

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**4857 SAYILI YENİ İŞ KANUNU'NUN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Elif ARI

BURSA 2007

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**4857 SAYILI YENİ İŞ KANUNU'NUN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Elif ARI

Danışman

Doç. Dr. İlknur KILKIŞ

BURSA 2007

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... Anabilim/Anasanat Dalı,
..... Bilim Dalı'nda numaralı
.....'nın hazırladığı "....."
....."
konulu (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile
ilgili tez savunma sınavı,/...../ 20.... günü -saatleri arasında yapılmış, sorular
sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının(başarılı/başarısız)
olduğuna(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

...../...../ 20.....

ÖZET

Yazar : Elif ARI
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Bilim Dalı : Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : X + 94
Mezuniyet Tarihi : ... /... / 2007
Tez Danışmanı : Doç. Dr. İlknur KILKIŞ

4857 SAYILI YENİ İŞ KANUNU'NUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

1971 yılında kabul edilen 1475 sayılı İş Kanunu 30 yılı aşkın süredir yürürlükte kalmış ve çalışma hayatında işlevini sürdürmüştür. Ancak küreselleşme, artan rekabet gücü, değişen koşullar ve piyasa şartları nedeniyle beklentileri karşılamakta yetersiz kalınca Haziran 2003 yılında yürürlükten kaldırılarak yerine 4857 Sayılı İş Kanunu kabul edilmiştir. Yeni kanun yürürlüğe girmesiyle, beraberinde pek çok değişikliği ve tartışmayı da getirmiştir. Çalışanlara yeni haklar getiren, yeni çalışma türlerine yer veren, Türkiye Cumhuriyeti'nin onayladığı uluslararası sözleşmelere uyumlu düzenlemeler yapan ve Avrupa Birliği normlarından etkilenerek yeni bazı kurumları ilk kez yasal bir zemine kavuşturan 4857 Sayılı İş Kanunu'nun getirmiş olduğu başlıca değişiklikler İnsan Kaynakları Yönetimi açısından önemli etkiler yaratmıştır. Bu çalışmanın amacı; 4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen değişiklikleri ve bu değişikliklerin İnsan Kaynakları Yönetimi üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın uygulama bölümünde metal sanayinde faaliyet gösteren orta ölçekli 52 firmanın İnsan Kaynakları Yöneticileri ile anket çalışması gerçekleştirilmiş ve yöneticilerin 4857 Sayılı Kanun'a bakış açıları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu konu üzerinde daha önce herhangi bir çalışma bulunmadığı için ölçek kısıtlı bir ölçektir. Araştırmanın sonucunda İnsan Kaynakları Yöneticilerinin getirilen değişiklikleri büyük ölçüde olumlu değerlendirdikleri saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler

İnsan

Kanun

İnsan kaynakları
yönetimi

Esneklik

ABSTRACT

Yazar : Elif ARI
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Bilim Dalı : Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : X + 94
Mezuniyet Tarihi : /.... / 2007
Tez Danışmanı : İlknur KILKIŞ

THE EFFECT OF 4857 LABOR LAW ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

1475 labor law which is accepted in 1971 remained in effect more than 30 years and continued its effect on working environment. However in consequence of its insufficiency on covering the expectations because of the globalization, increased competitive power, and varying market conditions, 1475 labor law was abolished in July 2003 and instead 4857 labor law has been accepted. The new law Caused new revisions and arguments. It gives new rights to the workers, includes new working types, it is consistent to the international agreements which are accepted by the Turkish Republic and it legalized some new associations with the effect of European Union. Leading revision of the 4857 Labor Law is the creating important effects on the Human Resources Management. The Purpose of this Thesis is the analyzing revisions which emerged with the acceptance of the 4857 Labor Law and the effects of these revisions on the human resources management. The implementing of this thesis was applied to human resources managers, who work in middle sized companies in metal industry, by polling the managers' perspectives on the 4857 Labor Law. Scale of this thesis is limited because of the shortage of any other researches which are similar to my topic. As a result of this research it is established that the human resources managers are so affirmative on the 4857 labor law's revisions.

Key Words

human

labor law

**human resources
management**

flexibility

ÖNSÖZ

Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu beraberinde pek çok tartışmayı da getirmiştir. Bu çalışmanın amacı; iş kanunu ile getirilen değişiklikleri ve bu değişikliklerin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmada personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş, 4857 sayılı İş Kanunu'na gerek duyulmasının nedenleri, yapılan alan araştırması ile insan kaynakları yöneticilerinin getirilen değişikliklere bakış açıları incelenmeye çalışılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilen araştırmada yöneticilerin getirilen değişiklikleri olumlu değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Çalışmanın hazırlanmasında sonsuz desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. İlknur KILKIŞ'a, her zaman kendilerinden güç aldığım aileme ve özellikle "sevgili babama", sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

BURSA/2007

Elif ARI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	VIII
TABLolar.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, AMACI, PERSONEL YÖNETİMİ İLE FARKLILIKLARI

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL

ÇERÇEVESİ.....	3
A. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	3
B. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	5
C. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	6

II. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE

GEÇİŞ SÜRECİ.....	8
A. Personel Yönetimi Kavramının Gelişimi.....	8
B. Personel Yönetiminin Tanımı ve Amacı.....	11
C. Personel Yönetiminin İşlevleri.....	12
D. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Küreselleşme Sürecinin Etkileri.....	13
a) İşgücünün Değişen Yapısı.....	14
b) Hizmet Sektörüne Geçiş.....	15
c) Kadın İşgücü.....	16
d) Esnek Çalışma Biçimleri.....	16
e) Yeni Yönetim Teknikleri.....	17
f) Sendikaların Üye Kaybı.....	18

**III. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ARASINDAKİ FARKLAR.....19**

İKİNCİ BÖLÜM

**4857 SAYILI İŞ KANUNU'NUN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ
VE GETİRİLEN DEĞİŞİKLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ AÇISINDAN ETKİLERİ**

I. YENİ BİR İŞ KANUNU'NA GEREK DUYULMASININ NEDENLERİ.....	24
A. AB Normlarına Uyum.....	24
B. Küreselleşmenin ve Rekabetin Değiştirdiği İş Koşulları.....	28
II. YENİ İŞ KANUNU'NUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN GETİRDİĞİ BAŞLICA DEĞİŞİKLİKLER	29
A. İş Güvencesi.....	29
1) İş Güvencesine Dayalı Feshin Şartları.....	31
2) İş Güvencesine Dayalı Sözleşmelerin Feshinde İzlenecek Yol.....	33
B. Esnek Çalışma.....	34
1) Çalışma Sürelerinde Esnek Düzenlemeler.....	34
a) Denkleştirme Süresi.....	35
b) Telafi Çalışması.....	35
c) Fazla Çalışma Süreleri ve Karşılığı.....	35
2) İş Sözleşmelerinde Esnek Düzenlemeler.....	36
a) Geçici İş İlişkisi.....	36
b) Kısmi Süreli Çalışma.....	36
c) Çağrı Üzerine Çalışma.....	37
d) Belirli Süreli İş Sözleşmesi.....	39
e) Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi (Taşeron Usulü Çalışma).....	40
C. Eşit Davranma İlkesi.....	41
D. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	42

IV. YENİ İŞ KANUN'UN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN UYGULAMALARI.....	44
A. İnsan Kaynakları Planlanması.....	45
B. Performans Değerlendirme.....	52
C. Eğitim.....	54
D. Yönerge ve Özlük Dosyaları.....	56
E. İşten Çıkarma.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN 4857 SAYILI İŞ KANUNU'NDA GETİRİLEN YENİLİKLERE İLİŞKİN TUTUMLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	62
A. Araştırmanın Amacı.....	62
B. Araştırmanın Yöntemi.....	64
C. Araştırmanın Kısıtları.....	64
D. Araştırmanın Varsayımları.....	64
II. UYGULAMA SONUÇLARI	65
A. Örneklemin Genel Özellikleri ve Tanımlayıcı İstatistikler	65
B. Faktör Analizi ve Sonuçları.....	68
C. Korelasyon Analizi ve Sonuçları	72
III. ARAŞTIRMANIN SONUÇ VE DEĞERLENDİRMESİ.....	77
SONUÇ.....	81
KAYNAKÇA.....	84
EK 1.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	94

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
Bkz.	Bakınız
c.	Cilt
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
md.	Madde
s.	Sayfa
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve devamı
vol.	Volume

TABLULAR

Tablo 1: İnsan Kaynakları Departmanlarının Nitelikleri	65
Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler	66
Tablo 3: Faktörler ve Faktör Yükleri	69
Tablo 4: Bürokratik Yükler Faktörü ve Departman Nitelikleri Korelasyon Analizi	73
Tablo 5: Departman Görevi Faktörü ve Departman Nitelikleri Korelasyon Analizi	74
Tablo 6: Değişikliklerin Olumsuz Değerlendirilmesi Faktörü ve Departman Nitelikleri Korelasyon Analizi	75
Tablo 7: Esneklik Faktörü ve Departman Nitelikleri Korelasyon Analizi	77

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ortamı, bilginin hızlı bir şekilde artması ve yayılması insan kaynağının artan önemini ortaya çıkarmıştır. İnsan unsurunu, işletmenin en önemli kaynağı ve işletmelerde farklılık yaratacak esas unsur olarak gören anlayışın ortaya çıkmasıyla, insan kaynağını geliştirmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetiminin önemi artmıştır. Hem çalışanın ihtiyaçlarını, hem de işletmenin çıkarlarını göz önünde bulundurarak çalışanların kanuna uygun bir şekilde etkin yönetilmesini sağlayan insan kaynakları yönetimi sürekli artan işlevleri ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucu kol gücünün yerini beyin gücünün alması ve mavi yakalı işçi yerine beyaz yakalı işçinin ön plana çıkması; işin yapısının değişerek hizmet sektörünün öneminin artması, artan rekabete ayak uydurabilmek için işletmelerin yeni üretim ve yönetim tekniklerini geliştirmeleri yeni çalışma biçimlerini ortaya çıkartmış ve çalışma ilişkilerinde yeni hukuksal düzenlemelerin oluşturulmasını bir zorunluluk haline getirmiştir.

Bu gelişmeler karşısında 1475 sayılı İş Kanunu'nun işgücü esnekliğini sınırlayan ve işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyumunu zorlaştıran düzenlemeleri ile yetersiz kaldığı görülmüştür. Bunun üzerine Haziran 2003 tarihinde 4857 sayılı İş Kanunu kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun özellikle iş güvencesi, esnek çalışma biçimleri, asıl işveren-alt işveren ilişkisi, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik hükümleri insan kaynakları yönetimi açısından pek çok değişikliği de beraberinde getirmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen değişiklikler insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaları da etkilemiştir. İşletmede insan gücü ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan ve işten çıkarmaya kadar uzanan süreçte kayıt ve belgeleme işlevi önem kazanmıştır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetiminin kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuş, personel yönetiminden insan

kaynakları yönetimine geçiş sürecinde rol oynayan etkenler incelenerek, küreselleşme süreci ile ortaya çıkan değişimlerin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; 4857 sayılı İş Kanunu'nun ortaya çıkış nedenleri üzerinde durulmuş, yeni kanunla getirilen değişiklikler insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilerek bu değişikliklerin insan kaynaklarına ilişkin uygulamalara etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde otomotiv yan sanayi ve metal sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 52 şirket üzerinde bir anket çalışması yapılarak sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın yapılmasındaki amaç; 4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen iş güvencesi, esnek çalışma, asıl işveren-alt işveren konularında uygulamada ne gibi zorlukların ortaya çıktığı ve insan kaynakları yöneticilerinin bu değişiklikleri nasıl algıladıklarını ölçmektir.

Araştırmanın anakütlesi 83 şirketten oluşmaktadır. Ancak kısıtlar nedeniyle örneklem 52 olarak belirlenebilmiştir. Araştırmayı uygulamada kısıtlayan en önemli faktör araştırma konusunun yasayla ilgili olmasından dolayı yöneticilerin alan araştırmasını cevaplamaktan kaçınmalarıdır. Şirket yetkilileri araştırma konusunu duydıklarında kendi firmaları ile ilgili bilgileri veremeyeceklerini belirtmişlerdir. Araştırmanın sorularının sadece insan kaynakları yöneticilerinin yeni düzenlemeler karşısında düşüncelerini, tutumlarını ölçtüğü vurgulanmasına rağmen tereddütlü davranmışlar ve birçoğu görüşmeyi kabul etmemişlerdir. Ayrıca öncesinde konuyla ilgili çalışma olmadığı için ölçek de kısıtlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, AMACI, PERSONEL YÖNETİMİ İLE FARKLILIKLARI

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

A. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İşletmeler için vazgeçilmez nitelikte bir sermaye olan insan unsurunun karmaşık yapısı, duygusal – davranışsal çeşitliliği ve her bireyin kendine özgü ayırt edici özellikleriyle olaylara verdiği tepkilerin çok çeşitli olması ve tüm bunların anlamlandırılabilmesi için bazı bilim dallarından yararlanılmaktadır. İşletmeler açısından bu karmaşıklığın farkedilmesi ve anlaşılmaya çalışılmasıyla işletmelerin en önemli sermayesinin ön plana çıkması; başka bir deyişle *insanın farkına varılması*¹ sonucu insan kaynakları yönetimi anlayışı gelişmiştir.

İşletmeleri oluşturan birçok faktör vardır ve bunlar işletme için olmazsa olmaz kabul edilen üretim faktörleridir. Ancak bunların arasında en önemli faktör insan unsurudur. Çünkü işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve diğer işletmeler arasında fark yaratabilmelerini sağlayacak vazgeçilmez bir unsurdur. Bugün yönetim anlayışındaki gelişmelere bakıldığında verimliliğin artırılması, müşteri memnuniyeti, toplam kalite, ürün geliştirme (ar-ge çalışmaları), ürünü en iyi şekilde pazarlama gibi birçok anlayışın merkezinde insan bulunmaktadır. Çalışan insan, bütün bu konuları en iyi şekilde gerçekleştirebilmek ve işletmenin rakiplerinden farklı olduğunu ispat edebilmek için sürekli kendini geliştirme çabası içinde olmuştur ve olacaktır.

Son yıllarda yönetim anlayışında yaşanan gelişmeler ve bilginin hızla artması kişi, kurum ve toplum düzeyinde değişim ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyacın giderilmesi noktasında ise insan'ın anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel

¹ Ülsever, Cüneyt; *XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, Alfa Kitabevi, İstanbul, 2005, s.13

yaklaşımların ötesinde, ciddi ve belirli bir disiplin içinde ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir.²

Literatüre bakıldığında insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayrı tutarak tanımlayan ya da personel yönetiminin fonksiyonlarını da içine alan bir yaklaşım olarak gören farklı tanımlar bulunmaktadır.

“İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.”³

“İnsan Kaynakları Yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır.”⁴

“İnsan Kaynakları Yönetimi organizasyonun insan ile ilgili boyutudur. Organizasyondaki fonksiyonlar için destektir, İnsan Kaynakları Yönetiminin rolü hat çalışanlarına ya da organizasyonun mal ve hizmet üretimine direkt katkıda bulunanlara İnsan Kaynakları Yönetimi konularında yardım sağlamaktır.”⁵

“İnsan Kaynakları Yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.”⁶

Tanımlardan da görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi insan odaklı olup, hem işgörenin ihtiyaçlarını, hem de işletmenin çıkarlarını gözönünde bulundurarak faaliyetlerini oluşturan bir disiplindir. Sürekli gelişim ve yeniliğe açık yapısıyla çalışan profilini yani insan kaynağını geliştirme amacıyla hareket etmektedir. Gelişmelere uyum sağlarken bir yandan da işletmenin yasalara uyumunu denetleme görevini üstlenmiştir. Personel yönetiminde olduğu gibi yalnızca çalışan ile işletmenin devletle

² Fındıkçı, İlhami; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, Nisan 2003, s.15

³ Yüksel, Öznur; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ekim 2003, s.8

⁴ Fındıkçı, İlhami; a.g.e., s.14

⁵ De Cenzo, David, A – Robbins, Stephen P; *Human Resources Management*, Fifth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc, 1996, s.8

⁶ Kaynak, Tuğray; “v.d.” *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.D.İ.F. Yayını, İstanbul, 1998, s.16

ilişkilerini düzenleyen teknik bir işlev değil, yeni üretim teknikleriyle esnek çalışmaya da uyan dinamik bir yönetim tekniğidir. İnsan kaynakları yönetimi kavramı amaçları ve fonksiyonları açısından iş hukuku konuları arasında yer almaktadır.⁷ Bu nedenle işletmenin yasayla uyumlu bir çalışma programı içinde faaliyetlerini yürütmesi için hem işveren hem de işgören gözüyle şartları inceleyerek, olumsuzlukları iyileştirme yoluna gider. Çünkü, amaç tatmin olmuş işgören ve tatmin olmuş işletmeler yaratmaktır.

B. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanı içine giren konular aynı zamanda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçlarını da oluşturmaktadır. Konular ve işlevler genişledikçe, amaçlar da bu doğrultuda genişlemektedir

İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları arasında⁸;

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini ussal biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Kaynakları örgütün gereksinimlerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- İnsan kaynakları politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü yaratmak,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmak sayılabilir.

⁷ Aydın, Ufuk; "İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları", Prof.Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Tühis, Ankara 2000, s. 1010

⁸ Canman, Doğan; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara Eylül 2000, s. 64-65

Son dönemde insan kaynakları yönetiminin günün koşullarına göre bazı sosyal amaçlara yöneldiği de dikkati çekmektedir. Örneğin kadın işgücünün sayısındaki artış nedeniyle çocuk bakımı, hamilelik ve analık programlarının düzenlenmesi, işgücünün yaşlanmasından dolayı yaşlı işgücünden daha iyi yararlanmanın sağlanması gibi yeni amaçların benimsendiği görülmektedir.⁹

İşyerinde mutlu ve işinde tatmin olan insan verimli bir şekilde çalışır. Çevresindekilerle iyi bir iletişim kurabilmesi, içinde bulunduğu ortama ait olabilmesi de yaptığı işi sevmesi ve sahiplenebilmesi için önemlidir. Kendisini ait hissetmediği bir ortamda bulunan kişi, kaygı ve endişe hisseder. İstemeyerek bir iş yaptığı anda hatalar, verim düşüklüğü, işine yabancılaşma gibi birçok sorunla karşılaşılabilir. Bütün bu konularda sorunlarla karşılaşılmaması için; işgörenin işletme içinde çalışanlarla iletişim ve işbirliğinin gelişimi, motivasyonu, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, yasalarla uyumlu bir iş ilişkisinin sağlanması, işletmedeki insanların verimliliklerinin etik ve sosyal sorumluluklar yoluyla düzenlenmesi¹⁰ gibi pek çok konu insan kaynakları yönetiminin hedefleri arasında yer almakta ve bu doğrultuda çalışmalar yapılmaktadır.

C. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için yatırım yapılacak ve geliştirilecek bir servet olarak görmektedir. Bu bakış açısı ile, işletmede çalışanlar kendilerini güçlendirirken, işletmenin de büyümesine katkıda bulunmak için çalışanlara kaynak, hedef ve fırsat sağlanmaktadır. 1980'lerden sonra işletmelerin insan kaynakları yönetimine önem vermeleri hem işletme içinde hem de işletme dışındaki işlevlerinde bir artışa yol açmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel işlevi insan kaynağını en verimli ve en etkin şekilde yasalara uygun olarak değerlendirmektir. Bunun için de ilk yapılacak şey işletmede bir iş analizi yapmak hangi görevler için hangi nitelikte kaç kişiye ihtiyaç duyulduğunu saptamaktır. Daha sonra her bir görev için görev tarifleri çıkarmak, gerekli

⁹ Aydın, Ufuk; a.g.m s. 1009

¹⁰ Selamoğlu, Ahmet; "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", İşveren Dergisi, Cilt:3 , Sayı: 25 , Temmuz 2000, s. 14 ; Verther, Wıyyial B.; Davis, Jr, And Keith; *Human Resources And Personel Management*, Fourth Edition, New York, Mc-Grav.Hill. İnc., 1993, s. 10

işgören ilanlarını yapmak, başvuruları bazı testler veya yöntemlerle değerlendirerek, uygun işgörenlerin seçilerek işe uyumunun sağlanmasıdır.

Çalışma hayatı sırasında bir işgörenin çalışma isteğini korumak ve arttırmak anlamına gelen motivasyon insan kaynakları yönetiminin en temel ve en zor görevlerinden biridir. Çünkü neyin kimi ne zaman motive edeceğini bilmek bir insan yapısını çözmek kadar karmaşıktır. Örneğin sekiz farklı ülkede yapılan bir araştırma sonucuna göre başarı en motive edici ilk veya ikinci faktör çıkarken ücret hiçbir ülkede beklenen önem derecesine yerleşmemiştir.¹¹ Beklentilerin farklılığı nedeni ile genellikle pek çok işgören tarafından kabul edilebilir olan ortak motivasyon yöntemleri seçilmektedir. Bunlara örnek olarak, adil ücret, özlük hakları, kariyer beklentisi, eğitim olanakları, iş güvencesi, iş ortamı, fiziki ve hijyenik koşullar, kurum kültürü, mesleki prestij, insan ilişkileri verilebilir.

Genellikle üst yönetim tarafından belirlenen ücretlendirme politikasının geliştirilmesi ve performans değerlendirme sisteminin oluşturularak verimli olanın daha fazla ödüllendirildiği bir ücret sisteminin yerleştirilmesi insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biridir. Ayrıca işgörenlerin beceri eksikliklerini ve teknolojideki değişimleri tespit ederek işgörenlerin gelişimlerini sağlayacak eğitim programlarını uygulamaya koymak da insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanı içindedir. Bunların yanı sıra çalışanlarının sorunlarının çözümü, bireyler ve gruplar arası iletişim ve sosyal ilişkilerin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, endüstriyel ilişkiler, sağlıklı bir iklimin oluşturulması, “biz” duygusunun gelişmesi, cezalara dayanmayan bir disiplin sisteminin yerleştirilmesi gibi bir çok uygulama insan kaynakları yönetiminin görevleri içinde yer alır.¹² Yani işgörenin işe alınmasından, işten ayrılmasına kadar geçen süre içerisinde beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması yanında işyeri için en etkin ve en verimli çalışmanın gerçekleşmesi için faaliyette bulunur.

Personel yönetimi, endüstri ilişkileri, davranış bilimleri gibi alanlar da insan kaynakları yönetiminin kapsamı içine girmektedir.¹³ İşin içine karmaşık bir yapıya sahip

¹¹ Efil, İsmail; *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Alfa Akademi Yayınları, Bursa 2006, s.161-163

¹² Fındıkçı, İlhami; a.g.e., s.13 ; Ülsever, Cüneyt, a.g.e, s. 35-36

¹³ Sabuncuoğlu, Zeyyat; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000, s.5; Fındıkçı, İlhami, a.g.e., s,13

olan insanın girmesi, yönetim tekniklerinde farklı bilim dallarından yararlanılmasını gerektirmektedir. Amaç hem verimlilik artırma hem de insanı tatmin edebilme konusu olunca iş sadece maliyet gibi ekonomik alandan çıkıp, çok sayıda insanın bir arada çalışması ile sosyoloji ve psikoloji bilim dallarını ayrıca üretim ile ilgili psikolojik ortamı inceleyen endüstriyel psikoloji bilim dalını da ilgilendirmektedir.¹⁴

Bu nedenle faaliyetlerin birçok alanla ilişkilendirilmesi ve bu konularda doğru uygulamaların yapılabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin; geniş ve kapsamlı bir şekilde eğitim almış, kendi alanı dışında üretim, pazarlama, finans, satış gibi işletmenin diğer işlevlerini de iyi bilen, insan ilişkilerini anlama kabiliyeti yüksek, iletişimi kuvvetli, yöneticilik yeteneğine sahip uzman kişiler olmaları gerekmektedir.¹⁵

II. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

A. Personel Yönetimi Kavramının Gelişimi

Temelleri 19. yy'da Sanayi Devrimi ile başlayan dönemle atılan birçok çalışma, önce insanı mekanik bir üretim faktörü gibi görmüş, daha sonra insan unsurunun sosyal tarafı olduğu keşfedilmiştir. İnsan unsurunun verimlilik üzerinde etkisi olduğunu savunan düşünceler önceleri personel yönetimi adıyla ve daha dar kapsamlı uygulamalarla gün ışığına çıkmıştır. Zaman içinde hizmet sektörünün gelişmesi, bu sektörde kaliteyi belirleyen en önemli faktörün insan olması, bilgi teknolojisi çağı ile beraber insanın farkına varılması gibi nedenler, personel yönetiminin insan kaynakları yönetimi adını alarak hem anlayışını hem de çalışma alanını genişletmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin gelişmiş ve zenginleşmiş uygulamaları olarak ele alındığında, insan kaynakları yönetiminin tarihçesi kısmen personel yönetiminin de tarihçesini oluşturmaktadır. 1900'lü yıllardan sonra personel yönetimi konusunda önemli ve hızlı gelişmeler yaşanmıştır.¹⁶ Bilimsel Yönetim

¹⁴ Ülsever, Cüneyt; a.g.e, s.171

¹⁵ Kaynak, Tuğray; a.g.e., s.24; Şenkal, Abdülkadir; *Sendikası Endüstri İlişkileri*, Kamu-İş, Ankara 1999, s.201

¹⁶ Ayrıntılı bilgi için bkz. Efil, İsmail; a.g.e, s35-103

Anlayışıyla Frederick Taylor ve Henry Fayol, İnsan İlişkileri Anlayışıyla Elton Mayo¹⁷ ve sonrasındaki çalışmalar bu gelişmelere çok önemli katkılar sunmuşlardır.

- Bilimsel Yönetim Anlayışı : 18. yy sonlarında buharlı makinanın icadı ile toprağın ana sermaye olduğu tarım toplumundan, makinanın üretimde en önemli faktör olduğu sanayi toplumuna geçilmiştir. Sanayileşme ile birlikte; şehir hayatı, fabrikalar, kâra dayalı yönetim, işçi sınıfı¹⁸ gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu anlayışta Taylor işçiye yönelmiş, onun için kurallar ve yöntemler geliştirirken, Fayol yöneticinin sahip olması gereken özelliklerden,¹⁹ işletmenin yönetimi için yapılması gereken işlevlerden, bu işlevlerin hayata geçirilebilmesi için gerekli ilkeler ve kurallardan²⁰ bahsetmiştir. Her ne kadar biri üretim, diğeri yönetim teknikleri ile ilgilense de bakış açıları aynı olduğundan, insanın psikolojik sorunlarına eğilmeyerek, duyguları, moral düzeyi, sosyal durumu gibi faktörleri önemsemeyerek²¹ insanın duygu ve düşünceleri ile işine katkıda bulunabileceğini, ya da ruhsal durumun işini etkileyebileceği anlayışını gözardı etmişlerdir.

Bilimsel Yönetim Anlayışı çerçevesinde 19. yy'ın sonlarında verimliliğin artırılması için yönetim tekniklerinin bilimsel yönden incelenmesine karar verilmiştir. Bu amaçla işgörenin yapılacak iş için gerekli niteliklere sahip olup olmamasının incelenmesi, geliştirilmesi gereken işgörenin eğitimi konusunda çalışmalarda bulunulması, işe uyumunun sağlanması, yaptığı işle ilgili olarak verimliliğin ölçülmesi gibi işgören ile ilgili çalışmaların ayrı bir bölüm tarafından takip edilmesi gerekliliği²² ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bu anlayış işgören seçiminde, eğitiminde, iş değerlemede ve ücretlemede iş analizi kavramının önemini, ücretin de önemli ve etkin bir yönetim aracı olduğunu ortaya koymuştur.²³ Bu çalışmalar personel yönetiminin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır.

¹⁷ Can, Halil; *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayınları, Ankara, Ekim 1992, s. 44 – 51; Bingöl, Dursun; *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Ün. Basımevi, Ankara, 1990 s. 3- 5

¹⁸ Eren, Erol; *ve Yönetim Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul Ocak 2001, s. 37

¹⁹ Selamoğlu, Ahmet; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Prof. Dr. Metin Kutal’a Armağan, Tuhis; Ankara 1998, s. 575

²⁰ Eren, Erol; a.g.e, s. 22

²¹ Can, Halil; a.g.e. s. 48

²² Yüksel, Öznur; a.g.e, s. 12-13; Bingöl, Dursun; a.g.e., s. 3; Canman, Doğan; a.g.e. s.11

²³ Sabuncuoğlu, Zeyyat; *Personel Yönetimi*, İstanbul, 1988, s. 22

- İnsan İlişkileri Anlayışı : 1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmalarıyla Elton Mayo ve arkadaşları işletmede çalışan insanı mekanik bir yapıdan farklı, sosyal bir canlı olarak ele almışlardır.²⁴ İnsan İlişkileri Anlayışı'nda işgörene önemli olduğunu hissettirmek, görüşlerini almak ve rutin işlemlerde kendi kararlarını verebilmelerine olanak sağlamak dikkat çekici noktalardır.²⁵ Bilimsel Yönetim Anlayışını insan unsurunu ruhsal, duygusal bir varlık olarak ele almadığı, aşırı uzmanlaşmanın monotonluğa sebep verdiği için verimliliğe katkı sağlamadığından dolayı eleştirmiştir. Bilimsel Yönetim Anlayışında insan unsuru “araç” olarak değerlendirilirken, Mayo insanı “amaç” olarak ele almıştır.²⁶

Tarihsel gelişim süreci içinde bilimsel yönetim anlayışı ile başlayan, bunu takiben çalışanların her türlü problemleri (barınma, sağlık, mali konular, çalışma şartlarını iyileştirme) ile ilgilenen çalışma refahının geliştirilmesi hareketi, endüstriyel psikoloji alanında Munsterberg'in çalışanın test yöntemiyle seçilmesinden motivasyonu ve eğitimi konusundaki çalışmaları, I. Dünya Savaşı sırasında nitelikli işgücüne ihtiyacın doğması ve işgörenlerin en iyi şekilde değerlendirilebilmesi için yapılan çalışmalar dönemin personel yönetimi bölümlerinin oluşturulmasını aynı zamanda bugünkü insan kaynakları yönetiminin de başlangıcını sağlayan bilimsel gelişmelerdir²⁷. Diğer taraftan Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan çalışma koşulları da personel yönetiminin gelişiminde etkili olmuştur. Özellikle çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretlerin düşüklüğü, kadınların ve çocukların kötü koşullarda çalıştırılması ve devletin herhangi bir konuda müdahale etmemesi sonucu işçiler çalışma koşullarını iyileştirmek ve aynı zamanda yaşam şartlarını yükseltmek amacıyla kendi birliklerini kurma yoluna gitmişlerdir. Daha sonraları meydana gelen sosyal gelişmeler nedeniyle devlet çalışma hayatına müdahale ederek hukuksal düzenlemeler getirmiştir. Böylece devlet işçi ile işveren ilişkilerine karışarak, çalışma hayatında iş hukuku kurallarını oluşturmuş, toplu pazarlık ve grev yapma haklarının yaygınlaşmasını sağlamış ve böylece de personel yönetiminin gelişmesine yol açmıştır.²⁸

²⁴ Can, Halil; a.g.e., s. 52

²⁵ Sabuncuoğlu, Zeyyat; *İnsan Kaynakları...*,s.11

²⁶ Yüksel, Öznur; a.g.e. , s. 14

²⁷ Selamoğlu, Ahmet; “İnsan Kaynakları Yönetiminin” , s. 576

²⁸ Bingöl, Dursun; a.g.e., s. 3, Şenkal, Abdülkadir; a.g.e. s. 23

B. Personel Yönetiminin Tanımı ve Amacı

Personel yönetimi, günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olarak bahsedilen bazı uygulamaları kapsamı içine alsada insan kaynakları yönetiminden daha dar bir alanda faaliyetlerini sürdürmüştür. Literatürde personel yönetimi kavramına ilişkin yapılan tanımlarda ortak faaliyetler dikkati çekmektedir.

“Personel Yönetimi; örgütün işlevlerini ve gayelerini yerine getirecek ve en fazla etkinliği sağlayacak bir tarzda üstün bir işgücünü kazanma, geliştirme ve koruma sanatıdır. Bu tanım açısından personel yönetimi, örgüte personel sağlamak, örgütün insan gücü kaynağının en verimli kullanılması yollarını göstermek, personeli değerlemek ve korumak ve çeşitli personel sorunlarının çözümünde yardımcı olmak gibi işlevleri içermektedir.”²⁹

“İşlerin yürütülmesinde, gereksinme duyulan personelin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi ve işe uyarlanması, değerlendirilmesi ve ücretlenmesi gerekecektir. Personel Yönetimi, işte tüm bu fonksiyonları üstlenen, işgören fonksiyonlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlemdir.”³⁰

“Personel İdaresi; Personel fonksiyonunu bir teşkilatın esas hedefine varmasını sağlamak gayesiyle bu teşkilata ait personelin tedariki, geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, entegrasyonu, sağlık ve korunmasının temini gibi konularla ilgilendirir.”³¹

Personel yönetiminin amacı daha çok işgücünün yetiştirilmesi, yönetimi ve yönetilmesiyle ilgili yeterlilikleri belirlemek şeklinde çok sınırlı tutulmuştur. Bir başka ifade ile personel yönetiminin temel amacı işletmenin asıl hedefine ulaşmasını yetenekte işgücü sağlamak³² ve bu işgücünü en etkin ve verimli şekilde kullanmak³³ olarak belirtilmektedir. Bunun için de işgücünün en iyi şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktadan bakıldığında personel yönetimi süreci örgütün teknik aktiviteleri üzerine oturtulmuştur. Bu durum işletmede çalışan insanların kontrol

²⁹ Bingöl, Dursun; a.g.e., s. 8

³⁰ Sabuncuoğlu, Zeyyat; “*Personel*”, s. 13

³¹ Yalçın, Selçuk; *Personel İdaresi*, İstanbul 1971, s. 4

³² Canman, Doğan; a.g.e., s. 5

³³ Sabuncuoğlu, Zeyyat; *Personel*, s. 13

edilmesi ve yönetilmesi gereken bir sermaye olarak görülmesine neden olmuştur. Aslında personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi özünde aynı amaçta kesişir. İki kavram da aynı fonksiyonu gösterir, işletmede çalışan en önemli elemanı temsil eder: işletmenin insan kaynağını³⁴. Ancak personel yönetimi daha çok günlük sorunlarla ve konularla ilgilendiğinden faaliyetleri açısından geniş bir uygulama alanına yayılmadığı³⁵ için işlevleri bakımından insan kaynakları yönetiminden daha dar bir alanda faaliyetlerini sürdürmüştür.

C.Personel Yönetiminin İşlevleri

Personel yönetimi önceleri işletmelerin kayıtlarının tutulması, prosedürlerin izlenmesi ve yasal işlemlerin takip edilmesi gibi yalnızca özlük işlemlerini kapsamıştır. Bu dönemde personel yönetiminin işlevleri kayıt tutma faaliyeti olarak adlandırılmış ve insan faktörü işletme için bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmiştir. Hatta ilk dönemlerde personel yönetiminin faaliyetlerine bakıldığında insan unsurunun işletmeye mali boyutları açısından nelere mal olacağı, işletmenin karından neler götüreceği üzerine hesaplamalar yapılmıştır.

Zaman içinde rekabet koşullarındaki artış, verimliliği ön plana çıkarmış ve işletmedeki üretim faktörleri içinde en yüksek verimin insan unsurundan elde edilebileceğinin farkına varılmıştır. İşletmenin başarısı için insan gücünün geliştirilmesinin en önemli faktör olduğunun kabul edilmesi üzerine insan kaynağından en iyi şekilde yararlanabilme ön plana çıkmıştır. Bunun için de insanın fark yaratacak olan zeka ve yeteneklerinin işe uyarlanabilmesinin sağlanması gerekmiştir.³⁶Yine de zaman içinde personel yönetimi, çalışma alanını genişleterek sadece norm ve uygulamalar kapsamından; danışmanlık, uzmanlık, değer ve misyon yaratma gibi şirket içinde diğer alanlarda insana yönelerek ihtiyaçların belirlenmesi ve değerlendirilmesi gibi konuları da kapsamına almıştır.

³⁴ Harvey, Don & Bowin; Robert Bruce; *Human Resources Management An Experionâl Approach* London, Prentice – Hall Inc 1996, s.10

³⁵ Fındıkçı, İlhami; a.g.e., s.13

³⁶ Yüksel, Öznur; a.g.e. , s. 10

D. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Küreselleşme Sürecinin Etkileri

Küreselleşme son yılların en çok tartışılan kavramıdır ve birbirinden çok farklı tanımlarla yorumlanmaya çalışılmaktadır. Küreselleşmenin ortaya çıkışı konusundaki görüşler üç grupta toplanabilir;³⁷

Birinci grup küreselleşmeyi teknolojik gelişmelere bağlamakta, bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin bilgi aktarımını, ulaşımı ve sermayenin küresel dolaşımını sağladığını böylece küreselleşmenin kendiliğinden ortaya çıktığını ifade etmektedirler.

İkinci gruptakiler küreselleşmeyi piyasaların uluslararasılaşmasına bağlamaktadırlar. Bu görüşe göre teknolojik gelişmeler ve artan üretim piyasaların dışa açılmasını sağlamış diğer bir deyişle her şey piyasaya terk edilmiş ve piyasa egemen kılınmıştır.

Üçüncü gruptakilere göre ise küreselleşme yeni bir şey değildir ve kapitalizmin mantığından kaynaklanmaktadır.

DPT 'nın 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı çalışmalarında ise küreselleşme “ ekonomik, politik, sosyal, ve kültürel alanlarda , bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması”³⁸ olarak ifade edilmektedir.

Yukarıdaki farklı yaklaşımlarda da görüldüğü gibi ulusal sınırların kalkması, dünyanın küçülerek bütünleşmesi, bilginin genişlemesi, gelişen teknolojinin her yere ulaşabilme yeteneği, rekabetin uluslararası piyasaya taşınması, hem bireysel olarak insanın kendini geliştirmesini hem de insanın içinde bulunduğu işletmelerin gelişmesini ve değişmesini zorunlu kılmaktadır. Esnek talep ve esnek arzın hakim olduğu küreselleşme sürecinde işletmeler, endüstriler ve ülkeler arasında yoğun bir ekonomik işbirliğinin sağlanması, çok uluslu işletmelerin yerini ulus ötesi işletmelerin alması ve artan rekabet ortamı nedeniyle sosyal standartlar üzerinde yapılan baskılar küreselleşmenin dikkat çeken sonuçlarından bazılarıdır. Küreselleşme ile işletmeler bir ülkede yapacakları yatırımla üretimlerini gerçekleştirirken dahi, buranın kendilerine

³⁷ Özdemir, Süleyman; *Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti*, İTO Yayını, No:2004-69, İstanbul, 2004, s. 174-175

³⁸ Özdemir, Süleyman; a.g.e. s.176

nasıl bir rekabet avantajı sağlayacağını düşünmektedirler.³⁹ Çünkü rakip firmalarla rekabet edebilecek düzeyde özelliklere sahip olmak bu süreçte çok önemli olmuştur.

Rekabetin küreselleşmesiyle az sayıda ancak daha nitelikli işgücü kullanan teknolojilerin geliştirilmesi, istihdam olanaklarının, nitelikli işgücünün lehine artmasını sağlamaktadır⁴⁰. Vasıfsız işgücü açısından bakıldığında ise küreselleşmenin bu kişilerin istihdam şanslarını son derece olumsuz etkilediği görülmektedir. Küreselleşme; işgücünde farklılık yaratacak vasıfları, üretim ve yönetim tekniklerini ön plana çıkarmıştır. Hem sermaye hem de yüksek vasıflı işçiler için dolaşım olanağı sağlayan küreselleşme sürecinden yararlanmasını bilen işletmeler gelir artışı sağlayabileceklerdir. İşte bu noktada insan kaynakları yönetimi rekabet gücünü arttırabilmek için en önemli üretim faktörü olan insan gücü planlamasını yapmak, bireysel başarıyı ön plana almak, çalışanların eksikliklerini eğitim ile tamamlamak, doğru motivasyon araçlarını kullanmak çalışanlara daha fazla söz hakkı tanıyarak insana yatırım yapmayı bir gereklilik olarak görmek zorundadırlar.

Teknoloji ile birlikte iletişim alanında gerçekleşen gelişimler, bilginin çok hızlı bir şekilde yayılmasını ve yükselen rekabet koşulları da işletmelerin işlevlerini ve sorumluluklarını değiştirmelerini sağlamıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte onu üreten ve kullanan insan unsuru ön plana çıkmıştır.⁴¹ Diğer bir ifadeyle farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsuru⁴² olduğu için insana değer veren, onu geliştirmeyi amaçlayan, her alanda danışmanlık rolü üstlenmiş olan insan kaynakları yönetimi anlayışının önemi artmıştır.

İnsan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde önemli bir etkiye sahip olan küreselleşme beraberinde, bu yönetim anlayışının gelişmesine neden olan aşağıdaki sonuçları getirmiştir:

a) İşgücünün Değişen Yapısı: Teknolojik gelişmeler sonucu beden gücünün yerini

³⁹ Eren, Erol; a.g.e., s. 121

⁴⁰ Serdar, Aysu; “Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye’de İş Piyasaları”, Prof. Dr. Nurhan Akçaylı’ya Armağan, UÜİİBF, Bursa 2000, s.286

⁴¹ Keser, Aşkın; “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi; İnsan Kaynakları Yönetimi “, www.isguc.org 25.Ocak.2006

⁴² Selamoğlu, Ahmet; “İnsan Kaynakları Yönetiminin ”, s. 573

beyin gücü almış, birçok işçinin yaptığı işi makineler yapmaya başlamıştır. İleri teknoloji, yeni vasıflara ve iyi düzeyde eğitilmiş işgücüne ihtiyaç duymaktadır.⁴³ Böyle olunca *mavi yakalı* işgücü olarak beden gücüne dayanan vasıfsız işçi profili, yerini beyin gücünü kullanan *beyaz yakalı* bilgi işçisine bırakmaya başlamıştır.⁴⁴ Bilgi işçileri, mavi yakalı işçilere oranla daha *bağımsız* ve daha *üretkendirler*,⁴⁵ önemsedikleri konular mavi yakalı işgücünden farklıdır. İşletme içinde değerinin bilinmesi, yükselme olanakları, sosyalleşebilmesi, kurum kültürü, çalışma ortamında verimli olup tatmin olabilmesi gibi konular beyaz yakalı işgücü için önemlidir. Onlar, üretimi başlangıcından bitimine kadar düşünüp, tasarlayan, uygulayan ve yönetip sonuçlandıran niteliklere sahiptir⁴⁶. Bu nitelikler doğrultusunda uzmanlaşmış bilgi işçisinin üretimde fark yarattığı, doğrudan verimliliği dolayısıyla karı etkileyen bir faktör olduğunun anlaşılması ve önemsedikleri konuların farklılığı yönetimde insanı yatırım yapmaya değer bulan yeni bir anlayışı ortaya çıkarmıştır.

b) Hizmet Sektörüne Geçiş: Teknolojide yaşanan gelişmelerin üretim alanına yansımaları ile işin yapısı değişmiş bilginin hızlı bir şekilde yayılması işgücünü sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaydırmıştır. Hizmet sektörünün öneminin artması ile birlikte, çalışanın niteliklerinde çok büyük farklılıklar ortaya çıkmış, standart olmayan esnek çalışma biçimleri yaygınlaşmaya başlamış, işletmeler için rekabetin iki ana kaynağı olan kalite ve fiyat ekseninde insan en önemli faktör haline gelmiştir. Çünkü hizmet sektöründe kaliteyi belirleyen en önemli faktörün insan olduğu iddia edilmektedir.⁴⁷ Hizmet sektörünün genişlemesi ile birlikte bu sektörde çalışanların sayıları artmış ve çalışanların tecrübe, beceri, ve zekalarının işletmenin başarısında önemli bir rol oynadığı fark edilmiştir. Bu farkındalık çalışanların gelişimini sağlayacak eğitim programlarının, motivasyon araçlarının, teşvik ve ödüllendirme yöntemlerinin, iş analizi değerlemesi gibi davranışçı yönetim tekniklerinin yaygın bir şekilde kullanılmasına ve bireyin ön plana çıkmasına yol açan yeni bir eğilimin insan

⁴³ Kocabaş, Fatma; “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm” Dumlupınar Üniversitesi, S.B.D, Sayı: 10 Haziran 2004, s. 39

⁴⁴ Keser, Aşkın; a.g.m. , www.isguc.org 25.Ocak.2006

⁴⁵ Bozkurt, Veysel; *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1997, s. 111

⁴⁶ Bayraktaroğlu, Serkan – Tunçbilek, Murat; *Bilgi Toplumunda “İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü”*, <http://www.ceterisporibus.com>. 15. Mart. 2006

⁴⁷ Ülsever, Cüneyt; a.g.e. s. 25-26

kaynakları yönetimini oluşmasına neden olmuştur.⁴⁸

c) Kadın İşgücü: Yaşanan değişimler kadının geleneksel statüsünü de değiştirirken ekonomik ve sosyal yaşamda aldıkları rol giderek artmaya başlamıştır. Savaş sonrası ekonominin bozukluğu, aile reisi anlayışının değişmesi, yaşam şartlarının zorlaşması, eğitim seviyelerinin yükselmesi gibi değişik nedenler kadının işgücüne katılımını arttırmıştır. Hizmet sektörünün gelişmesiyle kadın iş gücüne daha çok imkan tanınmış, iş hayatına girmeleri daha da kolaylaşmıştır. Yapılan çalışmalar kadın çalışanların genellikle hizmet sektöründe finans, sigortacılık, emlakçılık ve satış işlemlerinde erkeklere nazaran daha fazla yer aldıklarını göstermektedir.⁴⁹ Kadınların iş hayatına girmeleri beraberinde esnek çalışma saatlerini de getirmiştir. Kadın iş gücünün özellikle tercih ettiği esnek çalışma, onların hem ailelerine hem de işlerine zaman ayırmalarına imkan vermiştir. Bütün bu gelişmelere rağmen pek çok işverenin kadınların geçici olarak çalıştıklarını, erkeklere oranla kendilerini daha az işe verdiklerini, olası hamilelik ve geleneksel rolleri yüzünden özellikle yönetim basamaklarına getirilmemeleri yönünde bir görüşe hakim oldukları söylenebilir.

Oysa günümüzde işgücünün önemli bir parçası olan kadının istihdamı ve geliştirilmesi, işletmenin başarısı için bir gereklilik haline gelmiştir. Bu gerekliliğin farkında olan işverenler ise kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunları azaltmak amacıyla; part-time çalışma, esnek çalışma, süt izni, iş paylaşımı, kreş ve yuva hizmetleri, eğitim hizmetleri, evde çalışma gibi bazı imkanlar sunmaya çalışmaktadırlar⁵⁰. Bunların hayata geçirilişi de insana önem veren ve insana yatırım yapılmasına inanan bir yönetim anlayışı ile yani insan kaynakları yönetimi ile sağlanmaktadır.

d) Esnek Çalışma Biçimleri: Rekabet her geçen gün artmakta, işletmeler rekabete ayak uydurmak ve kendilerini geliştirmek için yeni üretim ve yönetim teknikleri geliştirmektedirler. Bu gelişmeler yeni çalışma biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bilgi

⁴⁸ Kılış, İlnur; “ Küreselleşme ve Değişen Endüstri İlişkileri”, Prof. Dr. Nurhan Akçaylı’ya Armağan UÜİİBF, Bursa 2000, , s. 217

⁴⁹ Aytaç, Serpil; “ Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu” Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Tühis Yayını, Ankara,2000, s. 910

⁵⁰ Aytaç, Serpil; a.g.m. s. 906,911

ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin uygulandığı esnek üretim sistemleri, esnek çalışma biçimlerini diğer bir deyişle atipik istihdam biçimlerini beraberinde getirmiştir.⁵¹ Özellikle;

- Çalışanların yaşam standardını yükseltmek, kendilerine ve ailelerine zaman ayırmak
- Genel işgücü yapısında kadın işgücü, nitelikli işgücü, genç ve yaşlı çalışan oranının artması ve bu işgücünün esnek çalışmayı tercih etmesi,
- Sanayi sektöründen esnek çalışma biçimlerini uygulayan hizmet sektörlerine doğru bir kayma yaşanması ve
- Bilgi toplumunun gereği olarak, kişilerin çalışırken de mesleki ve genel eğitim ihtiyaçlarını giderme eğilimlerinin artması esnek çalışmanın hızla yayılmasına neden olan temel faktörlerdir.⁵²

İşverenler de ağır rekabet koşulları karşısında maliyetleri düşürmek, tüketiciden gelen talep değişikliklerine uyum sağlayabilmek, rekabet gücünü arttırabilmek, nitelikli işgücüne sahip olabilmek ve ellerinde tutabilmek için esnek çalışma biçimlerini işletmelerinde uygulamaya sokmak istemişlerdir. Bu nedenle çalışma ilişkilerinde yeni hukuksal düzenlemelerin ortaya çıkması bir zorunluluk haline gelmiştir.

e) Yeni Yönetim Teknikleri: Küreselleşme ile her alanda yaşanan değişim, işletmelerin hem üretim hem de yönetim tekniklerinde gelişmelere neden olmuştur. İnsan ilişkileri hareketi ile başlayan ve insanın sosyal ilişkiler içinde bir varlık olduğuna dikkat çeken anlayıştan günümüze kadar insan unsuru üzerinde durulmuş ve farklı yönetim teknikleri uygulanmıştır. Üretim modellerindeki değişim ve hedeflenen konular nedeniyle yönetim teknikleri de zaman içinde değişmiştir. Taylorizm akımının hakim olduğu kitle üretim sürecinde; verimliliğin ön planda tutulması ancak insanı ele almadan, makinelerle eşdeğerde görmesi⁵³ Bilimsel Yönetim Anlayışına yapılan eleştirileri arttırmıştır. Bu dönemde, sanayi devrimiyle birlikte büyük fabrikalarda kötü çalışma şartlarını iyileştirmek için işçiler kendi birliklerini kurmuşlar,⁵⁴ işveren

⁵¹ Türkiye İşveren Sendikaları, XXII Genel Kurul Çalışma Raporu, Ankara, 25- 26 Aralık 2004, s. 99

⁵² Kılıkış, İlknur; a.g.m., s. 215

⁵³ Sabuncuoğlu, Zeyyat; "Personel" s. 23,

⁵⁴ Bingöl, Dursun; a.g.e., s. 3

karşısında sendikalar aracılığıyla söz sahibi olmaya çalışmışlardır. Sonraları teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, üretim koşullarının değişmesi ve esnek üretim düzeninin oluşmasıyla, vasıflı işgücüne olan talep artmış ve işçiye daha çok sorumluluk verilmiştir. Kitle üretimi düzeninin aşırı işbölümü yerine işçinin faaliyet alanı genişletilmiş, eğitim yaygınlaştırılmış ve işçinin yaratıcılığı teşvik edilmiştir.⁵⁵

Zaman içerisinde rekabet koşulları altında hem işletmeler için hayatta kalma mücadelesini gerektiren koşullar hem de işletmede çalışan nitelikli işgücünün beklentileri değişmiştir. Bu değişiklik motivasyonu, verimliliği, kaliteyi, müşteri memnuniyeti gibi değerleri ön planda tutan, amaçlarına göre yönetim, kalite çemberleri, stratejik yönetim, benchmarking, değişim mühendisliği kavramlarıyla ifade edilen bazı yeni yönetim tekniklerini ortaya çıkarmıştır.⁵⁶ Yeni yönetim teknikleri ve insana önem veren uygulamalar, insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmıştır.

f) Sendikaların Üye Kaybı: İşgücündeki yapısal değişiklik ile mavi yakalı işgücünden, beyaz yakalı işgücüne geçiş, kadın işgücünün iş yaşamına girmesi, sanayi sektöründen hizmet sektörüne kayış, nitelikli iş gücündeki artış ve çalışma koşullarındaki esnekleşme sendikaların önemini azalmasına, buna karşılık insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasına neden olmuştur.⁵⁷ Çünkü nitelikli iş gücünün kendi pazarlığını yapabilmesi, sendikalara gereksinimi azaltmaktadır. Esnek çalışma biçimleri, birlikte hareket etme, örgütlenme duygusunu zayıflatmakta ve sendikaların genellikle mavi yakalı işçilerin talepleri üzerinde çalışmalarını farklı talepler peşinde olan beyaz yakalı işçileri sendikadan uzaklaştırmaktadır. Bu nedenlerden dolayı sendikalar üye kaybına uğramıştır

Diğer taraftan insana değer veren, ön plana çıkaran yönetim anlayışındaki gelişmeler ve yönetim tekniklerindeki gelişmeler sendikaların işletmelerde pasif kalarak üye kaybına uğramasının bir başka nedenini oluşturmuştur. Buna karşılık bazı işletmeler ise insan kaynakları yönetimi politikalarını, maliyeti düşürücü ve işletmenin rekabet koşullarında esnekliğini arttırarak ayakta kalmalarını sağlayan bir etken olarak

⁵⁵ Bozkurt, Veysel; *Enformasyon* , s. 95

⁵⁶ Ayrıntılı bilgi için bkz. Efil, İsmail; a.g.e, s.227-272

⁵⁷ Aydın, Ufuk; a.g.m., s. 1012 ; Kocabaş, Fatma; a.g.m., s. 46-47

görmüşler ve sendikayı uzakta tutmuşlardır.⁵⁸

Günümüzde işletmelerin insan ve gereksinimlerine karşı bakış açısı değişmiş ve bireysel olarak istekler de farklılaşmıştır. Sendikalar bugünün gerektirdiği rekabet koşulları çerçevesinde üyelerine karşı hizmetlerini çeşitlendirmedikleri müddetçe üye kayıplarının devam etmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu çöküşten kurtulmak için sendikaların üyelerine geleneksel hizmetler yanında değişik alternatif hizmetler sunması gerekmektedir.⁵⁹

Sendikaların üye kaybının artmasıyla birlikte insan kaynakları yöneticileri toplu sözleşme ve sendikalarla ilişkileri ikinci plana alarak çalışanlarla bireysel ilişkiler ve çalışma ilişkilerinin başarılı ve etkili yönetimi konusuna yönelmişlerdir.⁶⁰ Bu da göstermektedir ki önemi gittikçe artan nitelikli işgücü artık bireysel amaçlarını ön planda tutmakta ve bunların tatmini yönünde bir yönetim isteği sergilemektedir.

III. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR

Gelişen dünyada yaşanan değişimleri yakından takip eden işletmeler yönetim anlayışlarında da değişiklikler yapmışlardır. İlk başlarda bilimsel çalışmalarla ön plana çıkmış olan insan faktörü günümüzde her alanda artan bir şekilde önemini korumaktadır. İnsan unsurunu merkezine alarak bu yönde çalışmalar yapan insan kaynakları yönetimi anlayışının temelinde personel yönetimi anlayışı bulunmaktadır. İşletmelerde verimliliğin sağlanmasında insan faktörünün öneminin anlaşılması ve insanın çok boyutlu olarak ele alınıp incelenmesi personel yönetimi disiplininin insan kaynağı disiplini olarak gelişmesine neden olmuştur.⁶¹ Genel olarak insan kaynakları yönetimi personel yönetimi anlayışına göre daha gelişmiş, daha etkin ve söz sahibi olan, daha modern, daha esnek, daha bireycidir. Aynı zamanda da insan unsurunu

⁵⁸ Şenkal, Abdülkadir; a.g.m., s. 194

⁵⁹ Tınar, Mustafa Yaşar; "Sosyal Siyasetten Endüstri İlişkilerine /Endüstri İlişkilerinden İnsan Kaynaklarına", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Tühis, Ankara 2000, s.895

⁶⁰ Gök, Sibel; *21 Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, Ocak 2000, s. 31

⁶¹ Seymen, Recep; " Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine" Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan , Tühis, Ankara 1998, 593 – 594

işletmenin en önemli kaynağı olarak gören bir yönetim anlayışıdır.⁶²

Personel yönetimini özünde bir kayıt takip işi (çalışanın bordrosunu takip etmek, ücret vergi, prim, sigorta ödemelerini zamanında yapmak, çalışanın disiplinini sağlamak gibi) olarak tanımlayan görüşe göre personel yönetimi politikaları “ pasif insan politikaları olarak nitelendirilmektedir. Çünkü işe insan bulmaktan öte hiçbir aktif görevi olmadığı iddia edilmektedir.”⁶³

İnsan kaynakları yönetimi ise çalışanı işletmenin gelişmesi için önemli bir kaynak olarak değerlendirmiş ve idari fonksiyonlarını daha geniş bir kapsama taşıyarak, çalışanları yetenekleri ve vasıfları doğrultusunda, hem kendi çıkarlarına hem de işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde geliştirmeyi amaçlamıştır.⁶⁴

İnsan unsurunun ön plana çıkmasıyla personel yönetiminin rutin işlerinin yanı sıra çalışanın eğitiminden, motivasyonundan, gelişiminden sorumlu olan aynı zamanda hem personel yönetiminin işlevlerini devam ettiren, hem de yeni işlevlerle kapsamını genişleten insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu yönüyle insan kaynakları yönetimine “aktif insan politikaları ” nitelendirilmesi yapılmıştır.⁶⁵

İşlevsel düzeyde bakıldığında personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi faaliyetleri özünde aynıdır ancak personel yönetimi bölümlerin birbirleri ile ilişkilerine mikro düzeyde bir bakış açısıyla bakarken, insan kaynakları yönetimi işletme içindeki birimlerin ilişkilerini makro düzeyde ele almaktadır.⁶⁶ İki yönetim anlayışı arasında bakış açıları sebebiyle işlevsel farklılık olmasına karşılık ikisinin de ortak noktası insan unsurudur.

Geçmişte işlevi sadece işe alma, işten çıkarma faaliyetleriyle sınırlı olan personel yönetimi, her birimin yöneticisi tarafından uygulanırken, yaşanan gelişmeler , değişen koşullar ve gelişen ihtiyaçlar sonucunda işlevleri çeşitlenerek ayrı bir bölüm olarak işletmelerde yerini almıştır.⁶⁷

Sendikalaşmanın yoğun olduğu dönemlerde toplu sözleşmelerle ilgilenen personel

⁶² Aydın, Ufuk; a.g.m., s. 1004

⁶³ Ülsever, Cüneyt, a.g.e. 25

⁶⁴ Selamoğlu, Ahmet; “İnsan Kaynakları Yönetimi ve...”, s. 13-14

⁶⁵ Ülsever, Cüneyt, a.g.e. 25

⁶⁶ Yüksel, Öznur; a.g.e., s. 21

⁶⁷ Bingöl, Dursun; a.g.e., s. 4-5

yönetimi anlayışı, daha katı bir tutum içinde kuralların, prosedürlerin uygulanmasını benimseyerek, bu uygulamaların geliştirilmesinden çok nasıl uygulandığı üzerinde durmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ise daha esnek yapıda, bireysel yaklaşımı ile sözleşme konusunda da bireysel sözleşme üzerinde durmuş, gelişmeye, değişikliklere ve yeniliklere açık, baskı oluşturmada işletme ihtiyaçları doğrultusunda hareket eden bir yönetim anlayışı sergilemektedir.

Personel yönetimi çalışanların işletme ve devletle ilişkilerini düzenleyen teknik bir işlev görürken, insan kaynakları yönetimi bu fonksiyonu da içeren aynı zamanda da üretim, muhasebe, pazarlama fonksiyonları gibi işletme yönetimine katkıda bulunan daha geniş bir disiplin işlevi görmektedir. Bu yönüyle işletmede personel yönetimine göre daha çok söz sahibidir.⁶⁸ Asıl konusu insanı geliştirmek ve karşılıklı ihtiyaçları sağlamak olduğu için insan kaynakları yönetimi her birime destek olmakta, danışmanlık rolü üstlenerek yardımcı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle geniş anlamda insan kaynakları yönetimi kavramı insan kaynakları yöneticisine, işletmenin tamamına önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip yüksek düzeyde bir uzmanlık rolü vermektedir.⁶⁹

⁶⁸ Fındıkçı, İlhami; a.g.e., s. 18

⁶⁹ Şenkal, Abdülkadir; “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, www.jsgu.org 04.Nisan.2006

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki başlıca farklar başlıklar halinde aşağıdaki tabloda incelenmiştir:

Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar (Kaynak: Ufuk, Aydın; a.g.m. sf. 1005)

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Taktik ağırlıklı	Daha stratejik
Kısa dönemli ve başkalarının tepkilerinden etkilenir	Uzun dönemlidir, politika oluşturur, insiyatif kullanır
Geleneksel etkileşim araçlarından yararlanır	Çok çeşitli iletişim kanallarının devreye sokar
Geleneksel üretimin yapıldığı, iş gücünün karar alma sürecine katılmadığı organizasyonlara uygun	Kalite çemberlerinde ve gruplarda yer alanların kararlara katılmalarına özel önem verir.
Geleneksel sendikali iş yerlerine uygun	Sendikalara değil, bireysel iş ilişkilerine önem verir
Geleneksel ücret ödeme sistemini esas alır	Performansa göre ücreti ve çeşitli ücret sistemleri ile motivasyonu benimser
Statükoyu korur, değişime direnir	Değişim ister, esneklik önemlidir
Pluralist yaklaşımı ile herkesin görüşünü almaya yakındır	Tekil perspektif ile insanları ortak amacına yönlendirmeye çalıştığından sendikaları ve farklı görüşleri önemsemez
Tüm işçi grupları için eşit koşulları öngörür	(Bireysel) İş Sözleşmelerine, ücret ve ödül sistemlerine önem verir
Zor durumda kalanlara yardımı öngörür	Bireyleri zor durumlarda nasıl hareket edeceklerine hazırlar
Herkes için adil bir sistem ve buna ilişkin kural ve süreçler ister	Herkesin adil muameleye hakkı olduğunu ve etkin yönetimin buna olanak sağlayacağını söyler
İnsanlarla çalışmanın zorluğundan doğan bir aktivitedir	İnsanların yönetimi, diğer kaynakların yönetiminden farklı değildir

“Bu tablo bir yandan insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayırırken ; bir yandan da insan kaynakları yönetiminin esaslarını belirtmekte , insan kaynağını bir maliyet olarak gören personel yönetimine karşılık, insanı örgütün bir değeri olarak algılayan anlayış olduğunu da ortaya koymaktadır.⁷⁰”

“Personel yönetimi”nden “insan kaynakları yönetimi”ne doğru yaşanan değişim son yıllarda yerini “stratejik insan kaynakları yönetimi”ne bırakmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi “İşletmenin örgütsel hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan insan kaynaklarının düzenlenmesine ve faaliyetlerine ilişkin planlanmış modeldir. İşletme performansının artırılması ve örgütsel kültürünün yenilik ve esnekliği güçlendirecek biçimde geliştirilmesi için insan kaynakları yönetiminin stratejik

⁷⁰ Aydın, Ufuk; a.g.m s. 1005

hedefler ve amaçlarla ilişkilendirilmesi biçiminde tanımlanabilir.”⁷¹ Görüldüğü gibi zaman içinde yaşanan gelişmeler ve ortaya çıkan dönüşüm süreci işletmelerin personel yönetimlerini de etkilemiştir. Yukarıda da bahsedildiği gibi personel yönetimi anlayışından, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş yaşanmış, şimdi ise yeni görevler ve roller eklenerek stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı gündeme gelmiştir. Bu yeni anlayış koçluk, liderlik, kolaylaştırıcılık, idare edicilik ve örgütün vicdanını temsil gibi yeni rolleri de üstlenerek fonksiyonlarını daha da geliştirmiştir.⁷²

⁷¹ Erdut, Tijen; *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri*, Tühis Yayınları, Ankara, s. 6

⁷² Uyargil, Cavide; Lale, Tuzerer; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstlendiği Roller Çerçevesinde İnsan Kaynakları Departmanının Kurmay Niteliğinin Yeniden Tanımlanmasına İlişkin Kavramsal Bir Çalışma”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs 2004, Bursa, s. 225

İKİNCİ BÖLÜM

4857 SAYILI İŞ KANUNU'NUN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE GETİRİLEN DEĞİŞİKLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ETKİLERİ

I. YENİ BİR İŞ KANUNUNA GEREK DUYULMASININ NEDENLERİ

Ülkelerde var olan mevzuat çıkarıldıkları dönemlerin teknolojik ve ekonomik koşullarının bir yansımasıdır. Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan işgücünün yapısı ve ekonomik koşullar 1936 yılında 3008 sayılı ilk İş Kanunu'nun yürürlüğe girmesine neden olmuştur. Özellikle çocuk ve kadın işgücünün ağırlıklı olarak istihdamda yer alması ve ağır çalışma koşulları işgücünün korunması ihtiyacını doğurmuştur. Daha sonra sanayileşme ile birlikte çalışma ilişkilerinde ve ekonomik yapıda değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Tam zamanlı ve sanayi tipi üretime geçişle birlikte 1971 yılında 1475 Sayılı İş Kanunu yürürlüğe girmiştir.

20. yy'ın son çeyreğinden itibaren iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan değişim, hizmet sektöründeki istihdam artışı üretim ve yönetim sistemlerindeki değişiklikler, kalite, fiyat ve rekabet yeteneğinin her geçen gün artması, ağırlaşan rekabet koşulları altında uluslararası pazarda rekabet edebilmek için maliyetlerin düşürülmek istenmesi, talep değişikliklerine uyum sağlayabilme amacı daha çağdaş ve esnek bir iş kanununu gündeme getirmiştir. Böylece çalışma yaşamının günümüz ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak ve uluslararası endüstri ilişkileri sistemleri arasında uyumu sağlayacak yeni bir iş kanunu ihtiyacı ortaya çıkmıştır.¹ İşte bu amaçlarla 10.Haziran.2003 tarihinde 4857 sayılı İş Kanunu Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

A. AB Normlarına Uyum

1971 yılında yürürlüğe giren 1475 Sayılı İş Kanunu dönemin koşullarına uygun bir yapıya sahipti. Ancak zamanla yaşanan sosyal, siyasal ve ekonomik gelişmelerin ortaya çıkardığı koşullara cevap vermekte yetersiz kalması, çağdaş gelişmelere ve

¹ Centel, Tankut; *Çalışma Hayatında Çağa Uyum Semineri*, 9-10 Mart 2002 , s.113

uluslararası normlara uyum sağlayamaması nedeniyle yeni bir iş kanununa ihtiyaç duyulmuştur.

Küreselleşme ile birlikte ülkemize özgü bazı koşullar da yeni bir iş kanununa duyulan ihtiyacı arttırmıştır.² Özellikle Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Birliği (AB) gibi ilişkide bulunulan uluslararası oluşumların ortaya koyduğu düzenlemelere uyum gösterme çabası da bu nedenlerden biridir. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üye olma sürecinde konu sadece ekonomik yönden değil, siyasal ve sosyal yönden de ele alınarak değerlendirilmiş ve Türk İş Hukuku mevzuatının üye ülkelerde uygulanan mevzuata uygun hale getirilmesi gereği ortaya çıkmıştır.³ Bunu yaparken 1475 sayılı İş Kanunu'nda değişiklikler yapmak yerine 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nun yürürlüğe konulması tercih edilmiştir. Kanunun genel gerekçesinde de yeni bir iş kanununa duyulan ihtiyaç şöyle dile getirilmiştir: "AB'ne tam üyelik sürecinde Türk mevzuatında da henüz bulunmayan, buna karşılık AB ülkelerini kendilerinden bağlayan normların da Türk İş Hukuku'na kazandırılması gerekmektedir. Bu gereksinim başta iş yasası olmak üzere birçok yasada, uyum süreci içinde, değişiklik yapılması anlamına gelmektedir. Kuşkusuz iş mevzuatının Avrupa normlarına uyumlu hale getirilmesi tam üyeliğe kadar geçecek olan süre içinde gerçekleştirilecektir. Ancak bugünkü aşamada Avrupa Sosyal Hukukun temel nitelikteki düzenlemelerini benimsemek, onlara aykırı hükümleri yavaş yavaş Türk Mevzuatı'ndan ayıklamak en isabetli yöntem olacaktır."⁴ Nitekim küresel dünya ve küresel rekabette yer almak isteyen, bundan dolayı AB üyeliği olmak üzere tüm uluslararası ekonomik ve sosyal oluşumların içinde yer alma iddiasında olan Türkiye'nin hükümetlerinin, işverenlerinin ve işçilerinin küresel oluşumlardan bağımsız davranma seçeneklerinin olmadığı ifade edilmektedir.⁵ 1980'lerden sonra üretimin yeniden biçimlenmeye yönelik politikaları, uluslararası pazarın genişlemesi, ihracatı arttırma, ucuz işgücü bölgeleri bulma, verimliliği arttıracak yeni örgütlenme biçimleri, teknolojik gelişmeler ile birlikte sermayenin küreselleşmesi, üretim tekniklerinin yeniden organize edilmesi ve

² Kutal, Metin; "Türk Çalışma Yaşamında Yeni Bir Dönem: 4857 Sayılı İş Kanunu" Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31, Temmuz 2003, s.21

³ Kutal, Metin; "Türk...". s.21

⁴ Özmen, Remzi; *İş Kanunu ve İlgili Mevzuat*, Seçkin Yayınları, Ankara, Ocak 2004, s. 15

⁵ Büyükuslu, Ali Rıza; *Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: Esneklik ve İş Güvencesi*, Derin Yayınları, İstanbul 2004, s. 288

geliştirilmesi, gibi nedenlerden dolayı üretim sistemlerinde esneklik büyük önem kazanmıştır.⁶ Üretim sistemlerindeki esneklik çalışma kuralları ile ilgili esnekliği de ön plana çıkarmıştır. Mevcut çalışma yasaları üretimin esneklik taleplerine yeterince cevap verememektedir. Bundan dolayı Avrupa Birliği ülkeleri çalışanlarının çağa uygun ihtiyaçlarını karşılamak, işletmelerin rekabet edebilirliği açısından karşılaştıkları sorunları azaltabilmek için çalışma şekil ve şartlarını yeniden düzenleme gereği duymuşlar, esnek çalışmayı yaygınlaştırmışlardır.⁷ Avrupa Birliği ülkelerinin hedeflerine bakıldığında, işletmelerin rekabet güçlerinin artırılması, yaratıcılığın ve girişimciliğin teşvik edilmesi, istihdamın geliştirilmesi gibi konulara önem verildiği ve buradan hareketle çalışma yaşamının şekillendirildiği görülür. Ayrıca AB komisyonu tüm ülkeleri “esneklik” ile “korumacılık” dengesini sağlamaya çağırmış, gerekli tedbirlerin alınmasını istemiştir.⁸ AB politikalarında çalışanı korumanın yanında, işçinin istihdam edilebilirliğini arttırmak ve yeni iş olanakları yaratmak da önemli hale gelmiştir.⁹ Rekabet gücünün artırılması ve istihdam yaratılması bugün tüm ülkelerin en temel meselesini oluşturmaktadır. Çalışma hayatını düzenleyen mevzuatın da bu meselelerin çözümünü zorlaştırmak yerine, önünü açacak, destekleyecek şekilde oluşturulması, gerekli yerlerinin düzeltilerek yeniden yapılandırılması gerekmektedir. 1980 sonrası gelişen pazar ekonomisi modeli, uygulanan siyasi politikalar, gelir dağılımındaki dengesizlikler, vergi adaletinin bozulması, kayıt dışı iş yerlerinin çoğalması 1475 sayılı İş Kanunu’nun yetersizliği, katılığı, esnek çalışma biçimlerine yer vermemesi, ve buna bağlı olarak ülke içinde kayıt dışılık, ülke dışında da kalite-fiyat ve çeşitlilik ekseninde rekabet yeteneğini kaybetmeye başlayan işverenler 1475 sayılı İş Kanunu’nun dünyadaki eğilimlerin gerisinde kaldığını ve günün gereklerine cevap veremez hale geldiğini sık sık ifade etmişlerdir. Aynı şekilde işçi kesimi de pazar ekonomisi modeli ile iş ahlakı değerlerinin hızla gerilediğini, üretimde taşeron uygulamasının yaygınlaşarak emeğin sömürüldüğünü, rekabet uğruna kayıt dışı işçiliğin

⁶ Müftüoğlu, Özgür; “Demokrasi ve Çalışma Yasaları” , TEZ-İŞ Dergisi Sayı:2003-3, s. 48

⁷ Kutatgobilik, Tuğrul; “Yeni İş Kanunu’nun İş Yaratma ve Endüstri İlişkilerine Etkileri”, Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31, Temmuz 2003, s. 145

⁸ Baydur, Refik; “İşletmelerin Geleceği Açısından Yeni İş Kanunu”, Mercek Dergisi, Yıl:8 Sayı:31, Temmuz 2003, s. 13

⁹ Ekin, Nusret ; “İş Yasası Reformunun Dayanakları: “Güvenlik” ve “Esneklik” “ , Mercek Dergisi, Yıl:8 Sayı:31, Temmuz 2003, s. 12

ürkütücü boyutlara çıktığını ifade ederek de eski kanunun yetersiz ve geri kaldığı yönündeki fikirlerini ileri sürdürmüşlerdir.¹⁰ Çevresel faktörlerin etkisi ve tarafların talepleri ile 10 Haziran 2003 tarihinde 4857 Sayılı yeni İş Kanunu yürürlüğe girmiştir. Yeni iş kanununun uygulamaya girişiyle birlikte, endüstri ilişkileri ve çalışma hayatında yeni bir döneme girilmiş, işletmelerin alışlageldik uygulamalarının değiştirilmesi ve bazı alanlarda önemli ölçüde değişiklik yapmaları zorunluluğu doğmuştur.¹¹

Yeni iş kanununun ortaya çıkış nedenleri ve kanunun genel gerekçesinde yer alan ifadeler paralelinde mevcut kanunun şekillenmesinde Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) normları ve Avrupa Birliği Konseyinin Yönerge ve Direktifleri belirleyici olmuş ve bunlara uyumlu düzenlemeler yapılmaya çalışılmıştır.¹² 4857 sayılı İş Kanunu'nun özelliklerle;

- Eşit davranma ilkesini getiren 5. md.
- İşyerinin devri halinde işçinin haklarının korunması amacıyla devreden ve devralan işverenin birlikte sorumluluğunu getiren 6. md.
- Toplu işçi çıkarmada bildirim ve görüşme zorunluluğu getiren 29. md.
- İşverenin iflası halinde işçinin son üç aylık ücret alacağıнын ödenebilmesi için işsizlik sigortası bünyesinde ücret garanti fonu oluşturulmasını düzenleyen 33. md..
- Ücretin ödeme gününden itibaren 20 gün içinde ödenmemesi halinde işçiye işgörme borcunu yerine getirmekten kaçınma hakkı veren 34. md.
- Çalışanların yıllık izin haklarını ikişer gün arttıran 53. md..
- 15 yaşından küçük çocuklara çalıştırma yasağı getiren 71. md. ile 18 yaşını doldurmamış gençlere gece çalıştırma yasağı getiren 73. md..
- Analık halinde doğum iznini 12 haftadan 16 haftaya uzatan 74. md.
- İş sağlığı ve güvenliği konularında düzenlemeler getiren 77-89. md.ler ilgili

yönerge ve direktiflere uygun olarak yapılan düzenlemelerdir.

¹⁰ Kılıç, Salih; "4857 Sayılı Kanuna Bakış Açısı Nasıl Olmalı ?" , Mercek Dergisi, Yıl:9, Sayı:35, Temmuz 2004, s. 22 ; Kumlu, Mustafa, " İş Kanunu'nun Temel Felsefesi ", Mercek Dergisi, Yıl:9, Sayı:34, Nisan 2004, s. 12-13

¹¹ Küçük, C.Tanı; "İşletmelerin Geleceği Açısından Yeni İş Kanunu" , Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31, Temmuz 2003, s. 32

¹² Kenar, Necdet; "Yeni İş Kanununun İstihdama Muhtemel Etkileri" , Mercek Dergisi, Yıl: 8, Sayı:31, Temmuz 2003, s.75

B. Küreselleşmenin ve Rekabetin Değiştirdiği İş Koşulları

Dünyada yönetim, üretim, finans, yatırım gibi birçok alanda gelişmeler ve yenilikler ortaya çıkmakta, hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişime hazır olmayan ülkeler, rekabet ortamında varlıklarını sürdüremeyecek, yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır. Rekabette güçlü olabilmek için güçlerin birleştirilmesi ihtiyacı duyulmuş, ulusal ve uluslararası birleşmeler, şirket evlilikleri hızlı bir şekilde gündeme gelmiştir.¹³ Küresel dünya ve ona yön veren küresel kuruluşlar yeni dünya düzeni oluşumu içinde ekonomik, politik ve sosyal hayatı yeniden inşa etmek için ve bunlara yönelik projeleri hazırlayarak, küresel düzeyde yaygınlaştırılması görevini üstlenmiş görünmektedirler.¹⁴ Tüm dünyada insanlar arasında artan karşılıklı bağımlılık, paylaşılan evrensel değerler herkesin küresel toplumun bir parçası olduğunu göstermektedir.¹⁵ Küresel rekabet ortamında söz sahibi olan ülkelerin söylediklerini, yaptıklarını dikkate almamak, yaşanan değişime karşı direnmek fayda sağlamayacağından, bu ortam içinde nasıl ayakta kalınabilir, ne gibi değişimler yapılabilir soruları üzerinde çalışmak gerekmektedir. Son yıllarda dünyada ve ülkemizde yaşanan küreselleşme olgusu da çalışma yaşamıyla ilgili bir takım sorunları gündeme getirmiştir.

Dünya ekonomisinin değişen yapısı ile birlikte kural ve işleyişindeki değişimlerin yanı sıra uluslararası pazarlarda yer alan işletmelerin birbirleriyle uyumsuz olan yasal ve politik sistem farklılıkları, politik istikrarsızlıklar, hükümet değişiklikleri, pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir.¹⁶ Küreselleşmenin getirdiği olumlu etkiler yanında, olumsuz etkilere karşı durabilmek için ülkelerin ekonomilerini ve çalışma yapılarını yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Yoğun rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler ve bilgi ekonomisi iş yaşamının alışlagelmiş kurum ve kavramlarını değişime uğratmaktadır ve iş ilişkilerinin bu gelişmelere göre yeniden düzenlenmesini zorunlu hale getirmektedir.¹⁷ Ülkemizin de göz önünde bulundurması gereken en önemli etken uluslararası rekabet faktörüdür. Rekabetin, haksız rekabete

¹³ Karakoyunlu, Erdoğan; a.g.m. s. 547

¹⁴ Büyüksu, Ali Rıza; "Güncel Bir Tartışma: İş Kanunu ve İş Güvencesi Yeni Bir Sosyal Düzen mi? Yoksa Sosyal Kaos mu?" , İşveren Dergisi, Mart 2003, s.22

¹⁵ XXII. Genel Kurul Çalışma Raporu. a.g.e., s. 49

¹⁶ Eren, Erol; a.g.e. , s. 123

¹⁷ Küçük, Tanıl; a.g.m. , s. 30

dönüşmesinin engellenmesi için işgücünün hukuk kuralları içinde korunması gerekmektedir.¹⁸

Yaşanan bu gelişmeler karşısında 1475 sayılı İş Kanunu'nun katı düzenlemeleri, işgücünün esnekliğini sınırlarken, işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyumunu zorlaştırarak, maliyetleri yükseltmeye neden olduğu görülmüştür. İşte bu noktada küreselleşmenin getirmiş olduğu acımasız rekabet koşulları, ister istemez bütün dünyada iş hukukunda esneklik, ihtiyacını hissettirmiştir.¹⁹ Çalışma biçimlerinde sağlanacak esneklikler işletmelerde üretim ve istihdamın artırılmasında olumlu katkıda bulunacaktır. Özellikle atipik iş ilişkilerinin kurulması istihdam bakımından çok büyük önem taşımaktadır.²⁰

II. YENİ İŞ KANUNUNUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN GETİRDİĞİ BAŞLICA DEĞİŞİKLİKLER

Yeni çalışma türlerine yer veren, Türkiye Cumhuriyeti'nin onayladığı uluslar arası sözleşmelere uyumlu düzenlemeler yapan ve AB normlarından etkilenecek yeni bazı kurumları ilk kez yasal bir zemine kavuşturan²¹ 4857 sayılı İş Kanunu'nun getirmiş olduğu başlıca değişiklikler insan kaynakları yönetimi açısından önemli sonuçlar yaratmıştır. Özellikle iş güvencesi , esneklik, asıl işveren-alt işveren ilişkisi ve eşit davranma ilişkisine yönelik düzenlemeler insan kaynakları yönetimini en çok etkileyen konular olmuştur.

A. İş Güvencesi

Uluslararası boyutuyla ve özellikle AB çerçevesinden endüstri ilişkileri boyutuyla yeni iş kanunu incelendiğinde en önemli değişikliğin iş güvencesi”

¹⁸ Serdar, Aysu; a.g.m. ,s. 291

¹⁹ Demir, Fevzi; “4857 Sayılı İş Kanunu'nun Başlıca Yenilikleri ve Uygulamalardaki Muhtemel Etkileri” Mercek Dergisi, Yıl: 8, Sayı:31, Temmuz 2003, s. 88

²⁰ Büyüksulu, Ali Rıza; “Çalışma Hayatında Yeni İş Kanunu”, TÜHİS, Cilt : 18, Sayı : 2-3, Mayıs – Ağustos 20003, s. 18

²¹ Kutal, Metin; “Yeni İş Kanunda (4857) Öngörülen Tüzük ve Yönetmeliklere İlişkin Genel Bazı Gözlemler” Mercek Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 31, Nisan 2004, s. 4

düzenlemesi olduğu söylenebilir.²² İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında da insan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli değişiklik iş güvencesidir.²³ 4857 sayılı İş Kanunu, iş güvencesi konusunda 4773 sayılı Kanun’la yapılan değişiklikten farklı düzenlemeleri içermekte ve Türkiye’nin önceden kabul etmiş olduğu istihdam güvencesiyle ilgili 158 sayılı ILO sözleşmesine gerekli uyumu sağlamış görünmektedir.

İş güvencesi kavramı geniş anlamıyla işçinin feshe karşı korunmasını ifade eder. İşçiye hakkını arayabilmesi imkanını verir.

Kanunun iş güvencesiyle ilgili hükmünde şu koşullar öngörülmektedir; “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.” (4857/md 18)

İş güvencesine ilişkin düzenlemelerle işverenin fesih hakkı sınırlandırılmıştır. İşveren ancak kanunda belirtilen koşullar çerçevesinde işçiyi işten çıkarma yetkisine sahip olacaktır. Bu koşullar geçerli sebep adı altında “işçinin yetersizliği”, “davranışları”, ve “işletmenin, işyerinin ve işin gerekleri” olarak belirtilmiştir. İşveren bu sebepler olduğu zaman işçi ile ilgili fesih kararı alabilecektir. İşverenin işçiye fesih bildiriminden önce bir işten çıkarma uyarısı içeren ve bu kararın belgelerle ispatı açısından önemli olan ihtar yazısı vermesi uygun olacaktır.²⁴

İhtar: “Çalışana işyerinin işleyişi ve işin yürütümünü olumsuz etkileyecek bir sonuç doğuran davranışta bulunması veya verimsizliği halinde verilen önemli bir ikazdır, iş hukukunun sarı kartıdır.”²⁵ İşçiye ihtarla bulunulmuş ancak sorunla ilgili herhangi bir düzelme durumu meydana gelmemiş ise sözleşme feshedebilecektir. Fesih için işverenin gerekçesini yazılı ve açık biçimde belirtmesi gerekmektedir. (4857/ md 19)

İşveren işine son verdiği işçinin verimsiz, yetersiz olduğunu ya da ahlak ve iyi

²² Büyüksulu, Ali Rıza; “AB Perspektifinden Yeni İş Kanunu: Hoş geldin “Bürokratik Esneklik!” Yaşasın İş Güvencesi!” Mercek Dergisi, Yıl : 9, Sayı: 31, Nisan 2004, s. 62

²³ Acar, Cevat Ahmet – Aydınli, Fulya – Yıldırım, Osman; “4857 Sayılı İş Kanununda Yer Alan Başlıca Düzenlemeler ve Bu Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 27 – 29 Mayıs 2004, s. 259

²⁴ MESS, Akıllı Kitap, İş Güvencesi: J11/04

²⁵ MESS, Akıllı Kitap, İş Güvencesi: J11/01

niyet kurallarına aykırı davranışlarda bulunduğunu veya işyerinin ekonomik açıdan zor durumda olduğunu ispat etmek zorundadır.

İşçi fesihte gösterilen sebebin geçerli olmadığı ya da herhangi bir sebep gösterilmediği iddiası ile iş mahkemelerine başvurarak dava açma hakkına sahiptir. Dava sonucuna bağlı olarak fesih geçerli sayılabilir, eğer geçersizliğine karar verilirse işçi işine geri dönebilir veya tazminat alabilir.

1) İş Güvencesine Dayalı Feshin Şartları

—**İşyeri açısından;** Otuz veya daha çok sayıda işçinin çalıştığı işyerleri uygulama alanı içindedir.. İşverenin aynı iş kolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısı esas alınacaktır. Örneğin; hem turizm alanında (konaklama ve eğlence işkolunda) hem de inşaat alanında (inşaat işkolunda) faaliyet gösteren ve birden fazla iş yeri bulunan işverenin, konaklama ve eğlence işkolunda yer alan işyerlerinin toplam çalışan sayısının ve inşaat işkolunda çalışanların toplam sayılarının ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir.²⁶ Turizm sektöründe otuzun üzerinde çalışan olması durumunda o işyerinde çalışanlar iş güvencesinden yararlanabilecek, inşaat sektöründe otuzun altında birkaç işçiyle faaliyetini sürdüren işyerinde çalışanlar ise iş güvencesi kapsamına giremeyecektir.

—**İşçi açısından;** En az altı aylık kıdemi olan işçiler iş güvencesi hükümlerinden yararlanabileceklerdir. İşçinin kıdemi aynı işverenin bir veya değişik iş yerlerinde geçen süreler birleştirilerek hesap edilecektir. İş güvencesinden yararlanacak kişinin, işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcılılarıyla işyerinin bütününe sevk ve idare eden işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekillerinden olmaması gerekmektedir.

—**İş sözleşmesi bakımından;** İşçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmesi için taraflar arasındaki iş sözleşmesinin belirsiz süreli olması şartı bulunmaktadır.²⁷ Belirli süreli olarak yapılan iş sözleşmelerinin esaslı nedene dayanmadan üst üste yenilenmesi sözleşmenin başından itibaren belirsiz süreli iş sözleşmesine dönüşmesine neden olacak ve iş güvencesi hükümlerini geçerli hale getirecektir.

²⁶ Erdem, Hasan; “İş Güvencesi (II)”, Human Resources Dergisi, Kasım 2004, s. 45

²⁷ Demir, Fevzi; a.g.e. , s. 128; Erdem, Hasan; a.g.m. , s. 45

—**Feshin geçerli bir nedene dayandırılması;** Yasada geçerli nedenler “işçinin yeterliliği veya davranışlarıyla işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler” olarak belirtilmiştir.

Kanunun gerekçesinde bu sebepler şu şekilde sıralanmıştır;

- **İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Sebepler:**
- Ortalama benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma
- Gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansla sahip olma
- İşe yoğunlaşmasının giderek azalması
- İşe yatkın olmama
- Öğrenme ve kendisini yetiştirme yetersizliği
- Sık sık hastalanma
- Çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık
- Uyum yetersizliği
- İş yerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma
- İşçinin zihinsel yetersizliği
- İşçinin bedensel yetersizliği

Kanunun gerekçesinde, yetersizliğin sayılan bu durumlarla sınırlı olmayıp, bunların dışında İş Sözleşmesi, İşyeri Personel Yönetmeliği, Kurumsal Çalışma İlişkileri veya İşyerine Özgü Performans Değerlendirme Kriterleri koşullarına işçinin uymadığı veya verimliliğiyle ilgili beklentileri karşılamadığı durumlarda da “geçerli sebeple” iş sözleşmesi feshedilebilecektir.²⁸

- **İşçinin Davranışından Kaynaklanan Sebepler:**
- İşverene zarar vermek ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratmak
- İş yerinde rahatsızlık yaratacak şekilde çalışma
- Arkadaşlarından borç para istemek
- Arkadaşlarını işverene karşı kışkırtma
- İşini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek

²⁸ Demir, Fevzi; a.g.e. , s.130

- İş yerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir biçimde diğer kişilerle ilişkilere girmek
- İşin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak
- Sık sık işe geç gelmek
- İşini aksatarak iş yerinde dolaşma
- Amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girmek

▪ **İşletmenin ya da İşin Gerekerinden Kaynaklanan Sebepler:**

➤ **İşyeri dışından kaynaklanan geçerli sebepler;**

- Sürüm ve satış olanaklarının azalması
- Talep ve sipariş azalması
- Enerji sıkıntısı
- Ülkede yaşanan ekonomik kriz
- Piyasada genel durgunluk
- Dış Pazar kaybı
- Hammadde sıkıntısı

➤ **İşyeri içinden kaynaklanan geçerli sebepler;**

- Yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması
- İş yerinin daraltılması
- Yeni teknolojinin uygulanması
- İş yerinin bazı bölümlerinin iptal edilmesi
- Bazı iş türlerinin kaldırılması gibi nedenler sayılabilir.

2) İş Güvencesine Dayalı Sözleşmelerin Feshinde İzlenecek Yol:

Yazılı Bildirim; İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve feshin nedenini açık ve net bir şekilde belirtmek zorundadır.

İşçiden Savunma Alınması; İşçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerden dolayı yapılacak olan fesihte işveren, hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan

bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini feshedemeyecektir. (Ancak işverenin md. 25/II'de gösterilen haklı nedenlerle sözleşmeyi fesih hakkı bulunmaktadır.)

İş güvencesi hükümlerine göre feshin geçerli olması öncelikle kanunda belirtilen sebeplerin mevcut olmasına ve bunların ispat edilmesine bağlıdır. Bu nedenle iş güvencesi ile ilgili hükümler insan kaynakları bölümlerinin sorumluluk ve görev alanını genişletmiştir. Artık işçinin işe alımından işten ayrılışına kadar olan zaman diliminde hazırlıklı, tutarlı, stratejik ve donanımlı olunması gerekmektedir.²⁹

İspat yükümlülüğü ile ilgili olarak tutulan tutanakların ve düzenlenen belgelerin istenen esaslara uygun olarak hazırlanması ve kayıt altına alınması çok önemlidir. Bu konuda da insan kaynakları bölümleri önemli bir kilit nokta haline gelmiştir.

B. Esnek Çalışma

İş hukukunda esneklik, işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet şartlarına daha fazla cevap verebilmek için katı çalışma kurallarını yumuşatılarak, taraflara çalışma kurallarını belirlemede inisiyatif kullanabilme olanağı veren bir çalışma sisteminin benimsenmesini ifade eder.³⁰ 1475 sayılı İş Kanunu esneklik ile ilgili hükümlere yer vermemesi nedeniyle tarafların çıkarlarına uygun düzenlemeler yapabilecekleri esnek bir alan, bir serbestlik sağlanamamıştır.³¹ 4857 sayılı yeni İş Kanunu değişen koşulları, özellikle işverenlerden gelen talepleri göz önüne alarak esneklik ile ilgili düzenlemelere yer vermiştir. Bu düzenlemeler çalışma sürelerinde ve iş sözleşmelerinde esneklik olarak iki ana grupta incelenebilir.

1. Çalışma Sürelerinde Esnek Düzenlemeler

4857 sayılı İş Kanunu'nda özellikle esneklikle ilgili getirilen yeni düzenlemeler işverenlerin daha rahat hareket etmelerini sağlamıştır. Bu düzenlemeler 63. md. ile "haftalık normal çalışma süresi" ve "denkleştirme süresi", 64. md. ile "telafi çalışması", 65. md. ile "kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği", 41.md. ile fazla çalışma ücreti ile ilgili hükümler ve ayrıca fazla sürelerle çalışma ve serbest zaman kavramlarıyla yer almaktadır

²⁹ Kurt, Dilek; "İK'nın Yeni Vizyonu :İspat Edebilme Becerisi", Mercek Dergisi, Yı:8, Sayı:29, Ocak 2003, s. 75

³⁰ Tuncay, A.Can; "Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri" Mercek Dergisi, Yıl:4, Sayı:15, Temmuz 1999, s.72

³¹ Tuncay, A.Can ; a.g.m. , s.77.

a) Denkleştirme Süresi

Haftalık çalışma süresi, eski kanunda da yer aldığı gibi 45 saat olarak düzenlenmiştir. Bu süre haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanabileceği gibi getirilen değişikliklerle tarafların anlaşması halinde işyerinde haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Denkleştirme olarak adlandırılan bu uygulama çalışma sürelerinin düzenlenmesinde işverene bir esneklik sağlamıştır. Böylece işin yoğunluğuna bağlı olarak günlük çalışma süreleri dönemsel olarak değişebilir. Bu denkleştirme dönemi bireysel sözleşmelerin olduğu işyerlerinde en çok 2 ay, toplu iş sözleşmelerinin olduğu işyerlerinde ise 4 aya kadar uzatılabilir. Denkleştirme uygulamasının yapıldığı işyerlerinde denkleştirme süresi içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresinin normal haftalık çalışma süresini aşmayacağı da kanunda açıkça yer almaktadır.

b) Telafi Çalışması

Kanunun 64. maddesinde zorunlu nedenlerle işin durması, bayram ve genel tatillerden önce ve sonra işyerinin işyerini tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi durumlarında çalışılmayan bu süreler için telafi çalışması yaptırılabilir. İnsan kaynakları yönetimi telafi çalışması yaptırılacak zamanı tek taraflı olarak belirlerken;

- Çalışılmayan sürelerin 2 ay içinde telafi ettirilmesi gerektiğine,
- Bu çalışmaların fazla çalışma veya fazla süreli çalışma sayılmayacağına,
- Günlük çalışma süresinin 11 saati aşmaması koşuluyla telafi çalışmasının 3 saatten fazla olamayacağına,

Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılmayacağına özellikle dikkat etmelidirler.

c) Fazla Çalışma Süreleri ve Karşılığı (Ücret/Boş Zaman)

Fazla çalışma eski kanunda da yer aldığı gibi haftalık 45 saati aşan çalışmalar olarak düzenlenmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'nda yeni bir kavram olarak "fazla sürelerle çalışma" yer almıştır. "Haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle 45 saatin altında belirlendiği durumlarda, haftalık çalışma süresini aşan ve 45 saate kadar yapılan çalışmaları" ifade etmektedir. Bu çalışmaların karşılığının normal çalışma ücretinin %25'i oranında arttırılarak ödenmesi öngörülmektedir. Getirilen bir başka yenilik ;

işçinin isteği halinde fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma karşılığının zamlı ücret yerine serbest zaman olarak da kullanılabilme tercihidir. Bu durumda işçi fazla çalıştığı her saat karşılığında 1 saat 30 dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında 1 saat 15 dakikayı serbest zaman olarak kullanabilecektir. Bu durum mal ve hizmet talebindeki dalgalanmalara karşı yaptırılan fazla mesainin maliyetlerde yaratacağı artışı azaltma çabasından kaynaklanmaktadır.³²

Yoğunlaştırılmış iş haftaları sonucu denkleştirme çalışmaları, tatil sonrası telafi çalışmaları, işçinin fazla çalışmaları sonrası isteğine bağlı olarak izin kullanması ya da ücret talep etmesine yönelik konular insan kaynakları yönetiminin daha titiz ve programlı çalışmalarını gerektirmektedir.

Özellikle çalışma sürelerinin ayarlanması, hangi çalışmanın fazla sürelerle ya da fazla çalışma olduğunun belirlenerek her işçinin hak edişinin hesaplanması, telafi çalışması ile ilgili düzenlemelerde hangi günlerin iş günü olup olmadığı (Örneğin; Cumartesi günü iş günü sayıldığından bugün telafi çalışması yaptırılabilir.) tespit edilerek telafi çalışması günlerinin düzenlenmesi hususları insan kaynakları yönetimi için önemle ve özellikle dikkat edilecek uygulamalardır.

Esnek çalışmaya yönelik bu düzenlemeler, iş yoğunluğu, işin gerekleri, firmaların ve müşterilerin değişen talepleri, kriz dönemleri gibi durumlarda işletmeler ve çalışanlar açısından yararlı çözümler oluşturabilecek³³ ve işletmelerin rekabet güçlerini de olumlu etkileyecektir.

2) İş Sözleşmelerinde Esnek Düzenlemeler

a) Geçici İş İlişkisi

İş Kanunu'nun üzerinde en çok tartışılan hükümlerinden birisidir. Literatürde ödünç iş ilişkisi olarak da kullanılmaktadır Kanunun 7. maddesine göre işçinin yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla, ya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerine verilmesi ya da başka bir işverene geçici olarak devredilmesidir. İlgili düzenleme böyle bir ilişkinin işçinin onayı alınarak, belirli bir süre dahilinde ve yazılı olarak yapılmasını öngörmektedir.

³² Kenar, Necdet; a.g.m. s.74

³³ TİSK XXXIII Genel Kurul ÇalışmaRaporu; a.g.e s.89

b) Kısmi Süreli Çalışma

Part-time çalışma olarak da ifade edilen kısmi süreli çalışma, işçinin haftalık çalışma süresinin tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlendiği durumlarda söz konusudur. Literatürde önemli ölçüde daha az deyimlerle kanundaki normal haftalık çalışma süresinin 2/3 nin anlaşılması gerektiği ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle haftalık çalışma süresinin 30 saate kadar belirlendiği iş sözleşmeleri kısmi süreli iş sözleşmesi olarak kabul edilmektedir. Kanunda tam süreli ve kısmi süreli sözleşme ile çalıştırılan işçiler arasında ayrımı kılan haklı bir neden olmadıkça farklı işlem yapılamayacağı açıkça hükme bağlanmıştır.

Özellikle öğrencilerin, kadın çalışanların ve emeklilik sonrası ikinci kez çalışma hayatına girenlerin tercih ettikleri part-time çalışma, eğitim ve diğer sorumluluklara imkan vermesi sebebiyle istihdamı olumlu yönde etkilemektedir.

c) Çağrı Üzerine Çalışma

İşçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili kendisine ihtiyaç duyulduğu anda çağırılıp çalıştırılması anlamına gelen, kısmi süreli bir iş ilişkisidir. Kanun tarafların çalışma koşullarını serbestçe belirleyebileceklerini öngörmektedir.

Genel olarak esnek çalışma biçimlerine bakıldığında olumlu ve olumsuz tarafları şu şekilde değerlendirilebilir;³⁴

- Talepteki esnekliklere uyum sağlayacak şekilde esnek üretim yapılabilir;
- Çalışma koşulları daha insancıl, daha cazip olduğundan işgücü devri azalabilir.
- İşçilerin iş doyumunu ve becerilerini arttırarak, çalışma sürelerinin daha verimli geçmesini sağlayabilir.
- Kısa çalışma saatleri ise geç kalma veya devamsızlık gibi sorunları en aza indirebileceğinden, üretimle ilgili bir aksamanın olmaması ve verimin artması sağlanabilir.
- Kadınların iş hayatında daha fazla yer almasını, öğrencilerin eğitimlerini tamamlamadan iş hayatını tanımlarına olanak verebilir. Ayrıca emekli olup, part-time çalışan insanların emeklilik sonrası kendilerini yararsız hissederek, hayattan kopmalarını engelleyebilir.

³⁴ Şen, Sebahattin; "Esnek Üretim ve Esnek Çalışma" TÜHİS, Mayıs 2000, s.51

Bu olumlu yönlerin yanı sıra esnek çalışma biçimlerinin birtakım olumsuz sonuçları da söz konusu olabilir;

- Esnek çalışmada çalışanlar arasında örgüt bağlılığı azalabilir. Örneğin geçici iş ilişkisi ile başka bir iş yerine giden işçinin gittiği yerlerde diğer çalışanlarla dayanışma içinde olması zorlaşabilir güvensizlik artabilir. Firmalar için hiç istenmeyen bu durum karşısında çalışanları motive etmek amacıyla insan kaynakları yönetiminin daha fazla mesai harcaması gerekebilir.
- Çağrı üzerine çalışmada ise işçi, zor koşullarla bulduğu işini kaybetmemek için her an tetikte işe çağırılmayı bekleyecektir.³⁵ Bu belirsizlik ortamı hem ailesiyle hem de sosyal çevresiyle olumlu ilişkiler kuramayan işçinin birtakım dengesizlikler ve gerginlikler yaşamasına sebep olabilecektir. Bu olumsuzluklar motivasyon düşüklüğü ve mutsuz çalışanlar yaratacak, bu da işyerinde verimliliği olumsuz etkileyebilecektir.
- İşverenler yönetilmesi ve planlanması daha zor olan esnek çalışma biçimleriyle daha fazla uğraşmak zorunda kalabilirler. Bu durumda insan kaynakları yönetimi daha fazla kadroya ihtiyaç duyabilirler.

Esnekliğin getirebileceği bu ve benzeri olumsuz etkileri azaltmak ancak insan kaynakları yönetiminin çalışmalarına bağlı olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin amacı yüksek verimlilik ve karın yanında, çalışanların motivasyonunu ve iş yaşamının kalitesini yükseltmektir. Belirsizlikler ve güvensizliklerin yarattığı olumsuz etkileri en aza indirecek, aidiyet duygusunu geliştirecek, mutlu çalışanlar yaratacak, insan odaklı çalışmaların daha yaygın kullanımı sağlanmalıdır.

³⁵ Yıldırım, Fatma; “Yeni İş Yasasının Çalışma Yaşamına Olası Etkileri: ‘Varlığım İşverene Armağan Olsun’ “ TEZ-İŞ, Sayı: 2003, Ağustos, s. 57

d) Belirli Süreli İş Sözleşmesi

Belirli süreli işlerde veya belirli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi belirli süreli iş sözleşmesidir. (4857/md.11/1) Eski kanundan farklı olarak, belirli süreli iş sözleşmesi yapılabilmesi için objektif koşulların bulunması gerektiği önemle vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra sözleşmenin yapıldığı sırada sona erme tarihinin taraflarca belirlenmiş olması veya önceden görülebilir olmasının gerekliliği de ifade edilmektedir.³⁶ Tarafların gün, hafta, ay veya yıl olarak kararlaştırdıkları sürenin dolmasıyla sözleşmenin kendiliğinden sona erecek ve işçi herhangi bir tazminat talebinde bulunamayacaktır. Belirli süreli iş sözleşmesinde taraf iradeleriyle belirlenen sürenin bitmesine karşın işçi çalışmaya devam eder ve işveren de buna ses çıkarmazsa sözleşme aynı süre ve fakat en çok bir yıl için yenilenmiş sayılmaktadır. (Borçlar Kanunu/md.339/1) Örneğin; 5 aylık yapılan sözleşme 5 ay süreyle, 3 yıllık yapılan sözleşme en çok bir yıl süreyle yenilenmiş sayılacaktır. Ancak geçerli ve zorunlu bir nedene dayandırılmaksızın ard arda yapılan belirli süreli iş sözleşmelerini Yargıtay “hakkın kötüye kullanımı” olarak kabul etmekte ve böyle durumlarda sözleşmeyi başından itibaren belirsiz süreli iş sözleşmesi olarak saymaktadır. Böyle durumlar genellikle işverenin işçiye ihbar tazminatı ödemek istemediği, kıdem tazminatından kaçınmak istediği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Oysaki böyle bir durumda sözleşme feshedilirken bildirim sürelerine uygun davranılması veya işverence bu sürelerle ilişkin ücretin ve ayrıca koşulları varsa kıdem tazminatının ödenmesi gerekmektedir.³⁷

Belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmeleri arasındaki en önemli fark; sona ermeleri sırasında doğrudukları hüküm ve sonuçlardadır.1475 sayılı İş Kanunu döneminde belirli süreli iş sözleşmelerinin sınırlandırılması öncelikle bildirim süreleri, ihbar tazminatı ve kıdem tazminatı haklarının korunması amacına dayanırken, 4857 sayılı İş Kanunu’nda aynı zamanda iş güvencesine ilişkin hakların korunması da amaçlanmıştır.³⁸

³⁶ Alpagut, Gülsevil; “4857 Sayılı Yasa Çerçevesinde Belirli Süreli İş Sözleşmesi”, Mercek Dergisi, Ocak 2004, Yıl:9, Sayı:33, s. 74

³⁷ Demir, Fevzi; “4857 Sayılı İş Kanunu’nun” . s.94

³⁸ Alpagut, Gülsevil; a.g.m., s.77

Belirli süreli iş sözleşmeleri özellikle son yıllarda ortaya çıkan küresel rekabet ortamında esnekliğe ihtiyaç duyulması ile birlikte önemli hale gelmiştir. Özellikle AB ülkelerinde bu tür sözleşmeler; yeni iş alanlarının yaratılması, işverenlerin yatırıma teşvik edilmesi, ilk defa işe girecek olan kişilere ya da işsizlere belirli bir süre için bile olsa iş bulmak gibi nedenlerle teşvik edilmektedir.³⁹

e) Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi (Taşeron Usulü Çalışma)

4857 sayılı İş Kanunu'na göre, bir işverenden, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde (işletmenin ve işin gereğiyle teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektirmesi koşuluyla) iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu iş yerinde çalıştıran diğer işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeriyle ilgili olarak bu kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur. (4857/md. 2/6)

İlgili düzenlemenin amacı, özellikle az sermayeli alt işverenlerin (taşeronların) yanlarında çalıştırdıkları işçilerin ücret ve diğer haklarını ödemekte zorlanmaları halinde, asıl işvereni de “birlikte sorumlu” tutarak işçilerin haklarının korunmasını sağlamaktır.⁴⁰ Geçmişte sık sık kötüye kullanıldığı tespit edilen ve uzun süredir yargı kararlarıyla düzenlenmeye çalışılan alt işveren kavramı, çalışma hayatının en sorunlu konularından biri olmuştur. Bu nedenle yeni kanunda alt işveren- asıl işveren ilişkisi geçmişe göre oldukça ayrıntılı ve katı kurallarla düzenlenmiştir.

- Sadece belirli nitelikteki işler alt işverene verilebileceği için işyerinde yürütülen asıl iş ve yardımcı iş sınırlarının iyi çizilmesi gerekmektedir.
- Daha önce işyerinde çalışmış olan kişilerle alt işveren ilişkisi kurulması yasaklanmıştır.
- Alt işverenin işçilerini sadece hizmet verdiği işyerinde çalıştırması esastır.

³⁹ Aktekin, Şeyda; “ Belirli Süreli İş Sözleşmesinde Objektif Neden Kavramı ve AB Uygulamaları” Mercek Dergisi, Nisan 2006, s. 105

⁴⁰ Demir, Fevzi; “4857 Sayılı İş Kanunu'nun” , s.88

- Asıl işveren iş kanunundan ve iş sözleşmelerinden doğan haklar yanında alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerden de alt işveren ile birlikte sorumlu tutulmuştur.

Mevcut düzenlemeye karşı; asıl işverenin alt işverenle birlikte sorumlu tutulmasının kötü niyetli uygulamalarda asıl işvereni büyük maddi külfetler altına sokabileceği, daha önce aynı işyerinde çalışan işçiyle alt işveren sözleşmesinin yapılamamasının Anayasaya aykırı olduğu, “teknik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler”, “işin ve işletmenin gereği”, “asıl işin bir bölümü”, “asıl işler- yardımcı işler” gibi teknik düzeyde endüstriyel ve ekonomik ifadelerde belirsizlikler bulunduğu ve bu ifadelerin yorumlanmasının kargaşaya neden olabileceği⁴¹ gibi eleştiriler de mevcuttur. Uygulamada pek önemsenmeyen, ama olay mahkemeye yansıdığı zaman son derece önemli olduğu ortaya çıkan alt işveren konusunda özellikle insan kaynakları yönetiminin yasal sınırlamalara çok dikkat etmesi gerekecektir. Çünkü iş kanunu bir anlamda alt işverenin yapması gereken bütün işlemlerden asıl işvereni de birlikte sorumlu tutmaktadır. Diğer bir deyişle bir iş alt işverene devredildiğinde insan kaynakları yönetimi bu konuda kendisini rahatlamış görmeyecek aksine alt işveren işçilerinin de tüm işlemlerini kontrol etmek zorunda kalacaktır.

C. Eşit Davranma İlkesi

İlk kez 4857 sayılı İş Kanunu ile düzenlenen “eşit davranma ilkesi” ne göre iş ilişkilerinde;

- Dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi nedenlerle,
- Tam süreli/kısmi süreli çalışanlar arasında ya da belirsiz süreli/belirli süreli çalışanlar arasında sadece sözleşmelerindeki farklılık nedeniyle,
- Biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça iş sözleşmesinin yapılmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı ayırım yapılamayacaktır.
- Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret uygulaması yapılamayacağı ve işçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu

⁴¹ TİSK; XXII Genel Kurul Çalışma Raporu, a.g.e., s. 91-92

hükümlerin uygulanması halinin de bu durumu değiştirmeyeceği hüküm altına alınmıştır.

Bu hükümlere aykırılık halinde de ayırımı maruz kalan işçinin dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebileceği kanunla belirtilmiştir.

Türk İş Hukuku'nda eşitlik kavramı AB ve ILO normları çerçevesinde her türlü ayrımcı muameleyi engelleyecek şekilde düzenlenmiş olup, işverenin aynı durumdaki işçilerine her türlü farklı davranışı yasaklanmıştır.⁴² Bu düzenleme Türk Çalışma Hayatında göz ardı edilen kadın-erkek eşitliğinin sağlanması açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

D. İş Sağlığı Ve Güvenliği

İşçilerin, çalışma ortamından kaynaklanan sağlık ve güvenlik risklerine karşı korunması amacı ile alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin uygulanmasında insan kaynakları yönetimi son dönemde artan bir sorumluluk almıştır. İşin yapılması sırasında işçinin karşılaşabileceği tehlikelerin ortadan kaldırılmasına ya da azaltılmasına yönelik kuralların oluşturulduğu işyerlerinde; işçi açısından daha güvenli ve sağlıklı bir ortam yaratıldığı için işçinin verimli ve etkin çalışması sağlanacak, işveren açısından ise işin akışını durduran ürün ve zaman kaybına neden olan iş kazaları ve meslek hastalıklarından doğan maliyetler en aza indirilecektir.⁴³

1475 sayılı eski İş Kanunu'nda, insan kaynakları yönetiminin iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak için önlem alma yükümlülüğünün sınırları çok genel hükümlerle çizilmiş iken, 4857 sayılı İş Kanunu'nda, insan kaynakları yönetiminin bu yükümlülükleri daha somut, ciddi ve uygulanması zorunlu hükümlerle düzenlenmiştir. Yeni İş Kanunu'nda yer alan hükümler hazırlanırken AB normları ve ILO sözleşmelerinden geniş ölçüde yararlanılmıştır. İş sağlığı ve güvenliği konusunda uygulamayı yönlendirmek amacıyla çok sayıda yönetmelik yayınlanmış ve yürürlüğe girmiştir. 2006 yılında İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği'nin iptal edilmesi ve konunun kapsamlı ve önemli olması nedeniyle iş sağlığı ve güvenliğinin ayrı bir

⁴² Kaya, Pir Ali; "Çalışma Hukukunda Eşitlik: Kavramsal Çerçeve, Uluslararası Belgelerde ve Türk İş Hukukundaki Yeri", *Mercek Dergisi*, Nisan 2005 s. 151

⁴³ Sabuncuoğlu, Zeyyat; *İnsan.....*, s. 252-254

kanunla düzenlenme düşüncesi gündeme gelmiş, bu konudaki çalışmalar halen devam etmektedir.

İş kanunundaki mevcut düzenleme çerçevesinde insan kaynakları yönetimi;⁴⁴

● **Kanun kapsamına giren tüm işyerlerinde**(işçi sayısına ve işin niteliğine bakılmaksızın) iş ile ilgili her konuda işçilerin sağlık ve güvenliğini korumakla yükümlüdür.

● İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili önlemleri yalnızca kendi işçileri için değil, işyerinde bulunan çırak ve stajyerler, başka işyerlerinden çalışmak üzere işyerine gelen işçiler için de almak ve uygulamak zorundadır.

● İşyerinde sağlık ve güvenlikle ilgili çalışmalara katılmak, önerilerde bulunmak ve koruyucu hizmetleri yürütmek için işçiler tarafından seçilen işçi temsilcisini ve işyerinde çalışan işçiler arasından kendi seçtiği kişiyi görevlendirmekle yükümlüdür. İşyerinde bu görevleri yürütebilecek nitelikte personel bulunmaması halinde işyeri dışındaki kuruluşlardan hizmet almak zorundadır.

● İş kazaları ve meslek hastalıklarının bir bölümü işçinin eğitim eksikliğinden kaynaklandığı için, işyerindeki her çalışanına yaptığı işle ilgili sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, gerektiğinde yenilemek veya tekrarlamakla yükümlüdür.

● İşyerinde iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için çalışanları bilgilendirmek zorundadır.

● İş kazalarının bir bölümü çalışanların verilen koruyucu malzemeleri kullanmamalarından kaynaklandığı için, alınan önlemlerin uygulanıp uygulanmadığını denetlemekle yükümlüdür.

● **Kanun kapsamına giren, sanayiden sayılan, devamlı olarak en az 50 işçi çalıştıran ve altı aydan fazla sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde;** İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Kurulu oluşturmak ve iş mevzuatına uygun olarak verdiği kararları uygulamak zorundadır.

⁴⁴ Kılış, İlnur; “İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasında İşverenin Yükümlülükleri”; POSTER BİLDİRİ 10.Ergonomi Kongresi (Uluslar arası Katılımlı) Uludağ Üniversitesi, 7-9 Ekim 2004

- İşyerinde sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması için iş güvenliği uzmanı görevlendirmekle yükümlüdür. Bunun için işyerinde başka bir görevi yürüten mühendis veya teknik elemanın iş güvenliği uzmanı olarak görevlendirilmesi mümkündür.

- **Kanun kapsamına giren ve devamlı olarak en az 50 işçi çalıştıran işyerlerinde;** koruyucu hizmetlerin yürütülmesi için işyeri hekimi görevlendirmek ve belirli özelliklere sahip bir sağlık birimi kurmakla yükümlüdür.

IV. YENİ İŞ KANUNU'NUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN UYGULAMALARI

İş kanunu bireysel açıdan işçiyi korumaya yöneliktir. İnsan kaynakları yönetimi ise çalışanları toplu olarak ele alıp işletmenin kuralları çerçevesinde yönlendirmektedir. Diğer bir ifadeyle iş kanunu çalışanın yararına bir takım kurallar getirirken, insan kaynakları yönetimi ise işletmeyi ön planda tutarak öncelikle işletme yararına kurallarını belirler ve çalışana bu şekilde yönlendirir. İş kanununun konuları ile insan kaynakları yönetiminin ilgi alanları birçok noktada kesişmektedir. Özellikle işçinin işe alınması, iş ilişkisinin kurulması, sözleşme şartlarının düzenlenmesi, tarafları bağlayacak uyulmadığı zaman sözleşmenin geçersizliğine yol açabilecek hükümlerin belirlenmesi, sözleşme yapıldıktan sonraki değişiklikler, ücretlendirme, performans değerlendirme ve disiplin hükümleri, çalışma ilişkisinin son bulması, son bulmanın sebep ve sonuçları gibi konular bireysel iş kanununun temel konuları olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin de temel ilgi alanlarıdır.⁴⁵ İş kanunu hükümlerinin insan kaynakları yönetimi kurallarını da şekillendirme yetkisine sahip olması nedeniyle ⁴⁶ özellikle 4857 sayılı yeni İş Kanunu ile getirilen birçok değişiklikle beraber insan kaynakları yönetiminin önemi artmış ve üstlendikleri sorumluluklar daha da ciddi boyutlara ulaşmıştır.

Yeni iş kanunu'nun getirdiği düzenlemelere uyum açısından işletmelerin vakit kaybetmeden kurumsal yapılanma sürecine girmeleri, insan kaynakları yönetimi

⁴⁵ Aydın, Ufuk; a.g.m. s.1011

⁴⁶ Özdemir, M.Çağlar; “ 4857 Sayılı Yasanın Getirdikleri, Yasanın İnsan Kaynakları Yönetimi ile Karşılaştırılması”, Çimento İşveren Dergisi, C 18, Sayı:5,Eylül 2004, s.14

uygulamalarını benimsemeleri ve en önemlisi de ciddi, çağdaş ve yenilikçi sistemleri kurmaları gerekmektedir.⁴⁷

A. İnsan Kaynakları Planlanması:

İnsan kaynakları planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere yanıt verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulması ve gerekli uygulamaların yapılmasıdır.⁴⁸ İşletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin de amacı işletmenin karlılığı ve verimliliği doğrultusunda işgücü ihtiyacının belirlenerek uygun istihdam sağlamak ve istihdamı yapılan işgücünün işletmeye uyumu için çalışmalarda bulunmaktır. Bunun için öncelikle işletmede işgücü ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. İşgücü ihtiyacı işletmede çalışan işgücünün kişisel ihtiyaç ve beklentileri yönünde şekillenebileceği gibi özellikle yaşanan rekabet ortamında üretimdeki ani talep değişikliklerinin yarattığı ihtiyaçlar da planlamada etkili olmaktadır. Çalışanların işinden ayrılmaları veya terfiler sonucu boşalan yerlere uygun elemanın yetiştirilmesinin yanı sıra sektördeki değişikliklere cevap verecek şekilde ihtiyacın belirlenerek uygun elemanın seçilmesi de gerekebilmektedir. 4857 Sayılı İş Kanunu ile iş güvencesi hükümlerinin düzenlenmesi, işletmelerdeki eleman ihtiyacının belirlenmesi ve işe alınmasında daha titizlikle çalışılmasını gerektirmektedir. “İşe alayım olmazsa daha sonra çıkarırım nasılsa” mantığıyla hareket etme artık geçmişte kalmıştır. Yasal düzenlemeler nedeniyle işten çıkarmalar zorlaştığından işletmelerin insan kaynağı ihtiyaçlarını en iyi şekilde planlamaları zorunlu hale gelmektedir.⁴⁹

İşe uygun eleman seçiminde öncelikle iş analizlerinin ve tanımlarının doğru ve net bir şekilde yapılması gerekmektedir. İş analizi ile işin işlevleri, kullanılan yöntem ve teknikler ile makineler, üretilen mal ve hizmetler ve iş için gerekli olacak yetenek, beceri ve niteliklerin açıkça belirtilerek bu özellikleri karşılayabilecek, istenilen donanımına sahip uygun nitelikteki işgücü için görüşmeler yapılmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin gerektiğinde “psikometrik testler” ile “beceri, algılama, uyum testleri” ve

⁴⁷ Akgeyik, Tekin; “Yeni İş Yasası ile Uyumlu İKY Teknikleri” Peryön Dergisi, Sonbahar 2003, İstanbul s.32

⁴⁸ Kaynak, Tuğrul; a.g.e. s.128

⁴⁹ Yüksel, Öznur; a.g.e. s.69; Acar, Cevat Ahmet; Aydınlı, Fulya; Yıldırım, Osman; a.g.m. s.261

“mülakatlar” uygulayarak işgücünün istihdam politikalarını saptamaları gerekmektedir.⁵⁰ 4857 sayılı yeni İş Kanunu hükümleri çerçevesinde işletmeler her alanda kendilerini yenileyerek, kurumsallaşma yolunda ilerlemek zorundadırlar. Her işletmenin, her departmanın iş analizi için çalışmalar yaparak bunun sonucunda ulaşılan bilgilerle iş tanımları oluşturulmalıdır. Ayrıca eleman seçimlerinde kullanacakları mülakat teknikleri ile testler konusunda insan kaynakları yetkililerinin yeterli seviyede bilgi sahibi olması gerekmektedir. Küreselleşme nedeniyle işletmelerin stratejik planlarıyla insan kaynakları planları birbirine giderek yakınlaşmakta, bu nedenle de işletmeler açısından insan kaynakları planlaması (istihdam planlaması) gereksinimi daha da artmaktadır. İşletme içinde her birimin görevini gereği gibi yerine getirebilmesi için gereken kadroların saptanması ve iş tanımı belgelerinin hazırlanması gerekmektedir. Böylece doğru elemanların doğru işlere yerleştirilmesi, eğitim ve kariyer geliştirme çalışmaları, ayrı bir önem kazanmaktadır.⁵¹

Kalıcı eleman seçiminde deneme süresi önem kazanmaktadır. İşletmenin elemandan beklediği niteliklerle, elemanın işletmeden beklediklerinin uyumlu olup olmadığının somut verilerle ölçülebilen bir izleme sistemi ile desteklenmesi, bu sürecin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği daha da belirginleşmektedir.⁵²

Kanundaki iş güvencesi düzenlemeleri nedeniyle, yeni alınan elemanın yakından takibi yapılarak olumsuz değerlendirilenlerin deneme süresi içerisinde işten çıkarılmaları veya deneme süresi geçmiş olanlara ise 6 aya kadar sıkı bir izleme politikası uygulanmalıdır. 6 ayını doldurmuş çalışanın iş güvencesi hükümlerinden yararlanma haklarını kazanması işletmenin mahkeme veya tazminat konularında zor durumda kalmasına sebep olabilecektir. Bu nedenle işten çıkartma olasılığını azaltmak için yapılan mülakatlar, seçme ve değerlendirme çalışmalarına büyük önem verilerek, incelikle elemanlar değerlendirilmelidir. Ayrıca işletmeler mevcut çalışanlarını yeniden değerlendirmeye tabi tutarak kadro fazlası, uyumsuz, verimsiz, beklenen performansı gösteremeyen işçileri için gerekli önlemleri biran önce almalıdırlar. Kısacası “iş

⁵⁰ Demir, Fevzi; “İş Güvencesi Yasası Ne Getiriyor, Ne Götürüyor?” www.insankaynaklari.com ,10 Nisan 2005

⁵¹ Küçük, C.Tamıl; a.g.m. ,s.33

⁵² Efendioğlu, Gülgün; “İş Güvencesi Yasası İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yeni Misyona Yüklüyor.” www.yenibris.com ,10 Nisan 2005

mevzuatı sınırlarında” dolaşan işçileri çalıştırmaktan bir an önce vazgeçmeleri gerekmektedir.⁵³

Esnek çalışma biçimlerinin insan kaynakları planlamasının önemini arttıracığı belirtilmektedir.⁵⁴ Bu bağlamda esnek çalışma biçimlerinin başarısında da önemli rollerden birinin insan kaynakları yönetimine düştüğü özellikle vurgulanmaktadır.⁵⁵ Örneğin esnek çalışma biçimlerinden telafi çalışmasının uygulanması sırasında işçinin rızasının alınmasına gerek olmadığı kanunda açıkça öngörülmüştür. Dolayısıyla telafi çalışması yaptırılması işçinin rızasına bağlı olmasa da, önemle ve öncelikle verilen iznin telafi çalışması karşılığı olduğunun işverence işçiye bildirilmesi ve ortaya çıkabilecek bir uyuşmazlıkta da bu bildirim yapıldığının işverence ispatlanabilecek durumda olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle telafi çalışması karşılığında işçinin talebiyle kendisine izin verildiğinin de işverence kayıt altına alınması gerekmektedir.⁵⁶ Bu durumda insan kaynakları yönetiminin belgeleme sistemine özen göstermesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Esnek çalışma biçimlerinden biri olan ödünç (geçici) iş ilişkisinin kurulmasında amaçlar dikkati çekmektedir. İşyerinde ortaya çıkan geçici işçi ihtiyacı, bir sistemin faaliyete geçirilmesi için başka bir işverenin işçisinden yararlanma durumunun ortaya çıkması, yine bir işverenin geçici bir süre için işgücü fazlası ortaya çıktığında iş sözleşmesini sona erdirmek yerine işçisini başka bir işverene verme amacı, geçici iş ilişkisi kurularak işçinin çeşitli yerlerde çalışması sağlanarak yetiştirilmesi veya bir işverenin ilişki içinde bulunduğu başka bir işveren yanında güvendiği bir işçisini buldurmak istemesi gibi değişik amaçlar güdülebilir.⁵⁷ Ödünç iş ilişkisinin kurulabilmesi için kanunda belirtildiği üzere işçinin devir sırasında yazılı rızasının alınması gerekmektedir. Dolayısıyla başlangıçta iş sözleşmesine, gerektiğinde başka bir işverene geçici olarak hizmet vereceği yolundaki hükümlerin geçersiz sayılacağı ifade

⁵³ Demir, Fevzi; “ İş Güvencesi Yasası Ne Getiriyor”, www.insankaynaklari.com ,18 Mayıs 2006

⁵⁴ Acar, Cevat Ahmet; Aydın, Fulya; Yıldırım, Osman, a.g.m. , s.261

⁵⁵ Gedik, Esin; “Esnek Çalışmanın İyi Yöneticilere İhtiyacı Var” , İşte İnsan, 18 Eylül 2005, Sabah Gazetesi

⁵⁶ Ekmekçi, Ömer; “4857 Sayılı Kanun’da Telafi Çalışması Kavramı, Koşulları Ve Hükümleri” ,Çimento İşveren Dergisi, Sayı: 6, Cilt:18, Kasım 2005, s.34

⁵⁷ Ekmekçi, Ömer; “4857 Sayılı İş Kanunu’nda Geçici (ödünç) İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri ve Sona Ermesi” Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvence Hukuku Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran 2004, Sayı:2, s.369-370

edilmektedir.⁵⁸ Bu konuda insan kaynakları yönetiminin norm kadro çalışmalarını yaparken çıkabilecek işgücü fazlasında sözleşmeyi feshetmek yerine işçisini başka bir işverene ödünç vererek işçi çıkarma maliyetlerini azaltabileceği, geçici olarak devam etmeyen personelin boşluğunu doldurmak ya da üretimdeki ani artışlara kısa sürede cevap verebilecek istihdamı sağlamak konularında faydalı olabileceği, ancak işçinin yazılı rızasının alınacağı zamana özellikle dikkat edilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen yeni düzenlemelerden biri olan belirli süreli iş sözleşmesinin kurulabilmesi ve geçerli bir sözleşme yapılabilmesi konusunda da insan kaynakları yönetiminin dikkat etmesi gereken önemli noktalar vardır. Öncelikle belirli süreli iş sözleşmelerinin kurulabilmesi için objektif nedenlerin açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Yasada “belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak” belirli süreli iş sözleşmesi yapılabileceği öngörülmüştür. Buna göre; bir yol veya köprü yapımı, bir iş merkezi inşaatı veya mevsimlik işlerde,⁵⁹ işyeri veya işletmenin geçici süreyle faaliyet göstereceği durumlarda, (örneğin uluslar arası bir konferans veya olimpiyat oyunları çerçevesinde planlama faaliyetleri) belirli bir olgunun ortaya çıkması halinde işverenin asıl işçisinin mevcut olmadığı geçici dönemlerde (örneğin; işverence verilen ücretsiz izinler, kadın işçi için çalışma yasağı, analık izni dönemleri, işçinin raporlu olduğu dönemler) iş yoğunluğunun arttığı ve işyerinin yürüttüğü faaliyete ilişkin geçici işgücü gereksiniminin ortaya çıktığı durumlarda (örneğin; acil olarak yetiştirilmesi gereken siparişler, özel üretim talepleri) kampanya işleri gibi ürünlerin toplanmasını takiben bunların hemen işlenmesini gerektiren ve bu nedenle daha kısa sürede bitirilmesi gereken işlerde⁶⁰ işin niteliğine bağlı olarak belirli süreli iş sözleşmeleri yapılabilecektir. İnsan kaynakları yönetimi sözleşmenin niteliğini belirlerken bu nedenlerin mevcut olup olmadığına dikkat etmeli ve sözleşmenin belirli süreli olabilmesi için gerekli şartların sağlandığından emin olarak kişiyle sözleşme yapmalıdır. (Ayrıca belirlenecek sürelerin işin niteliğine göre uygun bir şekilde belirlenmesi gerektiği unutulmamalıdır.) İşin niteliğinin belirli süreli

⁵⁸ Ekmekçi, Ömer; “4857 Sayılı İş Kanunu’nda Geçici.....”; s.371; Uşen, Şelale; AB’de Ödünç İş İlişkisi: İtalya Uygulaması ve Türkiye, Türkiye Tekstil İşveren Sendikası, İstanbul 2006 , s.303

⁵⁹ Demir, Fevzi; a.g.e. , s.28

⁶⁰ Alpagut, Gülsevil; a.g.m. , s.78-80

sözleşme yapılması için uygun olup olmadığı iyice araştırılmalıdır. Belirli süreli iş sözleşmesinin ardı ardına yapılmamasına dikkat edilmeli, yapılıyorsa bile “esaslı neden” açıkça ortaya konmalıdır. Bu nedenler ilk sözleşmenin kurulmasındaki nedenler olabileceği gibi farklı neden de olabilir. Örneğin; analık iznine çıkan işçinin 16 haftalık izni sırasında diğer işçi ile yapılmış olan belirli süreli iş sözleşmesinin kadın işçinin daha sonra 6 aylık ücretsiz izin alması nedeniyle sözleşmesinin uzatılması veya yeni bir sözleşme yapılması; bir inşaatın tamamlanması için 1 yıllık süre ile işe alınan işçinin inşaatın bitmemesi nedeniyle sözleşmesinin uzatılması ya da işçinin ani olarak ortaya çıkan siparişi karşılamak amacıyla belirli süreli iş sözleşmesi ile işe alınması ya da yıllık ücretli izine çıkan diğer işçinin işinde çalışmak amacıyla iş sözleşmesinin uzatılması⁶¹ gibi nedenlerden dolayı belirli süreli iş sözleşmeleri üst üste yapılabilir. Ancak ortaya konan neden yukarıda örneklendiği gibi esaslı bir nedeni belirtmiyorsa iş sözleşmesi baştan itibaren belirsiz süreli iş sözleşmesine dönüşeceğinden tazminat yükümlülüğü doğacaktır. Bu durum insan kaynakları yönetimine ek bir mali yük getirecektir.

Süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı yapılması zorunluluğu kanunda belirtilmiştir. Ancak süresi bir yıldan kısa süren işler için yazılı sözleşme zorunluluğu getirilmemiş bunun yerine işverenin işçiye iki ay içinde çalışma süresini, ücretini, ödeme dönemlerini, fesih durumunda uyulması gereken hükümleri gösteren yazılı bir belge vermesi zorunlu hale getirilmiştir. (4857/ md.8/III) Uygulamada iş sözleşmesinin belirli veya belirsiz süreli olması konusunda uyumsuzluğa düşülmemesi için ve ispat kolaylığı açısından süresi bir yıldan az olan belirli veya belirsiz süreli olarak yapılan iş sözleşmelerinin de yazılı yapılması faydalı olacaktır.⁶² İleride doğabilecek sorunlara ve iddialara cevap verebilmek adına yazılı belge olarak, sözleşmenin kişinin dosyasında bulundurulması önemlidir.

Ayrıca belirli ya da belirsiz süreli olarak yapılan yazılı iş sözleşmesinde işçinin yapacağı işler bölümünde görev tanımı ayrıntılı bir şekilde açıklanmalı, işçinin yapmakla ve uymakla yükümlü olduğu görev ve sorumlulukları içeren belgeler iş sözleşmesinin ekinde, işyeri içi kural ve uygulamalarla ilgili yönetmelik ve varsa

⁶¹ Alpagut, Sevil; a.g.m. ,s.85

⁶² MESS, Akıllı Kitap, s.J23/001

benzeri belgeler de işe başladığı gün işçiye imza karşılığı verilmelidir.⁶³ Bu konuların ciddiyle ele alınması 4857 sayılı yeni İş Kanunu ile önemli hale gelen ispat yükümlülüğü açısından herhangi bir uyumsuzluk durumunda kolaylık sağlayacaktır. Çalışma ilişkilerine getirilen esneklikten dolayı, kayıt sisteminin önemi daha da artmış, iş sözleşmeleri çeşitlenmiş, hangi tür sözleşmenin var olduğunu ve esnekliğin iş ilişkileri üzerinde ne şekilde düzenlenmiş olduğunu ayırt edebilmek için, sözleşmenin yazılı olarak yapılmış olma koşulu önem kazanmıştır. İşin türüne göre tam zamanlı veya kısmi zamanlı çalışma ayırımına gidilememesi, bu çalışmaların her ikisinin de aynı iş yerinde görülebilmesi veya aynı işçi için her iki sözleşme türünün de arka arkaya uygulanabilmesi sebebiyle, etkin bir denetim için, birinci derecede kanıt anlamında iş sözleşmesinin yazılı yapılması şartı daha da önem kazanmıştır.⁶⁴

Esnek çalışma biçimlerinden yeni yasayla düzenlenmiş olan bir diğer ilişki asıl işveren-alt işveren ilişkisi arasında kurulacak olan ilişkidir. Bu konuda önem verilmesi gereken konuların başında ilişkinin kurulabilmesi için işyerinde yürütülmekte olan asıl ve yardımcı işin niteliğinin kesin ve net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin; bir dokuma fabrikasında diğer şartlar da mevcut olmak koşuluyla üretimin bir bölümü, yemekhane, güvenlik ve nakliye alt işverene verilebilir. Ancak fabrika büyütülüp, genişletiliyorsa ve bu iş inşaat firmasına veriliyorsa alt işveren ilişkisi kurulamaz çünkü inşaat işi işyerinde üretilen mal ve hizmet üretimi ile ilgili değildir.⁶⁵ İkinci önemli nokta, asıl işveren alt işverenin işçilerinin haklarının korunmasında onunla birlikte sorumlu tutulmaktadır. Bu sorumluluk özellikle alt işverenin işçilerinin ücret, sigorta primi ve diğer haklarının ödenip ödemediğinin kontrol edilmesi⁶⁶ ve ayrıca işçilerin iş sağlığı ve güvenliği açısından gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı noktasında önem arz etmektedir. Çünkü herhangi bir iş kazası durumunda alt işverenin yanı sıra asıl işveren de sorumlu tutulacaktır. Kanunda düzenlenmiş üçüncü önemli nokta asıl işverenin eski işçisiyle alt işveren ilişkisi kuramayacağıdır. Ve son olarak asıl işveren-alt işveren ilişkisi kurulduğu zaman; alt işveren işçilerinin güvenlik sebeplerine dayalı incelemeler

⁶³ MESS, Akıllı Kitap; s.J23/002-003

⁶⁴ Keskin, Doğan; “Çalışma Hayatında Kayıt”, Radikal Gazetesi, 30 Temmuz 2002

⁶⁵ Şahlanan, Fevzi; Yeni İş Kanunu Ne Getiriyor Semineri, 3 Temmuz 2003, İzmir, s.32

⁶⁶ Demir, Fevzi; “4857 Sayılı İş Kanunu”, s.88

dışında asıl işveren tarafından doğrudan işle ilgili hiçbir işleme tabi tutulamayacakları noktasıdır. Yerleşmiş içtihat örneklerine göre;

- alt işveren işçilerinin işe alınması, performans ve karakter testlerinin doğrudan asıl işveren tarafından yapılması,
- alt işveren işçilerinin ücretlerinin doğrudan asıl işveren tarafından belirlenmesi ve doğrudan asıl işveren tarafından ödenmesi,
- alt işveren işçilerinin özlük dosya ve takiplerinin doğrudan asıl işveren tarafından takip edilmesi, saklanması,
- alt işveren işçilerinin vizite, izin işlemlerinin asıl işverence takibi ve düzenlenmesi,
- işten çıkacak veya çıkartılacak alt işveren işçisinin işlemlerinin doğrudan asıl işveren tarafından yürütülmesi,
- asıl işveren işçilerinin sözleşmelerinin feshedilerek alt işveren işçisi olarak işe alınması ve aynı işyerinde çalıştırılması gibi durumlar yasal düzenleme karşısında muvazaa (danışıklık) olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle asıl işveren-alt işveren sözleşmelerinde verilen örnekler üzerinden dikkatli bir inceleme yapılması, hatalı uygulamaları ve tarafların hak kayıplarını önlemek açısından önemlidir.⁶⁷

İşte bu noktada kurulacak ilişkinin özelliklerinin belirlenmesinde insan kaynakları yönetiminin incelemelerini titizlikle yapıp, sınırlarını kesin bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli sorumluluklarından biri; doğru elemanı doğru işe doğru esaslarla yerleştirecek istihdam planlaması kurallarının çok iyi bilinmesidir. Yeni yasal düzenlemenin işten çıkarma konusunda, eski kanundan farklı olarak istenilen zamanda nedensiz yapılamayacağı kuralının göz ardı edilmemesidir. Aksi takdirde insan kaynakları yönetiminin başarısızlığı ve şirketin yüklü tazminatlar ödemesi söz konusu olabilecektir.⁶⁸

⁶⁷ Peryön, Nisan 2004, s.5

⁶⁸ Özdemir, M.Çağlar; a.g.m. , s.12

B. Performans Değerlendirme;

Performans değerlendirme kişinin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir.⁶⁹ Başka bir ifadeyle; performans değerlendirme işletmede görevi ne olursa olsun kişilerin; çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yeterliliklerini, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir.⁷⁰ Daha da kısa bir ifadeyle hem kişinin hem de işletmenin, verilen emeğin ya da gösterilen çabanın yeterli düzeyde olup olmadığını bilmesine yardımcı olan değerlendirme sistemidir. Bu değerlemede önemli olan hedeflerin önceden belirlenmiş olması ve objektif veriler üzerinden değerlendirme yapılmasıdır. Tanımlardan da görüldüğü üzere performans değerlendirme kişilerin görev tanımları ve iş analizlerinde belirlenen kriterlere ne ölçüde uyulduğunun objektif bir şekilde izlenmesinde ve geri bildirim alınmasında önemli bir role sahiptir. Bu yönüyle de insan kaynakları yönetiminin önemli araçlarından birisidir. Performans değerlendirme sonucu kişi kendi bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerinin ne düzeyde olduğunu, geliştirmesi gereken yönlerinin neler olduğunu öğrenerek bu doğrultuda kendisini yönlendirir. İşverene de hangi çalışanın performansının düşük, hangisinin yüksek olduğunu gösterir, eğitim ihtiyaçlarının ücret ve terfi konularının belirlenmesine yardımcı olur. Performans yönetimine ilişkin en önemli noktalardan biri ise her organizasyona göre şekillenen bir yapısının olmasıdır. Nitekim firmaların buldukları pazar, çalışanların profili, teknolojik yeterlilikler, rekabet gücü gibi birçok unsur performans değerlemede dikkate alınması gereken kriterlerdir.⁷¹

Ayrıca sistem adil, basit ve ölçülebilir olmalı, çalışana olumlu yaklaşmalı, yöneticilerce desteklenmeli ve bir ön hazırlık yapılmış olmalıdır.

Performans değerlendirme, özellikle “iş güvencesi” açısından işçinin yetersizliğinin belirlenmesi ve ispatlanmasında önemli bir yere sahiptir.⁷² Başka bir ifadeyle işçinin yetersizliğinden kastedilen çalışanın verimsizliği, düşük performans düzeyine sahip olması ya da benzeri durumlardır ki bu noktada gündeme “Performans

⁶⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat; “İnsan”, s:160

⁷⁰ Fındıkçı, İlhami; a.g.e. s.297

⁷¹ Özdemir, M.Çağlar; a.g.m. , s.16

⁷² Acar, Ahmet Cevat-Aydınlı, Fulya-Yıldırım, Osman; a.g.m. , s.261; Kurt, Dilek; a.g.m., s.76

Değerlendirme Sistemi” gelmektedir. İspat yükümlülüğü açısından çalışanın işe alınmasından başlayarak çalışma süresi boyunca gözlemlenmeli ve değerlendirilmeli, aynı anda bu işlevin belgelenecek kişinin Performans Sicil Dosyasında güncel halde bulundurması gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminde yer alması gereken “olmazsa olmaz” faktörler şunlardır.⁷³

- Her pozisyon için yeterlilik analizleri
- İş değerleri
- Standart değerler
- Ölçülebilir performans değerleri
- Eğitim bağlantısı
- Kariyer bağlantısı
- Şirket kimliği ve kültürü bağlantısı
- Sebep-sonuç ilişkisinin kurulması

İş kanununda işçinin verimsizliği bir fesih nedeni olarak kabul ediliyorsa da, bu durum işçinin hemen işine son verilmesi anlamına gelmemektedir. Performans değerlendirmesi sonucunda performans düşüklüğü sonucu alındığı takdirde, bu verimsizliğin nedenleri üzerinde durulmalı, eğitim ve geliştirme süreçleri devreye sokulmalı ve bunlardan da sonuç alınmadığı zaman feshe en son çare olarak başvurulmalıdır.⁷⁴

Düşük performans nedeniyle yetersizlikten kaynaklanan fesih sebebinin geçerliliğinin ispat edilebilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin;

- İşyeri hedeflerine özgü, bilimsel bir performans değerlendirme sisteminin bulunması
- Çalışanın işe başvurması ve işe alınması aşamasında, çalışanın işyerinde çalışma süresi boyunca ve düşük performansını sürdüren çalışanın iş

⁷³ “Yasanın Performans Yönetimine Getirdiği Yeni Kavram: Performans Sözleşmeleri” HR Dergisi, Eylül 2005, www.hrdergi.com, Erişim Tarihi: 27.10.2005

⁷⁴ Frat, Hüseyin İrfan; İş Güvencesi Yasasının İK Cephesinden Değerlendirilmesi, www.yenibiris.com

sözleşmesinin feshi aşamasında belgeleme işleminin dikkatli ve özenli bir şekilde yerine getirilmesi,

- Çalışanın işe alımından itibaren performansının etkin ve sistematik olarak değerlendirilmesi, personel sicil dosyasının güncel bir şekilde tutulması önem taşımaktadır.⁷⁵

İş kanunu ile uyumlu insan kaynakları yönetim süreci geliştirilirken, her işletmenin kendine özgü performans değerlendirme sistemini kurarak adil, şeffaf, basit ve ölçülebilir nitelikte değerlendirmeler yapılması öngörülmektedir. Diğer bir ifade ile 4857 sayılı yeni İş Kanunu ile işverene getirilen ispat yükümlülüğü, işletmedeki her pozisyon ve kişi için işletmenin özellikleri ve şartları göz önünde tutularak hazırlanmış bir performans değerlendirme sistemi ve kriteri oluşturmayı zorunlu kılacak, işletmelerde kurumsallaşma zorunluluğunu getirecek ve bu yönde gösterilen çabaları hızlandırıcı bir etki yapacaktır.⁷⁶

C. Eğitim ;

Teknolojik ve ekonomik gelişmeler sonucu ayakta kalmanın, varlığını verimli şekilde sürdürmenin ancak gelişmeleri izleme ve eğitim yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.⁷⁷ Başka bir ifade ile ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim gerek işletmeleri, gerek çalışanları bunlara uyum açısından yenilenmeye yani eğitime zorlamaktadır.⁷⁸ İnsan kaynağı işletmedeki en değerli sermaye olarak değerlendirildiğinden bu sermayeden en iyi şekilde yararlanmanın ve insan kaynağını en iyi şekilde geliştirmenin ancak eğitim yoluyla olabileceği ifade edilmektedir. Bu yolla insan kaynakları yönetiminin amaçlarından biri olan üretim ve verimlilik artacak, işletmelerin hem kendilerine hem de çalışanlarına katkıda bulunmuş olduğu görülecektir.⁷⁹

İnsan kaynakları yönetiminde oryantasyon (işe uyum) eğitimi kişinin işe alınması ile birlikte verilen ilk önemli ve eğitimlerden biridir. Oryantasyon eğitimi

⁷⁵ MESS Akıllı Kitap s. J28/009

⁷⁶ Küçük, Tanıl; a.g.m. , s. 33

⁷⁷ Fındıkçı, İlhami; a.g.e. , s. 244

⁷⁸ Kaynak, Tuğray; a.g.e. , s. 171

⁷⁹ Efendioğlu, Gülgün; a.g.m. , s. 4

verilmesindeki amaç işe başlayan kişinin işletmeye uyumunu kolaylaştırmaktır.⁸⁰ Kişinin seçimi ne kadar titizlikle yapılsa ve ne kadar deneyimli dahi olsa işe başlayacağı işletme, çalışma ortamı, iş akışı, işletmenin kültürü, değerleri kişi için yenidir ve bu konulara en kısa sürede uyum sağlaması gerekmektedir. Eğitim planlaması yapılırken en önemli unsur eğitim ihtiyaçlarının hangi konular üzerine ve hangi bölümlere verileceğinin sağlıklı bir şekilde belirlenmesidir. Eğitim ihtiyaç analizi sonucu eğitime ihtiyacı bulunan herkesin eğitim faaliyetlerinden yararlandırılması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile işletme içinde kişisel ya da grupsal ayrıcalıklar yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen ve eğitime ihtiyacı olan herkese eşit koşullar altında eğitim kapılarının açılması iş kanununun eşitlik ilkesinin de bir gereğidir.

Yeni kanun ile getirilen düzenlemelerden iş güvencesi ve eşit davranma ilkesi, eğitim planlaması ve değerlendirilmesi ile kariyer hareketlerinin nesnel ölçülere göre yapıldığının gösterilmesini de gerektirmektedir.⁸¹ İş güvencesi ile ilgili olarak işçinin yetersizliği ile ilgili yapılacak fesih, öncelikle işçinin beceri ve uyum yetersizliğinin kendisine “eğitim” verilerek giderilebilecek durumda olup olmadığı ve veriminin beklenen düzeye getirilme imkanının bulunup bulunmadığı⁸² araştırılmalı eğitim verilmesinin uygun olduğu durumlarda bunun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Eğitim verilmeden önce işçinin yetersizliği nedeniyle sebep olduğu olumsuz durumdan dolayı kendisine uyarı amacıyla ihtar verilmeli ve ihtarda işçinin kendisini geliştirmesi gerektiği, beceri ve uyum yetersizliğini gidermek amacıyla eğitim verileceği belirtilmelidir.⁸³ Kişiyne eğitim verildikten sonra eğitime katıldığı yazılı - imzalı belge ile dosyasında saklanmalı ve işçinin eğitimden sonraki performansı izlenmelidir. Eğer eğitim verildiği halde kendisini geliştirememiş ve hala yetersizliği söz konusu ise bu nedenle yapılacak olan fesih; ihtar, alınan eğitimin belgesi, performans değerlendirme sonuçları gibi belgelerle desteklenmiş olacaktır. Ancak kişiye eğitim verilmeden (verilmesi uygun durumlarda) yetersizlik nedeniyle yapılacak fesih mahkemeye intikal etmiş durumlarda, mahkeme yukarıdaki konular üzerinde durarak ispat açısından önemli olan bu belgeleri isteyecek ve sonuçta feshin geçersizliğine karar verebilecektir.

⁸⁰ Fındıkçı, İlhami; a.g.e. , s. 245

⁸¹ Acar, Cevat Ahmet – Aydınlı, Fulya – Yıldırım, Osman; a.g.m. ,s.261

⁸² Demir, Fevzi; a.g.e. ,s. 131

⁸³ Demir, Fevzi; a.g.e., s. 131

Bu nedenle 4857 sayılı İş Kanunu'nun getirmiş olduğu yeni düzenlemeler insan kaynakları yönetimi açısından eğitim konusunu daha da önemli hale getirmiş, kişinin oryantasyon eğitiminden başlayarak verimsizliği ile ilgili sorunların giderilmesi için verilecek olan tüm eğitimleri ön plana çıkarmıştır. Yapılacak fesihlerde işletmenin kendi tarafından bu konuyla ilgili sorumluluklarını tam yapmaları ve bunları belgelerle sunabilmeleri önemlidir.

Bazı kaynaklarda gerçek sermayenin insan kaynağı olduğuna değinilerek iş güvencesi kavramına yeni boyutlar getirilmekte ve çalışanları gerçekten koruyacak en önemli şeyin eğitim olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişilerin tüm yaşamları boyunca sürecek mesleki bir eğitimden geçirilerek istihdam edilebilirliklerinin arttırılacağı iddia edilmektedir.⁸⁴

D. Yönerge ve Özlük Dosyaları;

İş kanununun ve özellikle iş güvencesi ile ilgili düzenlemelerin çalışma hayatına girmesi ile işletmeler açısından kayıt ve belgeleme işlevi önem kazanmıştır. İstihdama ilişkin tüm işlem ve süreçlerin kayıt altına alınması, çalışanlar ile ilgili her türlü işlem ve bu işlemlere ait belgelerin (iş sözleşmesi, işyeri yönetmelikleri, rapor, tutanak, bildirim gibi) oluşturulması ve dökümanite edilmesi gerekmektedir.⁸⁵ Kanun işçinin iş sözleşmesinin feshine karşı açılacak işe iade davalarında tüm ispat yükünü işverene verdiği için işveren kendisine yöneltilen iddialara karşı elindeki belgelerle kendisini savunabilecektir. Bu nedenle çalışanların işe alınmasından işten ayrılmalarına kadar geçen süreçte, sicil dosyalarının ve ilgili tüm kayıtların eksiksiz ve güncel bir şekilde tutulması geçmişe göre daha da önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin sorumluluklarının genişleyeceği ve evrak yüklerinin artacağı söylenebilir.

İşyeri disiplini ve çalışma kuralları, personel yönetmelikleri, görev tanımları, periyodik performans değerlendirme sonuçları, personelin devamsızlık çizelgeleri ve karşılıklı iletişime yönelik yazılı belgeler, fazla çalışmalar, telafi çalışmaları gibi belgelerin eksiksiz ve düzenli bir şekilde tutularak işçinin personel sicil dosyasına konulması önem kazanmıştır.

⁸⁴ Ekin, Nusret; "İş Yasası Reformunun Dayanakları: (Güvenlik) ve (Esneklik), İşveren Dergisi, Cilt:41, Sayı : 6, Mart 2003, s. 28

⁸⁵ Küçük, C. Tanıl; a.g.m. , s. 33

E. İşten Çıkarma;

4857 sayılı İş Kanunu'nun insan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli değişikliğinin iş güvencesi olduğu görülmektedir.⁸⁶ Çünkü feshin geçerli (veya haklı) nedenlere dayandırılması ve buna ilişkin ispat yükümlülüğü işverene yüklenmiştir. Başka bir ifadeyle işveren işine son verdiği işçinin verimsiz, yetersiz olduğunu ya da iyi niyet kurallarına aykırı davranışlarda bulunduğunu veya işyerinin ekonomik açıdan zor durumda olduğunu ispat etmek zorundadır. Çünkü iş güvencesi hükümlerine göre feshin geçerli olması öncelikle yasada belirtilen sebeplerin oluşmasına ve daha sonra bunların ispat edilebilir nitelikte olmasına bağlıdır. Fesih öncesi –işe alımdan işten çıkarmaya karar verilen süre içinde- insan kaynakları yönetiminden beklenen; stratejik ve tutarlı hareket edilmesi, işçinin verimsiz veya hatalı davranışının zamanında ve doğru bir şekilde belgelenmesi ve çalışana zamanında ihtar verilmesidir.⁸⁷ İş kanununda ihtarla ilgili herhangi bir hüküm öngörülmemiştir. Ancak işverenin işçiye fesih bildiriminden önce işten çıkarma uyarısı içeren ve bu kararın belgelerle ispatı açısından önemli olan ihtar yazısı vermesi önem taşımaktadır.⁸⁸ İşverenin işçiye ihtarında bulunması, ihtarında belirtilen sebepten dolayı işçiden hoşnutsuzluğunu ve ona bir şans daha verildiğini göstermektedir. İhtarın verilmesindeki amaç, işçi hatalı davranışını tekrarlırsa iş sözleşmesinin feshedileceğine dair kendisini uyaraktır. Böylece işçiye kendisine yöneltilen iddialara karşı açıklama fırsatı verilmesine imkan sağlanmıştır. İşveren tarafından bakıldığında ise; işçinin “yetersizliği” veya “davranışları” nedeniyle işyerindeki çalışma ilişkisini olumsuz etkileyen (zedeleyen) “geçerli bir sebep” ortaya çıktığı hallerde; işverenin bunu “fırsat bilerek” işçiye derhal işten çıkarmak yerine, “en son çare” olarak işçiye işten çıkarmak zorunda kaldığını daha önce verdiği ihtarlar ile belgelemek ve ispatlamak açısından önemlidir.⁸⁹

Fesih için yasada belirtilmiş olan koşullar oluşmuşsa işverenin gerekçesini yazılı ve açık bir biçimde belirtmesi gerekmektedir.(4857/md.19/I) Ayrıca feshin sebebi “işçinin yetersizliği ve davranışları” veya “verimi” ile ilgili nedenler ise yapılan fesihten önce işçinin mutlaka yazılı savunmasının alınması gerekmektedir. (4857/md.19/II)

⁸⁶ Acar, Cevat Ahmet-Aydınlı, Fulya-Yıldırım, Osman; a.g.m. , s.259

⁸⁷ Kurt, Dilek; a.g.m. , s.75

⁸⁸ MESS, Akıllı Kitap; S.J11/04

⁸⁹ Demir, Fevzi; a.g.e. , s.131

İşçinin yazılı savunmasının alınması sadece işçinin davranışı ve verimiyle ilgili geçerli sebeplerle sınırlıdır.⁹⁰ Bu sebeplerle savunması alınmadan bir işçinin sözleşmesinin feshi, fesih bildirim yazılı yapılmış olsa da, geçerli sebep mevcut bulunsa da, şekil eksikliği nedeniyle geçersiz sayılabilecektir.⁹¹ İspat külfetinin ağırlıklı olarak işverenin üzerinde olduğu dikkate alındığında; bildirimlerin işçinin imzasını taşıyan yazılı belgelere dayanması gerektiği, ödemelerin ve hak kullanımlarının (yıllık ücretli izin kullanımı) imzalı belgelere (izin defteri) ya da yasadan kaynaklanan envantere eş değer kayıtlara dayanması gerekmektedir.⁹²

Fesih bildirim elden yapılırken kişiye bildirim aldığını ifade eden bir belge imzalatılmalıdır. Eğer kişi belgeyi imzalamaktan kaçınırsa, durum orada hazırlanacak bir tutanakla tespit edilmeli, içeriği ilgiliye sözlü olarak bildirilmeli ve tanıklarca imzalanmalıdır. Bu tutanakta; işçinin fesih bildirimini almaktan ve imzadan kaçındığı açıkça ifade edilmelidir. Ya da bir diğer yöntem fesih bildiriminin iadeli taahhütlü posta yoluyla veya noter aracılığıyla yapılmasıdır.⁹³ İspat açısından bu yolların kullanılması önemlidir. Ayrıca fesih bildirim yapılırken kanunun 17. maddesinde belirtilen ihbar önellerine uyulması gerekmektedir.

İşçiye ihtar verilmesini ve savunma alınmasını gerektirmeyen, işletmeden, iş yerinden ve işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebepler nedeniyle fesih yoluna gidilirken de yine fesihe en son çare olarak bakılmalıdır. Geçerli sebep kavramına uygun yorum yapılırken sürekli olarak fesihten kaçınma imkanının olup olmadığının incelenmesi öngörülmektedir.⁹⁴

Uygulamada bu doğrultuda birkaç Yargıtay kararı bulunmaktadır. Kararda talep ve sipariş azalması ve ülkede yaşanan ekonomik kriz gibi iş yeri dışından kaynaklanan nedenlerle işveren tarafından iş sözleşmesinin feshinden önce fazla çalışmaların kaldırılması, işçinin rızası ile çalışma sürelerinin kısaltılması, işin zamana yayılması, kısacası fesih en son çare olarak düşünülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Somut

⁹⁰ Akçakaya, Erol; “4857 Sayılı Yeni İş Kanunu ile Yeniden Tanzim Edilen İş Güvencesi”, ÇELİK-İŞ Dergisi, Haziran 2003, s.24

⁹¹ Demir, Fevzi; “İş Güvencesi Yasası Ne Getiriyor, Ne Götürüyor?” www.insankaynaklari.com

⁹² Erdem, Hasan; “Yeni İş Kanunu’nun Etkileri”, Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Eylül 2004, s.21

⁹³ MESS, Akıllı Kitap; J11/018

⁹⁴ Demir, Fevzi; a.g.e. s.135

olayda işverenin bu tür uygulamalara başvurmadığı, aksine üretimde ve fazla mesailerde artışa gittiği belgelerle anlaşıldığından feshin geçersizliğine yönelik verilen kararın isabetli olduğu ifade edilmektedir.⁹⁵

İşçi fesihte gösterilen sebebin geçerli olmadığı ya da herhangi bir sebep gösterilmediği iddiası ile, işten çıkarıldığı tarihi takip eden “bir ay” içerisinde İş Mahkemeleri’ne başvurarak dava açma hakkına sahiptir. Bu durumda fesih için gösterilen sebebin işverence ispatlanması gerekmektedir. İşveren yazılı bildirimde bulunmak üzere gerekli “şekil şartlarına” uymaz ise, gerekli şekil şartlarına uymakla birlikte “geçerli bir sebep” göstermez ise veya gösterdiği geçerli sebebi ispat edemez ise mahkeme feshin geçersizliğine karar vermektedir.⁹⁶ Fesih geçersizliğine karar verilmesi durumunda, mahkeme kararının tebliğinden itibaren işçi “10 gün” içinde işe başlamak için işverene başvuruda bulunmak zorundadır. (4857/md. 21/5) Bu süre hak düşürücü nitelikte olduğundan işçinin süresi içinde başvurmaması durumunda fesih bildirimini geçerli hale gelir. Bu durumda işverenin işçiyi işe başlatma zorunluluğu ortadan kalktığı için, işe başlatmamanın doğurduğu dört aya kadar olan ücret ve işe başlatmama tazminatı yükümlülükleri de düşmüş olacaktır.⁹⁷Bu noktada insan kaynakları yönetiminin, işçinin süresi içinde (10 gün) başvuru yapıp yapmadığının kontrolü önemlidir.

Mahkemenin kararı tebliğinden itibaren işçi 10 gün içinde işverene başvuruda bulunmuşsa, işverenin de “bir ay” içinde işçiyi işe başlatıp başlatmama kararını vermesi gerekmektedir. İşveren işçiyi başvurusu üzerine bir ay içinde işe başlatmazsa işçiye “en az dört ay en çok sekiz aylık ücreti tutarında” bir tazminat ödemekle yükümlü tutulmaktadır. Ayrıca, kanuna göre işveren işçisine “mahkeme kararının kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre içinde en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer haklarını” da ödemek zorundadır. (4857/md. 21/3)

Alınacak fesih kararının geçerliliği açısından ortaya sürülen sebeplerin açık ve kesin bir şekilde ifade edilmesi ve belgelenmesi zorunlu olduğu için insan kaynakları

⁹⁵ 9 HD, 08.07.2003, 12442/13123, Çimento İşveren Dergisi, Temmuz 2003, s.30-31 ; Demir, Fevzi; a.g.e. s.135

⁹⁶ Demir, Fevzi; “İş Güvencesi Yasası Ne Getiriyor, Ne Götürüyor?” www.insankaynaklari.com

⁹⁷ 9.HD 08.07.2003, 12444/13125, MESS, Akıllı Kitap, s. G1/001; İşveren Dergisi Temmuz 2003, Kamu-İş Haziran-Temmuz

yönetiminin kayıtlarını eksiksiz tutmaları, tüm prosedürlerini kayıtlı ve belgeli bir şekilde saklamaları çok önemlidir. İşçinin yetersizliğini, verimsizliğini, hatalı davranışını ispatlayabilmek için güncel olarak tutulması gereken aşağıdaki belgelerin Personel Sicil Dosyası'na zamanında konması gerekmektedir.⁹⁸

- İşçinin yetersizliğini ispatlayabilmek için;
 - İş yerinin kural, ilke ve politikaları
 - Norm kadro
 - Görev tanımları
 - İş başvurusu formu
 - İş Sözleşmesi
 - Performans değerlendirme formu
 - İhtar yazısı ve varsa feshe en son çare olarak bakıldığına dair tutanak
- İşçinin hatalı davranışını ispatlayabilmek için;
 - İş yerinin kural ilke ve politikaları
 - İşe devamsızlık çizelgeleri
 - Tanıkların ifadeleri
 - Özel amaçlı e-mailler
 - İşçinin hatasından kaynaklanan iş kazası raporu
 - İhtar yazısı
- İşçinin verimsizliğini ispatlayabilmek için
 - Anlaşılır
 - Objektif kriterlere dayanan
 - Çalışanın güçlü ve zayıf yanlarını sistematik olarak ortaya koyan
 - Bilimsel yöntemlerle ölçülebilen bir performans değerlendirme sistemi

iş yerine özgü olarak belirlenmeli ve periyodik olarak uygulamaya konulmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar açısından iş güvencesine ilişkin düzenlemeler önem taşımaktadır. Bu anlamda iş güvencesine ilişkin düzenlemeler işletmelerde daha işçi alımında işçinin becerileri konusunda ileriye yönelik doğru tahminlerde bulunma zorunluluğu getirmekte, daha sonra iş tanımlarının hazırlanması, yeterlilik analizlerinin yapılması, beklenen ve gerçekleşen hedeflerin açıklıkla ortaya

⁹⁸ Kurt, Dilek; a.g.m. s.76

konulması, kişi bazında performans ölçümünün yapılması, temel başarı göstergelerinin uygun biçimde tespit edilmesi ve özellikle ilk altı aylık çalışma süresinin çok iyi değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Başka bir ifadeyle iş yerinde hazırlanan İş Sözleşmesi, Fesih Bildirimi, İbraname ve İşyeri Personel Yönetmelikleri (iç yönetmeliklerin) ilgili konuları açıkta bırakmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Özellikle işçinin “yeterliliği” ve “davranışı” ile ilgili konularda karşılaşılabilecek “ispat gücüğü” nedeniyle;

- işletmelerin organizasyon ve re-organizasyon ihtiyaçlarını sürekli gözden geçirerek, ihtar ve diğer cezalandırma şekillerinin “yazılı” şekilde yapılması ve gerekli belgelerin düzenli tutularak işçilerin dosyalarında saklanması,
- özellikle işe alınan personelin ilk altı aylık dönem içinde işe devam edip etmeyeceğinin, işe uyumunun, beceri ve algılama gücünün yakından izlenmesi,
- işten çıkarılacak elemanlar konusunda her birimin mutlaka insan kaynakları yönetimi ile sıkı bir iş birliği içinde birlikte hareket etmesi,
- yazılı fesih bildiriminde fesih nedenlerinin açık ve kesin bir şekilde belirtilmesi,
- bu nedenlerin yasal prosedürlere uygun olarak hazırlanmış belge ve tutanaklarla desteklenmesi,
- iş güvencesi ile ilgili “hak düşürücü” sürelerle uygun olarak dava açılıp açılmadığının, başvuru yapıp yapılmadığının yakından takip edilmesi insan kaynakları yönetiminin başlıca sorumlulukları içerisinde yer almaktadır.⁹⁹

Bu nedenle yapılacak olan her fesih insan kaynakları yöneticilerinin işe alım, deneme süreci ve kalıcı eleman seçiminde yanıldığını/yanılmadığını kanıtlayan önemli bir veri sayılarak¹⁰⁰ insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların başarısını/başarısızlığını ortaya koyacaktır.

⁹⁹Efendioğlu,Gülgün “İş Güvencesi Yasası İK Yöneticilerine Yeni Misyonlar Yüklüyor”
www.yenibiris.com ,05 Haziran 2006

¹⁰⁰ Efendioğlu,Gülgün “İş Güvencesi Yasası İK Yöneticilerine Yeni Misyonlar Yüklüyor”
www.yenibiris.com ,05 Haziran 2006

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN 4857 SAYILI İŞ KANUNU'NDA GETİRİLEN YENİLİKLERE İLİŞKİN TUTUMLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

A. Araştırmanın Amacı

4857 sayılı İş Kanununun yürürlüğe girmesiyle esnek çalışma biçimleri, iş güvencesi, alt işveren- asıl işveren konularında yeni düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın yapılmasındaki amaç, bu düzenlemeler karşısında uygulamada ne gibi zorluklar ortaya çıkmakta, insan kaynakları yöneticileri bu değişiklikleri nasıl algılamakta, bakış açılarının getirilen değişikliklere ne yönde olduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırmada bu amaçla insan kaynakları yöneticilerinin yeni iş kanununda getirilen düzenlemeleri nasıl algıladıkları üzerine sorular sorulmuştur. Bu sorular temel biçimde iki gruptan oluşmaktadır; ilk bölümde insan kaynakları yönetiminin niteliklerine yönelik sorular yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetleri ve bunların niteliği için çok sayıda ölçüt belirlenebilir. Mathis ve Jackson bu ölçütlerin temelde yönetsel, operasyonel ve stratejik olmak üzere üç biçiminin olacağını ileri sürmüşlerdir¹. Firmaların insan kaynakları departmanlarının bu görevleri yerine getirmesinin belirli şartlara bağlı olduğu ileri sürülebilir. Stratejik ölçütler için şirketlerin stratejik hedeflere ulaşmak ve bu amaçla insan kaynağının planlaması önem kazanmaktadır. Bu bakımdan şirket çalışan sayısı ve bunu niteliği çok önemlidir. Operasyonel nitelikler içinse, önemli olan insan kaynağı departmanının yeterliliğidir. Bu yeterlilik çoğu zaman yönetici nitelikleri ile ama çoğu zamanda departmandaki personelin sayısal ve nitelik yeterliliğinde aranmalıdır. Yönetimsel

¹ Robert H. Mathis, J. H. Jackson, "Human Resources Management", South Western College Pub., Ohio, 2000, s: 13 – 16.

unsurlar için önemli olan insan kaynakları departmanının kayıt ve idame görevini yüklediği işgücünün sayısal büyüklüğü ve stratejik hedefler doğrultusunda bu büyüklüğün kullanılması gereğidir². Bu amaçla insan kaynakları departmanlarının niteliklerini ölçen sorular insan kaynakları yöneticisinin eğitimi, insan kaynakları departmanında çalışan personel sayısı ve şirketin toplam çalışan sayısına ilişkin sorular ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca Türkiye'nin endüstriyel ilişkiler yapısı içerisinde şirketin toplu iş sözleşmesi kapsamında yer alıp almadığı işyeri çalışma ilişkilerinin yapısını oldukça değiştirmektedir³. Bu bakımdan toplu iş sözleşmesinin varlığı daha formel yapıyı zorunlu kılmakta ve uygulamada hukuki düzenlemelerin tüm yönleri ile işlemlerini kolaylaştırmaktadır⁴. Bu nedenle toplu iş sözleşmelerinin varlığı insan kaynakları yönetiminin niteliğini belirleyici bir öge olarak değerlendirilmektedir

İnsan kaynakları departmanlarının 4857 sayılı İş Kanununa yönelik tutumları ve tutumlarının yönetim sistemlerine olan etkileri üç boyutta ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla alan araştırmasının ikinci bölümünde yeni iş kanunun getirdiği yeniliklerin bürokratik yükümlülükleri ve bu kanunun sağladığı esneklik imkanlarının değerlendirilmesine yönelik olarak sorular sorulmuştur. Bilindiği gibi insan kaynakları yönetimi perspektifinden 4857 sayılı İş Kanunu'nun en önemli boyutu çalışma hayatının günümüzdeki belirleyici eğilimlerinden olan “esneklik” konusunda getirdiği değişikliklerdir⁵. Bunun yanında söz konusu değişikliklerin getirdiği yeniliklerin ayrıca bürokratik yükümlülüklerin arttığı ve kayıt ve dosyalama işlemlerinin esneklik uygulamalarından beklenen sonuçların alınabilmesi için giderek önem kazandığı yolunda yorumlara rastlamak da mümkündür. ⁶ Bu amaçla araştırmada temel olarak iş kanunun

² Mark A. Huselid, S.E. Jackson, “Technical and Strategic Human Resources Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, vol:40, no:1, s. 173 – 175

³ Tokol, Aysen, *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi*, Nobel Yayınları, Ankara:2005, s:256

⁴ Nichols, Theo, Suğur, N. *Global İşletme, Yerel Emek: Türkiye’de İşçiler ve Modern Fabrika*, İletişim Yayınları, İstanbul: 2005, s.187

⁵ Mahiroğulları Adnan, “Küreselleşmenin Türk Çalışma Hayatına Etkileri”, Sosyal Siyaset Konferansları: Prof. Dr. Turan Yazgan’a Armağan, 49. Kitap, 2005, s:397

⁶ Sevimli, Ahmet, “Yeni İş Yasası ve Tartışılması Gerekenler”, Açık Sayfa, sayı:44, 2003, s:14

getirdiği kayıt işlemleri ile ilgili yükümlülöklere ve esneklik tartışmalarına yönelik tutumların neler olabileceğine değinilmiştir.

B. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma otomotiv yan sanayi ve metal sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 52 şirket üzerinde yapılmıştır. Şirketler Bursa'da Organize Sanayi Bölgesi, Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi ve Demirtaş Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Şirketlerde çalışan sayısı 30 ile 250 arasında sınırlı tutulmuştur. Alt sınır kanundaki iş güvencesi hükümlerinin uygulanabilmesi için en az 30 işçi çalışması zorunluluğuna, üst sınır da Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nın 2005/9617 sayılı yönetmeliğine dayanarak belirlenmiştir. Alan araştırmasının uygulanmış olduğu şirketlerin çoğunda insan kaynakları departmanlarının personel bölümlerinin işlevlerini yürütmekte olduğu, sadece isimlerinin insan kaynakları departmanı olarak geçtiği görölmüştür. Araştırma 52 şirketin insan kaynakları ve/veya personel yöneticileri ile yapılmıştır.

C. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın anakütlesi 83 şirketten oluşmaktadır. Ancak kısıtlar nedeniyle örneklem 52 olarak belirlenebilmiştir. Araştırmayı uygulamada kısıtlayan en önemli faktör araştırma konusunun yasayla ilgili olmasından dolayı yöneticilerin alan araştırmasını cevaplamaktan kaçınmalarıdır. Şirket yetkilileri araştırma konusunu duyduklarında kendi firmaları ile ilgili bilgileri veremeyeceklerini belirtmişlerdir. Alan araştırması sorularının sadece insan kaynakları yöneticilerinin yeni düzenlemeler karşısında düşüncelerini, tutumlarını ölçtüğu vurgulanmasına rağmen tereddütlü davranmışlar ve birçoğu görüşmeyi kabul etmemişlerdir. Ayrıca öncesinde konuyla ilgili çalışma olmadığı için ölçek de kısıtlıdır.

D. Araştırmanın Varsayımları

Uygulamada değinilen teorik açılımlara dayanılarak iki varsayım öne sürölmektedir. Buna göre;

H 1 – Yeni iş kanununun getirdiği değişiklikler insan kaynakları departmanlarının bürokratik yüklerini arttırmaktadır ve bu durum küçük işletmelerde insan kaynakları departmanlarının

stratejik önemini arttıracaktır. Ancak şirket ölçeği büyüdükçe, algılanan bürokratik yükler çoğalmaktadır

H 2 – Yeni iş kanunu getirdiği esneklik uygulamaları insan kaynakları yöneticileri tarafından olumlu karşılanmaktadır. Şirket ölçeği büyüdükçe esneklik uygulamalarından hoşnutluk da artmaktadır.

I. UYGULAMA SONUÇLARI

A . Örneklemin Genel Özellikleri Ve Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda bu varsayımların test edilmesi amacıyla yapılan analizler yer almaktadır. Analizin ilk bölümünde insan kaynakları departmanlarının genel nitelikleri ile ilgili bilgilere ve yeni iş kanuna yönelik tutumlara ilişkin cevapların tamamlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 1 – İnsan Kaynakları Departmanlarının Nitelikleri

	<u>Sayı</u>	<u>%</u>
<u>İK Yöneticisinin Eğitim Düzeyi</u>		
- Lise	6	11,5
- Lisans	40	76,9
- Lisans Üstü	5	9,6
<u>İK Departmanının Çalışan Sayısı</u>		
- Tek Çalışan	9	17,3
- İki Kişi	19	36,5
- Üç Kişi	9	17,3
- Dört Kişi	6	11,5
- Beş Kişi	3	5,8
- On İki Kişi	2	3,8
- Otuz Altı Kişi	1	1,9
- Cevapsız	1	1,9
<u>Şirket Çalışan Sayısı</u>		
- 50 – 99	8	15,4
- 100 – 149	11	21,2
- 150 – 199	5	9,6
- 200 – 250	28	53,8
<u>Toplu İş Sözleşmesi Uygulaması</u>		
- Toplu İş Sözleşmesi Var	18	34,6
- Toplu İş Sözleşmesi Yok	33	63,5
- Cevapsız	1	1,9

Tablo – 2 Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma
yıllık izin sürelerini arttırılması üretim kaybı olarak nitelendiriliyor	52	2,4423	1,47414
İş güvencesi işverenleri zor durumda bırakmıştır	52	3,4423	1,33451
İşverenin ispat yükümlülüğü işverene ağır bir yük getirmiştir	52	3,3269	1,04264
işçiye fesihden önce ihtar verilmesi gereksizdir	52	1,8462	1,07347
işçiden savunma alınması gereksizdir	52	2,0769	1,15209
yeni yasa ik departmanının yükünü arttırmıştır	52	3,9615	1,02826
ispat yükümlülüğü belgelerin kayıt altına alınması açısından önemlidir	52	4,2885	,87080
esneklik düzenlemeleri işverenin rahat nefes almasını sağlayacaktır	51	3,3922	,98140
fazla çalışmanın boş zaman olarak kullanılması maliyetleri azaltma açısından önemlidir	52	3,8462	,80158
esnek çalışma biçimleri işe bağlılığı azaltmaktadır	51	3,2941	1,22138
esnek çalışma saatleri işverenleri bürokratik anlamda uğrattırılmaktadır	52	3,5385	,99925
analık izninin 16 haftaya çıkarılması aksaklıklara neden olmaktadır	52	2,6346	1,26845
özrü-eski hükümlü zorunlu istihdama işletmeleri zora sokmaktadır	52	4,1731	,96449
belirli süreli iş söz. uygulama alanını daraltmaktadır	52	3,5385	,93853
fazla çalışmanın serbest zaman olarak kullanılması karmaşıklığa neden olur	52	3,1538	1,09158
Bel.i.S. Sözl. sona erdirme kolaylığı ve tazminat getirmemesi nedeniyle önemli hale gelmiştir	52	3,8077	,95051
alt işverene getirilen kısıtlamalar alt işveren uygulamalarını zorlaştırmıştır	52	3,2692	,97247

Tabloda da görüldüğü gibi insan kaynakları yöneticilerinin departmanlarının yöneticilerinin eğitimi lisans düzeyinde yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin niteliği ve şirketlerin stratejik kararlarına katılımı düşünüldüğünde bu rakamın genel eğilimi yansıttığı söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin kendi uzmanlık alanının giderek karmaşıklaştığı ve bir meslek olarak eğitim niteliklerinin ve alt uzmanlık alanlarının ortaya çıktığı sıklıkla iddia edilir. Bunun temel sonucu olarak insan kaynakları yöneticisinin eğitim süresinin arttığı ve lisansüstü derecelere sahip çok sayıda uzmanın şirketlerde istihdam edildiğine yönelik bir eğilimden bahsedilebilir⁷. Ancak araştırmada bu eğilimin örneklem için geçerli olmadığı ortaya çıkmaktadır. Benzer bir eğilim departmanların organizasyonel boyutu ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetiminin alt unsurlarının çoğunun Türkiye’de yönetim sistemlerine yansımadağı bilinen bir gerçektir⁸. Bu bakımdan çoğu şirkette söz konusu alt uzmanlık alanları oluşmamıştır. Bunun en önde gelen gerekçelerinden birisi Türkiye’de şirketlerin büyük çoğunluğunun, organizasyonel olarak kısıtlılığı ifade eden, küçük ve orta ölçekli olmasıdır. Araştırmada kullanılan örneklem de bu ölçüğe dayandığı için çalışan sayısının düşük düzeyde kalması beklenen bir sonuç olmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler aynı zamanda endüstri ilişkilerinin görece olarak daha az geliştiğı bir yapıyı barındırırlar. Bu anlamda işletme ölçüğü küçüldükçe toplu iş sözleşmesinin uygulama oranının düşmektedir. Her ne kadar metal ve Türkiye’de sendikal örgütlenmenin ve toplu iş sözleşmesi uygulama oranının yüksek olduğu bir iş kolu olsa da⁹ işletme ölçüğünün küçülmesi toplu sözleşme yapılma oranını azaltmaktadır.

İş kanununa yönelik sorularda verilen cevaplara bakıldığında araştırmanın uygulandığı insan kaynakları yöneticilerinin algıları şu yöndedir: İşverene getirilen ispat

⁷ Foote, Dorothy, I. Robinson, “The Role of the Human Resources Manager: Strategist or Conscience of the Organization”, Business Ethics: A European Review, vol. 8, no: 2, 1999, s: 91.

⁸ Yıldırım, Engin, “Modern Management Techniques in the Developing World: The Case of TQM and its Impact on Workers in Turkey”, Work, Employment and Society, vol:13, no:4, 1999, s: 694.

⁹ Nichols, Theo, Sugur N., Demir,E. “Beyond Cheap Labour: Trade Unions and Development in Turkish Metal Industry”, The Sociological Review, vol: 50, no:1, 2002, 2: 24.

yükümlülüğü belgelerin kayıt altına alınması açısından önemli olduğu; özürli, eski hükümlü çalıştırma zorunluluğunun işletmeleri zora soktuğu; esneklik ile getirilen düzenlemelerin olumlu karşılandığı yapılan değişikliklerin yük olarak algılanmadığı; Belirli süreli iş sözleşmesini sona erdirme kolaylığı tazminat yükü getirmemesi nedeniyle önemli hale geldiğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca işçiye iltarda bulunmanın gereksiz olduğu düşüncesine katılmamaktadırlar.

B. Faktör Analizi ve Sonuçları

Uygulamanın ikinci aşamasında faktör analizine geçilmiştir. Bilindiği gibi faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden bir tanesidir. Bu yolla aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesiyle faktör adı verilen genel değişkenler oluşturulur. Böylece değişken sayısı azalmış olurken; aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkiler ve sınıflandırmaların yorumu için gerekli imkânlara ulaşılmış olur¹⁰. Alan araştırması sonucunda ulaşılan faktör analizi aşağıdaki gibidir.

¹⁰ Kalaycı, Şeref, “Faktör Analizi”, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Edit. Ş. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2006,s: 321.

Tablo 3 - Faktörler ve Faktör Yükleri

	Bürokratik Yük	İK Dep. Görevi	Olumsuz Değerlendirmeler	Esneklik
Yeni Yasa ile getirilen değişikliklerle İK dep. yükü artmıştır	0,713			
Esnek çalışma işvnrleri bürokratik anlamda uğraştırmaktadır	0,720			
Özürü-eski hük. çalıştırma zorluluğu işletmeleri zora sokmakta	0,536			
Fazla çalışma serbest zmn olark kullnılması karmaşıklığa ndn olmaktadır	0,675			
Telafi çalışması maliyet ve verimlilik kaybının azaltılması için önemli		0,594		
İspat yükümlülüğü işvrne zmn ve maliyet açısından ağır yük getirmemiştir		-0,598		
Fesihden önce işçiden savunma alınması gereklidir		-0,574		
İspat yük. belgelerin kayıt altına alınması açısından önemlidir.		0,728		
İşçiye fesihden önce ihtar verilmesi gereksizdir			0,571	
Esnek çalışma biçimleri işe bağlılığı azaltmaktadır			0,650	
Analık izninin 16 haftaya çıkması aksaklıklara neden olmaktadır			0,748	
Esnek düzenlemeler işvnrlerin rahat nefes almalarını sağlamıştır				0,582
Fazla çalışmanın boş zmn olarak kullanılması maliyet azaltılmasını sağlar				0,561
B.İ. S. S.'nin sona erdirmeye kolaylığı tazminat yükü getirmesi açısından önemlidir				0,580

Faktör 1: Bürokratik Yükler; Aşağıda belirtilen maddeleri içeren bu faktör yasanın getirmiş olduğu yükler ve zorlukları ifade ettiği için “ Bürokratik Yükler “ adı altında belirtilmiştir. Yukarıda ayrıntısıyla değinildiği gibi insan kaynakları yönetimi yeni iş kanunu ile birlikte hem stratejik önemini arttırmıştır; ancak bunun yanında departmanın karşı karşıya kaldığı resmi yükümlülüklerin sayısında da önemli bir artış meydana gelmiştir. Bu eğilimi yansıtan ilk gruba bu nedenle “*bürokratik yükler faktörü*” adı verilmiştir.

1. Esnek çalışma biçimleri işverenleri bürokratik anlamda uğraştırmaktadır.
2. Özürlü- eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu işletmeleri zora sokmaktadır.
3. Fazla çalışmanın serbest zaman olarak kullanılması karmaşıklığa neden olur.

Faktör 2: İnsan Kaynakları Departmanının Görevi; İlk faktörün belirleyici özelliği söz konusu yeni yüklerin hukuksal yönü ile ilişkili olmasıdır. Analiz sonucunda ikinci faktörde insan kaynakları yöneticilerinin bu hukuki düzenlemeleri önemli görüp görmedikleri ile ilgilidir. 4857 sayılı İş Kanunu departmanların uyguladıkları faaliyetlerin göreceli olarak denetime açıklığına önem vermektedir. Özellikle esnek çalışma konusunda bu eğilim belirgin bir biçimde gözlemlenebilir. Ayrıca hizmet sözleşmesinin başlatılması, yürütülmesi ve sona erdirilmesi konularında işyeri yönetimine eski kanunda bulunmayan bir takım yükümlülükler getirmiştir. Bu faktörde bu bakımdan “*insan kaynakları departmanının görevi*” olarak adlandırılmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta insan kaynakları departmanının görevi faktörüne dâhil iki değişkenin, Tablo 2’den görülebileceği gibi negatif yönlü olmasıdır. Böylelikle faktör telafi çalışmasının önemine inanan, ispat yükümlülüğünün önemli bir maliyet ve zaman yükü olduğunu düşünen, fesihden önce savunma alınmasını gereksiz gören ve yeni uygulamanın ispat yükümlülüğü açısından kayıt ve dosyalamayı önemli hale getirdiğini düşünen eğilimleri ifade etmektedir.

Faktör 3: Getirilen Değişikliklerin Olumsuz Değerlendirilmesi: İkinci faktörde yeni düzenlemenin getirdiği yükümlülüklerle dönük algılar yer almaktayken; üçüncü faktörde bu düzenlemenin sonuçlarının olumsuz değerlendirilmesine yönelik eğilimler bir arada yer almaktadır. İş kanunun özellikle iş güvencesi konusunda yürürlüğe koyduğu yeni düzenlemeler, şirketlerin insan kaynakları stratejilerinde ve küçülme kararlarında formel yükümlülüklerin biçimini değiştirmiş ve sayısını arttırmıştır. Ayrıca esneklik tartışmalarının bir yönünü de çalışanların örgütsel bağlılığı ve işgücü devir hızının artmasının getirdiği sıkıntılar oluşturmaktadır¹¹. Bu bakımdan özellikle insan kaynakları departmanları için esneklik uygulamaları kimi zaman yönetsel hedeflerin uygulanmasında zorluklar yaratmaktadır. Bu açıdan Wright ve Sannel, insan kaynakları yönetiminin asıl baş etmesi gereken gerilimin piyasanın dikte ettiği esneklik beklentileri ile işgücü planlaması ve stratejik hedefler arasındaki uyumun sağlanması olduğunu ileri sürmektedir¹². Bir yandan bürokratik yükler, diğer yandan esneklik uygulamalarının olumsuz değerlendirilmesi ele alındığında yeni iş kanuna yönelik bu tutumları bir araya getiren faktörün “*getirilen değişikliklerin olumsuz değerlendirilmesi*” olarak adlandırılması uygun görülmüştür. Bu faktör, aşağıdaki değişkenlerin bir araya gelmesi ile oluşmuştur.

1. İşçiye sözleşmenin feshinden önce ihtar verilmesi gereksizdir.
2. Esnek çalışma biçimleri işe bağlılığı azaltmaktadır.
3. Analık izninin 16 haftaya çıkması aksaklıklara neden olmaktadır.

Faktör 4: Esneklik: 4857 sayılı İş Kanunu'nun gerekçesinde altı en çok çizilen kavram esnekliktir. Buna göre 1475 sayılı İş Kanunu 1967 yılında çıkarılan 931 sayılı İş Kanunu'ndan aldığı mirasla sosyal devlet vurgusunun gerektirdiği düzenlemelere yer vermiştir. Ancak zamanla “iş” kavramının ve işin yapılmasındaki zorunlu değişiklikler ve teknolojik gelişmeler, sadece gelişmekte olan ülkelerde değil Batı dünyasında bile zorunlu hale gelen bir dönüşüme uyumu gerekli kılmıştır. Bunun sonucunda esneklik eğilimlerinin

¹¹ Cohen, Aaron; “Organizational Commitment and Turnover: A Meta Analysis”, The Academy of Management Journal, vol:36, no:5,1993 s: 1142.

¹² Wright,Patrick M. , Snell S. A.; “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”, Academy Management Review, vol:23, no:4,1998 s: 757.

bir sonucu olarak gelişen yeni tür istihdam ilişkileri, 1475 sayılı Kanun'un çoğu uygulamasının zamanın gereklerine göre katı kaldığı yorumuna neden olmuştur. Bu bakımdan çağın gerekliliklerine uygun bir değişimlerin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu genel gerekçeye uygun olarak literatürde atipik istihdam biçimleri denilen türlerin iş kanunu kapsamına dahil edildiği dikkat çekicidir. Dördüncü faktörde bu değişikliklerin olumlu yorumlanmasını içeren değişkenlere yer vermesinden dolayı “*esneklik*” faktörü olarak adlandırılmıştır. Esneklik faktörü aşağıdaki değişkenlerin bir araya gelmesiyle oluşmuştur.

1. Esneklik ile getirilen düzenlemeler işverenlerin rahat nefes almalarını sağlayacaktır.
2. Fazla çalışmanın boş zaman olarak kullanılması maliyet azaltılmasını sağlar.
3. Belirli süreli iş sözleşmesini sona erdirme kolaylığı tazminat yükü getirmemesi açısından önemlidir.

C. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Uygulamanın son bölümüne bulunan faktör ile insan kaynakları departmanının niteliklerini ifade eden değişkenler arasında nasıl bir ilişki olduğunu görebilmek amacıyla korelasyon analizine yer verilmiştir. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon analizi sonucunda doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır¹³. Korelasyon katsayısının +1 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1 olması da mükemmel negatif bir ilişkiyi gösterir. Ancak korelasyon katsayısının 0.30'dan yüksek olması iki değişken arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermesi açısından önemlidir¹⁴. Aşağıda her bir faktör

¹³ İşler, Didar B. , Sungur, O; “Korelasyon Analizi”, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Edit. Ş. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara:2006,s:116.

¹⁴ Gözübüyük, Şener; “Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı”, Pegem A Yayınları, Ankara:2002, s:32.

için insan kaynakları departmanını temsil eden değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

1. Bürokratik Yükler Faktörü Korelasyon Analizi

Bürokratik yüklerle insan kaynakları departmanının nitelikleri arasında korelasyon analizine bakıldığında sırasıyla insan kaynakları yöneticisinin eğitimiyle ($r = -0,046$); departmanda çalışan sayısı ile ($r = -0,097$); şirket çalışanı sayısı ile ($r = 0,069$) ve toplu sözleşme uygulamasıyla ($r = 0,146$) aralarında bir ilişki bulunamamıştır. Bu bakımdan bürokratik yüklerin algılanma düzeyinin genel anlamda insan kaynakları departmanlarının niteliklerine göre bir farklılık göstermediği ileri sürülebilir.

Tablo 4 – Bürokratik Yükler Faktörü ve Departman Nitelikleri Korelasyon Analizi

		bürokratik	egitimdüz
bürokratik	Pearson Correlation	1	-,046
	Sig. (2-tailed)		,749
	N	52	51
egitimdüz	Pearson Correlation	-,046	1
	Sig. (2-tailed)	,749	
	N	51	51

		bürokratik	ikçalsay
bürokratik	Pearson Correlation	1	-,097
	Sig. (2-tailed)		,502
	N	52	50
ikçalsay	Pearson Correlation	-,097	1
	Sig. (2-tailed)	,502	
	N	50	50

		bürokratik	sirtçalsa
bürokratik	Pearson Correlation	1	,069
	Sig. (2-tailed)		,629
	N	52	52
sirtçalsa	Pearson Correlation	,069	1
	Sig. (2-tailed)	,629	
	N	52	52

		bürokratik	toplsöz
bürokratik	Pearson Correlation	1	,146
	Sig. (2-tailed)		,307
	N	52	51
toplsöz	Pearson Correlation	,146	1
	Sig. (2-tailed)	,307	
	N	51	51

Bürokratik yüklerle, insan kaynakları departmanında çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi, departmanda çalışan kişi sayısı, şirkette çalışan sayısı ve toplu iş sözleşmesi ile ilişkiye rastlanmamıştır. Yani insan kaynakları yöneticilerinin eğitim düzeyi arttıkça,

bürokratik yüklerin daha da artacağı ya da insan kaynakları yöneticisinin eğitim düzeyi azaldıkça bürokratik yüklerin azalma göstereceği gibi bir sonuç çıkarılamamaktadır. Yine insan kaynakları departmanında çalışan kişi sayısı arttıkça bu yüklerin azalacağı gibi bir ilişki kurulamaz. Şirkette çalışan sayısı arttıkça bu yüklerin artacağı gibi bir varsayım ile yaklaşılabilir ancak buradan çıkan sonuç çalışan sayısının artması ya da azalması durumunda bu yüklerin etkilenmeyeceği yönündedir. Toplu iş sözleşmesi ile yine bürokratik yüklerin artabileceği düşünüleceği gibi, analiz sonucu ulaşılan veriler toplu iş sözleşmesinin olup olmaması bürokratik yükleri etkilemediğidir.

2. İnsan Kaynakları Departmanının Görevi Faktörü Korelasyon Analizi

İnsan kaynakları departmanının görevi faktörü ile insan kaynakları departmanının nitelikleri arasında korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında eğitim düzeyiyle ($r = -0,146$); departman çalışan sayısı ile ($r = 0,175$); şirket çalışanı sayısı ile ($r = 0,180$) ve toplu sözleşme uygulamalarıyla ($r = -0,207$) arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 5 –Departman Görevi Faktörü ve Departman Nitelikleri Korelasyon Analizi

		ikgörev	egitimdüz			ikgörev	ikçalsay
ikgörev	Pearson Correlation	1	-,146	ikgörev	Pearson Correlation	1	,175
	Sig. (2-tailed)		,305		Sig. (2-tailed)		,225
	N	52	51		N	52	50
egitimdüz	Pearson Correlation	-,146	1	ikçalsay	Pearson Correlation	,175	1
	Sig. (2-tailed)	,305			Sig. (2-tailed)	,225	
	N	51	51		N	50	50

		ikgörev	sirtçalsa			ikgörev	toplsöz
ikgörev	Pearson Correlation	1	,180	ikgörev	Pearson Correlation	1	-,207
	Sig. (2-tailed)		,202		Sig. (2-tailed)		,145
	N	52	52		N	52	51
sirtçalsa	Pearson Correlation	,180	1	toplsöz	Pearson Correlation	-,207	1
	Sig. (2-tailed)	,202			Sig. (2-tailed)	,145	
	N	52	52		N	51	51

İnsan kaynakları departmanı görev faktörü ile insan kaynakları departmanında çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi, insan kaynakları departmanında çalışan kişi sayısı, şirkette çalışan sayısı, toplu iş sözleşmesi ile ilişki görülmemiştir. Diğer bir değişle insan kaynakları departmanında çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça insan kaynakları yöneticisinin daha bilgi sahibi olacağını ve ayrıntılara önem vererek görevlerinin daha kolay anlaşılabilir olacağı düşünülebilir. Ancak yaptığımız korelasyon analizi sonucu eğitim düzeyi ile insan kaynakları departmanlarının görevlerinin anlaşılır olup olmaması ya da kolaylaşıp zorlaşması arasında bir ilişki olmadığı yönündedir. Yine insan kaynakları departmanında çalışan kişi sayısının azalması bu departmanın görevinin zorlaşmasına neden olmadığı, kişi sayısının artıp azalmasının insan kaynakları departmanının görevlerini etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Şirkette çalışan sayısı ile toplu iş sözleşmesinin varlığı insan kaynakları departmanlarının görevlerinin etkinliğinde ilişkili değildir.

3. Getirilen Değişikliklerin Olumsuz Değerlendirilmesi Faktörü Korelasyon Analizi

Getirilen değişikliklerin olumsuz değerlendirilmesi faktörü ile insan kaynakları departmanının nitelikleri arasında korelasyon analizi sonuçlarına göre eğitim düzeyiyle ($r = 0,019$); departman çalışanı sayısı ile ($r = 0,080$); şirket çalışanı sayısı ile ($r = -0,096$) ve toplu sözleşme uygulamalarıyla ($r = -0,038$) arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Tablo 6– Değişikliklerin Olumsuz Değerlendirilmesi Faktörü ve Departman Nitelikleri Korelasyon Analizi

		Olumsuzdeg	egitimdüz			olumsuzdeg	ikçalsay
olumsuzdeg	Pearson Correlation	1	,01	olumsuzdeg	Pearson Correlation	1	,080
	Sig. (2-tailed)		,89		Sig. (2-tailed)		,581
	N	52	5		N	52	50
egitimdüz	Pearson Correlation	,019		ikçalsay	Pearson Correlation	,080	1
	Sig. (2-tailed)	,892			Sig. (2-tailed)	,581	
	N	51	5		N	50	50

		olumsuzdeg	sirtçalsa			Olumsuzdeg	toplsöz
olumsuzdeg	Pearson Correlation	1	-,096	olumsuzdeg	Pearson Correlation	1	-,038
	Sig. (2-tailed)		,497		Sig. (2-tailed)		,791
	N	52	52		N	52	51
sirtçalsa	Pearson Correlation	-,096	1	toplsöz	Pearson Correlation	-,038	1
	Sig. (2-tailed)	,497			Sig. (2-tailed)	,791	
	N	52	52		N	51	51

Getirilen değişikliklerin olumsuz değerlendirilmesi faktörü insan kaynakları departmanında çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi ile, insan kaynakları departmanında çalışan kişi sayısı ile, şirkette çalışan sayısı ve toplu sözleşmenin olup olmamasına bağlı olmadığı söylenebilir. Eğitim düzeyinin artmasıyla kişilerin daha bilinçli bir şekilde yorum yapabileceği düşünülerek bu faktörün eğitim düzeyi arttıkça etkilenebileceği düşüncesi yapılan korelasyon analizi sonucu ilişkilendirilememiştir.

4. Esneklik Faktörü Korelasyon Analizi

Esneklik faktörü ile insan kaynakları departmanının nitelikleri arasında korelasyon analizi sonuçlarına göre eğitim düzeyiyle ($r = -0,243$); departman çalışanı sayısı ile ($r = 0,185$) ve toplu sözleşme uygulamalarıyla ($r = -0,082$) arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ancak yapılan analiz sonucunda esneklik faktörü ile şirket çalışanı sayısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. ($r = 0,383$)

Tablo 7- Esneklik Faktörü ve Departman Nitelikleri Korelasyon Analizi

		esn	egitimdüz			esn	ikçalsay
esn	Pearson Correlation	1	-,243	esn	Pearson Correlation	1	,185
	Sig. (2-tailed)		,085		Sig. (2-tailed)		,198
	N	52	51		N	52	50
egitimdüz	Pearson Correlation	-,243	1	ikçalsay	Pearson Correlation	,185	1
	Sig. (2-tailed)	,085			Sig. (2-tailed)	,198	
	N	51	51		N	50	50

		esn	sirtçalsa			esn	toplsöz
esn	Pearson Correlation	1	,383(**)	esn	Pearson Correlation	1	-,082
	Sig. (2-tailed)		,00		Sig. (2-tailed)		,568
	N	52	5		N	52	51
sirtçalsa	Pearson Correlation	,383(**)	1	toplsöz	Pearson Correlation	-,082	1
	Sig. (2-tailed)	,005			Sig. (2-tailed)	,568	
	N	52	5		N	51	51

***Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Esneklik faktörünün insan kaynakları departmanında çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi ile, insan kaynakları departmanında çalışan sayısı ile, toplu iş sözleşmesi uygulaması ile bir ilişkisi yoktur. Şirkette çalışan kişi sayısı ile esneklik uygulamaları arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Şirketin ölçeği büyüdükçe yeni yasa ile getirilen esnek düzenlemelere bakış açısı olumlu olarak yorumlanmaktadır.

III. ARAŞTIRMANIN SONUÇ VE DEĞERLENDİRMESİ

4857 sayılı İş Kanunu Türk çalışma hayatında önemli değişimler yaşandığını varsaymış ve bu değişimlere uyumun bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Özellikle yeni teknolojiler ve bunun bir sonucu olarak çalışma düzenindeki dönüşümün yarattığı ihtiyaçların karşılanması yasanın temel hedefi olarak gösterilmiştir. Bu amaçla, esneklik ve esnekliğin yönetilmesi Türk çalışma hayatının önemli gündem maddeleri arasına girmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin ana eksenlerinden bir tanesini de bu tür yönetsel amaçtır.

Günümüz çalışma dünyasında sıklıkla şirketlerin birleştiğini, satıldığını veya küçülme kararı aldığına rastlanır olmuştur. Küresel rekabetin bir parçası olarak gelişen bu tür yönetim reflekslerinin temelinde pazar ihtiyaçlarına göre şekillenen esnek bir üretim stratejisi yatmaktadır. Üretim biçimlerindeki bu dönüşüm işgücünün gereğini ve niteliğinin tekrar ele alınması sonucunu doğurmuştur¹⁵. Bu açıdan işgücü yönetimindeki değişimin ana yönelimi, stratejik hedeflere katılımın sağlanmasıdır. Klasik yönetim anlayışında üretim sürecinin destekçisi ve üretim hedeflerinin artçısı olarak değerlendirilen insan kaynakları yönetimi böylelikle üretim faaliyetinin temel unsuru haline gelmiştir¹⁶.

Bu açıdan insan kaynakları departmanının temel görevi olarak esneklik uygulamalarına uyum görülmektedir. Türkiye çalışma ilişkileri açısından ele alındığında da insan kaynakları departmanlarının üretim sürecinin bir parçası olarak ele alınması gereği sıklıkla dile getirilmektedir. Yeni iş kanunu bu bakımlardan şirketlerin tüm bu esneklik faaliyetlerinde uyumlarını sağlayabilmeleri için zımni olarak insan kaynakları departmanlarının kurulması ve geliştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Böylelikle iki amacın gerçekleştirileceği söylenebilir. Birincisi, yeni kanununla şirketlerin artan işgücü yönetimi yüklerinin insan kaynakları departmanlarınca giderilmesi ve bu sayede verimli ve etkin bir üretim düzeninin sağlanmasıdır. Küresel rekabetin piyasa faaliyetlerini tümünden belirlediği günümüz ekonomik konjonktüründe bu eğilimin olumlu sonuçlar vereceği beklenmektedir. İkinci olarak gerek işgücü piyasasının toplumsal refahla olan birebir bağlantısı, gerekse AB uyum sürecinin getirdiği zorunluluklar Türkiye gibi formel gelişimini tamamlayamamış ülkelerde yönetim ve denetim faaliyetlerinin önemini arttırmaktadır. Böylece formel gelişimi ifade eden aktif ve sosyal önemi gösteren koruyucu önlemlerin alınması kolaylaşacaktır¹⁷.

Kamuoyunda uzun bir dönem süren tartışmaların ardından yürürlüğe konan 4857 sayılı İş Kanunu, sosyal taraflar ve ekonomik aktörlerin bakış açısıyla çoğunlukla bir esneklik

¹⁵ Vicki, Smith; "The New Forms of Work Organization", Annual Review of Sociology, vol:23, 1997, s: 316.

¹⁶ Barksdale, Kevin; "Why We should Update HR Education", Journal of Management Education, vol:22, no:3, 1998, s: 528.

¹⁷ TİSK, Avrupa İstihdam Stratejisi ve İşgücü Gelişmeleri, Ankara, 2006, s: 38 – 39.

aracı olarak görülmektedir. Bu bakımdan yeni kanunun getirdiği değişimlerin insan kaynaklarına olan etkisi de çoğunlukla bu açıdan ele alınmıştır. Ancak bunun dışında sosyal problemlerin çözümü ve AB'ye sosyal uyum tarafı genel anlamda göz ardı edilmiştir. Gereğesinde esnekliğe ve Türkiye'nin ekonomik gerçeklerine uyumuna dikkat edildiği söylenen kanundaki bir takım uygulamalar formel işleyişin bir parçası olarak anlaşılmamıştır. Bu açıdan gerekçede sunulan ikinci yön çoğunlukla esneklik ilkesiyle çelişkili biçimiyle değerlendirilmiştir. Özellikle iş güvencesi ve sendikal haklar konusunda yapılan tartışmalar bunun bir kanıtı olarak değerlendirilebilir¹⁸.

Yapılan alan araştırmasında da bu özelliklere yakın sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Öncelikle esneklik konusuna yönelik olumlu bakış açısı rahatlıkla görülebilir. İnsan kaynakları yöneticilerine sorulan esneklik ve atipik çalışma ile ilgili sorularda genel anlamıyla olumlu cevaplar alınmıştır. Ancak yeni yasanın bürokratik yükler getirdiğine ilişkin yaygın kanı ve bu yüklerin asıl amaç olması gereken esnekliği zedelediğine yönelik inanç açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Analiz sonuçlarına bakıldığında (bkz. Tablo – 3) bu yönde bir eğilime rastlanılmaktadır. Ancak bürokratik yükümlülüklerin insan kaynakları departmanının önemini arttırdığı ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde söz konusu stratejik hedeflerin belirlenmesinde önemli olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. Buna ilişkin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde (bkz. Tablo 4) şirket ölçeğinin insan kaynakları yönetiminin yüklerinin artması konusunda belirleyici olduğuna dönük iddia reddedilmektedir. Ayrıca büyük ölçekli şirketlerin gelişmiş örgüt yapılarının bu yükün algılanmasında etkili olacağına dair bir iddiaya ilişkin istatistiki bir kanıt bulunamamıştır (bkz. Tablo – 6). Bu bakımdan;

H 1 – Yeni iş kanununun getirdiği değişiklikler insan kaynakları departmanlarının bürokratik yüklerini arttırmaktadır ve bu durum küçük işletmelerde insan kaynakları departmanlarının stratejik önemini arttıracaktır. Ancak şirket ölçeği büyüdükçe, algılanan bürokratik yükler çoğalmaktadır. Hipotezi reddedilmektedir.

¹⁸ Sural, A. Nurhan; “Employment Termination and Job Security Under New Turkish Labour Act”, Middle Eastern Studies, vol: 41, no:2 s: 256 – 257.

Yeni kanunun esneklik uygulamalarına izin verdiği ve daha katı olduğu düşünölen 1475 sayılı Kanunun yarattığı sonuçları ortadan kaldırdığına yönelik iddialar çoğunluktadır¹⁹. Kanunun gerekçesinde de bu amaç sıklıkla tekrarlanmaktadır. Ancak gözetilen bu amacın daha çok Türkiye gerçeklerine uyduğu ve üretimin asıl gücü olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin esneklik kabiliyetlerine katkı sağlayacağı iddia edilmektedir. Öyle ki, iş güvencesi ile ilgili hükümler için 30 çalışan barajı getirilmiş ve böylece küçük ve orta ölçekli işletmelerin dinamik üretim yapısının korunacağı varsayılmıştır. Bu açıdan esneklik uygulamalarının yaratacağı potansiyelin küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet koşullarına ve dolayısıyla Türkiye ekonomisine katkı yapacağı ileri sürölmüştür²⁰. Ancak çalışmada esneklik uygulamalarının genellikle olumlu karşılandığına fakat şirket büyüklüğü arttıkça esneklik uygulamalarından hoşnutluğun arttığı varsayılmıştır. Gerçekten de sonuçlara bakıldığında esneklik uygulamalarının ve iş kanunun ilgili hükümlerinin olumlu karşılandığına rastlanılmıştır (bkz. Tablo – 2). Yine varsayıldığı gibi bu düzenlemelerin olumlamanın şirket ölçeğı büyödükçe artması dikkat çekicidir (bkz. Tablo – 7) Bu durumda;

H 2 – Yeni iş kanunu getirdiğı esneklik uygulamaları insan kaynakları yöneticileri tarafından olumlu karşılanmaktadır. Şirket ölçeğı büyödükçe esneklik uygulamalarından hoşnutluk da artmaktadır. Hipotezi kabul edilmektedir.

¹⁹ Akın, Levent; “Termination of Labour Contracts and Unfair Dismissal under Turkish Labour Law”, *Comparative Labour Law & Policy Journal*, vol:25, no:56, 2004, s:565.

²⁰ TİSK, “Ekonomik Program ve Çalışma Hayatımız”, Ankara: 2001, s:4-6; Yüksel, Nihat “Çalışma Hayatında Esnekleşme İhtiyacı”, TİSK İşveren Dergisi, Şubat 2003, s: 45.

SONUÇ

Teknoloji ile birlikte iletişim alanında gerçekleşen gelişmeler, bilginin çok hızlı bir şekilde yayılmasını ve yükselen rekabet koşulları da işletmelerin işlevlerini ve sorumluluklarını değiştirmelerini gerektirmiştir. Zaman içinde rekabet koşullarındaki artış, verimliliği ön plana çıkarmış ve işletmedeki üretim faktörleri içinde en yüksek verimin insan unsurundan elde edilebileceğinin farkına varılmıştır. İşletmenin başarısı için insan gücünün geliştirilmesinin en önemli faktör olduğunun kabul edilmesi üzerine insan kaynağından en iyi şekilde yararlanabilme ön plana çıkmıştır. İnsan unsurunun ön plana çıkmasıyla personel yönetiminin rutin işlerinin yanı sıra çalışanın eğitiminden, motivasyonundan, gelişiminden sorumlu olan aynı zamanda hem personel yönetiminin işlevlerini devam ettiren, hem de yeni işlevlerle kapsamını genişleten insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmış ve zaman içinde de önemi artarak devam etmektedir.

Özellikle 1980'lerden sonra işletmelerin insan kaynakları yönetimine önem vermeleri hem işletme içinde hem de işletme dışındaki işlevlerinde bir artışa yol açmıştır. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında insan kaynağını en verimli ve en etkin şekilde ve yasalara uygun olarak değerlendirmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetiminin son dönemde günün koşullarına göre bazı sosyal amaçlara da yöneldiği dikkati çekmektedir. Örneğin kadın işgücünün sayısındaki artış nedeniyle çocuk bakımı, hamilelik ve analık programlarının düzenlenmesi, işgücünün yaşlanmasından dolayı yaşlı işgücünden daha iyi yararlanmanın sağlanması gibi yeni amaçların benimsendiği görülmektedir. Yaşanan değişim ile ortaya çıkan küreselleşme süreci, işgücünde farklılık yaratacak üretim ve yönetim tekniklerini ön plana çıkarmıştır. Hizmet sektörünün genişlemesi, kadın istihdamının artışı, işgücünün yapısının değişmesi, esnek çalışma biçimleri ve sendikaların üye kaybı küreselleşmenin insan kaynakları yönetimini etkileyen ana unsurları olarak sıralanabilir.

Diğer taraftan söz konusu gelişmeler çalışma ilişkilerinde de yeni hukuksal düzenlemelerin oluşturulması zorunluluğunu doğurmuştur. 30 yılı aşan bir geçmişi olan 1475 sayılı İş Kanunu'nun 1475 sayılı İş Kanunu'nun çağdaş gelişmelere, uluslararası normlara uyum sağlayamaması, yaşanan sosyal, siyasal ve ekonomik gelişmelerin

ortaya çıkardığı koşullara cevap vermekte yetersiz kalması nedeniyle yeni bir iş kanununa ihtiyaç duyulmuştur. Bunun üzerine 1475 sayılı İş Kanunu'nda değişikliğe gitmek yerine Haziran 2003 tarihinde 4857 sayılı yeni İş Kanunu kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun özellikle iş güvencesi, esnek çalışma biçimleri, asıl işveren-alt işveren ilişkisi, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik hükümleri insan kaynakları yönetimi açısından pek çok değişikliği de beraberinde getirmiştir. Getirilen değişiklikler insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaları da etkilemiştir. İşletmede insan gücü ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan ve işten çıkarmaya kadar uzanan süreçte kayıt ve belgeleme işlevi önem kazanmıştır.

İş güvencesi hükümlerine göre geçerli bir fesih için kanunda belirtilen sebeplerin mevcut olması ve bunların ispat edilmesi zorunludur. Bu zorunluluk insan kaynakları departmanlarının sorumluluk ve görev alanını genişletmiştir. Artık işçinin işe alımından işten ayrılışına kadar olan zaman diliminde hazırlıklı, tutarlı, stratejik ve donanımlı olunması gerekmektedir. İspat yükümlülüğü ile ilgili olarak da, tutulan tutanakların ve düzenlenen belgelerin istenen esaslara uygun olarak hazırlanması ve kayıt altına alınması çok önemlidir. Bu konuda da insan kaynakları departmanları önemli bir kilit nokta haline gelmiştir.

Esneklik ile ilgili hükümlere yönelik olarak ise, özellikle çalışma sürelerinin ayarlanması, fazla çalışmaların belirlenerek her işçinin hak edişinin hesaplanması, telafi çalışması ile ilgili kısıtlara dikkat edilerek telafi çalışması günlerinin düzenlenmesi hususları insan kaynakları departmanları için önemle ve özellikle dikkat edilecek uygulamalardır. İş sözleşmelerinin çeşitlenmesi ile birlikte hangi tür sözleşmenin var olduğunu ve esnekliğin iş ilişkileri üzerinde ne şekilde düzenlenmiş olduğunu ayırt edebilmek için, sözleşmenin yazılı olarak yapılmış olma koşulu önem kazanmıştır. İşte bu noktada kurulacak ilişkinin özelliklerinin belirlenmesinde insan kaynakları departmanının incelemelerini titizlikle yapıp, sınırlarını kesin bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir.

4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen iş güvencesi, esnek çalışma, asıl işveren-alt işveren konularında uygulamada ne gibi zorlukların ortaya çıktığı ve insan kaynakları yöneticilerinin bu değişiklikleri nasıl algıladıklarına yönelik yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

●İşverene getirilen ispat yükümlülüğü açısından belgelerin kayıt altına alınmasının önemli olduğu ,

●Özürü, eski hükümlü, terör mağduru çalıştırma zorunluluğunun işletmeleri zora soktuğu,

●Esneklik ile getirilen düzenlemelerin olumlu karşılandığı yapılan değişikliklerin yük olarak algılanmadığı;

●Belirli süreli iş sözleşmesinin sona erme kolaylığının tazminat yükü getirmemesi nedeniyle önemli hale geldiği,

●İşçiye ihtarda bulunmanın gereksiz olduğu düşüncesine katılmadıkları gözlemlenmiştir.

İnsan kaynakları yöneticilerine sorulan esneklik ve atipik çalışma ile ilgili sorularda genel anlamıyla olumlu cevaplar alınmıştır. Ancak yeni yasanın bürokratik yükler getirdiğine ilişkin yaygın kanı ve bu yüklerin asıl amaç olması gereken esnekliği zedelediğine yönelik inanç açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Nitekim analiz sonuçlarına bakıldığında bu yönde bir eğilime rastlanılmaktadır. Ancak bürokratik yükümlülüklerin insan kaynakları departmanının önemini arttırdığı ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde söz konusu stratejik hedeflerin belirlenmesinde önemli olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde şirket ölçeğinin insan kaynakları yönetiminin yüklerinin artması konusunda belirleyici olduğuna dönük iddia reddedilmektedir. Ayrıca büyük ölçekli şirketlerin gelişmiş örgüt yapılarının bu yükün algılanmasında etkili olacağına dair bir iddiaya ilişkin bir kanıt bulunamamıştır

İş güvencesi ile ilgili hükümler için 30 çalışan alt sınırı getirilmiş ve böylece küçük ve orta ölçekli işletmelerin dinamik üretim yapısının korunacağı varsayılmıştır. Bu açıdan esneklik uygulamalarının yaratacağı potansiyelin küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet koşullarına ve dolayısıyla Türkiye ekonomisine katkı yapacağı ileri sürülmüştür. Ancak çalışmada esneklik uygulamalarının genellikle olumlu karşılandığına fakat şirket büyüklüğü arttıkça esneklik uygulamalarından hoşnutluğun arttığı varsayılmıştır. Gerçekten de sonuçlara bakıldığında esneklik uygulamalarının ve iş kanununun ilgili hükümlerinin olumlu karşılandığına rastlanılmıştır. Yine varsayıldığı gibi bu düzenlemelerin olumlamanın şirket ölçeği büyüdükçe artması dikkat çekicidir

KAYNAKÇA

- Acar,Cevat Ahmet
Aydınlı Fulya
Yıldırım Osman;
- “4857 Sayılı İş Kanununda Yer Alan Başlıca Düzenlemeler Ve Bu Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”, 12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs 2004
- Akgeyik,Tekin;
- "Yeni İş Yasası İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Teknikleri", Peryön Dergisi,Sonbahar 2003,İstanbul
- Akın, Levent;
- “Termination of Labour Contracts and Unfair Dismissal under Turkish Labour Law”, Comprative Labour Law & Policy Journal, vol:25, no:56
- Aktekin, Şeyda;
- “Belirli Süreli İş Sözleşmesinde Objektif Neden Kavramı ve AB Uygulamaları” Mercek Dergisi, Nisan 2006
- Alpagut,Gülsevil;
- “4857 Sayılı Yasa Çerçevesinde Belirli Süreli İş Sözleşmesi ”, Mercek Dergisi, Ocak 2004, Yıl:9, Sayı:33
- Aydın,Ufuk;
- “İKY İş Hukuku Ve İşçi Sendikaları", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan,Tühis Yayını,Ankara,2000
- Aytaç,Serpil;
- “Çalışma Hayatında Kadının Kariyer Sorunu” Prof. Dr. Nusret Ekine’e Armağan, Tühis Yayını, Ankara 2000
- Barksdale, Kevin;
- “Why We should Update HR Education”, Journal of Management Education, vol:22, no:3, 1998
- Baydur,Refik;
- “İşletmelerin Geleceği Açısından Yeni İş Kanunu” Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31, Temmuz 2003
- Bayraktaroğlu,Serkan
Tunçbilek,Murat;
- “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü”, www.ceterisparibus.com
- Bingöl,Dursun;
- Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum 1990
- Bozkurt, Veysel;
- Enformasyon Toplumu Ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1997

- Büyükuslu, Ali Rıza; "Çalışma Hayatında Yeni İş Kanunu", TÜHİS, Cilt:18, Sayı:2-3, Mayıs-Ağustos 2003
- Büyükuslu, Ali Rıza; "Güncel Bir Tartışma: İş Kanunu Ve İş Güvencesi Yeni Bir Sosyal Düzen Mi? Yoksa Sosyal Kaos Mu?", İşveren Dergisi, Mart 2003
- Büyükuslu, Ali Rıza; AB Perspektifinden Ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: Esneklik Ve İş Güvencesi, Derin Yayınları, İstanbul 2004
- Büyükuslu, Ali, Rıza; "AB Perspektifinden Yeni İş Kanunu; Hoşgeldin "Bürokratik Esneklik" Yaşasın İş Güvencesi!", Mercek Dergisi, Yıl:9, Sayı:31, Nisan 2004
- Can, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayınları, Ankara, Ekim, 1992
- Canman, Doğan; İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, Eylül 2000
- Centel, Tankut; "Çalışma Hayatında Çağa Uyum Semineri", 9-10 Mart 2002
- Cohen, Aaron; "Organizational Commitment and Turnover: A Meta Analysis", The Academy of Management Journal, vol:36, no:5, 1993
- De Cenzo, D.-Robbins, S.P; Human Resources Management, Fifth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc, 1996
- Demir, Fevzi; "4857 Sayılı İş Kanununun Başlıca Yenilikleri Ve Uygulamadaki Muhtemel Etkileri", Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31 Temmuz 2003
- Demir, Fevzi; "İş Güvencesi Yasası Ne Getiriyor, Ne Götürüyor?", www.insankaynaklari.com
- Efendioğlu, Gülgün; "İş Güvencesi Yasası İK Yöneticilerine Yeni Misyona Yüküyor", www.yenibiris.com
- Efil, İsmail; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Akademi Yayınevi, Nisan 2006

- Ekmekçi, Ömer; “4857 Sayılı Kanunda Telafi Çalışması Kavramı, Koşulları Ve Hükümleri”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:6, Cilt:18, Kasım 2005
- Ekmekçi, Ömer; “4857 Sayılı İş Kanunu’nda Geçici (Ödünç) İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri Ve Sona Ermesi”, Legal İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Nisan-Mayıs -Haziran 2004
- Ekin, Nusret; “İş Yasası Reformunun Dayanakları: 'Güvenlik' ve 'Esneklik’”, İşveren Dergisi, Cilt:41, Sayı:6 Mart 2003
- Ekin, Nusret; “İş Yasası Reformunun Dayanakları: 'Güvenlik' ve 'Esneklik’”, Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31, Temmuz 2003
- Erdem, Hasan; “İş Güvencesi(II)”, Human Resources Dergisi, Kasım 2004
- Erdem, Hasan; “Yeni İş Kanununun Etkileri”, Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Eylül 2004
- Erdut, Tijen; İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkileri, Tühis Yayınları, Ankara,
- Eren, Erol; Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, Ocak, 2001
- Fındıkçı, İlhami; İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003
- Fırat, Hüseyin İrfan; “İş Güvencesi Yasasının İK Cephelerinden Değerlendirilmesi”, www.yenibir.com
- Foote, Dorothy, I. Robinson; “The Role of the Human Resources Manager: Strategist or Conscience of the Organization”, Business Ethics: A European Review, vol. 8, no: 2, 1999
- Gedik, Esin; “Esnek Çalışmanın İyi Yöneticilere İhtiyacı Var”, İşte İnsan, 18 Eylül 2005, Sabah Gazetesi
- Gök, Sibel; 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, Ocak, 2006

- Gözübüyük, Şener; “Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı”, Pegem A Yayınları, Ankara:2002
- Harvey, Don & Bowin, Robert Bruce; Human Resources Management An Experionâl Approach London, Prentice – Hall Inc 1996,
- İşler, Didar B. , Sungur, O.; “Korelasyon Analizi”, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Edit. Ş. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara:2006
- Kalaycı, Şeref; “Faktör Analizi”, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Edit. Ş. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2006
- Karakoyunlu, Erdoğan; “2000’li Yıllarda Çalışma Yaşamında Beklentiler”, Prof.Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Tühis, Ankara 2000
- Kaya,Pir, Ali; “Çalışma Hukukunda Eşitlik;Kavramsal Çerçeve, Uluslar arası Belgelerde ve Türk İş Hukukundaki Yeri”, Mercek Dergisi, Nisan 2005
- Kaynak, Tuğray,vd.; İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul,1998
- Kenar, Necdet; “Yeni İş Kanununu İstihdama Muhtemel Etkileri”, Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31, Temmuz 2003
- Keser,Aşkın; “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi”, www.isguc.org
- Keskin, Doğan; “Çalışma Hayatında Kayıt”, Radikal Gazetesi, 30 Temmuz 2002
- Kılıç, Salih; “4857 Sayılı İş Kanunu’na Bakış Açısı Nasıl Olmalı?”, Mercek Dergisi, Yıl:9,Sayı:35, Temmuz 2004
- Kılıkış, İlknur; “Küreselleşme Ve Değişen Endüstri İlişkileri”, Prof.Dr. Nurhan Akçaylı'ya Armağan, Bursa,2000

- Kocabaş, Fatma; “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”, Dumlupınar Üniversitesi S.B.D., Sayı:10, Haziran 2004
- Kurt, Dilek; “İK'nın Yeni Vizyonu: İspat Edebilme Becerisi”, Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:29, Ocak 2003
- Kutadgobilik, Tuğrul; “Yeni İş Kanununun İş Yaratma ve Endüstri İlişkilerine Etkileri”, Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31, Temmuz 2003
- Kutal, Metin; “Türk Çalışma Yaşamında Yeni Bir Dönem:4857 Sayılı İş Kanunu “ Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31, Temmuz 2003
- Küçük, C.Tanıl; “İşletmelerin Geleceği Açısından Yeni İş Kanunu”, Mercek Dergisi, Yıl:8, Sayı:31, Temmuz 2003
- Mahiroğulları, Adnan; “Küreselleşmenin Türk Çalışma Hayatına Etkileri”, Sosyal Siyaset Konferansları: Prof. Dr. Turan Yazgan'a Armağan, 49. Kitap, 2005
- Mark A. Huselid, S.E. Jackson, “Technical and Strategic Human Resources Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, Academy of Management Journal, Vol:40, No:1
- MESS, Akıllı Kitap, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Haziran 2003
- Müftüoğlu, Özgür; “Demokrasi Ve Çalışma Yasaları”, Tez-İş Dergisi, Sayı:2003
- Nichols, Theo, Suğur, N.; *Global İşletme, Yerel Emek: Türkiye’de İşçiler ve Modern Fabrika*, İletişim Yayınları, İstanbul: 2005
- Nichols, Theo, Sugur N. Demir,E.; “Beyond Cheap Labour: Trade Unions and Development in Turkish Metal Industry”, The Sociological Review, vol: 50, no:1, 2002

- Özdemir, M.Çağlar; “4857 Sayılı Yasanın Getirdikleri Yasanın İKY İle Karşılaştırılması, Değerlendirmeler Ve Öneriler”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt:18, Sayı:5, Eylül 2004
- Özdemir, Süleyman; Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti, İTO Yayını, No:2004–69, İstanbul, 2004
- Özmen, Remzi; İş Hukuku Ve İlgili Mevzuat, Seçkin Yayınları, Ankara, Ocak 2004
- Robert H. Mathis, J. H. Jackson; “Human Resources Management”, South Western College Pub., Ohio, 2000,
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Personel Yönetimi, İstanbul,1988
- Selamoğlu, Ahmet; “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkileri Zenginliği”, İşveren Dergisi, Temmuz 2000
- Selamoğlu, Ahmet; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Prof.Dr. Metin Kutal'a Armağan, Tühis Yayınları, Ankara,1998
- Serdar, Aysu; “Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülkelerde Ve Türkiye'de İş Piyasaları”, Prof.Dr. Nurhan Akçaylı'ya Armağan, Tühis, Ankara,2000
- Sevimli, Ahmet; “Yeni İş Yasası ve Tartışılması Gerekenler”, Açık Sayfa, Sayı:44
- Seymen, Recep; “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine”,Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan, TühisYayınları, Ankara 1998
- Sural, A. Nurhan; “Employment Termination and Job Security Under New Turkish Labour Act”, Middle Eastern Studies, vol: 41, no:2
- Şahlanan, Fevzi; Yeni İş Kanunu Ne Getiriyor Semineri, 3 Temmuz 2003,İzmir

- Şen, Şebahattin; “Esnek Üretim Ve Esnek Çalışma”, TÜHİS, Mayıs 2000
- Şenkal, Abdülkadir; Sendikasıız Endüstri İlişkileri, Kamu-İş, Ankara,1999
- Şenkal, Abdülkadir; Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", www.ısguc.org
- Tuncay, A.Can; “Değişim, Esneklik Ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri” Mercek Dergisi, Yıl:4, Sayı:15, Temmuz 1999
- Uyargil Cavide-Tüzüner,Lale; İKY' nin Üstlendiği Roller Çerçevesinde İK Departmanının Kurmay Niteliğinin Yeniden Tanımlanmasına İlişkin Kurumsal Bir Çalışma”, 12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 27–29 Mayıs 2004,Bursa
- Ülsever, Cüneyt; XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi, İstanbul,2005
- Werther,W.B.-Davis JR; Human Resources And Personel Management,Fourth Edition,New York,Mc-Grow-Hill İnc,1993
- Wright, Patrick M. , Snell S. A.; “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”, Academy Management Review, vol:23, no:4,1998
- Vicki, Smith,; “The New Forms of Work Organization”, Annual Review of Sociology, vol:23, 1997
- Yalçın, Selçuk; Personel İdaresi, İstanbul,1971
- Yıldırım, Engin; “Modern Management Techniques in the Developing World: The Case of TQM and its Impact on Workers in Turkey”, Work, Employment and Society, vol:13, no:4, 1999
- Yıldırım, Fatma; “Yeni İş Yasasının Çalışma Yaşamına Olası Etkileri: Varlığım İşverene Armağan Olsun”, Tez-İş, Sayı:2003–3, Ağustos

Yüksel, Nihat;

“Çalışma Hayatında Esnekleşme İhtiyacı”, TİSK
İşveren Dergisi, Şubat 2003

Yüksel, Öznur;

İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi,
Ankara, Ekim,2003

“Yasanın Performans Yönetimine Getirdiği Yeni Kavram: Performans Sözleşmeleri”
HR Dergi, Eylül 2005,Erişim Tarihi 27.10.2005

9 HD, 08.07.2003 12442/13123 Yargıtay Kararı

EK-1

ANKET ÇALIŞMASI

Bu araştırma İnsan Kaynakları Yöneticilerinin 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu'na ilişkin tutum ve davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Sonuçlar Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan Yüksek Lisans tezinin uygulama bölümü için tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Lütfen adınızı soyadınızı ve şirketinizin ismini **yazmayınız**.
Zaman ayırarak çalışmama destek olduğunuz için teşekkürler.

Elif ARI

1- Eğitim düzeyiniz:

- a)Lise b)Lisans c)Lisansüstü

2- Bu departmandaki çalışma süreniz:

.....

3- Şirketinizin İnsan Kaynakları Departmanında çalışan kişi sayısı:

.....

4-Şirketinizde çalışan kişi sayısı:

- a)50–99 b)100–149 c)150–199 d)200–250

5)Şirketinizde yürürlükte olan bir toplu iş sözleşmesi;

- a)Var b)Yok

LÜTFEN İLGİLİ KISMA ÇARPI İŞARETİ KOYUNUZ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum					
1- Yıllık izin sürelerinin kıdem yılına bağlı olarak ikişer işgünü arttırılmasını üretim kaybı olarak nitelendiriyorum.	1	2	3	4	5
2- Bayram tatilleriyle birleştirilen işgünlerinde, işverenin çalışılmayan bu süreyi telafi çalışması ile fazla mesai ödemediği kapatabilme olanağı maliyet ve verimlilik kaybının azaltılması bakımından önemlidir.	1	2	3	4	5
3-Yasada İş Güvencesine ilişkin getirilen düzenlemeler işverenin fesih hakkını sınırlandırarak , işvereni zor durumda bırakmış adeta işçi çıkaramaz hale getirmiştir.	1	2	3	4	5
4- İşverenin sözleşmenin feshindeki sebepleri ispatla yükümlü tutulması , işverene zaman ve maliyet açısından ağır bir yük getirmiştir.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum					
5- İşçiye iş sözleşmesini feshetmeden önce iharda (uyarıda) bulunması gereksizdir(zaman kaybıdır).	1	2	3	4	5
6- Sözleşmenin feshinden önce işçinin savunmasının alınması gereksizdir. İşveren zaten sebeplerini ortaya koyarak (ispatlayarak)feshi gerçekleştirmektedir.	1	2	3	4	5
7- Yeni yasa, getirdiği düzenlemeler ile özellikle İnsan Kaynakları Departmanlarının yükünü arttırmıştır.	1	2	3	4	5
8- Yeni yasada işverene getirilen ispat yükümlülüğü , düzenlenen tutanakların ve belgelerin kayıt altına alınması açısından önemli bir gelişmedir.	1	2	3	4	5
9- Esneklik ile ilgili getirilen düzenlemeler (değişik sözleşme türleri, çalışma saatleri vb.) işverenlerin rahat bir nefes almalarını sağlayacaktır.	1	2	3	4	5
10- Fazla çalışmanın boş zaman olarak kullanılabile olanağı , fazla mesainin maliyetlerde yaratacağı artışı azaltma açısından önemlidir.	1	2	3	4	5
11- Esnek çalışma biçimleri (Part-Time, Çağrı Üzerine Çalışma, Geçici İş İlişkisi) ,işe bağlılık ve aidiyet duygusunu azaltmaktadır.	1	2	3	4	5
12- Yönetilmesi ve planlanması zor olan esnek çalışma saatleri (telafi çalışması, denkleştirme uygulamaları) işverenleri bürokratik anlamda daha fazla uğraştırmaktadır.	1	2	3	4	5
13- Kadın işçilerin analık izinlerinin 16 haftaya çıkarılması işyerinde aksaklıklara neden olmakta, ayrımcılığı arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
14- Mesleki yeterlilikleri sağlanmadan özürülülerin, eski hükümlülerin ve terör mağdurlarının istihdamının belirli oranlarda zorunlu tutulması işletmeleri zora sokmaktadır.	1	2	3	4	5
15- Belirli Süreli İş Sözleşmelerinin belli bir işin tamamlanmasına bağlı olarak yapılma zorunluluğu; bu tür sözleşmelerin uygulama alanını daraltmakta, işlerliğini azaltmaktadır.	1	2	3	4	5
16- İşçinin isteğine bağlı olarak fazla çalışmanın serbest zaman olarak değerlendirilmesi , işyerinde karmaşıklığa neden olur, işyeri disiplinini zayıflatır ve üretimi aksatır.	1	2	3	4	5
17- Belirli Süreli İş Sözleşmeleri ; sona erdirmeye kolaylığı ve tazminat yükü getirmemesi nedeniyle rekabetçi çalışma ortamında önemli hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
18- Yasada, alt işveren (taşeron) ile çalışmaya yönelik getirilen kısıtlamalar, geçmişte yaygın biçimde kullanılan alt işveren uygulamalarını zorlaştırmıştır.	1	2	3	4	5

Varsa eklemek istediğiniz görüşleriniz;.....

.....

.....

Teşekkürler...

Elif ARI

elif_arii@yahoo.com

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı : Kırklareli 15/04/1981

Öğr.Gördüğü Kurumlar :

	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	1995	1999	Atatürk Lisesi (Süper Lise)
Lisans	1999	2003	Uludağ Üniversitesi
Yüksek Lisans	2003	2007	Uludağ Üniversitesi
Doktora	-	-	-

Medeni Durum : Bekar

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi : İngilizce İyi

Çalıştığı Kurum (lar) :

	Başlama	ve Ayrılma Tarihleri	Çalışılan Kurumun Adı
1.	09/2004	12/2005	Collezione (Akyiğit Tekstil A.Ş.)
2.	01/2007	Devam	Sönmez Holding Teknoloji Grubu

Yurtdışı Görevleri :

Kullandığı Burslar :

Aldığı Ödüller :

Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar :

Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri :

Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler :

Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:

Yayımlanan Çalışmalar :

Diğer :