T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HUKUKİ BOYUTLARI: İŞ GÖREN SEÇİMİ VE İŞ İLİŞKİSİNİN SONLANDIRILMASI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

MERVE ÖZTÜRK

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. AGÂH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE

2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

.....PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve ÖZTÜRK tarafından hazırlanan **İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları: İşgören Seçimi ve İş İlişkisinin Sonlandırılması Üzerine Bir Değerlendirme** konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca 10.06.2019 günü saat 15:20 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *Kabul Edilmesine **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof Dr. Sinan İNSAR	Kabul Edilmesine	
Prof. Dr. Ayhan GÖNÇEN	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL	BAŞARILI	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10262711
Yazar Adı / Soyadı	MERVE ÖZTÜRK
T.C.Kimlik No	14519689182
Telefon	5058268373
E-Posta	mervemrv999@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları: İş Gören Seçimi ve İş İlişkisinin Sonlandırılması Üzerine Bir Değerlendirme
Tezin Tercümesi	Legal Aspects of Human Resources Management: An Evaluation on the Selection of Workers and Termination of the Business Relationship
Konu	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri = Labour Economics and Industrial Relations
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	145
Tez Danışmanları	PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

02.07.2019

İmza:.....

Tezin Adı: İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları: İş Gören Seçimi ve İş İlişkisinin Sonlandırılması Üzerine Bir Değerlendirme

Hazırlayan: Merve ÖZTÜRK

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı insan kaynakları yönetiminin hukuki boyutlarını incelemektir. Araştırma bu temel amaç bağlamında iş gören seçimi ve iş ilişkisinin sonlandırılması üzerine bir değerlendirmeyi yapmayı da amaçlamıştır. İş gören tercihi işletmeler için ticari ve ekonomik rekabetin bir unsuru olmaya devam etmektedir. Nitekim her işletme nitelikli iş görenlerle çalışmak istemektedir. Ancak hem iş görenlerin hem de işverenlerin birbirlerinden karşılıklı beklentileri olmaktadır. Bu beklentilerin yasal bir çerçevede ele alınması iş sözleşmesi gerekliğini doğurmaktadır. İş sözleşmelerin feshi ise hem işverenler hem de iş görenler için bir takım yaptırımlar getirmektedir. Bu bağlamda gerek iş mahkemelerinin gerekse de özel hakemlerin dikkat çektiği husus sözleşme fesih nedenlerinin haklı ve geçerli nedenlerle yapılıp yapılmadığının incelenmesi olmaktadır. Nitekim sözleşmeler geçerli nedenlerle yapılmadığı takdirde mahkemeler genellikle iş gören lehine kararlar vermektedir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda işverenlerin birçok farklı sebepten iş sözleşmelerini tek taraflı fesih ettiği gözlemlenmiştir. İş görenin etik tutumundan kaynaklı fesih nedenleri dışındaki nedenlerle fesih edilen sözleşmeler iş görenlerin mağduriyetine sebep olmaktadır. Ayrıca birçok işletmenin iş sözleşmelerini de yapmadığı tespit edilmiştir. İş gören işvereni dava ederek hakkını aradığında sonuçlar iş gören lehine olsa da aynı işverenler çalışması zorlaşmaktadır. Gelinen noktada işveren denetimlerini devletin ve kamusal kurumların sıklıkla ve titizlikle yapması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İş Gören Tercihi, İş Sözleşmeleri, İş İlişkisinin Sonlandırılması.

Name of Thesis: Legal Aspects of Human Resources Management: An Evaluation on the Selection of Workers and Termination of the Business Relationship
Prepared by: Merve ÖZTÜRK

ABSTRACT

The main purpose of this research is to examine the legal aspects of human resources management. The research also aimed to make an evaluation on the selection and the termination of the business relationship in the context of this fundamental purpose. The business preference continues to be an element of commercial and economic competition for businesses. As a matter of fact, every enterprise wants to work with qualified people. However, both employees and employers have mutual expectations. Taking these expectations into consideration in a legal framework leads to the necessity of employment contract. The termination of employment contracts imposes a number of sanctions on both employers and employees. In this context, both the labor courts and the special arbitrators have pointed out that the reasons for the termination of the contract have been made for justified and valid reasons. Indeed, if contracts are not made for valid reasons, courts usually make decisions in favor of the employees. As a result of the literature review, it has been observed that employers terminate their employment contracts unilaterally for many different reasons. Contracts terminated for reasons other than termination reasons caused by the ethical attitude of the employee cause the victimization of the employees. In addition, it was determined that many companies did not make employment contracts. When the employer calls the right to sue the employer, the results are in favor of the employer, but the same employers are hard to work with. At this point, the employer's audits should be done by the state and public institutions frequently and meticulously.

Keywords: Human Resources, Employee Preference, Employment Contracts, Termination of Business Relationship

ÖNSÖZ

Rekabetin hızla geliştiği ve farklılaştığı yeni ekonomik ve ticari dönemde iş gören tercihleri ve iş görenlerin nitelikleri rekabetin önemli bir unsuru olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda yeni dönemlerde her büyük işletmenin insan kaynakları departmanları yapılanmaya başlamıştır. İnsan kaynaklarının temel misyonu nitelikli iş görenleri işletme ya da şirketlere kazandırmak; bununla birlikte iş görenlerin hizmet içi eğitimlerini takip etmek, ayrıca işten çıkan ya da çıkartılan iş görenlerin hukuki haklarının da takibini yapmaktır.

İnsan kaynaklarının hukuki boyutlarının analiz edilmesini amaçlayan bu araştırma tezinin her aşamasında değerli katkılarını ve rehberliğini esirgemeyen danışmanım sayın Agah Sinan ÜNSAR'a ayrıca bölümde ve jüride emeği geçen diğer hocalarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xii**
KISALTMALAR ..... **xiii**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **5**
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ **5**
1.1. İnsan Kaynakları Kavramı 5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi 7
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci 10
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlke ve Amaçları 13
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları 16
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması 16
1.5.2. İş Analizi ve İş Tanımları 18
1.5.3. İş gören Seçme ve Yerleştirme 19
1.5.4. Kariyer Yönetimi 22
1.5.5. Eğitim Yönetimi 23
1.5.6. Maaş Yönetimi 23
1.5.7. Performans Değerleme 24
1.5.8. İş görenlerin Sağlık ve Güvenliği 25
1.5.9. Özlük Hakları İşleri 26
1.6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi 27

İKİNCİ BÖLÜM **29**
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM **29**

2.1. İş gören İhtiyacının Belirlenmesi 29
2.2. İş gören Temini ve Aday Havuzu Oluşturma 32
2.3. İş gören Seçimi Süreci 37
2.3.1. Başvuru Kabul ve Ön Görüşme Süreci 38
2.3.2. Başvuru Formu 39
2.3.3. İşe Alım Test ve Sınavları 39
2.3.4. Mülakat 40
2.3.4.1 Serbest Mülakat 41
2.3.4.2 Planlı Mülakat 41
2.3.4.3 Grup Mülakatı 42
2.3.4.4 Panel Mülakatı 42
2.3.4.5 Stres Mülakatı 42
2.3.4.6 Yetkinlik Bazlı Mülakat 42
2.4. Personel Seçimindeki Problemler 43
2.4.1. Adama Göre İş İlkesi 43
2.4.2. Bürokrasi 43
2.4.3 Parkinson İlkesi 43
2.5. Elektronik İşe Alım 44
2.5.1. Elektronik İşe Alım Kavramı 44
2.5.2. Elektronik İşe Alımın Gelişimi 44
2.6. Elektronik İşe Alım Süreci 45
2.7. İş Gören Seçim Sürecindeki Hukuksal Boyut 47
2.7.1. İş Gören Seçim Sürecinde Koruma Yükümlülüğü 49
2.7.2. İş Gören Tercihlerinde Eşit Davranma ve Ayrımcılık Yapmama Yükümlülüğü 51
2.7.3. İş Gören Tercih Süreçlerinde İşverenin İş İlanlarında Koruma ve Eşit Davranma Yükümlülüğü 56

2.7.4. İşverenin Başvuru Formlarında ve İş Görüşmelerinde Koruma ve Eşit Davranma Yükümlülüğü 57

2.7.5. İşverenin Değişik Kaynaklardan Aday Hakkında Bilgi ve Veri Toplamada Koruma Yükümlülüğü 58

2.7.6. İşverenin Uyguladığı Psikolojik Testlerde Koruma Yükümlülüğü ... 59

2.7.7. İşçinin (adayın) İş Görüşmelerinde İşverene Karşı Yükümlülükleri..60

2.8. Sözleşme Görüşmelerinde Kusur (Culpa in Contrahendo) 61

2.9. Culpa in Contrahendo ‘nun Yasal Dayanağı..... 61

2.10. Culpa in Contrahendo Sorumluluğunun Unsurları 62

2.10.1. Sözleşme Görüşmelerinden Doğan Yükümlülüklere Aykırılık..... 62

2.10.2. Davranışta Bulunan Karşı Tarafın Zararına Sebep Olması 63

2.10.3. Zarar Verenin Kusurlu Olması..... 63

2.10.4. Uygun İlliyet Bağı Bulunması 63

2.11. Culpa in Contrahendo Sorumluluğunun Sonuçları 63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 68

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HUKUKİ BOYUTU 68

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Güvencesi..... 68

3.2. İş Kanunları ve Çalışma Standartlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri..... 69

3.3. 4857 Sayılı İş Kanunu’nun İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi..... 70

3.4. 4857 Sayılı İş Kanunundaki İş Güvencesi Düzenlemelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi..... 71

3.4.1. İş Sözleşmesinin Feshi ve Neden Kavramı..... 72

3.4.2. İşverenin İspat Yükümlülüğü..... 73

3.4.3. Sosyal Seçim İlkesi 73

3.4.4. Feshin Son Çare Olması (Ultima Ratio İlkesi) 73

3.4.5. İş Güvencesi Düzenlemelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi 74

3.5. İş Güvencesinin Türkiye'deki Durumu 75

3.6. İş Kanunları ve Yapılan Düzenlemeler 76

3.7. İnsan kaynakları ve Sosyal Güvenlik 76

3.8. Sosyal Güvenlik Yöntemleri 77

3.8.1 Bireysel Teknikler 77

3.8.2 Kolektif Teknikler 77

3.8.2.1 Sosyal Sigortalar 78

3.8.2.2 Özel Sigortalar 78

3.8.2.3 Sosyal Hizmetler 79

3.9. İş İlişkisinin Sona Ermesi 80

3.9.1. İş Sözleşmesinin Sona Erme Halleri 80

3.9.1.1. Sözleşme Bitimiyle Sona Ermesi 81

3.9.1.2. İşçinin Ölümüyle Sona Ermesi 81

3.9.1.3. Karşılıklı Anlaşma Yoluyla Sona Ermesi 81

3.9.1.4. Butlan ve İptal Edilebilirlik Nedeniyle Sona Ermesi 82

3.9.1.5. Fesih Yoluyla Sona Ermesi 83

3.9.2. İş Sözleşmesinin Süreli Feshi 83

3.9.2.1. Feshin Yazılı Yapılması Kuralı 84

3.9.2.2. İşverenin Feshinin Geçerlik Durumu 84

3.9.2.3. Feshin Sebebinin Açık Olarak Belirtilmesi 86

3.9.2.4.İş görenin Savunmasının Alınması 86

3.9.3. İş Güvencesi Kapsamı Dışındaki İş görenin İş Sözleşmesinin Süreli Feshi 87

3.9.4. Derhal Fesih Yoluyla Sona Erme 88

3.9.5. İş Sözleşmesinin Feshinde Hukuki Usul ve Şekil 94
3.9.5.1. Fesih Bildirimin Yazılı Olarak Belirtilmesi 94
3.9.5.2. İşçinin Savunmasının Alınması 95
3.9.5.3. İş Sözleşmesinin İşçinin İsteği Üzerine İşverence Feshi . 95
3.9.5.4. Haklı Nedenle Fesihte Savunma Alma Zorunluluğunun Bulunmaması 96
3.9.6. Fesih Bildirimine İtiraz ve Usulü 96
3.9.6.1. İş Mahkemesine Başvurulması 96
3.9.6.2. Zorunlu Arabuluculuk 97
3.9.6.3. Özel Hakeme Başvurulması 97
3.9.6.4. İspat Yükü 98
3.10. Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinin Türkiye'deki İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri 98
3.10.1. Bireysel ve Toplu İş Hukuku 98
3.10.2. Toplu İşten Çıkarmalar 99
3.10.3. İşletme veya İşletmenin Bir Bölümünün Devri Halinde Çalışanların Haklarının Korunması 99
3.10.4. Çocuk İşçi Çalıştırma 100
3.10.5. Çalışma Saatleri ve İzinler 100
3.10.6. Kıdem Tazminatı 100
SONUÇ VE ÖNERİLER 102
KAYNAKÇA 106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynaklarında Uyum …….20

Şekil 2. İnsan Kaynakları İş gören Seçim Süreci……..21

Şekil 3. İş Analizinin İnsan Kaynakları İlişkisi…….30

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi……12

Tablo 2. İşe Almada İç ve Dış Kaynakların Kullanımının Yararları ve Sakıncaları……36

Tablo 3. İş Gören Seçimindeki Belirleyiciler…….38

KISALTMALAR

AA: Social And Ethical Accountability 1000 (Sosyal ve Etik Sorumluluk)

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CEO: Chief Executive Officer (Baş Yönetici)

CV: Curriculum Vitae (Özgeçmiş)

HD: Hukuk Dairesi

E-İKY: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

ILO: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

IPA: Instrument for Pre-accession Assistance (Katılım Öncesi Yardım Aracı)

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

KOBİ: Küçük ve Orta boy İşletmeler

SA: Social Accountability 8000 (Sosyal Sorumluluk)

SHRM: Society for Human Resources Management(İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği)

SSK: Sosyal Sigortalar Kurumu

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

UN: United Nations (Birleşmiş Milletler)

GİRİŞ

İşletmeler arasındaki rekabet her geçen gün artarak ve farklılaşarak devam etmektedir. Nitekim hem ulusal hem de uluslar arası arenada iş yapan işletmeler açısından ticari olarak ayakta kalmak önem kazanmaktadır. Rekabet koşulları sadece özel işletmeler için değil kamu kurumları içinde de farklı koşullarda geçerli olmaktadır. Ticari ya da kurumsal rekabetin en önemli unsurunu ise insan kaynağı teşkil etmektedir. Nitekim şirketlerin yönetimi, işleyişi ya da kurum içi teknolojinin kullanımı insana bağlı olarak gelişen bir süreçtir (Dığın, 2008: 2).

İnsan kaynağının doğru yapılandırılması kurumların hem ticari hem de bürokratik geleceği açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda kaliteli hizmet üretmek doğru insan kaynakları modeliyle mümkün olmaktadır. Günümüzde ise insan kaynakları departmanları tüm organizasyonları ile işletme literatüründe öne çıkmaya devam etmektedir. Kaliteli ve nitelikli iş görenlerin tercih etmek insan kaynakları departmanlarından temel hususlardan biridir. Dolayısıyla herhangi bir iş pozisyonuna bir iş gören alınırken birçok farklı test tekniği kullanılmaktadır. İşe alınan bireylerle gerek bireysel gerekse de toplu yapılan sözleşmelerle birlikte de iş görenlerin ve insan kaynakları departmanlarının hukuki ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Süreç içinde gelişen uygulamalar ya da uyum sorunları nedeniyle iş görenlerin işlerine son verilebilmektedir (Arı, 2007). Bununla birlikte iş görenler de farklı nedenlerle iş sözleşmelerini kendi istekleriyle bitirebilmektedir. Bu bağlamda iş sözleşmelerinin bitirilmesi sözleşme detaylarına bağlı olmak üzere her iki taraf için de hukuki yaptırımlar sunabilmektedir.

21. yüzyıla gelindiğinde ise insan kaynakları yönetiminin önemi her geçen daha da yükselerek devam etmektedir. Nitekim insan kaynakları yönetiminin inisiyatif ve çalışma alanları genişlemektedir. İşletmelerin iş gören durumlarını genel olarak planlama, hizmet içi eğitim düzenlemeleri yapma, iş gören bulma ve seçme, iş görenlerin verimliliğini ve performanslarını takip etme, maaş düzenlemelerini ve kariyer planlarlarını yapma gibi görevler insan kaynakları yönetimi altındadır (Ertürk, 2002).

Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin en öne çıkan görevi iş gören tercihi ve personel alımlarıdır. Tercih edilecek olan iş görenler işletmeleri geliştirecek

nitelikte olmalıdır. Nitekim bu durum işletmeler diğer işletmeler arasındaki rekabet durumunu belirleyici bir unsur olmaktadır. Ancak iyi ve nitelikli bir iş gören tercihi yeterli ve etkili bir performans almak için yeterli olamamaktadır. Bu noktada hizmet içi eğitimler düzenleyerek iş görenlerin iş akışına olan uyumu ve işi daha da iyi öğrenmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca kurum içi doğru ve etkili bir kültür ortamı oluşturulmasında da insan kaynakları yönetiminin payı bulunmaktadır (Yücel, 1999).

İnsan kaynakları yönetiminin en öne çıkan görevlerinden olan personel seçimi ve alımında ise dikkat edilen husus, yapılan sözleşmelerin detayları ve hukuki yaptırımlarıdır (Yüksel, 2003). Nitekim piyasa şartlarında bir iş gören için en önemli detaylardan birini çalışma devamlılığı, çalışma şartları ve maddi koşullardır. Bu doğrultuda işten çıkarılma ve işsiz kalma gibi durumlar –daha iyi bir işe geçme şansı olmadıkça- hiçbir iş görenin istemeyeceği şartlardandır. Dolayısıyla işe olan devamlılıklarını sağlam maddi ve hukuki temellere dayandırmak isterler. İş güvencesi noktasında beklentiler her iş görenin en önemli beklentilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Çakır, 2007:117). Ancak işverenlerinde bu noktada birçok şartı olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde ve organizasyonlarında iş güvencesi üzerine olan yaklaşımlarda her geçen farklılaşmakta ve artmaktadır (Önder ve Wasti, 2002: 27). İş güvencesi hem iş görenlerin hem işverenlerin üzerinde hukuki olarak durduğu konulardandır. Bununla birlikte iş güvencesi kavramı birçok farklı değişkenlerle birlikte akademik literatürde de araştırılan ve üzerinde çalışma yapılan kavramlardan olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 36). İş güvencesi sadece maddi olarak değil toplumsal olarak da karşılığı olan bir olgudur. Nitekim sosyal haklar nedeniyle işsiz kalmak bireyleri zor durumda bırakmaktadır. Bu bağlamda çalışma hakkı en temel insan haklarından bir olarak öne çıkmaktadır (Aktuğ, 2003). İş güvencesi de çalışmak hakkının korunması olarak ifade edilmektedir. Çalışma hayatında sürekliliğin sağlanması için ise birçok farklı hukuki yaptırım ön görülmektedir (Kaya, 2001).

Bu bağlamda değişen iş yasaları hem kamu kurumlarının hem de özel işletmelerin işe personel alma ve işten çıkarma prosedürlerinin yeniden düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte insan kaynaklarının da mevcut yasal durumlara göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla insan

kaynakları departmanları değişen yasaları takip etmeli güncel hukuki durumları göz önünde bulundurmalıdırlar.

İşten çıkarma işlemlerinin yaşandığı dönemler ise daha çok ekonomik kriz dönemlerine rastlamaktadır. Bu durumda piyasa koşulları zaten zorlanmaktayken iş görenin işini kaybetmesi onu daha zor bir ekonomiye sokmaktadır. Böyle durumlarda işten çıkarma işleminin belirli hukuk kurallarına dayalı yapılıyor olması gerekmektedir. Nitekim aksi takdirde iş görenler işten çıkarılma durumlarını mahkemeye götürmektedirler. İşverenler ile iş görenler arasındaki ilişkileri düzenleyen bir diğer resmi kurum ise devletin kendisi olabilmektedir. Bu bağlamda devletin belirlediği asgari çalışma şartları ve asgari ücretlere de işverenlerin hukuki olarak uyması gerekmektedir (Kurt ve Koç, 2007).

Araştırma bu bağlamda "İnsan kaynakları yönetiminin hukuki boyutlarını iş gören seçimi ve iş ilişkisinin sonlandırılması üzerinden değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma bu temel amaç bağlamında üç ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi başlığı incelenmektedir. Bu bölümde insan kaynaklarının ilkeleri, çalışma alanları, tarihsel olarak gelişim sürecine de yer verilmektedir. Bununla birlikte insan kaynaklarının temel işlevlerinden olan işe personel alma, kariyer yönetimlerini planlama, maaşları düzenleme ve mevcut personelin hizmet içi eğitimlerini planlama konuları aktarılmıştır. Birinci bölümde ayrıca teknolojinin gelişmesiyle yayılma alanı bulan elektronik insan kaynakları da incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise insan kaynakları yönetiminde işe alım başlığı incelenmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin işe personel alırken izlediği yol haritası, iş gören ihtiyacının belirlenmesi, aday iş gören havuzlarının oluşması gibi süreçlere bu bölümde yer verilmektedir. Bununla birlikte personel alımında kullanılan tekniklere bu başlık altında değinilmektedir.

Araştırmanın en önemli birini de üçüncü bölüm içermektedir. Nitekim bu bölümde insan kaynakları yönetiminin hukuki boyutları detaylı olarak aktarılmaktadır. Bu başlık altında işe alımlarda ve işe son vermelerde yaşanan hukuki süreçler ve mahkeme kararlarına da yer verilmektedir. İnsan kaynakları departmanının iş kanunlar

açısından incelenmesi ve özellikle de 4857 nolu iş kanunun dikkate alınmasıyla irdelenmektedir. Bununla birlikte iş görenlerin iş haklarının fesih edilmesi ve bu feshin getirdiği yükümlülüklere de yer verilmeye çalışılmaktadır. Bu bölümde ayrıca Avrupa Birliği süreçlerinde değişen işçi işveren sözleşme detaylarına da yer verilmektedir. Ayrıca kıdem tazminatları ve toplu ve bireysel iş sözleşmeleri de insan kaynaklarının hukuki boyutları kapsamında incelenmektedir.

Bu incelemeler sonucunda elde edilen bulgular karşılıklı olarak tartışılmaktadır. Bununla birlikte araştırmanın sonuç ve öneriler bölümünde elde edilen bulgular ışığında hem kamu kurumları açısından hem de özel işletmeler açısından güncel öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan kaynakları kavramının ve insan kaynakları organizasyonlarının gelişimi sanayi devrimi ile başlayan dönemlere rastlamaktadır. Nitekim bu dönemde sanayi hareketleriyle birlikte üretim hızlanmış ve fabrikalaşmanın da yolu açılmıştır. Açılan yeni işletme unsurlarıyla birlikte de işe alımlar daha profesyonel yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemde daha çok tarıma dayalı işçilik vardı. Ancak sanayi devrimi yarı vasıflı ya da tam vasıflı bir iş gören sınıfını gündeme getirmiştir (Itika, 2011: 32). Dolayısıyla bu vasıf ve nitelikli iş görenlerin tespiti bir bakımdan zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda orta ve büyük ölçekli işletmelere doğru evirilen ekonomik sistem yapılarının iş gören tercihleri ve tercih sebepleri farklılaşmıştır. Bu farklılaşma süreçleri insan kaynakları kavramının gündeme gelmesini sağlamıştır. Nitekim bu dönemde profesyonel idarecilerinde insan kaynakları içinde kendine yer bulduğu görülmektedir (Mendonca ve Kanungo, 1994: 200).

Sanayi devrimi e sonrasında gelinen 19. Yüzyıldaki gelişmeler ışığında fabrikaların üretim olarak ele aldıkları materyaller alanına insan faktörü değişkeni de eklenmiştir. Nitekim ürünlerin belirli kalitede çıkması ya da mevcut işin işlemesi için insan kaynakları kritik bir rolü bürünmektedir. Profesyonel iş akışı içinde iş görenler de üretim önemli birer girdisi olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Gök, 2005: 2). İş görenlerin üretimin bir tür girdisi olarak değerlendirilmesi başlangıçta iş görenlerin çok fazla değişmesine ve mutsuz olmasına da neden olmuştur. Nitekim iş gören ücretleri yaşam standartlarının çok altında kalmıştır. Sürekli işçi değişmeleri de işletmelerin ürün kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Wayne, 1986).

Yaşanan bu hızlı değişimler işletmelerin daha profesyonel yönetilmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir. Nitekim bu dönemde bilimsel yöntem yaklaşımı her alanda kendini kabul ettirmeye başlamış ve endüstriyel alan ve yönetimlerinde de profesyonelleşme ilerlemiştir. İşte insan kaynakları bu profesyonelleşme anlayışının sonuçlarından biri olarak ele alınmaya başlanıştır.

İşletmelerin yönetim alanında da bilimsel yaklaşımların etkili olmasında Taylor'un modelleri ve yaklaşımları katkı sağlamıştır. bu bağlamda kabul edilen yeni yaklaşımlarda insan kaynakları bakımından verimli ve etkili performans alabilme durumları dikkate alınmaya başlanmıştır. Nitekim işletmeler toplamda en yüksek kârı elde etmek amacıyla insan kaynakları departmanına yer vermekten çekinmemişlerdir (Özalp, 2000: 45).

Gelinen noktada bilimsel anlayışların ve yaklaşımların insan kaynakları kavramının hem ortaya çıkmasını hem gelişmesini ve yayılma alanı bulmasını sağlamıştır. Bu bağlamda insan kaynakları Taylor'un da fonksiyonel yönetim anlayışıyla birlikte işletmeler açısından gelişme alanı bulmuştur. Nitekim Taylor'un fonksiyonel yönetim anlayışında insan kaynakları departmanı da önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca bilimsel yönetim anlayışı ile iş analizi kavramının çalışan seçiminde, eğitiminde, iş değerlendirmesinde ve ücretlendirmede önemli ve etkin bir rolü olduğu kabul edilmiştir (Taylor, 1947).

İnsan kaynakları kavramının yayılmasını sağlayan bir diğer unsur ise dönemin birçok farklı etkili olan gücü Amerika ve diğer ülkelerdir. Nitekim ABD'de de birinci dünya savaşından sonra yönetim ve organizasyon alanında birçok yenilik yapılmaya başlanmıştır (Wıtzel, 2003). Bu yeniliklerin başında da insan kaynakları gelmiştir. İnsan kaynaklarının gündeme gelmesi ve profesyonel olarak uygulanmasının temel sebeplerinden birini iş görenlerden ve genel olarak iş sürecinden maksimum seviyede karşılık ve performans almaktır.

Bununla birlikte iş akışının kesilmemesi ve üretimin sürekliliğinin sağlanması adına insan kaynakları alanlarının profesyonel olarak yapılandırılması ve iş sözleşmelerinin oluşturulması insan kaynakları kavramının irdelenmesinin bir diğer nedenini oluşturmaktadır. Bu bağlamda 1920'li yıllarla ile birlikte büyük işletmelerde personel bölümler profesyonel olarak yapılandırılmaya başlanmıştır. İlk dönem insan kaynakları iş görenlerin sorunlarını ve isteklerini idareci ya da işveren konumlarına iletmek üzere kurulmuşlardır (Şanlıer, 2009: 23).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin her geçen gün artarak devam eden rekabet ortamında tüm faaliyetleri gibi insan kaynakları yönetimleri de etkilenmektedir. Mevcut ticari ve ekonomik şartların en öne çıkan özelliğini ise bütün dünyada var olan fazla ekonomisi anlayışı ekonomi oluşturmaktadır (UN, 2013). Nitekim 20. Yüzyılın ilk yarısından hızla yükselen bir "fazla ekonomisi" dünyanın birçok ülkesinde yayılma alanı bulmuştur. "Günümüzde daha fazla rekabet, daha fazla üretim, daha fazla tüketim, daha fazla eğlence, daha fazla güven verme çabaları ve daha fazla güvensiz iş ortamı vb. her şey eskisinden daha fazla mevcuttur" (Şanlıer, 2009: 24). Yaşanan bu fazla ekonomisi nedeniyle vasıf nitelik ve seçicilik de ön plan çıkan olgulardan olmaya başlamıştır.

Bununla birlikte küreselleşen dünya düzeninde ekonomi ve ticaret hamlelerinin de küresel bir hal aldığı görülmektedir. Bu bağlamda birçok büyük şirket homojen bir yapıdan kültürel çeşitliliğe doğru evirilmiştir. Bu durumda işletmeler hem iş gören örneklemi bakımından hem de hitap ettikleri müşteri kitlesi bakımından çok uluslu bir yapıya bürünmektedirler. Gelinen noktada işletmelerin insan kaynakları yönetiminin de bu veriler ışığında şekillenmesi kaçınılmaz bir sonuçtur (Carrell vd, 1992).

İşletmeler de rekabet ortamında ticari olarak ayakta kalabilme adına her türlü uygulama ve organizasyonlarını sürekli olarak güncellemek ve yenilemek durumunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimleri de yenilen istemlere uyarlanabilen ve nitelikleri çağın gereklerine uygun iş gücü arayışına girebilmektedir (Can, 2002).

İşletmelerin ya da diğer kurumların ürettikleri değer ve hizmetlerin kalitesini fiziksel girdiler etkilediği gibi insan kaynakları yönetimi de doğrudan bir şekilde belirlemektedir. Nitekim birçok ulusal ya da uluslar arası firma kendi aralarında dahi personel değişimleri ya da transferleri yapabilmektedir (IPA, 2017). Bu bağlamda işletmelerin insan kaynağı potansiyeli rekabetin de önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır (Keenan, 2015). Rekabetin önemli unsurunu teşkil ettiğinden dolayı insan kaynakları yönetiminin bir diğer boyutu ya da görevi ise iş görenlere yönelik hizmet için eğitimler yapmaktır. Yapılacak olan eğitimler iş görenlerin işe yönelik becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır (Wayne, 1986).

İşletmeler arasındaki rekabet teknolojik gelişmeler, makineleşme hacmi ya da reklam faaliyetleri olarak görülse de işin girdisini oluşturan insan kaynakları gelinen yüzyılda en öneli farkı oluşturmaktadır. Nitekim dünyaca ünlü markaların CEO'ları ciddi paralar karşılığında insan kaynağını transfer ettiği de görülmektedir (TÜSİAD, 1990).

İnsan kaynakları yönetiminin rekabetteki rolü sadece doğru personelleri tercih etmek ya da transfer etmek de değildir. Bununla birlikte mevcut personelin performanslarını yükseltebilme adına organizasyonlar düzenlemek ve bir tür örgüt kültürü yapılandırılarak verimliliği artırmak da insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarındandır. İnsan kaynağı bir işletmedeki tüm girdileri işlediğinden dolayı farkı yaratan da temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. İKY (insan kaynakları yönetimi) işletmenin performansından da sorumlu bir departmandır (Özgen vd, 2005: 6).

Özalp (1999: 23)'a göre rekabet şartlarının yoğunlaştığı günümüz ticari ve ekonomik ortamında işletmelerin başarıya ulaşmaları noktasında aşağıda verilen faktörlere azami dikkat etmeleri gerekmektedir.

- Öncelikle işletmeyi hedeflerine taşıyabilecek en değerli ve yerinde personelleri tercih edebilmek
- İkinci olarak tercih edilen personellerin doğru alanlarda ve departmanlarda istihdam ederek maksimum verimi alabilmek
- Son olarak hem personellerin hem de işletmelerin ihtiyaçlarının sürekli olarak yeninden gözden geçirilmesidir.

İfade edilen bu açıklamalar İKY'nin önemini ifade etmektedir. Nitekim işletmelerin örgütsel yapı ve kültürleri de insan kaynağının motivasyonunu doğrudan etkileyen bir unsurdur (Bingöl, 2006: 23).

İKY birçok farklı alanda hizmet veren ya da değer üreten işletme tarafından kullanıldığından dolayı tek bir tanımının yapılması da zorlaşmaktadır. Bununla birlikte İKY geçiş süreci yaşayan bir akademik kavram olarak da ifade edilmektedir. bu bağlamda İKY'ye yönelik doğrudan ve ortak bir terminolojinin de oluşmadığı görülmektedir (Aykaç, 1999). Yapılan literatür incelemesi sonucunda İKY

tanımlarında aşağıda verilen faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Büyükuslu, 1998: 77):

1. İKY personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. İKY özü itibari ile personel yönetiminden çok farklı bir oluşum değildir.
2. İKY personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
3. İKY geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel bütünleşmeyi gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi –yönetici ilişkiler zinciridir.
4. İKY firma politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

Bu bağlamda İKY'ye yönelik birçok tanımlama geliştirildiği görülmektedir. Yüksel (2003: 34)'e göre İKY; rekabetin doğru yönetilmesi adına insan kaynaklarının en verimli bir şekilde kullanılabilmesidir. Bununla birlikte İKY'nin işletmeler arasında farklılık göstereceği de unutulmamalıdır. Bu durumda İKY; mevcut işletme potansiyeline göre en verimli iş akışını düzenleyen departman olara tanımlanmaktadır. İş görenlerin verimli olabileceği departmanlarda istihdam edilmesi İKY'nin en kritik görevlerinden birini oluşturmaktadır (Opçin, 1999). Nitekim iş görenlerin çevrelerine yani diğer çalışma arkadaşlarına da yararlı olacak ya da onların eksiklerini de kapatacak şekilde istihdam edilmesi işletmelerin mutlak faydası adına önem kazanmaktadır. Bu durum İKY'nin tanımı kapsamındadır (Kaynak vd, 2000: 34). Bu bağlamda İKY'nin iş görenlere etkili iş ortamlarını düzenlemek gibi bir görevi de bulunmaktadır (Genç, 2006: 5).

Ivancevich vd (1994: 305)'e göre İKY; insan kaynaklarını elde etme, elde tutma, geliştirme, en iyi şekilde kullanma ve gerektiğinde insan kaynaklarının iş sözleşmesine son verme suretiyle organizasyonel amaçları başarıya ulaştırma sürecisidir. Bu bağlamda İKY mevcut iş görenlerden maksimum verimi alabilme adına yapılan organizasyonların bütününü ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Seçim, 1994: 3).

Bir başka tanımda ise İKY; örgütün temel amaç ve hedeflerinin iş görenlere benimsetilmesi ve motivasyonun sağlanmasını oluşturan temel disiplindir (Barutçugil, 2004: 34).

Günümüz şartlarında ise İKY departmanlarının önemi her geçen gün artmaktadır. İKY sadece personel alımı ya da seçimi değildir. Aynı zamanda mevcut personelin verimi ve yeni alınan iş görenlerin uyumundan İKY'ler sorumlu olmaktadır. Yeni işe alınan personellerin hukuki süreçleri de İKY'ler tarafından takip edilmektedir. İşine son verilen iş görenlerinde hakları ile ilgili sorunlar da İKY'ler aracılığıyla yürütülmektedir (Canman, 2000: 23).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel arka planı incelendiğinde yönetim bilimlerinin olduğu ilk yıllara kadar götürülebilmektedir. Bu bağlamda özellikle 1800'lü yıllardan sonra ortaya çıkan bilişim ve yönetim ya da üretim teknolojilerinin farklılaşması insan kaynaklarının da önemini ortaya çıkarmıştır. Özellikle klasik iktisat teoremlerine göre bir işletmenin meydana gelmesindeki girdiler; sermaye, girişimciler ve insan kaynakları olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda değerlendirme yapıldığından 1950'li yılara kadar girdi olarak sermaye ve girişimcilerin değeri insan kaynaklarının önünde görülmüştür (Eroğlu, 2016: 184). Ancak bu yıllardan itibaren insan kaynaklarına daha fazla değer verilmeye başlamıştır. Bu önemin hissedilmesinde hem işletmeler arası rekabet hem de iş görenler haklarının savunulması etkili olmuştur. "1950'li yıllardan sonra ise girişimci kişi kadar onun yanında örgütte iş gören ve üst yönetim kademelerinde görev alan üst yöneticiler değer kazanmaya başlamıştır. Sermaye, girişimci, insan ve tabiat olan önem sıralaması yerini girişimci, insan, tabiat ve sermaye olarak değiştirmiştir" (Şanlıer, 2009: 29).

İnsan kaynaklarının tarihsel olarak farklılaşması ve öneminin anlaşılması herhangi bir işletmede yer alan iş görenlerin aldıkları ücretler ya da özlük haklarında da düzenlemeler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bütün bu gelişmeler insan kaynaklarının ve personel idaresinin değerini yükseltmiştir. Nitekim bu gelişmeler sadece özel sektör alanında değil kamusal alanda da yayılmıştır. Ayrıca kamusal alan iş gören ücretlerinin düzenlenmesinde ve özlük haklarının da değerlendirilmesinde rol

oynamıştır. Bu bağlamda ilgili devletler iş görenlerin haklarına doğrudan katkı vermeye ve denetlemeye başlamıştır (Üsdiken, 2003: 90).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel bir diğer dönüşümü ise 1970'li yıllarda yaşanmıştır. Bu yıllarla birlikte iş görenlerin verimlilikleri söz konusu olamaya başlamış ve her iş görenin kendi uzmanlık alanına göre doğru yerde istihdam edilmesi gündeme gelmiştir. Verimliliğin ve performansın yükselmesinde ise insan kaynakları yönetiminin iş görenlerin mevcut durumlarını değerlendirmeye alması gelmektedir (Öcal, 2019: 4) Bir iş görenin doğru bir pozisyonda istihdam edilmesi hem ilgili iş görenin kendini geliştirmesini sağlamakta hem de işletmenin genel performansına yansımaktadır. Bu durumlar göz alındığında ise insan kaynaklarının doğru ve etkili yönetimi işletmeler arası rekabette önem kazanmaktadır. Rekabetin sağlanmasında işletmeye yapılan diğer girdilerin önemi ne kadar büyük olsa da bu girdileri işleyecek olan insan kaynaklarının gelişimi de son derece öne çıkan başlıklardan birini oluşturmaktadır (Karaağaç, 1999: 45).

Tarihsel süreç zarfında 1990'lı yıllara gelindiğinde ise insan kaynakları yeni bir boyut kazanarak gelişme göstermiştir. Bu dönem yaşanan değişimler insan kaynakları yöntemini doğrudan bir şekilde belirleyici kılmıştır. Yaşanan temel değişimler aşağıdaki sıralanabilir:

- İşletmelerin büyüme hızının yükselmesi
- Yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler
- Global rekabetin farklı alanlara doğru kayması
- İş görenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesi ve farklı uzmanlık alanlarının ortaya çıkması
- Yapılan yeni yasal düzenlemeler
- Sendikal faaliyetlerin artması

Bu değişimler neticesinde insan kaynakları yönetimi de farklı ve daha etkin bir şekilde ele alınmaya başlamıştır. Nitekim tarihsel olarak kayıt tutan birkaç insanın yürüttüğü görev tanımı tarihsel süreç içinde yeni boyutlar kazanarak zenginleşmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin yaşadığı tarihsel dönüşüm aşağıda tablolaştırılmıştır (Benligiray, 2007):

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi

Yıl	Görev	Unvan
1940'lar	Kayıt Tutma	Büro Elemanı
1950'ler	Personel İşleri	Nezaretçi
1960'lar	Personel İşleri, Çalışanların Günlük Sorunları	Alt Düzey Yönetici
1970'ler	Çalışanlarla İlişkiler	Orta Düzey Yönetici
1980'ler	Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasıyla İlgili Sistemler Kurmak ve İlişkiler	Üst Düzey Yönetici

Tablo 1 incelendiğinde sadece evrak düzenleyen ve not tutan ofis elemanlarından işletmelerin üs düzey yöneticisi olmaya giden tarihsel süreç görülmektedir. Personellerin ya da iş görenlerin sadece yönetilen bir olgu değil aynı zamanda işletmenin rekabeti için önemli bir unsur olarak ele alınması düşüncesine geçişte çağdaş yönetim anlayışlarda etkili olmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ilk başlarda iş görenlerin sigorta prim evraklarını düzenleyen, ücretleri ayarlayan, diğer kesenek ya da primleri düzenleyen, sağlık ya da diğer sorunlarla ortaya çıkan izinli gün sayılarını ayarlayan departmanlardı.

Ancak İKY çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış, ya da kültür geliştirebilmelidir. Örgütlerde personel faaliyetleri çatısının genişlemesiyle, İKY bir taraftan kendi işlevlerini yerine getirirken, diğer taraftan örgüt içindeki diğer birimlere ve üst yönetim çalışanlarına destek ve danışmanlık hizmeti vererek diğer bölüm yöneticilerinin de insan kaynakları yöneticisi olma anlayışının örgüte yerleştirilmesi görevini üstlenmiştir (Mendonca ve Kanungo, 194: 187).

İnsan kaynakları yönetiminin geldiği bu tarihsel süreç içinden önümüzdeki yıllarda da değişerek ve dönüşerek ilerleyeceği söylenebilir. Nitekim internet teknolojilerin ilerlemesi her alana yansıdığı gibi insan kaynakları alanını da belirleyerek teknik gelişmelerin yaşanmasını sağlayacaktır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlke ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri tarihsel süreç içinde önemli prensiplerden meydana gelmektedir. Herhangi bir alanda kabul edilen temel ilkeler süreç içinde farklılaşmalar gösterse de genel anlamda varlığını devam ettirirler. Bununla birlikte herhangi bir alanda ilkelerin oluşması için ise belirli süreye ihtiyaç duyulmaktadır (Mercin, 2005: 130). İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri işletmeler arası farklılık gösterse de temel olan ortak ilkelerden de bahsedilebilir. Bir kurumda iş görenlere karşı yürütülen faaliyetlerin doğru ve etkili bir şekilde yürütülmesi insan kaynakları ilkelerine bağlıdır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimine yön veren temel ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Alaç, 2013: 33):

- Verimlilik
- Kariyer
- Eşitlik
- Güvence
- Açıklık
- Gizlilik
- Adalet

Verimlilik İlkesi: insan kaynakları yönetiminin en temel ilkesini verimlilik oluşturmaktadır. Nitekim bir iş görenden maksimum düzeyde performans almak insa kaynakları ve işletmeler için önem kazanan bir durumdur. Ancak iş görenden maksimum düzeyde verim ve performans alınabilmesi için iş görenlerin uzmanlık ve yeteneklerine göre de doğru yerde istihdam edilmesi insan kaynaklarının görevlerindendir. Aynı zamanda birçok işletme iş görenlerin verimlerini değerlendirebilme amacıyla birçok anket ya da ölçek çalışması da yapmaktadır. Yapılan anket ve ölçekler sonucunda verim durumları yeniden gözden geçirilmiştir (Çetin ve Özcan, 2013: 22).

Kariyer İlkesi: insan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli görevlerindendir. İş gören tercihinde dikkat edilmesi gereken iş görenin ilgili uzmanlık alanında yeterli eğitim ve tecrübeye sahip olmasıdır. Bununla birlikte işletmenin örgütsel kültürüne uyum sağlamak gibi kriterlere de dikkat edilebilmektedir. Birçok işletmenin kariyer

ilkesinde yaş ya da kıdem önemli olarak görülmezken yetenek ve nitellik öne çıkmaktadır. Kariyer ilkesinden beklenen bir diğer duruma göre işletmelere yetenekli iş görenlerin çekilmesi önem kazanmaktadır (Armstrong, 2006: 12).

Eşitlik İlkesi: bu ilke esasınca işletmelerde ırk, dil ya da din ayrımı yapılmamalıdır. Yapılabilecek her ayrım işletmelerin performans ve verim ilkesini olumsuz etkileyecektir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının bütününde ancak özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalıdır. İşe göre adam yerine adama göre iş politikası izlendiği takdirde eşitlik ilkesinin varlığından söz edilemez.

Güvence ilkesi: güvence ilkesi kariyer ve eşitlik ilkesine bağlı olarak gelişmektedir. Bir iş görenin verimi, performansı ve işine devam etme güveniyle doğrudan ilişkili bir kavramdır. Ancak sürekli olarak işini kaybetme korkusu yaşayan ya da en basit şekillerde işten atılan iş görenin güvence ilkesi zedelenmektedir. Güvence ilkesine sahip bir iş görenin işletmeye olan bağlılığı da yükselmektedir (Massey, 1994).

Açıklık İlkesi: insan kaynaklarının etkin işlemesi için tüm personelin katılımının sağlanması da öne çıkan bir diğer ilkedir. Bu bağlamda tüm iş görenlerin ve özellikle de üst düzey yöneticilerin işletme politikaları hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bilgilendirme yapılan evrak ya da belgeler herkesin anlayacağı dilde sade bir şekilde hazırlanıp tüm personelle açık bir şekilde paylaşılmalıdır (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 100).

Gizlilik İlkesi: bu ilke ilk bakışta açıklık ilkesine zıt olarak değerlendirilebilir. Ancak hem personele ait olan hem de işletmeye ait olan bazı bilgi ve belgelerin gizli tutulması hem iş görenlerin hem de işletmelerin lehine olmaktadır. Özellikle maaş dökümlerinin gizli tutulması bu konuya örnek oluşturmaktadır. Bununla birlikte gizlilik ilkesinin öne çıktığı en önemli durum iş görenlere dair uygulanan ceza soruşturmalarının gizlenmesi gelmektedir (Grundy, 1997: 510).

İnsan kaynakları yönetimine ifade edilmesi gereken bir diğer ilke ise adalet ve yansızlık ilkesi oluşturmaktadır. Yansızlık ilkesine göre siyasi ya da diğer amaçlarla yapılan atamalardan korunma sağlanmaktadır. Bu ilkelerden hareketle işletme içinde

adaletin sağlanması amaçlanmaktadır. Yansızlık ilkesi bir işletmede tüm iş görenlerin verim ve performansı da etkilenmektedir (Green vd, 2006: 23).

Bu temel ilkeler ışığında insan kaynakları yönetiminin temel amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir

- İş görenlerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve bu bağlamda iş görenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak
- Organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmek
- İnsan kaynaklarının bir bütün olarak işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirmek
- İşletmelerin örgütsel amaçlarının, hedeflerinin ve kültürünün iş görenlere benimsetilmesi
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,
- İşletmelerin sahip oldukları tüm kaynakların etkili ve doğru bir şekilde kullanılmasını sağlamak
- İşe personel alma ve tüm personellerin hizmet içi eğitimlerini takip etme ve yönlendirme
- İş görenlerin etkili bir performans sergilemesi adına iş ortamının en iyi bir şekilde düzenlenmesini sağlamak
- İş görenler arasındaki ilişkilerin bir ekip ruhu oluşturacak şekilde dizayn edilmesini sağlamak
- Uyum sağlayan ve "öğrenen" organizasyonun çıkarları ve mükemmele ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi ve iş görenlerin bu hedeflerle motive edilmesi
- İşgücünün kariyer beklentilerinin karşılanması ve bu bağlamda iş görenlerin kariyer hedefleriyle işletme hedeflerinin örtüşmesinin sağlanması gelişmelerinin planlanması
- Tüm işgücünün optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanması,

- İşgücünün örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin belirlenen hedeflere ulaşması noktasında çeşitli fonksiyonların yerine getirilmesi önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi işletmelerin işlerliği açısından da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda insan kaynaklarının temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Zaim ve Polat, 2013: 38):

- İnsan kaynaklarının planlanması
- İş görenlerin iş analizlerinin yapılması ve görev tanımlarının açık bir şekilde belirtilmesi
- İş gören seçme ve uygun pozisyon için personel arama
- İş görenlerin hizmet içi eğitimlerini sağlama
- Kariyer yönetimi ve planlaması
- Performans ve verimlilik değerlendirmesi
- Ücret yönetimi
- İş gören sağlık ve güvenliği
- Özlük ve hukuki hakların yönetimi

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarının planlanması fonksiyonu en öne çıkan fonksiyonların başında gelmektedir. İnsan kaynaklarının planlanması fonksiyonu; insan kaynaklarının gelişimi için üretilen stratejileri, kurum hedefleri gibi birçok karmaşık süreci içermektedir. Bununla birlikte insan kaynaklarının doğru planlanması işletmelere uygun ve nitelikli personellerin tercih edilmesini ve bu personelin eğitimlerini de planlanmasını içermektedir (Cascio, 1993).

Bu planlama fonksiyonu icra edilirken tercih edilen iş görenlerin örgütsel kültüre olan uyumları da önem kazanmaktadır. Nitekim bu ilkeler iş gören performansını da işletmenin toplam kalitesini de etkilemektedir. Ayrıca hem dönemsel olarak hem de kısa ve uzun vadede oluşabilecek iş gören açıklarını takip ederek bu

planlamaların yapılmasını sağlamak insan kaynaklarının temel fonksiyonlarındandır. Bununla birlikte iş gören tercih ölçeklerinin geliştirilmesi ve uygulanması da insan kaynakları planlanması kapsamındadır (Kaynak, 1998).

İK planlaması, personel bilgi sistemi sayesinde elde ettiği bilgiyi işleyen ve raporlama sonucuna bağlı olarak karar verici mekanizmaları etkileyen bir fonksiyondur. Ancak planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından kontrol edilebilir ve edilemez birçok faktörün etkisi altında bulunmaktadır (Zaim ve Polat, 2013: 39-40).

İnsan kaynakları yönetiminde planlamaların yapılması süreç içinde ortaya çıkması muhtemel personel açıklarının bilgisini içermektedir. Bu bağlamda işletmeler sürekli olarak iş başvurusu havuzlarında iş gören bilgisi bulundurmalıdır. Farklı zamanlarda gelen iş başvurularını tespit edilen havuzda biriktirmelidirler. Bununla birlikte iş gören havuzunun dar olması ya da personel seçim ve işe alım işlemlerinin uzaması insan kaynakları planlamasının doğru planlanmadığını ya da bu fonksiyonun doğru işlemediğini gösterir (Özden, 2008).

Sonuç olarak insan kaynakları planlama fonksiyonundan beklenen öncelikle hem nicel hem de nitel açıdan personel bulmak ve personel bulunmasına dair olan diğer işlemlerin planlanmasıdır. İnsan kaynaklarının planlama fonksiyonun kurum ve işletmeler açısından önemin ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ünal, 2002: 4):

- İşletmenin güncel ve uzun vadedeki durumlarının analiz edilmesi ve iş gören ihtiyacının inceden tespit edilmesini ön görmek
- İşletmelerin üretim yaptıkları uzmanlık alanlarına göre uzman ve nitelikli iş gücü havuzu oluşturmak
- İşletmelerin genel olarak yönetim ve iş gücü planlama süreçlerinde etkin olmak
- İşletmelerin diğer faaliyetlerinde de insan kaynaklarının etkinliğini yükseltmek

1.5.2. İş Analizi ve İş Tanımları

İnsan kaynaklarının iş analizi ve iş tanımı fonksiyonu işletmelerde yapılan işlerin toplanmasını, sınıflandırılmasını ve bilgilerin diğer departmanlarla da paylaşılmasını içermektedir. "İş analizleri; yapılacak işle ilgili işlevler, kullanılan yöntemler, teknikler, aletler, makineler hakkında bilgiler ve üretilen mal ve hizmetler hakkında veriler toplamaktadır. Bu veriler; işin cinsi, harcanan zamanı, kullanılan iş araçları, malzemeleri, işin yapılması için gerekli yetenek, tecrübe, bilgi ve sorumlulukları ve işin hangi çalışma koşulları altında gerçekleştirildiğini kapsamaktadır" (Yüksel, 2003). Bununla birlikte analiz edilen tüm bu bilgiler daha sonra karşılaştırılmak ya da farkı amaçlarla kullanılmak üzere işletmeler de depolanır.

İş analizleri örgütlerin içinde bulundukları hizmet alanlarına göre farklılaşmaktadır. Bu bağlamda farklı örgütlerin farklı iş analiz tekniklerini geliştirdikleri söylenebilir. İş analizi işletme içinde yer alan farklı uzmanlık alanlarının sınırlarının çizilmesi ve beklentilerin oluşturulması olarak tanımlanabilir. Ancak bir başka tanıma göre ise iş analizi işletme ile ilgili tüm bilgilerin depolanmasını ve değerlendirilmesini içermektedir (Kozak, 2001:7).

Bununla birlikte iş analizi tanımlarının ortak noktası işletmelere ait verilerin depolanması ve sınıflandırılmasını içermektedir. İş analizi fonksiyonun temel amaçları ise aşağıda sıralanmaktadır (Harel ve Shay, 1999)

- Uzun ve kısa vadede duyulması muhtemel iş gücü ihtiyacının özelliklerini belirlemek
- İşe alma süreçlerini düzenlemek ve bu süreci netleştirmek adına açık ve kesin ölçütlerin kullanılmasını sağlamak
- Mevut personelin işletmenin gireceği yeni iş alanları ile ilgili eğitim açıklarını tespit etmek
- Her pozisyonda çalışan iş görenler için ayrı ayrı kariyer planları geliştirmek
- İşletmede bulunan mevcut işler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini sağlamak
- İş görenlerin çalışma şartlarını düzenleyerek onlardan en yüksek verimi almak
- Ücret ve maaş esasları bakımından farklı işleri farklı olarak kategorize etmek ve önemini ortaya koymak

- Ücretleme ve performans değerleme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak

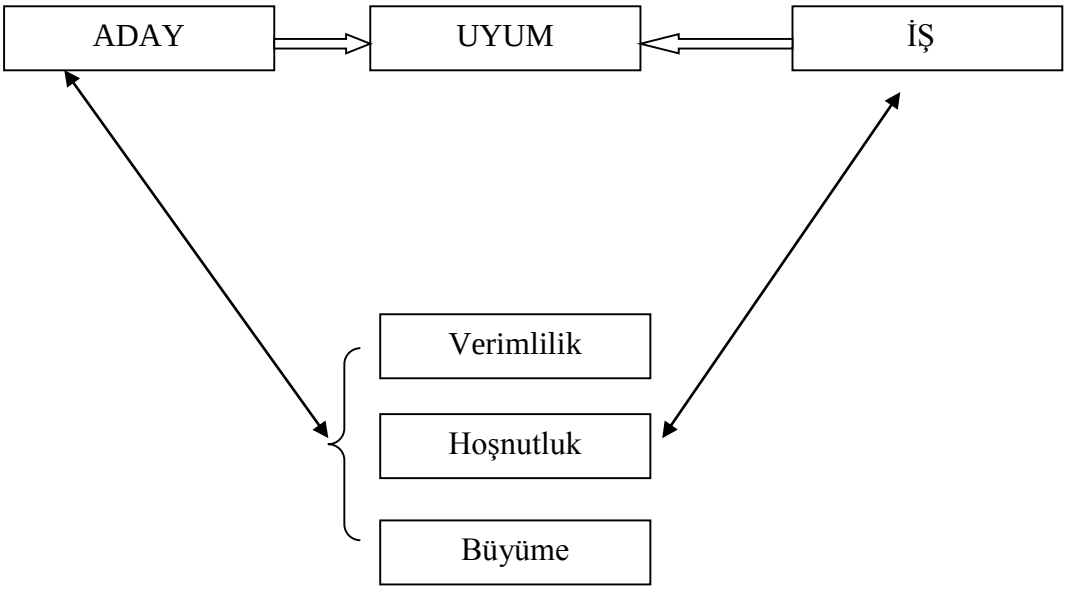
Bununla birlikte iş analizine yönelik yapılan tüm araştırmalar ve değerlendirmeler aşağıdaki sorulara yanıt bulmak içindir (Çelikten, 2005: 129):

- İş görenlerin öncelikli görevlerini yerine getirmesi için ne kadar zaman harcamalıdır?
- İş akışı içindeki görevler nasıl sınıflandırılmalıdır?
- İş gören performanslarının yükseltilebilmesi adına nasıl bir yol izlenmelidir?
- İşletmedeki işlerin nitelikli yapılabilmesi adına ne tür beceriler gereklidir?
- Grup olarak yapılacak olan işler için grup ya da ekipler oluştururken nelere dikkat edilmelidir?
- Belirli ve özel işlerin yapılmasında personel tercihi hangi şartlar göz önünde bulundurularak yapılmalıdır?

1.5.3. İş gören Seçme ve Yerleştirme

İş gören seçme ve yerleştirme insan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bu fonksiyonun doğru etkili işlemesi insan kaynakları yönetiminin niteliği açısından son derece önemlidir. İnsan kaynakları önceden belirlenen kriterler ve iş gören açığı sayısına göre işletmelere personel teminin sağlamakla görevlidir. Doğru ve nitelikli iş göreni tercih etmek insan kaynakları ve işletmenin ticari geleceği açısından sağlanması gereken bir zorunluluktur. Bununla birlikte insan kaynakları hem işletmenin hem de iş görenlerin çıkarlarını koruyucu bir yaklaşım sergilemelidir (Buğdaycı, 1997: 168). Aşağıdaki şekilde bu durum gösterilmektedir. (Gürler, 2002: 16):

Şekil 1. İnsan Kaynaklarında Uyum

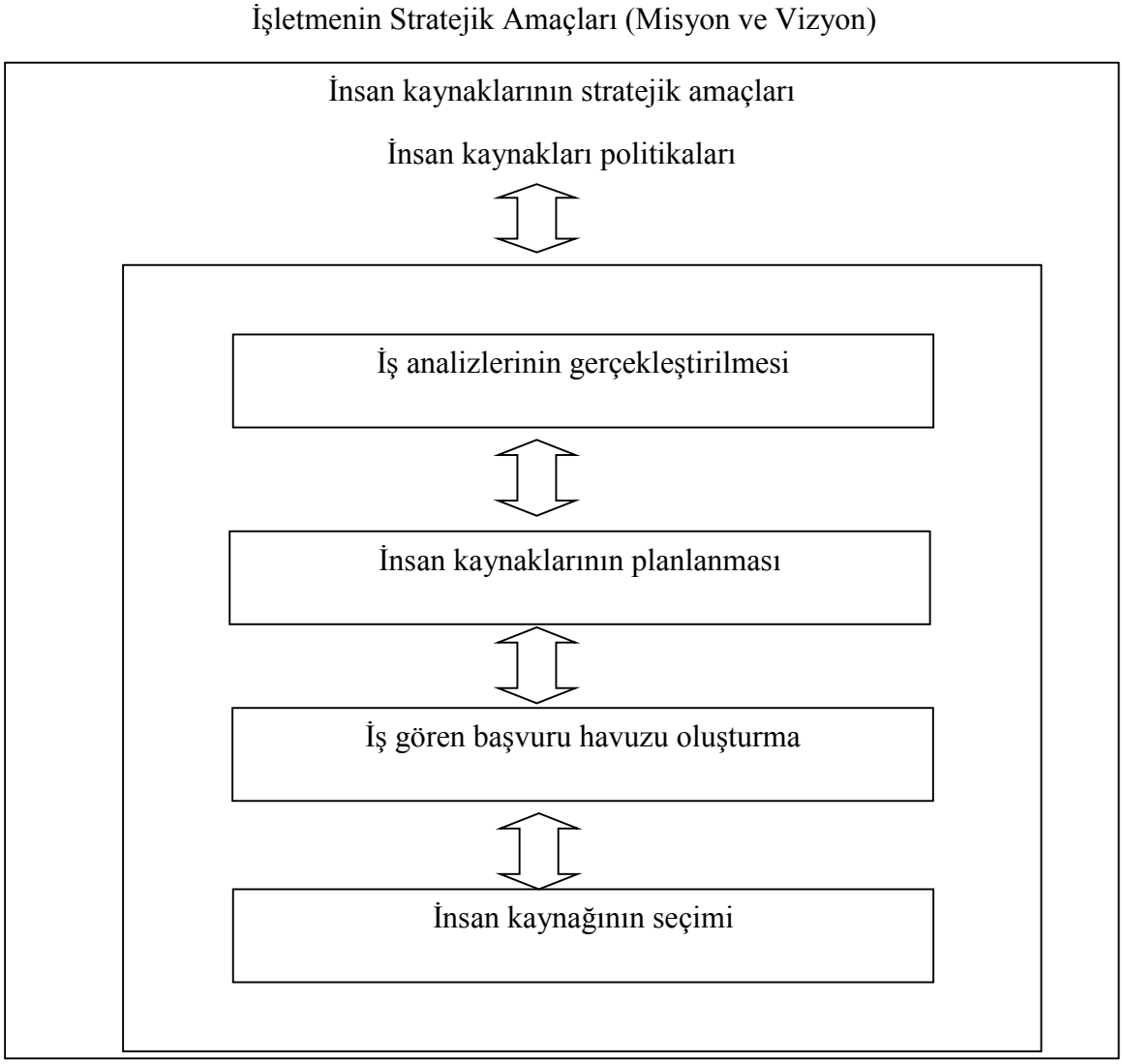


Şekil 1 de görüldüğü üzere iş gören ile işletmelerin hedeflerinin uyumu sağlandığında verim ve performans orantılı bir şekilde etkilenmektedir. Ancak bu uyumu ve ilişkiyi düzenleyecek olan departman yine insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları işe personel seçme aşamasında bu süreci uygun yollarla duyurmalıdır. Nitekim teknolojinin gelişmesiyle internet üzerinden de iş başvuruları yapılabilmektedir (Fındıkçı, 2000: 166). İnsan kaynaklarının iş gören tercihi ve yerleştirmesi genel olarak dört aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar:

- İşletme planlarının kısa ve uzun vadede yapılması
- İş analizi ve tasarımların planlanması
- İşe alımda yapılan görüşme, mülakat ya da anket gibi uygulamalar
- İnsan kaynaklarının iş gören tercihi

Bu süreç aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Gürler, 2002):

Şekil 2. İnsan Kaynakları İş gören Seçim Süreci



Şekil 2 incelendiğinde iş gören seçiminin geçirdiği aşamalar yapılması gereken şeyler ifade edilmektedir. Şirketlerin iş gören tercihinde teknik ya da yeterlilik kriterleriyle birlikte çalışma ortamına ya da örgütsel kültüre uyum sağlanması önemli bir kriter olarak öne çıkmaktadır. Nitekim ekip olarak yapılan işlerde ya da bireysel çalışmalarda olsa şirket içi örgütsel uyum diğer iş görenlerinde performansını etkilediğinden bu uyum önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Sarinah vd, 2016).

1.5.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi de insan kaynaklarının önemli bir fonksiyonu olmaya başlamıştır. Nitekim işe katılan her iş gören hem kendi bireysel kariyer planını yapmakta hem de örgüt içinde bunun şirketçe profesyonel bir şekilde planlamasını istemektedir. Örgüt içindeki kariyer yönetimleri iş görenlerin iş tatmin seviyelerini de olumlu bir şekilde etkilemektedir. Kariyer yönetimi kariyer planlama ile birlikte kariyer geliştirme sisteminin bir elemanını oluşturmaktadır (Seema ve Sujatha, 2013: 189).

Bu bağlamda kariyer planlama iş görenlerin ya da bireylerin kendi değerlerinin bir swot analizi gibi; güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi süreçlerini içermektedir. Ayrıca kariyer planlamasında bireyleri şirket içinde ya da dışında çalıştırma olanakları ifade edilir. Birey bu durumda kendisine kısa-orta ve uzun vadede hedefler belirlerler. Kariyer yönetimi ise inan kaynakları sistemlerinin bütünüyle iş gören arasındaki bağın takip edilmesini ifade etmektedir (Baruch, ve Peiperl, 2000). Bu durumda iş görenlerin kendi branşlarında örgüt içinde nereye yükseleceklerinin de planlamaları yapılır. Ancak bu yükselmelerde kariyer yönetimi fonksiyonu hizmet içi eğitimleri de içermektedir. İş deneyimlerinin ve yeni sorunlara adaptasyonun kolay olması açısından hizmet içi eğitimlerin kariyer yönetimlerindeki rolü önemlidir (Eby vd, 2005).

Kişisel kariyer planlamaları ile örgütsel kariyer planlamaları bazen örtüşmeyebilmektedir. Bu durumda etkili kariyer yönetimleri yapabilmek adına örgütlerin profesyonel destek almaları gerekebilmektedir. Bu bağlamda doğru planlanan kariyer yönetimleri iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını güçlendireceğinden hem iş tatmini hem de performans açısından artı değer katmaktadır (Neault, 2000).

Kariyer yönetimlerinin doğru ve etkili bir şekilde planlanması örgüt içinde hareketlilikler de sağlayacağından dolayı iş görenlerin motivasyonlarında etkili olmaktadır. Nitekim bu yönetimler bireylerin daha donanımlı olmasını sağlamaktadır (Duarte, ve Lewis, 1995).

İş yerlerindeki kariyer yönetimlerinin başarıya ulaşmasında dört farklı etmen bulunmaktadır. Bunla (Şanlıer, 2009):

- Öncelikle kariyer yönetimleri her iş gören açısından ayrı ayrı özel olarak planlanmalıdır.
- Üst yönetim süreçleri desteklenmelidir ve pozitif bir iklim yaratılmalıdır
- Yöneticiler de kariyer yönetimlerine katılmalı ve rehber rolleri oynamalıdır
- Son olarak şirket içinde ve dışında kariyer denkliğine dikkat edilmelidir.

1.5.5. Eğitim Yönetimi

İnsan kaynaklarının bir diğer önemli fonksiyonunu ise eğitim yönetimleri oluşturmaktadır. Eğitim iş görenlerin hizmet içinde de gelişimlerinin sağlanması ve yeni gelişen ayrıntılara olan uyumları açısından önem kazanmaktadır. Nitekim birçok örgüt ya da kurumda oluşan yenilikler iş görenlerin yeninden küçük eğitimlerle adaptasyonunu gerektirmektedir. Değişen teknoloji hızlanan küresel etkilerle insan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak eğitimin rolü yükselmektedir (Rebore, 2010: 34).

Eğitim yönetimlerinin örgütlere birçok farklı faydası bulunmaktadır. Örneğin örgüt içi etkileşimlerin artmasını ve iş gören tatminlerinin yükselmesini sağlar. Ayrıca maliyetin düşmesi yönünde de olumlu etkiler yapmaktadır. Örgüt içi eğitimlerde birçok farklı teknik kullanılabilmektedir. İşin başında ya da işin dışında yapılan eğitimler önemli birer yol olarak öne çıkmaktadır (Muradova, 2019: 78).

İş başı eğitimlerinde iş görenlerin mevcut işe alışması ve temel argümanlarını öğrenmesi önem kazanmaktadır. Ayrıca bu eğitimler iş görenlerin örgüte olan adaptasyonunu da sağlamaktadır. İş dışındaki eğitim tekniklerini ise özel kurs, seminer ya da konferanslar oluşturmaktadır. Örneğin piyasaya yeni çıkan bir yazılımın kullanılması ya da makinelerin tekniğinin öğrenilmesidir (Runhaar, 2016: 5).

1.5.6. Maaş Yönetimi

Maaş şirket ya da örgütler tarafından iş görenlere belirli aralıklarla verilen paradır. Maaş yönetiminin adil olması iş görenlerin motivasyonlarını ve iş tatmin seviyelerini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte maaş ya da ücret yönetim politikaları nitelikli ve kaliteli iş görenlerin tercih sebebi de olabilmektedir.

Bu durumda nitelikli iş gücünün çekimi için ücret politikaları önem kazanmaktadır. Ayrıca maaş zamları da iş görenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir (Sevimli, 2001: 12).

Maaş politikalarının adil bir şekilde olmaması ise tam tersi, bir şekilde iş görenlerin iş tatmin düzeylerini ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Birçok şirket için en önemli gider kalemini iş görenlere verilen maaşlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla şirketler için bu gider kalemini düzenlemek önemlidir. Maaş yönetiminin bünyesinde; primler, ek ödenekler vs gibi kalemler de yer almaktadır (Uzan, 1999: 26).

Maaş düzenlemesi ve bir iş için belirlenen aylık maaşlar sadece iş görenin ihtiyaçlarının karşılanması anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte verilen maaş çoğu zaman işin niteliğini de gösterebilmektedir. Bu bağlamda üst düzey yönetici olmak bu durumu örneklendirebilmektedir. Maaşın işin niteliğine yaptığı göndermeler ise iş değerlemesi olarak adlandırılmaktadır. Bu değerlemenin ilk ölçeğini verilen maaşlar ve diğer işlerle olan karşılaştırmalar oluşturmaktadır. İş değerlemeler toplumsal bakış açılarından ya da siyasi bağlamdan da soyutlanamaz. Nitekim farklı toplumlarda farklı mesleklerin nitelik değeri değişebilmektedir (Savaş, 2005: 75).

Ücret yönetiminin bir diğer boyutunu ise iş görenlerin sendikalar açısından durumu teşkil etmektedir. Nitekim iş görenlerin aldıkları maaş onlarla beraber ailelerin de geçim kaynaklarını oluşturmaktadır. Her ne kadar iş verenler için ücret kalemi yüksek gibi görünse de sendikalar da ücret dengesinin korunması ve iş görenlerinin yanında olması gerekmektedir. Nitekim birçok firmada alt seviyede çalışanların neredeyse hepsi asgari ücretle çalışmaktadır. Artan maaşların yeniden toplumsal hayata dönmesi olacağından toplumsal bir fayda sağlamaktadır. Maaş yönetimi insan kaynakları yönetiminin hukuki boyutuna da yansıdığından bu araştırma özelinde ilerleyen başlıklarda sendikalar ve iş haddinin sonlandırılması açılarından tekrar ele alınacaktır.

1.5.7. Performans Değerleme

Performans kavramı akla gelen ilk tanımıyla iş görenlerin işlerini yaparken gösterdikleri verimliliklerdir. Performansın yükselmesi üretilen mal ya da hizmetlerin

kalitesine de yansıdığından dolayı örgütler için önemli bir kriter olmaktadır. İş gören performansı ise birçok farklı değişken tarafından etkilenmektedir. Bu bağlamda maaş yönetimi ya da ücretler, örgüt kültürü ve iş tatmin düzeyleri iş görenlerin performanslarını doğrudan bir şekilde etkilemektedir (Akçakanat, 2009: 34).

Performans değerleme sürecinde ise iş görenler için belirlenen yapılacak işlerin ne kadar zaman dilimi içinde ve hangi kalitede yapıldığı dikkate alınmaktadır. "Modern yaklaşım ışığında performans değerlendirme tanımını özetleyecek olursak, en az üç aydır çalışan personelin, iş tanımlarında belirtilen yetki ve sorumluluklarını ne derecede yerine getirdiklerinin veya bunlar doğrultusundaki eksikliklerinin belirli kriterler üzerinden dönemsel olarak değerlendirilmesine yönelik faaliyetlerin tamamıdır" (Şanlıer, 2009: 85).

Bir şirket ya da örgüt için performans değerlemenin temel amaçları ise şunlardır (Ferecov, 2019: 4):

- Performans değerleme sektörel gelişmelerin ve güncellemelerin takip edilmesini gerektirmektedir. Bunumla birlikte iş görenler için standartları yüksek ve verimli bir çalışma ortamı sunulmasını amaçlamaktadır.
- Çalışanların işlerinin başındayken performanslarını ölçmek ve değerlendirmek, ayrıca ihtiyaçlarını belirlemek ve ihtiyaçların giderilmesini sağlamak ve performansın yükselmesini sağlamak önemli bir diğer amacı oluşturmaktadır.
- Performans değerleme sisteminin bir diğer amacını ise iş görenlerle idareciler arasında kurulan diyaloglar teşkil etmektedir.
- Bununla birlikte iş görenlerin hedefleri ile örgüt hedeflerinin uzlaşmasını sağlamak da performans değerlemenin amaçlarındandır. Nitekim hedeflerin iş görenlere benimsetilmesi performans değerleme açısından önemlidir.
- Son olarak performans değerleme tüm iş görenlerin belirli bir standardı yakalamasını sağlamak amacındadır.

1.5.8. İş görenlerin Sağlık ve Güvenliği

İnsan kaynakları yönetiminin hem işlevleri bakımından hem de hukuki boyutu açısında iş gören sağlığı ve iş güvenliği önemli bir başlığı içermektedir. Bu bağlamda

iş görenlerin sağlıklarının ve çalışma şartlarının düzenlenmesi birçok farklı resmi kaynakla hukuki yollarla düzenlenmektedir. İş göre sağlığının korunması şirketinin ve insan kaynakları departmanlarının sorumluluğundadır (Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011: 191).

İş gören sağlığı ve güvenliği genellikle fabrika işçileri ve diğer teknik işlerle daha yoğun anılsalar da büro işlerinde çalışanlar için de önem arz etmektedir. İş gören sağlık ve güvenliği sadece iş kazaları üzerinden değil; bununla birlikte kıdem tazminatları ya da emeklilik ikramiyelerine de barındırmaktadır. Nitekim birçok iş gören yaşanan kazalar sonucunda malulen emekli olabilmektedir. Bu durumdaki iş görenlerin tazminatlarının karşılanması hem sendikaların hem mahkemelerin ilgilendiği bir durumdur. Son yıllarda iş güvenliklerine daha fazla önem verilmeye başlanmış ve standartları yükselmeye başlamıştır. Bu bağlamda yapılan denetlemeler sıklaşmış ve iş ve işçi güvenliği eğitimleri sayısı artmıştır (Karacan ve Erdoğan, 2011: 108).

1.5.9. Özlük Hakları İşleri

Özlük haklarının düzenlenmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Bu bağlamda özlük işlemleri iş görenlerin; işe alınma ya da işten çıkarılma süreçlerini, sicil dosyalarının oluşturulması, maaşların hesaplanması, kıdem tazminatları, SGK işlemleri, çalışma saatleri, yıllık izinler ve diğer idari birçok işi kapsamaktadır (Kızıloğlu, 2012: 45).

Özlük hakları iş görenlerin maaş yönetimi ile birlikte en çok dikkate aldığı konulardan birini oluşturmaktadır. Çünkü özlük hakları iş görenlerin emeklilik haklarını ve sağlık hizmetlerinden yararlanmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte birçok yasal prosedürü içerdiğinden iş görenlerin çalışma haklarını ve çalışma şartlarını teminat altına almaktadır. Özlük haklarının tam anlamıyla verilmemesi ya da askıya alınması iş görenlerin sendikalarının da dikkati çeker. Bu durumda iş gören haklarının savunulması önem kazanmaktadır. İş mahkemeleri hem işverenlerin hem de iş görenlerin haklarını savunabilmek adına yetkilidirler (Işık, 2009: 152).

1.6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnternet sosyal hayatı doğrudan bir şekilde etkilediği gibi kurumların, şirketlerin ya da örgütlerinde yapını belirleyici bir şekilde etkilemektedir. Günümüzde birçok işletmenin internet sitesi üzerinden iş başvurusu yapılabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimini de etkileyen teknoloji değişimler elektronik insan kaynaklarının (E-İKY) oluşmasını sağlamıştır (Öğe, 2004: 109).

Literatür incelendiğinde elektronik insan kaynakları kavramı yerine sanal insan kaynakları ya da web tabanlı insan kaynakları söz dizilerinin de kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca bilgisayar tabanlı insan kaynağı terimi de yer yer kullanılmaktadır. Ancak hepsi de internet teknolojilerinin kullanılması aracılığıyla insan kaynakları işlemlerinin yapılmasını içermektedir (Erdoğmuş ve Esen, 2011: 488).

Elektronik insan kaynakları altı farklı değişkene bağlı olarak gelişmektedir. Bu değişkenler aşağıdaki gibidir (Güler, 2006: 19):

- ***Bilgi teknolojisi:*** her örgüt insan kaynakları departmanıyla birlikte bilgi teknolojileri üzerinden alt yapı kurmak zorunda kalmaktadır. Elektronik insan kaynakları için dijital bağlantılar, bilgisayar yazılımları ve telefon hizmetleri bir tür zorunluluğa dönüşmektedir. Bununla birlikte bilgi teknolojilerine gözlerini kapatan işletmeler uzun vadede ticari olarak da kurumsal olarak da ayakta kalamayacaklardır.
- ***Sürecin yeniden düzenlenmesi:*** Örgüt ve işletme yönetimlerinde işe alım süreçlerinin ve hukuki prosedürlerin dijital ortamlarda yeniden düzenlenmesinde modern yolları aranması zorunluluk almıştır. Bu bağlamda hem bilişim teknolojilerinin hem de insan kaynaklarının kendini yeninden dijital olarak tanımlaması gerekmektedir.
- ***Hızlı yönetim anlayışı:*** her ticari organın rekabet edebilmek adına çağın gereklerini yerine getirmesi gerekmektedir. Aksi halde ekonomik olarak ayakta kalmaları mümkün değildir. bu bağlamda yeni yüzyılın en önemli işlemlerinden birini hız oluşturmaktadır. Şu durumda insan kaynaklarının da elektronik hale gelerek daha da hızlı bir işlen sürecine hakim olması gerekmektedir.

- ***Ağ organizasyonları:*** elektronik insan kaynakları (E-İKY) kişisel kullanımlardan daha çok internet ağlarına bağlanan bireylerce kullanılmaktadır. Bu doğrultuda birçok şirket benzer ağları kullanmaktadır.
- ***Bilgi işçileri:*** önümüzdeki yıllarda bilgi işlem teknolojileri en önemli rekabert unsurlarından birini teşkil etmektedir. Bu durumda işten anlayan nitelikli iş görenlerin istihdam edilmesi de önem kazanmaktadır.
- ***Küreselleşme:*** rekabetin bir diğer unsurunu da küreselleşme oluşturmaktadır. Bu bağlamda iş görenlerde küreselleşme unsuru bağlamında değerlendirilmelidir.

Geleneksel insan kaynakları yönetiminde olan fonksiyonlar E-İKY'nında da varlığını devam ettirmektedir. Ancak bu iki insan kaynağı sistemi arasındaki fark ifade edilen fonksiyonların yerine getirilme durumlarıdır. Bu bağlamda tek önemli fark dijital ortamın kullanılmasıdır (Jones, 1998: 6).

Elektronik insan kaynakları yönetiminde de verilerin dijital ortamlarda toplanması ve saklanması zamanı geldiğinde kullanılması önem taşımaktadır. Bu bağlamda dijital ortamda toplanan cv ler örgütler tarafından kayıt alınır ve istenildiği zamanda kullanılabilmektedir. Bu durumda dijital ortamda eski bir belgeye ulaşmak çok daha kolay olmaktadır (Doğan, 2011: 54).

Elektronik insan kaynaklarının sağladığı avantajlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Allahverdi, 2006: 28):

- Öncelikle hem işverenlerin hem de iş görenlerin zamana ve mekâna bağlı kalmadan işlem yapabilme imkanı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletmelerin her birimi için zamanda tasarrufu sağlanabilmektedir.
- Birçok şirketin işe alımlarda dahi dijital ortamda mülakat yaptığı bilinmektedir. Dolayısıyla elektronik insan kaynakları klasik insan kaynaklarının tüm boyutlarını içermektedir.
- İnsan kaynaklarlı departmanlarının işlevlerinin hız kazanmasını sağlayarak işletmelerin motonluktan uzaklaşmasını sağlayacaktır. Bu durum verimliliğe de olumlu bir şekilde yansımaktadır.
- İşletme giderlerinin de minimize edilmesine sağlayan elektronik insan kaynakları klasik inan kaynaklarına daha da avantajlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM

2.1 İş gören İhtiyacının Belirlenmesi

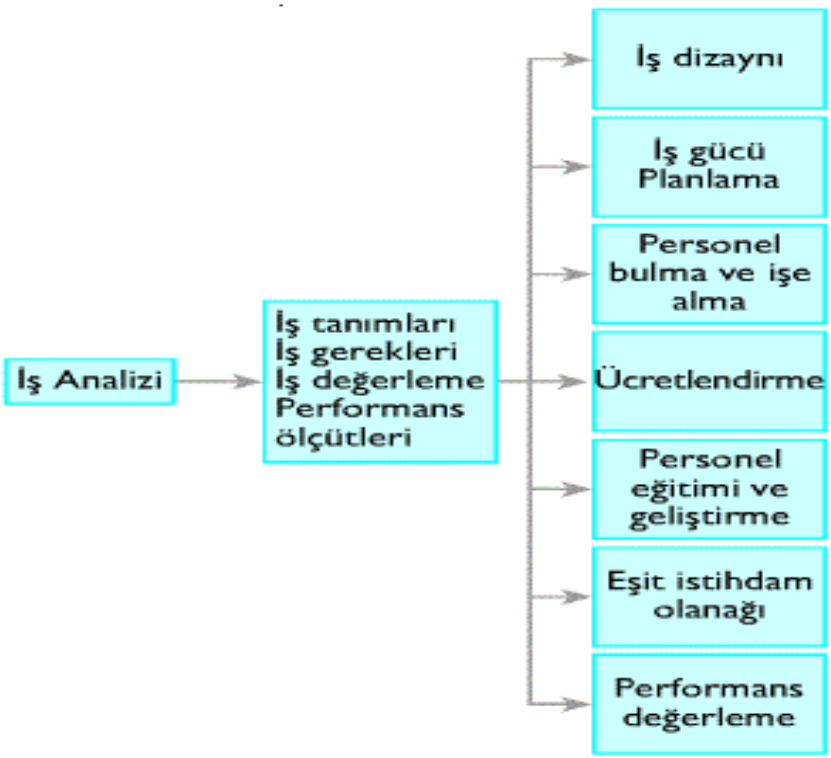
Herhangi bir işletme ya da şirkette yapılacak olan iş gören tercihlerinden önce bu sürecin daha etkin işlemesi adına iş görenler hangi özelliklerin aranacağına yönelik bir skalanın belirlenmesi gelmektedir. Bu bağlamda iş görenlerden beklenen özelliklerin saptanmasında yapılacak olan işin niteliği de öne plana çıkmaktadır. (Erdoğan 1991: 13).

İş gören tercihinde belirlenecek olan kriterlerin tespitinin yapılması ise iş analizlerine bağlıdır. İş analiziyle yapılmak istenen şey ise yapılacak olan işin ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesidir. Nitekim bu analizler sonucu nasıl bir iş gören tercih edileceğinin de cevabı bulunabilmektedir (Sabuncuoğlu 1997, s. 80). Bu doğrultuda iş analizi bir işletmede işin fonksiyonlarının, amaçlarının, yapılma ortamının, işi yapan kişilerin sahip olması gereken özelliklerin, işin yapıldığı fiziksel ortamla ilgili bilgilerin, sistematik biçimde toplanması, değerlendirilmesi ve organize edilmesi sürecidir (İbicioğlu 2006: 13).

Hangi departmanlarda nasıl bir iş görene ihtiyaç duyulduğu sorusunun cevabı bu iş analizleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmeler için iş gören ihtiyaçlarının belirlenmesinde işletmenin eksiklerinin doğru analiz edilmesi gerekmektedir. Bezer pozisyonlarda iş gören istihdamı yığılmaya neden olabilmektedir. Bu süreçlerden sonra nasıl bir iş gören tercihi yapılacak ise ona geçilmelidir (Demirkan 2000: 51).

İşletmelerin ya da resmi kurumlarında iş gören ihtiyaçlarının belirlenmesi kısa-orta ve uzun vadede tespitlerin insan kaynakları uzmanlarınca yapılması önem kazanmaktadır. Bu bağlamda iş analizinin işleme süreci aşağıdaki gibi şemalaştırılmıştır.

Şekil 3. İş Analizinin İnsan Kaynakları İlişkisi



Kaynak: Riggio, E.R., 2000. *Introduction To İndustrial / Organizational Psychology*, 3rd Edition, NJ: Prentice Hall, s. 59.

Şekil 3 görüldüğü üzere iş analizinin ilk adımlarını işin tanımı ve yapılacak işin gerekleri oluşturmaktadır. İşin analizindeki şekil 3'deki veriler sadece işveren tarafından değil sendika yöneticileri tarafından da kullanılmaktadır (Geylan ve Tonus 2013: 23).

İş analizleri için gerekli olan verilerin toplanmasında birçok farklı teknik kullanılmaktadır. Literatür incelendiğinde bu tekniklerden öne çıkanlar aşağıdaki gibi derlenmiştir (Gürbüz 2002: 18).

- Anket: anket aracılığıyla iş görenlerden örgüte dair birçok bilgi ve yaklaşım kolaylıkla edinilebilir. İş görenlere verilen anketlerde yaptıkları işlerlerle ilgili sorular yer alır (Erdoğdu 2013: 43).
- Gözlem: iş analizlerinin yapılmasında idarecilerin ya da uzmanları iş üzerindeyken iş görenleri gözlemlemesi sonucunda da iş görenlerle ve iş yeri ile ilgili veriler oluşturulmaktadır.

- Mülakat: gözlem ve anketin yeterli olmadığı ve özellikle derinlemesine bilgi gerektiren konularda iş görenlerle birlikte mülakat görüşmeleri yapılabilmektedir. Bu mülakatlar hem iş gören alımında hem de işletme içi sorunların tespitinde kullanılabilir. Bunlardan başka bilgi edinme teknikleri olsa literatürdeki öne çıkan teknikleri bunlardır.

Bu verilerden ve işletme içi dinamikler de dikkate alındığında yapılacak olan işin ve işe alınacak olan iş görenlerin sınırları ve tanımları belirlenmektedir. İş tanımlarının ve iş gören ihtiyacının belirlenmesinde değişen zaman ve işletme içi durumlarda etkili olmaktadır. İş tanımlarının yapılması; iş gören ihtiyacının hangi niteliklere sahip olması gerekliği hem de nicel ihtiyaçların belirlenmesini sağlamaktadır (Gürbüz 2002: 21):

- İş görenlerin görevlerini, sorumluluklarını ve kendisinden beklentileri daha iyi anlayıp işi hakkında bilinçlenmesine katkıda bulunur.
- İş görenlerin performansları, işi doğru ve standartlara uygun olarak yapıp yapmadıkları, yetki ve sorumluluklarının derecesi ve iş koşulları hususunda gerekli bilgileri sağlar.
- Verimlilik açısından yeniden ele alınması gereken hususlar belirlenerek, iş basitleştirme yönteminin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- İşe alma ve işten çıkarma kriteri olarak kullanılır.
- Örgüt bilincinin oluşmasını sağlar.

İşin tanımı yapılırken de bazı hususlara dikkat etmek gerekmektedir. İş kimliği, işin taşıdığı görev tanımı ve çalışma koşulları net bir şekilde belirlenmelidir. İş kimliğinde işletmenin ve işin yapılacağı zamanının ve iş kategorilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

İşim içerdiği görev tanımında ise işin net olarak ne olduğu iş görenlere açıklanmalıdır. Bununla birlikte yetki, görev ve sorumluluklarda belirlenmelidir.

Çalışma koşullarında da kullanılacak olan araç-gereçlerin de sınırlarlının çizilmesi öne çıkan bir diğer husustur.

2.2 İş gören Temini ve Aday Havuzu Oluşturma

İş gören temini ve tercihi modern zamanlarda işletmeler arası rekabetin önemli bir unsuru halini gelmiştir. Nitekim her işletme kendi içinde kaliteli ve nitelikli iş görenleri istihdam etmek istemektedir. Bu bağlamda başvuru yapan adayların değerlendirilmesi bir aday havuzunun oluşturulması gerekmektedir (Aldemir ve Budak, 2001: 83).

İş gören seçiminde önce iş gören temin çalışmaları yapılmaktadır. Bu noktada doğru ve nitelikli adayların temin edilmesi seçimin daha etkili yapılmasını sağlamaktadır. Gelinen noktada iş gören temin süreci ile iş gören seçim süreçleri birbirlerinden farklıdır. Nitekim temin sürecinde verilen tanıtım ya da ilanlara başvuran adayların bir havuzda toplanmasıyla bir tür arz durumu oluşturulur. Seçim sürecinde ise birçok farklı değerlendirme kriterine dayanarak en uygun ve nitelikli aday tercih edilmeye çalışılır. İşletmeler acil bir elemana ihtiyaç duyduğunda ya da beklenemeyen bir şekilde eleman kaybettiğinde mevcut temin havuzunda hızlı bir şekilde seçim yapabilmektedir (Yüksel, 1998: 39).

Genel olarak işletmelerde iş gören ihtiyacına neden olan sebepler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürbüz, 2002: 21):

- Mevcut iş görenlerin emekli olma durumları
- İstifa eden iş görenler
- İşveren tarafından iş görenlerin işlerinden çıkarılması ya da sözleşmelerin feshi
- Yeniden organize olmak isteyen işletmelerin iş gören ihtiyaçları
- İki ya da daha fazla şirketin birleşmeleri
- Yapılacak olan yeni yatırımlar
- Mevcut iş görenlerden beklenmedik şekilde gelen ölüm haberleri ya da kaza durumları ve hastalıklar

İş gören temin etme süreçlerinin temel amaçları ise şu şekilde sıralanabilir (Örücü, 2002: 120):

- İş gören tercihinde aday havuzlarının oluşturulurken insan kaynaklarının yapacağı planlamalar önem kazanmaktadır. Hem kısa hem de uzun vadede ortaya çıkması muhtemel iş gücüne yönelik çalışmaların yapılması ve havuzun oluşturulması sağlanmalıdır.

- Aday havuzlarını düşük maliyetlerle oluşturmak ve kolay ulaşmak
- İşletme ihtiyacı bakımından üstün nitelikli veya niteliksiz adayların sayısının azaltılarak, iş gören seçim sürecinin etkililiğini artırmak,
- İş görenlerin uzun vadede ayrılma ihtimallerini de hesaba katmak

Aday havuzlarının oluşturulması daha etkili seçimlerinin yapılmasını sağlamak açısından da önem taşımaktadır. Nitekim biriken başvuralar arasından en nitelikli adayların tercih edilmesinin kolaylaşmasını sağlayan aday havuzu sistemi; aynı zamanda hızlı karar alınmasını da sağlamaktadır (Sabuncuoğlu 2000: 69). İşletme ya da işverenlerin iş gören temin etmelerini sağlayan işletme içi ve işletme dışı kaynaklar bulunmaktadır. İşletme içi kaynaklarında, işletmelerde oluşan personel sorunlarının işletme içinden çözülmesini ifade etmektedir. İşletme dışı kaynaklarında ise işe yeni bir eleman alınmaktadır. Bu bağlamda işletme içi kaynakları aşağıdaki gibi gösterilebilmektedir (Gider 2015: 32; Keklik 2007: 52).

- Terfi: işletme içinde yaşanan dikey yönlü iş gören tercihini ifade etmektedir. Terfi eden iş görenlerin görev, yetki ve sorumlulukları da yeniden tanımlanmaktadır.
- İç transfer; işletmeler boşalan pozisyonlara kendi içlerinden yatay bir şekilde bir başka iş gören istihdam edebilir. İç transfer durumları genel olarak yatay bir şekilde olmaktadır. Dolayısıyla işi değişen iş görenin ücretinde de bir değişme olmamaktadır (Gök 2006: 108).
- Rotasyon; şirket içinde ortaya çıkan iş gören açıklarının geçici bir süre bir başka departmandan sağlanmasıdır. Rotasyon işlemleri daha çok kamu kurumlarında ve çok uluslu şirketlerde görülmektedir.
- Rütbe düşürme; beklenen performansların altında kalan iş görenler statü olarak bir alt kademeye düşürülürler.
- İşin zenginleştirilmesi; yeni oluşan iş pozisyonları için yeni iş gören istihdam edilmez oluşan yeni iş mevcut iş görenlerin görev ve sorumluluk alanına eklenir.

İş gören ihtiyaçlarının işletme içinden giderilmesi için de bir başka iş gören temin havuzu oluşturulabilmektedir. Nitekim oluşması muhtemel boşluklara hangi iş

görenin daha kolay adapte edileceğinin ön bilgisi için havuz oluşturulması önemlidir. İşletme içinden iş gören temin edilmesinin sağladığı temel avantajlar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu 2000: 68):

- İş görenlerin kendi uzmanlıklarının niteliklerinin ölçülmesini sağlar. Bununla birlikte mevcut iş görenlerin kendilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır.
- İş görenlerin işletme içinden istihdam edilmesi maliyet olarak rahatlama sağlar.
- İşletme içinde sağlanan istihdamlar şirketler için zamandan da tasarruf imkanı sağlayacaktır.
- İşletme içinde iş görenlere tanınan esnek çalışma pozisyonları iş görenlerde farklı alanlarında gelişmesini sağlamaktadır.
- Geleceğin yöneticilerinin hazırlanma yolu açılmış olmaktadır.
- İşletme içinde yapılan görev değişimleri iş görenlerin uyumlarını örgütsel kültüre olan katılımlarını yükseltecektir.
- İşletme dışına çıkmaması küçük de olsa bir tür beyin göçünün yaşanması engellenmektedir.
- Uzun vadeli olarak aynı işletmede çalışmayı düşünen iş görenler için iletme içi değişimler daha çekici olmaktadır.
- İşletme içi yatay ve dikey hareketlilikler sağlanmış olmaktadır.
- İşten çıkarma eylemi olmadığından dolayı bu durumda doğan hukuki sorumluluktan da kurtulunmuş olmaktadır.
- Terfi bekleyen iş görenlerin de iş tatminleri sağlanmış olmaktadır.

İşletme içi değişimleri ortaya çıkardığı avantajların yanı sıra bir de dezavantajlar bulunmaktadır. Bu dezavantajlar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Örücü, 2002: 12):

- Diğer işletmelerden tecrübeye sahip taze kan getirilme fırsatı kaçırılmaktadır.
- İşletme içerisinde başka bir departmana geçen iş görenin boşluğunun doldurulması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.
- İşletmeye yeni fikirlerin girmesinin önüne geçilmektedir.

- İç kaynaklardan iş gören sağlama yoluyla her zaman aranan niteliklere sahip adayın bulunması mümkün olmamaktadır.
- İşletme içi kaynakların kullanılması vasıtasıyla işe alma durumu çeşitli adaletsizliklere ve ayrımcılıklara sebep olabilmektedir.

İş gören tercihinde ya da iş gören başvuru havuzlarının oluşmasında dış kaynakları yapılan başvurular genel olarak şöyledir

İlanlar: ilan tekniği dış kaynaktan iş gören bulmanın en bilinen yollarından biridir. Birçok farklı ilan gazete ve internet siteleri aracılığıyla verilmektedir.

İşletmelere doğrudan yapılan başvurular: iş görenlerin herhangi bir başvuru aracı olmayan doğrudan bir şekilde kendi cv'leri ile işletmelere başvuru şekli ifade etmektedir. bu şekilde yapılan başvurular genellikle işletmelerin insan kaynakları departmanlarında havuz olarak biriktirilir ve yeri geldiğinde iş görene iletişim bilgileri üzerinden ulaşılır.

İŞKUR: devletin bir kurumu olarak İŞKUR devletin kontrolünde çalışarak özel işletmelere de iş gören temin etmektedir. Özel işletmelere de İŞKUR tarafından iş gören temini yapılabilmektedir.

Özel istihdam büroları: özel istihdam büroları da İŞKUR yasasına bağlı olarak çalışan kendi özel veri tabanları olan kurumlardır. Bu veri tabanında biriken iş başvuruları diğer kurumlarla paylaşılarak koordine edilir.

Sendikalar: sendikalar iş görenlerin özlük haklarını savunmakla birlikte istihdam alanlarını da takip etmekte ve iş görenlere tavsiyelerde bulunmaktadır.

İş gören alımlarında iç kaynaklar ve dış kaynakların getirdiği avantajlar sakıncalar aşağıdaki şekilde tablolaştırılmıştır.

Tablo 2. İşe Almada İç ve Dış Kaynakların Kullanımının Yararları ve Sakıncaları

İŞE ALMA KAYNAĞI	AVANTAJLARI	SAKINCALARI
İÇ	Terfilerin getirdiği moral	Sürekli aynı iş görenlerle devam etmek
	Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi	Terfi edemeyen iş görenlerin motivasyon sorunları
	Motivasyon ve performans getirisi	Terfilerde siyasi polemiklerin yaşanması
	Terfilerin sıraya konulması	Yönetici geliştirme programlarına duyulan ihtiyaç
	Sadece giriş seviyesindeki işler için istihdam değişimleri yapılması	
DIŞ	Yeni bir bakış açısı ve vizyon getirir	Oryantasyon uzun zaman alabilir
	Profesyonellerin eğitimine ihtiyaç duyulmaz	İşletme içindeki adayların tercih edilmemesinden doğan psikolojik soğukluk
	Politik desteğe gerek duyulmaz	Örgütsel kültüre uyumsuz birinin tercihi
	Mesleki olarak yeni çerçeve sunar	

Kaynak: Geylan, R. ve Tonus, H.Z. (Ed.). 2013. *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, s. 62.

2.3. İş gören Seçimi Süreci

İş gören temini ve iş gören başvuru havuzu oluşturulmasından sonraki aşamayı iş görenlerin seçilmesi aşaması teşkil etmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının iş gören seçiminde birçok farklı değerlendirme ölçüt ve kriterleri bulunmaktadır (Can vd. 2001: 98). Bu süreçte iş görenlerde kendi aralarında karşılaştırılır ve bu merkez dikkate alınarak karar verilir. Süreç takip edilirken insan kaynakları iş görenlerden bekledikleri kriterleri net bir şekilde belirlemiş olmalıdırlar (Latif ve Uçkun 2004: 60).

İş gören tercihinde bulunan işletmelerin dikkatli ve ayrıntılı bir tercih değerlendirmesi yapması kendi insan kaynakları yönetimim açısından önem taşımaktadır. Nitekim iş görenlerle yapılacak olan uzun soluklu sözleşmeler gereği oluşan yasal yükümlülükler derinlemesine bir analiz sürecini gerekli kılmaktadır. (Yetimaslan 2010: 6). İş gören seçimini önemli yapan en önemli hususlardan birisi, iş gören seçiminin bundan sonraki aşamalarının başarısında büyük bir belirleyici olmasıdır. Doğru personelin istihdam edilmesi etkinliğin artırılması, verimliliğin yükseltilmesi, eğitim programlarının daha az ve daha verimli olması, işte kalma süresinin uzun olması vb. durumları olumlu bir şekilde etkilemektedir (Kurtuluş 2006: 9).

İş gören tercihlerinin doğru yapılması her işletmeye birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlardan öne çıkanlar şöyledir:

- Nitelikli iş görenler hem işletme içindeki kaliteyi hem de ürün ve hizmet kalitesini yükselmesini sağlar
- Doğru iş gören tercihi örgütsel uyuma da katkı sağlar.
- Nitelikli bir iş görenin ekstra eğitimlere ihtiyacı olmadığından hizmet içi eğitimlerde zaman ve tasarruf sağlanır.
- Nitelikli ve kaliteli iş görenler işletmelere yeni bir vizyon sunarlar.

İş gören seçiminde insan kaynakları departmanlarını dikkate alması gereken kriterler aşağıdaki gibi tablolaştırılmıştır.

Tablo 3. İş Gören Seçimindeki Belirleyiciler

İş Performans Öğeleri	Aday Kriterleri	Seçmenin Diğer Belirleyicileri
• Esnek olabilme • İşin kalitesi • İşin nicelik durumu • İşteki duruş • Hizmet süreleri	• Zekâ • İyi performansın kalıcılık değeri • Sorumluluk bilinci • Motivasyon • Yetenek	• Sicil Durumu • Eğitim • İş Görenin İlgileri • Maaş Durumu • Bir Önceki İşte Çalışma Süresi • Fiziksel Beceri ve Yetenekler • Kişilik • İş Görenlerin Referansları • Sağlık Testleri • Diploma Durumları

Kaynak: Geylan, R. ve Tonus, H.Z. (Ed.). 2013. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, s. 69.

2.3.1. Başvuru Kabul ve Ön Görüşme Süreci

İş gören alımlarındaki ilk süreç genellikle ön görüşme olarak başlamaktadır. Her iş başvurusunda genel olarak gizlilik ön planda tutulmaktadır. Belirli bir sürede değerlendirilen başvurular sonucunda adaylara geri dönüşler yapılır ve yasal şartlar sunulur. Ancak her işleme iş gören alımında farklı prosedürleri ön plana çıkarabilmektedir (Gusdorf, 2008: 23).

İş görenlerle işverenlerin insan kaynakları arasında yapılan ön görüşmelerde genellikle küçük bilgi akışları yaşanmaktadır. Yapılan ön görüşmelerin getirdiği faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Nikolaou ve Oostrom, 2015: 7):

- Ön görüşme sürecindeki her adayın cv'lerindeki bilgilerin doğruluğu ve yeterliği kontrol edilir

- İş görenlere yapılacak olan iş ile ilgili detaylı bilgiler sunulur ve beklentiler aktarılır
- İş gören adaylarının kişisel özelliklerinin ve karakterlerinin de değerlendirilmesi yapılır

İşletmeler her ne kadar tüm adaylara eşit mesafede olduklarını beyan etseler de gerek ön görüşmelerde gerekse de diğer aşamalarda adaylar yetenek ve tecrübe ve referanslarına göre öne çıkmaktadır. Ancak iş gören alımları tüm açıklığıyla yapılmalıdır (Göktaş 2009: 90).

2.3.2. Başvuru Formu

İş başvurularında genel olarak her işletmenin iş başvuru formu vardır. Bu formlar iş görenler tarafından detaylıca doldurulur. Çoğu işveren bu formlar üzerinden iş gören tercihinde bulunabilmektedir. Ancak günümüzde birçok şey gibi iş başvuru formları da internet ortamında online olarak doldurulmaktadır (Saldamlı 2008: 201). Etkili bir iş başvurusu formunda olması gereken bölümler ya da başlıklar aşağıdaki gibidir (Kızıloğlu, 2011: 34):

- Öncelikle adaylarla ilgili kişisel bilgiler sorulmaktadır.
- İş görenlerin daha önce çalıştıkları yerlerden aldıkları referanslar
- Adayın eğitim ve sertifika bilgileri
- Katılınmış olan kurs ve seminerler
- İş başvurusu yapılan pozisyonun belirlenmesi
- Daha önceki iş deneyimleri
- Sağlık durumu
- Dil bilme seviyesi
- Ehliyet ve ikamet bilgisi
- Diğer açıklamalar

2.3.3. İşe Alım Test ve Sınavları

İşe girişte sıklıkla kullanılan tekniklerin başında pratik ya da teorik sınavlar gelmektedir. Nitekim resmi kurumlara yapılan iş gören alımlarının önemli kısmı

sınavlar yoluyla olmaktadır. Bu sınavlar aracılığıyla iş görenlerin yetenek durumları belirli bir nicel puanla ortaya çıkmaktadır. Ancak özellikle özel sektörde iş gören alımları daha çok tecrübeye dayalı olabilmektedir (Yu-Ru, Hsu, 1999).

Yapılan testler ya da diğer sınavlar iş gören adaylarının mesleki beceri ve yeteneklerinin ölçülmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla işverenlere de bir fikir vermektedir. Ancak hem sınavlar hem de hangi becerilerin ölçüleceği önceden belirlenmelidir.

Kaynak vd (2000: 147)'ın da aktardığı gibi iş gören alım sınavları test olabildiği gibi açık uçlu sorulardan da oluşabilmektedir. Bu durum çoğu zaman işletmelerin ya da kurumların inisiyafindedir. Ancak yapılan sınavlar sadece teorik ya da yazılı olarak yapılmamaktadır. Nitekim birçok işte ise uygulamalı sınavlar yapılmaktadır. Özellikle makine ya da cihazların kullanımını gerektiren işlerde uygulamalı sınavlar yapılmaktadır. Şoförlük bunlardan birini oluşturmaktadır (Colin Ting Si Xue, 2016).

Uygulamalı ve yazılı sınavlarla birlikte iş görenlerin örgütsel kültüre olan uyumlarına ve kişisel psikolojilerine de önem verilmektedir. Bu bağlamda psiko-teknik testler de iş görenlere uygulanabilmektedir. Birçok işletme için firmanın kültürel yapısına olan uygunluk önemli bir değişken olabilmektedir.

2.3.4 Mülakat

Mülakatlar yazılı ya da uygulamalı sınavların tamamlayıcısı olarak görülmektedir. Mülakatlar farklı farklı gelişseler de genel olarak yüz yüze yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. Mülakatlar iş gören adayı ile işveren grubu ya da insan kaynakları departmanı ile yapılmaktadır. Bu bağlamda mülakatlar ön görüşmelerden daha uzun sürelidir.

Mülakat için ayrılan zaman diliminin etkin kullanılabilmesi adına önceden hazırlanmış soruların olması zaman kazandırması açısından önem kazanmaktadır. Yapılan mülakat sınavlarında aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Zobu 2000: 38):

- Mülakatlarda iş görenlerle işverenler arasında karşılıklı bir güven ortamının tesis edilmesi gerekmektedir.
- Mülakatlarda görüşmelerin seyrine iş verenler yön verdiğinden dolayı mülakatı yürüten grubun ya da kişinin objektif olması gerekmektedir.

Mülakatlarda aday başvuru formları da bulundurularak tekrar kontrol edilir. Klasik bir mülakat süreci temel olarak altı aşamadan oluşmaktadır (Altun ve Kovancı 2004: 45):

- Öncelikli yapılacak olan mülakatın türü tercih edilir.
- Süreç başlatılır
- Açılış konuşması yapılır
- Uygulama süreci yapılır
- Adayın soruları cevaplanır
- Mülakatın sonlandırılır

Ancak mülakat süreci uygulanırken; adayların ya da iş görenlerin çok konuşması, ön yargı, tarafsızlığın ihlal edilmesi, acele davranma ya da değerlendirmenin kötü yapılması gibi hususlara da dikkat edilmelidir (Yılmaz, 2004: 44).

2.3.4.1 Serbest Mülakat

Bu mülakat türünde sorulacak olan sorular önceden belirlenmez ve dolayısıyla mülakat sınavı spontane bir şekilde gelişmektedir. Bu mülakatlarda adaylar kendilerini daha rahat hissederler. Esnek olduğundan dolayı sıkıcı bir görüşme ortamı da olmamaktadır (Geylan ve Tonus, 2013: 80). Birçok işletme tarafından kullanılan serbest mülakat sisteminde sorular farklılaşacağından dolayı adayların ortak kriterlere göre değerlendirilmesi zorlaşmaktadır. Bu durumda mülakatların uzmanlarca yürütülmesi değerlendirmelerin güvenilir ve geçerli olması bakımından önemlidir (İlkiz 2008: 69).

2.3.4.2 Planlı Mülakat

Bu mülakat türünde adaylara sorulacak olan sorular mülakat öncesinde uzmanlar tarafından belirlenir. Bununla birlikte mülakat öncesinde adaylara dair tüm bilgiler incelenir. Planlı mülakat genel olarak dört adımda takip edilir (Erdoğdu 2013:102):

- Yapılacak olan işe ve başvuru formuna dair sorular hazırlanır
- Hazırlanan sorular adaylara belirli bir sıra takip edilerek sorulur

- Verilen cevaplar önceden belirlenen not baremi üzerinden değerlendirilir
- Mülakatın objektif olması için değerlendirmelerin mülakata girenler tarafından yapılması gerekmektedir.

2.3.4.3 Grup Mülakatı

Grup mülakatları ileri düzeyde idareci alımları yapıldığında daha çok tercih edilebilmektedir. Bu mülakatlarda iş gören adaylarının iletişim becerileri, psikolojileri ve kendilerini ifade etmek becerileri grup halindeki etkileşimi üzerinden değerlendirilir. Ayrıca bu mülakatlarda işverenler aynı anda birden fazla iş göreni de değerlendirme imkanına sahiptirler (Uğur, 2003: 66). Sorulan sorulara adayların grup halinde nasıl çözümler sunduğu ve nasıl iletişim kurulduğu gözlemlenir.

2.3.4.4 Panel Mülakatı

Panel mülakatlarında mülakatı yürüten kişi sayısı birden fazla olmaktadır. Bu mülakatla amaçlanan şey iş görenlerin karşılarında birden fazla kişiyi gördüklerinde verdikleri tepkileri ve stresi ölçmektir. Çapraz olarak yöneltilen sorularla adayın baskıyla nasıl mücadele ettiği değerlendirilmektedir. Sıklıkla tercih edilmeyen panel mülakatı bazı özel durumlarda kullanılabilmektedir (Gider, 2015: 43).

2.3.4.5 Stres Mülakatı

Stres mülakatı üst düzey yönetici alımlarında kullanılmaktadır. Nitekim üst düzey bir yöneticiden beklenen sağduyu ve kriz yönetiminin adayda olup olmadığın öğrenmek stres mülakatının temel amacını oluşturmaktadır. Kişilik ve karakter analizinin yapılması bu mülakatlarda öne çıkmaktadır (Küçükkaya, 2006: 118). Bu doğrultuda iş gören adayına kendisini rahatsız hissettirecek birtakım sorular arka arkaya sorulurken, mülakatçı adaya karşı sanki açığını yakalamak istercesine sorular yöneltmektedir (Gürbüz, 2002: 49-50).

2.3.4.6 Yetkinlik Bazlı Mülakat

Bu mülakat türünde iş gören adaylarında işe yönelik yetenek ve beceriler ne düzeyde bulunmaktadır sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu bağlamda sorular iş odaklı olarak sorulmaktadır. Özellikle bireysel yeteneğe fazlasıyla ihtiyaç duyulan işlerde bu mülakat türü öne çıkabilmektedir (Çoban, 2008: 49).

2.4. Personel Seçimindeki Problemler

Personel seçimlerinde yaşanması muhtemel sorunların kurumların kültürüne de olumsuz yansımaları olacağından dikkat edilmelidir. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken ilk değişken objektiflik ve tarafsızlık ilkesine dikkat edilmesidir. Özellikle işe alma süreçlerinde öne çıkan sorunlar aşağıda sıralanmaktadır (Atalay, 2007: 49).

2.4.1. Adama Göre İş İlkesi

Bir işletmeye ya da kuruma alınması muhtemel pozisyonlara iş gören tercih edilirken hem işin analizinin hem de insan kaynaklarının analizinin alınması gerekmektedir. Ancak işe başvuru yapan iş gören adaylarının referans olarak gösterdikleri kişiler ya da nüfuzlu tanıdıkları olabilmektedir. Böyle bir durumda birçok iş gören adayı tanıdıklarını işe girebilmek adına öne sürebilmektedir. Bu bağlamda iş gören tercihi adayın niteliklerine göre değil nüfuzlu tanıdıklarına ya da referanslarına göre yapılmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 184).

İşin durumuna göre nitelikli iş görenlerin tercih edilmemesi işletmenin ürettiği hizmet ve değerlerin de kalitesini de düşürtmektedir. Bununla birlikte ortaya çıkan bir diğer önemli sorun ise örgütsel kültürün zarar görmesidir. İşletme içinde dışlanan iş gören hem kendi motivasyonunu hem de diğer iş görenlerin iş tatmin düzeylerini olumsuz bir şekilde etkiler. Niteliği beklentinin altında kalan iş görenler için işletme içinde yeni ekstradan işler verilir. Bu bağlamda adama göre iş bulma sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ortaya çıkan adaletsiz tutum diğer iş görenlerin motivasyonunu doğrudan bir şekilde olumsuz etkileyecektir (Yıldız, 2016: 143).

2.4.2. Bürokrasi

Bürokrasi sorunu belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerde iş gören sayısının ve departman sayısının yükselmesi sonucu oluşan iş akış kaybı olarak ifade edilebilir. Nitekim işletmeler büyüdükçe departman sayıları artmakta ve kural ya da usuller çoğalmaktadır. Gereğinde fazla artan bürokratik işlemler işletmelerin çalışma potansiyellerini de olumsuz etkilemektedir (Güler, 2005).

2.4.3 Parkinson İlkesi

Parkinson Kanunu'na göre; yöneticiler, kendilerine bağlı ast sayısının artmasıyla prestij ve otoritelerinin de artacağı, buna paralel olarak kendilerine duyulan

ihtiyacın şiddetleneceği kanaatini taşımaktadırlar. Bu bağlamda birçok idareci yapacakları işlerin yoğunluğundan şikâyet etmekte ve iş gören talebinde bulunmaktadırlar.

İdarecinin altında bulunan yardımcılarda bir müddet sonra başka yardımcılara ihtiyaç duyduğunu söylerler. Bu şekilde gelinen noktada bir kişinin yaptığı işi üç-dört kişi yapmaya başlar. Ayrıca her idareci kendi astının yaptıkları işleri de kontrol edeceğinden işlerin süresi daha uzar (Riveline, 2009).

2.5. Elektronik İşe Alım

2.5.1. Elektronik İşe Alım Kavramı

Bilişim teknolojilerinin gelişimiyle yeniden yapılanan insan kaynakları elektronik işe alıma ve kısaltma ifadesiyle E-İKY tanımlamasını getirmiştir. Elektronik işe alım kavramı insan kaynaklarının elektronik hale gelmesini ifade etmektedir. E-işe alım, İK'na ait stratejilerin, politikaların ve uygulamaların web teknoloji temelli kanallarla desteklenmesi anlamına gelmektedir (Güler, 2006: 19).

Elektronik işe alım elektronik insan kaynaklarında en büyük paya sahip olan uygulamaların başında gelmektedir. Elektronik işe alım (E-işe alım) kavramı online işe alım olarak da literatürde yer almaktadır. Elektronik işe alım kavramı işe alım süreçlerinin tamamının dijital hal getirilmesini ifade etmektedir. Bununla birlikte elektronik işe alım iş gören tercih süreçlerini daha da objektif bir hale getirmektedir (Kaynak vd., 2000: 43).

İnternet teknolojilerine dayan elektronik işe alım büyük işletmelerin neredeyse hepsinde yer verilen bir uygulama haline gelmiştir. Bu bağlamda birçok şirketin elektronik ortamda mülakatlar yaptığı gözlemlenmektedir. E-iş fırsatlarının fark eden birçok işletme hem zamandan hem de gereksiz dosya maliyetlerinden kurtulmaktadır (Oracle, 2002: 15).

2.5.2. Elektronik İşe Alımın Gelişimi

İşe alma süreçlerinde elektronik olanaklardan yararlanılması elektronik ticaretin gelişimiyle paralel bir şekilde yaşanmıştır. Bu bağlamda ilk elektronik uygulamalar 1990'lı yıllarda başlamıştır. Web tabanlı teknolojilerin gelişmesiyle

genişleyen e-ticaret ve e-iş imkânları insan kaynaklarını da içine almıştır (Öksüz, 2011: 263).

İnternetin sadece tanıtım için kullanıldığı ilk yıllardan bu yana tüm dijital alanlar ve elektronik ticarette hem de hem de iş göre alımında etkin bir yola dönüşmüştür. Elektronik işe alık süreçlerinin bu yöndeki gelişimi hem işletmelerin reklamını yapmakta hem de farklı şehirlerden insanların aynı iş gören ilanını görmesini sağlayarak bir nevi fırsat eşitliği yaratmaktadır. Bununla birlikte işletmeler için de ticari rekabet canlı tutulmuş olmaktadır. nitekim bu yolla nitelikli iş gören tercihi de kolaylaşmaktadır.

2.6. Elektronik İşe Alım Süreci

Elektronik işe alım sürecinin hızlanmasının en önemli sebeplerinden birini maliyetlerin düşmesi ve iş gören tercih ilkelerinin kolaylaşmasıdır. Ayrıca insan kaynakları departmanları için de büyük bir kolaylık sağlanması söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte işe alım süreçlerinin elektronik hale getirilmesi insan kaynaklarına yeni imkanların da yolunu açmaktadır (Öksüz, 2011: 269).

Klasik iş gören tercih aşamaları genellikle sürekli tekrarlardan oluşmaktadır. bu bağlamda geleneksel sistemde sürecin biri biterken diğer başlar. Bu aşamalar; işe alım ihtiyaçlarının belirlenmesi, iş talebinin sunulması, iş ilanının onayı, iş başvurularının sunulması, başvuruların elenmesi, mülakat, son eleme, iş teklifi ve işe alma olarak sıralanır (İldiz, 2016: 45).

Geleneksel yöntemlerde yüz yüze görüşmeler ve kalem-kağıt zorunlu elemanlardandır. Ancak elektronik işe alım süreçlerinde devam eden aşamalar aynı anda olmaktadır. Nitekim herhangi bir departmandaki iş gören eksiği çin verilen ilan elektronik olarak yayındayken bir başka eksik çıktığında aynı anda yeni ilan girilebilmektedir. Elektronik işe alık süreçlerinin beş farklı şekilde yapılandığı görülmektedir. Her aşamada bir öncekinin özellikleri de kapsanmaktadır. Elektronik işe alım süreçleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Lee, 2005: 57):

Bilgi Dağıtımı İle İşe Alım Süreci

Bu sistem elektronik işe alım sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. İşletmeler iş gören ihtiyaçlarını gidermek adına siteler ya da dijital uygulamalar aracılığıyla ilan ederler. Bu sistem en basit haldir ve işletmelerin maliyetlerini düşürmektedir. Fonksiyonları sınırlı olan bu sistemde iş başvuruları yine de normal posta yoluyla alınmaktadır. Ancak başvuru sonuçları elektronik ortam üzerinden yanıtlanmaktadır.

Arama Motoru İle İşe Alım Süreci

Bu sistemde hem iş görenler hem de işverenler açısında öneli kolaylıklar ve fırsatlar yer almaktadır. Nitekim bu arama motorlarında farklı kelimelerle iş aranabilmektedir. Online olarak toplanan iş gören özgeçmişler işverenler tarafından analiz edilmektedir. Online arama motoru sayesinde etkin bir şekilde alınan başvurular da toplanan bilgilerin güvenliğine dikkat edilmelidir. Kendi niteliklerine uyan işleri kolaylıkla tespit edebilen iş görenlerin de başvuru etkinlikleri zenginleşmektedir.

Arama Aracı İle İşe Alım Süreci

Bu sisteme göre önceden belirlen iş başvuru kriterleri ölçütlere göre bilgi paylaşımlarında bulunmaktadır. Bu bağlamda ilgili elektronik sisteme adaya uygun işleri listelemektedir. İşverenlerin nitelikli iş görenlerle online iletişimler kurduğu bu sistemde iş görenlerin de birden çok pozisyona başvurma hakkı doğmaktadır.

Karar Destek İle İşe Alım Süreci

Bu sistemin sağladığı en büyük katkı hem iş görenlere hem de işverenler geri bildirimler verilebilmesidir. Bu bağlamda veri madenciliği yapılabildiği gibi internet üzerinden ön elemeler de yapılabilmektedir. Ayrıca iş görenler başvurdukları işlere ne kadar uygun olduklarını ölçebilmektedirler. Yapılan ön elemelerle nitelikli iş gören havuzu oluşturulmaya çalışılmaktadır. Önceki aşamalar E-işe alım sisteminin verimliliğine odaklanırken, bu aşama etkinliğe odaklanır. İşe alımdan sorumlu yetkilinin karar destek araçlarını kullanmasını iyi bilmesi ve bu gelişmelerden haberdar olması gerekir.

Bütünsel İşe Alım Süreci

Bütünsel işe alım süreci 2003 yılıyla birlikte uygulamaya çıkmıştır. Birçok büyük işletme insan kaynağı rekabeti açısından bu uygulama modelini tercih etmektedir. Bu sistemi en etkin yol yapan temel ilke bilgi teknolojilerin en yoğun ve etkin bir şekilde kullanılmasıdır.

2.7. İş Gören Seçim Sürecindeki Hukuksal Boyut

İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir yeri olan işgören seçim süreci, adayların başvurularının alınması ile başlar ve işe alım kararının verilmesi ile sona erer. İşe alım süreci her iki tarafın serbest iradesi ile oluşan ve birlikte alınan bir kararla sona erer ve bir iş ilişkisi kurulmuş olur. Bu kararın alınmasını sağlayan en önemli unsur, işe alım öncesinde her iki tarafın birbirleri hakkında edindikleri bilgilerdir. Bu bilgiler işgören seçimi olarak adlandırılan bir süreç sırasında elde edilir.

İşveren, yönetim hakkının bir sonucu olarak, yeni bir iş ya da mevcut bir iş için ihtiyaç duyduğu sayıda ve nitelikte işgören almak veya almamak konusunda özgürdür. Ancak isabetli ve doğru bir seçim yapabilmek için adaylar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması gerekir ve bu nedenle kendi ölçülerine göre gerekli gördüğü her bilgiyi toplamaya çalışır. İşverenin aday hakkında bilgi toplama hakkı, sözleşme yapma özgürlüğünün bir parçasıdır.

Buna karşılık aday, işe kabulünü sağlayabilmek için bu sorulara yeterli ve işvereni tatmin edici cevaplar vermeğe çalışır, ancak kişilik haklarına ve özel yaşamına ilişkin ayrıntılı sorulara muhatap olmak istemez ve bu tür sorularla karşılaşma ihtimali onu tedirgin eder. Bireyin kişilik haklarına ve özel yaşamına müdahalenin sınırlarını bireyin kendisinin belirlemesi esastır. Birey, kendi özel yaşamına ve kişiliğine ilişkin bilgileri başkalarına ne zaman ve ne ölçüde aktaracağı konusunda yasal zorunluluklar dışında tam bir özgürlüğe sahiptir.

Öte yandan aday hangi koşullarda çalışacağını bilmek, yapacağı iş ve çalışacağı işletme hakkında bilgi sahibi olmak ister. İşverenin de adayın bu sorularına dürüst ve doğru cevaplar vermesi beklenir. Böylece işe alma sürecinde çeşitli yollarla (özgeçmiş, başvuru formları, mülakatlar ve testler gibi)her iki taraf arasında yoğun bir bilgi talebi ve bilgi akışı ortaya çıkar. Dolayısıyla, seçim sürecinin değişik

aşamalarında her iki tarafın da birbirlerine karar vermelerini kolaylaştıracak doğru ve detaylı bilgiler vermesi beklenir. Gelecekte kurulacak bir iş ilişkisinin sağlıklı biçimde yürütülmesi için tarafların birbirlerine doğru bilgileri aktarmış ve gerçekleri söylemiş olmaları gerekir.

Sadece işveren açısından bakılırsa, işverenin aday hakkında yeterli bilgi almak için yazılı veya sözlü her soruyu sorabileceği, diğer bir deyişle sınırsız bir soru sorma hakkına sahip olduğu; buna karşılık adayın sorulan her soruya cevap verme ve doğru cevap verme yükümlülüğü altında olduğu düşünülebilir. Ancak adayla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi, saklanması, kullanılması ve başka kişilere aktarılmasında belirli bazı sınırların olması gerekir. Aday, kişilik haklarını koruma kamacıyla kişisel yaşam koşullarını ve özel yaşamını işverene açıklamama ve saklama hakkına sahiptir. Başta Anayasanın "Temel Haklar ve Ödevler" başlıklı ikinci kısmının "Kişinin Hakları ve Ödevleri" başlıklı İkinci bölümündeki IV numaralı alt başlıkta yer alanözel hayatın gizliliği ve korunması ile ilgili hükümler olmak üzere, Türk Ceza Kanunu, Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu özel yaşam ve kişilik haklarının korunmasına ilişkin hükümler içermektedir.

Seçim ve işe alma sürecinde, bir tarafta işverenin adaylardan ayrıntılı bilgiler toplayarak ve istediği soruları sorarak kimi işe alacağına karar verme özgürlüğü ve hakkı, diğer tarafta ise adayın kendisinden istenen bilgileri verirken kişilik haklarını koruma hakkı ve çabası bir karşıtlık yaratır. Ancak burada işverenin bilgi edinebilme hakkını kullanma konusunda bir üstünlüğü vardır. Çünkü sorulara cevap vermeme ve istenen bilgileri vermeme halinde adayın işe kabul edilmeme riskinin bulunması, aday üzerinde önemli bir baskı yaratmaktadır. Bu dengenin işverenin lehine bozulmuş olması, işgörenin işe alma süreci sırasında temel haklarının korunması gereğini ortaya çıkarır. Bu gereklilik, işverenin bilgi edinme hakkını ancak objektif ve haklı nedenlere dayanarak kullanabilmesi sonucunu doğurur. Bu bakımdan adayın özel yaşamına ve kişilik haklarına müdahale niteliğindeki bazı soruların haklı bir neden olmadıkça hiç sorulmaması, diğer bir deyişle işverenin soru sorma hakkının sınırlandırılması söz konusu olur.

Gerek soru sorma hakkının sınırlandırılması, gerekse tarafların karşılıklı olarak birbirlerine doğru bilgi vermek yükümlülükleri, belirli bazı hukuki normlarla

düzenlenmiştir. Gelişmiş Batılı ülkelerde çok yaygın biçimde kabul edilmiş ve uyulmaması halinde cezai yaptırımları olan bu normlar ülkemizde özellikle işe alım sürecinde henüz yeterince dikkate alınmamakta ve uygulanmamaktadır. Oysa hukukumuzda da, özellikle Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu hükümleri çerçevesinde tarafların bu bilgi alışverişinde karşılıklı güven ilişkisine dayanarak ve dürüstlük kuralı gereği, birbirlerini aydınlatmak, doğru bilgi vermek, gerçekleri saklamamak, karşısındakini aldatmamak, kişilik haklarına ve mal varlıklarına zarar vermemekle yükümlü olduklarını belirtmek gerekir. (Adal, 2016: 74-75)

İşverenlerin iş görenler hakkında bilgi öğrenme talepleri hukuki olarak düzenlenmektedir.

2.7.1. İş Gören Seçim Sürecinde Koruma Yükümlülüğü

İşçi ve işveren arasında yapılan bir iş sözleşmesi bir borç ilişkisi niteliğindedir. Bir borç ilişkisi taraflara karşılıklı olarak belirli davranışları yerine getirme yükümlülüğü, diğer bir deyişle edim yükümlülüğü getirir. Ancak taraflar için edim yükümlülüğü iş sözleşmesi yapıldıktan sonra ortaya çıkar. Bu nedenle bir iş ilişkisi ortaya çıkmadan ve iş sözleşmesi yapılmadan önce, tarafların aralarında sözleşme görüşmeleri yapmalarının ve bilgi alışverişinde bulunmalarının taraflar için bir edim yükümlülüğü yaratmadığı düşünülebilir. Ancak, bir borç ilişkisinden doğan yükümlülüklerin sadece edim yükümlülüklerinden oluşmadığı ve yan yükümlülüklerin de bulunduğu kabul edilmektedir. Taraflardan her biri veya yardımcıları diğer tarafa veya onun koruma alanı içinde bulunan kişilere zarar vermemek için gerekli dikkat ve özeni göstermek, koruma yükümlülüklerine uymak zorundadır. Zira görüşmelerin başlaması ile görüşenler arasında kurulan güven ilişkisi koruma yükümlülüklerini de kapsar. Koruma yükümlülükleri tarafların kurulacak sözleşme dışındaki menfaatlerinin özellikle malvarlığı ile kişilik değerlerinin korunmasını amaçlar. (Yürekli, 2014: 580)

Yan yükümlülükler genel olarak dürüstlük kuralından, diğer bir deyişle karşılıklı güven ilişkisinden doğarlar. Yan yükümlülükler içinde yer alan koruma yükümlülüğü edimden bağımsız, edimle doğrudan ilişkisi olmayan yükümlülüklerdendir. Edimden bağımsız koruma yükümlülükleri sosyal temas sonucu

ortaya çıkar. Toplumda kişiler bir hukuki ilişki kurmak için karşılıklı olarak bir ilişki içine girerler. Bir borç ilişkisinin kurulması amacıyla girişilen sosyal ilişkiye teknik anlamda sosyal temas denmektedir.

Sosyal temas, bir hukuki ilişki kurma amacıyla ortaya çıktığı gibi, herhangi bir hukuki ilişki kurma amacı olmadan da ortaya çıkabilir. Daha açık bir ifadeyle, sosyal temas bir sözleşmenin kurulması amacıyla tarafların bir araya gelmesi ile oluştuğu gibi, sözleşme kurulmakla taraflar arasında ortaya çıkan hukuki ilişkiler nedeniyle de gerçekleşebilir. Bu anlamda kişilerin henüz bir sözleşme kurulmadan önce birbirleriyle sözleşme görüşmelerine başlamaları ve sözleşme ile ilgili bilgi alışverişine bulunmaları sosyal temas olarak kabul edildiği gibi, iş ilişkisi kurulduktan sonra ve devamı süresince, hatta sona erdikten sonra da sosyal temas devam eder. Bunun yanı sıra, ortada bir sözleşme ilişkisi olmaksızın üçüncü kişiler de sosyal temasın etki alanına giriyorlarsa koruma yükümlülüğü içindedirler. Her üç sosyal temas şeklinde de tarafların karşılıklı mal ve can varlıklarını korumaya yönelik yükümlülükleri koruma yükümlülüklerinin içeriğini oluşturur.

Tarafların özen ve koruma yükümlülükleri, görüşmelerin bir sözleşme doğurmuş olup olmadığına bakılmaksızın, sözleşmeden bağımsız olarak görüşmeye başlamakla doğar (Yürekli, 2014:577). Bu nedenle, bir sosyal temas olarak nitelendirilen iş ilişkisi kurmak amacıyla yapılan sözleşme görüşmeleri sırasında, diğer bir deyişle sözleşme henüz yapılmadan da dürüstlük kuralı gereği koruma yükümlülüğü bulunduğu genel olarak kabul edilir.

Koruma yükümlülüğünün ve dolayısıyla işverenin adaya sorular sorarak bilgi edinme hakkının hukuki dayanağını genel olarak Medeni Kanununun 2. maddesinde düzenlenmiş olan dürüstlük kuralı ve güven ilkesi belirler. Bu kurala göre, bir kimse güven ilkesine dayanarak belirli bir kişiden kendisine yönelebilecek herhangi bir zarardan korunmayı bekleyebilir ve koruma yükümlülüğü gereği onun bu güveninin korunması gerekir. Birbirlerini korumalarını gerektirecek kadar yakın bir ilişkiye, sosyal temasa giren kişiler, birbirlerine karşı özen göstermek, gerekli bilgileri vermek, gerçeğe aykırı davranışlarda ve söylemlerde bulunmamak, kişi ve mal varlıklarına, karşılıklı çıkarlarına zarar vermemek zorundadırlar.

Bu özenin ölçütü ve sınırı dürüstlük kuralı ile belirlenir. İşe alma sürecinde koruma yükümlülüğü, olumlu ve olumsuz davranışlar olarak nitelendirilebilecek iki tür davranışı içerir. Olumlu (aktif) davranış, karşı tarafa gerekli bilgileri doğru ve tam olarak verme, karşı tarafı aydınlatma ve onu zarara uğratmamak için gerekli çaba ve özeni gösterme şeklinde ortaya çıkar (bildirme, bilgi ve hesap verme yükümlülüğü). Olumsuz (pasif) davranış ise, karşı tarafı zarara uğratmama, kişilik haklarına ve özel yaşamına müdahaleden kaçınma, özel yaşama ilişkin bilgileri gizli tutma ve saklama olarak anlaşılmalıdır (kaçınma yükümlülükleri). Koruma yükümlülüğü her iki taraf (işveren ve işgören) için söz konusu olsa da özellikle seçim ve işe alma sürecinde işverene bu konuda daha fazla sorumluluk düştüğü bir gerçektir. Gerek işe alma aşamasında, gerekse iş ilişkisinin devamında, koruma yükümlülüğü çerçevesinde özellikle işçinin kişiliğinin korunması ve kişilik haklarına saygı gösterilmesi ön plana çıkan bir husustur. İşçinin kişiliğinin korunması, onun yaşamının, sağlığının, bedensel ve ruhsal bütünlüğünün, şeref ve haysiyetinin, kişisel ve mesleki saygınlığının, özel yaşam alanının, ahlaki değerlerinin, genel olarak özgürlüğünün ve bu arada düşünce ve sendikal örgütlenme özgürlüğünün korunmasını içerir. Bu bağlamda işverenin, kurulacak olan iş ilişkisi ve işgörenin işi ile doğrudan bağlantısı olmayan nitelikteki özel yaşama ilişkin bilgi edinme çabaları, soruları ya da işgörenin özel yaşamına ilişkin görüş ve kanaat bildirimleri kişilik haklarına bir saldırı olarak kabul edilmekte ve koruma altına alınmaktadır. Anayasa'nın 20. maddesinde de "Herkes, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz. Adli soruşturma ve kovuşturmanın gerektirdiği istisnalar saklıdır..." ifadesi yer almakta ve böylece özel yaşamın gizliliği ve dokunulmazlığı anayasal güvence altına alınmaktadır. Bu nedenle işçinin özel yaşamına ilişkin bilgilere ulaşarak işgören aleyhine alınacak kararlar (örneğin işe alınmaması), ayrımcılık yasağına aykırılık oluşturur. (Adal, 2016: 76-77)

2.7.2. İş Gören Tercihlerinde Eşit Davranma ve Ayrımcılık Yapmama Yükümlülüğü

İşverenin seçim sürecinde adaylar arasında eşit davranma ilkesine göre hareket etmesi ve ayırımcılık yapmaması beklenir. Eşit davranma borcu hukukun her alanında geçerli olan bir ilkeden, "eşitlik" ilkesinden doğmuştur ve işe alım sürecinden

başlayarak iş ilişkisinin sona erme aşamasına kadar, ilişkinin her aşamasında uyulması gereken bir hukuk normudur. (Adal, 2016: 77-78)

Tarihsel olarak işverenin eşit davranma borcu hukukumuza Alman hukukundan girmiştir. Belirtmek gerekir ki, Türk hukukunda Anayasanın 10. Maddesi işverenin eşit davranma borcunun temellerinden biri olarak gösterildiğinden, işçinin dili, dini, ırkı, rengi, cinsiyeti gibi nedenlerle yapılacak bir aleyhe ayırımcı işlem her zaman işverenin eşit davranma borcu kapsamında değerlendirilmiştir. Temel hedeflerinden biri Avrupa Birliği mevzuatına uyum olan 4857 sayılı İş Kanununun 5. maddesi ile 1475 sayılı yasa döneminde işveren borçlarından biri olan eşitlik ilkesi, iş hukukunun temel özelliklerinden biri haline gelmiştir. İşverenin eşit işlem borcu hukukumuzda Anayasa'nın 10. maddesi ile hakkaniyet ilkesi ve dürüstlük kuralı temeline yerleştirilmiştir. 4857 sayılı yasanın 5. maddesi ile eşitlik ilkesi iş hukukunda başka bir pozitif kaynağa kavuşmuştur. (Yenisey, 2006: 63-82)

Yine İş Kanununun 12. ve 13. maddeleri ile Sendikalar Kanununun 31. Maddesinde yer almaktadır. İş Kanununun 5. maddesinde düzenlenmiş olan eşitlik ilkesi gereğince işveren, işe alma sürecinin hiç bir aşamasında "dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri nedenlere dayalı" ve özellikle belirtildiği gibi, "cinsiyet ve gebelik nedeniyle" ayırım yapamaz. (Adal, 2016: 78)

4857 sayılı yasa ile bir yanda işverenin genel anlamda eşit davranma yükümlülüğü varlığını korurken, öte yanda bazı ayırımcılık yasakları özel olarak düzenlenmiş, böylece eşit işlem ilkesi iş hukukunda katmanlı bir yapıya kavuşmuştur. Ayrıca ayırımcılık yasakları açısından da kapsam ve içerik açısından bir farklılaşma ile karşılaşılmaktadır7. İş Kanununun 5. maddesinin 1. Fıkrasında genel anlamda; dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırımcılık yasağı hükme bağlanmıştır. Aynı hükmün 2. fıkrasında sözleşme türü nedeniyle ayırımcılık yapılması, 3. fıkrasında cinsiyet veya gebelik nedeniyle ayırımcılık yasaklanmıştır. 5. maddenin 2. Fıkrasında getirilen sözleşme türü nedeniyle ayırımcılık, Kanunun 12. maddesinde belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmeleri, 13. maddesinde kısmi süreli ve tam süreli iş sözleşmeleri bakımından

daha ayrıntılı biçimde düzenlenmiştir. İş Kanunundaki bu somut ayırımcılık halleri dışında Sendikalar Kanununun 31. Maddesinde sendikal nedenlere dayalı ayırımcılık, 5378 s. Özürlüler ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 14. maddesinde de özürlülük nedeniyle yapılan ayırımcılık yasaklanmıştır. Sözleşme türleri açısından ayırımcılık yasakları ayrık tutulursa, İş Kanunundaki somut düzenlemelerin tamamı işçinin temel hak ve özgürlüklerine ilişkindir (Yenisey, 2006: 63-82).

Gerek işe alım aşamasında, gerekse iş ilişkisinin devamı ve sona ermesi aşamalarında üzerinde en çok durulan konulardan biri, ırk ve cinsiyet ayırımıdır. Çalışma yaşamında özellikle farklı ırktan insanlara ve kadınlara yönelik ayrım dünyanın çeşitli ülkelerinde çok yaygın bir biçimde uygulanmakta ve bu nedenle bu ayırımcılığı önleyici tedbirler birçok uluslararası belgeye konu olmaktadır. Ülkemizde de İş Kanunu Md. 5'de ırk ve dil temeline dayalı bir ayırım yasaklanmıştır. Bu yasağın etnik kökene dayalı ayırımcılığı da içerdiği açıktır. Buna karşılık Türkçe bilmeyen veya yabancı olan birinin işe alınmaması, ayırımcılık olarak kabul edilmemelidir. Çünkü iletişim güçlükleri, işin niteliği ve yabancıların işe alınma ve çalıştırılmalarındaki uluslararası ve ulusal düzenleme ve kısıtlamalar işvereni böyle bir ayırım yapmaya zorlayan haklı nedenler olarak kabul edilir .

Çalışma yaşamında en çok rastlanan ayırımcılık ise cinsiyete dayalı ayırımcılık olmaktadır. Cinsiyet ayırımcılığı, toplumda kadınlara karşı yerleşmiş basmakalıp (stereo-tip) yargılardan kaynaklanmakta ve bu nedenle yoğunluğu toplumdan topluma değişmektedir. Çalışma yaşamında kadın-erkek ayırımını ortadan kaldırma ve yasaklama çabaları uzun yıllardan beri uluslararası alanda çok sayıda belgeye konu olmuştur. Bunlardan Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 100 ve 111 sayılı sözleşmeleri Türkiye tarafından da onaylanmıştır. Bunun bir sonucu olarak da İş Kanununun 5. maddesi cinsiyet ayırımcılığını açık biçimde yasaklayan hükümler içermektedir. İşe girişte cinsiyet ayırımı, iş görüşmelerinde cinsiyete dayalı önyargıları içeren sorular sorulması ya da görüşler öne sürülmesi ve adayın cinsiyeti nedeniyle işe kabul edilmemesi durumlarında söz konusu olur. Yine aynı şekilde, işin niteliği açısından bir zorunluluk olmadıkça, işe sadece kadın veya erkek alınacağı şeklindeki söylemler

ve duyurular ya da kadın işçilere daha düşük ücret önerileri eşitlik ilkesine aykırı davranışlardır. Yabancı ülkelerde olduğu gibi, çalışma yeri ve işin niteliği gerektirmiyorsa, kadın işçinin hamilelik ve doğum nedeniyle mağdur edilmesi (örneğin işe alınmaması, işten çıkarılması vb.) ülkemizde de cinsiyet ayırımcılığı olarak kabul edilmektedir.

Bu hükümlere karşılık, işveren ancak objektif haklı nedenlerin varlığı halinde cinsiyete dayalı bir ayırım yapabilir. Eğer söz konusu olan iş biyolojik ve işin niteliğinden kaynaklanan zorunlu bir nedenle vazgeçilmez biçimde sadece kadınlar veya erkekler tarafından yapılabiliyorsa, işverenin bir ayırım yapması mümkündür. Diğer bir deyişle, işin sadece bir cinse özgü bir iş olması, diğer cinsten beklenilmesinin işin niteliğine ve özelliklerine ters düşmesi işverene bu hakkı verir. Ancak işveren böyle bir zorunluluk bulunduğunu ispat etmekle yükümlüdür. Bu tür işlere örnek olarak, dansçı, kadın giysileri mankenliği, aktristlik, opera sanatçılığı(soprano-bariton), kreş bakıcılığı, kadın epilasyon ve pedikür işleri gösterilebilir.

Aynı şekilde, hamilelik nedeniyle bir ayırım da ancak haklı ve objektif bir nedene bağlı olarak yapılabilir. Bu ayırım, annenin ve doğacak çocuğun sağlığını koruma amacı söz konusu ise mümkündür. Örneğin radyasyona maruz kalma, hamileliğe zarar verebilecek ölçüde bedensel çaba harcama, psikolojik ve ruhsal rahatsızlığı yol açabilecek ortamlarda çalışma zorunluluğu gibi durumlarda hamilelik işe kabul edilmeme için haklı bir neden oluşturabilir. Cinsiyet ayırımına benzer şekilde yapılan bir diğer ayırımcılık da medeni durumla ilgili olan ayırımcılıktır. İşgörenin bekâr, evli, boşanmış veya evlilik dışı bir özel yaşamı olması ülkemizde de zaman zaman işe girişte bir ayırımcılığa konu olmaktadır. İşverenin işin niteliğinden doğan objektif ve haklı bir neden olmadıkça işe başvuran adaylar arasında medeni duruma bakarak bir ayırımcılık yapması eşitlik ilkesine aykırı bir davranış olarak kabul edilebilir (ILO, 2003: 19).

İşe alımda işverenin ayırım yapmama yükümlülüğü, İş Kanununun 5. maddesine göre siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep farklılıklarını da kapsar. Bu ayırım yasağının kaynağını, Anayasanın 24. maddesinde garanti altına alınmış olan

“vicdan, dini inanç ve kanaat özgürlüğü”, 25. maddede yer alan “düşünce ve kanaat özgürlüğü” ve 15. Maddede yer alan “kimse din, vicdan, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz” şeklindeki ifade ve hükümler oluşturur.

İşe alımlarda konmuş olan yaş sınırlamalarının ayırımcılık olarak kabul edilip edilmeyeceği tartışma konusudur. İş Kanununun ilgili maddesinde açıkça belirtilmemekle birlikte “benzeri nedenlerle” ifadesinin ayırımcılık yasağının yaş için de geçerli olduğunu ileri süren görüşler vardır (Kılıçoğlu ve Şenocak, 2008: 142; Hromadka, 2009: 244). Bu yasak, yaşlıların gençlere, gençlerin de yaşlılara karşı bir ayırımcılığa tabi tutulması anlamında iki yönlü bir yasak olarak anlaşılmalıdır. Yaşa dayalı ayrımcılık yasakları Yeni Zelanda, Avustralya, Kanada, ABD’ de uzun yıllardan beri yürürlüktedir. Avrupa Birliğinin 2000/78/EC sayılı yönergesi doğrultusunda AB ülkelerinin çoğunluğunda da yaşla ilgili ayırımcılık yasaklanmıştır.

Ayırımcılığa konu olan diğer önemli bir konu sendika üyeliğidir. Sendika üyeliği, sendika özgürlüğü ilkesine bağlı olarak güvence altına alınmış bir haktır. Sendika özgürlüğü, çalışanların ortak ekonomik, sosyal ve kültürel durumlarını korumak ve geliştirmek amacıyla sendika kurma, sendikalara girme ve sendikadan çıkma, kısaca sendika halinde birleşme (koalisyon özgürlüğü) serbestisi olarak anlaşılır. Sendika özgürlüğü Anayasamızın 51. maddesinde de yer alan ve Anayasanın güvencesi altına alınmış temel bir haktır. Bu bağlamda Sendikalar Kanununun 31. maddesinde yer alan hükme göre, işgörenlerin işe alınmaları belli bir sendikaya girmeleri veya girmemeleri veya belli bir sendikadaki üyeliği muhafaza veya üyelikten istifa etmeleri veya sendikaya girmeleri veya girmemeleri şartına bağlı tutulamaz. Sendika özgürlüğü kavramı insan hakları ile çok yakından ilgili ve özünü insan haklarından alan bir kavramdır. Bu nedenle uluslararası birçok sözleşmede yer almış ve demokratik ve özgür toplumların vazgeçilmez temel haklarından biri olmuştur. (Adal, 2016: 77-81)

2.7.3. İş Gören Tercih Süreçlerinde İşverenin İş İlanlarında Koruma ve Eşit Davranma Yükümlülüğü

İşletmelerin ihtiyaç duydukları elemanların temini için yaptıkları iş ilanların bağlı olduğu şekil ve içerik koşulları ile ilgili olarak iş hukukunda yasal bir düzenleme bulunmamaktadır. Bu nedenle işveren iş ilanı verip vermemekte, bu ilanın içeriğini ve şeklini belirlemekte tamamen özgürdür. Bununla birlikte, gerek işletme içi, gerekse işletme dışına yapılacak bu duyurularda eşitlik ilkesine aykırı olarak cinsiyet, ırk, dil, din, sendika üyeliği, felsefi inanç gibi ayırımcılık içeren tercihler konması, ayırımcılık olarak kabul edileceğinden doğru değildir.

Ülkemizde çeşitli iş duyurularında "işe kabul koşulları" olarak belirtilen koşullar altında bu tür ayırımcı ifadelere zaman zaman rastlanılmaktadır. Örneğin işe "sadece erkek" ya da "sadece kadın eleman alınacağı" şeklinde ifadeler, eğer gerçekten haklı ve objektif bir nedenden ötürü bir zorunluluk taşımıyorsa, ayırımcılık olarak kabul edildiği için ilanlarda yer almamalıdır. Ancak işin niteliği açısından haklı bir neden varsa, örneğin iş sadece kadın veya erkek işçiler çalıştırılmasını zorunlu kılıyorsa, iş ilanlarında bu tercihler belirtilebilir. Buna karşılık, yaş sınırlamaları ve adayın ikamet yerinin işyerine yakın bir bölge olması gibi koşulların konmasında birçok haklı neden söz konusu olabilir. Bu nedenle yaş ve ikamet koşullarının ayırımcılık sayılıp sayılmayacağı tartışılabilir. Ayırımcılık yasağı içine giren bir başka husus, adayın gördüğü eğitimin alındığı okullarla ilgilidir. Kuşkusuz işveren, işin niteliğine bağlı olarak, alacağı elemanın ne tür bir eğitim ve öğrenim kurumundan mezun olmasının gerekli olduğuna karar verme hakkına sahiptir. Örneğin, asgari eğitim düzeyini (ilköğrenim, lise, önlisans, lisans vb), mezun olduğu okul türünü (meslek lisesi, düz lise, meslek yüksekokulu veya belirli lisans bölümü gibi), yabancı dil düzeyini belirleyip bunu bir kabul koşulu olarak açıklayabilir. Ancak zaman zaman görüldüğü gibi, aynı eğitimi aynı koşullarda veren belirli bazı öğretim kurumlarının adını vererek sadece bu öğretim kurumlarından mezun olanların başvurabileceğine dair bir sınırlamayı açık biçimde yapamaz. Böyle bir ayırımcılığın haklı ve objektif ölçütlerini koymak ve haklılığını savunmak mümkün değildir, çünkü kurumlar arasında eğitim kalitesi açısından bazı farklılıklar olsa dahi, bu farklılıklar bireysel temele indirgenerek fırsat eşitliğini ortadan kaldırmak için haklı bir neden oluşturmaz.

Öte yandan, işverenin, işe alma sürecinin sonraki aşamalarında aksine bir açıklama yapmadığı takdirde, iş ilanlarında belirtilen koşullarla bağlı olduğu düşünülebilir. Çünkü ilanların içeriği ve koşulları işçinin işe başvurma konusundaki kararı açısından büyük etkiye sahiptir. Özellikle, görev ünvanı, işyeri, işin niteliği ve sağlanan olanaklarla (ücret, sosyal yardımlar, eğitim vb.) ilgili olarak yapılmış duyurular bağlayıcıdır ve işvereni yükümlülük altına sokar. İşveren, ilanlarda belirtilen koşulları işe alma öncesinde değiştirmemiş, bu değişiklikleri işgörenin işi kabul kararı öncesi işgörene bildirmemiş ve işgören işe girdikten sonra haklı ve zorunlu bir neden olmadıkça yerine getirmemişse, bu davranış işçiyi yanıltma ya da "hile" olarak kabul edilmek gerekir. (Adal, 2016: 81-82)

2.7.4. İşverenin Başvuru Formlarında ve İş Görüşmelerinde Koruma ve Eşit Davranma Yükümlülüğü

İşe alma sürecinde işveren aday hakkında öğrenmek istediği ayrıntılı bilgileri d adayla yaptığı iş görüşmesinde (mülakatta) elde etmek ister. Aynı şekilde işçi de, çalışacağı işletme, yapacağı iş ve işyerindeki çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmaya çalışır. Bu nedenle iş görüşmeleri, her iki taraf için de kararlarını etkileyen en önemli süreçtir. Ancak bu süreçte inisiyatifin daha çok işveren tarafında olduğu, adayın işi kaybetmemek için daha çekingen ve pasif bir durumda olabileceğini ve işe girmek için işverenin her sorusuna cevap vermek zorunda kalacağını unutmamak gerekir. Bu nedenle işçinin işveren karşısında korunma ihtiyacı ön plana çıkar. Buna karşılık işverenin de en uygun adayı seçmek için mümkün olduğu kadar fazla bilgi toplamak amacıyla işçiye soru yöneltmede sınırsız bir hakka sahip olduğu düşünebilir. Oysa yukarıda belirtilen koruma yükümlülükleri ve eşit davranma ilkesi nedeniyle işverenin soru sorma hakkının sınırlandırılması söz konusudur. İş Kanununda bu konuda açık hükümler yoksa da, gerek Medeni Kanun, gerekse Borçlar Kanunundaki hükümler bu sınırlamaları öngörmektedir. Sınırlamalar özellikle işçinin özel yaşamına müdahale, kişilik haklarına saldırı ve zarar verme, ayrımcılık gibi hususlara ilişkindir. Bu sınırlar, soruların mevcut somut işin özellikleriyle objektif bakımdan bağlı olup olmadıkları, başka bir deyişle sözleşmenin kurulmasına ve işin görülmesine etkisi olup olmadığına bakılarak çizilir.

Bazı konularda ise adayın kendisine soru yöneltilmeden, dürüstlük kuralı gereği kendiliğinden bilgi vermesi ve açıklamalar yapması beklenir. Bu açıklama yükümlülüğü bir taraftan işveren tarafından yöneltilen soruları yanıtlamak (bilgi verme yükümü) ve diğer taraftan kendiliğinden işverene belirli hususları açıklama yükümlülüğü (açıklama, haber verme yükümü) biçiminde oraya çıkabilir. Aday, işe alınması halinde çalışmasını ve kendisine verilecek görevleri olumsuz etkileyecek, işini yapmasını engelleyecek ve işverence bilinmesi mümkün olmayan durumları işveren sormadan da açıklamak zorundadır. Buna karşılık, işveren de, eğer varsa, adayın işi ve işyeri ile ilgili bazı riskleri ve diğer olumsuzlukları aday sormadan açıklamak zorundadır.

Bu çerçevede, yapacağı iş ile doğrudan bağlantısı olmadıkça adaya sorulmaması gereken sorular şunlardır;

• Dini inanç, etnik köken, felsefi ve siyasi vicdani kanaat ve görüşlerini, düşüncülerini açıklamaya yönelik sorular

• Özel yaşamla ilgili sorular (gelir kaynakları, kiminle oturduğu, ailesi, borçları olup olmadığı gibi)

• (Kadın adaya) nişanlılık, evlilik ve hamilelikle ilgili plan ve düşüncelerine ilişkin sorular

• Sendikal durumu ve sendikal tercihleri hakkındaki sorular

• Adayın kişilik haklarına tecavüz oluşturacak diğer sorular

Bunların dışında, bazı görüşlere göre, adayın sağlığı hakkında bir soru, ancak çalışma yeri ve işin niteliği ile doğrudan bağlantılı olması ve çalışmasına bir engel teşkil etmesi halinde mümkündür. Yine aynı şekilde, eski hükümlülüğe ilişkin sorular da işin niteliği açısından gerekli olduğu durumlarda sorulabilir. Hatta bu gibi durumlarda adayın durumunu sorulmadan açıklaması beklenir. (Adal, 2016: 82-83)

2.7.5. İşverenin Değişik Kaynaklardan Aday Hakkında Bilgi ve Veri Toplamada Koruma Yükümlülüğü

İşe alma sürecinde işveren, iş görüşmeleri ve testler dışında başka kaynaklardan da aday hakkında bilgi toplamaya çalışır. Üçüncü kişilerden, özellikle adayın eski işvereninden bilgi toplanırken, adaya yöneltilmesi doğru olmayan soruların bu kişilere de yöneltilmesi doğru değildir. Aday işe devam ediyorsa, adayın

halen çalışmakta olduğu işvereninden bilgi sağlanması, ancak adayın izni ile söz konusu olabileceği, bu izin alınmayıp bunun aday aleyhine bir sonuç doğurması halinde *culpa in contrahendo* ilkesi uyarınca işverenden tazminat talebinde bulunulabileceği yaygın bir görüştür. Buna karşılık, Uluslararası Çalışma Örgütü böyle bir ayırım yapmaksızın, yani aday halen çalışıyor olsun olmasın, eski işvereninden bilgi alınmasında adayın izninin aranması görüşündedir

Öte yandan, eski işverenin de aday hakkında mutlaka bilgi vermesi zorunluluğu yoktur. Eğer bilgi verecekse de, bu bilgiler adayın işe alınması için gerekli bilgilerle sınırlı olmalı, adayın özel yaşamına, sendika üyesi olup olmadığına ilişkin bilgileri aktarmamalıdır. (Adal, 2016: 83-84)

2.7.6. İşverenin Uyguladığı Psikolojik Testlerde Koruma Yükümlülüğü

Personel seçim sürecinde adayların işin gerektirdiği yetenek, beceri ve davranışlara sahip olup olmadıklarını saptamak için değişik testlerin kullanılması son yıllarda oldukça yaygınlaşmıştır. Bu uygulamalar kişilik, yetenek, zekâ, dürüstlük, işe ilgi gibi testlerden oluştuğu gibi, son yıllarda yabancı ülkelerde giderek yaygınlaşan genetik testleri, grafolojik testler, HIV/AIDS testleri, alkol ve uyuşturucu testlerinin de kullanıldığı görülmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün ve Avrupa Birliğinin çeşitli karar, tavsiye ve yönergelerinde ve Batılı ülkelerin birçoğunda bazı testlerin kullanımı konusunda sınırlamalar ve koşullar öngörüldüğü bir gerçektir. Ancak genel olarak belirtilebilecek temel koşul, tüm bu testler için adayın/ işçinin izninin önceden alınması, test hakkında gerekli bilgilerin verilmesi, amacının açıklanması, testlerin ehil ve uzman kişiler tarafından uygulanması ve test sonuçlarının gizli tutulmasıdır. Yapılacak testlerin işle ve işin gerektirdiği niteliklerle bağlantılı olması da diğer bir zorunluluktur. Testlerin bu kurallara uygun olarak yapılmaması halinde, işçinin kişilik haklarına saldırı olarak değerlendirilerek MK, md.24'ün yanı sıra, *culpa in contrahendo* gereği tazminat talebinde bulunulabileceği gibi, BK md 49'a göre manevi tazminat talebi de söz konusu olabilir. (Adal, 2016: 84)

2.7.7. İşçinin (adayın) İş Görüşmelerinde İşverene Karşı Yükümlülükleri

Gerek işçi gerekse işverenin İş Kanunu md.16/II ve md.17/II'de belirtilen ahlak ve iyi niyet kurallarına uygun davranma yükümlülükleri, sadece hizmet sözleşmesinin devamı esnasında değil, sözleşmenin yapılması öncesindeki görüşmeler sırasında da uyulması gereken hususlardır. Zira sözleşme yapılmadan önce de taraflar arasında, edim yükümlerinden bağımsız bir borç ilişkisi, yani bir hukuki ilişki mevcuttur. Bu hukuki ilişki ise sözleşme görüşmeleri ile başlayıp, hizmet sözleşmesinin imzalanması ya da başvurunun kesin bir şekilde reddedilmesiyle sona erer. (Odaman, 2002: 1)

İş görüşmelerinde aday da belirli yükümlülükler altına girer. Bu aşamada doğruluk ve güven kurallarına uyma yükümlülüğü işveren için olduğu kadar, aday için de söz konusudur. Aday, kişilik haklarıyla çatışmadığı ve görülecek iş ile ilişkisi bulunduğu ölçüde işverenin sorularını gerçeğe uygun biçimde, dürüstlük ve doğruluk kurallarına uyarak yanıtlamak zorundadır. (Adal, 2016: 84)

İşverenin gerekli bilgileri işçiden talep etmesi sonrasında, işçinin söz konusu evrakları işverene teslim etmesiyle hukuki ilişki doğmuş olur. İşte bu aşamadan itibaren, tarafların Türk Medeni Kanunu md.2'de ifadesini bulan "dürüstlük kuralı"na göre hareket etmek zorunlulukları bulunmaktadır. Nitekim bu husus İş Kanununa da konu olmuş ve md.17/II-a'da; hizmet 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 halinde, işverenin, hizmet sözleşmesini haklı sebep bulunduğundan bahisle, süresiz fesih bildirimi ile feshedebileceği hüküm altına alınmıştır. (Odaman, 2002: 1)

İş ilişkisinin özelliği gereği açıklama yapılmasının beklenebileceği durumlarda (örneğin işin niteliği açısından işini yapmasını zorlaştıracak veya olanaksız kılacak ya da çevresine zarar verebilecek bir hastalığı ve sakatlığı olması halinde), işverence sorulmamış olsa bile, dürüstlük kuralı gereğince bu durumu hakkında işverene bilgi vermesi gerekir.

Bunun yanı sıra adayın sözleşme görüşmelerinde edindiği sırları saklama ve üçüncü kişilere açıklamama yükümlülüğü de vardır. (Adal, 2016: 85)

2.8. Sözleşme Görüşmelerinde Kusur (Culpa in Contrahendo)

İşe alma görüşmelerinde tarafların koruma yükümlülüklerinden doğan borçlarını kusurlu biçimde ihlal etmeleri, diğer bir deyişle koruma ve eşit davranma yükümlülüğünün yerine getirilmemesi "sözleşme görüşmelerinde kusur (culpa in contrahendo)" durumunu ortaya çıkarır. (Adal, 2016: 85)

Latince bir terim olan culpa in contrahendo, kelime anlamı itibariyle bir sorumluluk türüne değil, sözleşmenin kurulması öncesinde ortaya çıkan kusurlu bir davranışa işaret etmektedir. Gerçekten "culpa" kelimesinin Türkçe karşılığı "kusur", kökeni "contraho" olan "contrahendo" kelimesinin Türkçe karşılığı ise "bir anlaşmayı sonuçlandırmak, tamamlamak"tır. Dolayısıyla culpa in contrahendo, sözleşmenin kurulması aşamasındaki kusuru ifade eder. (Güvenç, 2014: 365)

2.9. Culpa in Contrahendo 'nun Yasal Dayanağı

Culpa in contrahendo kavramı, Alman hukukçu Rudolf von Jhering'in 1861 tarihli makalesi ile doktrine kazandırılmıştır. Dolayısıyla genel bir sorumluluk türü olarak culpa in contrahendo sorumluluğunun fikir babasının Jhering olduğu kabul edilmektedir. Jhering'i culpa in contrahendo teorisini oluşturmaya ve şekillendirmeye iten, bir sözleşmenin kurulması sırasında kusurlu olarak esaslı yanılgıya (wesentlicher Irrtum) düşen ve sözleşmenin bu nedenle geçersizliğine yol açan tarafın, karşı tarafın zararlarını karşılaması gerektiği düşüncesi olmuştur. (Güvenç, 2014: 366)

Türk Hukukunda culpa in conrahendo özel olarak düzenlenmemiştir. Culpa in conrahendo'ya ilişkin TBK.m.3/2, 5, 35, 66/2, 217/3, 229, 561/1ve TMK.m.395/2'de hükme yer verilerek, sözleşme görüşmeleri sırasındaki kusurlu davranışların bazılarının sorumluluk doğuracağı kanunda açıkça belirtilmiştir. Özellikle, TBK.m.35 ve 47'de düzenlenmiş olan; kendi kusuruyla hataya düşen kimsenin sözleşmeyi iptal etmesinden dolayı karşı tarafın uğradığı zarardan sorumluluğu ile yetkisiz temsilcinin sorumluğunun kanunda düzenlenmesinde Jherin'in görüşünün büyük etkisi olmuştur. Ayrıca bir borç ilişkisinde, taraflar arasında güvene dayanan bir borç ilişkisi meydana

geldiğinden, bu borç ilişkisinin hukuki dayanağı TMK.2'de yer verilen dürüstlük kuralı ve onun görünüm şekli olan güven ilkesidir. (Yürekli, 2014: 544)

Culpa in contrahendo sorumluluğu Türk Hukuk sisteminde kanuni düzenlemelere konu olmamakla birlikte Yargıtay kararlarında ve doktrinde bu sorumluluk türünün uygulanabileceği kabul edilmiştir. Yargıtay'a göre culpa in contrahendo, Türkçe "akit görüşmelerinden doğan sorumluluk", "sözleşme öncesi sorumluluk" olarak adlandırılır. (Arıkan, 2009: 1)

2.10. Culpa in Contrahendo Sorumluluğunun Unsurları

2.10.1 Sözleşme Görüşmelerinden Doğan Yükümlülüklere Aykırılık

Taraflardan her biri, bir sözleşmeyi kurmaya yönelik bağlantıyı kurduktan ve görüşmelere başladıktan sonra, görüşmelerdeki yükümlülüklere kusurlu şekilde aykırı davranmışsa, bu kusurlu davranışı "culpa in conrahendo" gereğince sorumluluğunu gerektirecektir. Çünkü sözleşme bir süreçtir ve taraflar sözleşme kurulmadan önce sözleşmenin içeriği, şartları içerdiği hak ve yükümlülükler üzerinde görüşmeler yaparlar. Bu görüşmelerin başlamasıyla taraflar arasında hukuki ilişki kurulmaktadır. Bu ilişki sözleşme benzeri bir güven ilişkisidir ve TMK.m.2'de düzenlenen dürüstlük kuralına dayanmaktadır.

Yargıtay Hukuk Genel Kurulu karşı oy yazısında belirtildiği üzere; "TMK.m.2. maddesinde ifadesini bulan dürüstlük kuralı, hukuki ilişkilerden de öte toplum yaşamında gözetilmesi gereken temel bir kuraldır. Tarafların özen ve koruma yükümlülükleri, görüşmelerin bir sözleşme doğurmuş olup olmadığına bakılmaksızın, kısaca sözleşmeden bağımsız olarak sözleşme görüşmesine girişmekle doğmaktadır. Yanlış bilgi verenin sorumluluğu bir görüşme sorumluluğudur. Dolayısıyla, sorumluluk sözleşmenin bu görüşmeler sonunda geçerli olarak meydana gelip gelmemesine bağlı değildir. (Yürekli 2014: 549-550)

2.10.2. Davranışta Bulunan Karşı Tarafın Zararına Sebep Olması

Culpa in contrehendo sorumluluğunun söz konusu olabilmesi için bilgi verme, özen yükümlülüğüne aykırı davranışta bulunan bu kusurlu davranışıyla karşı yanın zararına neden olmalıdır. Zararın ortaya çıkış şekli ihlal edilen özen yükümlülüğüne göre farklılık göstermektedir. Sözleşme görüşmeleri karşı tarafa sözleşmeyi yapma yükümlülüğü yüklemez. Ancak özen yükümlülüğüne aykırılık nedeniyle görüşmeler sözleşme ile tamamlanmaz ise sözleşme görüşmelerinin yükümlülüğüne aykırı olarak kesilmesine neden olan taraf, diğer tarafın sözleşme görüşmelerinden doğan masraflarını ve yükümlülük ihlaline ilişkin zararlarını tazmin etmek zorundadır. Eğer, bir yükümlülük ihlali olmaksızın sözleşme sona ermişse tarafların her biri kendi sözleşme masraflarına kendisi katlanır. (Yürekli 2014: 554-555)

2.10.3. Zarar Verenin Kusurlu Olması

Sözleşme öncesi sorumluluk bir kusur sorumluluğudur. Bu nedenle henüz sözleşme kurulmadan önce zarar gören kişi, diğer tarafın kusuru varsa bunun giderilmesini talep edebilecektir. O halde, culpa in conrahendo sorumluluğunun olabilmesi için zarar verenin kusurlu olması gerekir. Sözleşme görüşmeleri sırasında taraflar üzerlerine düşen yükümlülüklere kusurlu olarak aykırı davranıp görüşmelerin başlaması ile aralarında kurulmuş bulunan güven ilişkisini ihlal ettikleri takdirde bundan doğan zarardan sorumlu olacaklardır. Yargıtay, kusuruyla zarara sebep olanın sorumluluğunu culpa in contrahendoya dayandırmıştır. (Yürekli 2014: 554-555)

2.10.4. Uygun İlliyet Bağı Bulunması

Culpa in conrahendo sorumluluğunun söz konusu olabilmesi için, yükümlülüğe aykırı davranış ile meydana gelen zarar arasında uygun illiyet (neden-sonuç) bağı bulunmalıdır. (Yürekli 2014: 554-557)

2.11. Culpa in Contrahendo Sorumluluğunun Sonuçları

Sözleşme öncesi bağlılık yükümüne aykırı olarak açıklanması gereken hususları açıklamama, yanlış bilgi verme, ya da geçersiz (hukuka aykırı) yollardan bilgi sağlama, gereken dikkati göstermeme, doğabilecek zararları engellememe, sözleşme yapma niyeti bulunmaksızın görüşmeye girişme, edimi yerine

getirmeyeceğini bildiği halde karşı yanda umut uyandırma, sözleşmenin yapılacağı konusunda karşı tarafta bir güven oluşturulmuşsa, sözleşmenin yapılacağı inancıyla karşı yanın masraf yapmasına neden olma, bir tarafın ediminin imkânsız olduğunu bildiği halde sözleşme görüşmesine başlaması, karşı tarafı sözleşme yapmaya razı etmek için hile yapması, kendi kusuru ile hataya düşürmesi, sözleşmenin içeriği üzerinde tam bir mutabakat sağlandıktan sonra sözleşmenin yapılması artık salt bir formalite haline gelmiş bulunması ve bu durumda işveren adayın işinden ayrılmasına sebep olmuş ise, sözleşme görüşmeleri sırasında karşı taraf zarara uğratılmışsa, vb. durumlar verilebilir. Ayrıca işverenin maddi durumu ücretlerin ödenmesini tehlikeye düşürecek ya da bir çıraklık ilişkisini süresinden önce son vermeyi zorunlu kılacak ölçüde bozulmuşsa, kendisi yeni bir iş sözleşmesi yapma aşamasında bu durumunu bildirmek zorundadır. Aynı şekilde işveren başvuran kişinin işinin olağanın üstündeki koşullar konusunda dikkatini çekmek zorunluluğundadır. İşte bu ve vb. durumlar nedeniyle, sözleşme görüşmeleri aşamasındaki kusurlu davranışa dayanarak karşı tarafa verilen zararın culpa in contrahendo gereğince tazmini gerekir. (Yürekli 2014: 559)

Sözleşme görüşmelerinde kusur (culpa in contrahendo) işveren için değişik sonuçlar ortaya çıkarır. İş görüşmelerinde aday, işverenin kusurlu davranışı (culpa in contrahendo) nedeniyle mağdur olmuş ve maddi veya manevi bir zarara uğramış ise, işverenden maddi ve manevi tazminat talebinde bulunabilir ve işveren bu tazminatları ödemek zorunda kalır. Aynı şekilde, aday tanışma görüşmesine işverence davet edilmiş ve işveren tarafından kusurlu olarak işe alınacağı konusunda tam bir güven yaratılmışsa, adayın uğradığı (tanışma için yapılan giderler, konut değiştirme masrafları, önceki işin kaybedilmesi vb.) zararları da işveren tazmin etmek zorundadır. (Adal, 2016: 86)

Ayrıca, iş görüşmesi sırasında aday işçi ile beraberinde görüşmeye katılan yakınının ya da bir arkadaşının bu görüşme nedeniyle oluşan bir zararı söz konusu ise bu zararın işveren tarafından karşılanması gerekir. Nitekim Yargıtay benzer vakıalar için vermiş olduğu kararlarında, işlem tarafı üçüncü kişinin oluşan zararının ise culpa in contrahendo sorumluluğu kapsamında istenebileceğine karar vermiştir. O halde, sözleşme görüşmelerindeki kusur nedeniyle oluşan zarar, TBK.m.112 vd. sözleşmeye

aykırılık hükümleri uygulanarak tazmin edilecektir. Sözleşme görüşmelerindeki tarafların kusurlu davranışları bir manevi zarara da yol açmış olabilir. Manevi zarar, malvarlığında bir azalmayı değil, şahsiyet haklarına vaki tecavüz dolayısıyla bir kimsenin duyduğu cismani ve manevi acı ve ıstırabı, elemi ve böylece yaşama zevkinde bir azalmayı ifade eder. İşte sözleşme görüşmelerindeki kusur nedeniyle taraflardan her biri bu tarz bir zarara uğrayabilir. Oluşacak olan manevi zararın tazmini için, TBK.m.114/2 gereğinceTBK.m.56, 58171 ve TMK. m.24'e göre işlem yapılabilir. (Yürekli 2014: 565)

İşçi işe girdikten sonra, kendisine iş görüşmesi sırasında sözleşmenin esaslı noktalarından biri hakkında gerçeğe uygun olmayan bilgiler vermek suretiyle işverenin kendisini yanılttığını anlarsa, sözleşmeyi İş Kanunu md. 24/II'ye göre derhal feshedebilir ve hak etmiş ise kıdem tazminatı talebinde bulunabilir. Ancak işçi bu fesih hakkını işverenin bu davranışını öğrendiği günden başlayarak altı iş günü geçtikten ve her halde fiilin gerçekleşmesinden itibaren bir yıl sonra kullanamaz (İş Kanunu Md.26).

İşçi ile işveren arasındaki sözleşme kurulmadan sözleşme görüşmelerinin kesilmesi, sorumluluk sebebi olamaz. Görüşmelere başlayan tarafın sözleşme yapma zorunluluğu yoktur. Sözleşme görüşmelerini kesen işçi ya da işverenin karşı tarafa bunun sebebini bildirmesi veya hesap vermesi gerekli değildir. Çünkü her görüşmeci görüşmelerin kesilebileceğini hesaba katmak zorundadır. Bu nedenle görüşmelerin kesilmesi yüzünden sözleşmenin kurulacağı beklentisi ve ümidiyle diğer yanın bir zarara uğraması diğer yana herhangi bir sorumluluk yüklemez. Ancak, görüşmeleri kesmek ve bu suretle karşı görüşmeciye zarar vermek niyetiyle görüşme başlatan işçi ya da işverenin bu davranışı görüşme sorumluluğuna neden olabilir. Ayrıca, sözleşme görüşmelerinde gelecekteki çalışma koşulları üzerinde konuşulmuş olması aday üzerinde işinden ayrılmaya sevk edecek bir güven oluşturulduğu noktasındaki iddiayı haklı kılamaz. (Yürekli 2014: 565)

Sözleşme görüşmelerinde işçinin kusurlu (culpa in contrahendo) davranması halinde işçi için değişik sonuçlar ortay çıkarır. İşçi işe girdikten sonra, işçinin iş görüşmesi sırasında gerçeğe uygun olmayan bilgiler vermek suretiyle işvereni yanılttığı anlaşılırsa, işverenin sözleşmeyi İş Kanunu Md.25/II'ye göre derhal

feshetme hakkı vardır. Ancak bu maddedeki düzenlemeye göre, işverenin bu fesih hakkı ancak sözleşmenin esaslı noktalarından biri hakkında adayın gerçeğe uygun olmayan bilgiler verilmesi halinde söz konusu olabilir. Ayrıca, işveren için tanınmış olan sözleşmeyi fesih yetkisi, işverenin işçinin bu davranışını 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 (İş Kanunu Md.26). Bunun yanı sıra işveren böyle bir durumda, adayın iş görüşmeleri sırasında vermiş olduğu bilgilere dayanarak yaptığı işlemler nedeniyle bir zarara uğramışsa bu zararların tazmini için de dava açabilir. (Adal, 2016: 86)

"…..Davacı, davalıya ait işyerine güvenlik görevlisi olarak girerken doldurduğu form dilekçesinde sabıkası olduğu halde yokmuş gibi beyanda bulunduğu ve bu yalan beyanın hizmet sözleşmesi sürerken davalı işveren tarafından ortaya çıkarıldığı, bunun üzerine hizmet sözleşmesinin 6 günlük iş süresi içinde sona erdirildiği tüm dosya içeriğinden ve özellikle Cumhuriyet Savcılığı cevabi yazısından anlaşılmaktadır. Davacının bu eylemi 1475 sayılı İş Kanununun 17/II-a bendindeki hali oluşturur. Böyle olunca davalı işverenin haklı nedenle sözleşmeyi feshettiğinin kabulü ile feshe bağlı tazminat isteklerinin reddine karar verilmelidir" (Yargıtay 9.HD., 22.01.1998, E.97/19393, K.98/432, Tekstil İşveren Dergisi, Mayıs-Haziran 1998, s.15)"

Sözleşme Görüşmeleri Sırasında Elde Edilen Aday ile İlgili Belgelerin Saklanması Yükümlülüğüne Aykırılık (6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu)

Bu kapsamda Kişisel Verileri Koruma Kanunu 07.04.2016 günlü Resmi Gazete yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. İşçi işverene kendisi ile ilgili bilgileri ve belgeleri göndermek ve vermek suretiyle işverenin koruma yükümlülüğü altına girmiştir. Bu nedenle işveren güven ilişkisi gereği bu bilgi ve belgeleri özenle saklamak ve üçüncü kişilerce haksız kullanımlara karşı korumak zorundadır. İşverenin bu sır saklama yükümlülüğü, adayın işe alınmaması halinde de geçerlidir. Adayların değerlendirilmesi bittikten sonra, işçi talep ettiği takdirde bu belgelerin işçiye geri verilmesi gerekir. (Adal, 2016: 84)

İşverenin bu yöndeki saklama ve koruma yükümlülüğü, işçiye ait personel soru bildirgeleri, tıbbi muayene raporları, yetenek testleri gibi bilgilere ilişkin sır saklama yükümlülüğü kapsamında kabul edilir. İşveren iş görüşmesi neticesinde işçi adayı ile iş sözleşmesi yapmamışsa, işçinin kendisine verdiği belgeleri, işçiye geri vermek zorundadır. (Manav, 2015: 114)

İşveren işe alım görüşmelerinin sonucunda işçiyi işe almamışsa işçinin verdiği belgeleri işçiye iade etmesi gereklidir. Ancak işçinin ileriki dönemlerde uygun bir pozisyon açılması halinde işe alınması düşünülüyorsa, işçiye ait bilgi ve belgelerin işverenin kayıtlarında saklanması tercih edilebilir. Bu durumda 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu hükümleri uyarınca işçinin bilgilendirilerek açık rızasının alınması gerekecektir. Eski işverenden alınacak referanslar ise hem işçinin açık rızası hem de eski işverenin bilgi verme zorunluluğu açısından değerlendirilmelidir. (GSG Aylık İş Hukuku Bülteni Sayı:5, Sayfa:4)

Kişisel verileri hukuka aykırı olarak verme veya ele geçirme halinde; Kişisel verileri bir başkasına veren, yayan veya ele geçiren kişi, bir yıldan dört yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır (TCK.m.136). Bu bağlamda adaya ait verilerin yok edilmemesi halinde ise; kanunların belirlediği sürelerin geçmiş olmasına karşın verileri sistem içinde yok etmekle yükümlü olanlara görevlerini yerine getirmediklerinde altı aydan bir yıla kadar hapis cezası verilir. (TCK.m.138).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HUKUKİ BOYUTU

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Güvencesi

İnsan kaynaklarının değişen yapısı iş güvence yapılarının ve kanunlarının da yeninden gündeme gelmesini sağlamıştır. Özellikle 4857 sayılı iş kanunun çıkarılmasıyla birlikte geçerli neden kavramı altında üç yeni fesih çeşidi insan kaynakları departmanlarının da çalışma alanına girmeye başlamıştır. Bu fesih çeşitlerinden birini iş görenlerin yetersizliği ya da niteliksizliği oluştururken bir diğerini ise iş görenin davranışları oluşturmaktadır. Üçüncü fesih nedenini ise işletmeden kaynaklanan sebepler oluşturmaktadır (Tosun, 2004:104).

Buradaki düzenlemeler işverenlerin fesih haklarının sınırlandırılışını göstermektedir. Dolayısıyla işverenler kanunlar dışında fesih etme yetkilerini de devretmektedir (MESS, 2003:J11/04). İş kanunlarında yaşanan bu değişimler işletmelerin insan kaynaklarının da yeniden şekillenmesini gerekli kılmaktadır. "İş güvencesi düzenlemelerinin; iş akdinin feshinde geçerli nedenin varlığı, işverenin ispat yükümlülüğü, feshin son çare olma ilkesi, sosyal seçim vb. kısıtlayıcı hükümleri nedeniyle yönetimlerin, işletmenin insan kaynakları yapısını değiştirmeleri güçleşmiştir" (Dığın, 2008: 79).

İş görenlerin kolaylıkla işten çıkarılamaması insan kaynakları departmanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel kültür ve performans ile ilgili çalışmalar yapmalarını da gerekli kılmaktadır. Nitekim performansı düşük iş görenin bir şekilde motive edilmesi önem kazanmaktadır (Gülsever, 2007). İş güvencelerinin sağlanması insan kaynaklarının görev ve sorumluluklarının da genişlemesini sağlayarak iş görenlerin işlerinin fesih edilmesinde doğru zamanda yapılması önem kazanmaya başlamıştır. Bununla birlikte insan kaynakları fesih geçerlilik şartlarının hukuki zeminini bilme durumundadır (Ay, 2007:120).

İnsan kaynakları fesih geçerliğini ispat edebilme becerisini geliştirerek hukuki prosedürleri de bilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin bu becerilere sahip olmasın işletmelerin maliyet hesaplamaları açısından da önem kazanmaktadır (Kurt, 2003).

İş sözleşme hükümlerinin değişmesi insan kaynaklarının yeniden düzenlenmesi gerekliliğini aşağıdaki ilkelerle göstermektedir

- İş tanımlarının net olması
- Yetkilerin belirlenmesi ve iş görenlerle paylaşılması
- Görev tanımlarının yasalara uygun halde düzenlenmesi
- İşletmelerin ihtiyaç duyduğu iş gören sayısının doğru belirlenmesi
- İş sözleşmelerin yasarlın açık olmadan düzenlenmesi
- İş görenlerin sicil dosyalarının güncel bir şekilde düzenlenmesi

3.2. İş Kanunları ve Çalışma Standartlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri

İş hukukunun temel amacı işverenlerle iş görenler ve devlet arasındaki ilişkileri düzenlemektir. İş gören haklarının korunması için insan kaynaklarının da yapılanması önem kazanmaktadır. Nitekim iş görenler işten çıkarıldığında ya da sözleşmeleri fesih edildiğinde oluşacak olan hukuki durumlara hazırlıklı olunmalıdır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi hukuki olan yönünü güçlendirmelidir (Ay, 2007: 14).

İnsan kaynaklarının temel işlevlerinden olan işe iş gören alma bu iş görenler için farklı farklı sözleşmelerin düzenlenmesi gerekebilmektedir. Bununla birlikte işin sona erdirilmesinde de düzenlenecek olan hukuki sözleşme hükümlerine dikkat edilmelidir. Bu bağlamda insan kaynaklarının yapılanması yeni kanunların dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır (Aydın, 2000:101). Standartları değişen işletmelerin rekabet unsurları noktasında iş gören tercihi ve nitelikleri de öne çıktığından dolayı nitelikli bir iş görenin elde tutulması önemlidir. Bununla birlikte çalışma şartlarının da değişmesi insan kaynaklarının ortaya koyması gerek ilkelerin farklılaşmasına neden olmaktadır (Gök, 2006: 62).

İnsan kaynaklarının doğrudan ilgilendiği alan bireysel iş hukukudur. Nitekim iş görenlerin hem hizmet içi eğitimi hem de motivasyon unsurları (terfi ya da maaş durumları) bireysel sözleşmelerde yer verilen unsurlardan olmaktadır. Ancak işletmelerin önemli bir kısmı işletmeyle iş gören arasına sendikaların girmesini istememektedir. Bu bağlamda düzenlenmesi gereken bireysel sözleşmeler hem işveren hem iş gören için önem kazanmaktadır (Aydın, 2000:1008).

Değişen çalışma kanunları insan kaynaklarının bireysel sözleşmelerdeki etkisinin önemini de yükseltmiştir. Ayrıca ILO tarafından çalışma şartlarına ve ücret tarifelerine yapılan düzenlemeler de takip edilmektedir (Gök, 2006: 65). Bununla birlikte çalışma ilişkilerini de düzenleyen standartların değişmesi insan kaynaklarının yeni pozisyonlar geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Çalışma şartlarını düzenleyen standartlardan birini SA 8000 (Social Accountability 8000) oluşturmaktadır. Bu standartlar sosyal sorumluluk kriterlerinden oluşmaktadır. AA 1000 (Social And Ethical Accountability 1000) olarak bilinen bir diğer standardı ise sosyal ve etik sorumluluk standartları oluşturmaktadır. Bu kriterlere göre kalite, sorumluluk ve iş ilişkilerinin düzenlenmesi öne çıkmaktadır (Gök, 2006: 65). İnsan kaynakları bu standartları da dikkate alarak iş akışlarını düzenlemektedir.

3.3. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

4857 sayılı iş kanunu 122 maddelik olarak 2003 yılında yürürlüğe girmiştir. Bundan önceki kanun ise 1971 yılındaki kanundur (Şen, 2005). Yeni çıkan 4857 sayılı iş kanunu Türk iş hukukunun en revizyonist şekillerinden birini oluşturmaktadır. Bu kanunla birlikte esnek çalışma saatleri ve şekilleri ortaya çıkmış olup yasal olarak da sınırları çizilmiştir.

Ayrıca dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni iş kollarının değerlendirilmesi hem yasal olarak hem de insan kaynakları bağlamında analiz edilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte ilgili kanunların çıkarılmasında Avrupa Birliği uyum yasaları da dikkate alınmaktadır. Yasal olarak yapılan her değişiklik ise insan kaynaklarının yapılanmasının güncel olmasını zorunlu hale getirmektedir. Evrensel normlar çerçevesinde çalışma hukukunda değişim öngören 4857 Sayılı Kanun, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, geçici iş ilişkisi ile çalışma, telafi çalışması, belirli süreli çalışma, alt işveren ve kısa süreli çalışma ile ilgili yeni düzenlemeler getirmiştir (Kaya, 2005).

4857 sayılı iş kanunu hem daha çağdaş normlara sahip hem de iş gören haklarının korunması bakımından önem kazanmaktadır. Yeni çıkan kanunlarla birlikte hem işverenler hem de iş görenlere yüklenen yasal beklentiler de yükselmiştir (Kaya, 2005). Bu bağlamda işverenler tarafından olumlu karşılanan bu yeni sistem iş görenler tarafından eleştirilmektedir. Nitekim iş görenler birçok farklı mücadelelerle elde

ettikler hakları kaybettiklerini düşünmektedirler. Bu duruma etki eden bir diğer faktör ise ekonomi politikaları olmaktadır.

İnsan kaynakları departmanlarının yoğunlaştığı günümüz işletmelerinde sendikal faaliyetler eski gücünü bazı alanlarda yitirmektedir. İş gören örgütlenmelerinin yetersiz kalması iş gören haklarının savunulmasında da sorunlara neden olmaktadır (Ataman, 2007). Yeni iş kanunlarının insan kaynakları yönetimine birçok farklı etkisi olmuştur. Özellikle iş güvenceleri, işveren –iş gören ilişkilerinin yeniden tanımlanması insan kaynaklarının temel konuları olmuştur (Arı, 2007: 28).

Sonuç olarak yeni iş kanunları işletmelerin insan kaynaklarının her an yeniden güncellenmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin bu aşamada dikkat edecekleri en önemli husus; İK süreçlerinin kanuna uygunluğunun sağlanması ve işletmelerde yazılılık ilkesinin ödünsüz şekilde uygulanması olacaktır (Özpınar, 2006: 12).

3.4. 4857 Sayılı İş Kanunundaki İş Güvencesi Düzenlemelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi

İş fesihlerini ve iş güvencelerini düzenleyen 4857 sayılı iş kanunun 18 ila 21 nolu maddeleri kamu ve özel kurumlardaki iş gören durumlarını yakından ilgilendirmektedir (Akyiğit, 2007: 148). Bu kanuna göre işverenlerin iş görenlerin işlerini fesih etmeleri belirli ve geçerli nedenlere dayanmalıdır. Bu bağlamda sıradan ya da geçersiz nedenlerle işten çıkarılan iş görenler mahkemeler yoluyla haklarını arayacaklardır (İnciroğlu, 2008). İş güvencelerinin işletmelerin insan kaynakları tarafından doğru yapılandırılması işletmelerin varlığı açısından önem kazanmaktadır. Nitekim aksi takdirde yasalara göre çıkartılmayan iş görenlere mahkemeler aracılığıyla tazminat ödetebilmektedir. Bu süreçte insan kaynaklarının aşağıdaki sorumlulukları ön plana çıkmıştır (www.hrm.com.tr):

- Özellikle yasalar çerçevesinde stratejik davranılmalı
- İş gören sicil dosyalarının düzgün tutulması
- İşletme içi çalışma şartlarının net bir şekilde belirlenmesi
- İş görenlerin performanslarını değerlendiren ölçeklerin adil belirlenmesi
- Fesih ile ilgili hak ve sorumlulukların zamanında, doğru ve özenli bir biçimde yerine getirilmesi

3.4.1. İş Sözleşmesinin Feshi ve Neden Kavramı

4857 sayılı iş kanununda belirtildiği üzere iş görenlerin belirsiz süreli hizmet sözleşmelerinin feshinde geçerli neden belirtmek şartı yer almaktadır. Eski kanunlara göre işverenler daha kolay iş feshi yapabilmekteydi (Çelik, 2007:55). Bu bağlamda eskiden var olan haklı neden kavramına yasal olarak bir de geçerli neden kavramı eklenmiştir. Geçerli neden kavramı mevcut iş gören sözleşmelerinde yer almaya başlamıştır (Ekonomi, 2003:7).

İş gören ihraçlarının nedenlere bağlandığı bu kanunda birçok farklı örnekler de belirlemeler yapılamaktadır. İş kanunun 18. Maddesine göre özellikle aşağıdaki hususlar fesih için geçerli bir sebep oluşturmaz (mevzuat.gov.tr):

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 veya yükümlülüklerini yerine getirmek için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak.(1)

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.

Yukarıdaki belirlemeler ışığında geçerli neden kavramı haklı neden kavramından faklı bir anlamı da içermektedir. Geçerli neden kavramı haklı nedenler seviyesinde bir kavram da değildir. Bu bağlamda geçerli neden işverenleri mazur gösteren objektif olgulardan oluşmaktadır (Kara, 2007: 27).

Geçerli sebep olarak; işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından veya işin gereklerinden kaynaklanan bir sebep olmalıdır (m.18/1). Geçerli sebepler m.25'te

belirtilenler kadar ağırlıklı olmamakla birlikte, işin ve işyerinin normal yürüyüşünü olumsuz etkileyen hallerdir. Geçerli sebeplerin ne olduğu kanunda düzenlenmiş değildir. Bunlara daha ayrıntılı olarak gerekçelerde değinilmiştir. (Sümer, 2007: 21).

3.4.2. İşverenin İspat Yükümlülüğü

İşverenlerin ispat yükümlülüğü hem yeni iş kanununda hem ILO'da ayrıca düzenlenmiştir. Bu bağlama sözleşme hükümleri işverenlere ispat için iki yol önermektedir. Bunlardan birincisi geçerli nedeni belirtme yükümlülüğü işverene aittir. İkinci olarak ise işverenler sözleşmenin 8. maddesi gereği ispata yönelik argüman sunmak durumundadır. Bu bağlamda eski kanunlarda yer alan "taraflardan her birinin, iddiasını dayandırdığı olguların varlığını ispat etmesi gerekir" şeklindeki genel kuraldan vazgeçilerek ispat yükü yer değiştirmiş, feshin geçerli bir sebeple yapıldığının ispatı işverene yüklenmiştir (Sarıbay, 2007:143-145).

Bununla birlikte işverenler öncelikle feshin usul yönünden geçerli olduğunu ispatlamak durumundadır. Nitekim iş görenin savunmasının alınması, işlemlerin yazılı olarak yapılması önem kazanmaktadır. Ayrıca fesih sebepleri net bir şekilde belirtilmelidir. Tanık beyanları ya da diğer tüm kanıtlar işverenlerin ispat yükümlülüğü altındadır (Kandemir, 2005:332).

3.4.3. Sosyal Seçim İlkesi

Sosyal seçim ilkesi genel olarak iki işleviyle öne çıkmaktadır. Bu işlevlerden birincisi fesih de yapılan ifadelerin objektif olmasıdır. Bu bağlamda sözleşme fesih nedenleri keyfi faktörlerden oluşmamalıdır. Nitekim her iş görenin farklı fesih nedenleri olabilmektedir. İşveren pozisyonunda olan işletmeler ya da iş sahipleri keyfi bir işten çıkarma işlemi yapamamaktadır. Sosyal seçim ilkesinin ikinci işlevi ise sosyal açıdan korumaya muhtaç çalışanların iş ilişkisinin devamlılığının sağlanmasıdır. Bu, işverenin gözetim borcunun da doğal bir sonucudur (Güzel ve Ertan, 2007:1303-1304).

3.4.4. Feshin Son Çare Olması (Ultima Ratio İlkesi)

İş sözleşmelerinde feshin son çare olması iş kanunun 18. Maddesinde düzenlemektedir. Bu bağlamda geçerli nedenler ortaya çıkarken iş sözleşmelerinin

feshi son çare olmaktadır. Nitekim iş görenin yeninden kazanılması hem iş gören hem de işverenler açısından daha olumlu olmaktadır (Ulucan, 2007:498).

Feshin son çare olması ilkesi iş kanunlarında yer almamaktadır. Ancak hem Yargıtayın kararlarında hem de kanunların gerekçesinde yer almaktadır. Ayrıca Ultima ratio kavramı da Latince olarak son çare anlamında kullanılmaktadır. Sonuç olarak işverenler iş sözleşmesinin devamını sağlamak adına kararlar almalı ve sözleşme feshini son çare olarak görmelidir (Kara, 2007:54-55). Yargıtayın birçok kararında feshin geçerli nedenlere dayandırılıp dayandırılmadığını araştırtmaktadır. Bu bağlamda Tezel (2007); Yargıtay kararlarında aşağıdaki ilkelerin dikkate alındığını aktarmaktadır.

- İşverenin işletmesel konularda amaç ve içeriğini belirlemekte serbest olduğu kararlar alabileceği,
- Alınacak bu kararların feshi de amaçlamasının mümkün olabileceği,
- Ancak feshe karar vermeden önce kısa çalışma, kısmi çalışma gibi esnek çalışma metotlarının uygulanması, fazla mesai çalışmalarının yapılmıyor olması gerektiği,
- Bulunduğu görevde ihtiyaç duyulmayan çalışmanın iş akdi feshedilmeden önce diğer departmanlarda da denenmesi gerektiği,
- Bunlara rağmen de işgücü fazlalığının devam ediyor olması halinde fesih işlemi yapılabileceği,
- Tenkisat yoluyla bu fesihlerin gerçekleştirilmesinde, keyfi değil, objektif ölçütlerin aranması,
- Cinsiyete dayalı ya da yüksek ücretli işçilerin seçilmesi gibi kötü niyet arz eden ölçütlerin eşit davranma borcuna aykırılık ihtiva ettiğinden kullanılamayacağı,
- İşverence fesih bildiriminin yazılı olarak yapılması ve fesih sebebinin açık ve kesin bir şekilde belirtilmesi,

3.4.5. İş Güvencesi Düzenlemelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi

4857 sayılı iş kanunuyla değişen geçerli neden ilkesi insan kaynakları yönetimini etkileyen birincil faktör olmuştur. Nitekim bu neden ilkesi üç farklı feshi

güncel olarak hayata taşıdığından insan kaynaklarının da yeninden şekillenmesine neden olmuştur. Hem iş görenlerden kaynaklanan hem de iş görenlerin niteliksizlerinden kaynaklanan fesihler olabilmektedir. Bu bağlamda geçersiz nedenlerle işten çıkarılan iş görenler mahkemelere başvurabilmektedir.

İnsan kaynaklarının değişen bu yasal çerçeve içinde kendi iç yapılanmasını da güncel tutması önemlidir. İşletmelere yeni giren iş görenlerin sicil dosyalarının hazırlanması ve bu dosyaların takip edilmesinin yeni iş kanunlarında yer alması insan kaynaklarını etkilemektedir (Kurt, 2003).

İş güvencesi düzenlemelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi aşağıdaki gibi olmaktadır.

- İş görenlerin becerilerinin geliştirilmesini sağlamak adına hizmet içi eğitimler yapmak ya da pozisyon değişiklikleri yapmak. (Nitekim iş sözleşmelerine son verilmesi istenen bir durum olmadığından durumların düzeltilmesi adına insan kaynaklarının eğitimler vermesi ya da pozisyon değişikliklerine gitmesi önem kazanmıştır)
- Değişen hukuk sistemi ya da iş kanunlarına göre insan kaynaklarının yeniden yapılanması gerekmektedir.

3.5. İş Güvencesinin Türkiye'deki Durumu

Birçok Avrupa ülkesinde iş görenlerin iş sözleşmelerinin feshine karşı korunması iş hukukunun temel amaçlarından biri olmuştur. Türkiye'de ise 4773 sayılı kanuna gelinceye kadar bu konular bağlamında beklenen seviyede bir düzenleme yapılmamıştır (Çelik, 2003: 12). Bu bağlamda iş görenlerin fesihlere karşı korunması 1475 sayılı kanunda değişiklik yapan 4773 sayılı kanunla Türk İş Hukuku olmuştur.

4857 sayılı iş kanunu ise dördüncü iş kanunu olarak öne çıkmaktadır. Bu kanundaki 18, 20 ve 21. maddelerde iş güvencesi konusu yer almaktadır. Bununla birlikte iş sözleşmelerinin feshi geçerli nedenlere bağlanmıştır. Bu nedenlerin dışındaki sebepler Yargıtay gibi üst mahkemelerce reddedilmektedir (Akı, 2006: 290). Yapılan düzenlemelerle birlikte iş görenleri çalışma hakları ve çalışma şartları yeniden düzenlenmiştir. "Böylece işverenlerin sözleşme özgürlüğünden kaynaklanan fesih hakları korunmakta, ancak kullanılması yasada belirtilen koşullara ve geçerli

nedenlerin varlığına bağlı kalınmaktadır. İşçilerin Anayasadan kaynaklanan çalışma hakları da onları, gerekçe göstermeden yapılan fesihlere karşı korumakta ve böylece çalışma hakkına bir anlam kazandırmaktadır" (Yılmaz, 2011: 3).

Ayrıca Türkiye'de yapılan iş güvence durumları ILO sözleşmelerine ve Avrupa birliği uyum yasalarına uyumlandırılmaktadır.

3.6. İş Kanunları ve Yapılan Düzenlemeler

İş kanunları bağlamında yapılan en önemli düzenleme 4857 sayılı kanun ile birlikte olmuştur. Özellikle geçerli neden ilkesinin bu kanunla birlikte hayat geçtiği gözlemlenmektedir. Yapılan düzenlemelerle birlikte işverenlerin iş sözleşmelerini tek taraflı bir şekilde fesih etmesi engellenmiştir. Bu bağlamda iş görenlerin sendika hakları ya da diğer haklarından doğan davranışları sözleşme feshi olarak değerlendirilmesi ortadan kaldırılmıştır. Yargıtay gibi üst mahkemelerde daha çok iş görenler tarafında yer almaktadır.

İş gören haklarının ve kanunlarının düzenlenmesinde ILO ve Avrupa birliği gibi kurumlarında etkisi olmaktadır. Özellikle Türkiye'de Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde revize edilen 4857 sayılı kanun iş görenlerin lehine bir şekilde düzenlenmeye çalışılmıştır. Hem toplu hem de bireysel iş sözleşmelerinin değişmesi işletmelerin insan kaynaklarını da etkilemiştir.

3.7. İnsan Kaynakları ve Sosyal Güvenlik

2006 yılında yapılan çalışmalarla Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu diğer kurumlarla (bağ-kur, ssk, emekli sandığı) birlikte tek çatı altına toplanmıştır. Bu bağlamda diğer üç kurumun tüzel kişilikleri son ermiştir. Sosyal güvenlik; insanların ve özellikle iş görenlerin hastalık, işsizlik ya da yaşlılık durumlarında hayatlarının teminat altına alınmasını içermektedir. Bu haklar ya da beklentiler insan hakları evrensel beyannamesinde de yer alan temel haklardandır. Bu bağlamda çalıştıkla işten kaynaklı risklere bağlı olarak kötü yaşam koşullarına maruz kalan iş görenlerin özellikle sağlık haklarının korunumu önem kazanmaktadır (Bilgin, 2014: 79).

İnsan kaynakları sosyal güvenliğin yapılanması adına çalışmalar yürütmek durumundadır. Emeklilik hakları, sağlık hakları ya da iş kazası sonucunda oluşan hastalıkların tedavisinde sosyal güvenlik durumlarının sağlanması insan kaynaklarını

temel görevleri arasına girmektedir. Nitekim iş gören sağlılığının ve güvenliğinin sorunlu olduğu işletmeler denetlemeler sonucunda cezai yükümlülüklere maruz kalabilmektedir. Sosyal güvenlik anlayışlarının temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öztuna, 2014: 34):

- İşini ya da tüm gelir kaynağını kaybeden bireylere maddi ve sosyal olarak yardımda bulunmak
- İş görenlere ekonomik güvenceler vermek
- İşsizlikten kaynaklı ya da örneğin hastalık gibi riskleri engellemeye çalışmak
- Sermaye birikimi ve üretim artışı için emek işletme ilişkilerinin uyumlaştırılması
- Sosyal politikalarla, gelir, istihdam, büyüme gibi makroekonomik değişkenler açısından olumlu sonuçlar elde etmek.

3.8. Sosyal Güvenlik Yöntemleri

3.8.1 Bireysel Teknikler

Sosyal güvenliği bireyin kendi başına geliştirmesi bireysel teknikleri ifade etmektedir. Bu durumda birey sosyal güvenlik ile ilgili kendi dışında bir kişiden ya da kurumdan yardım almamaktadır. Kişilerin kendine bağlı olan bu sistemde bireyleri basiretleri önem kazanmaktadır. Bireysel sosyal güvenliğin en önemli örneğini özel sigortalar oluşturmaktadır. Ancak iş görenlerin bireysel sosyal güvenlik oluşturmaları onların iş kazalarından doğacak tazminat haklarını sorunlu bir duruma dönüştürebilmektedir (Güneş ve Yakar, 2004: 13). Bu bağlamda;

- Tazminatın hak edilip edilmeyeceğinin belirsizliği,
- Tazminatın hak edildiği durumlarda bu tazminatın alınıp alınamayacağı (özellikle iflas durumlarında),
- Ne zaman alınacağı

gibi belirsizlikler oluşabilmektedir.

3.8.2 Kolektif Teknikler

Sosyal güvenliğin sağlanmasında bireysel tekniklerin yetersiz kaldığı durumlarda kolektif teknikler önem kazanmıştır. Kolektif teknikler çok sayıda insanın dayanışma ve yardımlaşma esasına dayanmaktadır. Bununla birlikte kolektif (toplu)

tekniklerin gelişimi bireysel tekniklere göre daha hızlı olmuştur. Hem siyasal hem de sendikal faaliyetler toplu tekniklerle birlikte yükselme göstermiştir (Gümüş, 2010: 34).

3.8.2.1 Sosyal Sigortalar

Günümüzde her iş gören hem bugününü hem de yarınlarını düşünmek durumundadır. Ayrıca ailesinin de sağlık haklarından faydalanmasını beklemek durumundadır. Bu temel hak talebi iş görenlerin uzun yıllardır mücadele etmesinin temel motivasyonlarından olmuştur.

"Böylece toplumun çeşitli kesimlerini kapsayan gayet geniş bir genel sigorta anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda sosyal sigorta, ekonomik yönden zayıf çalışan kesimlerin iş-gücünü korumak ve geleceğini garanti etmek ve böylece toplum hayatında sosyal güvenliği sağlamak amacı ile kurulan teşkilatlı bir zorunlu sigortadır. Bir başka anlatımla sigortalar; geleceği hedef alan, risk sonucu ortaya çıkan ihtiyacın şekil ve şiddetine bakılmaksızın, önceden saptanan oranda prim ödeyenlerin karşılaştıkları riskleri belirli ölçüde gideren bir sistemdir" (Bilgin, 2014: 52).

Sigorta sistemleri toplu işçi hareketlerinin yaşandığı sanayi devriminden bu yana gelişme alanı bulmaktadır. Nitekim sanayi devriminden bu yana iş görenlerin çalışma şartlarından doğan riskler bulunmaktadır. Bu bağlamda sosyal sigortalar varlığı iş gören iş akışı içinde de dışında ihtiyacının temel ilkelerinden birini oluşturmaktadır.

3.8.2.2. Özel Sigortalar

Özel sigorta ihtiyaçları diğer sigorta anlayışlarında olduğu gibi iş görenlerin çalışma hayatlarındaki risklerden ortaya çıkmaktadır. İş içinde hastalanan ya da uzvunu kaybeden bireylerin hayatlarının devamı için gerekli olan ekonominin sağlanmasında sigortalar önem kazanmaktadır. Bununla birlikte özel sigortalar işletmelerin yaşamaları muhtemel hırsızlık olaylarında da kayıplarını karşılayarak risk faktörünü düşürmektedir. Bu bağlamda geleceğin güvence altına alınması önemlidir.

Ticaret kanununda yer alan sigorta tanımı ise "Sigorta bir akittir ki bununla sigortacı bir prim karşılığında diğer bir kimsenin para ile ölçülebilir bir menfaatini halele uğratan bir tehlikenin (bir rizikonun) meydana gelmesi halinde tazminat vermeyi yahut bir veya birkaç kimsenin hayat müddetleri sebebiyle veya hayatlarında

meydana gelen belli bir takım hadiseler dolayısıyla bir para ödemeyi veya sair edalarda bulunmayı üzerine alır" şeklindedir (Yaslıdağ, 2016: 23). Bununla birlikte sigorta kişilerin risklerini minimize etme görevini üstlenmektedir.

Özel sigortaların paraların toplanma şekli sosyal sigortalardan farklıdır. Nitekim özel sigortalarda para havuzlarda toplanmaz (Apan, 2007: 68-79). Tam tersine bireylerin kişisel hastalık risklerine göre ayrı ayrı finansman hesapları çıkartılmaktadır. Bu bağlamda özel sigortalarda poliçeler kullanılmaktadır. Poliçelerde mağdurlara ne şartlarda ne kadar ödemeler yapılması gerektiği de belirtilmektedir. Bu sigortalar sadece bir yıl için düzenlenebildiği gibi daha uzun soluklu da düzenlenebilmektedir. Özel sigortalarda belirlenen risk durumları yatırılacak olan paranın miktarını da belirlemektedir. Bu bağlamda yaş ve cinsiyet gibi değişkenler etkili olabilmektedir (Gökbayrak, 2010: 34).

Özel sigorta uygulamaları sağlık ve hayat sigortaları olarak başlamış olsa da daha sonraları emeklilik sigortalarının da yapılanmasını sağlamıştır. Uygulama alanı genişleyen özel sigortaların öne çıkan ayırt edici özellikleri aşağıdaki gibi sırlanabilir

- Özel sigortaların ilk özelliği kâr amacı gütmesidir.
- Kişilerin isteğini bağlı olarak geliştirilmektedir.
- İflas etme riski bulunmaktadır.
- Primli olan bu sistemde yatırılan primlerle alınan hizmetler arasında doğru orantı vardır.
- Özel bir girişimdir.

3.8.2.3 Sosyal Hizmetler

Sosyal sigorta anlayışının somut hizmetlere dönüştürülmesi sosyal hizmet olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda sosyal hizmet kapsamında yapılan tüm şeyler sosyal yardım olarak adlandırılmaktadır. Bu hizmetler genel olarak sosyal devlet anlayışına göre vatandaşlara ücretsiz bir şekilde verilmektedir. Sosyal hizmet departmanları sosyal güvenlik sisteminin ikinci bölümünü teşkil etmektedir. Finansmanları ise genel olarak devlet ya da sivil toplum örgütleri tarafından sağlanmaktadır (Barker, 1999: 12). Bu anlamda sosyal yardımı: "Toplumun geleceğini güvence altına almak için devletin yoksul ve fakir kimselere yiyecek, giyecek,

yakacak, tedavi ve ilaç yardımı yapmak ve bunları ilgililerin katkısı olmadan işleten bir sosyal güvenlik aracıdır.” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Sosyal hizmetlerin verildiği bireylerin durumu yasal bir hakka dayanmaktan daha çok devletin bir görevi olarak belirlenmektedir. Sosyal devlet anlayışı Türkiye anayasasında da teminat altına alınmıştır. Bu bağlamda yaşlılar, hastalar ve fakirler sosyal hizmetlerden yararlanmaktadır (Buğra, 2010: 23).

Sosyal hizmetler sadece somut bir yardım konusu değil aynı zamanda bir bilim dalı olarak da çalışılmaktadır. Sosyal politikaların gelişmesi için bu bilim dallarında yapılan araştırmaların da önemi büyüktür.

3.9. İş ilişkisinin Sona Ermesi

İşverenlerle iş görenler arasındaki ilişkilerin oluşmasını sağlayan sözleşmeler birbirleri üzerinde yasal haklarının olduğunu göstermektedir. Ancak bu haklar bütünü iş sözleşmelerinin sürekli devamını gerektirmemektedir. Bu bağlamda her sözleşmede olduğu gibi iş sözleşmelerinin de sona ermesi söz konusudur (Bayramoğlu, 2005: 84). İş sözleşmelerini bitiren durumlar aşağıdaki gibi aktarılmakladır.

- Ölüm hali
- Sözleşme süresinin bitmesi
- Sözleşmenin tek ya da çift taraflı olarak fesih edilmesi
- İki tarafında anlaşmalı feshi

3.9.1. İş Sözleşmesinin Sona Erme Halleri

İş sözleşmelerinin sona ermesi yapılan hizmet sözleşmelerinin son erdirilmesini içermektedir. Bu bağlamada hizmet sözleşmesi 4857 sayılı yeni iş Kanunu‟nda “bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlendiği sözleşme” olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2007:5). Hizmet sözleşmesi; iş görenlerin belirli bir ücret karşılığında işverenlere hizmet vermeyi kabul etmesinin vesikasıdır (Çalık, 2005: 19).

Süreli olarak belirlenen hizmet sözleşmeleri sürekli bir borç ilişkisine dayanmaktadır. Ancak bu ilişki birçok farklı sebepten bitebilmektedir.

3.9.1.1. Sözleşme Bitimiyle Sona Ermesi

İş kanunu madde 11 gereğince belirli süreli yapılmayan sözleşmeler belirsiz olarak tanımlanmaktadır. Ancak iş sözleşmeleri genel olarak objektif koşulara göre yapılmaktadır. Bu objektif koşulların başında sözleşmelerin süresi gelmektedir. Bu sözleşmeler her yıl yenilenen koşullarda olduğu gibi uzun süreli de olabilmektedir.

Sözleşme süresinin bitmesi sözleşmeyle birlikte diğer hakların da sona ermesidir. Sözleşmelerin sürenin bitmesiyle sona ermesi en yaygın görülen çeşitlerdendir. Bununla birlikte borçlar kanunun 338. Maddesince "Hizmet akdi, muayyen bir müddet için yapılmış yahut böyle bir müddet için maksut olan gayesinden anlaşılmakta bulunmuş ise, hilafı mukavele edilmiş olmadıkça, feshi ihbara hacet olmaksızın bu müddettin müruriyle akit nihayet bulur". Ayrıca işverenler tarafından iş süresi genelde net bir şekilde belirtilmektedir (Ulucan, 2007:103).

3.9.1.2. İşçinin Ölümüyle Sona Ermesi

Yasalar olarak borçlar kanununda yer aldığı üzere hizmet sözleşmesi iş görenin ölümüyle birlikte son bulmaktadır. Bu bağlamda sözleşme ne işveren ne de iş görenden kaynaklı bir sebepten dolayı değil ölüm yoluyla bitmektedir (resmigazete.gov.tr). İş sözleşmeleri iş görenlerin kişisel özellikleri dikkate alınarak bireysel olarak yapılabildiği gibi toplu sözleşmelerde yapılabilmektedir. Ancak ölüm halinde sözleşmenin detayları ne olursa olsun sona ermektedir. Bununla birlikte ekstra yapılan sözleşmelerde ölüm sonucunda da sözleşme devam edebilmektedir (Bayramoğlu, 2005:85). Ancak işverenin kişisel durumundan kaynaklı da sözleşme bitebilmektedir. Örneğin bir hastaya bakan kasta bakıcının işverenin ölmesi sözleşmeyi de sona erdirmektedir (Civelek, 2007: 13).

3.9.1.3. Karşılıklı Anlaşma Yoluyla Sona Ermesi

Hem anayasanın 48. maddesine göre hem de borçlar kanununda belirtildiği üzere iş sözleşmeleri; işveren ve iş görenler arasındaki sözleşmeler istenilen zamanda bitirilebilmektedir. Bu bağlamda sözleşmenin bozulmasına ikale ya da bozma denilmektedir (Günay, 2009:5). İş sözleşmelerinin özel detayları olmadığı takdirde işveren ve iş görenlerin anlaşması yoluyla her şekilde fesih edilebilmektedir. Ancak tarafların anlaşma yoluyla sözleşmesi sona erdirmesi fesihten farklıdır. Fesih,

tarafların birisinin bozucu etki ile sözleşmeyi bitirmesi iken anlaşmalı sözleşme bitiminde bozucu etki yoktur (Süzek, 2005:394).

Sözleşmelerin tarafları anlaşmalarını kişilik hakları ya da etik sorunları da gündeme getirerek karşılıklı anlaşma yoluyla bitebilmektedir. Bu bağlamda hukuki ilişkilerde sona ermektedir. Borçlar kanunun ikale ile ilgili bir düzenleme yapılmamış olsa da anlaşma sözleşme bitimleri anayasanın 48. Maddesinde düzenlenmektedir. Buna göre "herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir" (tbmm.gov.tr).

3.9.1.4. Butlan ve İptal Edilebilirlik Nedeniyle Sona Ermesi

İşveren ile iş görenler arasında yapılan hizmet sözleşmeleri özel bir hukuk sözleşmesi olarak da kabul görmektedir. Bu bağlamda hizmet sözleşmeleri butlan ya da iptal edilebilirlik ilkesince de bitebilmektedir. Sözleşmelerin genel ahlaka aykırı olması ya da anlaşma taraflarından birinin yasal ehliyetinin olmaması hem toplu iş sözleşmelerinin hem de bireysel sözleşmelerinin bitmesine neden olmaktadır (Günay, 2004: 291).

Batıl olan bir sözleşme, baştan itibaren geçersiz sayılacağından, işçinin o döneme ait alacağı varsa, bu da geçersiz sayılır ve sosyal sigortaya ödenen primler ortadan kalkar. Bunun önüne geçebilmek, yani işçinin mağduriyetini önleyebilmek için iş hukukunda, sözleşmenin baştan itibaren geçersiz olacağı kuralı geçerli değildir. Yargıtay'ın bir içtihadına göre, iş sözleşmesinin batıl olduğu ileri sürüldüğünde geçmişe değil, geleceğe yönelik olarak ortadan kalkar. Amaç, işçiyi korumaktır. Ancak sözleşme yapıldıktan sonra sözleşmeden doğan ifaların yerine getirilmesine başlanmamışsa, sözleşme, baştan itibaren geçersiz olur. (Sümer, 2007: 19)

Ayrıca hizmet sözleşmelerinin hata ya da hile gibi hususlar yoluyla da sona ermesi söz konusudur. Bu durumda butlan yoluyla sona eren sözleşmelerin temelinde sözleşme hataları bulunmaktadır. Nitekim sözleşmenin tarafları herhangi bir hata durumunda sözleşmenin karşılık feshini gündeme getirebilmektedir (Mollamahmutoğlu, 2008:313). Sözleşemlerin sona ermesini sağlayan bir diğer neden ise hiledir. Hile durumu ise Borçlar kanunu ile hükme bağlanmaktadır. Bu bağlamda

hile sözleşme taraflarından birinin kasten hataya düşürülmesi olarak karşılık bulmaktadır (Civelek, 2007: 59).

İkrah durumu da borçlar kanununda düzenlenen bir diğer sözleşme fesih nedenidir. Bu bağlamda ikrah sözleşme taraflarından birinin korku ile karar vermesidir (Yıldırım, 2002: 34).

3.9.1.5. Fesih Yoluyla Sona Ermesi

Sözleşmelerin fesih edilmesi taraflardan birinin ya da her ikisinin de rızasına dayanmayabilmektedir. Bu bağlamda iş sözleşmeleri karşı taraflar kabul etmese de fesih edilebilmektedir (Eyrenci vd, 2004:125). Bununla birlikte fesih yolları 4857 sayılı kanun ile düzenlenmektedir. Bu durumda işveren fesih nedenini açık bir şekilde yazılı olarak iş görenine bildirmek durumundadır (Akyiğit, 2006:771). Ancak iş görenlerin sözleşmeleri performansları dolayısıyla fesih edilemez. Yazılı olarak yapılan fesih nedenleri iş görenlerin de savunmalarının alınmasını ön görmektedir (Kalkan, 2018: 290). İşverenlerin fesih nedenlerini iş görenlere imza attıkları belgelerle teminat alması da gerekmektedir.

Süreli fesih nedenleri hem işverenler hem de iş görenler için ayrı ayrı belirlenmektedir. İş kanunun 24. Maddesi iş görenler için 25. Maddesi ise işverenler için düzenlenmektedir (Çomoğlu, 2008:5). Bununla birlikte iş sözleşmelerinde süre başlığı olmaz ise işverenler tarafından diğer şartlar altından süre gözetilmeden fesih edilebilir.

3.9.2. İş Sözleşmesinin Süreli Feshi

İş güvencesi kavramı ILO sözleşmesi gereği Türk iş kanununa da girmiştir. Bu bağlamda 4857 sayılı iş kanuna göre otuz ve üzerinde iş gören çalıştıran işletmeler en az altı aylık kıdemi bulunanlar ve belirsiz iş sözleşmesiyle çalışanlar iş güvencesi altına girmektedir. Bu bağlamda iş sözleşmeleri güvence altında olan bu iş görenlerin hizmet sözleşmeleri fesih edilirken belirli kurallara riayet edilmesi hukuki bir zorunluluktur (Çomoğlu, 2008: 19)

3.9.2.1. Feshin Yazılı Yapılması Kuralı

İş kanunun 19. Maddesinde belirtildiği üzere fesih bildirimlerinin yazılı olarak yapılması yasal bir yükümlülüktür (http://iskanunu.net). Bununla birlikte yazılı bildirim şartı sadece geçerli sebepler olduğundan değil iş Kanunu‟nun işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkını düzenleyen 25. maddesinde belirtilen bütün haller için söz konusudur. Ayrıca 25. Madde ilkesince sağlık sorunu ya da diğer sorunlarda da fesihlerde yazılı bildirim öne çıkmaktadır (Mollamahmutoğlu, 2008: 583).

3.9.2.2. İşverenin Feshinin Geçerlik Durumu

İş kanunun 18. Maddesinde göre "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. (Ek cümle: 10/9/2014-6552/2 md.) Yer altı işlerinde çalışan işçilerde kıdem şartı aranmaz" (http://iskanunu.net). İlgili kanun incelendiğinde fesihlerinde geçerli nedenlere bağlanması gerekliliği açıkça ifade edilmektedir.

Feshin geçerli nedene bağlanması zorunluluğu iş güvencesi kapsamındaki iş görenler için geçerlidir. Bu bağlamda iş fesihlerindeki geçerli neden oluşturmaktaki temel amaç sürecin objektif olmasını sağlamaktır. Ayrıca mahkemeye intikal eden durumlarda da rasyonel ve belgeli fesihler öne kazanmaktadır. Feshin yazılı ve geçerli nedenlere bağlanması ispat yükümlülüğünü de getirmektedir (Ertürk, 2006: 265).

İlgili Kanun / Madde - 4857 S.İşK/18-21

T.C

YARGITAY

9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2004/31892

Karar No: 2005/14992

Tarihi: 28.04.2005

- *İŞÇİNİN UZUN SÜRE RAPORLU OLMASI*
- *KENDİSİNDEN VERİM ALINAMAMASI*
- *GEÇERLİ FESİH*

ÖZETİ: Davacının davalı işyerinde çalışırken çalıştığı dönem içerisinde toplam 368 gün rapor aldığı bu süre içerisinde 164 çalışma günü çalıştığı diğer sürelerde de izinli olduğu bu çalışma şekline göre kendisinden verim alınmasının mümkün olmadığı daha önceki tarihlerde bu konularda kendisinden savunmada istendiği davacının bu şekilde çalışmasını sürdürdüğü bu çalışma şeklinin geçerli fesih nedeni oluşturduğu...

DAVA: Davacı; feshin geçersizliği ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkeme, isteği hüküm altına almıştır.

Hüküm süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

Davacının davalı işyerinde çalışırken çalıştığı dönem içerisinde toplam 368 gün rapor aldığı bu süre içerisinde 164 çalışma günü çalıştığı diğer sürelerde de izinli olduğu bu çalışma şekline göre kendisinden verim alınmasının mümkün olmadığı daha önceki tarihlerde bu konularda kendisinden savunmada istendiği davacının bu şekilde çalışmasını sürdürdüğü bu çalışma şeklinin geçerli fesih nedeni oluşturduğu anlaşıldığından davasının reddi gerekirken yazılı gerekçelerle kabulü yerinde

görülmediğinden:

4857 Sayılı İş Kanununun 20/3. maddesi uyarınca Dairemizce aşağıdaki şekilde hüküm kurmak gerekmiştir.

HÜKÜM: Yukarda açıklanan gerekçe ile,

1-) Kırıkkale İş Mahkemesinin 9.11.2004 tarih 2004/440-394 sayılı kararının BOZULARAK ORTADAN KALDIRILMASINA,

2-) Davanın REDDİNE.

3-) Harç peşin alındığından yeniden alınmasına yer olmadığına,

4-) Davacının yapmış olduğu yargılama giderinin üzerinde bırakılmasına, davalının yaptığı 20.00 YTL yargılama giderinin davacıdan tahsili ile davalıya Ödenmesine,

5-) Karar tarihinde yürürlükte bulunan tarifeye göre 350. YTL ücreti vekaletin davacıdan alınarak davalıya verilmesine,

6-) Peşin alınan temyiz harcının isteği halinde davalıya iadesine Kesin olarak 28.4.2005 tarihinde oybirliği ile karar verildi.

http://www.calismatoplum.org/yargitay/yargitay6.htm

3.9.2.3. Feshin Sebebinin Açık Olarak Belirtilmesi

Feshin nedenlerinin hukukun yollarının işlemesi bakımından açık bir şekilde belirtilmesi hem hukuki bir zorunluluk hem de feshin önemli bir yasal kuralıdır. Nitekim iş kanunun 21. Maddesine göre iş sözleşmesinin feshinde neden belirtilmemişse ya da ilgili neden geçerli değilse iş gören mahkemeye başvurabilmektedir (Güneş, 2011: 23).

3.9.2.4. İş görenin Savunmasının Alınması

İş kanunundaki diğer bir madde olan 19. maddeye göre iş görenin savunması alınmadan iş sözleşmesi sona erdirilemez (Çankaya vd., 2005:405-406). Bu durumda işverenlerin insan kaynakları departmanları iş görenlerin savunmasının alınmasına dikkat etmelidir. Aksi takdirde iş mahkemelerinde iş gören haklı bir konuma

gelmektedir. Savunma için iş gören davet edilmelidir. Bu davet elden olabileceği gibi mektupla da olabilir.

Belirlenen savunma tarihinde iş gören ilgili yere gelmezse savunma hakkını kullanmamış demektir. Ayrıca savunma verebilmek adına yeterli süreler iş görenlere sağlanmalıdır (Güven ve Aydın, 2004:128). Savunmansın yazılı olarak alınması belge olarak düzenlendiğinden dolayı daha yasal bir tutum olacaktır. Ancak böyle bir zorunluluk da yoktur. Savunmaya gelmeyen iş görenler işverenler tarafından tutanakla belirtilir (Demir, 2006:480).

3.9.3. İş Güvencesi Kapsamı Dışındaki İş görenin İş Sözleşmesinin Süreli Feshi

İş kanununa göre;

- Otuz iş görenden daha az çalışanı olan işletmelerde çalışan iş görenler
- Altı aydan daha az kıdemli olan iş görenler
- Belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışmayan iş görenler
- İşletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekillerinin genel müdürler ve işletmenin bütünüyle ilgili imza yetkisine haiz genel müdür yardımcıları,

İş kanununda yer alan iş güvencesi kapsamındaki maddelerin dışında kalmaktadırlar (Çelik, 2007: 24). Bu bağlamda iş güvencesinin dışında kalan iş görenlerin iş sözleşmelerinin süreli feshinde bildirim süresine uyulması gerekmektedir. Sürelere uyulmadığı takdirde iş görenlerin yasal tazminat hakkı doğmaktadır. İş güvencesi olmayan iş görenlerin işten çıkartılmasında iş görenlerin savunmasının da alınmasına gerek olmamaktadır (Çankaya vd., 2005:103).

İş güvencesinden yararlanamayaan iş görenlerin sözleşmelerinin işveren tarafından kötü niyetli olarak fesih edilmesin hukuki yaptırımı olarak "kötü niyet" tazminatı ortaya çıkmaktadır. İş güvencesi hükümlerinden yararlanmayan, belirsiz süreli sözleşmeyle çalışan işçilerin iş sözleşmesinin fesih hakkının kötüye kullanılarak sona erdirildiği durumlarda bildirim süresinin üç katı tutarında "kötü niyet tazminatı" talep edebilecektir. Kötü niyet tazminatı ihbar tazminatından tamamen bağımsız bir

tazminat olup, ihbar tazminatı ödenmesi kötü niyet tazminatı ödenmesi hakkını ortadan kaldırmamaktadır. http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/2379-kotu-niyet-tazminati/

3.9.4. Derhal Fesih Yoluyla Sona Erme

İş sözleşmelerinin derhal fesih yolu iş kanunun 24 ve 25. maddelerinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda 25. maddede işverenlerin haklı nedenleri 24. Maddede ise iş görenlerin iş görenlerin haklı nedenleri ve derhal fesih hakları aktarılmaktadır.

İş K. m.24: İşçi açısından haklı sebepler

• Sağlık sebepleri

a) İş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması işin 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.

• Ahlâk ve iyi niyet 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 işçiyi 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 işçiyi 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.

• Zorlayıcı sebepler

İşçinin çalıştığı işyerinde bir haftadan fazla süre ile işin durmasını gerektirecek zorlayıcı sebepler ortaya çıkarsa.

İlgili Kanun / Madde - 4857 S.İş.K/24

T.C.

YARGITAY

9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2005/6013

Karar No: 2005/12505

Tarihi: 11.04.2005

- *İŞVERENİN İŞÇİYE SALDIRMASI*
- *İŞÇİNİN İŞYERİNİ TERK ETMESİ*
- *İŞÇİ AÇISINDAN HAKLI FESİH*

ÖZETİ: Dosya içeriğinden davacının ileriye dönük bayram ikramiyesinin ödenmeyeceğinin söylenmesi üzerine arkadaşları ile işyerindeki makinelerini kapatarak çalışmayı durdurdukları bu olay sebebiyle işverenin işçilerle yaptığı toplantı sırasında işverenin davacının yüzüne sıcak çay atarak adli tıp raporunda belirtildiği gibi yaralanmasına sebebiyet verdiği bu sebeple davacının işyerini terk etmesi 4857 sayılı yasanın 24/2 maddesi uyarınca haklı olarak hizmet akdini feshettiğini ortaya koyduğundan kıdem tazminatı isteğinin kabulü gerekirken yazılı şekilde reddedilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

DAVA: Davacı, ihbar ve kıdem tazminatı, fazla çalışma ve izin ücreti, ikramiye ile ücret alacağının ödetilmesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkeme, isteği kısmen hüküm altına almıştır. Hüküm süresi içinde taraflar avukatlarınca temyiz edilmiş olmakla dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

1. Davalı süresi içerisinde temyiz dilekçesi vermediği gibi temyiz harcını da vermediğinden temyiz isteminin reddine,

2. Davacının temyizine gelince;

a) Dosyadaki yazılara toplanan delillerle kararın dayandığı kanuni gerektirici sebeplere göre, davacının aşağıdaki bendin kapsamı dışında kalan temyiz itirazları yerinde değildir.

b) Dosya içeriğinden davacının ileriye dönük bayram ikramiyesinin ödenmeyeceğinin söylenmesi üzerine arkadaşları ile işyerindeki makinelerini kapatarak çalışmayı durdurdukları bu olay sebebiyle işverenin işçilerle yaptığı toplantı sırasında işverenin davacının yüzüne sıcak çay atarak adli tıp raporunda belirtildiği gibi yaralanmasına sebebiyet verdiği bu sebeple davacının işyerini terk etmesi 4857 sayılı yasanın 24/2 maddesi uyarınca haklı olarak hizmet akdini feshettiğini ortaya koyduğundan kıdem tazminatı isteğinin kabulü gerekirken yazılı şekilde reddedilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

SONUÇ: Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 11.4.2005 gününde oybirliği ile karar verildi. http://www.calismatoplum.org/yargitay/yargitay6.htm

İş K. m.25: İşveren açısından haklı sebepler

• 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 bulunduğunun 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.

• Ahlâk 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.

ı) İşçinin kendi isteği veya savsaması 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.

• Zorlayıcı sebepler

İşçiyi işyerinde bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması.

• Gözaltına alınma ve tutukluluk

İşçi feshin yukarıdaki bentlerde öngörülen sebeplere uygun olmadığı iddiası ile 18, 20 ve 21 inci madde hükümleri çerçevesinde yargı yoluna başvurabilir.

İlgili Kanun / Madde - 4857 S.İşK/18-21,25

T.C.

YARGITAY

9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2005/9627

Karar No: 2005/13944

Tarihi: 20.04.2005

● *İŞÇİNİN İŞVERENE ZARAR VERMESİ*

● *GEÇERLİ FESİH*

ÖZETİ: Dosyadaki bilgi ve belgelere göre, davacının içerisinde sağlam malların bulunduğu, 60x70 ebadında koliyi forklift aracı ile taşıyıp çöpe attığı anlaşılmıştır. Tanık beyanları ile davacının söz konusu yaklaşık 50 kg ağırlığındaki koliyi önce depoya, sonra reyona, aradan yarım saat geçtikten sonra da çöpe götürüp attığı tesbit edilmiştir. Davacının koliyi taşıma aracına aldıktan sonra farklı bölümlere götürerek, daha sonra çöpe atması şeklinde gelişen olayda, kolinin ağırlığı da dikkate alınarak, davranışının doğruluk ve bağlılık kurallarına uymadığı açıktır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 25/II-e maddesine uygun olarak haklı, sebeple iş akdi feshedildiğinden davanın reddi gerekir.

DAVA: Davacı, feshin geçersizliği ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkeme, isteği kabul etmiştir.

Hüküm süresi içinde taraflar avukatlarınca temyiz edilmiş olmakla dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

Davacı işçi, iş sözleşmesinin geçerli sebep olmadan feshedildiğini ileri sürerek, feshin geçersizliği ile işe iadesine ve buna bağlı tazminat ile boşta geçen süre ücretinin hüküm altına alınması isteğinde bulunmuştur.

Davalı işveren, hizmet aktinin 4857 sayılı yasanın 25/II. maddesi gereği feshedildiğini belirterek davanın reddine karar verilmesini talep etmiştir.

Mahkemece, malzeme dolu kolinin forklift aracı ile taşıma sonucu çöpe atılması olayında davacının kastının kanıtlanamadığı gerekçesi ile işe iadeye karar verilmiştir.

Hüküm, taraf vekillerince temyiz edilmiştir.

Dosyadaki bilgi ve belgelere göre, davacının içerisinde sağlam malların bulunduğu, 60x70 ebadında koliyi forklift aracı ile taşıyıp çöpe attığı anlaşılmıştır. Tanık beyanları ile davacının söz konusu yaklaşık 50 kg ağırlığındaki koliyi önce depoya, sonra reyona, aradan yarım saat geçtikten sonra da çöpe götürüp attığı tesbit edilmiştir. Davacının koliyi taşıma aracına aldıktan sonra farklı bölümlere götürerek, daha sonra çöpe atması şeklinde gelişen olayda, kolinin ağırlığı da dikkate alınarak , davranışının doğruluk ve bağlılık kurallarına uymadığı açıktır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 25/II-e maddesine uygun olarak haklı, sebeple iş akdi feshedildiğinden davanın reddi gerekir.

4857 sayılı İş Kanununun 20/3.maddesi uyarınca Dairemizce aşağıdaki şekilde hüküm kurmak gerekmiştir.

HÜKÜM: Yukarda açıklanan gerekçe ile;

1. Kadıköy İş Mahkemesinin kararının BOZULARAK ORTADAN KALDIRILMASINA,

2. Davanın REDDİNE,

3. Harç peşin alındığından yeniden alınmasına yer olmadığına,

4. Davacının yapmış olduğu 10.50 YTL. yargılama giderinin üzerinde bırakılmasına, davalının yaptığı yargılama giderinin davacıdan tahsili ile davalıya ödenmesine,

5. Karar tarihinde yürürlükte bulunan tarifeye göre 350 YTL. ücreti vekaletin davacıdan alınarak davalıya verilmesine,

6. Peşin alınan temyiz harcının isteği halinde davalıya iadesine, kesin olarak

20.4.2005 tarihinde oybirliği ile karar verildi.
http://www.calismatoplum.org/yargitay/yargitay6.htm

İş sözleşmeleri belirli bir süreye bağlı olsun ya da olmasın iş kanununda yazılı haklı fesih nedenlerinden ötürü derhal fesih edilebilir. Ancak fesih nedenleri haklı gerekçelere bağlı değilse yargılama aşamasında sorunlar yaşanabilmektedir (Çelik, 2003:212).

3.9.5. İş Sözleşmesinin Feshinde Hukuki Usul ve Şekil

3.9.5.1. Fesih Bildirimin Yazılı Olarak Belirtilmesi

İş sözleşmelerin sona erdirilmesinin hangi hukuki usul ve şekillerde yapılması gerektiği iş kanunun 19. Maddesinde yer almaktadır. Bu bağlamda sözleşme fesihlerinden yapılması gereken ilk esas feshin iş görenlere açık ve net bir şekilde yazılı olarak bildirilmemesi gerekmektedir.

Fesih bildirimlerinin açık ve net bir şekilde ayrıca yazılı olarak yapılması çoğu zaman iş görenlerin lehine bir durum teşkil etmektedir. Nitekim fesih nedenlerinin değişmemesi ya da fesih edilirken sorunların olması iş görenlerin yasal olarak elini güçlendirmektedir. Bu bağlamda birçok iş gören geçerli nedenlerin dışında kalan durumlarda dava açabilmektedir.

İş güvencesi olmayan iş görenlerin fesihlerinde ise fesih nedenlerinin belirtilmesi ve savunma alınması zorunlu değildir. Diğer durumlarda işverenler sözleşme dışında başka nedenler öne süremez. Bu tür durumlarda birçok farklı karar bulunabilmektedir. Örneğin işverenler geçerli nedenlerle iş sözleşmelerini fesih edebilmektedir. Ancak fesih işlemleri yapılırken usul ya da şekil şartları da yerine getirilmezse sorunlar yaşanabilmektedir. Bu bağlamda Yargıtay 7. Hukuk dairesinin 17.02.2014 tarihli kararına göre işveren iş görenin sözleşmesini fesh etmiş tazminatını da ödememiştir. Ancak mahkeme tazminatın ödenmesine hükmetmiştir. Nitekim fesih geçerli nedenlerle yapılmamıştır (Yargıtay 7HD, 2014)

Yazılı olarak yapılan sözleşme bitim haberi iş görene elden ya da mektup yoluyla teslim edilmelidir. İş kanunun 109. Maddesinde düzenlenen bu duruma riayet edilmemesi sözleşmelerin feshinde önem kazanmaktadır. İşverenin mahkemede ispat zorluluğu çekmemek için, işçinin fesih bildirimini ve tutanağı imzalamaktan kaçındığı

hallerde, bu evrakı aynı gün veya bir sonraki gün (en kısa sürede) iadeli taahhütlü veya noter kanalı ile işçiye göndermesi gerekir. Bu durum yapılmadığı takdirde işçi fesih bildiriminin yapılmadığını, tutanağın sonradan düzenlendiğini ve geriye dönük tarih atıldığını ileri sürebilir (Akı, Altıntaş ve Bahçıvanlar, :124). Yargıtay da yazılı olarak bildirim şartını geçerlilik şartı olarak kabul etmektedir (Yargıtay, 9HD, 2004).

3.9.5.2. İşçinin Savunmasının Alınması

4847 sayılı kanunun 19. Maddesinde iş sözleşmelerinin feshinde savunma almanın zorunluluğu düzenlenmektedir. Savunmanın alınmasındaki temel amaç iş görenlere iş sözleşme fesihlerinin nedenlerini bildirmektir. Bununla birlikte Yargıtay 7. Ceza dairesinin kararlarına göre;

"İşçinin savunmasının alınması, işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle iş sözleşmesinin feshi için bir şart olarak öngörülmüş ve işçinin savunmasının alınmamasının tek başına süreli feshin geçersizliği sonucunu doğuracağı ifade edilmiştir. İşverene savunma alma yükümlülüğünü, sadece iş sözleşmesinin feshinden önce yüklemektedir. İşçiye ihtar verilirken ise bu şekilde bir yükümlülük yüklememektedir. Dolayısıyla işçiye davranışı nedeniyle ihtar verilirken, savunmasının alınmaması ihtarı geçersiz kılmaz. İşçinin savunması, sözleşmenin feshinden önce alınmalıdır. İşçi fesihten önce savunma vermeye davet edilmeli, davet yazısında davranışı nedeniyle işten çıkarma sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmeli, makul bir süre önceden belirtilen yer, gün ve saatte hazır bulunması, bulunmadığı takdirde yazılı bir savunma verebileceğinin; bildirilen yerde belirtilen gün ve saatte hazır bulunmadığı ve de buna rağmen yazılı bir savunma vermediği takdirde savunma vermekten vazgeçmiş sayılacağının kendisine hatırlatılması şarttır" (Yargıtay, 7.HD, 2014).

3.9.5.3. İş Sözleşmesinin İşçinin İsteği Üzerine İşverence Feshi

Bazı durumlarda iş görenler işverenlerin iş sözleşmelerini fesih etmesine itiraz etmemektedir. İş görenler sigorta ve kıdem tazminatı gibi hususların yerine getirildiği takdirde sözleşme fesihlerine itiraz etmeyeceklerini bildirmektedir. Ancak bu durum işverenler açısından önemli riskler taşımaktadır. Eğer iş gören dava açarsa kazanma ihtimali yüksektir (Çelik, 2006). Yargıtay 9. Hukuk dairesi kararlarına göre ise ihbar ve kıdem tazminatları tutarı ile sosyal haklarının ödenmesi halinde işten

ayrılabileceğini dilekçe ile bildiren işçinin bu isteği üzerine sözleşmenin feshi gerçekleştiğinden, işe iade isteğinin kabulü doğru değildir (Yargıtay, 9.HD, 2003).

3.9.5.4. Haklı Nedenle Fesihte Savunma Alma Zorunluluğunun Bulunmaması

İş sözleşmelerinin feshinde iş kanunun 25. Maddesine göre eğer iş gören sözleşmeyi fesih ederse işverenin savunma alma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu bağlamda ahlaka aykırı durumlarda savunma alma zorunluluğu yoktur. Ancak 25. maddede savunmanın alınmama durumu bazı durumlarda eleştirilmektedir. Nitekim sözleşme fesihlerinde ağır olan nedenler ışığında savunmanın alınması önerilmektedir (Soyer, 2005). Bununla birlikte ILO'ya 158. maddede göre de savunmanın alınmadığı özel durumlar olabilmektedir. Ancak diğer durumlarda Yargıtay 7. Hukuk dairesinin sözleşmenin feshinden önce savunmanın alınması gerekmektedir, öncülü geçerlidir (Yargıtay, 2014a).

3.9.6. Fesih Bildirimine İtiraz ve Usulü

4857 sayılı kanunun 20. maddesine göre iş sözleşmesi fesih edilen iş görenler kendilerine sebep gösterilmediği ya da bu sebeplerin geçerli olmaması nedeniyle fesih bildirim tarihinden itibaren bir ay içinde iş mahkemelerine itiraz davaları açabilmektedir. Ancak sözleşmeler toplu hale yapıldıysa yaşanan uyuşmazlıklar özel hakemlere de götürülmektedir. Böyle durumlarda hem iş görenler hem de işverenler iddialarını ispatlamakla yükümlüdürler.

Sözleşmesi geçerli nedenlerle fesih edilmeyen iş görenler bir ay süresi içinde mahkemelere başvurmazlarsa haklı olsalar dahi başvuruları usul yönünden reddedilmektedir (Süzek,2005). Dava açma süresinin aşılması hak düşürücü bir sebep olmaktadır (Yrg.9.HK:2005/32158).

3.9.6.1. İş Mahkemesine Başvurulması

İşe iade edilme konusuna 4857 sayılı iş kanununda yer verilmemiştir. Bu bağlamda iş sözleşmesi feshedilen iş görenler geri iade için mahkemeye başvurmalıdırlar. Ancak iş sözleşmesinin fesih geçersizliği ve işe iade aynı davada birlikte görülmemektedir. Bu karar Yargıtay yargılarıyla da sabittir (Yrg.9.HK:2005/22714).

İşe iade davaları iş görenler tarafından açılabilmektedir. Davanın karşı tarafını ise işveren oluşturmaktadır. Ancak bu işveren kişi olabildiği gibi kurum da olabilmektedir. Bu konuda davalar açıldığına sorumlu olarak atanan mahkemeler işverenin ikamet durumuna göre değişmektedir. Dava açılan şehirlerde iş mahkemesi yoksa asliye hukuk mahkemeleri görevlendirilmektedir.

Açılan davalar seri muhakeme usulüne göre yapılmaktadır. Temyiz edilen davalarda ise Yargıtay'ın bir aylık süre içinde geri dönüş yapması beklenmektedir.

3.9.6.2. Zorunlu Arabuluculuk

01.01.2018 tarihinden itibaren 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 3. maddesine istinaden bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı olarak kabul edilmiştir.

Çalışan tarafından talep edilebilecek, kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, kötü niyet tazminatı, eşitliğe aykırılık tazminatı, sendikal tazminat, mobbing tazminatı, ücret, prim, ikramiye, fazla mesai ücreti, yıllık izin ücreti, hafta tatili ücreti, ulusal bayram ve genel tatil ücreti ve benzeri işçilik alacaklarının söz konusu olması halinde arabulucuya gidilmesi gerekiyor. İş kazası veya meslek hastalığından kaynaklanan maddi veya manevi tazminat davaları ile bunlarla ilgili tespit, itiraz ve rücu davaları kapsam dışıdır. Arabulucuya gitmek zorunlu, ancak arabulucuda uzlaşmak zorunlu değildir. Bu nedenle taraflar arasında anlaşma sağlanamazsa mahkemeye gidilmesinde herhangi bir engel bulunmamaktadır. https://www.dunya.com/kose-yazisi/10-soruda-is-mahkemeleri-kanunu-ve-arabuluculuk/388280

3.9.6.3. Özel Hakeme Başvurulması

4857 sayılı iş kanununda "…Toplu iş sözleşmesinde hüküm varsa ve taraflar anlaşırlarsa uyuşmazlık aynı sürede özel hakeme götürülür…" hükmü yer almaktadır. Bu ifadeden hareketle fesihlerde geçerli nedenleri olmadığı durumlarda ve toplu iş sözleşmelerinde işe iade konusunda karşılıklı anlaşmalar olduysa özel hakem devreye girmektedir. Nitekim 20. Maddede özel hakemin şartları da ayrıca belirlenmektedir.

Özel hakemlerin devreye girmesi yaşanan sorunların daha çabuk çözülmesini sağlamakta ve ayrıca iş mahkemelerinin yükünü de hafifletmektedir (Çelik, 2006: 23).

Uyuşmazlık durumlarında hakeme gidilebilmesi için tahkim kararının da olması gerekmektedir. Tahkim karar verdikten iş gören iş mahkemesine değil hakeme gitmek durumundadır. Bununla birlikte iş sözleşmelerinde de uyuşmazlıklar olduğu takdirde hakeme gidilir ibaresi bulunabilmektedir. Bu ibarenin olduğu sözleşmelerde yaşanan sorunlarda iş gören iş mahkemelerine başvuramamaktadır (Süzek, 2005).

Yine Yargıtay kararıyla özel hakemlerin kararları uyarınca işe iade, fesihlerin geçersizliği ya da tazminat hükümleri verilebilmektedir. Ancak hakem kurullarının yıllık ücretli izin ve sözleşmeden kaynaklanan ücret alacağına karar verme yetkisi yoktur (Yrg.9.HK: E.1964/251 - K.1964/506)

3.9.6.4. İspat Yükü

4857 sayılı kanuna göre feshin geçerliğinin dayandığı sebep ilkesinin ispat yükümlülüğü işverene aittir. Ancak feshin geçersizliğini ispat yükü de iş görene aittir.

Ayrıca sendikal faaliyetleri neticesinde iş sözleşmesi feshedilen iş görenler iş mahkemeleri yoluyla haklarını arayabilmektedir. Ancak bu durumda sözleşmesi fesih edilen iş görenler fesih nedeninin sendikal faaliyetler olduğunu ispatlamak durumundadır. Bu tarz durumlarda iş görenler tazminat da alabilmektedir. Ancak bazı sözleşmelerde sendikal faaliyetlere katılmama şartı olabilmektedir. Bununla birlikte Yargıtay kararlarına göre iş sözleşmesini fesih eden işveren ispat yükümlüdür. (Yrg.9.HK:2006/17539).

3.10. Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinin Türkiye'deki İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri

Türkiye Avrupa birliğine tam üyelik kapsamında sosyal politikalar başlığındaki insan kaynakları ve iş sözleşmeleri konularında yenilikler yapmaktadır. Bu bağlamda Türkiye 2007 ve 2013 dönemlerinde yeni bir program hazırlamıştır (Kesici 2011: 101). Değişen süreç altı başlık altında incelenmektedir.

3.10.1. Bireysel ve Toplu İş Hukuku

Türkiye'de Avrupa Birliğine üyelik kapsamında yapılan yenilikler 2003 yılındaki 4857 sayılı kanun ve 2008 yılındaki 5763 sayılı kanunlarla birlikte başlamıştır. Bu bağlamda ILO'ya olan uygunluk da önem kazanmaktadır. Bununla

birlikte eski kanunlarda olmayan "Ücret Garanti Fonu", "İş Kaybı Tazminatı" gibi ödenekler iş hukukuna eklenmiştir (25134 sayılı Resmi Gazete 2003). İş kaybı tazminatında farklı sebeplerle işini kaybeden (işverenden kaynaklı nedenlerle de olabilir) iş görenlerin maddi kayıpları ve sosyal hakları üç aylık süre ile temin edilmektedir. Bu bağlamda iş görenlerin yeni iş arama süreçleri daha az sancılı geçebilmektedir. Nitekim işsizlik maaşı uygulaması da benzer destekleri ifade etmektedir. Ücret garanti fonu ise işverenlerin iş görenlerine ödeme yaparken güçlük yaşadığı durumlarda bir tür garantör olarak öne çıkmaktadır (25134 sayılı Resmi Gazete, 2003).

3.10.2. Toplu İşten Çıkarmalar

Toplu işten çıkarmalarla ilgili birçok yasa Avrupa birliği ile uyumlu olsa da AB'nin 98/59/EC sayılı yönergesine göre, toplu işten çıkarım yapmadan önce organizasyonların iş konseylerine danışması ve iş konseylerinin görüşlerini yetkili makamlara bildirmesi gerekliliğidir. Bu bağlamda Türkiye'de iş koneyi ya da benzeri bir yapılanma bulunmamaktadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı 2011).

Toplu işten çıkarmalarda beklenen şey ise yasaların iş görenlerin yanında yer almasıdır. Nitekim insan kaynakları departmanlarının bu tarz işten çıkarmalarda sadece yasaları uyguladığı bilinmektedir. Bu bağlamda işçi konseylerinin sürece dahil olması gerekmektedir.

3.10.3. İşletme veya İşletmenin Bir Bölümünün Devri Halinde Çalışanların Haklarının Korunması

İşletme devirleri durumunda iş görenlerin durumu 4857 sayılı kanunun 6. Maddesinde düzenlenmektedir. Yapılan düzenlemelerle işletme devirlerinde iş görenlerin korunması önem kazanmıştır. Ancak yapılan devir işlemlerinde devir alan kişiye yeterli bilgilendirmeler yapılmalıdır. Bununla birlikte insan kaynakları departmanları yeni işverene iş görenlerle ilgili detaylı bir sunum hazırlamalıdır. Bu bilgilendirmeler iş görenlerin de daha az zarar görmesini sağlamaktadır.

3.10.4. Çocuk İşçi Çalıştırma

Türkiye'de çocuk işçi çalıştırma konusu Avrupa birliği (AB)'nin gerisinde seyretmektedir. Nitekim çocuk işçilerin çalıştırılmasının daha sık denetlenmesi gerekmektedir. Türkiye'de Türk iş kanunu 18'ini doldurmamış çocuk işçiler için, sadece sanayide gece çalışmayı yasaklanmıştır (Evcil ve Geçer 2006). Avrupa birliği standartlarında ise 15-18 yaş aralığındaki kişilerin çalıştırılması istisnalar dışında sıkı bir denetime tabi tutulmaktadır. Ancak hem tarım hem mikro işletmelerde çocuk çalışanların denetiminde beklenen seviyede olduğu söylenemez.

3.10.5. Çalışma Saatleri ve İzinler

Çalışma saatleri ve izinler konusunda da Türkiye ile AB arasında uyumsuz sorunları bulunmaktadır. AB'de haftalık çalışma saati yemek molalarını da kapsamak üzere ortalama 40 saattir, bu kimi ülkelerin uygulamalarına göre ya da fazla mesailerle en fazla 48 saat olacak şekilde sınırlandırılmıştır. Her işçinin 24 saatlik sürede 11 saat aralıksız dinlenme hakkı öngörülmüş ve her işçiye yılda en az 4 hafta ücretli izin hakkı tanınmıştır. Oysa Türkiye'deki düzenlemelere göre iş süresi haftalık 45 saatken, bu süre yemek molalarını ve ara izinleri kapsamaz (Evcil ve Geçer, 2006).

Türkiye'de ise pratik olarak çalışma saatler 50 saati bulabilmektedir. Ayrıca Türk iş kanununda yıllık maksimum fazla mesai 270 saat iken (İktisadi Kalkınma Vakfı 2001), AB mevzuatına göre 156 saattir. Dolayısıyla, öncelikle çalışma saatlerinin azaltılması gerekmektedir. Bu konuda ayrıca Yargıtay kararlarınca ücretli izinlerinde dikkate alınması gerekmektedir. (Yrg.9.HK:2004/26038).

3.10.6. Kıdem Tazminatı

Tartışılan temel konuların bir diğerini ise kıdem tazminatları oluşturmaktadır. Kıdem tazminatı konusunda da AB standartları takip edilmektedir. Aile ya da işsizlik ödenekleri Türkiye'de olsa da AB seviyesinde değildir. Kıdem tazminatı Avrupa'daki işsizlik sigortasıyla özdeş bir durumu ifade etmektedir. Kıdem tazminatı ve emeklilik ise gündemdeki sıcak konulardan biri olmaya devam etmektedir. Yargıtay kararlarına göre işçinin işe iade sonrasında başvurusuna rağmen ise başlatılmaması halinde ise başlatılmayacağının sözlü ya da eylemli olarak açıklandığı tarihte veya bir aylık başlatma süresinin sonunda iş sözleşmesi işverence feshedilmiş sayılır. Bu fesih

tarihine göre işverence kıdem tazminatı ödenmelidir. Boşta geçen süreye ait 4 aya kadar ücret ve diğer haklar ise işçinin ise iade için başvurduğu anda muaccel olur (Yrg.9.HK:2008/22597). Ayrıca işverenin sözleşmeyi fesih etmesi geçersiz nedenlerle olduysa ve buna rağmen işe iade sağlanmadıysa da işveren in tazminat ödemesine hükmedilir. Mahkemece verilecek olan tazminat en az 4 ay, en çok 8 aylık ücreti tutarında olmaktadır (Yrg.9.HK:2003/18729).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen ve dönüşen yeni ticari ve ekonomik ortamda iş görenlerin tercihi önemli bir rekabet unsuru olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda iş görenlerin niteliği ve işletmelere olan bağlılıkları ticaretin ve ekonominin belirleyicileri arasında yer almaktadır. İş görenlerin birçok farklı test ve sınavla tercih edilmesi; işletmeye faydalı olan iş görenlerin sözleşmelerinin uzatılması ya da beklentilerin altında kalan iş görenlerin iş sözleşmelerinin fesih edilmesi insan kaynakları departmanları açısından önem kazanmıştır. Özellikle ikinci dünya savaşından sonra uzmanlık alanlarının yapılanması iş görenlerin bireysel ve toplu sözleşmeler yapmasını gündeme getirmiştir. Nitekim iş görenlerin hem kendileri hem de aileleri için büyük önem taşıyan sözleşmeleri ve sözleşmeler yoluyla sağlanan sağlık ve sigorta hakları altı çizilmesi gereken ilkelerdendir. Bu bağlamda iş görenler hem bugünleri için hem de yarınlarını garantiye alabilmek çalışmaktadırlar. Dolayısıyla işlerinden geçersiz nedenlerle uzaklaştırılmak istememektedirler.

Hem işverenlerin hem de iş görenlerin birbirlerinden olan beklentileri iş sözleşmelerinin ve iş hukukunun oluşmasını sağlamıştır. İş hukuku insan kaynaklarını çok yakından ilgilendiriyor, çünkü; İş ilanlarının verilmesi ile başlayan ve yasaya uygun bir şekilde iş akdinin feshedilmesine kadar süren bu süreçte iş hukuku önemli bir rol oynuyor.

İş hukuku düzenlemelerinin zamanında ve doğru uygulanmaması ise şirketlerde ciddi boyuttaki cezai yaptırımlara, yüksek maliyetlere, sağlık ve güvenlik risklerine neden oluyor. İnsan kaynakları süreçlerinin iş hukuku ile yönetilmesi ise bunları engellemesi veya minimize etmesinin dışında şirketlerin; rekabet edebilirliği, işveren imajı, markalaşması, verimliliği, çalışan memnuniyeti, risk yönetimi, kurumsal iletişimi ve sürdürülebilirliği açısından da son derece önem arz ediyor.

Her iki taraf arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde ise iş mahkemeleri görev almaktadır. Ancak üretim araçlarını elinde bulunduran işverenler; iş gören tercihinde ve bu ilişkinin başlangıcında eşit pazarlık gücünde değildirler. Nitekim işveren birçok isteğini iş görene dayatabilmektedir. Bu bağlamda iş hukuku sözleşmelerin sonlandırılmasında değil başlangıcında da önem kazanmaktadır. İş hukuku her iki tarafın da sözleşme oluşturulma esaslarını belirlemektedir. Ayrıca sadece özel

kurumları değil kamu kurumlarının da işsizliği azaltma adına sözleşme hükümlerine riayeti önemlidir. Bu bağlamda tek sorun işsizliği azaltmak ya da işsizlere iş vermek değil bu işi belirli hukuk kuralları çerçevesinde sunmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

İşe alım başvurularında ve işe girme süreçlerinde uygulanan işlemlerin ya da sınavların özel hayata müdahale etmeme yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yükümlülük özel kurumlarda olduğu kamu kurumlarında da bulunmaktadır. İş sözleşmelerinin oluşturulmasında eşit davranma ilkesi önem kazanmaktadır. İşe alımlarda ayrımcılık yapılmaması hususu TCK'nın 122. Maddesinde de ayrıca düzenlenmiştir. Bununla birlikte ayrımcılık cezai yaptırıma da bağlanmıştır. İşe almada yaşanan ayrımcılık konusu tüm hukuki düzenlemelere rağmen hem özel hem de kamu sektöründe sürekli olarak gündeme gelmektedir.

İşverenlerin işe girme ile ilgili tutumlarının bu yönde gelişmesi gerekirken dikkat edilmesi gerek bir diğer husus ise iş sözleşmelerin feshidir. Nitekim işe alımlarda kanunlar iş sözleşmesi yapma tarafından yükümlülükler koymaktadır. İş sözleşmelerinin yapılma amacı hem işverenleri hem de iş görenlerin korunmasını içermektedir. Ancak bu iş sözleşmelerinin yapılmaması durumunda idari para cezası uygulanmaktadır ve bu ceza yeterli görülmektedir. Bu ceza hükümleri ise sözleşmelerin iş gören tarafı için yeterli olmamakta ve iş görenler mağdur olmaktadır.

İş sözleşmesi yapmayan işverenlerin iş görenler tarafından dava edilmesi sonucunda para cezası verilmesi ve yargılama sürelerinin uzun sürmesi de göz önüne alınarak iş görenler için tazminat hükümlerinin de düzenlenmesi gerekmektedir. Nitekim iş gören mevcut süre boyunca işsiz kalabilmektedir. Yapılan iş sözleşmelerinde işverenlerin bir de iş görenlere belge verme zorunlulukları bulunmaktadır. Bu yükümlülük iş kanunun 8. Maddesinde düzenlenmektedir. Kanunun uygun davranılmadığı takdirde ise idari para cezası uygulanmaktadır. Oysaki iş gören karşı dava açtığında işveren imzasının bulunmaması büyük hak kayıplarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu hususta da iş görenlerin savunulması adına daha tedbirli cezaların uygulanması yerinde olacaktır. Ayrıca literatür incelendiğinde benzer sonuçlara Özparlak (2013: 238)'ın da ulaştığı gözlemlenmektedir.

İşçinin iş ilişkisinin devamı süresinde işveren aleyhine dava açma yoluna gitme ihtimalinin de sosyal ve ekonomik gerçekler karşısındaki imkansıza yakın uygulanabilirliği göz önüne alındığında, 8. Maddenin son fıkrasındaki düzenleme bu hali ile İş Kanunu'nda hoş bir sedadan ibaret yerini korumaya devam edecektir. Belki, iş sözleşmesinin devamı sırasında bu belgeyi vermeyen işverenin iş sözleşmesinin sona ermesinde de bu yükümlülüğünü yerine getirmemesi halinde, iş sözleşmesinin feshinde işçi tarafından maktu tazminatın talep edilebilmesi yönünde bir yasal düzenleme yapılabilir. Böylelikle iş ilişkisinin devamı sırasında işveren ile hukuki bir uyuşmazlığa girmeyi göze alamayan işçiler açısından da iş sözleşmesinin sonunda bir tazminat talep etme olanağı gündeme gelebilecek ve işverenler açısından da caydırıcı bir yaptırım söz konusu olabilecektir.

Sonuç olarak iş sözleşmelerinin feshinde yasal düzenlemelerin yaptırımı beklentilerin altındadır. Bununla birlikte yargılama süreçlerinin uzun sürmesi hem işverenleri hem iş görenleri yıpratmaktadır. Ayrıca iş görenlerin iş sözleşme fesihleri sırasında işsiz kalmalarından doğan maddi sorunların da çözülmesi gerekmektedir. Yargılama sürecinde yaşanan sorunların çözülmesinde etkin bir yol olan özel hakemlere başvurulması da etkili olmaktadır. Ancak özel hakemlerin tazminat ya da işe iade yetkisi olmadığından yargılama süreçleri tekrar iş mahkemelerine gitmektedir. Bu durumda hakemlerin yetkileri artırılabilir. Çıkarılması muhtemel yeni kanunlarda ya da devam eden iş mahkemesi süreçlerinde iş görenler tarafında yer alarak sosyal devlet ilkesine göre hareket edilmesi önemlidir. Nitekim işverenler özellikle büyük sermaye sahipleri karşısında devletin tüm sosyal haklarıyla birlikte iş görenlerin yanında yer alması adaletin sağlanması adına da önemlidir. Ekonomik olarak yaşanan dalgalanmalar, enflasyon ya da döviz kurunun yükselmesi gibi sebeplerle iş görenlerin işten çıkarılmasına ciddi anlamda denetlemeler yapılabilir. Nitekim işverenlerin kâr oranları düşse de iş görenin işini kaybetmesi tüm maddi varlığını kaybetmesi anlamına gelebilmektedir. Bununla birlikte hem iş sözleşmelerinin kanunlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı hem de çalışma saatleri ya da izin ve sigorta durumları sürekli olarak denetlenmelidir. Nitekim bu tür durumlarda yapılan kanun ihlalleri iş görenler tarafından çoğu kez mahkemelere taşınamamaktadır. İşvereni mahkemeye şikâyet eden iş görenin aynı işletmede çalışması pek mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda denetimleri devletin sıkı bir şekilde yaparak takip etmesi işverenlerin iş görenlerle

ilişkisinin de bozulmamasını sağlayabilir. Ancak bu durum işverenlerin de mağdur edilmesi anlamına gelmemektedir. Önemli olan işçi ve işveren kavramlarının birlikte sorumluluk ilkesi ile kavramsal bütünleşmesi ve çalışma barışının sağlanmasıdır.

KAYNAKÇA

Adal, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Seçiminin Hukuki Boyutu. Beykoz Akademi Dergisi, 2016; 4(1), 72-88. *http://library.beykoz.edu.tr/wp.../İNSAN-KAYNAKLARI-YÖNETİMİNDE-İŞGÖREN.pdf* adresinden 20.5.2019 tarihinde alınmıştır.

Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Akı, E. H. Olcay Altıntaş ve Bahçıvancılar, İ. (2005). Uygulamada İş Güvencesi. 1.Baskı, İstanbul: Legal Yayıncılık.

Akı, E. (2006). İş Sözleşmesinin Feshi ve Feshe İtiraz ve Geçersiz Nedenle Yapılan Feshin Hukuki Sonuçları. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi 30. Yıl Armağanı, Ankara.

Aktuğ, S. S. (2003). "*Türk Hukukunda İş Güvencesi*". Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. İzmir.

Akyiğit, E. (2006). 4857 Sayılı İş Kanunu Şerhi, Cilt I, 2.Baskı, Ankara, 2006.

Akyiğit, E. (2007). "*Açıklamalı ve İçtihatlı Türk İş Hukukunda İş Güvencesi (İşe İade)*", Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Alaç, A.E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Allahverdi, M. (2006). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Altun, A. ve Kovancı, A. (2004). Personel seçiminde mülakat ve mülakat yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (3), ss. 55-61. *www.rast.org.tr/JAST/index.php/JAST/article/download/97/89/* adresinden 2.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Apan, A. (2007). Türkiye'de Kalkınma Planları ve Sosyal Güvenlik Reformu, *Türk İdare Dergisi*, S.456, Dönem:Eylül, Ss:193-217 Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, Bülten, S.1, Nisan 2007.

Arı, E. (2007). 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu'nun İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

Arıkan, M. (2009) Culpa in Contrahendo Sorumluluğu

https://dergipark.org.tr/download/article-file/262715 adresinden 20.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Armstrong, M. (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, Third Edition, London: Kogan Page

Atalay, M. (2007). Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı.

Ataman, Ü. (2007): "*4857 Sayılı İş Yasası'nın Değerlendirilmesi*", http://lastikis.org.tr/turkce/yazilar.asp?yaziid=255 adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Ay, Ş. (2007). "*İş Güvencesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi*." Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Marmara Ünv. Sosyal Bilimler Enst. İşletme Anabilim Dalı İKY Bilim Dalı.

Aydın, U. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları" *Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan*, Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Ücretsiz Yayını, Yayın No: 38, s. 1003-1024, http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/1/13.pdf adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). "Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması", *Erciyes Ünv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, s. 35-59, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/ibakan.pdf adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Barker, R. L. (1999). The Social Work Dictionary (4th ed.). Washington DC: NASW Press.

Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. Human Resource Management, 39(4), 347–366. https://www.researchgate.net/publication/246869388_Career_management_practices_An_empirical_survey_and_implications adresinden 2.4.2019 tarihide alınmıştır.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayramoğlu, F. (2005). İş Sözleşmesinin Feshi", Yayın Adalet, Sayı 37, S.83-109.

Benligiray, S. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerine Etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 171.

Bilgin, C. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Güvenlik Ve İş Kanunu Uygulamaları Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Bölümü.

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5.basım. İstanbul: Beta Basım.

Buğdaycı, A. (1997). ”Cv’ye sıkı takip”, Capital Dergisi,c.4.168-169.

Buğra, A. (2010). Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye’de Sosyal Politika (4. bs.). İstanbul: İletişim Yayınları.

Büyükuslu, A. R. (1998). Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: DER Yayınları.

Can, H.T., Akgün A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. 6. basım. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınevi.

Carrell, M.R. Frank E. Kuzm Ts, Nobert F., Elbert. (1992). Personel And Human Resource Management, Mc – Millan Pub. Corporation, New York.

Cascio, F.W. (1993). Managing Human Resources. Toronto: Mc Graw Hill.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 42, Temmuz-Aralık 2013 ss. 91-122. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi42/ERUJFEAS_Jul2013_91to122.pdf adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Civelek, B. (2007). İş Sözleşmesinin Fesih Dışında Sona Erme Halleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

Colin Ting Si Xue. (2016). An Examination On Human Resource Management In Aligning To The Organizational Strategy. file:///C:/Users/Sony/Downloads/5693-8613-1-PB.pdf adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Çakır, Ö. (2007). "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", *Çalışma ve Toplum*, 2007/1, 117–140, http://www.calismatoplum.org/sayi12/Cakir.pdf adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Çalık, Ş (2005). İş Sözleşmesinin Feshi Ve İş Güvencesi, 1.Baskı, Legal Yayınları, İstanbul 2005.

Çankaya, O. G. Cevdet İ. G. ve Göktaş, S. (2005). Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları, Ankara: Yetkin Yayınları.

Çelik, N. (2003). İş Güvencesi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

Çelik, N. (2006). İş Hukuku Dersleri. (19. Basım) İstanbul: Beta Yayınları.

Çelik, Ç. (2007). *İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Sebeplerle Süreli Feshi ve Sonuçları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı?. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı : 18 Yıl : 2005/1; 127-135. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/219307 adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Çetin, C. ve Özcan, E.D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Çoban, G. (2008). Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Çomoğlu, A. T. (2008). İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışlarına Dayanan Geçerli Nedenle Feshi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Demir, F. (2006). "Geçerli Sebeple Fesih Kavramı ve Uygulama", Legal İş Ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı 10, 2006. https://legalbank.net/belge/gecerli-sebeple-fesih-kavrami-ve-uygulama/824526 adresinden 9.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Demirkan, M. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş.* Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Dığın, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.

Doğan, A. (2010). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Duarte, D., & Lewis, A. (1995). A Career Development Model For Project Management Workforces. Journal Of Career Development, 22(2), 149-164. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/089484539502200209 adresinden 4.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Eby, L. T., Allen, T. D., & Brinley, A. (2005). A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. Group & Organization Management, 30(6), 565–596. https://www.researchgate.net/publication/232702501_A_Cross-Level_Investigation_of_the_Relationship_Between_Career_Management_Practices_and_Career-Related_Attitudes adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Ekonomi, M. (2003): "Hizmet Akdinin Feshi ve İş Güvencesi Konulu Toplantının Konuşma Metni ve Genel Görüşmeler", *Çimento İşveren*, Sayı 2, Cilt 17, Mart 2003, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını Özel Ek 2, http://www.ceis.org.tr/index.cfm?sayfa=dergi&sub=goster&Yil=2003 adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*. İstanbul: Küre Ajans.

Erdoğdu, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE

Erdoğmuş, N. ve Esen, M. (2011). An Investigation of The Effects of Technology Readiness on Technology Acceptance in E-HRM. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 487-495. https://www.researchgate.net/publication/251714615_An_Investigation_of_the_Effects_of_Technology_Readiness_on_Technology_Acceptance_in_e-HRM adresinden 4.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 29. 181-193. ile:///C:/Users/Sony/Downloads/1099-4283-1-PB.pdf adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Ertürk, Ş. (2002). İş İlişkisinde Temel Haklar, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ertürk, Ş. (2006). 4857 Sayılı Kanundan Sonra Süreli Fesih. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi 30. Yıl Armağanı, Ankara, Tşof Plaka Matbaacılık A.Ş, Ağustos, 2006.

Evcil, C., ve Geçer, B., (2006). *İş kanunu uygulama rehberi*. Datassist Eğitim Yayınları.

Eyrenci, Ö., Taşkent, S., Ulucan ve D. (2004). Bireysel İş Hukuku, 1. Baskı, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Ferecov, R. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemler. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55271 adresinden 3.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Fındıkçı, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Genç, M. (2006). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Geylan, R. ve Tonus, H.Z. (Ed.) (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Gider, S. (2015). İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

Gök, S. (2005). "XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi ve GSM Sektörü Üzerine Bir Uygulama". Yayınlanmış Doktora Tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Gök, A. (2007). İşverenin Hizmet Sözleşmesini Haklı Nedenle Feshi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2007.

Gökbayrak, Ş. (2010). "Türkiye'de Sosyal Güvenliğin Dönüşümü", Çalışma ve Toplum Dergisi, 2. http://calismatoplum.org/sayi25/gokbayrak.pdf adresinden 12.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Göktaş, S. (2009). İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

Gümüş, E. (2010). "Türkiye'de Sosyal Güvenlik Sistemi: Mevcut Durum, Sorunlar ve Öneriler", Seta Analiz Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, 24(1), 4-20. https://www.researchgate.net/publication/251311602_Turkiye'de_Sosyal_Guvenlik_Sistemi_Mevcut_Durum_Sorunlar_Ve_Oneriler adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır

Güneş, İ. ve Yakar, S. (2004). "Sosyal Sigorta Finansman Yöntemleri ve Türkiye'de Sosyal Sigorta Kurumlarının Finansman Yöntemlerinin Değerlendirilmesi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2), 127-142. https://dergipark.org.tr/download/article-file/50177 adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Güneş, B. (2011). İş Sözleşmesinin İşçi Tarafından Feshi, Sarper Süzek'e Armağan, C. Iı, İstanbul 2011.

Gürbüz, G.Ö. (2002). *Personel araştırmaları ve işgören seçme süreci.* İstanbul: Literatür Yayınları.

Güven, E., ve Aydın, U. (2004). Bireysel İş Hukuku. Eskişehir: Nisan Kitapevi.

Güzel, A. ve Ertan E. (2007). "Karşılaştırmalı Hukukta ve Türk Hukukunda Sosyal Seçim Ölçütleri", *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, Sayı: 16, Ekim-Kasım-Aralık 2007, s.1219-1305.

Green, Kenneth W.; Cindy W.U; Dwayne Whıtten And Bobby Medlın. (2006). "The Impact Of Strategic Human Resource Management And HR Professionals' Work Attitude And Work Performance", International Journal Of Human Resource Management, 17(4), Pp.559-579. https://www.researchgate.net/publication/247522291_The_impact_of_strategic_human_resource_management_on_firm_performance_and_HR_professionals'_work_attitude_and_work_performance adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Grundy, T. (1997). "Human Resource Management-A Strategic Approach", Long Range Planning, 30(4), pp. 507-517. https://www.researchgate.net/publication/223178089_Human_resource_management-a_strategic_approach adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Gusdorf, M. (2008). Recruitment And Selection: Hiring The Right Person A Two-Part Learning Module For Undergraduate Students. https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/

Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Güler, B. A. (2005). "Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Güler, E. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İş Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. Ege Akademik Bakış Dergisi; Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6 (1), s.17-23. http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423877133.pdf adresinden 4.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Gülsever, Ş. (2007): "İK Sektöründe Artık Deneyim Konuşacak", *Sabah Gazetesi*, İşte İnsan Eki, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/6341/8 adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Günay, C. İ. (2004). İş Hukuku Yeni İş Yasaları, Ankara, 2004.

Günay, C. İ. (2009). "İkale Sözleşmesi", Çimento İşveren, S. 4-29, 2009.

Gürbüz, G.Ö. (2002). *Personel Araştırmaları ve İş gören Seçme Süreci.* İstanbul: Literatür Yayınları.

Gürler, G. (2002). "KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci".Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güvenç, Ö. 2014. Culpa in Contrahendo Sorumluluğu Bağlamında Sözleşme Görüşmelerinin Kesilmesi

http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/18_3-4_15.pdf adresinden 5.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Harel, G. H. and Shay S. T. (1999). "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm." Human resource management 38, no. 3, 185-199. https://www.researchgate.net/publication/229622198_The_effect_of_human_resource_management_practices_on_the_perceptions_of_organizational

_and_market_performance_of_the_firm adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

hrm.com.tr. İK süreçleri ve Danışmanlık. https://hrm.com.tr/ik-surecleri-tasarimi adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

http://iskanunu.net İş Kanunu Madde 19. http://iskanunu.net/madde-18/ adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

http://iskanunu.neta. İş Kanunu Madde 18. http://iskanunu.net/madde-18/ adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

İktisadi Kalkınma Vakfı (2019) http://www.ikv.org.tr adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

IPA (2017). The Practıce Of Human Resource Management. State Of The Publıc Servıce Serıes. Https://Www.İpa.İe/_Fileupload/Documents/The_Practıce_Of_Hrm.Pdf adresinden 26.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Işık, V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), Ss. 147-176. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/287391 adresinden 4..2019 tarihinde alınmıştır.

Itika, J.S. (2011). Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa. African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University African Public Administration and Management series, vol. 2. https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Ivancevich John M. Lorenzi, Skinner ve Crosby (1994). Management Quality and Competitiveness. Boston: Irwin.

İbicioğlu, H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerinde Araştırma)*. İstanbul: Fakülte Kitabevi.

İldiz, S. (2016). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İşe Alım Faaliyetleri Kapsamında Kariyer Sitelerinin Kullanımı: Konya Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı.

İlkiz, K. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme ve Özel Bir Hastane Örneği. *Yüksek Lisans Projesi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

İnciroğlu, L. (2008): "Yeni İş Kanunu'nda İş Sözleşmesi Feshinin Geçerli Sebebe Dayandırılması", http://www.lutfiinciroglu.com/content/view/25/87/ adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Jones, J, W. (1998). Virtual HR: Human Resource Management in the Information Age.USA: Crisp Puplication, Inc

Kalkan, A. (2018). İş Sözleşmesinde Fesih Halleri. ERÜHFD, C. XIII, S. 1. https://dergipark.org.tr/download/article-file/475429 adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Kandemir, M. (2005). "İş Güvencesi Kapsamındaki İşçinin İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Feshi", *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi (SBArD)*, Yıl:III, Sayı:6, Eylül 2005, s. 311-339, http://www.akader.info/sbard/sayilar/2005Eylul/7.pdf adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Kara, E. (2007). İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Geçerli Nedenle Feshi ve Sonuçları, Ankara: Bilge Yayınevi.

Karaağaç, Z. (1999). "Personel Seçim Süreci ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011 / 1 :102-116. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/251902 adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Kaya, P. A. (2001). "İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 3 Sayı: 1. http://www.isguc.org/?p=article&id=114&cilt=3&sayi=1&yil adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Kaya, P. A. (2005): "4857 Sayılı İş Yasası'nın Türk İş Hukuku'nda Meydana Getirdiği Yenilikler", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, www.isgucdergi.org adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Kaynak, T. (1998). İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Alfa

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dündar, G. ve Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları

Keenan, T. (2015). Human Resource Management. https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Human-Resource-Management-Course-Taster.pdf adresinden 26.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Keklik, B. (2007). İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi. *Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

Kesici, M. R. (2011). Avrupa Emek Piyasası Dinamikleri ve Avrupa İstihdam Stratejisi Temelinde Türkiye'nin Uyumu. Çalışma ve Toplum Dergisi, (1), ss.75-115.

Kızıloğlu, S.D. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi.

Kozak, M. A. (2001). Konaklama İşletmelerinde İş Analizi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kurt, D. (2003). "İK'nın Yeni Vizyonu İspat Edebilme Becerisi", 13.03.2003, http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=976 adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Kurt, R. ve Koç M. (2007). "1475 Sayılı İş Kanunu'nda İş Güvencesi". http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:y1j0N9kTYm8J:archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/54MaliCozum/15%2520-%252054%2520RESUL%2520KURT%2520%26%2520MUZAFFER%2520KO%25C3%2587.doc+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Kurt, R. (2017) "10 soruda İş Mahkemeleri Kanunu ve Arabuluculuk"

https://www.dunya.com/kose-yazisi/10-soruda-is-mahkemeleri-kanunu-ve-arabuluculuk/388280 adresinden 14.03.2019 tarihinde alınmıştır.

Kurtuluş, E. (2006). İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi SBE.

Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Latif, H. ve Uçkun, G. (2004). *Mülakat – Avantajlı Stratejiler,* (1.Baskı), İstanbul: Rota Yayınları.

Lee, In (2005). The Evolution of E-Recruiting: A Concent Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. (W. I. University, Dü.) Journal of Electronic Commerce

in Organizations, 3 (3), s.57-68. https://www.researchgate.net/publication/220203355_The_Evolution_of_E-Recruiting_A_Content_Analysis_of_Fortune_100_Career_Web_Sites adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Manav, E. 2015. İş İlişkisinde İşçinin Kişisel Verilerinin Korunması

http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/19_2_3.pdf adresinden 7.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Massey, R. (1994). "Taking a Strategic Approach to Human Resource Management", Health Manpower Management, 20(5), pp.27-30. http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001180%20-%20Managing%20Human%20Resources/Taking_a.pdf adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Mendonca, M. ve Kanungo, R.N. (1994). "Managing HumanResources; The Issue of Culture Fit.Journal of management Inguiry.c.3.s.2. 189-205. https://www.researchgate.net/publication/247737251_Managing_Human_ResourcesThe_Issue_of_Cultural_Fit adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi C.4 S.14 (128-144). Http://Dergipark.Gov.Tr/Download/Article-File/69865 adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

MESS (2003). "*Akıllı Kitap*", Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Haziran 2003.https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Mollamahmutoğlu, H. (2008). İş Hukuku, 3.Baskı, Ankara, 2008.

Muradova, T. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirmenin Önemi. Journal Of Azerbaijani Studies. http://www.jhss-khazar.org/2009-12-2/INSAN%20KAYNAKLARI%20YONETIMINDE%20EGITIM%20VE

%20GELISTIRMENIN%20ONEMI.pdf adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Neault, R.A. (2000). Career Management: The Role of Career Counsellors in Building Strategic Partnerships Between Individuals and Their Employers. Canadian Journal of Counselling I Revue canadienne de counseling I 2000, Vol. 34:3. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ619272.pdf adresinden 4.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Nikolaou, I. ve Oostrom, J.K. (2015). Employee Recruıtment, Selectıon, And Assessment Contemporary İssues For Theory And Practice. file:///C:/Users/Sony/Downloads/9781317585374_sample_1072287.pdf adresinden 4.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Odaman, S. 2002. İşçinin İşe Başvuru Esnasında İşvereni Yanıltması ve Hukuki Sonuçları" Tekstil İşveren Dergisi, Ekim-2002, Sayı:274, s.40-43, http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/serkanodaman.htm adresinden 8.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Opçin, M. (1999). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale'de Gıda Sektöründe Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oracle, Software Powers the Internet (2002). E-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası (2. b.). (M. Orhan, Dü.) İstanbul: İstanbul Globus Dergisi.

Öcal, M. İnsan Kaynakları Yönetimi. http://portal.uzem.omu.edu.tr/dersler/2014-2015/MI/IKY113/IKY113_unite1/IKY113_unite1.pdf adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Öğe, S. (2004). İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları. 3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim ve Kongresi, (s.109-117). Eskişehir.

Öksüz, B. (2011). E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (14), s.267-283.

http://ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/view/32/24 adresinden 12.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Önder, Ç. ve Wasti, S. A. (2002): "İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 23-47. https://www.researchgate.net/publication/264811549_Is_Guvencesi_Endeksi_ve_Is_Guvencesi_Memnuniyeti_Olcegi_Guvenirlik_ve_gecerlik_analizi adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmara ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği). *D.E. Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, 119-132. https://iibfdergi.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/view/133/pdf_125 adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Özalp, İ. (1999). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Birlik Ofset Yayınevi.

Özalp, İ. (2000). İşletme Yönetimi. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Özden, M. C. (2008). İK Şapkalı Yönetici. İstanbul: Akis.

Özgen, H. Öztürk, A. Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.

Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2014/2, Sayı:20. https://dergipark.org.tr/download/article-file/215705 adresinden 7.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Özpınar, M. (2006). "*4857 Sayılı İş Kanunu Kapsamında İş Güvencesi ve İşe İade Düzenlemesi*", Eskişehir: Anadolu Ünv. Sosyal Bilimler Enst. Çalışma Eko. ve End. İlişk. Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Öztuna, B. (2014). Sosyal Güvenlik Kurumu'nda Kurumsal Karne Modeli. ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi / Cilt: 2 / Sayı: 3 / Eylül - Aralık 2014 / Sayfa: 22-45. http://www.calismadunyasi.gov.tr/pdf/sayi5/02.pdf adresinden 7.4.2019 tarihinde alınmıştır

Rebore, R.W. (2010). Human Resources Administration in Education: A Management Approach (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

resmigazete.gov.tr. Türk Borçlar Kanunu. http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm adresinden 7.4.2019 tarihinde alınmıştır

Riggio, E.R. (2000). *Introduction To İndustrial / Organizational Psychology*, 3rd Edition, NJ: Prentice Hall.

Riveline, C. (2009). Introduction to the texts of C. Northcote Parkinson (1909–1993). http://www.riveline.net/parkinson_analysis_english.pdf adresinden 1.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Runhaar, P. (2016). How Can Schools And Teachers Benefit From Human Resources Management? Conceptualising HRM From Content And Process Perspectives. Educational Management Administration & Leadership 1–18. file:///C:/Users/Sony/Downloads/Runhaar2015HRMinschoolsEMAL.pdf adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Sabuncuoğlu, Z. ve Seçim, H. (1994). Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*, Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi

Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* **7** (13), Ss. 239-263.

https://ticaret.edu.tr/uploads/kutuphane/dergi/s13/239-263.pdf adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Sarıbay, G. (2007). *Türk İş Hukukunda İş Güvencesi Kapsamında Fesih Usulü, Feshe İtiraz ve Feshe İtirazın Sonuçları*, İstanbul: Legal Yayıncılık.

Sarinah, Gultom, R.S. ve Thabah, A.A. (2016). The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air. Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTranslog) - Vol. 03 No. 1, Maret 2016. 1-10. file:///C:/Users/Sony/Downloads/THE_EFFECT_OF_RECRUITMENT_AND_EMPLOYEE_SELECTION_O.pdf adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Savaş, A. T. (2005). 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi. İstanbul: Çantay Yayınları.

Savran, F. Kötü Niyet Tazminatı http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/2379-kotu-niyet-tazminati/ adresinden 01.04.2019 tarihinde alınmıştır.

Seema, A. ve Sujatha, S. (2013). Conceptual Work On Career Management Strategıes From An Organızatıon Perspectıve. International Journal Of Management, IT and Engineering. Volume 3, Issue 7. 184-197. file:///C:/Users/Sony/Downloads/IJMRA-MIE3378-July2013Organizationalperspective.pdf adresinden 2.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Sevimli, A. (2001). İş Değerlemesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi. "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2. http://www.isguc.org/?p=makale&id=79&cilt=3&sayi=2&yil=2001 adresinden 4.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Soyer, P. (2005). "Feshe Karşı Korumanın Genel Çerçevesi ve Yargıtay Kararları Işığında Uygulama Sorunları", İş Güvencesi Kurumu ve İşe İade Davaları

– İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku 2005 Yılı Toplantısı. İstanbul: Legal Yayıncılık.

Sümer, H. (2006-2007) Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Bireysel İş Hukuku Ders Notları http://docplayer.biz.tr/1415896-Selcuk-universitesi-hukuk-fakultesi-ikinci-ogretim-bireysel-is-hukuku-2006-07-ders-notlaridir-ersin-hocasi-prof-dr.html adresinden 04.04.2019 tarihinde alınmıştır.

Süzek, S. (2005). İş Hukuku, İstanbul, 2005.

Şanlıer, B. Ö. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Eleman Seçimi ve Kit'lerde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

Şen, M. (2005). "Toplu İşçi Çıkarma Prosedürüne Aykırılık", *e-akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, Nisan 2005, Sayı: 38, http://www.e-akademi.org/makaleler/msen-6.htm adresinden 4.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Taylor, F. W. (1947). The Principles Of Scientific Management, Harper&Row Pub., New York.

tbmm.gov.tr. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf adresinden 4.4.2019 tarihinde alınmıştır.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, 2011. Toplu işten çıkarmalarla ilgili üye devletlerin mevzuatlarının yakınlaştırılmasına ilişkin 20 Temmuz 1998 Tarih ve 98/59/EC Sayılı Konsey Direktifi. http://ab.calisma.gov.tr/index_dosyalar/mevzuat/tablolar/tablo98-59.doc adresinden 4.4.2019 tarihinde alınmıştır.

T.C. Resmi Gazete http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx adresinden 4.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Tezel, Ş. (2007). "İş Akdi Feshinin Geçerli Sebebe Dayandırılmasında Önemli İlke: Ultima Ratio", *E-Yaklaşım*, Ağustos 2007, Sayı: 49, http://www.huseyinust.com/forum-1596.html adresinden 4.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Tosun, S. (2004): "*İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri ve Konu İle İlgili Bir Araştırma*", İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Tozkoparani G. ve Taşoğlu, J. (2011). İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Uludağ Journal of Economy and Society Cilt/Vol. XXX, Sayı/No. 1, 2011, pp. 181-209. http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423935851.pdf adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

TÜSİAD. (1990). Başarıda Personelin Önemi. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayını.

Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* (1.Baskı). Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Ulucan, D. (2007). "İş Güvencesi Kapsamında Sosyal Seçim Uygulaması ve Yargıtay'ın Yaklaşımı", *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, Sayı: 14, Nisan-Mayıs-Haziran 2007, s.498-508.

U.N. (2013). Human Resources Management And Training Unıted Natıons Economıc Commıssıon For Europe Compilation Of Good Practices İn Statistical Offices. https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/HRMT_w_cover_resized.pdf adresinden 26.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Uzan, C. (1999). "İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme. Kamu-İş; C: 7, S: 1. http://www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Üsdiken, B. (2003). Plurality İn İnstitutional Environments And Educational Content: The Undergraduate Business Degree İn Turkey. In R. P. Amdam, R. Kvalshaugen ve E. Larsen, (Eds.), Inside The Business School: The Content Of European Business Education . Oslo: Abstrakt Press.

Wayne F. C. (1986). Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits. 4. Edition. North America: McGraw-Hill.

Wıtzel, M. (2003). Fifty Key Figures İn Management, Routledge, Usa.

Yargıtay. HGK.(1964). 18.11.1964 tarihli ve E.1964/251, K. 1964/506 sayılı kararı.

Yargıtay 13. Hukuk Dairesi. (21.05.1992). E. 1992/2492, K. 1992/4759.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (06.11.2003) e.2003/18733, K.2003/18729 Sayılı Kararı. Ankara.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (6.12.2004) Esas No. 2004/10560 Karar No. 2004/26027 Sayılı Kararı. Ankara.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (06.12.2004) e.2004/29545, K.2004/26038 Sayılı Kararı. Ankara.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (13.01.2005) e.2004/31429, K.2005/632 Sayılı Kararı. Ankara.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (23.06.2005) e.2004/32218, K.2005/22714 Sayılı Kararı. Ankara.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (03.10.2005) e.2005/29661, K.2005/32158 Sayılı Kararı. Ankara.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (19.06.2006) e.2006/14801, K.2006/17539 Sayılı Kararı. Ankara.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (10.09.2008) e.2008/26673, K.2008/22597 Sayılı Kararı. Ankara

Yargıtay 7. Hukuk Dairesi (17.02.2014) Esas No. 2013/19425 Karar No. 2014/3950 Sayılı Kararı. Ankara. http://www.calismatoplum.org/sayi43/xyz/10-4.pdf adresinden 12.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Yargıtay 7. Hukuk Dairesi (30.14.2014a) Esas No. 2014/2211 Karar No. 2014/9720 Sayılı Kararı. Ankara. http://www.calismatoplum.org/sayi43/xyz/10-3.pdf adresinden 12.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (11.04.2005) Esas No. 2005/6013 Karar No. 2005/12505 Sayılı Kararı.

Ankara http://www.calismatoplum.org/yargitay/yargitay6.htm adresinden 12.03.2019 tarihinde alınmıştır.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (28.04.2005) Esas No. 2004/31892 Karar No. 2005/14992 Sayılı Kararı.

Ankara http://www.calismatoplum.org/yargitay/yargitay6.htm adresinden 13.03.2019 tarihinde alınmıştır.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 22.01.1998, E.97/19393, K.98/432, Tekstil İşveren Dergisi, Mayıs-Haziran 1998, s.15)"

http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/serkanodaman.htm adresinden 8.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Yaslıdağ, B. (2016). Hayat Dışı Sigortalar. http://www.dt-audit.com/dosyalar/Egitim/Sermaye%20Piyasas%C4%B1,%20Bankac%C

4%B1l%C4%B1k,%20Sigortac%C4%B1l%C4%B1k%20Ve%20Ozel%20Emeklilik%20Mevzuati/ekitap_3.pdf adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Yenisey, K.D. (2016) İş Kanununda Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı

http://www.calismatoplum.org/sayi11/yenisey.pdf adresinden 3.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Yetimaslan, S. (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama). *Yüksek Lisans Tezi.* Marmara Üniversitesi SBE.

Yıldırım, M. F. (2002). Borçlar Hukukuna Göre Sözleşmenin Kuruluşunda Hile, Ankara 2002.

Yıldız, G. (2016). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. https://dergipark.org.tr/download/article-file/287731 adresinden 2.4.2019 tarihinde alınmıştır.

Yılmaz, M. (2011). İş Güvencesi Kapsamında Olan Ve Olmayan İşçilerin Belirsiz Süreli İş Sözleşmesinin Feshinden Doğan Haklarının Karşılaştırılması Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, B. (2014). Hizmet Sektöründeki Cinsiyet Ayrımcılığının İşe Alımlardaki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

Yu-Ru, Hsu (1999). Ecruıtment And Selectıon And Human Resource Management In The Taıwanese Cultural Context. A Thesis Submitted To The University Of Plymouth İn Partial Fulfilment For The Degree Of Doctor Of Philosophy. https://core.ac.uk/download/pdf/29818879.pdf adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme Yöntemleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:3, 110-128. http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/ARSIV_GECICI.htm adresinden 25.2.2019 tarihinde alınmıştır.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2.basım). Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, M.O. (2000). Karşılaştırmalı Hukuk Işığında Türk İş Hukukunda Kadın-Erkek Eşitliği, İstanbul.

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürekli, S. (2014). İş Hukukunda Sözleşme Görüşmelerinden Doğan Sorumluluk (Culpa In Contrahendo). İÜHFM C. LXXII, S. 2, s. 541-580. https://dergipark.org.tr/download/article-file/97941 adresinden 20.5.2019 tarihinde alınmıştır.

Zaim, H. ve Polat, M. (2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. Sosyal Siyaset Konferansları / Journal of Social Policy Conferences Sayı 1-2, 35-59. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/357235 adresinden 9.3.2019 tarihinde alınmıştır.

Zobu, M. (2000). Türkiye'de Özel Sektörde Psikotekniğin Yeri. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.