



### İNCELEME

#### Emekli Askeri Personelin İstihdamı ve Dünyadaki Uygulamaları

Silahlı Kuvvetlerin personel yetiştirme süreci diğer sektörlerdeki iş hayatına hazırlayıcı eğitim süreçlerinden daha farklıdır. Harp Okulları ve diğer Askeri Okullarda verilen eğitim; benzer seviyelerde verilen eğitimlere kıyasla hem zaman hem de içerik açısından daha uzun ve daha yoğundur. Askeri okullardaki eğitimi müteakip hizmet süresi boyunca farklı fonksiyon alanlarına yönelik birçok görevde çalışan askeri personel, atandığı görevlere yönelik olarak teknolojik gelişmeleri de içeren hizmet içi eğitim de alır. Böylelikle emeklilik yıllarına geldiklerinde bu durum onlara teknolojiyi de takip eden çoklu bakış açısı kazandırmış olur. Ancak, hizmetten ayrılan birçok emekli asker bu potansiyelini değerlendirme imkânı bulamamakta ve birçok alanda birikimlerinden istifade edilebilecekken pasif bir emeklilik hayatına devam etmektedir.

Günümüzde, sivil sektörde görev alma imkânı bulan çok az sayıdaki emekli askeri personelin sahip olduğu tecrübe, yetenek ve bilgi birikimi ile gerek savunma sanayi gerekse diğer sektörlerde boy gösteren firmalara katma değer kazandırdığı ancak potansiyelini değerlendirme imkânı bulamayan askeri personel sayısının daha fazla olduğu bilinmektedir.

Görünen odur ki, hem firmalar emekli askeri personelden nasıl faydalanacakları konusunda hem de emekli askeri personel emeklilik sonrası hangi sektörde çalışabileceği ve hangi alanlarda faydalı olabileceği konusunda yeterli bilgiye sahip değil ve bu bağlamda tarafların bir kılavuza ihtiyaçları vardır.

Buradan hareketle; emekli askeri personelin bilgi birikim ve tecrübelerine uygun olarak sivil sektöre katma değer katacak şekilde yeniden iş hayatına kazandırılmasına olanak sağlayacak kurumsal bir yapıya olan ihtiyaç da artmaktadır.

#### Dünyadaki Gelişmiş Uygulamalar

Geçmiş dönemde emekliliği yaklaşan askeri personele verilen emekliliğe hazırlık kursları hariç, ülkemizde bu yönde henüz kollektif ve bütüncül bir yaklaşım bulunmamaktadır. Meslekte edindikleri bilgi birikimi ve tecrübeyi savunma sanayii ve diğer sektörlerle aktarma isteği ile hayatlarının bu yeni döneminde de çalışma tercihi olan çok sayıdaki emekli askeri personelden sadece kişisel gayretlerle uygun faaliyet alanlarında görev alan örnekler bulunmaktadır.

Yurtdışında ise özellikle bazı gelişmiş ülkelerde durum daha farklı olarak ele alınmaktadır. Birleşik Krallık ve ABD gibi büyük orduların, emekli personelinden hem kendi ordularında ve firmalarında hem de NATO ve BM gibi örgütlerin içerisindeki bazı kadrolarda faydalanmak üzere tedbirler aldıkları ve yasal düzenlemelere gittikleri görülmektedir.

Bu çerçevede dünyada Savunma Bakanlıklarınca hayata geçirilmiş ve emekli askeri personelin spesifik alanlardaki kişisel birikimlerini farklı sektörlerle aktarmak için kurulmuş devlet destekli kurumlar bulunmaktadır. Örneğin, Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı ile Right Management Ltd. Şti. arasında imzalanan ve maliyeti Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı tarafından karşılanan “**kariyer geçiş ortaklığı anlaşması**” verilebilir. Bu anlaşma, Silahlı Kuvvetlerinden ayrılan personele, eğitim ve rehberlik sunmak kaydıyla sivil hayata ve çeşitli sektörlerle kazandırılmasını kolaylaştıran bir stratejik ortaklık programıdır.



Program kapsamında, hizmetten ayrılanların ve işverenlerin kullanıcı tanımlaması yaparak giriş yapabilecekleri bir internet sitesi oluşturulmuştur. Bu sayede, hizmetten ayrıldıktan sonra iş bulmak isteyen askeri personelin ve bunlara iş imkânı sunmak isteyen firmaların aynı portalda buluşması sağlanmıştır. Söz konusu internet sitesinde aynı zamanda; göreve yönelik eğitimler, sivil sektörlerde karşılığı olan yetenek ve beceriler hakkında bilgilendirmeler, CV hazırlamaya yönelik tavsiyeler, iş görüşmelerinde uygulanacak teknikler, olası yeni kariyerlere yönelik eğitimler ve endüstri sektörü rehberlik bilgileri de yer almaktadır<sup>1</sup>.

Hizmetten ayrılan askeri personele yönelik olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde de benzer düzenlemeler mevcuttur. CV kaynağı oluşturan ve emeklilere kariyer geçişleri ile ilgili eğitimler veren Kariyer Geçiş Yardım Programı (Transition Assistance Program- TAP)<sup>2</sup> ve ABD Ticaret Odası Derneği tarafından kurulan "Hiring Our Heroes"<sup>3</sup> gibi kuruluşlar mevcuttur.

### Özgeçmişe Uygun Çalışma Alanları

İstihdam konusunda dikkat edilmesi gereken husus emekli askeri personelin özgeçmişine uygun işlere alınmasıdır. Harp Okullarında tüm öğrenciler; sistem mühendisliği, makine, elektrik/elektronik, işletme ve hukuk gibi alanlarda lisans diploması alacak şekilde eğitime tabi tutulmaktadır. Mezuniyetten sonra meslek hayatının başından sonuna kadar ortalama bir emekli askeri personel 25-30 yılını hem fiziki hem de psikolojik olarak zor koşullarda görev yaparak geçirmektedir. Bu süre zarfında birçoğu lisan eğitimlerine ilave olarak yüksek lisans ve doktora yaparak kişisel donanımlarını artırmaktadırlar. Görev niteliklerine bakıldığında özellikle bazı konularda yaşayarak öğrenme yöntemiyle kazanmış oldukları yetenekleri oldukça gelişmiştir. Bunlarda başlıcaları:

- \* İletişim yetenekleri,
- \* Organizasyon, liderlik ve yönetme kabiliyetleri,
- \* Problem çözme yetenekleri ve zor şartlarda çalışma geçmişleri,
- \* Sağlık ve güvenlik bilinci,
- \* Multidisipliner (askeri fonksiyon alanlarına yönelik) çalışma alışkanlığı,
- \* Kriz ve Risk Yönetimi,
- \* Takım çalışmasına yatkınlıktır.

Askeri personel, hizmetten ayrılmadan önce farklı fonksiyon alanlarına yönelik birçok görevde çalışmışlardır. Bu durum kendilerine çoklu bakış açısı kazandırmıştır. Örneğin; istihdam edeceğiniz emekli asker bir fabrika müdürü, işini ele alırken liderlik, operasyon, eğitim, lojistik altyapısı, insan kaynakları, kalite gereklilikleri, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal aktiviteler, müşterilerle ilişkiler ve iş geliştirme ile tedarik gibi birbirinden çok farklı alanlarda önceden kazanmış olduğu yetenekleri yeni işine de uyumlandırarak gayet etkili bir performans sergileyecektir.

Emekli askeri personelin endüstri ve savunma sanayinde istihdam edilebilecekleri alanlar incelediğinde bunların birden fazla başlık altında toplanabileceği görülür. Genel olarak

<sup>1</sup> Resettlement for Ex-Service Personnel | Ex Armed Forces Recruitment from CTP (Erişim tarihi 13 Kasım 2023)

<sup>2</sup> Transition Assistance Program | U.S. Department of Labor (dol.gov) (Erişim tarihi 13 Kasım 2023)

<sup>3</sup> (Home Page- Hiring Our Heroes (Erişim tarihi 13 Kasım 2023)

bakıldığında aşağıdaki alanlarda oldukça etkin olarak çalışabilecek hizmetten ayrılan askeri personel bulunabileceği gibi çok daha spesifik konularda istihdam alanları da mevcuttur.

**- Güvenlik:**

Emekli askeri personel, teknik ve operasyonel görevlerden idari, stratejik ve danışmanlık görevlerine kadar uzanan bir yelpazede, güvenlik endüstrisinde istihdam için yalnızca deneyime değil, aynı zamanda yıllar içinde sürekli gelişerek oluşmuş bir zihniyete de sahiptir. Düşmanla yakın temas da dahil olmak üzere Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri kadrolarında ve Kuvvet Koruma (Force Protection), İş Sağlığı ve Güvenliği gibi uzmanlık alanlarında Silahlı Kuvvetlerin çeşitli kademelerinde hizmet vermişlerdir. Hizmetten ayrılan askeri personeldeki güvenlik anlayışı, işin sadece teorik değil uygulama boyutunda da yıllar içerisinde olgunlaşmıştır. Öyle ki çoğu hareket ve karar adeta refleks haline gelmiştir. Bu nedenle söz konu güvenlik olunca, emekli askeri personel grubu en seçkin ve yetkin adayları barındırır.

**- Lojistik:**

Silahlı Kuvvetler halen dünyanın çeşitli bölgelerinde operasyonlarını sürdüren ve görev aldığı her bölgeye çok çeşitli ve büyük miktarlardaki malzeme ile personelini kısa sürede yığınaklanma ve idame ettirme (deployment and sustainment) yeteneğine sahip bir kurum olarak lojistiğin öncüsü konumundadır. Bu durum hemen her ülkede böyledir. Büyük miktarlarda malzeme ve personel transferi, depolama, bakım ve onarım ile her türlü sahra hizmetini meslek hayatı boyunca belirli sistemler içerisinde uygulamışlardır. Emekli askeri personel ağır araç sürücülüğünden satın almaya, depo yönetiminden malzeme ikmal akışının sağlanmasına kadar lojistiğin stratejik planlamasından icrasına kadar hemen her alanında çalışarak uzmanlaşmışlardır. Bu nedenle endüstri sektörüne ve savunma sanayiine geçişte uyum sağlamaları oldukça kolaydır.

**- Mühendislik:**

Komuta ve liderlik nitelikleri, motivasyon, iletişim, teşkilat ve organizasyon yapısına yönelik görev odaklı sistem tasarımı ve analitik problem çözme yeteneği ile birleşen askeri mühendislik deneyimi, askerlikte bu alanlarda çalıştıktan sonra emekli olan personelin yalnızca istihdam edilebilir değil, aynı zamanda endüstri tarafından sıklıkla aranan gözde çalışanlar olabileceği anlamına gelir. Silahlı Kuvvetlerden emekli olmuş mühendisler ve teknisyenler, havacılık, aviyonik, elektrik, elektronik, yazılım, mekanik, nükleer ve deniz mühendisliği alanlarında uzmanlaşmış, dünyanın en gelişmiş savunma sistemlerinin birçoğu ile çalışmış olma tecrübesine sahiptir.

**- Sağlık:**

Askeri sağlık personelinin yurt içinde ve yurtdışında, muharebe ortamında ve zor şartlarda çalışma becerisi çok yüksektir. Sağlık birimlerinin her seviyesinde çalışmış, çok çeşitli komplikasyonları görmüş ve tecrübe etmiş askeri sağlık personelinin tecrübeleri yüksektir.

## Uygulanabilecek Yasal Düzenlemeler

Meslek hayatları boyunca; savunma sanayii başta olmak üzere neredeyse tüm sektörlerle uyarlanabilecek birçok alanda her türlü zorlu şartta çalışmış ve halen de çalışma disiplini ve arzusunu koruyan emekli askeri personelin, firmalar için cazip ve katma değer sağlayan birer çalışan olabilecekleri oldukça aşikârdır. Buradan hareketle;

- \* Daimî ve dönemsel işgücü istihdam konularında destek sağlamak ve çözümler üretmek,
- \* Kamu kurumları ile özel sektörün üretkenliğini artırmak ve çalışanların iş performansını iyileştirmek,
- \* Ordudan emekli nitelikli personelin sivil hayatta istihdam edilmesini sağlamak için ülkemizde de benzer düzenlemeler yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Kariyer geçiş programının hayata geçirilmesi için yapılması gereken faaliyetler şöyle sıralanabilir;

- \* MSB kanalıyla yasal altyapının oluşturulması,
- \* İnternet üzerinden bir portal kurulması,
- \* Firmalarla irtibata geçilmesi (Ticaret odası ve meslek grupları vasıtasıyla),
- \* İnternet ve diğer vasıtalarla emekli olmuş veya olacak personele duyuru yapılması (portal üzerinden veya yüz yüze),
- \* Emekliliği yaklaşan askeri personel için gizlilik dereceli bir CV havuzu oluşturulması,
- \* İş bulma süreci ile birlikte personel niteliklerinin artırılması amacıyla kurs planlamalarının yapılarak kurs ve eğitim merkezleri ile irtibat sağlanmasıdır.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Özellikle son dönemlerde belli standartlarda çalışma ve güvenlik gibi hususlar ile yöneticilik, kriz yönetimi, risk yönetimi ve süratli karar alma becerisi hemen her sektörde ön plana çıkmıştır. Askerlerin alışık olduğu bu yeteneklerin endüstri sektörüne kazandırılması amacıyla; hizmetten ayrılan askeri personelin eğitim, danışmanlık ve liderlik gibi konularda istihdam edilmesinin katma değer sağlayacağı açıktır.

Sonuç olarak bu yönde yapılacak bir düzenlemenin; savunma sanayi firmaları ile Silahlı Kuvvetlerin irtibatını artırmak, savunma sanayii sektörüne destek vermek, emekli askeri personelin birikmiş tecrübelerinden her alanda fayda sağlamak ve firmaların nitelikli emekli askeri personele ulaşmasını hızlandırmak açısından son derece faydalı olacağı düşünülmektedir.

**İsmail TOPAK**

Danışman

ALP USAM Uluslararası Strateji Analiz Merkezi