeki işçi sayısına, işyerinin niteliğine ve tehlikelilik derecesine göre bir veya daha fazla mühendis veya teknik elemanı görevlendirmekle yükümlüdürler.

İş güvenliği ile görevli mühendis veya teknik elemanların nitelikleri, sayısı, görev, yetki ve sorumlulukları, eğitimleri, çalışma şartları, görevlerini nasıl yürütecekleri, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliğinin görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir.

### **İşçilerin hakları**

**MADDE 83.** - İşyerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından işçinin sağlığını bozacak veya vücut bütünlüğünü tehlikeye sokacak yakın, acil ve hayati bir tehlike ile karşı karşıya kalan işçi, iş sağlığı ve güvenliği kuruluna başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Kurul aynı gün acilen toplanarak kararını verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar işçiye yazılı olarak bildirilir.

İş sağlığı ve güvenliği kurulunun bulunmadığı işyerlerinde talep, işveren veya işveren vekiline yapılır. İşçi tesbitin yapılmasını ve durumun yazılı olarak kendisine bildirilmesini isteyebilir. İşveren veya vekili yazılı cevap vermek zorundadır.

Kurulun işçinin talebi yönünde karar vermesi halinde işçi, gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbiri alınuncaya kadar çalışmaktan kaçınabilir.

İşçinin çalışmaktan kaçındığı dönem içinde ücreti ve diğer hakları saklıdır.

İş sağlığı ve güvenliği kurulunun kararına ve işçinin talebine rağmen gerekli tedbirin alınmadığı işyerlerinde işçiler altı iş günü içinde, bu Kanunun 24 üncü maddesinin (I) numaralı bendine uygun olarak belirli veya belirsiz süreli hizmet akitlerini derhal feshedebilir.

Bu Kanunun 79 uncu maddesine göre işyerinde işin durdurulması veya işyerinin kapatılması halinde bu madde hükümleri uygulanmaz.

#### **İçki veya uyuşturucu madde kullanma yasağı**

**MADDE 84.** - İşyerine sarhoş veya uyuşturucu madde almış olarak gelmek ve işyerinde alkollü içki veya uyuşturucu madde kullanmak yasaktır.

İşveren; işyeri eklentilerinden sayılan kısımlarda, ne gibi hallerde, hangi zamanda ve hangi şartlarla alkollü içki içilebileceğini belirleme yetkisine sahiptir.

Alkollü içki kullanma yasağı;

- a. Alkollü içki yapılan işyerlerinde çalışan ve işin gereği olarak üretileni denetlemekle görevlendirilen,
- b. Kapalı kaplarda veya açık olarak alkollü içki satılan veya içilen işyerlerinde işin gereği alkollü içki içmek zorunda olan,
- c. İşinin niteliği gereği müşterilerle birlikte alkollü içki içmek zorunda olan,

İşçiler için uygulanmaz.

#### **Ağır ve tehlikeli işler**

**MADDE 85.** - Onaltı yaşını doldurmamış genç işçiler ve çocuklar ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılmaz.

Hangi işlerin ağır ve tehlikeli işlerden sayılacağı, kadınlarla onaltı yaşını doldurmuş fakat onsekiz yaşını bitirmemiş genç işçilerin hangi çeşit ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılabilecekleri Sağlık Bakanlığının görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikte gösterilir.

#### **Ağır ve tehlikeli işlerde rapor**

**MADDE 86.** - Ağır ve tehlikeli işlerde çalışacak işçilerin işe girişinde veya işin devamı süresince en az yılda bir, bedence bu işlere elverişli ve dayanıklı oldukları işyeri hekimi, işçi sağlığı dispanserleri, bunların bulunmadığı yerlerde sırası ile en yakın Sosyal Sigortalar Kurumu, sağlık ocağı, hükümet veya belediye hekimleri tarafından verilmiş muayene raporları olmadıkça, bu gibilerin işe alınmaları veya işte çalıştırılmaları yasaktır. Sosyal Sigortalar Kurumu işe ilk giriş muayenesini yapmaktan kaçınamaz.

İşyeri hekimi tarafından verilen rapora itiraz halinde, işçi en yakın Sosyal Sigortalar Kurumu hastanesi sağlık kurulunca muayeneye tabi tutulur, verilen rapor kesindir.

Yetkili memurlar isteyince, bu raporları işveren kendilerine göstermek zorundadır.

Bu raporlar damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır.

#### **On sekiz yaşından küçük işçiler için rapor**

**MADDE 87.** - Ondört yaşından onsekiz yaşına kadar (onsekiz dahil) çocuk ve genç işçilerin işe alınmalarından önce işyeri hekimi, işçi sağlığı dispanserleri, bunların bulunmadığı yerlerde sırası ile en yakın Sosyal Sigortalar Kurumu, sağlık ocağı, hükümet veya belediye hekimlerine muayene ettirilerek işin niteliğine ve şartlarına göre vücut yapılarının dayanıklı olduğunun raporla belirtilmesi ve bunların onsekiz yaşını dolduruncaya kadar altı ayda bir defa aynı şekilde doktor muayenesinden geçirilerek bu işte çalışmaya devamlarına bir sakınca olup olmadığının kontrol ettirilmesi ve bütün bu raporların işyerinde saklanarak yetkili memurların isteği üzerine kendilerine gösterilmesi zorunludur. Sosyal Sigortalar Kurumu işe ilk giriş muayenesini yapmaktan kaçınamaz.

Birinci fıkrada yazılı hekimlerce verilen rapora itiraz halinde, işçi en yakın Sosyal Sigortalar Kurumu hastanesi sağlık kurulunca muayeneye tabi tutulur, verilen rapor kesindir.

Bu raporlar damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır.

## **Gebe veya çocuk emziren kadınlar için yönetmelik**

**MADDE 88.** - Gebe veya çocuk emziren kadınların hangi dönemlerde ne gibi işlerde çalıştırılmalarının yasak olduğu ve bunların çalışmalarında sakınca olmayan işlerde hangi şartlar ve usullere uyacakları, ne suretle emzirme odaları veya çocuk bakım yurdu (kreş) kurulması gerektiği Sağlık Bakanlığının görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikte gösterilir.

## **Çeşitli yönetmelikler**

**MADDE 89.** - Sağlık Bakanlığının görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı;

- Ağır ve tehlikeli işlerden başka işler için de işçilerin işe başlamadan hekim muayenesinden geçirilmelerini,
- Bazı işlerde çalışan işçilerin belirli sürelerde genel olarak sağlık muayenesinden geçirilmelerini,
- Çeşitli veya bir kısım işlerde çalışan işçilerin sağlık durumlarının aksaması, yaptıkları işin ürünlerine ve genel sağlığa yahut birlikte çalıştıkları öteki işçilere zararlı olursa, bu gibilerin o işlerden çıkarılmalarını,
- Ne durumda ve ne gibi şartları haiz olan işyerlerinde banyo, uyku, dinlenme ve yemek yerleri ile işçi evleri ve işçi eğitimi yerleri yapılmasını,

Öngören yönetmelikler hazırlayabilir.

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **İş ve İşçi Bulma**

#### **İş ve işçi bulmaya aracılık**

**MADDE 90.** - İş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık görevi, Türkiye İş Kurumu ve bu hususta izin verilen özel istihdam bürolarınca yerine getirilir.

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **Çalışma Hayatının Denetimi ve Teftişi**

#### **Devletin yetkisi**

**MADDE 91.** - Devlet, çalışma hayatı ile ilgili mevzuatın uygulanmasını izler, denetler ve teftiş eder. Bu ödev Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı ihtiyaca yetecek sayı ve özellikte teftiş ve denetlemeye yetkili iş müfettişlerince yapılır.

Askeri işyerleriyle yurt güvenliği için gerekli maddeler üretilen işyerlerinin denetim ve teftişi konusu ve sonuçlarına ait işlemler Milli Savunma Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca birlikte hazırlanacak yönetmeliğe göre yürütülür.

#### **Yetkili makam ve memurlar**

**MADDE 92.** - 91 inci madde hükmünün uygulanması için iş hayatının izlenmesi, denetlenmesi ve teftişiyle ödevli olan iş müfettişleri, işyerlerini ve eklentilerini, işin yürütülmesi tarzını ve ilgili belgeleri, araç ve gereçleri, cihaz ve makineleri, ham ve işlenmiş maddelerle, iş için gerekli olan malzemeyi 93 üncü maddede yazılı esaslara uyarak gerektiği zamanlarda ve işçilerin yaşamına, sağlığına, güvenliğine, eğitimine, dinlenmesine veya oturup yatmasına ilişkin tesis ve tertipleri her zaman görmek, araştırmak ve incelemek ve bu Kanunla suç sayılan eylemlere rastladığı zaman bu hususta Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılacak İş Teftişi Tüzüğünde açıklanan şekillerde bu halleri önlemek yetkisine sahiptirler.

Teftiş ve denetleme sırasında işverenler, işçiler ve bu işle ilgili görülen başka kişiler izleme, denetleme ve teftişle görevli iş müfettişleri tarafından çağrıldıkları zaman gelmek, ifade ve bilgi vermek, gerekli olan belge ve delilleri getirip göstermek ve vermek ve birinci fıkrada yazılı görevlerini yapmak için kendilerine her çeşit kolaylığı göstermek ve bu yoldaki emir ve isteklerini geciktirmeksizin yerine getirmekle yükümlüdürler.

Çalışma hayatını izleme, denetleme ve teftiş yetkili iş müfettişleri tarafından tutulan tutanaklar aksi kanıtlanıncaya kadar geçerlidir.

#### **Yetkili memurların ödevi**

**MADDE 93.** - İş hayatını izleme, denetleme ve teftiş yetkisi olan iş müfettişleri görevlerini yaparlarken işin normal gidişini ve işyerinin işlemlerini, inceledikleri konunun niteliğine göre mümkün olduğu kadar aksatmamak, durdurmamak ve güçleştirmemekle ve resmi işlemlerin yürütülüp sonuçlandırılması için, açıklanması gerekmedikçe, işverenin ve işyerinin meslek sırları ve şartları, ekonomik ve ticari hal ve durumları hakkında gördükleri ve öğrendikleri hususları tamamen gizli tutmak ve kendileri tarafından bilgileri ve ifadeleri alınan yahut kendilerine başvuran veya ihbarda bulunan işçilerin ve başka kişilerin isimlerini ve kimliklerini açıklamamakla yükümlüdürler.

#### **Muafiyet**

**MADDE 94.** - İşçi ve işverenlerle bunların meslek kuruluşları tarafından kendilerini ilgilendiren ve iş hayatına ilişkin işlerde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına yazı ile başvurma halinde bu dilekçeler ve bunlarla ilgili tutanak, evrak, defter ve işlemler damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır.

#### **Diğer merciler tarafından yapılan teftişler**

**MADDE 95.** - İşyerinin kurulup açılmasına izin vermeye yetkili belediyelerle diğer ilgili makamlar işyerinin kurulmasına ve işletilmesine izin vermeden önce, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca iş mevzuatına göre verilmesi gerekli kurma izni ve işletme belgesinin varlığını araştırır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca kurma izni ve işletme belgesi verilmemiş işyerlerine belediyeler veya diğer ilgili makamlarca da kurma veya açılma izni verilemez.

Kamu kurum ve kuruluşları, işyerlerinde yapacakları iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili teftiş ve denetlemelerin sonuçlarını ve yapacakları işlemleri o yer için yetkili bölge müdürlüğüne bildirirler.

İşyerinin kurulup açılmasına izin vermeye yetkili belediyelerle diğer ilgili makamlar her ay bu hususta izin verdikleri, işveren ve işyerinin isim ve adresini ve yapılan işin çeşidini gösterir listeleri bir sonraki ayın onbeşine kadar o yerin bağlı bulunduğu bölge müdürlüğüne bildirirler.

#### **İşçi ve işverenin sorumluluğu**

**MADDE 96.** - İş denetimi ve teftişine yetkili iş müfettişleri tarafından ifade ve bilgilerine başvuru işçilere, işverenlerin gerek doğrudan doğruya ve gerek dolayısıyla telkinlerde bulunmaları, işçileri gerçeği saklamaya yahut değiştirmeye sevk veya herhangi bir suretle zorlamaları veya işçilerin ilgili makamlara başvurmaları, haber ve ifade vermeleri üzerine, bunlara karşı kötü davranışlarda bulunmaları yasaktır.

İşçilerin çalıştıkları veya ayrıldıkları işyerleriyle işverenleri hakkında gerçeğe uygun olmayan haberler vererek gereksiz işlemlerle uğraştırılmaları veya işverenleri haksız yere kötü duruma düşürmeye kalkışmaları ve iş müfettişlerince kendilerinden sorulan hususlar için doğru olmayan cevaplar vererek denetim ve teftişin yapılmasını güçleştirmek veya yanlış bir sonucaandırmak gibi kötü niyetli davranışlarda bulunmaları yasaktır.

#### **Zabitanın yardımı**

**MADDE 97.** - Bu Kanun hükümlerinin tam ve gerektiği gibi uygulanabilmesi için işyerlerini teftiş ve denetlemeye yetkili iş müfettişlerinin gerekli görmeleri ve istemeleri halinde, zabıta kuvvetleri, bu iş müfettişlerinin görevlerini iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlamak üzere her türlü yardımda bulunmakla yükümlüdürler.

### **SEKİZİNCİ BÖLÜM**

#### **İdari Ceza Hükümleri**

#### **İşyerini bildirme yükümlülüğüne aykırılık**

**MADDE 98.** - Bu Kanunun 3 üncü maddesindeki işyeri bildirme yükümlülüğüne aykırı davranan işveren veya işveren vekiline çalıştırılan her işçi için elli milyon lira para cezası verilir.

Bu para cezasının kesinleşmesinden sonra bildirim yükümlülüğüne aykırılığın sürmesi halinde takip eden her ay için aynı miktar ceza uygulanır.

#### **Genel hükümlere aykırılık**

**MADDE 99.** - Bu Kanunun;

- a. 5 inci ve 7 nci maddelerde öngörülen ilke ve yükümlülükler aykırı davranan,
- b. 8 inci maddenin son fıkrasındaki belgeyi işçiye vermeyen, 14 üncü madde hükümlerine aykırı davranan,
- c. 28 inci maddesine aykırı olarak çalışma belgesi düzenleme yükümlülüğüne aykırı davranan veya bu belgeye gerçeğe aykırı bilgi yazan,

İşveren veya işveren vekiline bu durumdaki her işçi için elli milyon lira para cezası verilir.

#### **Toplu işçi çıkarma ile ilgili hükümlere aykırılık**

**MADDE 100.** - Bu Kanunun 29 uncu maddesindeki hükümlere aykırı olarak işçi çıkaran işveren veya işveren vekiline işten çıkardığı her işçi için ikiyüz milyon lira para cezası verilir.

#### **Özürlü ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğuna aykırılık**

**MADDE 101.** - Bu Kanunun 30 uncu maddesindeki hükümlere aykırı olarak özürlü ve eski hükümlü çalıştırmayan işveren veya işveren vekiline çalıştırmadığı her özürlü ve eski hükümlü ve çalıştırmadığı her ay için yediyüzelli milyon lira para cezası verilir. Kamu kuruluşları da bu para cezasından hiçbir şekilde muaf tutulamaz.

#### **Ücret ile ilgili hükümlere aykırılık**

**MADDE 102.** - Bu Kanunun;

- a. 32 nci maddesinde belirtilen ücret ile işçinin bu Kanundan veya toplu iş sözleşmesinden veya iş sözleşmesinden doğan ücretini süresi içinde kasden ödemeyen veya eksik ödeyen, 39 uncu maddesinde belirtilen komisyonun belirlediği asgari ücreti işçiye ödemeyen veya noksan ödeyen işveren veya işveren vekiline bu durumda olan her işçi ve her ay için yüz milyon lira para cezası,
- b. 37 nci maddesine aykırı olarak ücrete ilişkin hesap pusulası düzenlemeyen veya işçi ücretlerinden 38 inci maddeye aykırı olarak ücret kesme cezası veren veya yaptığı ücret kesintisinin sebebini ve hesabını bildirmeyen 52 nci maddedeki belgeyi vermeyen işveren veya işveren vekiline ikiyüz milyon lira para cezası,
- c. 41 inci maddesinde belirtilen fazla çalışmalara ilişkin ücreti ödemeyen, işçiye hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında kullandırmayan, fazla saatlerde yapılacak çalışmalar için işçinin onayını almayan işveren veya işveren vekiline, bu durumda olan her işçi için yüz milyon lira para cezası,

Verilir.

#### **Yıllık ücretli izin hükümlerine aykırılık**

**MADDE 103.** - Yıllık ücretli izni bu Kanunun 56 ncı maddesine aykırı olarak bölen veya izin ücretini 57 nci maddenin üç ve dördüncü fıkralarında belirtilen usule aykırı olarak ödeyen veya eksik ödeyen veya 59 uncu maddedeki hak edilmiş izni kullanmadan iş sözleşmesinin sona ermesi halinde bu izne ait ücreti ödemeyen veya 60 ıncı maddede belirtilen yönetmeliğin esas ve usullerine aykırı olarak izin kullandırmayan veya eksik kullandıran işveren veya işveren vekiline bu durumda olan her işçi için yüz milyon lira para cezası verilir.

#### **İşin düzenlenmesine ilişkin hükümlere aykırılık**

**MADDE 104.** - Bu Kanunun 63 üncü maddesinde ve bu maddede belirtilen yönetmelikte belirlenen çalışma sürelerine aykırı olarak işçilerini çalıştıran veya 68 inci maddesindeki ara dinlenmelerini bu maddeye göre uygulamayan veya işçileri 69 uncu maddesine aykırı olarak geceleri yedibuçuk saatten fazla çalıştıran; gece ve gündüz postalarını değiştirmeyen, 71 inci maddesi hükmüne aykırı hareket eden, 72 nci maddesi hükümlerine aykırı olarak bu maddede belirtilen yerlerde onsekiz yaşını doldurmamış erkek çocukları ve gençleri ve her yaştaki kadınları çalıştıran, 73 üncü maddesine aykırı olarak çocuk ve genç işçileri gece çalıştıran veya aynı maddede anılan yönetmelik hükümlerine aykırı hareket eden 74 üncü maddesindeki hükme aykırı olarak doğumdan önceki ve sonraki sürelerde gebe veya doğum yapmış kadınları çalıştıran veya ücretsiz izin vermeyen, 75 inci maddesindeki işçi özlük

dosyalarını düzenlemeyen, 76 ncı maddesinde belirtilen yönetmelik hükümlerine uymayan işveren veya işveren vekiline beşyüz milyon lira para cezası verilir.

64 üncü ve 65 inci maddede öngörülen hükümlere aykırı davranan işveren veya işveren vekiline bu durumda olan her işçi için yüz milyon lira para cezası verilir.

#### **İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili hükümlere aykırılık**

**MADDE 105.** - Bu Kanunun 78 inci maddesinin birinci fıkrasında belirtilen tüzük ve yönetmeliklerdeki hükümlere uymayan işveren veya işveren vekiline alınmayan her iş sağlığı ve güvenliği önlemi için elli milyon lira para cezası verilir. Alınmayan önlemler oranında izleyen her ay için aynı miktar para cezası uygulanır.

Bu Kanunun 77 nci maddesi hükmüne aykırı hareket eden, 78 inci maddenin ikinci fıkrasına aykırı olarak kurma izni ve işletme belgesi almadan bir işyeri açan, 79 uncu maddesi hükmüne aykırı olarak faaliyeti durdurulan işi izin almadan devam ettiren, kapatılan işyerlerini izinsiz açan, 80 inci maddesinde öngörülen iş sağlığı ve güvenliği kurullarının kurulması ve çalıştırılması ile ilgili hükümlere aykırı davranan; iş sağlığı ve güvenliği kurullarınca alınan kararları uygulamayan, 81 inci maddesine aykırı olarak işyeri hekimi çalıştırma ve işyeri sağlık birimi oluşturma yükümlülüğünü yerine getirmeyen, 82 nci maddesine aykırı olarak iş güvenliği ile görevli mühendis veya teknik eleman görevlendirme yükümlülüğünü yerine getirmeyen işveren veya işveren vekiline beşyüz milyon lira para cezası verilir.

Bu Kanunun 85 inci maddesine aykırı olarak ağır ve tehlikeli işlerde onaltı yaşından küçükleri çalıştıran veya aynı maddede belirtilen yönetmelikte gösterilen yaş kayıtlarına aykırı işçi çalıştıran işveren veya işveren vekiline beşyüz milyon lira para cezası verilir.

Bu Kanunun 86 ncı maddesi uyarınca işçilere doktor raporu almayan işveren veya işveren vekiline bu durumda olan her işçi için yüz milyon lira ve 87 nci madde gereğince çocuklara doktor raporu almayan işveren veya işveren vekiline bu durumdaki her bir çocuk için yüz milyon lira para cezası verilir.

Bu Kanunun 88 inci ve 89 uncu maddelerinde öngörülen yönetmeliklerde gösterilen şartlara ve usullere uymayan işveren veya işveren vekiline beşyüz milyon lira para cezası verilir.

#### **İş ve işçi bulma hükümlerine aykırılık**

**MADDE 106.** - Bu Kanunun 90 ıncı maddesinde öngörülen izni almadan faaliyet gösteren işverene bir milyar lira para cezası verilir.

#### **İş hayatının denetim ve teftişi ile ilgili hükümlere aykırılık**

**MADDE 107.** - Bu Kanunun;

- a. 92 nci maddesinin ikinci fıkrasındaki yükümlülüklerini yerine getirmeyen,
- b. 96 ncı maddesindeki yasaklara uymayan,

İşveren veya işveren vekiline beş milyar lira para cezası verilir.

İş müfettişlerinin bu Kanundan veya diğer kanunlardan doğan her çeşit teftiş, denetleme yetki ve görevleri gereğince görevlerinin yerine getirilmesi sırasında, görevlerini yapma ve sonuçlandırmaya engel olan kimselere eylem başka bir suç oluşturursa dahi ayrıca beş milyar lira para cezası verilir.

#### **İdari para cezalarının uygulanmasına ilişkin hususlar**

**MADDE 108.** - Bu Kanunda öngörülen idari nitelikteki para cezaları gerekçesi belirtilmek suretiyle Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bölge Müdürünce verilir.

Bu Kanunda yazılı olan idari para cezaları o yerin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bölge Müdürü tarafından verilir. Verilen idari para cezalarına dair kararlar ilgililere 11.2.1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümlerine göre tebliğ edilir. Bu cezalara karşı tebliğ tarihinden itibaren en geç yedi gün içinde yetkili idare mahkemesine itiraz edilebilir. İtiraz, idarece verilen cezanın yerine getirilmesini durdurmaz. İtiraz üzerine verilen karar kesindir. İtiraz, zaruret görülmeyen hallerde evrak üzerinde

inceleme yapılarak en kısa sürede sonuçlandırılır. Bu Kanuna göre verilen idari para cezaları, 21.7.1953 tarihli ve 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre tahsil olunur.

## **DOKUZUNCU BÖLÜM**

### **Çeşitli, Geçici ve Son Hükümler**

#### **Yazılı bildirim**

**MADDE 109.** - Bu Kanunda öngörülen bildirimlerin ilgiliye yazılı olarak ve imza karşılığında yapılması gerekir. Bildirim yapılan kişi bunu imzalamazsa, durum o yerde tutanakla tespit edilir. Ancak, 7201 sayılı Kanun kapsamına giren tebligat anılan Kanun hükümlerine göre yapılır.

#### **Konut kapıcılarının özel çalışma koşulları**

**MADDE 110.** - Konut kapıcılarının hizmetlerinin kapsam ve niteliği ile çalışma süreleri, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günleri, yıllık ücretli izin hakları ve kapıcı konutları ile ilgili hususların düzenlenmesinde uygulanacak değişik şekil ve esaslar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir.

#### **Sanayi, ticaret, tarım ve orman işleri**

**MADDE 111.** - Bir işin bu Kanunun uygulanması bakımından sanayi, ticaret, tarım ve orman işlerinden sayılıp sayılamayacağını Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca bir yönetmelikle belirler.

Tarım ve ormandan sayılan işlerde çalışanların, çalışma koşullarına ilişkin hükümleri, hizmet akdi, ücret, işin düzenlenmesi ile ilgili hususlar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

#### **Bazı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların kıdem tazminatı**

**MADDE 112.** - Kanuna veya kanunun verdiği yetkiye dayanarak kurulan kurum ve kuruluşların haklarında bu Kanun ve 854, 5953, 5434 sayılı kanunların hükümleri uygulanmayan personeli ile kamu kuruluşlarında sözleşmeli olarak istihdam edilenlere mevzuat veya sözleşmelerine göre kıdem tazminatı niteliğinde yapılan ödemeler kıdem tazminatı sayılır.

#### **Bazı işlerde çalışanların ücretlerinin güvencesi**

**MADDE 113.** - Bu Kanunun 4 üncü maddesinin birinci fıkrasının (b) ve (ı) bentlerinde sayılan işyerlerinde çalışan işçiler hakkında 32, 35, 37, 38 inci madde hükümleri uygulanır. Bu maddelere aykırılık hallerinde ilgililer hakkında ilgili ceza hükümleri uygulanır.

#### **Üçlü Danışma Kurulu**

**MADDE 114.** - Çalışma barışının ve endüstri ilişkilerinin geliştirilmesinde, çalışma hayatıyla ilgili mevzuat çalışmalarının ve uygulamalarının izlenmesi amacıyla; Hükümet ile işveren, kamu görevlileri ve işçi sendikaları konfederasyonları arasında etkin danışmayı sağlamak üzere, üçlü temsile dayalı istişari mahiyette bir danışma kurulu oluşturulur.

Kurulun çalışma usul ve esasları çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir.

#### **Kantin açılması**

**MADDE 115.** - İşyerlerinde, yüzelli ve daha fazla işçi çalıştırılması halinde, işçilerin ve ailelerinin gerekli ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla işçiler tarafından kurulacak tüketim kooperatiflerine işverenlerce yer tahsisi yapılabilir.

**MADDE 116.** - 13.6.1952 tarihli ve 5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunun 6 ncı maddesinin son fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

İş Kanununun 18, 19, 20, 21 ve 29 uncu maddesi hükümleri kıyas yoluyla uygulanır.

**MADDE 117.** – 5.5.1983 tarihli ve 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 30 uncu maddesinin birinci fıkrasında geçen “1475 sayılı İş Kanununun” ibaresi “İş Kanununun”, ikinci fıkrasında geçen “1475 sayılı Kanunun 13/D” ibaresi “İş Kanununun 21 inci” şeklinde değiştirilmiştir.

**MADDE 118.** - 2821 sayılı Kanunun 31 inci maddesinin altıncı fıkrasında geçen "1475 sayılı Kanunun 13/A, 13/B, 13/C, 13/D, 13/E" ibareleri "İş Kanununun 18, 19, 20 ve 21 inci ", "1475 sayılı Kanunun 13/D" ibaresi "İş Kanununun 21 inci", yedinci fıkrasında geçen "1475 sayılı Kanunun 13/A" ibaresi "İş Kanununun 18 inci", “13/A, 13/B, 13/C, 13/D ve 13/E " ibareleri "18, 19, 20 ve 21 inci" şeklinde değiştirilmiştir.

#### **Yönetmelikler**

**MADDE 119.** - Bu Kanunda öngörülen yönetmelikler Kanunun yayımı tarihinden itibaren altı ay içerisinde çıkartılır.

#### **Yürürlükten kaldırılan hükümler**

**MADDE 120.** – 25.8.1971 tarihli ve 1475 sayılı İş Kanununun 14 üncü maddesi hariç diğer maddeleri yürürlükten kaldırılmıştır.

**GEÇİCİ MADDE 1.** - Diğer mevzuatta 1475 sayılı İş Kanununa yapılan atıflar bu Kanuna yapılmış sayılır.

Bu Kanunun 120 nci maddesi ile yürürlükte bırakılan 1475 sayılı İş Kanununun 14 üncü maddesinin birinci fıkrasının 1 inci ve 2 nci bendi ile onbirinci fıkrasında, anılan Kanunun 16, 17 ve 26 ncı maddelerine yapılan atıflar, bu Kanunun 24, 25 ve 32 nci maddelerine yapılmış sayılır.

**GEÇİCİ MADDE 2.** - 1475 sayılı Kanuna göre halen yürürlükte bulunan tüzük ve yönetmeliklerin bu Kanun hükümlerine aykırı olmayan hükümleri yeni yönetmelikler çıkarılıncaya kadar yürürlükte kalır.

**GEÇİCİ MADDE 3.** - 1475 sayılı Kanuna göre alınmış bulunan asgari ücret kararı, bu Kanunun 39 uncu maddesine göre tespit yapılmıncaya kadar yürürlükte kalır.

**GEÇİCİ MADDE 4.** - Mülga 3008 sayılı İş Kanununun 13 üncü maddesi hükümleri haklarında uygulanmayanlar için, bu Kanunun geçici 6 ncı maddesinde sözü edilen kıdem tazminatı hakkı 12.8.1967 tarihinden itibaren başlar.

İlk defa bu Kanun kapsamına girenlerin kıdem tazminatı hakları bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren başlar.

**GEÇİCİ MADDE 5.** - 1475 sayılı Kanunun 25 inci maddesi ile 3713 sayılı Kanunun ek 1 inci maddesinin (B) fıkrasında yer alan oranlar, bu Kanunun 30 uncu maddesi uyarınca Bakanlar Kurulu tarafından yeniden belirleninceye kadar geçerlidir.

**GEÇİCİ MADDE 6.** – Kıdem tazminatı için bir kıdem tazminatı fonu kurulur. Kıdem tazminatı fonuna ilişkin Kanunun yürürlüğe gireceği tarihe kadar işçilerin kıdemleri için 1475 sayılı İş Kanununun 14 üncü maddesi hükümlerine göre kıdem tazminatı hakları saklıdır.

#### **Yürürlük**

**MADDE 121.** - Bu Kanun yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

#### **Yürütme**

**MADDE 122.** - Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

#### EK 4 İş Tanım Formları

İş Tanım Formu Örneği 1<sup>294</sup>

|  |                         |               |                                                                                                           |
|--|-------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>İNSAN KAYNAKLARI</b> | <b>MÜDÜRÜ</b> | Dok. No: İKY.PT 01<br>Yayın No: 1<br>Yür. Tarihi: 00.00.0000<br><br>Rev. No: 0<br>Rev. Tarihi: 00.00.0000 |
|--|-------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1. **BÖLÜM**  
İnsan Kaynakları
2. **BAĞLI OLDUĞU BİRİM/UNVAN**  
Genel Müdür
3. **KENDİSİNE BAĞLI BİRİM VE GÖREVLER**  
İnsan Kaynakları Yönetmeni,  
İnsan Kaynakları Şefi,  
İnsan Kaynakları Uzmanı,
4. **GÖREVE OLMADIĞI ZAMAN VEKALET EDECEK KİŞİ/UNVAN**  
İnsan Kaynakları Yönetmeni/ Şefi
5. **TEMEL GÖREV**  
İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimine ilişkin tüm süreçler ile çalışma hayatını ilgilendiren yasaların uygulanmasını, kuruluş prensipleri ve talimatlar doğrultusunda gerçekleştirmek.
6. **GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR**
  - 6.1 **Planlama**
    - Organizasyon yapısı ve görev tanımları çalışmalarının planlanması,
    - Birimlere ait yönetim prosedürlerinin hazırlık planlaması,
    - Performans Değerlendirme çalışmalarının planlanması,
    - Eğitim ihtiyaçlarının tespiti ile yıllık eğitim planlaması,
    - Oryantasyon eğitimlerinin planlanması,
    - Yıllık kadro planlaması,
    - Kadro planı doğrultusunda insan kaynakları bütçesi ve revizyonu planlaması,
    - Personel bütçesi ve kadro yapılanmasına uygun eleman alımının planlaması,
    - Yıllık izin ücretli izinlerin ve uygulamanın planlaması,
    - Günlük, haftalık, aylık, dönemsel ve yıllık rutin çalışmaların planlaması,
  - 6.2 **Uygulama**  
**İnsan Kaynakları Süreçlerine İlişkin Uygulamalar**
    - Bölümler bazında ‘Organizasyon Yapıları’nın hazırlanması,
    - Tüm birimlerin ‘Yönetim Prosedürleri’nin hazırlanması
    - Görev yetki ve sorumlulukları kapsayan ‘Görev Tanımları’nın hazırlanması,
    - İşe yeni alınacaklarda aranan kriterlere ilişkin ‘Yeterlik Tabloları’nın hazırlanması,
    - Organizasyon yapılarına uygun olarak ‘Standart Kadro Çalışmaları’nın bölümler bazında gerçekleştirilmesi,
    - Performans değerlendirmesine yönelik olarak ‘Kurumsal Hedefler, Bölüm Hedefleri ve Bireysel Hedefler (Başarı Kriterleri)’ni belirleme çalışmalarının yapılması,

<sup>294</sup> Emre Baştuğ, Vatan Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, 13.10.2006 tarihli söyleşi.

- Belirlenen hedeflerin gerçekleşme oranlarının izlenmesi,
- ‘Eğitim Komitesi’nin oluşturulması ve çalışmalarının yürütülmesi,
- ‘Yıllık Eğitim Talepleri’nin tespiti,
- ‘Yıllık Eğitim Planları’nın hazırlanması ve yapılacak iç ve dış eğitim programlarının hazırlanan plan doğrultusunda gerekli araştırma ve organizasyonun yapılarak programın uygulanması,
- Oryantasyon eğitimlerinin uygulanması,
- Eğitim dosyalarının düzenlenmesi,
- İşe alma prosedürü ve onaylı kadro planı doğrultusunda ‘Eleman talepleri’nin karşılanması,

#### **Personel Yönetimine İlişkin Uygulamalar**

- Personel alımında iş akdi ve gerekli evrakların düzenlenmesini sağlamak,
- Personel sicil dosyalarının eksiksiz ve düzenli bir yapıda tutulmasını sağlamak,
- Personel çıkışlarında ibraname ve istenen evrakların düzenlenip, yapılacak ödemeleri organize etmek,
- Ücret bordrolarının ve tüm sosyal hakların zamanında, eksiksiz düzenlenmesini sağlamak,
- Personel giriş-çıkışları ile ilgili SSK ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı yazışma ve dönemsel bildirge ve listelerin düzenlenip zamanında verilmesini sağlamak,
- Çalışma hayatını ilgilendiren konularda resmi kurum ve kuruluşlar ile gerekli yazışmaları yapmak, çıkan yada çıkabilecek sorunlara önlem olarak çözümü sağlamak.
- Şirket personelinin yıllık ücretli izin haklarının takibini yapmak, yıllık izin planını sonuçlandırmak,
- Ücret tespiti çalışmalarına ilişkin hazırlıkları yapmak, kuruluşun ücret ve diğer tüm sosyal hakları ile ilgili temel politikalarının belirlenmesini sağlamak.
- Ayni (yemek fişi, içecek kartları ve benzeri) yardımların, eksiz ve doğru bir şekilde gerçekleşmesini organize etmek, denetlemek,
- Çalışma hayatını ilgilendiren tüm yasal mevzuatı yakından takip ederek, kuruluş için gerekli düzenlemeleri yapmak veya önerilerde bulunmak,

#### **Diğer Uygulamalar**

- İnsan Kaynakları prensiplerine ilişkin uygulamaların kurumsal kimliği yansıtacak şekilde ve ahenk içinde yürütülmesi için gerekli koordinasyonu sağlamak.
- Kuruluşun politika, hedef ve stratejilerinin kendi yönetim alanı içinde tanıtımı, benimsenmesi ve yerleşimi yönünde gerekli yönetsel çabayı göstermek.
- Tüm çalışmalarında Kuruluş kalite politikası ve verimlilik prensiplerini göz önünde bulundurmak.

### **6.3 Raporlama**

- İnsan Kaynakları uygulamalarına ilişkin konularda yürütülen faaliyetler periyodik olarak her ay yada ihtiyaç duyuldukça süre beklemeden yazılı ve/veya sözlü olarak,
  - Eleman giriş/ çıkışları geçmiş aylar ve bütçe ile karşılaştırmalı tablolar aylık olarak,
  - Yapılacak maaş, avans vs. ödemelere ilişkin bilgiler ödeme günlerine göre önceden yazılı olarak,
  - Çalışanların işi ve çalışma ortamı ile ilgili önemli konuları gerek duyulduğu anda geciktirmeden yazılı yada sözlü olarak,
  - Sağlıklı ücret politikası oluşturulabilmesi için gözlem ve tespitlerini,
- Mali İşler Direktörüne,
- Hazırlanan her türlü uygulama planlarını Mali İşler Direktörü ve ilgili bölüm üst yöneticilerine,
  - Üst yönetim tarafından istenen tüm bilgi ve raporları ulaştırılması istenen birim ve yöneticilere,

#### 6.4 Yönetim

- İnsan Kaynakları bölümünü kuruluş içinde temsil etmek ve gelişimi yolunda gerekli çabayı göstermek,
- Yönetim alanı içindeki çalışanlara ilişkin görev tanımlarında belirtilen işlerin doğru, etkin, zamanında ve bölüm sorumluluk sınırları içerisinde yapılmasını sağlamak.
- Ekibini hedeflerine yönlendirip, işe özendirerek yönetmek. Yönetim alanı içinde çalışanların mesleki eksikliklerini belirlemek ve üst yönetimin dikkatine sunmak.
- Bölüm çalışanlarının performans değerlendirmelerini doğrudan ve sürekli olarak yapmak.
- Ekibinin gelişmesini yakından takip ederek, yokluğunda yerini doldurabilecek en az bir kişinin yetişmesini sağlayacak çalışmalar yapmak,
- Rotasyon amacıyla belli bir süre bölümünde çalışacak elemanların işi öğrenmeleri için her türlü önlemi almak, gerektiğinde doğrudan eğitim vermek, şirket içi eleman yetiştirme çalışmalarına destek olmak."

#### 7. BAŞARI KRİTERLERİ

- Organizasyon yapısı, Yönetim prosedürleri ve Görev Tanımlarının planlanan sürede yapılması,
- Raporlamaların zamanında yapılması,
- Yasal belgelerin doğru olarak düzenlenerek süresi içinde ilgili kuruluşa verilmesi
- Eğitim planının belirlenen tarihlere uygun gerçekleştirilmesi,
- Eleman temininin kadro planına uygun olarak sağlanması,
- Kendisine bağlı ekibin çalışmasını motive etmesi ve çalışmasını iyi koordine etmesi,
- Çalışanların özlük haklarına ilişkin işlemlerin süresi içinde yapılmasının sağlanması,

#### 8. ARANAN NİTELİKLER

- Eğitim : Üniversite Mezunu olmak.
- Yabancı Dil : Tercihen İngilizce bilmek.
- Tecrübe : İnsan Kaynakları ve Personel Müdürü olarak en az 10 yıl.
- Bilgisayar : Kullanımda deneyimli olmak
- Kişilik Özellikleri : Sabırlı, ilişkileri güçlü, çabuk ve doğru karar verebilen, sır saklayabilen, çalışmasında titiz, detaya önem veren, çalışanlar ile şirket arasında denge kurabilen bir kişiliğe sahip olmalıdır.
- Yöneticilik Özellikleri : Konusuna hakim, ikna kabiliyeti yüksek, eleştiriye açık, çalışanlar ve çalışanlarla kuruluş arasında ortaya çıkabilecek sorunları önceden hissedebilme özelliğine sahip, ortaya çıkan problemlerin ciddi sorun haline gelmemesi için gerekli çözüm önerilerini üretme yeteneğine sahip, işi ile ilgili takipçi ve sonuca giden.
- Diğer: PC Uygulamalarına hakim olmak

## İş Tanım Formu Örneği 2



### Görev Tanımlama Formu

|              |                                                  |      |
|--------------|--------------------------------------------------|------|
| Unvan        | Editör                                           |      |
| Sorumluluk   | Yazı İşleri Müdür Yardımcısına Karşı Sorumludur. |      |
| Organizasyon | Yazı İşleri                                      |      |
| Onay         | Genel Müdür                                      | İmza |

#### YAPILAN İŞİN KISA TANITIMI:

Muhabirler tarafından verilen haberleri metne dönüştürür.

#### GÖREV VE SORUMLULUKLARI

1. Muhabirler tarafından verilen haberleri gazetede yayınlanacak biçimde habere dönüştürür.
2. Haberlerinin eksiksiz ve doğru yazılmasından sorumludur.
3. Birim yönetmeninin verdiği haberleri sayfa sekreteri ile koordine halinde hazırlar.
4. Gazete veya eklerine girmesi gereken haber ve fotoğrafların sayfadaki düzenini belirler.
5. Haberlerde gereken düzeltmeleri yapar.. Başlıklar ve resim altı yazıları yazar. Sayfaya hatasız olarak yerleştirmek.
6. Haberdeki uygunsuz ifadeleri çıkarır.. Mantık hatalarının bulunması durumunda haberi yazan muhabirle birlikte onu ikna ederek düzeltir. İkna edilemeyen durumlarda birim yöneticisinin onayı ile gereken düzeltmeleri yapar.
7. Sayfalar çizilirken gerekli görsel malzemenin teminini sağlar.
8. Sayfalara grafik konulmasına gerek duyulması halinde grafik biriminden destek alır.Sayfanın yapılması sırasında sayfa sekreteri ile birlikte sayfanın düzenlenmesini yapar.
9. Sayfalar bittiğinde okur, düzeltmeleri yapar.
10. Biten sayfalar hakkında servis müdürünün onayını alır. Baskıya gönderilme sürecini takip eder.
11. Her sabah birim elemanlarıyla toplantı yaparak geliştirilmesi gereken haber konularını görüşür.
12. İş akışında aksayan yönleri tespit edip raporlar.

#### HAZIRLAMASI GEREKEN RAPORLAR:

#### RAPOR ALIP VERDİĞİ KİŞİLER:

**GEREKLİ BİLGİ, YETENEK VE YETKİNLİKLER :** İşle ilgili gelişmeleri ve teknolojiyi yakından izlemesi, detaycı ve dikkatli, grafik bilgisinin olması.

#### BİLMESİ GEREKEN BİLGİSAYAR PROGRAMLARI:

**KULLANILAN ARAÇLAR:** Machintoc, fotoshop,

**EĞİTİM :** Yüksekokul veya üniversite mezunu,

**DENEYİM :** En az 3 yıl sektör deneyimi

**GÖREVE UYUM SÜRESİ :** Bir ay

## EK 5 Örnek İş Başvuru Formları

### İş Başvuru Formu 1<sup>295</sup>

|                                                                                                 |                                |                                |                                       |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>İŞ BAŞVURU FORMU</b>                                                                         |                                |                                |                                       |                                   |
| <b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>                                                                         |                                |                                |                                       |                                   |
| Adınız ve Soyadınız                                                                             |                                |                                |                                       |                                   |
| Doğum Yeriniz ve Tarihiniz                                                                      |                                |                                |                                       |                                   |
| Cinsiyetiniz                                                                                    | Kadın <input type="checkbox"/> | Erkek <input type="checkbox"/> | Uyruğunuz TC <input type="checkbox"/> | Diğer <input type="checkbox"/>    |
| Medeni Durumunuz                                                                                | Evli <input type="checkbox"/>  | Bekar <input type="checkbox"/> | Dul <input type="checkbox"/>          | Boşanmış <input type="checkbox"/> |
| Askerlik durumunuz                                                                              | Tecilli / Tecil süresi:        |                                |                                       |                                   |
| Tamamlandığı Tarih:                                                                             | Muaf / Açıklama:               |                                |                                       |                                   |
| Sürücü Ehliyeti ve Sınıfı                                                                       | Varsa Sınıfı:                  |                                |                                       | Yok <input type="checkbox"/>      |
| Annenizin Adı, Soyadı, Mesleği                                                                  |                                |                                |                                       |                                   |
| Babanızın Adı, Soyadı, Mesleği                                                                  |                                |                                |                                       |                                   |
| Varsa Kardeş Sayınız ve Yaşları                                                                 |                                |                                |                                       |                                   |
| Eşinizin Adı / Mesleği                                                                          |                                |                                |                                       |                                   |
| Çocuklarınızın Sayısı, Yaşları                                                                  |                                |                                |                                       |                                   |
| Ev Adresiniz                                                                                    |                                |                                |                                       |                                   |
| Telefon numaranız                                                                               | Ev                             | İş                             | Cep                                   | e-mail                            |
| Size ulaşamadığımız durumlarda iletişim kurabileceğimiz bir yakınınızın Adı, Soyadı ve Telefonu |                                |                                |                                       |                                   |
| Gerektiğinde seyahat edebilir misiniz?                                                          |                                |                                |                                       |                                   |
| Üye olduğunuz dernek ve/veya klüpler                                                            |                                |                                |                                       |                                   |
| Kültürel, Sosyal ve Sportif faaliyetleriniz                                                     |                                |                                |                                       |                                   |
| Bedeni bir arızanız var mı?                                                                     |                                |                                |                                       |                                   |
| Geçirdiğiniz önemli hastalıklar/ameliyatlar?                                                    |                                |                                |                                       |                                   |
| Hakkınızda kesinlik kazanmış / devam eden dava var mı?                                          |                                |                                | Evet <input type="checkbox"/>         | Hayır <input type="checkbox"/>    |
| Varsa açıklayınız:                                                                              |                                |                                |                                       |                                   |
| Sabıkanız var mı?                                                                               |                                | Evet <input type="checkbox"/>  | Hayır <input type="checkbox"/>        | Varsa açıklayınız:                |

İK - 02

<sup>295</sup> Dilruba Çevik, Merkez Yayın Holding İnsan Kaynakları Müdürü, 09.09.2006 tarihli söyleşi.

| EĞİTİM BİLGİLERİ    |                   |        |                          |          |
|---------------------|-------------------|--------|--------------------------|----------|
| Öğrenim             | Okulun Adı / Yeri | Bölümü | Giriş Tarihi / Mezuniyet | Derecesi |
| İlkokul             |                   |        |                          |          |
| Orta Okul           |                   |        |                          |          |
| Lise                |                   |        |                          |          |
| Önlisans            |                   |        |                          |          |
| Üniversite (Lisans) |                   |        |                          |          |
| Yüksek Lisans       |                   |        |                          |          |
| Doktora             |                   |        |                          |          |

| STAJLAR      |           |                 |
|--------------|-----------|-----------------|
| Şirket / Yer | Departman | Devam Tarihleri |
|              |           |                 |
|              |           |                 |
|              |           |                 |

| YABANCI DİL BİLGİSİ    |         |     |      |                 |
|------------------------|---------|-----|------|-----------------|
| Bildiği yabancı diller | Seviye  |     |      | Öğrenildiği Yer |
|                        | Çok İyi | İyi | Orta |                 |
|                        |         |     |      |                 |
|                        |         |     |      |                 |

| BİLGİSAYAR BİLGİSİ       |         |     |      |                 |
|--------------------------|---------|-----|------|-----------------|
| PC / MAC Program Bilgisi | Seviye  |     |      | Öğrenildiği Yer |
|                          | Çok İyi | İyi | Orta |                 |
|                          |         |     |      |                 |
|                          |         |     |      |                 |

| KATILDIĞINIZ KURS ve SEMİNER BİLGİLERİ |      |       |        |
|----------------------------------------|------|-------|--------|
| Kurum / Yer                            | Konu | Tarih | Süresi |
|                                        |      |       |        |
|                                        |      |       |        |
|                                        |      |       |        |
|                                        |      |       |        |

İK - 02

**İŞ TECRÜBESİ BİLGİLERİ** (Sondan Başlayarak Yazınız)

| Şirket Adı / Yeri | Departman / Ünvan | Çalışılan Dönem (ay - yıl) | Aylık Net / Brüt Gelir | Ayrılma Nedeni |
|-------------------|-------------------|----------------------------|------------------------|----------------|
|                   |                   |                            |                        |                |
|                   |                   |                            |                        |                |
|                   |                   |                            |                        |                |
|                   |                   |                            |                        |                |
|                   |                   |                            |                        |                |
|                   |                   |                            |                        |                |

**TAMAMLAYICI BİLGİLER**

|                                          |  |
|------------------------------------------|--|
| Kazanmayı hedeflediğiniz aylık net gelir |  |
| Tercih ettiğiniz işe başlangıç tarihi    |  |

Çalışmayı tercih ettiğiniz birim (öncelik sırasına göre yazınız)

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1. Çalışmayı tercih ettiğiniz birim |  |
| 2. Çalışmayı tercih ettiğiniz birim |  |
| 3. Çalışmayı tercih ettiğiniz birim |  |

**REFERANSLAR** (Akrabanız olmayan)

| Adı/Soyadı | Çalıştığı Şirket/Ünvanı | Yakınlık Dereceniz | Telefon |
|------------|-------------------------|--------------------|---------|
|            |                         |                    |         |
|            |                         |                    |         |

Şirketimizde çalışan tanıdıklarınız var mı? / Varsa yakınlık dereceniz nedir?

Bu başvuru formunda verdiğim tüm bilgilerin doğru olduğunu, bilgilerden herhangi birinin doğru olmadığını ispatı durumunda İş Sözleşmemin ihbarsız ve tazminatsız fesh edileceğini beyan ve kabul ederim.

Tarih

İmza

İK - 02

## İş Başvuru Formu 2<sup>296</sup>

### KİŞİSEL BİLGİLER

|                           |   |            |              |   |  |
|---------------------------|---|------------|--------------|---|--|
| Ad - Soyad                | : |            | Önceki Soyad | : |  |
| D. Yeri ve Tarihi         | : |            | Kan Grubu    | : |  |
| <b>İletişim Bilgileri</b> |   |            |              |   |  |
| İkamet Adresi             | : |            |              |   |  |
| Telefon (ev+gsm)          | : | e- posta : |              |   |  |

### GÖREV BİLGİLERİ

|                                 |             |   |  |
|---------------------------------|-------------|---|--|
| Çalışmak İstedığınız            | Bölüm       | : |  |
|                                 | Görev/Unvan | : |  |
| Talep ettiğiniz Aylık Net Ücret | :           |   |  |

### DENEYİM

| Görev aldığınız Kuruluşlar<br>(Son işinizden başlayınız) | Görev / Unvanınız | Başlama<br>Tarihi | Ayrılma<br>Tarihi | Ayrılma Nedeni | Aldığınız Net<br>Ücret |
|----------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|------------------------|
|                                                          |                   |                   |                   |                |                        |
|                                                          |                   |                   |                   |                |                        |
|                                                          |                   |                   |                   |                |                        |
|                                                          |                   |                   |                   |                |                        |

### REFERANS BİLGİLERİ (Mesleki bilgi, karakter ve alışkanlıklarınızı bilen ve akrabanız olmayan üç kişi yazınız)

| Adı soyadı | Çalıştığı kuruluş | Görevi | Telefon |
|------------|-------------------|--------|---------|
|            |                   |        |         |
|            |                   |        |         |
|            |                   |        |         |

### EĞİTİM BİLGİLERİ

| Seviye        | Okul Adı ve Yeri | Bölümü | Başlama Tarihi | Bitiş Tarihi |
|---------------|------------------|--------|----------------|--------------|
| Lisans Üstü + |                  |        |                |              |
| Lisans        |                  |        |                |              |
| Yüksek Okul   |                  |        |                |              |
| Lise          |                  |        |                |              |
| İlköğretim    |                  |        |                |              |

| BİLDİĞİNİZ DİLLER<br>(Belirtiniz) | Öğrendiğiniz Kurum/Yer | Konuşma |      |    | Okuma/Yazma |      |    | Anlama |      |    |
|-----------------------------------|------------------------|---------|------|----|-------------|------|----|--------|------|----|
|                                   |                        | İyi     | Orta | Az | İyi         | Orta | Az | İyi    | Orta | Az |
|                                   |                        |         |      |    |             |      |    |        |      |    |
|                                   |                        |         |      |    |             |      |    |        |      |    |
|                                   |                        |         |      |    |             |      |    |        |      |    |

### BİLGİSAYAR KULLANIMI

|                                                                                         |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Bildiğiniz, bilgisayar sistem ve programları ile bilgi ve kullanım düzeyini belirtiniz. |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|

<sup>296</sup> Emre Baştuğ, Vatan Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, 13.10.2006 tarihli söyleşi.

**DİĞER EĞİTİM BİLGİLERİ** (Katıldığınız, seminer, kurs, meslekî ve özel eğitim bilgileri)

| Alınan Eğitimin Adı / İçeriği | Eğitimi veren Kurum/Eğitimci | Eğitimin Alındığı Tarih-Yer | Süresi |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------|
|                               |                              |                             |        |
|                               |                              |                             |        |
|                               |                              |                             |        |
|                               |                              |                             |        |

**AİLE BİLGİLERİ**

| Yakınlık Derecesi | Adı - Soyadı | Doğum Tarihi | Eğitim Durumu | Uğraşı-Mesleği |
|-------------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Eşinizin          |              |              |               |                |
| Babanızın         |              |              |               |                |
| Annenizin         |              |              |               |                |
| Çocuklarınızın    |              |              |               |                |
|                   |              |              |               |                |

**NÜFUS KAYIT, VERGİ VE SOSYAL GÜVENLİK BİLGİLERİ**

|                          |   |  |                |   |  |
|--------------------------|---|--|----------------|---|--|
| Nüfus Cüzdan Seri - No   | : |  | T.C. Kimlik No | : |  |
| Nüfusa Kayıtlı Olduğu İl | : |  | İlçe           | : |  |
| Cilt No                  | : |  | Aile Sıra No   | : |  |
| Cüzdanın Verildiği Yer   | : |  | Kayıt No       | : |  |
| Vergi Dairesi ve No      | : |  | SSK Sicil No   | : |  |
|                          |   |  | Mahalle/Köy    | : |  |
|                          |   |  | Sıra No        | : |  |
|                          |   |  | Veriliş Tarihi | : |  |

**DİĞER BİLGİLER**

|                                                                                                     |          |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| Şimdiye kadar göz altına alındınız, tevkif edildiniz veya mahkum oldunuz mu ?                       | [ ] Evet | [ ] Hayır |
| Nedenini açıklayınız :                                                                              |          |           |
| Herhangi bir bedensel, ruhsal rahatsızlığınız var mı? Ameliyat geçirdiniz mi?                       | [ ] Evet | [ ] Hayır |
| Varsa açıklayınız.                                                                                  |          |           |
| Askerlik yaptınız mı?                                                                               | [ ] Evet | [ ] Hayır |
| ...../...../200.. tarihine kadar ertelendi.                                                         |          |           |
| Sürücü belgeniz var mı ?                                                                            | [ ] Evet | [ ] Hayır |
| Ehliyetiniz varsa sınıfı :                                                                          |          |           |
| Sık seyahate engeliniz var mı ?                                                                     | [ ] Evet | [ ] Hayır |
| Gerektiğinde fazla çalışma yapabilir misiniz?                                                       | [ ] Evet | [ ] Hayır |
| Üyesi olduğunuz kulüp, dernek, parti veya sosyal kuruluşları belirtiniz.                            |          |           |
| Varsa özel uğraşlarınız                                                                             |          |           |
| Kuruluşumuzda çalışan akraba veya tanıdıklarınız var mı? Varsa adını ve yakınlık derecesini yazınız |          |           |

Verdiğim bilgilerin doğru olduğunu, bu formun, bilgi aktarını ve görev talebi amaçlı olduğunu ve şirketinizin hiçbir taahhüdü bulunmadığını, görev verilmesi halinde daha sonraki bir tarihte dahi yalan, yanlış ve yanıltıcı bilgi verdiğimin belirlenmesi halinde şirketinizin yasalarla verilen hak ve yetkileri kullanabileceğini bildiğimi, kabul beyan ve taahhüt ederim.

..... / ..... / 200 ..

Ad - Soyad, imza

Form doldurma işleminiz tamamlanmıştır. Verdiğiniz bilgiler için teşekkür ederiz.

| DEĞERLENDİRME                            |                          |                          |                          |
|------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| GÖRÜŞME NOTLARI                          |                          |                          |                          |
| KRİTERLER                                | I. GÖRÜŞME/Cİ            | II. GÖRÜŞME/Cİ           | III. GÖRÜŞME/Cİ          |
| GENEL GÖRÜNÜŞ                            |                          |                          |                          |
| ANLAMA MUHAKEME                          |                          |                          |                          |
| KONUŞMA VE SES TONU                      |                          |                          |                          |
| KONUYA HAKİMİYET                         |                          |                          |                          |
| İFADE YETENEĞİ                           |                          |                          |                          |
| MESLEĞE OLAN İLGİSİ                      |                          |                          |                          |
| MESLEKİ YETERLİLİK                       |                          |                          |                          |
| KUVVETLİ YÖNLERİ                         |                          |                          |                          |
| ZAYIF YÖNLERİ                            |                          |                          |                          |
| UYGUNDUR ATANMALIDIR                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| BAŞKA BİR GÖREVE DEĞERLENDİRİLEBİLİR     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| UYGUN DEĞİLDİR                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| GÖRÜŞMEYİ YAPANIN<br>Adı-Soyadı / İmzası |                          |                          |                          |

| REFERANS BİLGİLERİ                        |                                  |                          |                          |
|-------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Referans alınan kişinin                   | I. REFERANS                      | II. REFERANS             | III. REFERANS            |
| ADI-SOYADI                                |                                  |                          |                          |
| ŞİRKET ADI / ÜNVANI                       |                                  |                          |                          |
| TELEFON NUMARASI                          |                                  |                          |                          |
| <b>Alınan Bilgiler</b>                    |                                  |                          |                          |
| SON GÖREVİ                                |                                  |                          |                          |
| GÜVENİRLİLİĞİ                             |                                  |                          |                          |
| İŞE DEVAMI                                |                                  |                          |                          |
| AST ÜST İLİŞKİLERİ                        |                                  |                          |                          |
| SORUMLULUK ALMA İSTEĞİ                    |                                  |                          |                          |
| GENEL UYUMU                               |                                  |                          |                          |
| OLUMLU YANLARI                            |                                  |                          |                          |
| OLUMSUZ YANLARI                           |                                  |                          |                          |
| AYRILIŞ NEDENİ                            |                                  |                          |                          |
| SON ÜCRETİ                                |                                  |                          |                          |
| REFERANS SONUCU                           | OLUMLU <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                           | OLUMSUZ <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| REFERANS BİLGİSİNİ ALAN<br>Ad-Soyad, İmza |                                  |                          |                          |

## EK 6 İnternet İş Başvuru Formu Örneği

MERKEZ - İK

Page 1 of 2



### İŞ BAŞVURU FORMU

REFERANS KODU

Referans Kodu :

#### 1 KİŞİSEL BİLGİLER

Adınız:

Soyadınız:

Cinsiyetiniz: ☐ ERKEK ☐ KADIN

Doğum Tarihiniz:

Email Adresiniz:

Askerlik:

Medeni Durum:

Sürücü Belgesi:

Sınıfı:

Engellilik Durumu:

Eski Hükümlü:

Terör Mağduru:

#### 2 EĞİTİM BİLGİLERİ

Eğitim Durumu:

Lisans Okul Adı:

Lisans Bölümü :

Y. Lisans Okul Adı:

Y. Lisans Bölümü:

Doktora Okul Adı:

#### 3 ULAŞIM BİLGİLERİ

Adres:

İlçe:

Şehir:

Posta Kodu:

Ülke:

Telefon:

GSM:

#### 4 BİLDİĞİNİZ YABANCI DİLLER

☐ İNGİLİZCE

☐ ALMANCA

☐ FRANSIZCA

☐ İTALYANCA

☐ RUSÇA

☐ DİĞER

#### 5 BİLDİĞİNİZ PROGRAMLAR, OS, PL, SL

☐ Windows NT

☐ Windows XP

☐ Linux

☐ L.Redhat

☐ MS Word

☐ MS Excel

☐ MS Acces

☐ MS Powerpoint

☐ A.Photoshop

☐ CorelDraw

☐ QuarkXPress

☐ A.Illustrator

☐ M.Freehand

☐ M.Dreamweaver

☐ M.Fireworks

☐ M.Flash

☐ C++

☐ VS.NET

☐ Perl

☐ Visual Basic

☐ PHP

☐ ASP

<http://ik.sabah.com.tr/basvuru.php>

06/10/2006



## GENEL GÖRÜŞME SORULARI

- ③ İşinizle ilgili en zor bulduğunuz şey nedir?
- ③ Sizin işinizi yapan kişilerin özellikleri ne olmalıdır?
- ③ Baskı ve stres altında tamamlamanız gereken bir projenizi anlatır mısınız?  
(Sondaj sorularla derinlemesine bilgi toplayınız)
- ③ İş yaşantınıza karşılaştığınız en büyük sorun neydi? Bu problemi çözmek için neler yaptınız, hangi adımları attınız?
- ③ Ekip çalışması içinde doğru olduğuna inandığınız ancak diğerlerini ikna edemediğiniz bir durum oldu mu? Neler yaptınız?
- ③ İş hayatınızı değerlendirdiğinizde en keyif alarak ve verimli çalışmayı kimlerle, nerede, hangi işle ilgili olarak yaptığınızı düşünüyorsunuz?
- ③ Sizce ne tür insanlarla çalışmak zordur? Bu insanlardan nasıl sonuç alıp, onlarla başedersiniz?
- ③ Başından sonunda sizin organize ettiğiniz ve planladığınız bir projenizden bahsedermisiniz?
- ③ Başarısız olduğunuzu düşündüğünüz bir durumda geriye baktığınızda neleri değiştirmek isterdiniz?
- ③ İş ve özel hayat dengesi sizce nasıl olmalıdır?
- ③ Bağlı olduğunuz yöneticilerden farklı bir yöneticiyle ve ekip arkadaşlarıyla çalışmak zorunda kaldığınız bir durumda nasıl davrandınız?
- ③ Çalıştığınız ekip arkadaşlarınızla işin yapılışıyla ilgili olumsuz geribildirim vermek zorunda olduğunuz bir durumda nasıl davrandınız?
- ③ Elinizde yeterli bilgi olmadan karar vermek zorunda kaldığınız bir durumda nasıl davrandınız?
- ③ Hangi özelliklerinizin bu iş için uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

---

<sup>297</sup> Tahsin Birgen, “Görüşme Teknikleri Semineri”, Baltas Yönetim Eğitim Danışmanlık, İstanbul, 29.04.2006

| GÖRÜŞME SORULARI                                                                                                                | ALAN                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. İşinizle ilgili en zor bulduğunuz şey nedir?                                                                                 | ✓ Kendi özellikleriyle işinin özelliklerini birleştirme                                                                             |
| 2. Sizin işinizi yapan kişilerin özellikleri ne olmalıdır?                                                                      | ✓ Yazılı ve sözel iletişim<br>✓ Dinleme<br>✓ İnandırma<br>✓ Müzakere                                                                |
| 3. Yaptığınız iş için şu andaki öncelikleriniz nelerdir?                                                                        | ✓ Planlama<br>✓ Organize etme<br>✓ Zamanı planlama                                                                                  |
| 4. Baskı ve stres altında tamamlamanız gereken bir projeniz oldu mu?                                                            | ✓ Sorunu tanımlama<br>✓ Sorunu çözme<br>✓ Yaratıcılık<br>✓ Değişime açık olma<br>✓ Ekip ruhu oluşturma<br>✓ Esneklik<br>✓ Dayanışma |
| 5. İş yaşantınıza karşılaştığınız en büyük sorun neydi? Bu problemi çözmek için neler yaptınız, hangi adımları attınız?         | ✓ Planlama<br>✓ Organize etme<br>✓ Zamanı planlama                                                                                  |
| 6. Ekip çalışması içinde doğru olduğuna inandığınız ancak diğerlerini ikna edemediğiniz bir durum oldu mu? Neler yaptınız?      | ✓ Bilgiyi yorumlama<br>✓ Ekip ruhu oluşturma<br>✓ İkna etme<br>✓ Müzakere etme<br>✓ Esneklik                                        |
| 7. Size ne tür insanlarla çalışmak zordur? Bu insanlardan nasıl sonuç alıp, onlarla başedersiniz?                               | ✓ Müşteri yanıtlama<br>✓ Ekip ruhu oluşturma<br>✓ Esneklik<br>✓ Dayanışma                                                           |
| 8. Başından sonunda sizin organize ettiğiniz ve planlama yaptığınız bir projenizden bahsedebilir misiniz?                       | ✓ Planlama<br>✓ Organize etme<br>✓ Zamanı planlama                                                                                  |
| 9. Başarısız olduğunuzu düşündüğünüz bir durum oldu mu? Geriye baktığınızda neleri değiştirmek isterdiniz?                      | ✓ Değişime açık olmak<br>✓ Sorunu tanımlamak<br>✓ Esneklik                                                                          |
| 10. Bağlı olduğunuz yöneticilerden farklı bir yöneticiyle ve ekip arkadaşlarıyla çalışmak zorunda kaldığınız bir durum oldu mu? | ✓ Esneklik<br>✓ Değişime açık olmak<br>✓ Dayanışma<br>✓                                                                             |
| 11. Çalıştığınız ekip arkadaşlarıyla işin yapılışıyla ilgili olumsuz geribildirim vermek zorunda olduğunuz bir                  | ✓ Sorunu tanımlamak<br>✓ Dayanışma                                                                                                  |

|                                                                                                                              |                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| durum oldu mu?                                                                                                               | √ Ekip ruhu oluşturma                                                                                                                   |
| 12. Elinizde yeterli bilgi olmadan karar vermek zorunda kaldığınız bir durum oldu mu?                                        | √ Bilgi toplama<br>√ Bilgiyi yorumlama ve değerlendirme<br>√ Karar verebilme<br>√ Planlama                                              |
| 13. En güçlü olduğunuz özelliğiniz nedir?                                                                                    | √ İkna etme<br>√ Müzakere<br>√ Ekip içinde olma                                                                                         |
| 14. Bugüne kadar ki en büyük başarınız ne oldu?                                                                              | √ Müşteri cevaplandırma<br>√ Esneklik<br>√ Yaratıcılık<br>√ Zamanı planlama                                                             |
| 15. İşinizde zamanın en önemli kısmını neye harcıyordunuz? Neden?                                                            | √ Planlama<br>√ Organize etme<br>√ Zamanı planlama                                                                                      |
| 16. Birleşmelerde sizce en büyük zorluk nereden kaynaklanıyor? Neden?                                                        | √ Değişime açık olma<br>√ Yaratıcılık<br>√ Ekip ruhu oluşturma<br>√ Esneklik<br>√ Dayanışma                                             |
| 17. Sizi gerçekten zorlayan bir durumdan bahsedermisiniz? Nasıl karşıladınız? Yaklaşımınız diğerlerinden ne kadar farklıydı? | √ Sorunu tanımlama<br>√ Bilgiyi yorumlama ve değerlendirme<br>√ Bilgiyi özetleme<br>√ Yaratıcılık<br>√ Esneklik<br>√ Değişime açık olma |
| 18. Kuralları ihlal etmek zorunda kaldığınız ve başarı sağladığınız bir olayı bizimle paylaşır mısınız?                      | √ Sorunu tanımlama<br>√ Bilgiyi yorumlama ve değerlendirme<br>√ Bilgiyi özetleme<br>√ Yaratıcılık<br>√ Esneklik<br>√ Değişime açık olma |
| 19. Belirgin süreçlerin olmadığı durumlarda karar vermek zorunda kaldığınız bir durumu bizimle paylaşır mısınız?             | √ Sorunu tanımlama<br>√ Bilgiyi yorumlama ve değerlendirme<br>√ Bilgiyi özetleme<br>√ Yaratıcılık<br>√ Esneklik<br>√ Değişime açık olma |



|                                                                                                                                  |                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27. Raporlamada nelere dikkat edersiniz?                                                                                         | ✓ Yazılı iletişim                                                                                            |
| 28. Karşılaştığınız en önemli müşteri problemi neydi? Nasıl çözdünüz?                                                            | ✓ Müşteriyi cevaplandırma<br>✓ Esneklik<br>✓ Yaratıcılık                                                     |
| 29. Çalışmayı en zor bulduğunuz müşteri tipi hangisidir? Neden                                                                   | ✓ Müşteriyi cevaplandırma                                                                                    |
| 30. Stratejilerinizi ekibinize nasıl aktardınız? Ortak dili nasıl sağladınız?                                                    | ✓ Kurum bağlantılarını kullanma<br>✓ Yazılı iletişim<br>✓ Sözlü iletişim                                     |
| 31. Şirket içi diğer departmanlarla sorun yaşadınız mı?                                                                          | ✓ Müşteriyi cevaplandırma<br>✓ İlan etme<br>✓ Müzakere                                                       |
| 32. Ekip arkadaşınızın yaptığı bir hatadan sorumlu tutulduğunuz oldu mu? Bu durumda ne yaptınız?                                 | ✓ Ekip ruhu oluşturma<br>✓ Sorunu ele alma                                                                   |
| 33. Müşterinizin şirketinizin kurallarına uymayan bir isteğiyle karşılaştığınız oldu mu? Ne yaptınız?                            | ✓ Müşteriyi cevaplandırma<br>✓ Esneklik<br>✓ Yaratıcılık<br>✓ Sözel iletişim<br>✓ Yazılı iletişim            |
| 34. Gerekliliğine inanmadığınız kararları yönetimin isteği nedeniyle ekibinize aktarmak ve uygulamak zorunda kaldığınız oldu mu? | ✓ Kurumsal haberdarlık<br>✓ Bilgiyi özetleme<br>✓ Yönetimsel farkındalık<br>✓ Yönetimin kararlarına bağlılık |
| 35. Yükselmeyi hak ettiğinizi düşündüğünüz bir durum oldu mu?                                                                    | ✓ Hırs<br>✓ Kendi özelliklerinin farkındalık<br>✓ Yönetimin kararlarına saygı                                |

**EK 8 İngiltere’de İşletmelerde Kullanılan İnsan Kaynakları Form Örnekleri<sup>298</sup>**

**Personnel Change Notice**

☐ Employment ☐ Terminate ☐ Change  
Explanation \_\_\_\_\_

|           |            |          |             |
|-----------|------------|----------|-------------|
| Employee  | Employee # | S. S. #  | Grade Level |
| Address   | City       | State    | Phone       |
| Job Title | Department | Location | Phone       |

**Employment**

|                                                                                                                                                                                    |            |     |     |                |           |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|-----|----------------|-----------|-------|
| <input type="checkbox"/> New Hire <input type="checkbox"/> Rehired <input type="checkbox"/> Temporary <input type="checkbox"/> Part Time <input type="checkbox"/> Replacement For: |            |     |     |                |           |       |
| Hire Date                                                                                                                                                                          | Start Date | Age | Sex | Marital Status | Education | Shift |

**Termination**

|                                                                            |            |                   |                                                                                  |                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Voluntary<br><input type="checkbox"/> Involuntary |            | Last Day Worked   | Pay Through Date                                                                 | Rehire? <input type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> N |
| Hire Date                                                                  | Start Date | Paid Days Accrued | Severance Pay Approved?<br><input type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> N |                                                               |

**Change**

|                                                                                                     |                                       |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> Rate/Salary <input type="checkbox"/> Job <input type="checkbox"/> Location | Leave Of Absence: From _____ To _____ |                  |
| Location Change To:                                                                                 | From:                                 |                  |
| Job And Salary Change                                                                               | Old Title/Salary                      | New Title/Salary |

**Comments**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Approval Signatures**

|              |      |             |      |
|--------------|------|-------------|------|
| Prepared By: | Date | Supervisor: | Date |
| Audited By:  | Date | Personnel:  | Date |

<sup>298</sup> Entrepreneur İnsan Kaynakları, <http://www.entrepreneur.com/humanresources/index115914.html> (25.04.2006)

|           |      |            |      |
|-----------|------|------------|------|
| Employee: | Date | Personnel: | Date |
|-----------|------|------------|------|

## Record Of Disciplinary Action

|               |                   |
|---------------|-------------------|
| Employee Name | Employee Title    |
| Manager Name  | Manager Title     |
| Today's Date  | Incident Date     |
| Incident Time | Incident Location |

Description of the incident that occurred:

---

---

---

---

---

---

Witnesses to the incident (if applicable):

---

---

---

---

Names of those in attendance at current disciplinary action meeting:

---

---

---

---

---

Corrective or disciplinary action to be taken:

|        |         |           |            |                       |
|--------|---------|-----------|------------|-----------------------|
| Verbal | Written | Probation | Suspension | Other (explain below) |
|--------|---------|-----------|------------|-----------------------|

---

---

---

---

---

(If on probation, period begins \_\_\_\_\_ and ends \_\_\_\_\_.)

Goals to be Achieved:

---

---

Consequences for failure to improve performance or correct behavior:

---

---

---

---

---

Prior discussions or warnings on this subject, whether oral or written:

---

---

---

Employee statement:

---

---

---

---

---

---

---

---

I acknowledge that I have read and understand the above information and consequences.

\_\_\_\_\_  
Employee Signature

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Supervisor Signature

\_\_\_\_\_  
Date

## Weekly Time Card

Week Ending \_\_\_\_\_

|            |                   |       |               |
|------------|-------------------|-------|---------------|
| Name       | Department        | Shift | File #        |
| Employee # | Social Security # |       | Payroll Class |

|           | Morning Hours |          | Afternoon Hours |          | Overtime Hours |          | Office Use Only |          |
|-----------|---------------|----------|-----------------|----------|----------------|----------|-----------------|----------|
|           | Time In       | Time Out | Time In         | Time Out | Time In        | Time Out | Regular         | Overtime |
| Monday    |               |          |                 |          |                |          |                 |          |
| Tuesday   |               |          |                 |          |                |          |                 |          |
| Wednesday |               |          |                 |          |                |          |                 |          |
| Thursday  |               |          |                 |          |                |          |                 |          |
| Friday    |               |          |                 |          |                |          |                 |          |
| Saturday  |               |          |                 |          |                |          |                 |          |
| Sunday    |               |          |                 |          |                |          |                 |          |
| Totals    |               |          |                 |          |                |          |                 |          |

### Signatures

|            |      |                       |      |
|------------|------|-----------------------|------|
| Employee   | Date | Department Supervisor | Date |
| Supervisor | Date | Payroll Department    | Date |

## Group Payroll Record

[illegible]

*Total Wages Paid*

Performance Evaluation

|           |        |                |
|-----------|--------|----------------|
| Employee  |        | Date Hired     |
| Job Title | Salary | Date Of Review |

Interaction With Co-workers

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

Professional Attributes

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

Quality Of Work

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

Mutual Improvement Objectives

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

Additional Comments

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

Date Of Next Evaluation\_\_\_\_\_

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

Employee  
Interviewer

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar:*

Alkışoğlu, Meral. **“İşgören İşlevlerinin İletişim Bağlantıları”** , Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi İdari Bilimler Fakültesi 15.Yıl Armağanı, Eskişehir, 1989

Akgüç, Öztin. **Finansal Yönetim**, 7. Baskı İstanbul Muhasebe Enstitüsü Yayınları No.65, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları No.17, İstanbul, 1998

Akyüz, Ömer Faruk. **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2001

Armstrong, Michael. **Human Resource Management – Strategy and Action**, Kogan Page, London, 1993

Artan, Sinan. **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Gül Yayınları, İstanbul, 1989

Asna, Alaeddin. **Halkla İlişkiler...Public Relations...P.R.**,2. Baskı, Sabah Kitapçılık, İstanbul, Ekim 1998

Asna, Alaeddin. **Public Relations Temel Bilgiler**, 2. Basım, Der Yayınevi, İstanbul, 1998

Ataay, İsmail **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, Gazeteciler

Cemiyeti Yayını, İstanbul, 1983

Ataman, Ümit. **Genel Muhasebe**, Cilt I, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1996

Atılğan, Semra. **Basın İşletmeciliği**, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999

Atılğan, Semra. **Gazetecilerin Korunması İstihdam Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları: 36 , İstanbul, 1991

Atılğan, Semra. **Türk Basın Sendikacılığında Gazetecilerin Yasal Hakları**, 1. Baskı, BAS-HAŞ Yayınları, İstanbul , 2001

Balçık, Bahaettin. **İşletme Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Atlas Kitabevi, Konya, 1997

Başaran, İbrahim Ertem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Gül Yayınevi, İstanbul, 1992

Bell, Daniel. **The Coming of Post- Industrial Society: A Venture in Social Forecasting**, Basic Books, Newyork, 1973

Benli, Hasan Tahsin. **Medya ve Sendikalar**, Türkiye İşçi Sendikaları (Türk-iş) Konfederasyonu Eğitim Yayınları, Ankara, 1999

Berberoğlu, Güneş N.. **Basın İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri Basın İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları:34, İstanbul, 1991

Besen, Haluk. **Türkiye’de Gazetecilik, Gazeteler, Gazeteciler**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997

Bohore, G.**Gazetecilik Mesleği**, Çev. Nurhan Süral, ILO Yayını, Ankara, 1986

Burack Emler H., Mathys Nicholas J., **Human Resource Planning A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development**, Brace Park Press, USA, 1987

Büyükuslu, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998

Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:260, Ankara, 1995

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama Kavramlar - Kararlar**, Tıpkı Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999

Cenzo David De, Robbins, Stephen P. **Human Resource Management**, 5th Edition, John Willey- Sons Inc., 1996

Chomsky, Noam. **Medya Gerçeği**, 2. Baskı, Tüm Zamanlar Yayıncılık, İstanbul, 1999

Civaoğlu, Güneri. “Türk Basınında Personel Yönetimi”, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, 1. Baskı, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, No. 17, İstanbul, 1984

Cohen, Raphael., Almagon, Çev: Nihat Şad, **İfade, Medya ve Etik**, Phoenix Yayınları, Ankara, 2002

Çetin, Canan. Editör Rarmond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Betaş Basım Yayım, İstanbul, 1999

Dai, Uğur. **Financial Accounting Principles and Turkish Accounting Practices**, Marmara Üniversitesi Yayınları No.491, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No.387, İstanbul, 1990

- Demircioğlu, Murat. **Dünyada İşçi Sendikaları**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No.14, İstanbul, 1987
- Demircioğlu, A.Murat. Centel, Tankut. **İş Hukuku**, Gözeden Geçirilmiş ve Yenilenmiş Üçüncü Baskı, İstanbul, 1993
- Demirkan, Mahmut. **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya Kitabevi, 2000
- Demirkent, Nezih. **Medya Medya Nereye**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 2000
- Duran, Oktay **Basım Yayın Tekniği ve İşletmeciliği**, Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş. İstanbul, 1987
- Ediboğlu, Fatih. “Türk Basınında Finans”, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, 1.Baskı,Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul, 1984
- Eggland, Williams **“Örgütlerde İletişim”**, Çev: Yılmaz Büyükerşen, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,1991
- Ekin, Nusret. **Endüstri İlişkileri**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 1994
- Erem, Tunç. **Pazarlama Yönetimi ve Karar Alma**, 2. Baskı, Zorlu Kitabevi, İstanbul, 1975
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Yaklaşım)**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002
- Ersen, Haldun. **“Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”**, Yön Matbaacılık, İstanbul, 1996

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000

Evliyagil, Şevket **Basın Sanayi'nin Temel Kavramları**, Bilim Yayınları No: 6, Ankara, 1985

Evliyagil, Şevket. **Gazete Yayınlama Yöntemleri**, Bilim Yayınları No.5, Ankara, 1981

Gaillard, Philippe. Çev. Mehmet Selami Şakiroğlu, **Gazetecilik**, Cep Üniversitesi, İletişim Yayınları, İstanbul, 1991

Graham, H.T. and Roger Bennett. **Human Resources Management**. Ninth Edition. (Frameworks.) Harlow, England: Financial Times / Prentice Hall, 1998.

Graham, J. **Human Recources Planning**, Institute of Personnel Management, London, 1989

Görgülü, Güventürk. **Basında Ekonomik Bağımlılık**, Gazeteciler Cemiyeti Tezler Dizisi: 3, Erdini Basım ve Yayınevi, İstanbul, 1991

Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1995

Gürel, Nail. **Şu Bizim Medya**, Bas-Haş Yayınları, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti, İstanbul, 2004

Gürüz, Demet. Yaylacı, Gaye Özdemir. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2004

Güven, Sami. **Sosyal Politikanın Temelleri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995

- Hagemann, Gisela. **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayın  
Yapım Tanıtım, İstanbul, 1995
- Hatipoğlu, Zeyyat. **İşletme Finansmanı**, 2. Baskı, Hamle Yayıncılık, İstanbul,  
1967
- Hatipoğlu, Zeyyat. ve Aysan, Mustafa. **Türkiye Ekonomisinde 1994 Bunalımı**,  
Beta Basım Yayım-Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994
- ILO, ISCO- 1988 **International Standard Classification of Occupations**,  
Geneva, 1990
- Iri, Henry. Freeman, Beatrice. **Careers and Opportunities in Journalism**,  
Newyork, 1966
- İnceoğlu, Yasemin Giritli. **Uluslararası Medya**, Beta Basım Yayım Dağıtım,  
İstanbul, 2000
- İnuğur, M. Nuri. **Basın ve Yayın Tarihi**, 3. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1993
- İnuğur, M. Nuri. **Türk Basımında “İz” Bırakanlar**, Genişletilmiş 2. Baskı, Der  
Yayınları, İstanbul, 1999
- Karaca, Nuray Gökçek. **Türkiye’de Basın Çalışanlarının İş İlişkileri ve  
Sorunları**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004
- Karalar, Rıdvan. **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003
- Kaya, İsmail., “Türk Basımında Dağıtım Problemler ve Fırsatlar”, **İletişim  
Olayları ve Türk Basımının Sorunları**, 1. Baskı, Türkiye Gazeteciler  
Cemiyeti Yayınları No.17, İstanbul, 1984
- Kaya, Raşit. **Kitle İletişim Sistemleri**, Teori Yayınları, Ankara, 1985

- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir, 1998
- Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**, 9. Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1998
- Koçel, Tamer. **“İşletme Yöneticiliği”**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993
- Koçel, Tamer. **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yay:1, İstanbul, 1983
- Kreitner, Robert. **Management**, 10th Edition, Houghton Mifflin College Div., Boston, 2006
- Manisalı, Erol. **İktisada Giriş**, Der Yayınları: No 36, İstanbul, 1998
- Massie, J.L. (Çev: Ç. Özalp ve diğerleri), **İşletme Yönetimi**, Bayteş Yayınları, İstanbul, 1983
- Mathis Robert L. – John H. Jackson, **Human Resources Management**, 9<sup>th</sup> Edition, South- Western Publishing, 2000,USA- Ohio
- Meigniez, Robert. **Pathologie Sociale de L’Entreprise, La Crisede la Fonction de Direction**, Gauthier-Villars, Paris, 1971
- Meigs, Robert F. ve Meigs Walter B. **Financial Accounting**, 7bs.y.y., McGraw-Hill, 1992
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

Okday, Mahmut. **İletişimciler için: Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları: 187, İstanbul, 1996

Onal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1993

Oskay, Ünsal **Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş**, 4. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1992

Öcal, Hakkı. “Basınıımızda Yönetim ve İşletme Sorunları”, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, 1.Baskı, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları No. 17, İstanbul, 1984

Öke, Mim Kemal. **Gazeteci, Türkiye’de Basın Çalışanları Üzerine Bir İnceleme**, Çağdaş Gazeteciler Derneği Yayınları, Ankara, 1994

Özaslan, İsmail. **Muhasebenin Teknik Yapısı**, İstanbul İ.T.İ.A. N. Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınevi İşletmesi Yayınları No.223, İstanbul, 1972

Özgen, Murat. **Türkiye’de Basının Gelişimi ve Sorunları**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000

Özkan, Işık. **Basım ve Basın işletmeciliği**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1989

Öztürk, Tanju. “Türk Basınıında Pazarlama”, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, 1. Baskı, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, Yayın No. 17, İstanbul, 1984

Perin, Cevdet **Tarih Boyunca Düşünce ve Basın Özgürlüğü**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1974

- Püsküllüoğlu, Ali. **Arkadaş Türkçe Sözlük**, Arkadaş Yayınevi, İstanbul, 1994
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1987
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Genişletilmiş 4. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000
- Sayılğan, Şevket. **Medya Eleştirileri- Gelişime İlişkin Değerlendirmeler**, “Basın İşletmelerimizin AB Basın İşletmeleri ile Gelir Kaynakları Yönünden Karşılaştırılması”, Beta Basım A.Ş. , İstanbul, 2005
- Şakar, Müjdat. **Gazetecilerin Çalışma İlişkileri**, Basın İş Kanunu, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002
- Şenkal, Abdulkadir **Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye’de)**, Kamu İşletmeleri İşveren Sendikası Yayınları, Ankara, 1999
- Stutterheim, Kurt- von. **The Press in England**, (Çeviren W.H.Johnston), London, 1934
- Telimen, Osman. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 292/519, İstanbul, 1978
- Tılıç, Doğan. **2000’ler Türkiye’sinde Gazetecilik ve Medyayı Anlamak**, Su Yayınları, İstanbul, 2001
- Tokgöz, Oya. **Temel Gazetecilik**, 4.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 2000

- Topuz, Hıfzı. **100 Soruda Türk Basın Tarihi**, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1973
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**, 1. Cilt, İÜİF Yayınları: No. 226, İstanbul, 1990
- Tosun, Kemal. **“Sabit Varlıklarla İlgili Yönetim Sorunları”**, Türkiye’de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü 30. Yıl, Yay. No. 12, İstanbul, 1985
- Townley Barbara, **Reframing HRM: Power, Ethics and The Subject At Work**, Sage Publications, London, 1994
- Uysal, Asiye. **Türk Basınında Muhabir**, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Ya. No. 22, İstanbul, 1987
- Vuran, Ateş. “Medyada Promosyon”, **Basın Kendini Sorguluyor**, 1. Baskı, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul, 1996
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, M.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.246 İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No.139, İstanbul, 1991
- Sürelî Yayınlar:**
- Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, “Basın İş Hukuku Genel Esasları ve Uygulama Sorunları”, **Legal İSGH Dergisi**, 1.Baskı, 2006
- Artan, Sinan. “İşletmelerde İletişim”, **Eskişehir Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt 13, Haziran 1977
- Atılğan, Semra. “Küreselleşme ve Günümüzde Medya Sektörü”, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı 11, (Ocak 2001)
- Atılğan, Semra. “Türk Basınında Finans Problemleri” , **Marmara İletişim**

**Dergisi**, Sayı: 1, (Aralık 1992)

Atılğan, Semra. “Türk Basınında Promosyon Çıkmazı”, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı 9, (Ocak 1995)

Berksoy, Turgay. “Basın Ekonomisi ve Promosyon (Sosyal Fayda ve Maliyetleri Yönünden Basın Sektörü ve Promosyonların Değerlendirilmesi)”, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:3, (1993)

Coşkun, Alev. “Medyada Promosyon”, **Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Paneller Dizisi**, (1995)

Dündar, Pelin. “Basın İşletmelerinde Dağıtım Kanalının Seçiminde Dikkate Alınması Gereken İlkeler”, **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:9, İzmir, 1999

Ekşi, Oktay. “Gazeteci Kimdir”, **Babıali Magazin**, Sayı:46, İstanbul, Mart-Nisan 1993

Gezgin, Suat “Gazeteciliğin ve Türk Yazılı Basınının Kısa Tarihsel Perspektifi” (Bölüm 2), **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 19, İstanbul, 2004

Gün, Funda Savaş. “Halkla İlişkiler ve Üretici Tüketici İlişkisinde Kalite Yönetimi” , **Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi**, Sayı 7, Temmuz 1994

Kara, Tolga. “Basın İşletmeciliği ve Türk Medya Piyasasının Yapısal Değişkenleri”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, İstanbul, 2005

Karabay, Nahide. “Basın İşletmelerinde Yönetim Kararlarını Etkileyen Çevre Faktörleri ve Etkileme Biçimleri I”, İzmir, **Ege Üniversitesi İletişim**

**Fakültesi Dergisi**, 1998

Karakoç, Nihat “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler” ,

**Kurgu Dergisi Sayı:6**, Haziran 1990

Marşap, Akın. “Organizasyonlarda Toplam Kalite Anlayışının Başarılması” ,

**Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1995

Oğuzman, Kemal. “İş Akdi- Hizmet Akdi”, **İstanbul Barosu Dergisi**, Sayı 9,

İstanbul, 1954

Onaran, Nevzat. “2001’de Basın Emekçileri Raporu”, **Çağdaş Gazeteciler**

**Derneği**, İstanbul, Nisan 2004

Sayılğan, Şevket. “Basın İşletmelerinin Ekonomisi”, **İstanbul Üniversitesi**

**İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:22, İstanbul, 2005

Sayılğan, Şevket. “Borsa’da Kamuoyunu Aydınlatmanın Önemi ve Basın”,

**Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:7, İstanbul, Temmuz 1994

Sayılğan, Şevket. “Ekonomik Süreç ve İletişim”, **Marmara İletişim Dergisi**,

Sayı:9, İstanbul, Ocak 1995

Sayılğan, Şevket. “Türkiye’de Sermaye Piyasası ve Kamuoyu Aydınlatma”,

**Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:4, İstanbul, Ekim 1993

Şimşek, Melda Cinman. “Medya Etiği”, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:11,

İstanbul, Ocak 2001

Taner, Bahar. “İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına

Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi – Likert Modeli

Üzerine Görüşler, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 3, Ankara, 1996

Tokgöz, Oya. “Türkiye’de İletişim Eğitimi”, **Küresel İletişim Dergisi**, Sayı 6, 2003

Yılmaz, Emel Güler. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin İletişimi Gerçekleştirme Koşulları”, **Marmara İletişim Fakültesi** Sayı:11, İstanbul, Ocak 2001

### ***Makaleler:***

Arslan, Ali. “Günümüz Türkiye’inde Medya Gerçeği”,  
[http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/Gunumuz\\_Turkiyesinde\\_Medya.htm](http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/Gunumuz_Turkiyesinde_Medya.htm), (06.07.2006)

Demir, Vedat. Medya Ahlakı ve Etik, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi  
Seminer Konuşmaları [http://www.byegm.gov.tr/seminerler/adiyaman-xi/adiyaman\\_7.htm](http://www.byegm.gov.tr/seminerler/adiyaman-xi/adiyaman_7.htm) (09.07.2006)

Dalbudak, Şulecan. “Türkiye’de Basın İşletmeleri Personel-İşgücü”,  
<http://www.dorduncukuvvetmedya.com/arsiv/sule.html>, (11 Aralık 2005)

Erkmenol, Adnan “**Etkin İletişim**”, ORHİM Eğitim ve Kültür Merkezi 22-25  
Aralık 1992 tarihli Tebliğ

Ferik, Funda. “İnsan Kaynakları Gelişim Süreci”  
[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik\\_gelisimsureci.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp),  
Andersen Ofisi , İstanbul , 01.04.2006

Türk-İş, “**96’dan 97’ye Değişimin Dinamikleri**”, **Türk-İş/1997 Yıllığı**, Türk-İş  
Araştırma Merkezi Yayınları, Cilt.1, Ankara, 1997

Türkiye Gazeteciler Sendikası, “Medyada Vahşi Kapitalizm Uygulamaları-2”,  
<http://www.tgs.org.tr>, 1999

Türkiye Gazeteciler Sendikası, “10 Ocak Çalışan Gazeteciler Günü,  
<http://www.tgs.org.tr>, 1999

**Tezler:**

Bilgili, Can. “Basın Sektöründe Sendikacılık ve Türkiye Gazeteciler Sendikası (TGS)”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) , İstanbul, 2000

Koyuncu, Emine. “Cumhuriyet Döneminde Uygulanan Ekonomi Politikalarının Basın İşletmelerine Etkileri”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1995

Koyuncu, Emine. “Yazılı Basın Ürünlerinin Pazarlanmasında Dağıtım Fonksiyonu ve Mevcut Dağıtım Kanallarının İyileştirilmesine Yönelik Öneriler”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul 2001

Karabay, Nahide. “Türk Basın İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi Uygulamaları”, E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir 1998

Kılınç, Kazım. Türk Basınında İstihdam ve Ücret Politikası, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul, 1994

Şakar, Müjdat. Türk İş Hukuku Bakımından Gazetecilerin Çalışma İlişkileri, (Yayınlanmamış Tez), İstanbul, 1995

**Ders Notları:**

Dai, Uğur. **Basın İşletmelerinde Maliyet ve Bütçeleme Ders Notları**, Basılmamış Yayın, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi, İstanbul, 25.05.2004

Gün, Funda Savaş. **Pazarlama Ders Notları**, Basılmamış Yayın, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi, İstanbul, Aralık 2002

Ulus, Selma. **Basın Yayın Tarihi**, Basılmamış Yayın, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Ders Notları, İstanbul, Ocak 1999

***Diğer:***

Arthur Andersen ve Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, **2000’e doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul, 1999

Aydın, Işık Deliorman. “Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi”, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, Kader Yayınları, İstanbul, 1994

Baştuğ, Emre. Vatan Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, “Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, İstanbul, 13.10.2006

Birgen, Tahsin. **Görüşme Teknikleri Semineri**, El Kitabı, İstanbul, 29-30 Nisan 2006

Cankurtaran, Münir. Milliyet Gazetesi İnsan Kaynakları Müdürü, “Türkiye’de Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, İstanbul, 01.04.2006 tarihli söyleşi

Çevik, Dilruba. Merkez Yayın Holding İnsan Kaynakları Müdürü, “Türkiye’de

Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme,  
İstanbul, 09.09.2006

DİE, **Dönemler İtibariyle İmalat Sanayi Verileri 2001 (I)-2002 (II)**, DİE  
Yayınları, İstanbul, 2002

Entrepreneur İnsan Kaynakları,  
<http://www.entrepreneur.com/humanresources/index115914.html> (25.04.2006)

International Federation of Journalists, <http://www.ifj.org>, (03.03.2006)

Journalist Rights International, <http://www.jrint.org/>, Erişim. 09.10.2006

Milliyet İnsan Kaynakları, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (05.03.2004)

OECD 1995 verileri.

Robinson, Firdevs. İngiliz Basını Pozisyonu Müdür, “Türkiye’de Basın  
İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme, İstanbul,  
21.05.2006

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı [www.calisma.gov.tr/istatistik](http://www.calisma.gov.tr/istatistik),  
(05.08.2006)

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Dış İlişkiler ve Yurtdışı İşçi  
Hizmetleri Genel Müdürlüğü, “Önde Gelen AB Üyesi Ülkelerde ve  
Avustralya’da İşsizlikle Mücadele, İstihdam Kapasitesinin Artırılması ve  
Kayıt dışı İstihdam”, [www.calisma.gov.tr](http://www.calisma.gov.tr), Aralık 2004, (14.04.2006)

T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı, “İngiltere Ülke Profili”, <http://www.dtm.gov.tr/anl/raporlar/AVRUPA/ingiltere/ingiltere.htm> 22.06.2006

Türkiye Gazeteciler Cemiyeti <http://tgc.org.tr> , (03.03.2006)

Türkiye Gazeteciler Sendikası, “Türkiye Gazeteciler Sendikasının Tarihçesi”  
<http://www.tgs.org.tr> , (01.03.2006)

Türkiye Gazeteciler Sendikası, 10.01.1997 Tarihli Cumhurbaşkanı’na Sunulan  
Rapor, 1997

Uştuk, Hilal. İngiltere Haber Ajansı Dış Haberler Müdürü, “Türkiye’de Basın  
İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu görüşme,  
21.09.2006 tarihli söyleşi

Yaysat, [www.yaysat.com.tr](http://www.yaysat.com.tr), (02.03.2006)

World Press Trends,  
[http://europa.eu.int/information\\_society/media\\_taskforce/doc/pmw\\_20050127.pdf](http://europa.eu.int/information_society/media_taskforce/doc/pmw_20050127.pdf)  
(30.08.2006)