T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TÜRKİYE'DE İŞ GÜVENCESİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Ayşe Selin Kaçan

2501060307

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tekin Akgeyik

İstanbul, 2009

T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TÜRKİYE'DE İŞ GÜVENCESİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Ayşe Selin Kaçan

2501060307

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tekin Akgeyik

İstanbul, 2009

TEZ ONAYI

…….. Anabilim- Bilim Dalında **……..** Numaralı ……’ın hazırladığı “**……**” konulu **YÜKSEK LİSANS / ~~DOKTORA~~ TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği’nin 15.Maddesi uyarınca **……., ……..** günü saat **…../…..’de** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **……..**’ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (2)	İMZA

TÜRKİYE'DE İŞ GÜVENCESİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

A.Selin KAÇAN

ÖZET

Çağdaş İş Hukukunun en önemli konularından bir tanesi olan iş güvencesi kavramı, genel bir ifadeyle işçinin işveren tarafından yapılacak keyfi fesihlere karşı korunması ve iş ilişkisine süreklilik sağlanmasıdır. Türkiye'de iş güvencesi kavramı kısa bir dönem yürürlükte kalan 4773 sayılı İş Güvencesi Yasası'nın ardından, 10 Haziran 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18-21. maddelerinde yerini almıştır. Yapılan araştırmalar iş güvencesinin, uygulandığı ülkelerde ekonomik ve sosyal hayata etki ettiğini ortaya koymaktadır. Çalışmamız iş güvencesinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapmış olduğumuz araştırma, iş güvencesi hükümlerinin şirketlerin bazı insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarında olumlu yönde değişiklikler meydana getirdiğini göstermektedir.

EFFECTS OF JOB SECURITY ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TURKEY: A FIELD RESEARCH

A.Selin KAÇAN

ABSTRACT

Job security purview which is one of the important subject of contemporary Labour Law generally with general statement is the protection of employees againts annulments that will be done by employers and providing permanency of employment relation. Job security purview in Turkey has taken its place by no 4857 Labour Law's 18th-21st articles which has come into force in 10 June 2003 after no 4773 Job Security Law which was inforce in short period. Current researchs show that Job security has effects on economical and social life on implementing countries. Our study aims the evaluation of the effects of Job Security on Human Resource Management. Towards this aim, positive change of Human Resources functions and applications affected by Job Security statutes has been appeared in our research.

ÖNSÖZ

Türkiye'de iş güvencesi kavramı uzun süren tartışmalar neticesinde kabul edilen 4773 sayılı Kanun ile kısa bir dönem yürürlükte kalmasının ardından 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18-21. maddelerinde yerini almıştır. Kanun'un iş güvencesi ile ilgili hükümleri, işverenin geçerli ve haklı nedenler olmadan, işçinin iş sözleşmesine son verilmesini önlemek amacıyla çalışma hayatımıza girmiştir.

iş güvencesi, Kanun'da yer aldığı tarih itibari ile şirketlerin insan kaynakları fonksiyonları üzerinde de etkisini göstermiştir. İşverenin, iş sözleşmesini geçerli nedenle feshettiğinin ispatı, ancak etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile mümkün olmaktadır.

Bu çalışma iş güvencesinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda iş güvencesi kapsamında olan ve insan kaynakları departmanı bulunan şirketlerle alan araştırması yapılmıştır.

Çalışmamın her aşamasında görüş ve fikirleriyle beni yönlendiren danışman hocam Prof. Dr. Tekin Akgeyik'e, her süreçte çalışmama yardımcı olan ablam Sevim Kaçan'a, benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan aileme, arkadaşlarıma ve yöneticilerime teşekkür ederim.

İstanbul, 14 Haziran 2009 Selin KAÇAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....iii

ABSTRACT.....iv

ÖNSÖZ.....v

TABLO LİSTESİ.....xii

KISALTMALAR.....xiii

GİRİŞ.....1

1.BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİ ve İŞ HUKUKUNDAKİ YERİ

1.1. İş Güvencesi.....3

1.1.1. İş Güvencesi Kavramı ve Kapsamı.....3

1.1.2. İş Güvencesinin Amacı, Önemi ve İş Hukukundaki Yeri.....5

1.1.3. İş Güvencesinin Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi.....8

1.1.3.1. Dünya'da İş Güvencesinin Gelişimi.....9

1.1.3.1.1. İş Güvencesinin Uluslararası Kaynakları.....10

1.1.3.1.1.1. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Belgeleri.....10

1.1.3.1.1.2. Avrupa Birliği Belgeleri.....14

1.1.3.2. Türkiye'de İş Güvencesinin Gelişimi.....15

1.1.3.2.1. Anayasa'daki Düzenlemeler.....15

1.1.3.2.2. 1457 Sayılı İş Kanundaki Düzenlemeler.....17

1.1.3.2.3. 4773 Sayılı İş Güvencesi Kanunu'ndaki Düzenlemeler……17

1.2. 4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre İş Güvencesi.....18

1.2.1. İş Güvencesinden Yararlanma Koşulları.....20

1.2.1.1. İş Kanununa Göre İşçi Olma.....20

1.2.1.2. İşyerinde Otuz ve Daha Fazla İşçi Çalıştırılması.....21

1.2.1.3. İşçinin Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi ile Çalışması.....23

1.2.1.4. İşçinin En Az Altı Aylık Kıdeminin Bulunması.....24

1.2.1.5. İşçinin Belirli Konumdaki İşveren Vekili Olmaması.....25

1.2.1.6. Sözleşmenin İşveren Tarafından Feshedilmesi.....26

1.2.2. Feshin Geçerli Nedene Dayandırılması.....26

1.2.2.1. Geçerli Neden ve Haklı Neden Ayrımı.....27

1.2.2.2. İşçinin Yeterliliğinden Kaynaklanan Sebepler.....28

1.2.2.3. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Sebepler.....30

1.2.2.4. İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gereklerinden Kaynaklanan Sebepler.....31

1.2.2.5. Geçerli Sebep Oluşturmayan Haller.....33

1.3. İş Sözleşmesinin Feshinde Usul.....34

1.3.1. Feshin Son Çare Olması İlkesi.....34

1.3.2. Feshin Yapılma Zamanı.....35

1.3.3. Fesih Bildiriminin Yazılı Yapılması.....35

1.3.4. Fesih Sebebinin Açık ve Kesin Olarak Bildirilmesi.....36

1.3.5. İşçinin Savunmasının Alınması.....37

1.4. Fesih Bildirimine İtiraz ve Usulü.....38

1.4.1. İş Mahkemesine Başvurulması.....38

1.4.2. Özel Hakeme Başvurulması.....41

1.4.3. İspat Yükü.....41

1.5. Geçersiz Sebeple Yapılan Feshin Sonuçları.....42

1.5.1. Feshin Geçersizliği Kararı ve İşçinin İşverene Başvurması.....42

1.5.2. Başvuran İşçinin Davet Edilmesine Rağmen İşe Gelmemesi.....43

1.5.3. İşverenin İşçiyi İşe Başlatması.....44

1.5.3.1. Fesih Bildiriminin Geçersiz Sayılması ve Boşta Geçen Sürelere İlişkin Ücretin Ödenmesi.....44

1.5.3.2. Dava Sürerken İşçinin İşe Başlatılması.....45

1.6. İşverenin İşçiyi İşe Başlatmaması.....46

1.6.1. İş Sözleşmesinin İşe Başlatmama Halinde Sona Ermesi ve İhbar – Kıdem Tazminatı.....46

1.6.2. İş Güvencesi Tazminatı.....47

1.6.3. Boşta Geçen Sürelere İlişkin Ücretin ve Diğer Hakların Ödenmesi.....48

1.7. İşçinin Dava Sürerken Başka İşte Çalışması.....49

1.8. Geçersiz Feshin Sonuçlarına İlişkin Hükümlerin Niteliği.....50

2.BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİNİN ETKİLERİ

2.1. İş Güvencesinin İktisadi ve Sosyal Etkileri.....51

2.1.1. İktisadi Etkileri.....51

2.1.1.1. İstihdama Etkileri.....52

2.1.1.2. Kayıt Dışı Ekonomiye Etkisi.....53

2.1.1.3. Sermaye Hareketlerine Etkisi.....54

2.1.1.4. Ulusal ve Uluslararası Rekabete Etkisi.....55

2.1.2. Sosyal Etkileri.....56

2.1.2.1. İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi.....56

2.1.2.2. Endüstri İlişkileri Uygulamaları Üzerine Etkisi.....58

2.2. İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri.....59

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....59

2.2.2. İş Güvencesi Hükümlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Uygulamaları Üzerindeki Etkisi.....60

2.2.2.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerine Etkisi.....62

2.2.2.1.1. Performans Yönetimi Üzerine Etkisi.....62

2.2.2.1.2. Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına Etkisi.....66

2.2.2.1.3. İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Etkisi.....71

2.2.2.1.4. Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarına Etkisi.....73

2.2.2.1.5. Ücret Yönetimi Üzerine Etkisi.....76

2.2.2.1.6. Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Etkisi.....77

2.2.2.1.7. İş Analizi - İş Tanımları Üzerine Etkisi.....79

2.2.2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkisi.....81

2.2.2.2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine Etkisi.....81

2.2.2.2.2. Motivasyon Üzerine Etkisi.....83

2.2.2.2.3. Denetim Sistemi Üzerine Etkisi.....85

2.2.2.2.4. İş Güvencesinin İş Sağlığı ve Güvenliği Üzerine Etkisi.....87

3. BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİ HÜKÜMLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Konusu, Örneklemi ve Yöntemi.....89

3.1.1. Konusu, Amacı ve Önemi.....89

3.1.2. Evreni.....90

3.1.3. Örneklemi.....90

3.1.4. Yöntemi.....92

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....93

3.2. Araştırma Sonuçları.....94

3.2.1. Sözleşme Profili.....94

3.2.1.1. Sözleşme Süresi.....94

3.2.1.2. Standart Dışı İş Sözleşmeleri.....96

3.2.1.3. Danışmanlık Şirketi Bilgisi.....97

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....99

3.2.2.1. İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi.....99

3.2.2.2. Performans Yönetimine Etkisi.....101

3.2.2.3. Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına Etkisi.....104

3.2.2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine Etkisi.....108

3.2.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasına Etkisi.....109

3.2.2.6. Eğitim İhtiyaçlarına Etkisi.....111

3.2.2.7. Ücret Düzeylerine Etkisi.....112

3.2.2.8. Kariyer Yönetimine Etkisi.....113

3.2.2.9. Motivasyon ve Verimlilik Üzerine Etkisi.....115

3.2.2.10. İş Analizi ve İş Tanımları Üzerine Etkisi.....116

3.2.2.11. Denetim Sistemi Üzerine Etkisi.....117

3.2.2.12. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Çalışmalarına Etkisi.....118

3.2.2.13. İşgücü Devir Hızına Etkisi.....119

3.2.2.14. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimine Etkisi.....121

3.3. İşe İade Davaları.....122

3.3.1. İş Sözleşmelerinin Sona Erme Nedenleri.....122

3.3.2. İşe İade Davaları.....124

3.3.4. İş Güvencesinin Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Etkisi ile İlgili Katılımcı Görüşleri.....126

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....128

KAYNAKLAR.....132

EK- 1.....144

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sektör ve Sermaye Niteliği.....91

Tablo 2: Sektör ve İl…….....92

Tablo 3: Sözleşme Süresi….....95

Tablo 4: Sektör ve Sözleşme Süresi……..……..95

Tablo 5: Standart Dışı İş Sözleşmeleri……96

Tablo 6: Sektör ve Standart Dışı İş Sözleşmeleri……...97

Tablo 7: Danışmanlık Şirketi……..98

Tablo 8: Seçme Yerleştirme Politikası ve Danışmanlık Şirketi……..98

Tablo 9: İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi.....100

Tablo 10 : İş Güvencesinin Performans Yönetimine Etkisi.....101

Tablo 11: Sektör ve Performans Değerlendirmesi Sistemi……...102

Tablo 12: İş Güvencesi Hükümleriyle Değişen Performans Uygulamaları.....103

Tablo 13: Seçme ve Yerleştirme Politikası.....105

Tablo 14: Sektör ve Seçme-Yerleştirme Politikası……...105

Tablo 15: Seçme ve Yerleştirme Faaliyetlerindeki Değişimler.....107

Tablo 16: İş Güvencesi ile Revize Edilen Bilgi Sistemleri.....109

Tablo 17: İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi.....110

Tablo 18: Çalışan Sayısı ve İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi……..110

Tablo 19: Eğitim İhtiyaçları.....111

Tablo 20: Ücret Düzeyleri.....112

Tablo 21: Sektör ve Ücret Düzeyi……....113

Tablo 22: Kariyer Planlama Çalışmalarına Etkisi.....114

Tablo 23: Motivasyon ve Verimlilik Üzerine Etkisi.....115

Tablo 24: İş Analizi ve İş Tanımları Üzerine Etkisi.....116

Tablo 25: Ücret Düzeyi ve İş Analizi-İş Tanımları……..117

Tablo 26: Denetim Sistemi Üzerine Etkisi.....117

Tablo 27: İşçi Sağlığı İş Güvenliği Uygulamaları.....118

Tablo 28: İşgücü Devir Hızına Etkisi.....119

Tablo 29: Sektör ve İş Gücü Devir Hızı……...…119

Tablo 30: İşten Çıkış Nedeni ve iş Gücü Devir Hızı……..……..120

Tablo 31: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimine Etkisi.....121

Tablo 32: Çalışan Sayısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişimi…….121

Tablo 33: İş Sözleşmelerinin Sona Erme Nedenleri.....122

Tablo 34: Sektör ve İşten Çıkış Nedeni……..…….123

Tablo 35: Sözleşme Süresi ve İşten Çıkış Nedeni……124

Tablo 36: İşe İade Davaları.....124

Tablo 37: İşe İade Davası Açan ve İşe İade Davasını Kazanan Personel Sayısı…..126

KISALTMALAR

A.g.e.:	Adı Geçen Eser
A.g.m:	Adı Geçen Makale
A.e:	Aynı Eser
AB:	Avrupa Birliği
B.K.:	Borçlar Kanunu
ILO:	Uluslararası Çalışma Örgütü
İKP:	İnsan Kaynakları Planlaması
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG:	İş Sağlığı ve Güvenliği
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
MESS:	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
s.:	Sayfa
S.:	Sayı

GİRİŞ

İş güvencesi, işçinin işveren tarafından yapılacak haksız fesihlere karşı korunması ve dolayısıyla geçim kaynağını oluşturan kazancının sürekliliğinin sağlanmasıdır. Uluslararası sözleşmelerde "temel insan hakkı" olarak ifade bulan iş güvencesi kavramı, taşıdığı önem ve sağladığı yararlar açısından iş hukukunun temel taşıdır.

Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde uluslararası alanda aldığımız tepkiler ve 1475 sayılı İş Kanunu'nun uluslararası rekabetin meydana getirdiği gereksinimleri karşılayamaması nedeni ile kabul edilen 4773 sayılı İş Güvencesi Yasası, uzun süren tartışmaların ardından, 15 Mart 2003'te yürürlüğe girmiştir.

Uluslararası hukuktan doğan yükümlülükler çerçevesinde, 158 sayılı Sözleşme'nin iç hukukumuza yansıtılma süreci, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 10 Haziran 2003'te yürürlüğe girmesi ile sonuçlanmıştır. ILO Sözleşmesi'ne paralel hükümler taşıyan 4857 sayılı Kanun, işçi-işveren ilişkisine farklı bir boyut getirmiştir.

İş güvencesi hükümleri, 4857 sayılı Kanun'un 18-21. maddelerinde düzenlenmiştir. İlgili maddeler uyarınca 30 veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan ve en az altı aylık kıdemi olan işçiler, iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmektedir.

İş güvencesi kavramı ile anlatılmak istenen, işçinin işinde devamlılığının sağlanması, geçerli bir neden olmaksızın, keyfi nedenlerle işten çıkarılmasının engellenmesidir. İş güvencesinin amacı, iş sözleşmesinin belli şartlara bağlı olarak sona erdirilmesi halinde de işçinin yaşayacağı ekonomik ve sosyal etkinin en aza indirilmesidir.

İş güvencesi ve insan kaynakları yönetimi kavramları, aynı amaca hizmet etmektedirler. Her ikisinin de temelinde, işçinin geleceğe güvenle bakması vardır. İş güvencesi, temel üretim faktörü olan iş gücü ile ilgilidir. Bu nedenle iş güvencesi insan kaynakları yönetimini ve performans değerlendirme, seçme ve yerleştirme, insan kaynakları planlaması, eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarını da etkilemektedir.

Çalışma, iş güvencesinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda,

Çalışmanın birinci bölümünde, iş güvencesi kavramı ve kapsamı üzerinde durularak iş güvencesinin iş hukukundaki yeri, dünyada ve Türkiye'de tarihsel gelişimi ve uluslararası kaynakları incelenmektedir. Ayrıca bu bölüm içinde 4857 sayılı İş Kanunu'nda yer alan iş güvencesi hükümleri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, iş güvencesinin iktisadi ve sosyal hayata etkilerine değinilerek insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, iş güvencesinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan alan araştırmasının sonuç ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

1.BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİ ve İŞ HUKUKUNDAKİ YERİ

1.1. İş Güvencesi

1.1.1. İş Güvencesi Kavramı ve Kapsamı

İş güvencesi, genel bir ifadeyle işçinin işveren tarafından yapılacak fesihlere karşı korunmasıdır.[1] İşini kaybetmek, çalışanlar için ücret artışı, sosyal haklar ve diğer menfaatlerden çok daha önemli olup, gerek işçi gerekse işçinin ailesi için karşılaşılmak istenilmeyen bir risk unsurudur. Yarınından emin olmadan çalışma ve her an iş sözleşmesinin feshiyle karşılaşma psikolojisi, işçinin geleceğe güvenle bakamamasına ve işinde verimli çalışamamasına neden olmakta, iş güvencesizliği kişinin kendisine güvensizliğini de beraberinde getirmektedir.

Doktrinde iş güvencesi, "...iş sözleşmesinin...objektif nedenler dışında feshedilmesini engelleyen, feshedilmesi halinde hukuki denetim yolları ile işçinin işe iadesini sağlayan,"[2] "işçinin işini güvence altına alıp, iş sözleşmesini geçerli bir nedene dayanmayan, açıkçası keyfi denilen fesihlere karşı belli bir ölçüde koruyan ve işverenin fesih hakkını sınırlayan"[3] ve "fesih işleminin işçi üzerinde yaratacağı

---

[1] Semih Serkant Aktuğ, "Türk İş Hukuku'nda İş Güvencesi," (Çevrimiçi), www.turkhukuksitesi.com, 16 Mayıs 2008.

[2] Fevzi Demir, **İş Güvencesi Açısından Yeniden Yapılanma, Sosyal Politika Tartışmaları III**, 2. Baskı, Ankara, T-Haber İş Sendikası Yayını, 2000, s.57.

[3] Devrim Ulucan, **Çalışma Hakkı ve İş Güvencesi**, Prof. Dr. Ümit Doğanay'a Armağan, C.II, İstanbul, İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi, 1981, s.184.

olumsuz ekonomik ve sosyal etkilerin azaltılmasını amaçlayan"[4] hukuksal bir kurum olarak tanımlanmaktadır. İş güvencesi ile işverenin makul bir sebep olmaksızın işçinin iş sözleşmesine son vermesi engellenmekte, sözleşme ancak yasada belirtilen nedenlere dayalı olarak feshedilebilmektedir.[5]

İş güvencesi iş hukukunun merkezi sinir sistemi olarak da tanımlanmaktadır.[6] "İş güvencesiz bir hukuk sistemi biyolojik varlığını sürdüren ama hayati işlevlerini yerine getiremeyen bitkisel hayattaki vücut gibidir."[7]

İş güvencesi, işveren ve işçi arasındaki hizmet sözleşmesine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içerir.[8] Bu güvence temelde, işçinin sahip bulunduğu işini koruyabilmesi, işine keyfi olarak son verilmemesi biçiminde kendini gösterir.[9]

İşçinin korunması ile işverenin girişim özgürlüğü, işletmenin varlığı ve devamlılığı ilkeleri dengede tutulsa da,[10] günümüzde iş ilişkisinde tarafları eşit kabul eden geleneksel anlayış giderek terk edilmekte ve işçinin iş sözleşmesinin herhangi bir nedenle son bulma riskine karşı yasal düzenlemeler, işçiyi işverenden daha çok koruma altına almaktadır.[11]

İş güvencesi kapsam açısından dar ve geniş anlamda olmak üzere iki yönden ele alınmaktadır. Otuz ve daha fazla kişinin çalıştığı işyerlerinde çalışanlar dar anlamda,

---

[4] Metin Kutal, "Türk Mevzuatında İstihdam Güvencesinin Yeri ve Yetersiz Yönleri," **İktisat ve Maliye Dergisi**, C.XXII, S. 11, 1977, s.460.
[5] Özkan Ertekin, **Açıklamalı – İçtihatlı İş Güvencesi Hukuku ve İşe İade Davaları**, 1. Baskı, Ankara, Kartal Yayınevi, 2005, s. 11.
[6] Ulrich Preis, "Almanya'da İşçinin Feshe Karşı Korunması," **Almanya ve Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri,** İstanbul, Alkım Yayınevi, 1997, s. 25.
[7] Aziz Çelik, "İş Güvencesi: İşçinin Feshe Karşı Korunması ve 4773 Sayılı Yasa," (Çevrimiçi), www.ceterisparibus.net, 11 Aralık 2007.
[8] Pir Ali Kaya, "Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi," (Çevrimiçi), www.isguc.org.tr, 11 Aralık 2007.
[9] Savaş Taşkent, **İş Güvencesi** (İşçinin Feshe Karşı Korunması), İstanbul, Hazar Basım Yayın, 1991, s.13.
[10] Ali Güzel, "İşletmesel Kararların Keyfilik Denetimine Tabi Olması ve Geçerli Nedenle Fesihte Son Çare İlkesinin Gözetilmesi, Karar İncelemesi," **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, S. 4, 2005, s.16-17.
[11] Sarper Süzek, **İş Akdinin Askıya Alınmasının Genel Teorisi**, Ankara, Savaş Yayınları, 1989, s.3-4.

otuzdan az kişinin çalıştığı işyerlerinde çalışanlar ise geniş anlamda iş güvencesinden yararlanmaktadır.

Dar anlamda iş güvencesi işverenin fesih hakkının sınırlandırılması,[12] işçinin feshe karşı korunarak iş ilişkisine süreklilik kazandırılması,[13] makul bir sebep olmadan işçinin iş sözleşmesine son verilememesi[14] ve iş sözleşmesinin işveren tarafından; ancak kanunda gösterilen sebeplerin varlığı halinde feshedilebilmesi, yani işverenin fesih hakkının sınırlandırılmasıdır.[15] Bu itibarla dar anlamda iş güvencesi, daha çok işçinin doğrudan fesih işlemine karşı kendini koruması anlamını taşımakta[16] ve feshe karşı korunmanın özünü oluşturmakta, geçerli bir neden olmaksızın sözleşmenin feshedilemeyeceğini ifade etmektedir. Geniş anlamda iş güvencesi ise; işverenin fesih hakkını sınırlayan, kanun ve sözleşme ile yapılan bütün sınırlamaları ve feshin sonuçlarını hafifleten,[17] bir başka ifadeyle; işçinin işini kaybetmesini güçleştiren veya işini kaybetmesinden dolayı uğradığı zararı ve riski azaltmaya ve/veya telafi etmeye yönelen,[18] feshin geciktirilmesini sağlayan, işvereni tazminat ödemeye zorlayan önlemlerdir. Bildirim önelleri, kıdem tazminatı, işsizlik ödenekleri, fesih yasakları geniş anlamda güvence anlamındadır. Bu uygulamalar, iş ilişkisinin sona erdirilmesini engelleyici değil, geciktirici nitelikteki uygulamalardır ve gerçek anlamda iş güvencesi uygulamaları değildir.

1.1.2. İş Güvencesinin Amacı, Önemi ve İş Hukukundaki Yeri

Modern bir toplumda, keyfiliği denetlemenin yolu biraz daha fazla hukuku devreye sokmaktan geçer.[19] İş hukuku, işçi-işveren ve devlet arasındaki üçlü ilişkileri

---

[12] Savaş Taşkent, **İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme**, Ankara, Belediye İş Sendikası Yayınları, 2002, s.9.
[13] Münir Ekonomi, "Hizmet Akdinin Feshi ve İş Güvencesi," **Çimento İşveren Dergisi**, Mart 2003 Özel Eki, ÇMİS Yayını, Cilt XVII, Sayı:2 s.1.
[14] Hamdi Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2004, s. 548.
[15] Öner Eyrenci, "4857 Sayılı İş Kanunu ile Getirilen Düzenlemeler," **Legal İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, 2004/I, s.31.
[16] Metin Kutal, **İşçinin Feshe Karşı Korunması Kavramı, İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması**, 1. Baskı, İstanbul, İstanbul Barosu Yayını, 2002, s. 16.
[17] Savaş Taşkent, **a.g.e.**, s.16.
[18] Yaşar Köstebekçi, İş Güvencesi ve İşçinin Feshe Karşı Korunması, (Çevrimiçi), www.hukuk.gen.tr, 2 Aralık 2007.
[19] Pir Ali Kaya, "Türkiye'de İş Güvencesi Sorunsalı ve Bilim Komisyonunun Hazırladığı Yasa Tasarısı Üzerine Düşünceler," (Çevrimiçi), www.isgucdergi.org, 15 Mayıs 2008.

düzenlemektedir. İşçiyi korumak ve çalışma barışını sağlamak için işveren ve devlete getirilen yükümlülükler, işçinin ve işçi örgütlerinin uyması gereken kurallar ve işçi hakları, bu hukuk dalının konusunu oluşturur.[20] İş hukuku, işçi – işveren arasındaki dengeyi emredici kurallar koymak suretiyle giderirken, çalışma barışını ve toplumsal huzuru da temin etmeye çalışır. Önemli olan yasal düzenlemeler sayesinde oluşan hakların kullanılabilmesi için gerekli ortamı oluşturmak ve devamlılığını sağlamaktır.[21]

Çalışma hayatında barışın ve düzenin sağlanması işçinin feshe karşı korunmasıyla başlamaktadır. İşçinin feshe karşı korunması için yapılacak yasal düzenlemelerin kapsamı ve ölçüsü, ekonomik ve sosyal koşullara bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.[22] İşçinin feshe karşı korunması hakkında kanuni düzenlemeler getiren ülkelerin de kendi şartlarına göre modeller benimsedikleri görülmektedir. Bir ülkedeki modelin diğer bir ülke tarafından aynen veya yakın şekilde alındığını söylemek mümkün değildir.[23]

İş güvencesi; işten çıkarılacak işçiyi, işsizliğin doğuracağı maddi ve manevi zararlardan korumayı, feshe karşı koruma ile işçinin işyerindeki hakları ve işlevleri açısından ek bir güvence sağlamayı ve işçi-işveren arasındaki mikro-ekonomik uyuşmazlığa müdahale ederek toplumsal menfaatleri korumayı, fesih hakkının kötüye kullanılmasını engellemeyi ve denetlemeyi,[24] işçilerin kişisel ve ekonomik nedenlerle işten çıkartılmasını güçleştirerek işçiyi dilediği gibi bireysel iş sözleşmesini feshetmek isteyen işverene karşı korumayı, konjonktürel dalgalanmalarda işletme içi geçişlere öncelik tanıyarak işten çıkarmalar yerine

---

[20] Müjdat Şakar, **İş Hukuku Uygulaması**, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s. 4.

[21] İlker Ağer, "Türk Çalışma Yaşamında İş Güvencesi," (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, 2005), s. 6.

[22] Nuri Çelik, "Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunmasına İlişkin Yasal Düzenlemeler ve Bu Hakkın Sözleşmelerle Sınırlandırılması Konusundaki Uygulamalar," **Almanya'da ve Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri**, İstanbul, Alkım Yayınevi, 3-4 Nisan 1997, s. 51.

[23] Münir Ekonomi, Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Bakımından 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Yeni Model Arayışı," **Almanya'da ve Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri**, 3-4 Nisan 1997, İstanbul, Alkım Yayınevi, s. 81.

[24] Pir Ali Kaya, **a.g.m**.

yumuşak bir personel politikası ile istihdamdaki devamlılığı sağlamayı[25] amaçlamaktadır. Bu nedenle güçlü bir iş güvencesi sisteminin bulunmadığı bir ülkede işçi hakları kağıt üzerinde kalacaktır.[26]

İş güvencesi sağlanmasında işçinin ve toplumun çıkarları göz önüne alınırken, işverenin durumu ve bunun toplum çıkarı ile olan ilişkisi göz ardı edilmemelidir. Sosyal devlet ilkesi gereği, işverenin işçi çıkarmadaki serbestliğinin sınırlandırılmasının yanı sıra bu sınırların konulmasında durumun, işletme verimliliği açısından da değerlendirilmesi zorunludur.[27] Zira işletmenin varlığını ve devamlılığını korumak[28] iş güvencesinin işveren boyutunu oluşturmaktadır.

İş güvencesi taşıdığı önem ve sağladığı yararlar ile iş hukukunun temel taşıdır.[29] İşe iade imkanı, iş güvencesinden bahsedebilmenin olmazsa olmaz koşuludur.

İş güvencesinin arka planında ekonomik, sosyal ve bireysel ihtiyaçlar yatmaktadır.[30] İş güvencesi işçiye hakkını, kanunun kendisine sağladığı herhangi bir menfaatini arayabilme olanağı sağlar. İş güvencesinin olduğu bir hukuk düzeninde, sadece bireysel haklar değil, kolektif haklar ve özgürlükler de gerçek işlevini görebilir.[31] Bu hakları kullanmak isteyen işçi, iş güvencesinin olmadığı bir düzende, keyfi işten çıkarmaya karşı korumasızdır.[32] İş güvencesi kayıt dışı ekonomiyi ve haksız rekabeti önlemekle birlikte İş Hukuku'nun işlerliğini de sağlamaktadır. İş güvencesinin

---

[25] Erdal Egemen, "Türk Hukuku'nda ve Karşılaştırmalı Hukukta İş Güvencesi," **Yeni İş yasası Sempozyumu**, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku'na İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2003 Yılı Toplantısı:2, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003, s. 82.

[26] Savaş Taşkent, "Uluslararası Hukukta İşçinin Feshe Karşı Korunması," **İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması – Sempozyum**, 18 – 19 Mayıs 2001, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2002, s. 64.

[27] Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 16. Bası, İstanbul, Beta Basım, 2003, s. 203.

[28] Polat Soyer, "Feshe Karşı Korumanın Genel Çerçevesi ve Yargıtay Kararları Işığında Uygulama Sorunları," **İş Güvencesi Kurumu ve İşe İade Davaları – İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku 2005 Yılı Toplantısı**, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2005, s. 27.

[29] Ali Güzel, **a.g.m.** , s.173.

[30] Ayhan Görmüş, "İş Güvencesi," (Çevrimiçi) www.isgucdergi.org, 2 Haziran 2008.

[31] Abdulkadir Şenkal, **Sendikasız Endüstri İlişkileri**, Ankara, Kamu-İş Yayını, 1999, s. 228.

[32] Murat Özveri, "İş Güvencesini Gerekli Kılan Nedenler Konusunda Kısa Notlar," **İş Güvencesi Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi**, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2001, s. 111.

bulunmadığı bir ortamda her an işten çıkarılma tehdidi altındaki işçilerin kanundan veya sözleşmeden doğan haklarını talep etmeleri beklenemeyecektir.[33]

İş hukukunun işçiyi koruma amacı ve iş güvencesinden beklenenler, konu ile ilgili yasal düzenlemelerin ne derecede önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Her ne kadar iş güvencesinin iş gücü piyasasını güvenceli işe sahip işçiler ve yeni bir işe sahip olma beklentisi çok az olan işçiler olarak ikiye böleceği ve ayrımcılık yaratacağı[34] düşünülse de, işçinin iş güvencesinin olduğu bir çalışma ortamında kendisini daha güvende hissedeceği açıktır.

1.1.3. İş Güvencesinin Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi

17. yüzyılda İngiltere'de başlayan ve sonrasında Avrupa ülkelerine yayılan Sanayi Devrimi ile birlikte küçük işletmeler yerini fabrikalara bırakmış, toplum işveren ve işçi sınıfı olarak ikiye ayrılmıştır. Liberalizminin "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" ilkesinin benimsenmesiyle, işçi ve işveren kesimlerinin sözleşme serbestîsi içinde hareket etmesi ve devletin müdahale etmemesi gerektiği savunulmuştur.

Başlangıçta ortak amaçta birleşen işçi ve işverenin karşılıklı sadakat ve desteğe dayalı ilişkisi, iktisadi liberalizm ile birlikte zaman içerisinde her türlü imkana sahip işveren ve işini kaybetme korkusu yaşayan işçiyi, maddi menfaatleri için karşı karşıya getirmiştir. Küreselleşme ile birlikte işveren karşısında işçinin korunması, taraflar arasında dengeyi sağlamak açısından zorunlu hale gelmiştir.[35] İşçilerin korunması için, işverenlere cezasal yaptırımlı borç ve sorumluluklar yükleyen ve emredici kuralları kapsayan iş mevzuatı ortaya çıkmış;[36] Devlet, çalışma yaşamındaki dengeyi sağlamak amacıyla işçiyi koruma gereğini duymuştur.[37] Nitekim iş hukuku da, iş ilişkilerinde daha güçsüz olan işçi grubunun korunması kaygısından hareketle

---

[33] Savaş Taşkent, **a.g.e**. , s.11.
[34] Mustafa Yaşar Tınar, Oğul Zengingönül, İş Güvencesi ve İstihdam, **Mercek Dergisi**, MESS, Yıl: 6, Sayı:22, 2001, s.55.
[35] Sarper Süzek, **İş Hukuku**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s. 16.
[36] Nuri Çelik, **a.g.e.** , s. 5.
[37] Savaş Taşkent, **a.g.e**. , s. 13.

ortaya çıkmış ve zamanla gelişme göstermiştir.[38] Kötü çalışma koşulları işçileri, işverenlere ve devlete karşı mücadeleye zorlamış, sendikalaşma yasaklarının kalkması ile işçiler toplu sözleşme yapma hakkını elde etmiş ve çalışma koşullarının belirlenmesinde söz sahibi olmuşlardır.

Devletin çalışma hayatına müdahalesi başlangıçta daha çok iş sözleşmesinin içeriğini oluşturan konularda olmuş, zamanla bu müdahale sözleşmenin yapılması ve sona ermesi konularında da kendisini göstermiştir. Günümüzde sosyal ve ekonomik düzenin bir gereği olarak feshe karşı koruma, iş güvencesi alanında etkinlik kazanmıştır.[39]

Bireysel iş hukukunun hakim olduğu 19. yüzyılda, iş ilişkisin kurulması ve sona ermesi konusunda herhangi bir kanuni müdahale benimsenmemiş; işverenin çalıştırdığı işçinin iş sözleşmesini istediği anda ve herhangi bir sebep göstermeden feshetme yetkisini de herhangi bir sınır koymadan ortadan kaldırmasına imkan verilmiştir.[40] Ancak 20. yüzyılın ortalarından itibaren iş ilişkisinde sürekliliği sağlama düşüncesi ön plana çıkmıştır. İşçinin istihdamdaki yeri ve elde ettiği işini koruyabilmesinin, işçinin toplumsal kimliğini belirlemesi üzerindeki önemi anlaşılmıştır.[41]

Görüldüğü gibi iş güvencesi iş hukukunun gelişimi ile birlikte ele alınması gereken bir düzenlemedir. Nitekim çağdaş iş hukukuna geçilmesiyle iş güvencesi sosyal ve hukuksal bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır.

1.1.3.1. Dünya'da İş Güvencesinin Gelişimi

Dünya ülkelerinde işçinin feshe karşı korunmasına ilişkin düzenlemeler 20. yüzyılın başlarına kadar uzanmaktadır.[42] İşverenin iş sözleşmesini feshi ile ilgili ilk

---

[38] Aziz Çelik, **a.g.m.,** (Çevrimiçi), www.ceterisparibus.net.
[39] Yunus Aydoğan, "Türk İş Hukukunda Hizmet Akdinin Feshi ve İşçinin Feshe Karşı Korunması," (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Galatasaray Üniversitesi, SBE, 2002), s. 5.
[40] Ali Güzel, "İş Güvencesine İlişkin Yasal Esasların Değerlendirilmesi," **İş Güvencesi, Sendikalar Yasası, Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Yasası Semineri,** İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 28-29 Mayıs 2004, s. 15.
[41] Ali Güzel, **a.g.m.** , s. 16.
[42] Münir Ekonomi, **a.g.m.** , s. 81.

sınırlamalar, 1914 – 1917 yıllarından başlayarak kanunlara girmiş,[43] II. Dünya Savaşı'ndan sonra bu yöndeki çabalar artmıştır. İş güvencesi ile ilgili en önemli ve Anayasal düzeydeki düzenlemelerden biri, işten çıkarmanın geçerli nedene dayandırılması zorunluluğunu öngören 1917 tarihli Meksika Anayasası'dır.[44]

1.1.3.1.1. İş Güvencesinin Uluslararası Kaynakları

1.1.3.1.1.1. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Belgeleri

Çalışma ve yaşama koşullarının iyileştirilmesini sağlamak amacıyla 1919 yılında kurulan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), üyesi bulunan devletler ve uluslararası kuruluşlar tarafından kullanılmak üzere, çalışma yaşamına ilişkinin en az koşulları içeren düzenlemeleri hazırlamaktadır.[45] Uluslararası Çalışma Konferansında kabul edilen sözleşmeler üye devletler tarafından yetkili yasama organına götürülmektedir. Bu organlar sözleşmeleri onaylayıp yürürlüğe koymakta serbesttirler.[46]

ILO'da 3 temel ilke benimsenmiştir. Bu ilkeler, sosyal adalet ve evrensel barışın sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve uluslararası işbirliğinin geliştirilmesidir.[47]

ILO'nun iş güvencesi ile ilgili ilk belgesi 1963 tarihli "İşveren Tarafından İş İlişkisinin Sona Erdirilmesi Hakkında 119 Sayılı Tavsiye Kararı"dır. Ancak bu dönemde uzlaşma sağlanamaması nedeni ile bir sözleşme oluşturulamamıştır.[48]

Uluslararası Çalışma Bürosu Yönetim Kurulu'nca kabul edilen 2 Haziran 1982 tarihli 158 sayılı Sözleşme ile tüm ülkelerde geçerli olacak ortak bir standart benimsenmiş; Sözleşme'nin uygulama esaslarını belirlemek üzere de 166 sayılı Tavsiye Kararı kabul edilmiştir. 158 sayılı Sözleşme, üye ülkelere uluslararası

---

[43] Ufuk Zereden, "Dünya'da ve Türkiye'de İş Güvencesi," (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** Marmara Üniversitesi, SBE, 2002), s. 85.
[44] Gülsevil Alpagut, "Karşılaştırmalı Hukukta İşçinin Feshe Karşı Korunması," **İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması – Sempozyum**, 18 – 19 Mayıs 2001, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2002, s. 80.
[45] Savaş Taşkent, **İş Güvencesi**, s. 54.
[46] Muzaffer Koç, **Tüm Yönleriyle İş Güvencesi**, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık, 2005, s. 5.
[47] Aysen Tokol, **Sosyal Politika,** 2. Baskı, Bursa, Rota Ofset, 2000, s. 78.
[48] İlker Ağer, **a.g.e**. , s. 20.

düzeyde sorumluluk yüklemektedir.[49] Türkiye 158 sayılı Sözleşme'yi, 9 Haziran 1994 tarihinde 3999 sayılı Kanun'la onaylamıştır.[50]

158 sayılı Sözleşmeye göre en önemli konu, işçilerin geçerli ve haklı nedene dayanmayan fesihlere karşı korunmasıdır. Oldukça esnek hükümler içermesi ise belirgin özelliklerinden bir tanesidir. Sözleşme, üye devletlere belli bir konuda birden çok seçenek sunmakta, ulusal mevzuat da değişik seçeneklerden herhangi bir tanesini uygulamakta serbesttir.[51]

Sözleşmenin amacı 3. maddede yer almaktadır. İlgili maddeye göre, sözleşme hükümlerinin geçerliliği toplu iş sözleşmeleri, hakem kararları, mahkeme kararları veya ulusal uygulamaya yönelik bir yöntemle sağlanacaktır. Bu yöntemlerle geçerlilik uygulanmazsa, ulusal mevzuatla sözleşmenin geçerliliği sağlanacaktır. Ulusal uygulamaya göre bu kapsamda esneklik sağlanabilmekle birlikte, sözleşme tüm faaliyet alanlarında, iş sözleşmesi ile çalışanlara uygulanacaktır.

İşçinin işine son verilmesinin geçerli nedene dayandırılmasını ilke olarak benimsemesi sözleşmenin en belirgin özelliğidir. Düzenlemeye göre; iş sözleşmesine son vermek için, işçinin yeterliliği ve davranışlarından, ya da işin yürütümü veya işin gereklerine dayanan geçerli bir neden olmalıdır. Aynı şekilde ekonomik, teknolojik, yapısal veya benzer nedenler dışında hizmet ilişkisine son verilemeyecektir.[52]

Sözleşmenin beşinci maddesinde ise fesih için geçerli neden oluşturmayan haller sıralanmaktadır. İlgili madde gereğince; sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızasıyla çalışma saatlerinde sendikal faaliyetlere katılmak, işçi temsilciliği yapmış olmak, yapmak veya işçi temsilciliğine talip olmak, işvereni şikâyet etmek veya işveren aleyhine mevzuata aykırılık iddiası ile başlatılmış sürece katılmak veya işveren aleyhine idari makamlar nezdinde iddiada bulunmak, ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile sorumlulukları, hamilelik, din, siyasi görüş, etnik

[49] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları**, 1. Bası, Ankara, Yetkin Yayınları, 2005, s. 17.
[50] Nuri Çelik, a.g.e., s.190.
[51] Metin Kutal, "İş Güvencesi Kavramı ve Uluslararası Dayanağı," **Mercek Dergisi**, Nisan 2003, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayını, s. 6.
[52] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **a.g.e.** , s. 32.

köken veya sosyal köken, doğum izni esnasında işe gelmeme ya da hastalık veya kaza nedeni ile geçici devamsızlık da işten çıkarılma için geçerli neden sayılmamaktadır. Ayrıca; yaşlılık, askerlik hizmeti veya diğer kamu yükümlülükleri nedeni ile devamsızlık, hastalık ve kaza nedeni ile geçici devamsızlık gibi nedenler, iş sözleşmesi feshedilirse geçerli neden olarak kabul edilmeyecektir.

Sözleşme gereğince, işçinin verimi ve tutumu ile ilgili nedenlerle iş ilişkisinin sona erdirilmesi durumunda, işçiye önceden kendisini savunma olanağı verilecektir. Ayrıca; savunması alınan veya alınmadan işten çıkarılan işçi, işverenin geçerli sayılmayacak bir nedenle iş sözleşmesini feshettiği düşüncesinde ise; iş mahkemesine, hakem kuruluna veya hakem gibi tarafsız bir merci nezdinde itirazda bulunabilecektir.[53] Ancak; işçinin itirazı makul bir süre içerisinde yapması gerekmektedir. Aksi takdir de işçi bu hakkını yitirmektedir.[54]

Sözleşmenin ispat yükünü düzenleyen dokuzuncu maddesi, işçinin son verme işlemine ilişkin ispat yükünü tek başına üstlenmemesi için iki yöntem belirlemektedir. Bunlardan ilkine göre; feshe karşı koruma yöntemlerinde ispat yükü bakımından işveren sorumlu kılınmaktadır. İkinci yöntem ise, 8. madde de belirtilen mercilerin, taraflarca getirilen kanıtlar ve ulusal mevzuatın öngördüğü usulleri dikkate alarak son verme nedeni üzerinde bir sonuca varmaya yetkili kılınacağı şeklindedir.

Sözleşme sadece işverene öncelikle iddiasını kanıtlama yükümlülüğü getirmektedir.[55] Geçersiz ve haklı neden olmadan iş sözleşmesinin feshedilmesi durumunda Sözleşme, mutlaka işe iadeyi öngörmemekte, tazminat veya bir başka yaptırımın olabileceğini, yaptırım konusunda da iç hukukun yeterli olduğunu belirtmektedir (md. 10).

Görüldüğü gibi Sözleşme, geçerli nedene dayanmayan feshin sonuçları konusunda, birbirinden kesin çizgilerle ayrılan farklı seçenekler sunmaktadır. Üye devletlerin

[53] Metin Kutal, **a.g.m**., s. 7-8.
[54] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **a.g.e.** , s. 34.
[55] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **a.g.e.** , s. 34.

kendi iç hukuklarında, bu seçeneklerden birini veya bir kaçını benimsemeleri halinde sözleşme ile uyum sağlanmış olacaktır.[56]

Sözleşmede, bildirim süreleri, ihbar ve kıdem tazminatlarına ilişkin düzenlemeler de yer almaktadır. İlgili maddelere göre, işçinin sözleşmesini feshedecek işverenin belli bir süre öncesinde durumu işçiye bildirmesi ya da gerekli süre karşılığında tazminat ödemesi gerekmektedir.

Sözleşmede işveren; düşünülen son verme işlemlerinin nedenlerini, bu işlemden etkilenecek işçi sayısını, süresini ve gerekli tüm bilgileri, ilgili işçi temsilcilerine zamanında sağlamak ve bildirmekle yükümlü tutulmuştur. Sözleşme, ulusal mevzuat ve uygulamaya uygun olarak, mümkün olduğunca önceden son verme işlemlerini engellemek veya asgariye indirmek amacıyla alınacak önlemleri ve bunların işçiler üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek amacıyla, önceden işçi temsilcisine danışma fırsatını düzenlemektedir.[57]

Genel hatları ile ILO Sözleşmesi; iş ilişkisine son vermenin geçerli nedene dayandırılması, geçerli neden sayılmayacak haller, geçerli nedenin ispat yükümlülüğü, sözleşmenin feshinde usul, fesih bildirimine itiraz ve usul, geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları, ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri nedenlerle işverenin feshinde işçi temsilcilerine danışma ve yetkili makama bildirim süreleri düzenlenmektedir.

158 sayılı Sözleşme ile çok sayıda ülkede, Avrupa Birliği ülkelerinin hemen hepsinde, iş güvencesine ilişkin düzenlemeler getirilmiştir. İş güvencesinin uygulandığı bu ülkelerde koruyucu hükümler bütün işçileri kapsar şekilde kabul edilmekte, kişilere göre uygulama alanı değişik ölçütlere, ülkenin ekonomik ve sosyal şartlarına göre sınırlı tutulmaktadır.[58]

---

[56] Ali Güzel, "İş Hukukuna İlişkin Temel İlke ve Eğilimler Işığında Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi," **Türk İş Hukukunun Güncel Sorunları**, Temmuz Toplantısı, İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul 2001, s.40-41.

[57] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **a.g.e.** , s. 32.

[58] Münir Ekonomi, **ILO Normları ve Türk İş Hukuku**, 20. Kuruluş Yılı Kutlama Semineri, Ankara, 1997, s. 180.

1.1.3.1.1.2. Avrupa Birliği Belgeleri

5 Mayıs 1949'da kurulan Avrupa Konseyi, üye ülkelerin insan haklarına ve temel özgürlüklere saygılı olmasını amaçlamaktadır. Avrupa Konseyi'nin kurucu üyelerinden biri olan Türkiye, Sözleşmeyi 16 Haziran 1989 tarih ve 3581 sayılı kanunla bazı maddeleri hariç tutarak onaylamıştır.[59]

Avrupa Konseyi'nin gerçekleştirdiği uluslararası sözleşme niteliğinde olan "Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi," temel hak ve özgürlüklerin korunmasını sağlamakta; kişisel ve siyasal haklarla alanını sınırlandırmış bulunmaktadır.[60]

Buna karşılık, 18 Ekim 1961 tarihinde İtalya'nın Torino şehrinde imzalanan ve 26 Şubat 1965 yılında yürürlüğe giren Avrupa Sosyal Şartı, bir diğer adıyla Avrupa Sosyal Sözleşmesi, ekonomik ve toplumsal hakları da güvence altına almayı hedeflemektedir.[61] Avrupa Konseyi bünyesinde, geçerli nedene dayanmayan işten çıkarmaya karşı işçilerin korunması ve işten çıkarmalarda geçerli neden zorunluluğu, Avrupa Sosyal Şartı'nın 24. maddesinde açıkça yer almaktadır. Avrupa Sosyal Şartı'nın amacı, "Hiçbir ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal görüş, ulusal soy veya sosyal köken ayrımı gözetmeksizin sosyal haklardan yararlanma hakkının sağlanması gerektiğini göz önüne alarak; uygun kuruluş ve faaliyetlerle kent ve kırsal nüfusun, yaşam düzeyini geliştirmek ve yükseltmek için her türlü ortak çabada bulunmak" şeklinde açıklanmaktadır. Avrupa Sosyal Şartı, bir Avrupa Konseyi Belgesi olmasına rağmen, Avrupa Birliği'nin referans belgesi durumundadır.[62]

1996 yılında gözden geçirilen ve geliştirilen Avrupa Sosyal Şartı, iş güvencesi ile ilgili olarak, 158 sayılı ILO Sözleşmesi'ne paralel düzenlemeler içermekte ve geçerli sebepler olmadan yapılan fesihlere karşı işçinin korunma hakkını tanımaktadır.[63]

---

[59] Muzaffer Koç, **a.g.e**. , s. 54.
[60] Muzaffer Koç, **a.g.e.** , s. 54.
[61] Savaş Taşkent, **İş Güvencesi** , s. 49.
[62] Müjdat Şakar, **Gerekçeli ve İçtihatlı İş Kanunu Yorumu**, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık, 2006, s. 208.
[63] Aziz Çelik, **a.g.m.,** (Çevrimiçi), www.ceterisparibus.net.

Avrupa Topluluğu'nu oluşturan temel anlaşmalardan biri, 25 Mart 1957 tarihinde imzalanan Roma Anlaşması'dır. Anlaşmaya göre üye ülkeler, işçilerin hayat ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve eşitlenmesiyle yükümlü kılınmıştır.[64]

İş güvencesi ile ilgili AB normlarındaki son gelişme, Aralık 2000 Nice zirvesinde onaylanan AB Temel Haklar Şartı'dır. Nitekim Şartın 30. maddesinde "Her işçi geçerli bir nedene dayanmayan işten çıkarmaya karşı korunma hakkına sahiptir" hükmüne yer verilerek; keyfi işten çıkarmaya karşı işçilerin korunmasını öngörülmüştür. Bu madde ile hem Avrupa Konseyi Sosyal Şartı'nın hem de 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nin özü AB mevzuatına geçirilmiştir.[65]

Uluslararası asgari hukuk kuralları çerçevesinde, iş güvencesinin temel dayanakları, geçerli bir nedenin varlığı, işçinin itiraz hakkı, işe iade mekanizmasının işlerliğidir. Gerçek anlamda iş güvencesinden söz edebilmek için bu üç unsurun bir arada bulunması gerekmektedir.[66]

1.1.3.2. Türkiye'de İş Güvencesinin Gelişimi

1.1.3.2.1. Anayasa'daki Düzenlemeler

1982 Anayasası'nda iş güvencesini sağlayıcı hükümler doğrudan bulunmamakta, iş güvencesinin bir hak olduğu Anayasa'daki maddelerden çıkarılmaktadır. Türk iş hukukundaki yasal düzenlemelerin anayasal dayanakları, 1982 Anayasası'nın çalışma hakkı ve ödevini düzenleyen 49. maddesi, çalışma şartları ve dinlenme hakkını düzenleyen 50. maddesi, toplu iş sözleşmesi, grev hakkı ve lokavtı düzenleyen 53. ve 54. maddeleri ile ücrette adalet sağlanmasını düzenleyen 55. maddesidir.[67]

---

[64] Muaffer Koç, **a.g.e.**, s. 55.
[65] Müjdat Şakar, **a.g.e.**, s. 209.
[66] Can Şafak, "Eğitim Notları: Türkiye'de İş Güvencesi," (Çevrimiçi) www.sendika.org, 10 Haziran 2008.
[67] Muzaffer Koç, **a.g.e.**, s. 63.

1982 Anayasasının ikinci maddesi ile sosyal bir hukuk devleti olduğumuz belirtilerek, sözleşme özgürlüğü, çalışma özgürlüğü güvence altına alınmıştır.[68] İlgili madde esasınca sosyal devletin, vatandaşlarına asgari bir yaşam düzeyini garanti etmesi, işçilere ait sosyal koruma hukukunun da var olması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Sosyal devlet ilkesi işçi-işveren ilişkilerinde, işçilere yönelik olarak sosyal korumanın olması gerektiğinin en önemli dayanağıdır.

Anayasamızın çalışma hakkı ve ödevi başlıklı 49. maddesinde "Devlet çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları korumak, çalışmayı desteklemek ve işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak için gerekli tedbirleri alır." hükmü yer almaktadır. Bu hüküm işçinin, fesih işleminin nedensiz olamayacağı anlamını taşımaktadır. Aynı zamanda ilgili maddede yer alan "çalışma her kişinin hakkı ve ödevidir" hükmü aynı anlamı desteklemektedir. Bu durumda geçersiz veya haksız nedenle yapılacak feshin Anayasa'ya da aykırı olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.[69]

İşverenin fesih hakkı her ne kadar Anayasamızın 48. maddesinde yer alan sözleşme hürriyeti ilkesine dayanıyorsa da, aynı maddenin ikinci fıkrasında özel teşebbüslerin milli ekonomi gereklerine uygun yürütülmesi yükümlülüğü vardır.[70]

1982 Anayasası işçinin feshe karşı korunması bakımından elverişli hükümler içermekte, diğer bir ifadeyle, işçinin feshe karşı korunmasına engel anayasal düzenleme bulunmamaktadır.[71]

---

[68] Devrim Ulucan, "4773 sayılı Kanun Çerçevesinde İş Güvencesi ve Geçerli Neden Kavramı," **İş Güvencesi-Temel Kavramlar ve Uygulamadan Öneriler (İstanbul Barosu Çalışma Hukuku Komisyonu)**, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003, s. 19.

[69] İsmail Hakkı Önal, **İş Kanunu ve Sendikalar Kanunu'nda Yapılması Düşünülen Değişikliklerin Türk Sanayine Etkileri Semineri,** 12-13 Mart 1992, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 1992, s. 82.

[70] Mehmet Uçum, "Türk Toplu İş Hukukunda İşçinin Feshe Karşı Korunması," **İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması – Sempozyum**, 18 – 19 Mayıs 2001, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2002, s. 179.

[71] Mehmet Uçum, **a.g.e**, s. 179.

1.1.3.2.2. 1475 Sayılı İş Kanunu'ndaki Düzenlemeler

1475 sayılı İş Kanunu ile, ilk kez, iş sözleşmesinin feshinden önce bir bildirim süresinin olması gerektiği kabul edilmiş (md. 13), iş sözleşmesinin belirli hallerde sona ermesi sonucu bir yılını dolduran işçilere kıdem tazminatı ödenmesi hükme bağlanmış (md. 14), iş sözleşmesi feshedilen işçilerin yerine 6 ay süre ile yeni işçi almak yasaklanmıştır (md. 24). Görüldüğü üzere, iş güvencesi ile ilgili yasal düzenlemeler 1475 sayılı İş Kanunu ile başlamaktadır.

Kanunun 13. maddesinde yalnızca ihbar öneli düzenlenmiş, işverenin sözleşmeyi feshederken bir neden öne sürmesi gerektiğine yer verilmemiştir. Bu düzenleme feshi engellememekte yalnızca geciktirmektedir. İşverene bildirim sürelerine uymaması durumunda tazminat ödeme yükümlülüğü öngören madde, fesih hakkının kötüye kullanıldığının ispatını da işçiye bırakmıştır. İşe iade ise yalnızca işyeri sendika temsilcileri için söz konusu olmuştur.

1.1.3.2.3. 4773 Sayılı İş Güvencesi Kanunu'ndaki Düzenlemeler

Türkiye'nin, iş güvencesine yönelik hükümlerin yer aldığı 158 sayılı Sözleşme'yi 1994 yılında onaylamasına rağmen iç hukukunda uyum adına herhangi bir düzenleme yapmaması, ILO tarafından yapılan denetim raporuna yansımış ve bu durum ILO'nun Türkiye'yi eleştirmesine neden olmuştur.

Rapor sonrasında Türkiye, Sözleşme'ye uyum sürecini hızlandırmasının ardından 4773 sayılı "İş Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" u 9 Ağustos 2002 tarihinde kabul etmiştir. 4773 sayılı Kanun 15 Mart 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir.[72]

4773 sayılı Kanun uyarınca İş Kanunu'nun 13. maddesinde düzenleme ile; on veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, en az altı aylık kıdemi olan, işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili niteliğinde olmayan işçinin, belirsiz süreli iş sözleşmesini feshetmek isteyen işverenin, feshi işçinin yeterliliğinden veya

[72] Müjdat Şakar, **a.g.e.,** s. 209.

davranışlarından ya da işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayandırması zorunluluğu getirilmiş, fesihte geçerli neden sayılmayacak haller de ayrıca belirtilmiştir.

Aynı madde, işverenin fesih bildirimini, fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirterek, yazılı olarak yapması gerektiğini; ayrıca hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini, işçinin davranışı veya verimliliğinden dolayı feshedemeyeceğini öngörmüştür.

Sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği ve/veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı iddiası ile bildirim tarihinden itibaren bir ay içerisinde iş mahkemesine dava açabilecektir. Feshin geçerliliğinin ispat yükü işverene aittir. İşveren işe iade hakkı doğan işçiyi bir ay içerisinde işe başlatmak ya da en az bir ay en çok bir yıllık ücreti tutarında tazminatını ödemekle yükümlüdür.

İşyeri sendika temsilcisinin iş sözleşmesinin sadece temsilcilik faaliyetlerinden dolayı feshedilmesi halinde, en az 1 yıllık ücreti tutarında tazminata hükmedileceği ve işverenin işyeri temsilcisinin yazılı rızası olmadıkça çalıştığı işyerini değiştiremeyeceği ve işinde esaslı bir değişiklik yapamayacağı, aksi halde yapılan değişikliklerin geçersiz sayılacağı ile ilgili düzenlemeler de yapılmıştır.[73]

4773 sayılı Kanun ile işçinin feshe karşı korunması konusu büyük önem kazanmış, iş güvencesi ile ilgili önemli bir adım atılmıştır. Getirilen düzenleme işverenlerin sözleşme özgürlüğünden kaynaklanan fesih haklarını korunmuş; ancak fesih haklarının kullanılması, kanunda belirtilen koşullara ve geçerli nedenlerin varlığına bağlanmıştır.[74]

1.2. 4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre İş Güvencesi

Fesih hukuku, sosyal piyasa ekonomisinin geçerli olduğu tüm ülkelerde, iş hukukunun odak noktasıdır. Anayasasında sosyal devlet ilkesini kabul eden ve piyasa

[73] İlker Ağer, **a.g.e.**, s. 42.
[74] Devrim Ulucan, **a.g.m.**, s. 20.

ekonomisinin geçerli olduğu ülkemizde de fesih hukuku, iş hukukunun odak noktasını oluşturur.[75]

Dünyada gün geçtikçe gelişen teknolojik devrim beraberinde yeni çalışma şekillerini de getirmiş; ancak Türk iş hukuku bu değişimi zamanında saptayamaması nedeni ile gerekli uyumu yakalayamamıştır. Yapılan çalışmalar, yasal boşluklara takılmış ve uygulamada sorunun çözümü güçleştirmiş,[76] Avrupa Birliği'ne aday ülke haline gelmemiz, çalışma hayatı ile ilgili acil düzenlemeler yapılması gerektiğini ortaya koymuştur.

4857 sayılı İş Kanunu, içerdiği iş güvencesi ve esneklik hükümleri ile gerek işçi-işveren kesiminin taleplerine gerekse AB normlarına uyum sağlamıştır. Nitekim, İş Kanunu'nu savunanlar da yeni yasanın işçiye iş güvencesi sağladığını ve işletmelere çağın gerektirdiği esneklik imkanını tanıdığını belirtmektedir.[77] Kanunun amacı, "İşverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumlulukları düzenlemektir."[78] 4857 sayılı İş Kanunu'nun en önemli etkisi, gerek işçiler gerekse işverenler bakımından, taşıdığı hükümlerle esnekliği sağlayabilecek olması yönünde getirdiği yeniliklerdir.[79]

İş güvencesi hükümleri 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18-21. maddelerinde düzenlenmiştir. Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerleri ile bu işyerlerinde belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan ve en az 6 aylık kıdemi olan işçiler iş güvencesi hükümlerinden yararlanmaktadır. İşletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekilleri ve yardımcıları ile işyerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri kapsam dışında bırakılmıştır.

---

[75] Devrim Ulucan, **a.g.m**., s. 17.
[76] Fevzi Şahlanan, "Yeni İş Kanunu'nun Genel Hükümleri ve Temel Kavramları," **Yeni İş Yasası Sempozyumu**, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003 s. 27.
[77] Ali Rıza Büyükuslu, "Güncel Tartışma: İş Kanunu ve İş Güvencesi Yeni Bir 'Sosyal Düzen' mi Yoksa 'Sosyal Kaos' mu?," (Çevrimiçi) www.tisk.org.tr, 5 Mart 2008.
[78] Pir Ali Kaya, "4857 Sayılı İş Yasası'nın Türk İş Hukuku'nda Meydana Getirdiği Yenilikler", (Çevrimiçi), www.isgucdergi.org, 15 Mayıs 2008.
[79] Tankut Centel, "Yeni İş Kanunu'nun Muhtemel Etkileri ve Diğer Düzenlemeler," (Çevrimiçi) www.tisk.org.tr, 6 Haziran 2008.

1.2.1. İş Güvencesinden Yararlanma Koşulları

İş sözleşmesinin işveren tarafından feshedilmesi durumunda 4857 sayılı yasa iş güvencesi hükümlerinden yararlanacak olan kişilerin belirlenmesinde beş temel ölçüt benimsemiştir.[80] İş sözleşmesinin işveren tarafından feshedilmesi durumunda işçinin iş güvencesinden yararlanması için; iş yasası kapsamında çalışması, üst düzey yönetici konumunda olmaması, otuzdan fazla işçinin çalıştığı işyerinde çalışıyor olması, belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışıyor olması, işyerinde 6 ay çalışmış olması gerekmektedir.

1.2.1.1. İş Kanununa Göre İşçi Olma

158 sayılı Sözleşmede iş güvencesi kapsamının fazla daraltılmaması temel ilkedir. Bu doğrultuda sözleşmenin uygulanmasına ilişkin raporda kapsam dışı bırakılan işçi kategorilerinin gerekçeleriyle birlikte belirtileceği düzenlemiştir (m. 2/6).

4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinde işçi, işveren ve iş ilişkisinin tanımı "…Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye "işçi", işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara "işveren", işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye "iş ilişkisi" denir…" şeklinde yapılmıştır. İlgili madde uyarınca, işçinin gerçek kişi olması ve iş sözleşmesine göre bağlı çalışması vurgulanmıştır. Nitekim 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 2. maddesinde de "…işçi; hizmet akdine dayanarak çalışanlara denilir…" hükmü yer almaktadır.

Kişinin işçi sayılabilmesi için, işverenle kişisel bağlılık içinde bulunması, yani işverenin buyruklarına uygun biçimde ve onun gözetim, denetim ve yönetimi altında işini görmesi gerekmektedir.[81]

İş güvencesi ile ilgili olarak yapılan düzenlemeler esas itibariyle İş Kanunu ile sınırlıdır. İş Kanunu'na getirilen bir hükümle (md.116) iş güvencesine ilişkin İş Kanunu hükümlerinin kıyas yoluyla Basın İş Kanunu kapsamındakilere uygulanması

---

[80] Şefik Çalık, **İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi**, 1. Bası, Legal Yayınları, İstanbul, Mart 2005, s. 161.

[81] Murat Demircioğlu, Tankut Centel, **İş Hukuku**, Yenilenmiş 9. Bası, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 47.

öngörülmüştür.[82] Sonrasında Sosyal Sigortalar Kanunu ve Deniz İş Kanunu kapsamında iş sözleşmesi ile çalışanlar da dahil edilmiştir.

İş Kanunu'na göre, işçi sayılabilmek için, iş sözleşmesine dayanarak çalışmanın yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanuna göre çalışan özel güvenlik görevlileri de iş sözleşmesi ile çalıştıkları için güvence hükümlerinden yararlanmaktadırlar.

İş Kanunu'nun "İstisnalar" başlığını taşıyan 4. maddesinde hangi işlerin ve iş ilişkilerinin yasa kapsamı dışında olduğu ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. İlgili madde uyarınca "50'den az işçi çalıştıran (50 dahil) tarım ve orman işlerinin yapıldığı işyerlerinde veya işletmelerinde" çalışanlar hakkında kanun hükümleri uygulanmamaktadır. Yani, tarım ve orman işlerinde elli bir işçi çalıştıran işyeri ve işletmeler yasa kapsamında olduğundan, buralarda çalışan işçiler de iş güvencesi hükümlerinden yararlanmaktadırlar.

1.2.1.2. İşyerinde Otuz ve Daha Fazla İşçi Çalıştırılması

Belirli sayıdan az işçi çalıştıran işyerlerinin iş güvencesi dışında tutulması, küçük işletmelerin, iş güvencesinin getirdiği yükü kaldıramayacağı düşüncesine dayanmaktadır.[83]

İş Kanunun 18. maddesinin 1. fıkrasında esas alınan otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyeri ölçütü, ülkemiz açısından çok sayıda işyerini kapsam dışında bırakarak, iş güvencesinden yararlanabilecek işçi sayısı önemli ölçüde azaltmaktadır. Türkiye'de yaklaşık iki milyon kişinin KOBİ'lerde çalışıyor olması ve bu sayının istihdamın %77'sini[84] oluşturması, iş güvencesi kapsamı dışında kalan kişilerin oranını gözler önüne sermektedir. Kanunun böyle bir sayı sınırlaması getirmesi nedeni ile iş güvencesinin uygulama alanı kayıt içi sektörü kapsamakta; asıl iş güvencesinin gerekli olduğu kayıt dışı sektör kapsam dışında kalmaktadır.

---

[82] Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, s. 191.
[83] Nuri Çelik, **İş Güvencesi,** 1.Bası, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2003, s. 17; Fevzi Şahlanan, "İş Güvencesi Kanunu'nun Kapsamı ve Yasal Süreç," **Mercek Dergisi,** Sayı: 30, Nisan 2003, s. 17.
[84] (Çevrim içi), www.tuik.gov.tr, 11.07.2009.

İş Kanunu'nun 18. maddesine göre, "İşverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir." Bu hükümle bazı işverenlerin, iş güvencesi kapsamına girmekten kaçınmak için, işçilerini bölmelerini önlemek amaçlanmaktadır. Ayrıca, söz konusu işyerlerinin aynı il sınırları içerisinde bulunma şartı aranmamakta, "aynı işkolunda" bulunmaları yeterli görülmektedir.

Otuz işçi sayısının saptanmasında belirli-belirsiz süreli, tam-kısmi süreli çalışanlar, mevsimlik iş sözleşmesi ile çalışanlar, hastalık, izin vb. nedenlerle iş akdi askıda olanlar ve kapsama girmeyen işveren vekilleri de dikkate alınmaktadır.[85] Süreksiz işte çalışan işçiler, çıraklar, stajyerler, alt işvereninin işçileri ile geçici iş ilişkisine dayalı çalışanlar sayıya dahil edilmemektedir.[86]

İş Kanunu'nun 18. maddesinin birinci fıkrasında, işçi olmak ortak niteliğini taşıyan ve bu bakımdan durumları aynı olan kimselerin bir kısmı, çalıştıkları işyerindeki işçi sayısı gibi kendi dışlarındaki bir durum ölçüt tutularak, iş güvencesi hakkından herhangi bir makul neden olmaksızın yoksun bırakılması Anayasa'nın 10. maddesinde yer alan eşitlik ilkesine aykırıdır.[87]

Kanun'daki bu düzenleme 158 sayılı Sözleşme ile bağdaşmıyor gibi görünmektedir. Ancak; ILO Sözleşmesi'nin 2. maddesinde, sözleşmenin "tüm ekonomik faaliyet alanlarına ve hizmet sözleşmesi ile istihdam olunanlara" uygulanacağı belirtilmişse de, aynı maddenin 5. bendinde "işletme büyüklüğü" ve "özel istihdam şartları" göz önünde tutularak, kurala istisnalar getirilebileceği öngörülmektedir. Yani, "işçilerin özel istihdam şartları bakımından veya istihdam eden işletmenin büyüklüğü veya niteliği açısından esaslı sorunlar bulunan durumlarda, işçilerden bir kategorinin iş güvencesinin tamamı veya bir kısım hükümlerinin kapsamı dışında tutulabileceğini öngörmektedir."[88]

---

[85] Murat Demircioğlu, **Sorularla Yeni İş Yasası**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2003-42, 2003, s. 83.
[86] Nuri Çelik, **İş Güvencesi**, s. 20.
[87] Müjdat Şakar, **a.g.e.,** s. 213.
[88] **A.e.,** s.207.

İşçi sayısının tespitinde, yurt dışında olan yabancı bir kuruluşun işçileri, Türkiye'de sahibi olduğu işyerlerinde çalışan işçilerle birlikte ele alınmamaktadır. Bu uygulama kanunların ülkesellik ilkesine dayanmaktadır. Ülkesellik ilkesine göre kanunların, ülkenin sınırları içinde bulunan yerli ve yabancı herkese uygulanması[89] gerekmektedir.

1.2.1.3. İşçinin Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi ile Çalışması

4857 sayılı Kanun'un 11. maddesinde "…İş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı halde sözleşme belirsiz süreli sözleşme sayılır. 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. Belirli süreli iş sözleşmesi, esaslı bir neden olmadıkça, birden fazla üst üste (zincirleme) yapılamaz. Aksi halde iş sözleşmesi başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edilir. Esaslı nedene dayalı belirli süreli iş sözleşmeleri, belirli süreli olma özelliğini korurlar…" ifadesine yer verilerek belirli süreli iş sözleşmelerinin yapılma alanı daraltılmaktadır. Nitekim işveren esaslı bir neden olmadığı sürece iş sözleşmesini belirsiz süreli yapmak durumunda kalmakta, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçi de iş güvencesi kapsamında olmaktadır.

Esaslı nedene dayanmadığı halde belirli süreli yapılan iş sözleşmeleri, sözleşmenin başlangıcından itibaren belirsiz süreli sayılacağı için, işçi yine iş güvencesi kapsamına girmekte ve sözleşmenin feshi sırasında haklarını talep edebilmektedir. Bu bağlamda, iş kanunu kapsamına giren işçiler bakımından tarafların sadece tarih vererek belirli süreli iş sözleşmesi yapmaları engellenmekte, belirli süreli sözleşme yapılabilmesi için işin süresinin belirli olması, belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması[90] gibi objektif koşulların varlığının aranacağı kabul edilmektedir.

---

[89] Kemal Gözler, **Hukukun Temel Kavramları**, 1. Bası, Bursa, 2003, s. 70 – 71.

[90] Öner Eyrenci, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan, **Bireysel İş Hukuku**, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2004, s. 55.

Belirli süreli iş sözleşmeleri, haklı bir neden yoksa, süre sonuna kadar sona erdirilememekte, aksi halde sanki sözleşme devam ediyormuş gibi işçinin ücret hakkı ödenmektedir. Bu husus Borçlar Kanunu'nun 325. maddesine dayanmaktadır.[91]

Belirli süreli sözleşme yapma serbestisi ve zincirleme iş sözleşmeleri yasa tarafından önemli ölçüde sınırlanmaktadır. Belirli süreli iş sözleşmesi süre sonuna kadar önelli fesih yoluyla ortadan kaldırılamayacağı için, işçi açısından nispi bir güvence sağlamaktadır. Bu düzenleme ILO Sözleşmesi'ne de uymaktadır.[92]

Kimi işverenler iş güvencesi hükümlerinden kaçınmak için belirli süreli iş akdi yapma, geçici iş ilişkisi kurma veya alt işverene iş verme gibi yöntemlere başvurabilmektedir.[93] Bu nedenle gerekli denetimler yapılarak ortaya çıkabilecek muvazaalı uygulamaların önüne geçilmesi gerekmektedir.[94]

1.2.1.4. İşçinin En Az Altı Aylık Kıdeminin Bulunması

4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinde iş güvencesinden yararlanacak işçinin en az altı aylık kıdeminin bulunması gerektiği belirtilmektedir. Kıdem koşulunun amacı, işçinin denenmesi ve işyerine bağlılığının, aidiyetinin sağlanması düşüncesine dayanmaktadır.[95]

Kıdemin başlangıcı, iş sözleşmesinin yapıldığı tarih değil, işçinin işe başladığı tarihtir. İşçinin hazır olarak bekleyip işverenin işçiyi işe başlatmaması durumunda, işverenin işçiyi işe başlatabilecek olduğu ilk andan itibaren altı aylık süre işlemeye başlamaktadır. Burada, işçinin fiilen çalıştığı süreye değil, deneme süresi ve sözleşmenin askıda kaldığı süreler de dahil olmak üzere, işçinin işe başladığı tarihten itibaren geçen takvim süresine bakmak gerekmektedir.[96] İşçiye ücretli veya ücretsiz izin verilmesi halinde de bu süre işlemeye devam etmektedir.[97] İş ilişkisinin işçiden kaynaklanan nedenlerle geç başlaması halinde ise bu süre kıdemden

[91] Can Tuncay, "İş Güvencesi Yasası Neler Getiriyor," **Çimento İşveren Dergisi**, C. XVII, Sayı: 1, Ocak 2003, s. 7.
[92] Polat Soyer, **a.g.e.**, s. 39.
[93] Ali Güzel, **İş Güvencesi,** s. 23.
[94] Ali Güzel, **a.g.e.**, s. 23 – 26, 141.
[95] Devrim Ulucan, **İş Güvencesi,** s. 28-29.
[96] Öner Eyrenci, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan, **a.g.e.**, s. 155.
[97] Münir Ekonomi, **a.g.e.**, s. 5.

sayılmamaktadır. Belirli süreli iş sözleşmesi esaslı bir neden olmaksızın bir kere ya da zincirleme olarak yapılmışsa altı aylık kıdemin başlangıcı, işçinin belirli süreli sözleşme ile çalışmaya başladığı tarih olmaktadır.[98]

İşçinin altı aylık kıdemi, aynı işverene ait işyerlerinde geçirdiği tüm sürelerin birleştirilmesiyle bulunmaktadır. Altı aylık kıdem süresi, altı ayın sürekli çalışması hesabına dayanmamaktadır. Aynı işverene bağlı olarak yapılan aralıklı çalışma süreleri birleştirilerek de altı aylık kıdem hesaplanabilmektedir. Altı ayın dolmasına az bir süre kala iş sözleşmesinin işveren tarafından feshedilmesi halinde, fesih hakkını kötüye kullanma söz konusu olmaktadır. İş sözleşmesi bildirim süresi verilerek feshedilmişse, bu süre altı aylık kıdemin hesabında dikkate alınmamaktadır.

Kanunun 18. maddesi uyarınca altı aylık kıdemin hesabında 66. maddede yer verilen çalışılmış gibi sayılan süreler de dikkate alınmaktadır. Burada 66. maddeden ziyade yıllık ücretli izin hakkının hesabında çalışılmış gibi sayılan süreleri düzenleyen 55. maddenin gösterilmesi daha uygun olacaktır.[99]

1.2.1.5. İşçinin Belirli Konumdaki İşveren Vekili Olmaması

4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinde işveren vekili dar anlamı ile ele alınmaktadır. Buna göre, işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri, iş güvencesinden yararlanmamaktadır.

İşveren vekili kavramı 2821 sayılı Kanunun 2. maddesinde "...işveren sayılan gerçek ve tüzel kişiler ve tüzel kişiliği olmayan kamu kuruluşları adına işletmenin bütününü sevk ve idareye yetkili olanlara denilir…" şeklinde tanımlanmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinde ise "…işveren adına hareket eden ve işin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimselere işveren vekili denir. İşveren vekilinin bu sıfatla işçilere karşı işlem ve yükümlülüklerinden işveren sorumludur. Bu Kanunda işveren için öngörülen her çeşit sorumluluk ve zorunluluklar, işveren

[98] Münir Ekonomi, **a.g.e.**, s. 5.
[99] Ali Güzel, **a.g.e**., s. 34.

vekilleri hakkında da uygulanır. İşveren vekilliği sıfatı, işçilere tanınan hak ve yükümlülükleri ortadan kaldırmaz…" hükümleri yer almaktadır.

İş güvencesinden yararlanacak kişiler, işyerinin bütününü yönetmekle birlikte, işçi alma ve çıkarma yetkisi olmayan veya kendilerine işçi alma ve çıkarma yetkisi verilen; ancak işyerinin bütününü yönetmeyen kişilerdir. Konu ile ilgili Yargıtay kararları da bu durumu desteklemektedir. Nitekim Yargıtay, "İşçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunmayan ve işyerinin bütününü sevk ve idare etmeyen işveren vekilinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanacağı"[100] yönünde karar vermiştir.

1.2.1.6. Sözleşmenin İşveren Tarafından Feshedilmesi

Çalışanların iş güvencesinden faydalanabilmesi için sözleşmelerinin işveren tarafından feshedilmesi gerekmektedir. İş sözleşmesinin feshedilmesi, hukuki süreç için ön koşuldur. Feshin varlığını araştırmak talebin niteliği gereği de bir zorunluluktur. İşçi işe iade davası açtığında "feshin geçersizliğinin tespitine bağlı olarak işe iadesini" istemektedir. Feshin gerçekleşmesi, feshin geçerli nedene dayandığının ispat yükünün işverende olması bakımından da önemli bir noktadır.

Fesih tek taraflı irade beyanıyla sözleşmeyi sona erdiren bir bozucu yenilik doğuran hukuki işlemken; ikale, birbirine uygun, karşılıklı irade ile meydana gelen bir anlaşmadır.[101] İş sözleşmesinin, işçinin talebi üzerine ve tazminatları ödemek suretiyle sona erdirilmesi halinde, talep işçi tarafından geldiği için, fesih işveren tarafından yapılsa bile işçi işe iade davası açamamaktadır.

1.2.2. Feshin Geçerli Nedene Dayandırılması

158 sayılı ILO Sözleşmesinin 4. maddesinden alınan hüküm doğrultusunda işverenin, iş güvencesi kapsamında olan bir işçiyi işten çıkarması için, feshi geçerli bir nedene dayandırması gerekmektedir. İş Kanununun 18. maddesinde işverenin feshi, "…işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir nedene dayanmak zorundadır…" hükmü yer almaktadır. Ayrıca İş Kanunu'nun 19. maddesinde işverenin fesih nedenlerini

[100] Y9HD, 20.9.2004, E. 2004/5246, K. 2004/18891.
[101] Sarper Süzek, **a.g.e**., s. 395.

yapacağı bildirimde açık ve kesin olarak belirtmek zorunda olduğuna yer verilmektedir.

Geçerli neden kavramı Yasanın Gerekçesi'nde açıklanmaktadır. Buna göre "Geçerli sebepler, 25. maddede belirtilenler kadar ağırlıklı olmamakla birlikte, işin ve işyerinin normal yürüyüşünü olumsuz etkileyen hallerdir." Geçerli nedenlerden işçinin yeterliliği ve davranışları, işçinin kişiliği ile ilgilidir. İşletmenin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler ise, işyeri ile ilgilidir. Bu tanımların somut içeriği, iş hukuku öğretisindeki görüşler ve özellikle de yargı içtihatlarıyla[*] oluşmaktadır.[102]

1.2.2.1. Geçerli Neden ve Haklı Neden Ayrımı

İş sözleşmelerinin tek taraflı irade beyanı ile sona erdirilmesi geçerli nedene dayalı bildirimli fesih ve haklı nedene dayalı derhal fesih olarak gerçekleşmektedir.

İş sözleşmesinin feshinde geçerli nedenlerle haklı nedenler arasındaki farklılık, taraflar arasında bulunması gereken güven ilişkisinin sarsılması veya güven temelinin çökmesi ile açıklanmaktadır. Kanun her iki fesih türü arasındaki ayrımın yapılmasını yargıya ve öğretiye bırakmıştır. Her olayın kendi şartları içinde incelenmesi ve yapılacak değerlendirme ile haklı neden veya geçerli neden olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. [103]

İş Kanunu'nun 25. maddesi kapsamındaki haklı nedenle fesih hallerinin neredeyse tamamı işçinin ağır kusuruna (culpa lata) dayalı iken; geçerli neden için, işçinin hafif kusurunun (culpa levis) ihmale dayanması yeterli olmaktadır. Derhal fesihlerde işçinin savunmasının alınmasına gerek yokken, geçerli nedenle fesihlerde, fesihten

---

[*] 9.HD. E.2003/19529, K.2003/20540, 9.HD. 29.1.2004 T., E.2004/500, K.2004/1490, 9.HD. 10.11.2003 T. E.2003/18911, K.2003/18905, 9.HD. 10.11.2003 T. E.2003/18926, K.2003/18920, 9.HD. 11.12.2003 T., E. 2003/20222, K. 2003/20604, 9.HD. 22.1.2004 T., E.2003/23815, K.2004/950.

[102] Fevzi Şahlanan, "Şirket Birleşmelerinde İşletme Gerekleri ile İş Akdinin Feshi," **MESS Sicil Dergisi,** Sayı:4, Aralık 2006, s. 15.

[*] İşçi feshin yukarıdaki bentlerde (4857/25) öngörülen sebeplere uygun olmadığı iddiası ile 18, 20, 21'inci madde hükümleri çerçevesinde yargı yoluna başvurabilir.

[103] Ömer Ekmekçi, "4773 Sayılı İş Güvencesi Yasası Karşısında Yargının Durumu ve Ortaya Çıkabilecek Uygulama Sorunları Üzerine," **Mercek Dergisi**, Ekim 2002, MESS Yayını,, s. 103 – 104.

önce işçinin savunmasının alınmaması, feshin geçersizliğine neden olmaktadır.[104] Bu durumda açılan işe iade davaları, sözleşmenin feshi ile ilgili nedenler dahi incelenmeden usul yönünden işveren aleyhine sonuçlanmaktadır.[105]

Yargıtay, işe iade davalarında genel olarak feshin geçerli nedene dayanması halinde, fesih bildiriminin yazılı olmasını geçerlilik şartı kabul ederken; feshin haklı nedene dayanması halinde, fesih bildiriminin yazılı olmasını geçerli şart kabul etmemekte, bu durumu ise, Kanun'un 25/son maddesindeki düzenleme* ile açıklamaktadır.[106]

Haklı nedenle işçinin iş sözleşmesine son verilmişse, işçi kıdem tazminatı alamamaktadır. Geçerli nedenle iş sözleşmesinin sona ermesinde ise, öne sürülen neden geçerli değilse, işçi kıdem tazminatını alabilmektedir.

Geçerli nedenler, haklı nedenler kadar ağır olmamakla birlikte, işyerinde işin görülmesini ve işin normal akışını önemli ölçüde etkileyen nedenlerdir. Bu nedenle geçerli fesih için söz konusu olabilecek sebepler, işçinin iş görme borcunu kendisinden kaynaklanan veya işyerinden kaynaklanan sebeplerle ciddi bir biçimde olumsuz etkileyen ve iş görme borcunu gerektiği şekilde yerine getirmesine olanak vermeyen sebepler olabilecektir.[107] Bu nedenlerin çalışma ilişkilerinde olumsuzluk yaratacak düzeyde olması ve iş ilişkisini çekilmez kılması, doğrudan işi ve iş sürecini olumsuz biçimde etkilemesi gerekmektedir.

1.2.2.2. İşçinin Yeterliliğinden Kaynaklanan Sebepler

İşçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan nedenler esas itibariyle ILO Sözleşmesinin 4. maddesinden alınmıştır. Sözleşme'nin 4.maddesi uyarınca; "İşçinin kapasitesine veya işin yürütümüne veya işyeri gereklerine dayalı geçerli bir son verme nedeni olmadıkça hizmet ilişkisine son verilemez." AB ülkelerinde kabul

---

[104] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları,** s. 401 – 402.
[105] İlker Ağer, "İş Sözleşmesinin Feshinde Savunma Şartı – Teoriden Pratiğe," **MESS Sicil Dergisi**, Ekim 2006, s. 100.
[106] Şükran Cinoğlu, "İşe İade Davalarında 4857 Sayılı Yasa'nın 19. Maddesinin 1. Fıkrası ile 25. Maddesinin Karşılaştırılması," **MESS Sicil Dergisi,** Sayı: 4, Aralık 2006, s. 88.
[107] Ejder Yılmaz, "İşe İade Davalarında Yargılama Usulü İle İlgili Özellikler," **MESS Sicil Dergisi**, Sayı: 4, Aralık 2006, s. 22.

edilen iş güvencesi sistemlerinde de geçerli fesih nedenleri, bu nedenlere dayanmaktadır.[108]

İşverenin süreli fesih hakkını kullanmasını geçerli kılan nedenler, işyerinin normal işleyişini ve yürüyüşünü bozan, iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilmesini engelleyen, işyerindeki uyumu olumsuz yönde etkileyen hallerdir.[109]

İşçinin kişiliği ile ilgili geçerli nedenler, işçinin yeterliliği ve davranışları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşçinin yeterliliği ile ilgili nedenler;[110] işçinin ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışması, gösterdiği niteliklere göre beklenenden daha düşük performansa sahip olması, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmama, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği, sık sık hastalanma, uyum yetersizliği, işyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olması halleridir. İş sözleşmesi, personel yönetmeliği, çalışma ilkeleri veya performans değerleme kriterleri hükümlerine işçinin uymaması durumunda da işveren, "geçerli sebeple" sözleşmeyi feshedebilmektedir.[111]

İşçinin ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimle çalışması akdin feshinde geçerli bir sebeptir.[112] İşçinin iş görmede işe yoğunlaşmasının azalması veya işe yatkın olmaması, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği, işçinin verimliliğine dayanan geçerli fesih nedenleridir.[113] İşçinin yeterliliğinde, verimliliğinde kusuruna bakılmamaktadır. Nitekim işçinin verimsizliği, kusuruna dayanabileceği gibi kusuru olmadan da ortaya çıkabilmektedir.[114] Önemli olan işçinin niteliklerine göre üstlendiği işte normal olarak verimli çalışmayı gösterip gösterememesidir.[115]

---

[108] Müjdat Şakar, **a.g.e.**, s. 208.
[109] Can Tuncay, "İş Güvencesi," **Çimento İşveren Dergisi**, C. XVIII, S. 1, Mart 2004, s. 6.
[110] Ali Rıza Büyükuslu, **Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: Esneklik ve İş Güvencesi**, İstanbul, Derin Yayınları, 2004, s. 150 – 151.
[111] Fevzi Demir, **İş Güvencesi ve 4857 Sayılı İş Kanununun Başlıca Yenilikleri**, Ankara, Tes-İş Eğitim Yayınları, 2003, s. 7.
[112] Hamdi Mollamahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 574.
[113] Münir Ekonomi, **a.g.m**., s. 8 - 9.
[114] Ömer Ekmekçi, **a.g.m**., s. 102.
[115] Münir Ekonomi, **a.g.m**., s. 8.

Verimin değerlendirilmesinde, işçinin yaptığı üretim kadar, ekip çalışması, değişime uyum, iletişim ve etkileme yeteneği, iş kalitesi, iş yönetimi ve planlama, karar alma, kişisel gelişim, sorun çözme ve inisiyatif kullanma, mesleki ve teknik uzmanlık gibi geniş bir yelpazede yer alan unsurlar da göz önüne alınmaktadır.[116]

Açıklık ve şeffaflık ilkesine bağlı olarak yapılan performans değerlendirmelerinde işçiye geri bildirimde bulunan, işçinin görüşünü alan, işçinin varsa eksikliklerini gidermeye çalışan ve bir düzelme olmadığında iş ilişkisini sona erdirmek dahil değişik çözüm yolları öngören işverenler, performans düşüklüğüne dayanmak suretiyle iş sözleşmesini feshetme imkanına sahip olmaktadır.[117] Kanunen gereklilik olmasa da, performans döneminde işçiye savunma imkanının verilmesi, ileriki dönemlerde yaşanılabilecek bir ispat sorunu bakımından önem taşımaktadır.[118]

1.2.2.3. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Sebepler

İşçinin davranışlarından kaynaklanan sebepler, iş sözleşmesinden doğan borçlar göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Kanunun Gerekçesi'nde, "işçinin davranışlarından kaynaklanan sebepler 25. maddede belirtilen sebepler niteliğinde olmamakla birlikte, işçinin iş sözleşmesine aykırı davranışları olabilir" şeklinde açıklanmaktadır.

İşçinin davranışlarından kaynaklanan fesih gerekçeleri;[119] işverene zarar vermek ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratmak, işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde çalışma arkadaşlarından borç para istemek, arkadaşlarını işverene karşı kışkırtmak, işini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek, işyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek biçimde diğer kişilerle ilişkiye girmek, işin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak, sık sık işe geç gelmek ve işini aksatarak işyerinde dolaşmak, amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek ve gereksiz yere tartışmaya girmek, iş arkadaşlarını psikolojik, duygusal ve davranışsal şekilde rahatsız etmek, istirahat raporunu

---

[116] Ömer Ekmekçi, **a.g.m.**, s. 101.
[117] Münir Ekonomi, **a.g.m.**, s. 8 - 9.
[118] Ömer Ekmekçi, "Performans Nedeniyle İş Akdinin Feshi ve Fesihten Kaynaklanan İşe İade Davaları Toplantısı," (Çevrimiçi), www.tusiad.org., 5 Mayıs 2008.
[119] Fevzi Demir, **a.g.e**. , s. 8 – 9.

zamanında işverene ulaştırmamak, hastalık sürecini uzatacak davranışta bulunmak, iş arkadaşları veya amirleri hakkında uygunsuz sözler ve davranışlarda bulunmak, özel amaçla e-mail göndermek ve internet kullanmak, işyerine ait araç ve gereçleri özel amaçlarla kullanmak, kişisel bilgi ve kayıtları zamanında işverene ulaştırmamak, işyerinde konulan sigara içme yasağına aykırı davranmak, izinsiz olarak amirlerinin veya iş arkadaşlarının özel belgelerini incelemek veya bilgisayarlarını kullanmak, cinsel taciz anlamına gelebilecek rahatsızlık verici davranışta bulunmak, iş güvenliği ve işçi sağlığı kurallarına uymamak, çalışma saatleri içinde tembellik etmek, kanunen yapılması zorunlu doktor muayenesine müdahale etmek, çalışma saatlerinde elindeki işiyle doğrudan ilgili olmayan kitap, gazete, dergi okumak gibi haller ve sebeplerdir.

Görüldüğü gibi yeterlilikten kaynaklanan sebeplerde kusur aranmazken, davranışlardan kaynaklanan nedenlerde kusur bulunmaktadır.

1.2.2.4. İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gereklerinden Kaynaklanan Sebepler

Geçerli sebeplerin bir bölümü de işyeri ve işletmeden kaynaklanmaktadır. İş Hukuku'nda işletme gerekleri ile fesih, işyerinde oluşan bir durumun, zorunlu işçinin işyerinde çalışmasını sürdürmesine engel olmasıdır.[120] Yani, işçinin kişiliği ile ilgisi bulunmayan, ekonomik güçlüklere, verimlilik ve rekabet gereklerine ve teknolojik değişimlere bağlı olarak, işyerinde işçinin işinin ortadan kalkması veya nitelik değiştirmesi, dolayısıyla çalışmaya devam olanağının kalmaması sonucunda ortaya çıkan işgücü fazlasının işçi ihtiyacına uyarlanmasıdır.[121]

Geçerli fesih için işletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan işyeri dışı veya işyeri içi sebeplerin, işçinin işini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyerek,

[120] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **a.g.e.**, **s.** 88.
[121] Devrim Ulucan, **a.g.e.**, s. 58.

işçinin çalışmaya devam ettirilmesi ihtiyacını ortadan kaldırıcı nitelikte,[122] yani yapılan işin daha az işçi ile yapılabilecek durumda olması gerekmektedir.[123]

İşletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan sebepler; işyeri dışından kaynaklanan sebepler ve işyeri içi sebepler olarak iki alt başlıkta incelenmektedir.[124]

1.İşyeri Dışından Kaynaklanan Sebepler: Sürüm ve satış olanaklarının azalması, talep ve siparişin azalması, enerji sıkıntısı, ülkede yaşanan ekonomik kriz, piyasadaki genel durgunluk, dış pazar kaybı, hammadde sıkıntısı gibi sebeplerdir. İşyeri dışından kaynaklanan sebepler iki başlıkta değerlendirilmektedir: Genel ya da sektörel sebepler ve dıştan gelen talebe bağlı sebepler. Enerji sıkıntısı, ekonomik kriz, piyasanın durgunluğu, hammadde sıkıntısı genel ya da sektörel sebeplerdir. Oysa talep ve siparişin azalması, dış pazar kaybı ise doğrudan dış taleple ilgilidir. [125]

2.İşyeri İçi Sebepler: Yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması, işyerinin daraltılması, yeni teknolojilerin uygulanması, işyerinde bazı bölümlerin iptal edilmesi, bazı iş türlerinin kaldırılması, bazı iş türlerinin başka bir işverene yaptırılması, yapısal değişikliklerin uygulanması gibi sebeplerdir.

Her şeyden önce, işletmenin ekonomik güçlüklerle karşı karşıya bulunması geçerli bir fesih nedenidir.[126] Ancak; işletmenin satışlarında, cirosunda veya karında geçici düşüş yaşaması, işyerinin faaliyet ve üretiminde hafif azalma, geçerli fesih nedeni değildir. İş, işçi tarafından aynı düzeyde görülmeye devam ediyorsa, işyerinde işçiye hala ihtiyaç var demektir.[127]

İşyerinde işçi azaltılması, salt organizasyon yapısının değiştirilmesine de dayanabilmektedir. Yeniden yapılandırma sonucunda, işyerinde işçinin çalışma olanağının ortadan kalkması ve iş akdinin geçerli olarak feshedilmesi mümkünken,

---

[122] Fevzi Şahlanan, **a.g.e.**, s. 16.
[123] Nuri Çelik,**İş Hukuku Dersleri.**, s. 215.
[124] Ali Rıza Büyükuslu, **a.g.e.**, s. 152.
[125] Mustafa Kılıçoğlu, **4857 sayılı İş Kanunu Yorumu ve Yargıtay Uygulaması,** İstanbul, Ayhan Yayıncılık, 2005.
[126] E. Murat Engin, **İş Sözleşmesinin İşletme Gerekleri ile Feshi,** İstanbul, Beta Yayınevi, 2003, s. 52.
[127] Sarper Süzek, **a.g.e.**, s. 446.

organizasyon yapısının değiştirilmesinin hakim denetimine tabi tutulması mümkün değildir.

İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan nedenle yapılan fesihlerin daha çok toplu işçi çıkarmalarda söz konusu olduğu düşünülse de, tekil fesihlerde de bu gerekçeler geçerli olabilmektedir. Nitekim işyerinin bazı bölümlerinin kapatılmasından, bir veya birkaç kişi etkilenebilmektedir. [128]

O halde, işverenin işyerinde uyguladığı yapısal veya teknolojik değişim sonucunda işçinin işyerinde çalışma olanağı kalmamış, başka şekilde istihdamı mümkün olmayan bir işgücü fazlası ortaya çıkmışsa ve işyerine yeni işçi alınması söz konusu değilse işveren, geçerli olarak işçilerin iş sözleşmelerini süreli fesih yolu ile sona erdirebilecektir.

1.2.2.5. Geçerli Sebep Oluşturmayan Haller

Geçersiz fesih nedenleri yasada açıkça öngörülmekte ve Yasanın Gerekçesi'nde "...Bu konu yoruma yer vermeyecek bir biçimde hükme bağlanmıştır." ifadesine yer verilmektedir.

4857 sayılı İş Kanunu'nda geçerli olmayan nedenler 18. maddede yer almaktadır. İlgili madde uyarınca; sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak; işyeri sendika temsilciliği yapmak; mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhinde idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak; ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzer nedenler; 74. maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek; hastalık veya kaza sebebiyle 25. maddenin I numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık nedeni ile yapılan fesihler geçersiz sayılmaktadır.

Geçersiz fesih nedenleri yukarıda sayılan maddelerle sınırlı olmamakla birlikte, bu nedenlerin eksiksiz olarak saptanması da mümkün değildir. Geçersiz fesih nedenleri

[128] Şefik Çalık, **a.g.e.**, s. 175.

iş ilişkileri içerisinde ortaya çıkmakta ve nedenlerin geçerliliği yargı tarafından değerlendirilmektedir.

1.3. İş Sözleşmesinin Feshinde Usul

1.3.1. Feshin Son Çare Olması İlkesi

İşverenin geçerli bir fesih yapabilmesi için, yukarıda sayılan nedenlerin gerçekleşmesi yeterli olmamakta, süreli feshi önleyebilecek daha hafif önlemlere başvurması ve bunların yetersizliği halinde feshin son çare olarak uygulanması gerekmektedir.[129]

İş Kanununda feshin son çare olması ilkesi açıkça düzenlenmemektedir. 18. maddenin gerekçesinde "…işverenden beklenen feshe karşı en son çare olarak bakmasıdır..." şeklinde feshin son çare olması gerektiği yer almaktadır. Yasada açıkça düzenlenmeyen bu nokta, öğretide ve uygulamada isabetli biçimde kabul edilmektedir.[130]

Feshin son çare olması yasal bir zorunluluk olmamakla birlikte, iş güvencesi sisteminin özünde vardır ve feshe konu olan olayın incelenmesinde, hakim tarafından dikkate alınmak zorundadır. İşçiye yeni bir iş önerildiğinde, yeni iş koşullarının eski işiyle eşit veya daha iyi koşullarda olması gerekmemektedir. Bu noktada önemli olan, işveren bakımından bu önerinin son çözüm olarak sunulmasıdır.[131] Son çare olarak işverenden ancak uygulanabilir nitelikte, izlediği amaca uygun önlemler alması beklenmekte, işçiye yeni istihdam olanağı yaratması talep edilememektedir.[132]

Feshin son çare olması ilkesi çerçevesinde, işyerinde boş kadro varsa işveren işçiyi bu işe nakletmekle yükümlü olmaktadır. Boş kadronun işçinin niteliklerine uyup

[129] E. Murat Engin, **a.g.e.,** s. 60 -65.
[130] Ercan Akyiğit, **Yeni Mevzuata Göre Hazırlanmış İş Hukuku**, 4. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005, s. 225.
[131] Şefik Çalık, **a.g.e.**, s. 178.
[132] E. Murat Engin, **a.g.e.,** s. 67.

uymadığı, işveren tarafından değerlendirilmektedir. Bir başka tedbirse, iş koşullarının değerlendirilmesidir. İş koşulları bakımından değişiklik; mevcut işgücü ve işgücü gereksinimi arasındaki uyumsuzluğu ortadan kaldırmaya uygun değişikliklerdir. Olası değişiklikler kısmi süreli iş verme, ücretin azaltılması, prim veya ikramiyenin azaltılması ve ücretsiz izin gibi uygulamalardır.[133]

1.3.2. Feshin Yapılma Zamanı

166 sayılı Tavsiye Kararı'nda, işçinin davranışına dayalı fesihlerde, bu davranışın en az bir kere tekrar edilmesinden makul bir süre sonra; işçinin yetersizliğine dayalı fesihlerde ise, işverenin talimatı ve yazılı uyarısı ile makul bir süreden sonra, işçinin yeterli derecede değişmemesi halinde, fesih hakkının kullanılabileceği belirtilmektedir.[134] 4857 sayılı Kanun, geçerli nedene dayalı fesihlerde herhangi bir süre öngörmemektedir.

Feshin son çare olması ilkesi gereği işveren, başka bir çözüm yolu kalmadığı takdirde işçinin sözleşmesini feshedebilmektedir. Fesih için geçerli bir neden ortaya çıkmış ve belirli bir süre geçmesine rağmen, işveren sözleşmeyi feshetmemişse; artık o nedenin, feshi zorunlu kılmış olduğu söylenemeyecektir.

İş Kanunu'nda fesih bildiriminin yapılma yeri ve zamanı ile ilgili olarak bir düzenlemenin yer almaması, işverenin istediği yer ve zamanda işçinin iş sözleşmesini feshedebilmesi anlamına gelmemektedir.

1.3.3. Fesih Bildiriminin Yazılı Yapılması

İş Kanunu'nun 19. maddesi uyarınca, "İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak…zorundadır." İşçinin, yazılı fesih bildirimini imza karşılığında almaktan kaçınması halinde durum, tutanakla tespit edilir (İK m.109). Fesih bildiriminin yazılı olarak değil de sözlü olarak yapılması durumunda, sözleşmenin feshi geçersiz olarak kabul edilmektedir.

---

[133] Sarper Süzek, **a.g.e.**, s. 450.
[134] Ali Güzel, **a.g.e.**, s. 80.

Yazılı olarak yapılacak fesih bildirimi, imza karşılığında işçiye teslim edilmelidir. İşçinin fesih bildirimini almaması halinde, iş kanununun 109. maddesine göre tutanak düzenlenmektedir. Genellikle işçi, bu tutanağı imzalamaktan kaçınmaktadır. İşverenin mahkemede ispat zorluğu çekmemek için, işçinin fesih bildirimini ve tutanağı imzalamaktan kaçındığı hallerde, evrakı aynı gün veya bir sonraki gün iadeli taahhütlü veya noter kanalı ile işçiye göndermesi gerekmektedir. Bu durum yapılmadığı takdirde işçi, fesih bildirimin yapılmadığını, tutanağın sonradan düzenlendiğini ve geriye ilişkin tarih atıldığını ileri sürebilmektedir.[135]

Feshin yazılı olarak yapılması öğretide ispat değil, geçerlilik şartıdır. Yargıtay da yazılılık şartını, geçerlilik şartı olarak kabul etmektedir.[136] Zira, fesih bildiriminin yazılılığını geçerlilik koşulu olarak kabul ettiğimizde, eğer bildirim yazılı olarak yapılmadıysa, bildirimin varlığı ispat edilemeyecektir.

1.3.4. Fesih Sebebinin Açık ve Kesin Olarak Bildirilmesi

4857 sayılı Kanun'un 19. maddesi gereği, işveren fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Maddenin gerekçesinde, ileride işçi tarafından açılabilecek bir davada, fesih bildirimin yazılı yapılması ve fesih nedeninin açık ve kesin olarak belirtilmesi, feshin geçerliliği ve geçersizliğine ispat kolaylığı sağlayacaktır, ifadesi yer almaktadır.

Fesih bildirimin yazılı olması, fesih nedeninin açık ve kesin şekilde belirtilmesi zorunluluğu, işçi açısından bir nevi güvence anlamına gelmektedir. İşverenin bildirdiği fesih nedeni ile bağlı olması ve bu fesih nedenini değiştirememesi, iş güvencesi kapsamındaki işçiler açısından bir güvencedir. Nitekim, işveren belirtmiş olduğu nedeninin, işçinin yeterliliği ve/veya davranışlarından mı kaynaklandığını bir kere daha ölçmek ve geçerli nedeni açıkça belirtmek durumunda kalmaktadır.

İşçinin iş sözleşmesinin neden feshedildiğini bilmeye hakkı vardır. Bu hak, işverene karşı dava açıp açmama kararı yönünden de önem arz etmektedir. Nitekim işçi, sebebin varlığı açıksa ve hukuka uygunsa, dava yoluna gitmeyecektir. İşçiden

---

[135] Erol Akı, H. Olcay Altıntaş, İbrahim Bahçıvancılar, **Uygulamada İş Güvencesi**, 1. Baskı, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2005, s. 124.
[136] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **a.g.e.**, s. 363.

kaynaklanan nedenler söz konusu olduğunda, işçinin hangi açıdan yetersiz olduğu veya hangi davranışlarının süreli feshe yol açtığı, yazılı bildirimde yer almalıdır. Aynı şekilde işletme ve işin gereğine dayanan işten çıkarmalarda, feshin hangi ekonomik gerekçeye dayandırılarak yapıldığı açıklanmalıdır.[137]

İş Kanunu'nun 20 ve 21. maddelerinde süreli fesih bildiriminde "fesih nedeninin gösterilmemesi," "fesih nedeninin geçerli olmaması" ile eş değerde tutulmakta ve sırf nedenin belirtilmemesi feshi geçersiz hale getirmektedir.[138] Bu nedenle fesih nedeninin açık ve kesin olarak ortaya konulması geçerlilik koşulu olarak kabul edilmelidir.

1.3.5. İşçinin Savunmasının Alınması

ILO Sözleşmesine uygun olarak, İş Kanunu'nun 19. maddesi uyarınca "Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak işverenin 25. maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır." Yasanın Gerekçesi'ne göre de "Belirsiz süreli iş sözleşmesi, işçinin davranışı veya verimi ile ilgili bir nedenle feshediliyor ise, ona önce hakkındaki iddialara karşı savunma fırsatı verilecektir…"

Savunma alınmasını öngören hükmün amacı, işçiyi, sözleşmenin feshinden önce fesih nedeni olan davranış veya yetersizliklerinin gerekçesini bildirmek suretiyle, işverenin fesih kararını etkileyebilme imkanına kavuşturmaktır.[139] Bu sayede, işçinin hakkındaki suçlamaları işverenle konuşarak öğrenmesi ve fesihten sonra dava açıp açmayacağına karar vermesi de sağlanmaktadır.[140]

Savunmanın şekli konusunda, kanunda bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak ispat kolaylığı bakımından savunmanın yazılı olarak alınması faydalı olmaktadır. İspat yükü işverende olduğu için, işveren yazılı savunma istediğini, işçinin savunma

---

[137] Mehmet Uçum, **a.g.e.**, s. 197.
[138] Ali Güzel, **a.g.e.**, s. 88.
[139] Polat Soyer, **a.g.e.**, s. 58.
[140] Mustafa Alp, "İşçinin Feshe Karşı Korunması (İş Güvenliği Yasası)," **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 2003/I, s. 18.

vermediğini veya vermekten kaçındığını tutanakla tespit edebilmektedir. İhtiyaç duyulan hallerde işçinin savunması, fesihten önce istenilmelidir. Feshin bildirimi ile birlikte veya fesihten sonra savunma alındığı takdirde fesih geçersiz sayılmaktadır. Bu nedenle, ihbar öneli içinde savunma alınması da feshi geçersiz hale getirmektedir.

Fesih nedeni ile fesihten önce işçiden alınan savunmanın içeriğinin aynı olması gerekmektedir. Savunma işçinin davranışları nedeni ile alındıysa, fesih nedeninin de işçinin davranışları ile ilgili olması gerekmektedir. Bu durumda fesih nedeni işçinin yetersizliğine ilişkin olursa, savunma alma şartı gerçekleşmiş sayılmayacaktır.

Kanunda değişiklik yapılarak, haklı ve geçerli nedenlerle yapılan fesihlerde tek bir usulün benimsenmesi ve haklı nedenle fesihlerde de savunma almanın zorunlu hale getirilmesi, hem işçiler hem de işverenler için daha uygun olacaktır.

1.4. Fesih Bildirimine İtiraz ve Usulü

1.4.1. İş Mahkemesine Başvurulması

İş Kanunu'nun 20. maddesi uyarınca "İş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı iddiası ile fesih bildirimin tebliği tarihinden itibaren, bir ay içerisinde iş mahkemesine dava açabilir." İşçi, fesih bildiriminin yazılı yapılmadığı, herhangi bir nedenin belirtilmediği, savunmasının alınmadığı durumlarda da, feshin geçersizliği nedenine dayandırarak işverene karşı dava açıp, işe iadesini talep edebilmektedir.

4857 sayılı İş Kanunu'nda "işe iade davası" kavramı geçmemektedir. İşe iade, açılan dava neticesinde feshin geçersizliğine karar verildikten sonra, kesinleşen kararın tebliğinden itibaren işçinin işe başlamak için işverene başvurması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur.

İşe iade davasında davanın konusu, feshin geçersizliğinin tespiti ve işçinin işe iadesidir. İşe iade davasında işçi, öncelikle işe dönmeyi istemektedir. İş sözleşmesinin devamlılığını sağlayarak işçiyi korumayı hedefleyen iş güvencesi kurumu, kanuna göre geçerli nedene dayanmayan fesih işlemlerini bertaraf eden bir işleve sahiptir. Sözleşmesi feshedilen işçi mahkemeye başvurarak, geçerli nedene

dayanmadığını düşündüğü bir fesih işleminin geçersizliğine karar verilmesini isteyebilmektedir. Mahkemenin işçinin talebi yönünde vereceği karar, fesih işlemi hiç yapılmamışçasına bir etki doğurarak, iş sözleşmesinin ayakta kalmasını sağlamaktadır.

Davanın konusu tazminat değil, doğrudan feshin geçersiz sayılması ve işe iadedir. İşe iadesini istemeyen işçinin tazminat hakkı bulunmamaktadır. Yani işe iade davasında asıl talep feshin geçersizliği olup, işe başlatılmama tazminatı veya boşta geçen süre ücreti, asıl talebin kabulüne bağlı ve bu hükmün zorunlu unsurlarındandır. Bundan dolayı açılan işe iade davası, tespit davasıdır. Burada davanın niteliğini belirleyen asıl unsur taleptir. Asıl talep de feshin geçersizliğinin tespit edilmesidir. [141]

İşe iade davası işçi tarafından açılabilmektedir. İşveren, işçinin işvereninin kendisi olmadığını iddia ediyorsa, davada hasım gösterilemeyeceği, yalnız sigortalı işe giriş bildirgesine bakıldıktan sonra değil, şahitler dinlendikten, davacının fiilen çalıştığı işyeri ve işyerinin sahibi araştırıldıktan ve tüm deliller değerlendirildikten sonra belirlenmektedir.[142]

İşveren vekillerinin hukuki sorumlulukları bulunmadığı için yasal işlemlerden işveren sorumlu olmaktadır. Yani işe iade davasında işveren vekillerine husumet yöneltilememektedir. Alt işveren-asıl işveren ilişkisinde asıl işverenin, alt işverenin işçisi ile arasındaki sözleşmeyi fesih hakkı bulunmadığı gibi, mahkeme tarafından da işe iade kararı verilmesi halinde, işçiyi işe başlatma hakkı da yoktur. Asıl işverenin alt işverenle birlikte sorumluluğu parasal haklara ilişkindir.[143] Geçici iş ilişkisinde işçinin iş sözleşmesinin sona erdirilmesi durumunda söz konusu hak ve yetkileri sürekli işverenine ait olacaktır, husumet sürekli işverene yöneltilecektir.

Öğretide işyeri sendika temsilcileri için öngörülen "fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir aylık süre içinde" iş mahkemesine başvurulmasına ilişkin düzenlemenin, genel feshe karşı koruma hükümleri yönünden de benimsenebileceği

---

[141] Erol Akı, H. Olcay Altıntaş, İbrahim Bahçıvancılar, **a.g.e,** s. 132.

[142] Abbas Bilgili, **İş Güvencesi Hukuku ve İşe İade Davaları**, 2.Baskı, Adana, Karahan Kitabevi, 2005, s. 140.

[143] Osman Güven Çankaya, Şahin Çil, **İş Hukukunda Üçlü İlişkiler**, Ankara, Yetkin Yayınevi, 2006, s. 61 – 62.

ifade edilerek,[144] İş Kanunu'nun 20. maddesinde de "işçi fesih bildiriminin tebliğ tarihinden itibaren bir ay içinde iş mahkemesinde dava açabilir" hükmüne yer verilmiştir. İşe iadeyi konu alan bir davada, kısa bir dava açma ve işe başlama süresinin öngörülmesi uygun ve isabetli olmuştur.[145] Bu süre 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nde öngörülen "makul bir süre" olarak kabul edilmektedir.[146]

Fesih bildirimi yazılı yapılmış ise bu bildirimin tebliğinden itibaren süre işlemeye başlamaktadır. İşverenlerin sözlü fesih yapmaları halinde, feshin işçiye bildirildiği an esas alınmalıdır. Bildirim süresi verilen durumlarda feshin geçersizliğine veya işe iadeye ilişkin dava, önel sonundan değil, fesih bildiriminin tebliğ tarihinden itibaren bir ay içerisinde açılmalıdır. Feshin geçersizliği ihbar öneli içinde mahkemece tespit edildiği takdirde hizmet akdi ara verilmeksizin devam edeceği için, geçersiz neden ile yapılan fesih işleminin ortadan kalkacağı ve işyeri barışının bozulmayacağı düşünülmektedir. Ancak bu beklentinin ne kadar yerinde olduğu tartışmaya açıktır.

İş sözleşmesinin askıda bulunduğu bir durumda sözleşme bildirimli olarak feshedilebilmekte; ancak bildirim süreleri askı süresinin dolmasından itibaren başlamaktadır. Bir aylık dava açma süresi de bildirim tarihinden itibaren geçerli olmaktadır. Haklı nedenle bildirimsiz fesihlerde ise sözleşmenin askıda bulunmasına bakılmaksızın sözleşme, fesih iradesi karşı tarafa ulaştığı anda sona ermektedir.[147]

Kanun, iş güvencesi çerçevesinde işe iade davalarında yapılacak yargılamada seri yargılama usulünün uygulanacağını açıkça belirtmektedir. Davanın seri muhakeme usulüne göre iki ay içinde sonuçlandırılmasını ve mahkemece verilen kararın temyizi halinde, Yargıtay'ın bir ay içinde kesin olarak karar vermesini öngörmektedir. Yasanın Gerekçesi'ne göre "Feshin geçersizliğine ilişkin davanın seri muhakeme usulüne göre kısa sürede sonuçlanması amaçlanmış; ancak bir içtihat birliği sağlanabilmesi için de Yargıtay'ın denetimine yer verilmiştir."[148] Belirtilmiş olan

---

[144] Münir Ekonomi, **a.g.e.,** s. 98.
[145] Ömer Ekmekçi, **a.g.m.**, s. 106.
[146] Münir Ekonomi, **a.g.e.**, s. 98.
[147] Münir Ekonomi, **İş Hukuku**, C. I, Ferdi İş Hukuku, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, 1987, s. 221 - 222.
[148] Ali Güzel, **a.g.e.**, s. 98.

süreler düzenleyici niteliktedir. Sürenin bitiminden sonra verilecek karar da şüphesiz geçerli olacaktır.

İşe iade davasının seri yargılama usulüne tabi olması nedeni ile işçinin, kıdem, ihbar tazminatı veya yıllık izin alacağına ilişkin başka taleplerini aynı davada istememesi yerinde olacaktır. Aynı şekilde, davacının feshin geçersizliğinden başka aynı dilekçe ile talep ettiği hususlar (ücret, fazla mesai, hafta tatili vb.) mahkemece ayrılmalı ve işe iade davası, bekletici mesele yapılmadan karara bağlanmalıdır.

1.4.2. Özel Hakeme Başvurulması

4857 sayılı İş Kanunu'nun 20. maddesinde "…Toplu iş sözleşmesinde hüküm varsa veya taraflar anlaşırlarsa uyuşmazlık aynı sürede özel hakeme götürülür…" hükmü yer almıştır.

158 sayılı ILO Sözleşmesi ile de uyumlu olan bu maddenin birinci fıkrasının son cümlesinin "Toplu iş sözleşmesinde hüküm varsa veya..." bölümü Anayasa Mahkemesi'nin 19.10.2005 tarihli ve E.:2003/66, K.:2005/72 sayılı Kararıyla; iptal edilmiştir.

1.4.3. İspat Yükü

İş Kanunu'nun 20. maddesinin 2. fıkrası gereğince "Feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir. İşçi, feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde, bu iddiasını ispatla yükümlüdür". İşçi, feshin geçerli nedenle yapılmadığını ya da gösterilen nedenin geçerli olmadığını ileri sürerse, ispat yükü işçi de olmaktadır. İş güvencesinin temel unsurlarından biri olan ispat yükünün yer değiştirmesi 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nde de yer almaktadır.

Taraflar ispat yükünün kime düştüğünü dikkate almadan delillerini göstermişler ise hakimin, ispat yükünün kimde olduğunu araştırmaya gerek duymadan, delilleri incelemesi gerekmektedir. Delillerinin değerlendirilmesiyle hakim tam bir kanaate varamamış ise ispat yükünün kimde olacağı tespit edilecektir.[149] Hukuk sistemimizde

[149] Baki Kuru, Ramazan Aslan, Ejder Yılmaz, **Medeni Usul Hukuku**, 16. Bası, Ankara, Yetkin Yayınları, 2005, s. 420.

herkes iddiasını ispatlamakla yükümlüdür. İşçinin, ileri sürdüğü tüm hususları, işverenin inkarı halinde kanıtlaması gerekmektedir.

İşçi Sendikalar Kanunu'nun 31/6. maddesinde yer alan en az bir yıllık ücret tutarında sendikal tazminatını da almak isterse, feshin geçerli nedene dayanmadığını ispat etmekle birlikte, sendika üyeliğine veya sendikal faaliyetlere katılması nedeni ile yapıldığını ispatlamak durumunda kalmaktadır.[150]

Davanın sonucunu değiştirmede en önemli rolü, ispat yükü oynamaktadır. Nitekim, ispat, dava açan kişi kadar davaya muhatap olan karşı taraf bakımından da önem arz etmektedir. Kendisine ispat yükü düşen taraf için bu bir yükümlülük değil, sadece bir yüktür. İspat yükümlülüğü olan kişinin olayı ispat edememesi halinde, karşı taraf onu ispat etmeye zorlamayacak; olay, ispat edilememiş sayılacaktır.

1.5. Geçersiz Sebeple Yapılan Feshin Sonuçları

1.5.1. Feshin Geçersizliği Kararı ve İşçinin İşverene Başvurması

İş Kanunu'nun 21. maddesine göre, "İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece...tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içerisinde işe başlatmaz ise, işçiye en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur. Mahkeme feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarını da belirler. Kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılamadığı süre için işçiye en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir." İşveren bildirim sürelerine uyarak sözleşmeyi sona erdirdiyse işçi kıdem tazminatını; işveren bildirim sürelerine uymadan iş sözleşmesini sona erdirdiyse işçi hem kıdem tazminatını hem de ihbar tazminatını almaya hak kazanmaktadır.

Görüldüğü üzere ilgili hüküm feshin geçersizliği halinde, işverene işçiyi işe iade veya tazminat ödeme seçeneklerinden birini seçme hakkı tanımaktadır. İşveren işçiyi

[150] Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, s. 212-213.

işe başlatmaktansa tazminat ödemeyi tercih edeceği için Kanun, tazminat yaptırımına ağırlık vermektedir.

Kanunun sağlamış olduğu seçim hakkı yalnızca işverene aittir. Buna karşılık işçi, fesih nedeninin geçerli olmadığını öne sürerek sadece işe iadesini talep edebilmektedir. Bir başka deyişle işçi, davayı kazanması durumunda işe iadesi yerine tazminatını isteyememektedir. Aynı durum mahkeme için de geçerlidir. Mahkeme de geçerli nedenle fesih yapılmadığına karar verirse, işe iade yerine sadece tazminata hükmedememektedir. Nitekim dava, tazminat değil işe iade davasıdır.

İş Kanunu'nun 21. maddesinde "…İşçi kesinleşen mahkeme...kararının tebliğinden itibaren on işgünü içinde işe başlamak için işverene başvuruda bulunmak zorundadır. İşçi bu süre içinde işverene başvuruda bulunmaz ise, işverence yapılan fesih geçersiz sayılır ve işveren sadece bunun hukuki sonuçları ile sorumlu olur…" hükmü yer almaktadır.

İşçiyi işe başlatma zorunluluğunun uygulanabilmesi için, işçinin kesinleşen mahkeme kararının tebliğinden itibaren on iş günü içinde işe başlamak için işverene başvuruda bulunması gerekmektedir. İşe başlama süresi "hak düşürücü" bir süredir. İşçinin on günlük sürenin bitiminden sonra yapacağı işe iade talebini işveren kabul etmek zorunda değildir. İşçi bu süre içinde işverene başvuruda bulunmazsa, işveren sadece geçersiz feshin sonuçları ile sorumlu olur[151] ki, bu durumda işveren işçiye sadece kıdem tazminatını ödemektedir.[152]

1.5.2. Başvuran İşçinin Davet Edilmesine Rağmen İşe Gelmemesi

İşçinin, süresi içinde işverene başvurması ve talebin işverence kabul edilmesi halinde işe başlamaması durumunda nasıl bir yol izleneceği Kanun'da düzenlenmemiş, konu ile ilgili olarak farklı görüşler ortaya konulmuştur.

Bir görüşe göre, işçinin başvuruda bulunmadığı dikkate alınarak, feshin geçerli sayılacağı ve işverenin kıdem ve ihbar tazminatından sorumlu tutulacağı kabul edilmektedir. Bu durumda işçi dört aya kadar ücret ve diğer haklarını kaybetmekte,

[151] Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri.**, s. 228.
[152] Sarper Süzek, **a.g.e.**, s. 482.

ödenen bildirim süresine ait ücret ve kıdem tazminatlarına ilişkin fark istemesi de söz konusu olmamaktadır. Bir başka deyişle, işçinin hem işe iade davası açması hem de iş ilişkisinin sona ermesine bağlı hakları talep etmesi mümkün değildir. İşçi ancak, kıdem ve ihbar tazminatı gibi haklarını talep edebilmektedir.[153]

Başka bir görüşe göre ise, işçinin bu davranışının istifa olarak kabulü, iş sözleşmesinin unsurlarına ve taraflara yüklediği yükümlülüklere uygun düşmemektedir. İşe iade kararı kesinleşmiş işçi, işe başlamak için başvurmuş, işveren işçiyi işe başlaması için davet etmiş ve taraflar yükümlülüklerini yerine getirmişlerdir. Yani önceki fesih geçersiz hale gelmiş ve baştan beri geçerli hale gelen iş sözleşmesini işe başlamamakla işçi feshetmiştir. Bu durumda daha önce işçiye peşin ücreti veya kıdem tazminatı ödendiyse, işçinin bunları iade yükümlülüğü yanında usulsüz feshin sonuçlarından da sorumlu tutulması gerekmektedir.[154]

1.5.3. İşverenin İşçiyi İşe Başlatması

1.5.3.1. Fesih Bildiriminin Geçersiz Sayılması ve Boşta Geçen Sürelere İlişkin Ücretin Ödenmesi

4857 sayılı İş Kanunu'nun 21. maddesine göre mahkemenin feshi geçersiz kabul etmesi ve işçinin kesinleşen fesih kararının kendisine tebliğinden on işgünü içinde işverene başvuruda bulunması halinde işveren bir ay içinde işçiyi işe başlatmak veya mahkemece belirlenen tazminatı ödemek zorundadır.

İşveren işçiyi en geç bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşveren işçiyi işe başlatacağını bildirmiş; ancak işçinin işe başlama tarihini bir aydan daha ileriki bir tarihe atmışsa, bunun iş ilişkisi bakımından hiçbir değeri kalmamaktadır. İş ilişkisi en geç bir ayın bitiminde başlamakta ve işçi işe başlatılsa da başlatılmasa da işverenin ücret ödeme yükümlülüğü ve işçinin diğer hakları devreye girmektedir.[155] İşçinin

---

[153] Özkan Ertekin, **a.g.e.**, s. 344.
[154] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **a.g.e.**, s. 259-260.
[155] Mehmet Uçum, "İşe İade Taleplerinde Başlıca Sorunlar," **İş Güvencesi Kurumu ve İşe İade Davaları-İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku 2005 Yılı Toplantısı**, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2005, s. 86.

süresi içinde işe başlatılmasının en önemli sonucu iş sözleşmesinin feshedilmemiş gibi devam ettirilmesidir.

Kanun davanın seri muhakeme usulüne göre görüleceğini belirtmiş olsa da uygulamada bunun çok da mümkün olmadığı açıktır. Dava süresinin dört aylık süreyi aşması durumunda işveren işçiyi ister işe başlatmış, isterse başlatmamış olsun işçi kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı sürenin en çok dört aya kadar olan kısmı için ücretini ve diğer haklarını alabilmektedir. Davanın üç ay sürmüş olması durumunda işçiye üç aya ilişkin ücret ve diğer hakları ödenecektir. İşçinin boşta geçen süreye ilişkin alacakları ücret niteliği taşıdığı için bu alacağı; sigorta primi, vergi ve diğer yasal kesintilere tabi olmaktadır.[156] Aynı şekilde işyerinde yemek parası veriliyorsa ve dört aylık süre içerisinde yakacak yardımı yapıldıysa ya da ikramiye ödendiyse, bu tutarlar da hesaplama içinde yer alacaktır. Nitekim Yargıtay da aynı yönde yorum yapmaktadır.[157]

İşçinin bir ay içerisinde eski işine geri dönmesi mümkün değilse, işverenin işçiyi unvan ve diğer özelliklerine uygun benzer bir işe vermesi gerekmektedir. Aksi takdir de işçi işe başlamak zorunda değildir. Bu durumda işverenin, kendisine düşen yükümlülüğü yerine getirememesi nedeni ile geçersiz feshin sonuçlarına katlanması gerekecektir.

Uygulamada karşılaşılan bir diğer sorun, işçinin işe başlamasından sonra işverenin işçiye baskı uygulamasıdır. Nitekim işveren işçiyi işe başlatarak ödeme yükümlülüklerinden kurtulacak, işçiye baskı yaparak işçinin istifa etmesini sağlayacak ve mahkemelik olduğu işçi ile çalışmak zorunda kalmayacaktır. İşverenin iyi niyetli olmadığı, gerçek iradesinin geçersiz feshin sonuçlarından kurtulmak olduğunun tespiti halinde, işverenin işçiyi işe başlatmadığı kabul edilmeli ve işe almamanın yaptırımları uygulanmalıdır.[158]

1.5.3.2. Dava Sürerken İşçinin İşe Başlatılması

[156] Erol Akı, H. Olcay Altıntaş, İbrahim Bahçıvancılar, **a.g.e.**, s. 159.
[157] Şefik Çalık, **a.g.e.**, s. 195.
[158] Mehmet Uçum, **a.g.e.,** s. 87.

İşçinin işe iade davası sürerken işverence işe başlatılması durumunda boşta geçen sürelere ilişkin en çok dört aylık ücretini isteyip isteyemeyeceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

İşe iade davası devam ederken işçi işe başlatılmış ve işveren tarafından işe başlatmanın sözleşmenin devamı anlamına gelmediği ileri sürülmemişse, işe iade davası konusuz kalacak; ancak, işçi boşta geçen süreye dair alacağından feragat etmediyse yargılamaya devam edilecektir.

Öğretide davanın boşta geçen sürelere ilişkin ücrete karar verilmek üzere devam edip etmemesi gerektiği üzerine görüşler bulunmaktadır. İşçinin çalışmadığı süre için ücrete hak kazanması, feshin geçersizliğine karar verilmesi ve işçinin süresinde işe iade için işverene başvuruda bulunması koşullarına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında davanın konusuz kalması nedeni ile davacının ücret isteği hakkında karar verilmesine yer olmadığı açıktır. Ancak iş hukukumuzun işçiyi koruma ilkesini benimsemesi gereği dava her ne kadar konusuz kalsa da, işçinin boşta geçirdiği sürelere ilişkin ücretini istemesi nedeni ile davanın devamında işçi açısından bir yarar olduğu ortadadır.

1.6. İşverenin İşçiyi İşe Başlatmaması

1.6.1. İş Sözleşmesinin İşe Başlatmama Halinde Sona Ermesi ve İhbar – Kıdem Tazminatı

İş Kanunu'nun 21. maddesine göre yargı organı tarafından feshin geçersizliğine karar verildiğinde işçiyi bir ay içinde işe başlatmayan işveren, işçinin iş sözleşmesini feshetmiş olmakta, yani iş akdi, başta geçersiz fesih yapıldığında değil işçinin işe başlatılmaması tarihinde sona ermektedir.[159]

İş sözleşmesi işverenin işçiyi işe başlatmamaya yönelik irade açıklamasıyla sona erdirildiğinde, işçinin ihbar ve kıdem tazminatı bu tarihteki giydirilmiş ücret esas alınarak hesaplanmakta, işçinin çalıştırılmadığı süre içinde meydana gelen zam ve

[159] Gülsevil Alpagut, "İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi," **III. Yılında İş Yasası**, Bodrum, Türk Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası Yayını, 2005, s. 248.

tavan artışları da göz önünde bulundurulmaktadır. Kıdem tazminatının tavanı bakımından yine bu tarih esas alınmaktadır. [160]

İşçiye bildirim sürelerine ilişkin ücret peşin ödendiyse ve kıdem tazminatı verildiyse bu ödemeler, işe başlatılmayan işçi de kalacaktır. İşçinin işe başlatılmamasıyla, iş sözleşmesi işverence feshedilmiş olduğundan, işçiye ödenmeyen kıdem tazminatının da verilmesi gerekmektedir. İşçinin bu hakları daha önce ödenmiş ise, geçersiz yapılan fesih ile işe başlatılmama tarihi arasında geçen sürede iş sözleşmesi devam ettiğinden, söz konusu sürenin getireceği farklarında işçiye ayrıca ödenmesi gerekmektedir.[161]

Kıdem ve ihbar tazminatının hesabında göz önüne alınacak süre, işçinin çalıştırılmadığı sürenin tamamı değil, sadece kararın kesinleşmesine kadar geçen, en çok dört aylık, süre olacaktır. Dört aydan daha kısa bir süre içinde karar verildiyse, hesaplamada dikkat edilecek süre de o kadar olacaktır.

1.6.2. İş Güvencesi Tazminatı

Kanun'un 21. maddesi uyarınca, işçiyi başvurusu üzerine işveren, bir ay içerisinde işe başlatmazsa, işçiye en az dört en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olacaktır. Mahkeme feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarını da belirleyecektir. Yüksek mahkeme, dört ile sekiz aylık ücret tutarındaki tazminatın bu yönde talep olmasa dahi hüküm altına alınması gerektiği görüşündedir.[162] Nitekim, işe iade davası bu talepleri de kapsamaktadır.

Feshin, sendika üyeliği veya sendikal faaliyetlerden dolayı ya da işyeri sendika temsilciliği nedeni ile yapılması halinde hükmedilecek iş güvencesi tazminatı, işçinin bir yıllık ücreti tutarından az olamaz. Görüldüğü üzere iş kanunu sendikalı işçiyi koruma ilkesini de hükümlerinde ortaya koymaktadır.

---

[160] Münir Ekonomi, **a.g.e.,** s. 17.
[161] Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş, **a.g.e.**, s. 262.
[162] Polat Soyer, **a.g.e.**, s. 63.

Mahkemenin iş güvencesi tazminatına hükmedebilmesi için, işçinin işe iade davası açmış olması yeterlidir. Ayrıca işçinin, iş güvencesi tazminatı talep etmesi gerekmemektedir. Çünkü bu tazminat, işçinin işe iadesinin işverence kabul edilmemesinin bir sonucudur. Nitekim Kanun hükmünde de bu ifade açıkça yer almaktadır.

İş Kanunu'nda sadece ihbar ve kıdem tazminatının para veya parayla ölçülmesi mümkün menfaatler de göz önünde tutularak hesaplanacağı hükme bağlandığından, iş hukuku öğretisinde ve yargı kararlarında iş güvencesi tazminatının çıplak ücret üzerinden hesaplanacağı kabul edilmektedir.[163]

İş güvencesi tazminatı geçersiz fesih halinde değil, işe iade kararı alan işçinin işverence işe başlatılmaması halinde ve tarihinde doğduğundan, faizin bu tarihten itibaren işletilmesi gerekmektedir.[164] Yargıtay, bu tazminatın işçinin işe başlatılmaması durumunda peşin ödenmesi gerektiğinden, dava tarihinden itibaren faiz yürütülmesinin hatalı olduğunu belirtmiştir.[165] Kanun'da iş güvencesi tazminatı için özel bir faiz türü öngörülmediğinden yasal faiz uygulanması gerekmektedir.[166]

1.6.3. Boşta Geçen Sürelere İlişkin Ücretin ve Diğer Hakların Ödenmesi

4857 sayılı İş Kanunu'nun 21. maddesinde "…kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre için işçiye en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir…" hükmü yer almaktadır. Yargı organından, iş akdinin feshinin geçersizliği yönünde karar alan işçi işe başlatılmadığı takdirde, iş güvencesi tazminatına hak kazanabileceği gibi; ayrıca işe başlatılsın ya da başlatılmasın boşta geçen sürelere ilişkin ücretinin ve diğer haklarının en çok dört aylık kısmını da isteyebilmektedir.

Dava daha uzun sürmüş olsa dahi işçiye en çok dört aya kadar ücreti ve diğer hakları ödenecektir. Her ne kadar ilgili hükümde seri muhakeme usulünden söz edilse de,

---

[163] Savaş Taşkent, **a.g.e.**, s. 47.
[164] Hamdi Mollamahmutoğlu, **a.g.e.**, s. 578.
[165] Şefik Çalık, **a.g.e.**, s. 193.
[166] Mehmet Uçum, **a.g.e.,** s. 266.

ülkemizde bu uygulamanın belirtilen sürede gerçekleşmemesi nedeni ile boşta geçen süreye ilişkin ödemenin dört ayla sınırlandırılmamış olması daha uygun olurdu. Ancak Yargıtay kararları incelendiğinde iş güvencesi tazminatında olduğu gibi boşta geçen süreye ilişkin ücretin süre itibarıyla saptanması ile yetinilmesini, miktar olarak belirlenmemesi gerektiğini kararlaştırdığı görülmektedir. Yargıtay, boşta geçen sürelere ilişkin ücretin işveren tarafından ödenmesi için, işçinin talep etmesi zorunluluğunu aramamaktadır.

İşçiye ödenmesi gereken ücretin, işçi çalıştırılsaydı ödenecek ücret olduğundan ve feshin geçersizliği kararı verildiğinde iş ilişkisi bitmemiş sayılacağından, iş güvencesi tazminatından farklı olarak, giydirilmiş ücret olması gerekmektedir.[167]

İş sözleşmesi feshedilen işçinin işsizlik sigortasından yararlanmış olması ile ilgili öğretide farklı görüşler bulunmaktadır. Bir görüşe göre, işçi işsizlik sigortasından yararlanmış olsa dahi kararda bir değişiklik olmayacaktır.[168] Diğer bir görüşe göre ise, bu durum çelişki yaratmaktadır. İşsizlik sigortasının işsiz kalan işçiye verilmesi nedeni ile bu ödeneği alan kişinin gelir getiren bir işte çalışmaması gerekmektedir. Feshin geçersizliği durumunda iş ilişkisi sona ermemiş sayılacağından ve işçi en çok dört aya kadar hak ettiği ücretini alacağından kişi, işsiz kalmış olmayacaktır. Bu görüşü savunanlar, işçinin ödeneğinin kesilmesi ve alınan ödemelerin Türkiye İş Kurumu'na iade edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle, bir düzenleme yapılarak İşsizlik Sigortası Kanunu hükümleri ile İş Kanunu'nun iş güvencesi kurallarının uyumunun sağlanması uygun olacaktır.[169]

1.7. İşçinin Dava Sürerken Başka İşte Çalışması

İşçinin, hayatını sürdürebilmesi için, işe iade davası devam ederken bir başka işte çalışmaya başlaması olağan bir durumdur. İşçinin dava sürerken başka bir işte çalışmaya başlaması ve işe iade davasının işçinin lehinde sonuçlanması halinde boşta geçen süreye ilişkin en çok dört aya kadar ücretin ödenip ödenmeyeceği veya nasıl ödenmesi gerektiği ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır.

---

[167] Öner Eyrenci, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan, **Bireysel İş Hukuku**, s. 142.
[168] Mehmet Uçum, **a.g.e.,** s. 87.
[169] Gülsevil Alpagut, **a.g.e.,** s. 248.

Bir görüşe göre, iş akdi feshedildiği için iade davası açan işçi dava sürerken başka bir iş bulup çalışırsa ve mahkeme de feshin geçersizliğine ve en çok dört aylık ücret tutarının ödenmesine hükmederse, işçinin başka işten kazandığı miktarın bu dört aylık ücretten düşülmesi gerekmektedir.[170] Ancak sınırlı bir alacak hakkından indirim yapılması gerektiğini öne süren bu görüş, her şeyden önce adalete ve işçinin korunması ilkesine uygun düşmemektedir. Ayrıca yasa koyucu gerek görseydi söz konusu mahsup işlemini hükümde belirtme yoluna giderdi.

Diğer bir görüşe göre ise, Kanun hükmünde işçinin çalışmadığı değil, işveren tarafından çalıştırılmadığı süreden söz edildiğine göre, dava sırasında işçi başka bir işte çalışsın veya çalışmasın bu parayı almaya hak kazanmaktadır.[171]

Davanın işçinin lehinde sonuçlanmasına rağmen, işçi bulduğu işte çalışmaya devam etme kararı verirse ve on iş günü içinde işe başlamak için işverene başvurmazsa, fesih geçerli sayılarak, işçi ile işveren arasındaki iş sözleşmesi sona ermektedir.

1.8. Geçersiz Feshin Sonuçlarına İlişkin Hükümlerin Niteliği

4857 sayılı İş Kanunu'nun 21. maddesinin son fıkrası uyarınca "Bu maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkra hükümleri sözleşmeler ile hiçbir surette değiştirilemez; aksi yönde sözleşme hükümler geçersizdir." Yasanın Gerekçesi'nde de "Maddede öngörülen tazminatların sözleşmelerle arttırılmaması için, bunların değiştirilemeyeceği vurgulanmıştır." ifadesi yer almaktadır.

Görüldüğü üzere, İş Kanunu'nun 21. maddesinin ilk üç fıkrası mutlak emredici hale getirilmiş, tarafların sözleşme serbestisi sınırlandırılmıştır. İşçi lehine de olsa toplu iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesiyle adı geçen hükümlerin değiştirilmesi yasaklanmıştır.[172]

---

[170] Ömer Ekmekçi, **İş Güvencesi Kurumu ve İşe İade Davaları**, 15 Ocak 2005 Toplantısı, İstanbul, Legal Yayınları, 2005, s. 179.
[171] Öner Eyrenci, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan, **a.g.e.**, s. 142.
[172] Sarper Süzek, **a.g.e.**, s. 490.

2.BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİNİN ETKİLERİ

2.1. İş Güvencesinin İktisadi ve Sosyal Etkileri

İş güvencesinin Türk Endüstri İlişkileri'nin gündemine oturmasının nedeni, uygulandığı ülkeler üzerinde yaratmış olduğu ekonomik ve sosyal etkilerdir. İktisadi etkiler makro ekonomik etkileri, sosyal etkiler mikro ekonomik etkileri ifade etmektedir.

İş güvencesi, sosyal tarafları ve devleti zorlayan önemli bir sorundur. Bir yanda, sadece çalışması karşılığı elde ettiği geliri ile geçinmek zorunda işçi; diğer yanda ekonomik gereklere uygun ve rasyonel bir şekilde üretim yapmak ve kar elde ederek işletmenin geleceğini tehlikeye atmak istemeyen işveren ve bunlar arasındaki ilişkiyi dengelemeye çalışan "sosyal devlet" için birçok zorluk söz konusudur.[173]

Çalışma hayatının en önemli yönü iş ilişkisinin sürekliliğinin korunmasıdır. Bu aynı zamanda iş hukukunun da temel amaç ve ilkesidir. İş hukukunun gelişim sürecinde iş güvencesi sürecinde en önemli adım; haklı nedenle fesihler dışında iş sözleşmesinin sona erdirilmesini sınırlayan kuralların İş Kanunumuza girmiş olmasıdır.[174]

2.1.1. İktisadi Etkileri

İş güvencesinin iktisadi etkileri; istihdama, kayıt dışı ekonomiye, sermaye hareketlerine, ulusal ve uluslar arası rekabete etkisi olarak ele alınacaktır.

---

[173] Muzaffer Koç, **a.g.e.,** s. 24.
[174] Şefik Çalık, **a.g.e.,** s. 160.

2.1.1.1. İstihdama Etkileri

Emeği üretim faktörlerinden bir olarak değerlendiren, piyasaya devlet müdahalesini reddeden, emeğin de piyasadaki arz ve talebe göre belirlenmesi gerektiğini öngören[175] liberal ekonomik görüşlere göre; devletin koruyucu kanunlarla işgücü piyasasına müdahalesi, istihdam dengesi açısından tehlike unsuru sayılmaktadır.

İş güvencesi, değişen ekonomik koşullar, artan rekabet ve esnekleşme gereği nedenleri ile özellikle çağımızın büyük sorunlarından biri olma yolundaki işsizliğin azaltılması çabalarının önünde bir engel olarak görülmeye başlanmıştır.[176]

İşsizliğin kronikleşmesi ve esnekleşme yönündeki talepler üzerine yapılan bazı araştırmalar, işveren çevrelerinin de savunduğu görüş gibi,[177] iş güvencesinin istihdam, rekabet gücü ve işsizlik üzerinde olumsuz yönde etkileri olduğunu gösterirken, bir kısım araştırmalar ise olumlu yönde etkilerini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; iş güvencesi, işten çıkışlar ile birlikte işten çıkan bir işçinin iş bulma olasılığını da azaltmaktadır. Bu görüşün arkasında olanlar, yapısal işsizliğin giderilmesinde katı iş güvencesi uygulamalarının gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bir diğer araştırmanın sonuçları ise Avrupa ülkelerinde işverenlerin, satışların azaldığı dönemlerde, işçi çıkarmak yerine işçiyi geliştirdiğini, esnek çalışma yöntemlerini uygulayabildiğini; ancak işten çıkarmanın kaçınılmaz olması durumunda işten çıkarma yoluna gittiğini ortaya koymakta; aynı zamanda eğitim ile vasıf kazanmış bir işçinin işten çıkarılmış olsa dahi piyasada daha kolay iş bulabileceklerini belirtmektedir.[178]

Yeni dünya düzeni ve buna paralel inşa edilmeye çalışılan endüstri ilişkileri sistemlerinde, iş güvencesi ve esneklik arasında sağlanacak doğru dengenin, sadece iş hukuku boyutuyla işçi ve işveren arasındaki iş ilişkisinin çerçevesini düzenlemesi beklenmemektedir. Aynı zamanda bu iki tarafı doğru kavrayacak bir çalışma

---

[175] Muzaffer Koç, **a.g.e.** , s. 26.
[176] Mustafa Yaşar Tınar, Oğul Zengingönül, **a.g.m.,** s. 53.
[177] Metin Kutal, "İş Güvencesinin İktisadi ve Sosyal Etkileri Üzerine Bazı Düşünceler," **İş Hukukunun Ulusal ve Uluslar arası Temel ve Güncel Konuları**, Münir Ekonomi'ye 60. Yaş Günü Armağanı, Ankara, Kamu-İş Yayını, 1993, s. 202.
[178] Mustafa Yaşar Tınar, Oğul Zengingönül, **a.g.m.,** s. 54-58.

mevzuatının ülkenin büyüme, istihdam ve rekabet edebilirlik gücüne yapacağı katkının da hesaba katılması gerekmektedir.[179]

Yeterince esnek bir iş piyasasında iş güvencesi düzenlemelerine geçilmesi, esneklik ve küresel rekabetin önem kazandığı bir dönemde, istihdamı arttırmanın önünde engel oluşturmaktadır.[180]

İş güvencesi uygulamaları; eğer ülkelerin koşullarına uyarlanabilirse, makro ekonomik politika, mali politika, sanayi politikası gibi etmenlerle uyumlu hale getirilebilirse[181] ve bir takım esnek hükümlerle düzenlenirse, o ülkelerdeki istihdam politikalarını etkilemeyecektir.[182] İstihdamın, birçok faktörün etkilemesi ile şekillenmesi neticesinde, her ülkenin kendine özgü sorunları, kendi iç dinamikleri, istihdam yaratma potansiyelini etkileyebilmekte; bir ülkede başarılı olan politikalar, başka bir ülkede aynı sonucu vermemektedir.

Feshe karşı korunmanın güçlü olmasının, istihdam üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı düşüncesi, iş güvencesi aleyhindeki görüşlerin önemli dayanağıdır. İş güvencesi hükümleri, bir yandan istihdamdan işsizlik statüsüne geçişi oransal olarak azaltırken, öte yandan da işsizlerin iş bulmasını zorlaştırmaktadır.[183] Bu yaklaşım öğretide eleştirilerek genel kabul görmemekte; iş güvencesinin işsizliği arttırma ya da azaltmada ve istihdam düzeyi konusunda önemli bir etkisi olmadığı belirtilmektedir.[184]

2.1.1.2. Kayıt Dışı Ekonomiye Etkisi

Kayıt dışı ekonomi hem devleti gelir kaybına uğratmakta, hem de kayıt dışı çalışanların sosyal güvenceden mahrum kalmalarına neden olmaktadır. Kayıt dışı

---

[179] Ali Rıza Büyükuslu, **a.g.e.,** s. 144-145.
[180] Mustafa Yaşar Tınar, "İşsizlik ve Esneklik Ekseninde İş Güvencesi," (Çevrimiçi), www.tisk.org.tr, 23 Mayıs 2008.
[181] Erdal Egemen, "Rekabet Gücü, Ekonomik Etkinlik ve İş Güvencesi," (Çevrimiçi), www.calisma.org, 17 Mart 2009, s. 647.
[182] Metin Kutal, **a.g.m.,** s. 20.
[183] Fatih Tokatlı, "AB Komisyonu: İş Güvencesi İstihdama Zarar Veriyor," (Çevrimiçi), www.tisk.org.tr, 23 Mayıs 2008.
[184] Nusret Ekin, "İş Güvencesin Çalışma Hayatındaki Önemi ve Mevcut Düzenlemenin Yarattığı Sorunlar," **Akdin Feshinde Yargı Denetimi Sempozyumu**, Ankara, Türk-İş Yayını, 1992, s. 33.

istihdam nedenleri arasında gösterilen ve işçi lehine emredici düzenlemeler olarak ifade edilebilecek olan iş güvencesi, işçinin emek geliri üzerinde oynanarak, işçilik maliyetlerini minimize edilmesine engel oluşturacağından, bazı işverenleri kayıt dışına itebilmektedir.[185]

Yapılan araştırmalar iş güvencesinin kayıt dışılığı teşvik ettiği ve arttırdığını göstermektedir. İşverenler, işçilik maliyetlerinin, sosyal ve ekonomik yüklerini arttırması, her an ve herhangi bir sebebe dayanmadan işçinin iş sözleşmesini sona erdirme imkanını kısıtlaması, geçerli sebep olmaksızın iş sözleşmesinin feshi halinde işe iade veya başka ek tazminatlarla karşı karşıya kalacak zorunda olması nedeni ile kaçak işçi çalıştırmaya yönelmekte ve böylece kayıt dışı istihdamı arttırmaktadır.[186] Ancak bu durum, daha çok kalifiye elemana ihtiyaç duyulmayan işler için söz konusu olmaktadır. Belli bir mesleki eğitim almış işçiler ile yapılan iş gereği eğitim görmüş ve mesleki bilgi edinmiş teknik elemanların yerine kaçak işçi çalıştırılması mümkün olmayacaktır.

İş güvencesi bütün işletmeler tarafından kabul edilir ve esnek şekilde uygulanabilirse kayıt dışı çalışan işletmeler de ekonomiye kazandırılmış olacaktır. Böylece iş güvencesi sistemi "kayıt dışı ekonomi"nin, dolayısıyla işverenler arasındaki haksız rekabetin önlenmesinde yararlı olacaktır.[187] Ancak yalnızca işletmelerin ve işverenlerin değil işçilerinde bu konuda bilinçlendirilmesi, devletin de kayıt dışılığa karşı etkin bir denetleme sistemi geliştirmesi gerekmektedir.

2.1.1.3. Sermaye Hareketlerine Etkisi

Katı bir iş güvencesi, yabancı sermayenin işçilik maliyetinin düşük olduğu ülkelere yönelmesine ve yerli sermayenin ülke dışına kaçmasına neden olmaktadır. Nitekim yabancı sermaye genellikle emek maliyetinin düşük olduğu ülkeleri tercih etmektedir. İş güvencesi ise emek maliyetinin düşmesini engellemektedir. Her ne kadar asgari ücret ile işçi çalıştırmak mümkün olsa bile, işçinin kıdemi neticesinde

---

[185] Recep Makas, "İş Güvencesinin Muhtemel Ekonomik ve Sosyal Etkileri," **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.V, Sayı: 9, Ocak 2003, s. 103.
[186] Muzaffer Koç, **a.g.e.** , s. 26.
[187] Öner Eyrenci, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan, **a.g.e.**, s. 131.

artan ücreti ve toplu iş sözleşmesi ile sağlanan haklar yabancı sermaye üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Sermaye hareketlerini yönlendiren tek faktör iş güvencesi ve işgücü maliyetleri değildir. İç ve dış siyasal istikrar, idari formalitelerin basitliği, vasıflı işgücü, coğrafi konum, enerji kaynaklarının maliyeti, ihracat olanakları, endüstri ilişkileri sisteminin işlerliği, sendikacılık, toplu pazarlık,[188] geniş pazar olanakları ve hammadde[189] de önemli faktörlerdir.

Ülkemizde yabancı sermaye girişi 1980'lerden sonra, toplu pazarlığın işlerlik kazanmasına ve ücretlilerin satın alma gücünde önemli artış olmasına rağmen hız kazanmıştır.[190] Devlet kayıt dışı istihdamı önlemek amacı ile yasal şartları uygulayan işverenlerin yükünü yeni vergiler, yeni vergi oranları, sosyal sigorta prim artışları ile daha da ağırlaştırmaktadır. Emek yoğun işlerde bu tür uygulamalar, işçiliğe yüksek maliyet getirmekte, iş güvencesi hükümleri ve işçinin işe iadesi halinde tazminatların ağır yükleri, yatırımların ülkemizden uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Yabancı yatırımın çok olduğu ülkelerde uzun vadede işgücü piyasalarında farklılaşmalar görülmektedir. Yatırım yapılan ve gelişmekte olan ülkeler daha çok işgücü talebi, daha yüksek ücret, daha iyi yaşam standardı ve çalışma koşullarına sahip olmakta, örgütlenme ve koruyucu hükümler bu gelişmeleri takip etmektedir.[191]

2.1.1.4. Ulusal ve Uluslararası Rekabete Etkisi

İş güvencesi gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde rekabeti etkilemektedir. Çok sayıda işçi çalıştıran işletmeler, özellikle sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık konusunda az sayıda işçi çalıştıran işletmeler karşısında haksız rekabete maruz kaldıklarını iddia etmektedirler. Gerçekten de küçük işletmelerde işverenler, sendikal faaliyetlerin olmaması nedeni ile işçilik maliyetlerini düşürerek büyük işletmelere karşı haksız rekabet oluşturmaktadırlar.[192]

---

[188] Yaşar Köstebekçi, **a.g.m.** , s. 4.
[189] Recep Makas, **a.g.m.,** s. 103.
[190] Metin Kutal, **a.g.m.,** s. 205.
[191] Erdal Egemen, **a.g.m.,** s. 648.
[192] Recep Makas, **a.g.m.**, s. 102.

Küreselleşme neticesinde artan rekabetin uluslararası boyuta taşınması nedeni ile ülkelerin ekonomik başarıları da uluslararası platformdaki başarılarıyla ölçülmektedir. Bu açıdan üretim maliyetlerinin ve dolaylı olarak işgücü maliyetlerinin azaltılması gerekmektedir.

İşgücü maliyetlerini azaltmak bu noktada yüksek ücretli işgücünün işten çıkarılması ve yerine ucuz işgücü alınmasını gerektirmemektedir. Nitekim bu anlayış sosyal devlet ilkesine de uymamaktadır. Ayrıca uluslararası piyasalarda başarılı olmanın tek yolu ucuz işgücü maliyeti değildir. İşgücü maliyetlerini azaltmak için çalışanların haklarını kullanmalarına engel olmak, çalışanlara eğitim ve gelişim olanakları sağlamamak ve iş güvencesinin olmamasından kaynaklanan stres ortamının çalışanların verimini azaltması, kaliteli ürünlerin üretilmesine neden olacak ve neticesinde de rekabette başarıyı engelleyecektir. Bu nedenle yalnızca işgücü maliyetlerini azaltmaya odaklanmamak; kaliteli ve standartlara uygun üretim, modern pazarlama çalışmaları, tüketici odaklı üretim, uygun sevk ve teslimat gibi[193] faktörlerin de uluslararası rekabette ön planda olduğunu göz ardı etmemek gerekmektedir.

2.1.2. Sosyal Etkileri

İş güvencesinin sosyal etkileri, ulusal boyuttan ziyade işletme içi uygulamaları ifade etmektedir. Bu bağlamda iş güvencesinin işletme yönetimi ve endüstri ilişkileri üzerinde etkilerinden söz etmek gerekmektedir.

2.1.2.1. İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi

İş güvencesi işletmenin temel üretim faktörü olan işgücü ile ilgilidir. Bu nedenle iş güvencesi, işletme yönetiminde insan kaynakları yönetimi ve buna bağlı olarak personel seçimi politikaları, eğitim hizmetleri, istihdam türleri, yatırım kararları gibi uygulamaları da etkilemektedir.

İş güvencesinin her şeyden önce çalışanın verimliliği üzerine etkileri bulunmaktadır. İş güvencesinin varlığı, işçinin çalışmasının devamlılığını ve geleceğine güvenle

[193] Recep Makas, **a.g.m.** , s. 103.

bakabilmesini sağlamaktadır. Kendisinin ve geçindirmekle yükümlü olduğu kişilerin gününe ve geleceğine güvenle bakabilen işçinin motivasyonu ve işletmeye bağlılığı artmakta; işgücünden yüksek verim alan işletme de kar elde etmektedir. Maliyet kaygısı ile işçisine düşük ücret veren işletmelerde verimliliğin de düşük olacağı şüphesizdir. Özellikle kayıt dışı ekonominin yaygın olduğu emek yoğun işletmelerde, işçilere hak ettiklerinden daha az ödeme yapılması, işçilerin yaratıcılık ve girişimcilik ruhunu engellemektedir. İşçilere sağlanması gereken asgari çalışma haklarının yokluğu, tehlikeli ve sağlıksız çalışma koşulları ve iş kaygısı, verimliliğin azalmasına ve meslek hastalıklarına neden olmaktadır.[194]

İş güvencesinin verimliliği arttıracağını ortaya koyan araştırmaların aksine, kavramın işçiler açısından farklı algılanabileceğini savunan görüşler de vardır. Bu bakış açısının altında işçilerin, iş güvencesini yanlış anlama olasılıkları yatmaktadır. Nitekim işçilerin, iş güvencesi kapsamında bulunmaları nedeni ile işverenlerin kendilerini hiçbir sebeple işten çıkaramayacağı düşüncesini benimsemeleri, disiplin dışı davranışlarda bulunmalarını ya da verimliliklerini düşürmelerini de beraberinde getirebilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki; iş güvencesi işçinin işten çıkarılmasını engellememektedir.

İş güvencesi işletme yönetiminde istihdamın türü üzerinde de etkili olabilmektedir. İş güvencesinin birçok ülkede sözleşme türü itibari ile belirli süreli sözleşmelerle çalışanları kapsamaması, kanunlarda her ne kadar belirli süreli sözleşme yapılabilmesi için esaslı neden koşulunu öngörülse de, işverenlerin belirli süreli iş sözleşmelerini tercih etmelerine neden olmaktadır. Ayrıca geçici işçi çalıştırma ve Türk hukukunda standart dışı çalışma ile ilgili yeterli yasal düzenlemelerin olmaması nedeni ile standart dışı çalışma yoluna da gidilmektedir.

Esnek çalışma uygulamalarının çalışanlar aleyhine sonuçlar doğurmaması için ülkelerdeki iş güvencesi hükümlerinde ve uluslararası sözleşmelerde koruyucu hükümler de getirilmektedir. 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nin 2. maddesinde "bu

[194] Erdal Egemen, **a.g.m.,** s. 649-650.

sözleşmesinin koruyucu hükümlerinden kaçınmak amacıyla belirli süreli hizmet sözleşmesi yapılmasına karşı yeterli güvenceler alınmalıdır"[195] denilmektedir.

2.1.2.2. Endüstri İlişkileri Uygulamaları Üzerine Etkisi

İş güvencesinin olmadığı durumlarda işçiler işini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya oldukları için kanunlarla verilmiş olan haklarını tam olarak kullanamamaktadırlar.[196] Nitekim ülkemizde işçiler, işlerini kaybetme kaygısı nedeni ile işverenler aleyhine iş sözleşmesi sona erdirildikten sonra dava açabilmektedir.

İşçiler, sendika özgürlüğü, toplu iş sözleşmesi özerkliği, grev gibi haklarını; ancak iş güvencesi sistemi ile birlikte etkin olarak kullanabilmektedir. Nitekim iş güvencesi kapsamında olan işçi, kanunda iş sözleşmesinin feshi için geçerli neden oluşturmayacak haller başlığı altında işçilere sendika özgürlüğünü sağlayan hükme dayanarak, sendikalara özgürce üye olabilmektedir. Bu noktada iş güvencesinin gerçek sendikacılığın işleyebilmesi için de büyük önem taşıdığını söylemek yanlış olmayacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri, karmaşık ve dinamik bir bütün oluştururlar. İki sistemin de iş ilişkilerini düzenleme amacıyla çalışması nedeni ile karşılıklı etkileşim içindedirler. Ancak endüstri ilişkileri için toplu ve taraflardan birinin sendika olduğu, insan kaynakları yönetimi içinse bireysel ve taraflardan birinin salt işçi olduğu ortak bir alan söz konusudur.[197]

Görüldüğü gibi iş güvencesi sadece işçiye istihdam güvencesi sağlamakla kalmamakta, diğer bütün sosyal haklara da işlerlik kazandırmaktadır.[198]

---

[195] Tankut Centel, **Türkiye'nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri**, 2. Bası, İstanbul, MESS Yayınları, Yayın No: 428, 2004, s. 389.
[196] Metin Kutal, **a.g.m.,** s. 209.
[197] Tijen Erdut, "Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi," **Mercek Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz 2001, s. 56.
[198] Metin Kutal, **a.g.m.,** s. 210.

2.2. İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İşçi bir işyerinin sadece en değerli kaynağı değil, aynı zamanda en önemli zenginliğidir. İşçi diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder.[199]

İşletmelerde insan faktörünün öneminin kavranması, birçok uygulamayı kapsayan[200] insan kaynakları yönetiminin gelişimine büyük katkı sağlamıştır.[201] İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça, işçilerin verimi ve yapılan işlerin kalitesi de artmaktadır. Böyle bir sistemin kurulabilmesi için insana saygının esas olması ve önce insan anlayışının benimsenmesi zorunludur.[202]

Genel olarak insan kaynakları yönetimi; "örgütün ihtiyaçları doğrultusunda en uygun işçiyi, en ekonomik şekilde temin etme, iş tanımları hazırlama, görev-yetki ve sorumluluklarını belirleme, işleri değerlendirme, işçileri eğitme ve geliştirme, kariyerlerini planlama, performanslarını ölçme, ücretlerini belirleme ve bu bağlamda işçileri örgüt amaçları doğrultusunda planlama, örgütleme, yöneltme, koordine etme, kontrol etme ve yine bu işçilere her açıdan yatırım yapma konularındaki çabalar" dır.[203]

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı kurumun hedeflerine en verimli şekilde ulaştırılmasını sağlamak, çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinin rasyonel kullanılmasını sağlamak ve işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak, iş yaşamının kalitesini yükseltmektir.

---

[199] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Bursa, Alfa Aktuel Basım Yayın, 2005, s. 2.
[200] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, Nisan 2003, s. 12-13.
[201] Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 225, İstanbul, 1993, s. 64.
[202] Asuman Uluçınar Türker, **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, 1. B., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000, s. 41.
[203] Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. Baskı, İstanbul, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı, Aralık 2004, s. 172.

İnsan kaynakları yönetiminin özellikleri ve uğraş alanları; insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, işçilerin tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.[204]

İnsan kaynakları yönetiminde istihdam politikalarının etkin olarak kullanılması, işgücü devir hızını asgariye indirmektedir. İşletmelerde verilen eğitim sayesinde; işçilerin kuruma olan güveni, bağlılığı, motivasyonu ve dolayısıyla da işletmenin verimliliği artmaktadır. Böylece işçi işini severek yapmaya başlamakta ve[205] etkin istihdam politikalarının uygulanmasıyla kaliteli işçiler kaçırılmamaktadır.[206] İnsan kaynakları uygulamalarının tamamı, işletmeler için yaşamsal önem taşımaktadır.[207]

2.2.2. İş Güvencesi Hükümlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Uygulamaları Üzerindeki Etkisi

İş güvencesi hükümleri ile gelen değişimlerin insan kaynaklarının stratejik önemini arttırması açısından bir fırsat olduğu, bununla birlikte insan kaynakları yöneticilerinin tüm süreçleri hızla gözden geçirmeleri gerektiği üzerinde durulmuş ve aşağıda belirtilen konuların yasaya uyum sağlamak açısından kritik olduğu vurgulanmıştır.[208]

- İşletmelerde iş tanımlarının oluşturulması,
- İş profillerinin, yetkinliklerin tanımlanması, işçilerle paylaşılması,
- İş sözleşmelerinin görev tanımlarını ve iş profillerini içerecek şekilde düzenlenmesi ve yasayla uyumlu hale getirilmesi,

---

[204] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.,** s. 18-21.
[205] Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, 1. B., İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2002, s. 171.
[206] Salim Çam, **a.g.e.**, s. 171.
[207] Meltem Yaman, **İnsan Kaynakları-Kişi ve Kurumlara Öneriler**, 1.B., İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2000, s. 264.
[208] Gülden Erdem Optur, "4857 Sayılı İş Yasasının İş Güvencesi Hükümleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, SBE, 2005), s. 80.

- İşletmenin ihtiyaç duyduğu sayıda, doğru işe doğru kişinin alınması amacıyla işletmenin işe alma, seçme ve yerleştirme sürecinin düzgün bir şekilde yapılandırılması,
- İş sözleşmelerinin belirsizliğe yer vermeyecek şekilde hazırlanması,
- İşçi sicil dosyalarının güncel tutulması,
- İhtiyaç duyulan işçinin kadrolu olarak değil, serbest işçilerden faydalanılarak karşılanması gibi farklı çalışma modellerinin değerlendirilerek uygulanması,
- Performans kriterlerinin net bir şekilde tanımlanması, hedeflerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve işçilerin performansının farklı taraflardan geri bildirim alınarak izlenmesi,
- İşçilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi, bununla birlikte eğitim sonuçlarının ve eğitimden edinilenlerin işletmeye yarattığı katma değerin izlenmesi,
- İşçilerin kariyer planlarının gerçekleştirilmesi ve izlenmesi,
- İşletme içerisinde adil bir ücret sisteminin uygulanması,
- İşçilerin memnuniyetlerinin düzenli olarak ölçümlenmesi,
- İşletmelerde denetim mekanizmasının kurulması ve aktif olarak işletilmesi,
- İşyeri yönetmeliklerinin ve çalışma ilkelerinin oluşturulması.

Yukarıda yer alan maddeler genel anlamda insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını içermektedir. İş güvencesinin yasal düzenlemelerle sağlanması, insan kaynakları bölümlerinin fonksiyonlarını başarı ile yerine getirip getirmediklerini ortaya koymaktadır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun şirketlerin insan kaynakları yönetimi açısından daha "kurumsal" bir yapıya geçmesinde önemli bir adım olduğu düşünüldüğünde, yeni yasanın insan kaynakları yönetiminin sistematik yapılması açısından iyi bir fırsat olduğu görülmektedir.

İş güvencesine yönelik hükümlerin kabulü, işletmelerde insan kaynakları bölümünün stratejik önemini arttırmaktadır. Kanun'un bir numaralı uygulayıcıları olarak insan kaynakları bölümünün, getirilen hükümleri doğru yorumlayabilmesi ve doğru uygulayabilmesi, işletmeler ve çalışma barışı açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Zira getirilen düzenlemeler gereği feshin geçerli nedene dayandığına ilişkin ispat

yükü işverenin omuzlarındadır. Bu nedenle işçinin yeterliliğine ve davranışlarına ilişkin kayıtların ve özellikle çalışanların performansını ölçümleme sisteminin yeterli açıklığa sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle İnsan Kaynakları bölümlerinin, çalışanların işe alınmasından işten ayrılmalarına ilişkin geçecek süreçte, özellikle personel sicil dosyalarının eksiksiz ve güncel tutulması gibi sorumlulukları önem kazanmaktadır. Ancak bu sorumlulukların tam olarak yerine getirilmesi halinde feshe karşı açılan davalarda fesih sebebinin ispatlanabilmesi mümkün olmaktadır.

2.2.2.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerine Etkisi

2.2.2.1.1. Performans Yönetimi Üzerine Etkisi

Performans değerlendirmesi, işgörenin sadece işteki verimliliğini ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.[209] Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin, bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası,[210] bir başka ifade ile önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile işçinin bilgi, beceri ve yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını ve benzer niteliklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek, işteki performansının ölçümlenmesi sürecidir.[211]

Performans değerlendirmenin sonuçları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, çalışanlara ilişkin kararlar alınmasında önemli bir veri tabanıdır. Nitekim bu sonuçlara bağlı olarak ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik planlama, eğitim ihtiyacı analizi, işin yeniden düzenlenmesi, insan kaynakları süreçlerinin işleyişi ile ilgili bilgi edinimi, sözleşme yenileme veya işten çıkarma söz konusu olmaktadır.

Bir işletmenin performans değerlendirme sistemi, kurumsal hedeflerden yola çıkılarak bireysel hedeflere yayılmayı hedef almalı, performans sistemi işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu hale getirmelidir.

---

[209] Zeyyad Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 160.
[210] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.,** s.297.
[211] Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı., Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000, s. 65.

İşçinin yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksikliklerinin bilinmesi ve çalışmalarının değerlendirilmesi, performansı etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır.[212] İşçilerin, performanslarını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır.[213]

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde işçilerin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve işçilerin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.[214]

Performans değerlendirme, işletme yönetimin işçileri daha iyi tanımasına, onları detaylı olarak analiz etmesine, karşılıklı iletişimin artmasına, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, geleceğe yönelik planların yapılmasına katkıda bulunmaktadır. İşletme için performans değerlendirme sisteminin yararları, işletme amaçları doğrultusunda gerçekleşmektedir.[215] İşçi açısından bakıldığında ise performans değerlendirme süreci, işçilerin kendi performanslarının ve eksiklerinin farkına varmalarına, üst yönetimin beklentilerini daha net olarak görmelerine, işletmenin amaçlarını açık olarak kavramalarına yardımcı olmaktadır.[216] Ücrete yansıyan performans değerlendirme sistemi, çalışanların motivasyonunun artması ve daha verimli çalışmasını da beraberinde getirmektedir.

Performans değerlendirme süreci, işletmeninin en önemli insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Çünkü performans değerlendirme kimi zaman, seçme-yerleştirme sürecinde gerçekleşen hataların telafisini; kimi zaman da eğitim-geliştirme fonksiyonunun faydalı şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır. Ancak bu önemin fark edilebilmesi için, etkin bir performans değerlendirme sisteminin kullanılması gerekmektedir.

---

[212]Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 272.
[213] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti. 1994, s.2.
[214] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s. 334.
[215] Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s.10.
[216]Şadi Can Saruhan, Ayla Öncer Özdemir, **a.g.e.,** s. 187-188.

İş güvencesine ilişkin hükümlerin hukukumuza girmesinden önceki dönemlerde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları için neredeyse tamamen işletme içi bir uygulama olan performans kavramı, iş güvencesi hükümleri nedeni ile ilk kez mahkemeye karşı savunulması gereken bir kavram olmuştur.[217]

Çalışanın yetersizliğinden kaynaklanan geçerli sebepler arasında "ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma" ifadesine yer verilmesi, performans konusunda belli göstergelerin belirlenmesi, standart performans düzeylerinin oluşturulması gerektiği anlamına gelmektedir. Ayrıca; çalışanın gösterdiği niteliklere uygun performanstan daha düşük performansa sahip olması da geçerli sebepler arasında yer almaktadır. Bu nedenle iş güvencesinden sonra, eleman alımında daha bilimsel çalışılmasının, seçme – yerleştirme sistemini dikkatle yürütülmesinin ve dokümantasyona özen gösterilmesinin önemi artmıştır ve gün geçtikçe de artmaktadır.

İşletmelerde performans değerlendirmenin kullanılmasının amacı, işçilerin performanslarını ölçümleyerek hem işletmeye hem de işçiye, sonuçlar hakkında bilgi vermektir. Başarısız olduğu belirlenen işçilerin işten ayrılma kararlarının verilmesinde de performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır. Bu noktada, insan kaynakları bölümlerine düşen sorumluluk, mahkemeden işçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih davalarında, ispat yükümlülüğü açısından önem taşıyan, açık hükümler içeren, işyeri hedeflerini sağlamaya yönelik bir performans yönetim sistemi geliştirmektir.

Geçmiş uygulamalara bakıldığında birçok şirkette sistem var olsa dahi çoğu zaman sistemlerin yeterince etkin ve verimli şekilde çalışmadığı görülmektedir. Bunun nedenleri; performans sisteminde standartların belirlenmemesi ve objektif, konu ile ilgisi olmayan, gerçekçi olmayan, ölçülemeyen standartlar veya hedeflerin ölçümleme kriteri olarak konulması, değerlendirme yapan kişilerin objektif olmaması ve performans değerlendirme sistemini ciddiye almaması, kişiye performans ile ilgili olarak geri bildirimde bulunmaması veya geribildirimi yeterli bir şekilde yapmaması,

[217] Ömer Ekmekçi, **a.g.m.,** s. 101.

eğitim yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, terfi ve atama, işten çıkarma gibi çalışana yönelik kararlarda ölçümleme çıktılarının baz alınmamasıdır.

Performans sonuçlarının işe iade davasında delil olarak gösterilmesinin bir anlamı olabilmesi için, performans yönetim sisteminin kurulmasında ya da revize edilmesinde dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. İlk olarak, standartlar ve hedefler işteki başarıyı ölçmeye yönelik olmalıdır. İşin ne olduğu tanımlandıktan sonra, bu pozisyondan nelerin beklendiğinin ve beklentiler doğrultusunda kişinin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenmelidir. Kişiye hedefler verilecekse, hedeflerin kişiden beklenilen kritik performans göstergelerini yakalamaya yönelik somut, gerçekçi, ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler olması gerekmektedir. İkinci olarak sistemin yazılı, imzalı, onaylı ve mutabakatlı bir şekilde yürütülmesi ve performans değerlendirmenin en az yılda iki kere yapılması gerekmektedir. Son olarak da performans değerlendirme sistemi diğer insan kaynakları yönetimi alt sistemleri ile bağlantılı olmalıdır. Bu, sistemlerin etkinliği ve verimliliği için gerekli bir özelliktir. Öyle ki, çalışan ve işletme arasında çıkabilecek hukuksal sorunlarda sistemlerin entegre bir şekilde kurgulanmış olması, işverenin, çalışan motivasyonu ve verimliliğini sağlamada üzerine düşen sorumlulukları iyi niyet ve objektiflik çerçevesinde yapma isteğinde olduğunun bir göstergesidir.

İşçinin verimsizliğinden ve yetersizliğinden kaynaklanan bir fesihte dava yoluna gidilmesi durumunda ispat edebilme açısından performans değerlendirme sonuçları mahkemeye karşı kullanılmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirmenin bilimsel yöntemlerle yapılması, her türlü işin belgelerle desteklenmesi ve nesnel kayıtların tutulması bir zorunluluk haline gelmektedir.

Performans kriterleri, işyerinin gereksinimleri ve işyerinde yapılan işler dikkate alınarak belirlenmelidir. İşyeri yönetimi, çalışanlardan beklediği işi doğru, açık, anlaşılır bir biçimde yazılı olarak hazırlamalı ve hazırlanan bu belgelerin çalışanlara işe başladıkları gün imza karşılığı verilmesine özen göstermelidir.

Her işletme verimin ölçülmesi konusunda, yapılan işin niteliği ve işletme gereksinimleri doğrultusunda kendi performans kriterlerini belirlemekte serbesttir. İşçinin yetersizliği nedeni ile açılan fesih davalarında, mahkeme feshin geçerli olup

olmadığını incelerken, kural olarak, belirlenen ölçülerin isabetli olup olmadığına değil, bunların gerçekleşme derecesine bakmaktadır.

İşverenin, işçinin performansına ilişkin yeterli açıklığa sahip ölçümler yapması ve bunları belgelendirmesi gerekmektedir. Bu nedenle yapılan performans değerlendirme yazılı olmalı, ya da hiç değilse sonuçları işçiye yazılı olarak bildirilmelidir.

Performans değerlendirme süreci sona erdiğinde, işçinin performansı ortalamanın altında ise işveren performans karnesini işçiye ibraz ederek iş sözleşmesini sona erdirebilmektedir. İş sözleşmesinin performansa dayalı olarak feshedildiği durumlarda işverenin mahkeme sürecinde haklı iken haksız duruma düşmemesi için, performans değerlendirme formlarının herhangi bir belirsizliğe yol açmayacak şekilde açık, net, anlaşılır bir biçimde hazırlanması ve yapılan değerlendirme kayıtlarının işçi sicil dosyasında da saklanması önem arz etmektedir.

2.2.2.1.2. Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına Etkisi

Seçme ve yerleştirme faaliyetleri insan kaynakları yönetiminin şirket dışına açılan kısmıdır. Aday araştırma ve bulma aşaması kurumu, adaylara karşı temsil eden bir süreçtir. Bu faaliyetin önemi iş güvencesi hükümlerinin yasal düzenlemelerle sağlanması ile daha da artmıştır. Önemli olan, uyumsuz, verimsiz ve yetersiz işçilerin sözleşmesini kanunlarla uyumlu şekilde feshetmek değil, bu tarz işçilerin işletmeye alınmasını engelleyecek bir seçme-yerleştirme sistemi geliştirmektir.

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli öğe insandır. Söz konusu öğenin işletmenin gerçek gereksinimi karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilmektedir.[218]

Seçme ve yerleştirme süreci, mevcut işçi ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, iş başvurularının alınması, görüşmelerin yapılması

[218] Zeyyad Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 78.

ve uygun işçilerin işe, görevin gerektirdiği ücret düzeyi ile yerleştirilmesini[219] ve oryantasyona tabi tutulması çalışmalarını kapsamaktadır.[220]

Seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin bilimsel ve profesyonel olarak yerine getirmeyen işletmeler, kısa bir tanışma ve görüşme toplantısının, doğru işgöreni seçmek için yeterli olduğunu düşünmektedir.[221] Oysa seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesi, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşuludur. Nitekim işçi seçimindeki başarı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı da etkilemektedir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güç olmaktadır. Öyle ki, bazı hatalar, para ve zaman kaybına neden olabilmektedir.[222]

Seçme ve yerleştirme süreci, önemli derecede çaba ve zaman alan bir faaliyettir. Bu süreç, sayı ve nitelik olarak uygun işçilerin bulunmasını ve işletmeye çekilmesini içermektedir.[223] Günümüzde işçi alımı yapılacak pozisyona oldukça fazla sayıda aday başvurmaktadır. Bu aşamada pozisyon beklentilerini tam olarak karşılayabilecek ve başvurular arasından en faydalı olabilecek adayların seçimi oldukça zor ve uzmanlık isteyen bir konudur. Nitekim insan kaynakları yönetim sisteminin yaygınlaşması ile neredeyse insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının birer uzmanlık alanı olarak ayrılmaya başlaması bunu açıkça ortaya koymaktadır.

İş güvencesinin olmadığı bir çalışma yaşamında işverenler genellikle personel seçimine özen göstermemektedirler. Oysa günümüzde işletmelerin verimliliğini etkileyen politikaların en önemli aşamasını eleman seçimi oluşturmaktadır. İş güvencesi öncesinde birçok kamu ve özel kesim işletmelerinde rasyonel olmayan nedenlerle işçinin işe alındığı görülmektedir.[224] İş güvencesi sonrasında ise işverenler, gerek personel seçiminde gerekse insan kaynakları planlaması sırasında daha dikkatli olmaktadırlar.

---

[219] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, 167.
[220] Canan Çetin, "Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci", **İnka Eğitim Danışmanlık İnsan Kaynakları Sertifika Programı Eğitim Notu,** İstanbul, Haziran 2005, s.1.
[221] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 2001, s. 95.
[222] Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 163.
[223] İsmet Barutçugil, **a.g.e.,** s. 257.
[224] Recep Makas, **a.g.m.**, s. 104.

İş güvencesi sağlamaya yönelik düzenlemelerin işletmelerde eleman seçme ve eğitim süreçlerinin rasyonelleşmesinde önemli katkıları vardır.[225] Nitekim günümüzde yasal değişimler, yanlış personel alımının maliyetini en somut şekilde göstermektedir. Artık, "doğru işe doğru adam" anlayışı, sadece söylemlerde kalmamakta, uygulanması bir zorunluluk haline gelmektedir. Bazı işletmeler seçme ve yerleştirme faaliyetlerini verimli bir biçimde gerçekleştirememekte ve seçilen kişinin işe uygun olmaması durumunda, işçinin işine son verip bir başka işçiyi işe alma yolunu tercih etmekte, bir başka deyişle "olmazsa işten çıkarırım" politikasını benimsemektedirler.

İş güvencesinin olmaması işverene dilediği zaman işçiyi işten çıkarma fırsatı vermekte, bunun sonucunda da işveren kendisine az maliyet yükü getirecek işgücünü tercih etmektedir. İş güvencesi ile birlikte işveren, daha tutarlı seçme ve yerleştirme politikası uygulamaktadır. Fesih hakları sınırlanan işveren, işe alımlarda çok daha titiz davranmakta ve istihdam daralmasına neden olmaktadır. İşverenler işi ilk olarak mevcut işçiler arasında paylaştırmaya çalışmakta, gerekmedikçe de işçi alımına gitmemektedirler.

İş güvencesi ile birlikte, işverenler işçileri işten çıkarabilmek için bazı kısıtlamalara bağlı olduklarını bildikleri için, alacakları personelin seçiminde, vasıflarında, hatta sayısında daha dikkatli davranmak zorunda kalmaktadırlar. Nitekim işletmeler, her zaman eleman sirkülasyonun minimum düzeyde olmasını istemektedirler. Bu sirkülasyonu minimuma indirmek için gereken verimlilik ölçüm sistemlerini hazırlamak, insan kaynakları yöneticilerinin önemli görevlerinden biri olmaktadır. İş süreçlerinin, temel fonksiyonların, bağlantılı fonksiyonların, rollerin, görevlerin doğru tanımlandığı bir sistemde, feshe uğrayacak bir elemanın seçiminde, öncelikle insan kaynakları yönetim sistemleri sorgulanacaktır. Bu nedenle sistem, uygun olmayan elemanı deneme sürecinde eleyecek şekilde revize edilmelidir.

Tutarlı bir seçme ve yerleştirme politikası, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilediğinden, iyi seçilen, işletmelerde belirli bir ihtiyaca cevap vermek üzere işe alınan, belirli testlerden geçirilen işçinin mesleki eğitimle de donatılması ile işletme

[225] Mustafa Yaşar Tınar, Oğul Zengingönül, **a.g.m.,** s. 62.

çok yüksek verime ulaşabilmektedir.[226] Bu süreç neticesinde işçi işten çıkarılsa bile, sahip olduğu bilgi ve donanımla çok daha kolay iş bulabilme olanağına sahip olmaktadır. İşçinin mesleki eğitim düzeyinin arttırılması, işçiye mesleki bilgi ve deneyimin kazandırılması, işgücü piyasasında yapısal değişikliği de beraberinde getirmektedir.

İş güvencesi hükümleri sadece hizmet akdinin sona erdirilmesi aşamasında değil, sözleşmenin yapılması aşamasında da büyük önem taşımaktadır. Yalnızca personel açığını kapatmak amacı ile işçi alan işverenler unutmamalıdır ki, bir işçiyi işletmeye almak kolay; ancak onu işletmeden uzaklaştırmak oldukça zordur. İşletmenin karşısına yasalar, sendikalar hatta açık bir haksızlık varsa iş arkadaşları çıkabilmektedir.[227] Bu nedenle işe uygun personel seçmek, profesyonel bir seçme ve yerleştirme sistemi oluşturmak ve işe başlayan personelin herhangi bir nedenle çıkışında gösterilen nedenlerin geçerliliğini ispat edebilmek için aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

- Bütün pozisyonlar için, herhangi bir uyuşmazlık durumunda sürecin sistematik şekilde yapıldığını gösterebilmek için mutlaka seçme-yerleştirme prosedürü oluşturulmalıdır ve bu prosedür kağıtta kalmamalı, uygulanmalıdır.
- Sürecin her aşamasındaki çalışmalar yazılı olmalı ve gerekli kişilere duyurulup imzalanmalıdır.[228]
- Pozisyonlar için yetkinliklere dayalı bir soru kitapçığı oluşturulmalıdır.
- İşe en uygun personel seçimini sağlıklı yapabilmek için, mülakatlar çok etkin kullanılmalıdır. Mülakatların etkinliğinin arttırılmasında, "psikometrik testler", "beceri, algılama, uyum testleri" kullanılmalıdır.[229]
- Personel seçme görüşmelerini gerçekleştirecek kişiler, mülakat teknikleri ve süreç hakkında eğitilmelidir.[230]

---

[226] Muzaffer Koç, **a.g.e.** , s. 27.
[227] Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 79.
[228] İlhan Özdiller, "İş Güvencesi Yasasının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi-1: Yetkinlikler ve Seçme/Yerleştirme", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Şubat 2003, s.17.
[229] Fevzi Demir, "İş Güvencesi Yasası Ne Getiriyor, Ne Götürüyor?", (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com, 25 Haziran 2008.
[230] İlhan Özdiller, **a.g.m.**, s.17.

- İşe başlatılan personelin ücreti, iş değerleme çalışmaları ve ücret sistemine uygun olarak, adaletli şekilde belirlenmelidir.
- Seçme-yerleştirme faaliyetleri ile diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetleri entegre şekilde yapılmalıdır.

Performans yetersizliği olan, uyumsuz ve düzensiz işçilerle karşılaşma riskini azaltmak için seçme ve yerleştirme sistemleri dikkatle gözden geçirilmelidir. İşçi alınacak pozisyonun özelliklerini ve gereklerini bilmek, bunlar doğrultusunda başvurularda aranacak yetkinlikleri doğru tespit edebilmek, başvuran adayların bu yetkinliklere ne ölçüde sahip olduğunu ölçümleyebilecek değerleme araçları kullanmak, deneme süresini etkin kullanmak ileride sorunlu durumlar ve sorunlu işçilerle karşılaşma olasılığını azaltacaktır.

Geçerli nedenler arasında uyum yetersizliğinin azlığı da yer almaktadır. İşverenin, işçisini uyum yetersizliği nedeni ile işten çıkarması durumunda, mahkeme karşısında, işçisini yeterli şekilde oryantasyona tabi tuttuğunu ispat etmek durumunda kalmaktadır. Bu nedenle organizasyonlarda oryantasyon sürecinin gerçekten ciddiye alınması, bu konuda raporlama yapılması gerekmektedir.

Seçme ve yerleştirme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için yasalara uygun olarak gerçekleştirilmesi şarttır. Süreç içerisinde yasal olmayan, dava açma hakkı doğuracak herhangi bir unsurun bulunmaması gerekmektedir.[231] Eşitlik ilkesine uygun davranılması, cinsiyet, din, dil, ırk, sakatlık ya da medeni durum temelinde ayrım yapılmaması gerekmektedir.

Seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan tüm dökümanların, hukuki alanda bir açıklık yaratmayacak şekilde hazırlanması gerekmektedir. İşçinin ilk görüşmede dolduracağı iş başvuru formu, işe başladığında imzalayacağı sözleşmesi, görev tanımı, oryantasyon eğitim süreci, deneme süresi değerlendirme formları vb. evraklar kişinin özlük dosyasında saklanmalıdır.

İş güvencesinin yasal düzenlemelerle sağlanması, kişilerin daha işletmede çalışmaya başlamadan önce karşılaştığı seçme-yerleştirme sürecinde, ileriye yönelik isabetli

[231] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 260.

tahminlerde bulunma zorunluluğunu getirmektedir. Seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin sonrasında da insan kaynakları yönetiminin temel konularından olan iş tanımlarının hazırlanması, yeterlilik analizlerinin yapılması, beklenen ve gerçekleşen hedeflerin açıklıkla ortaya konulması, kişi bazında performans ölçümünün yapılması, temel başarı göstergelerinin uygun bir biçimde tespit edilmesi gerekmektedir.

İş güvencesinin yasallaşması, işletmelerin bilimsel yöntemlerle daha rasyonel bir seçim sistemi oluşturmalarını, "olmazsa işten atarım" diyerek işçi alımından vazgeçerek işe alım sistemlerini güçlendirmelerini, rasyonel istihdam politikalarını saptamalarını gerekli kılacağı düşüncesini paylaşmaktayız.[232]

2.2.2.1.3. İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Etkisi

İnsan kaynakları planlaması, uygun sayı ve nitelikteki işçiyi, uygun yerde ve zamanda bulundurma faaliyetleri şeklinde tanımlanmaktadır.[233] Mikro açıdan bakıldığında insan kaynakları planlaması, işletmedeki her bölüm için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli personel gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani, insan kaynakları planlaması, bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır.[234]

İnsan kaynakları planlaması, yalnızca gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı işgücü miktarının tahmin edilmesinin ötesinde, işletmedeki tüm çalışanları ilgilendiren, onların haklarını koruyan, eğitimlerinden kariyerlerine, sosyal güvencelerine kadar uzanan geniş bir planlama sürecidir. [235]

İnsan kaynakları planlaması yapılmasının örgütsel açıdan iki temel amacı bulunmaktadır.[236] Bunlar;

---

[232] Fevzi Demir, **a.g.m.,** (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com.
[233] Zeyyad Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s 32.
[234] Zeyyad Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 28.
[235] Neslihan Okakın, "İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, Sayı: 9, Yıl: 4, C.II., Ocak 1998, s. 198.
[236] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **a.g.e.,** s. 42.

- İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- Daha donanımlı ve yetişmiş insan kaynaklarına sahip olmak.

İşletmelerde insan kaynakları planlaması çalışmalarının sağlıklı olarak yapılması önem arz etmektedir. Her şeyden önce insanın kendisi işletme için maliyet unsurudur. Nitekim, iyi şekilde yapılmayan planlama, gereksiz sayıda işçinin istihdam edilmesine ve maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir. Aynı şekilde gerektiğinden daha az sayıda işçi çalıştırarak işin tamamlanmasını sağlamaya çalışmak da işçilerde iş yüküne neden olmakta ve bu durum işçilerin verimliliğini düşürmektedir. Yani sonuç yine işletmenin zararına gerçekleşmektedir.

Etkin bir insan kaynakları planlaması için öncelikle, mevcut yapı incelenmeli ve iş analizleri yapılmalıdır. Organizasyon gözden geçirilmeli, düşük verimle çalışan işçiler tespit edilmelidir. Son olarak da iş tanımları oluşturularak, bu işte çalışacak kadro sayılarının saptanması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması yapılırken iç ve dış değişkenler de göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme içi değişkenler; işçinin, emeklilik, terfi, işten ayrılma, yer değiştirme hareketleri, işletmenin büyüme ve küçülme kararları, bütçe planlamasıdır. İşletme dışı değişkenler ise; işgücü arz ve talebi, eğitim düzeyi, sosyal ve kültürel yapı, teknoloji, genel ekonomik durum, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler, çevresel değişikliklerdir.

İç ve dış değişkenlerin insan kaynakları ile ilgili kararları ve uygulamaları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle özellikle dış değişkenlerin olabildiğince ayrıntılı tahmin edilmesi ve insan kaynakları planlamasına yansıtılması gerekmektedir.[237]

İnsan kaynakları planlaması yapılırken, organizasyonun hedeflerine bağlılık, karşılaşılan problemlerin çözümünde yaratıcılık, sorumluluk ve girişimcilik, iş ahlakı ve dürüstlük, fayda / maliyet analizi, uygulama ve takip önem arz etmektedir.

İşverenin işçiyi keyfi olarak işten çıkarmasını önleyen iş güvencesi hükümleri, işletme yönetiminde insan kaynakları planlamasının önemini gün geçtikte arttırmaktadır. İş güvencesi kapsamındaki işçinin işten çıkarılmasının geçerli nedene

[237] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 242.

dayandırılması zorunluluğu ile birlikte, işletmelerde olması gereken işçi ihtiyacının belirlenmesi konusunda daha rasyonel ve sistematik çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Etkin bir insan kaynakları planlaması, olması gereken personel miktarı ile olan personel miktarının birbirine denk olmasını sağlamalıdır. Tam olarak personel ihtiyacının belirlenebilmesi için işletmeler, insan kaynakları planlamasından önce mevcut kaynak envanterinin kontrolünü yapmalıdır. Nitekim işletmede çalışan; ancak kadro fazlası, uyumsuz, verimsiz, beklenen performansı gösteremeyen işçiler de bulunmaktadır. İşletme bu işçileri çalıştırmaktan bir an önce vazgeçmelidir.[238] Çünkü iş güvencesi hükümleri, işçi sayısını yeterli ve az sayıda tutmaya teşvik etmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin diğer süreçleri için temel oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlaması sağlıklı bir biçimde yapılmamışsa seçme yerleştirme sürecinde bilimsel yöntemler kullanılarak alınan işçinin iş tatminsizliği yaşama olasılığı yüksektir. Ayrıca kariyer çalışmalarının sekteye uğraması, eğitim çalışmalarında zaman ve emek israfı yaşanması söz konusu olabilmektedir.

Bilimsel yöntemler kullanılarak yapılan, değişen hacimlere ve iş ihtiyaçlarına göre dönemsel olarak gözden geçirilen insan kaynakları planlamaları, işçi ihtiyacını sağlam kriterlere dayanarak tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması yapılırken içinde bulunulan sektörün, müşterilerin beklentileri, ihtiyaçları, davranışları, iş süreçleri ve iş gerekleri, işçi ihtiyacının sürekliliği, dönemselliği ve yapılan işe bağlı olarak işçi sayısını etkileyecek her türlü faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak bu sayede işletmede ihtiyaç fazlası işçi bulunmayacak, işten çıkarmalara gerek duyulmayacaktır.

2.2.2.1.4. Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarına Etkisi

Eğitim, bireylerin ya da grupların işletmede üstlendikleri ya da ileride üstlenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki ve bilgi ufuklarını

[238] Fevzi Demir, **a.g.m.,** (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com.

genişleten, düşünce, rasyonel kararlar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin bütünüdür.[239] Eğitimin temel amaçları, ekonomik amaçlar ile toplumsal ve bireysel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.[240]

Ekonomik amaçları: İş görenlere işte gerekli, bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması, işletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması, iş kazaların azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması, hata oranlarının düşürülmesi, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerinin azalması, malzeme ve hammadde israfının önlenmesi, yeniliklere ve gelişmelere personelin uyumunun sağlanması ve buna bağlı olarak işgücü devri nedeniyle ortaya çıkacak olan maliyet kayıplarının azaltılmasıdır.

Toplumsal ve bireysel amaçları: İşgörenlerin motive edilmesi, işgörenlerin güven duygusunun geliştirilmesi, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlanması, işgörenler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması, işgörenlere başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması, örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesidir.

Bu amaçlar dışında mevcut personelin yüksek performans göstermesi ve yeni alınan personellerin de şirkete uyumunun sağlanması ve beklentilerin bir an önce karşılanması, sistemli eğitim faaliyetleri ile sağlanabilmektedir.[241]

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizi[242] yapılmalı, analiz yapılırken işi yapan kişinin gözlemlenmesi, anket, teknik el kitapları ve kayıtların okunmalı, konularında uzman kişilerin görüşü[243] alınmalıdır.

Organizasyonun rekabetçi üstünlüğünü sağlayacak en önemli güç olan insan kaynaklarının belirlenecek vizyon, misyon, amaçlar, uzun dönemli planlar ve

---

[239] Zeyyad Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 124.
[240] Oya Özçelik, "Eğitim ve Geliştirme," **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yay. No: 7, 2000, s. 172.
[241] İsmet Barutçugil, **Eğiticinin Eğitimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları: 22, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 51.
[242] Oya Özçelik, **a.g.e.**, s. 178.
[243] Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Ed. ve Çev. Canan Çetin, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım Yay. No: 938, 1999, s. 59.

stratejiler doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi ciddi bir yönetim anlayışını ve çabasını gerektirir.

İşgücüne gerçek güvence, katı koruyucu kurallarla değil, çalışanları geleceğin işlerine eğitim yoluyla hazırlamakla sağlanabilmektedir.[244] İş güvencesi hükümleri ile işçinin işten çıkarılmasının zorlaşması nedeni ile işveren, mevcut işçilerini eğitmek ve geliştirmek için uygulamalara yönelmektedir. Yani iş güvencesinin yasal düzenlemelerle sağlanması, işgücü piyasasında yapısal değişikliklere yol açabilmektedir. İşgücünün mesleki eğitim düzeyinin arttırılması, işçiye mesleki bilgi-beceri kazandırılması, çalışma yaşamının kalitesini arttırmaktadır.[245]

Sistematik bir insan kaynakları planlaması, rasyonel bir işe alım sistemi ile istihdam edilen işçinin yetkinliklerini geliştirme, eğitimlerin sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi konusuna önem kazandırmaktadır.

İşçinin her türlü eğitim ve geliştirme uygulamasına rağmen işletmeye katkısının sağlanmamasının ispatı, işçinin işten çıkarılmasında geçerli sebep olarak öne sürülebileceğinden; işçinin performans kayıtları, eğitime katılma kayıtları, eğitim değerlendirme raporları yazılı olmalı ve işçi özlük dosyasında bulundurulmalıdır. Çünkü 4857 sayılı Kanun'un 18. maddesinin gerekçesinde, öğrenme ve kendini yetiştirmede yetersizlik, sözleşmenin işveren tarafından feshinde geçerli nedenlerden biri olarak gösterilmektedir. Çalışanların gerek işletme içinde, gerekse işletme dışında eğitimlere katılımının sağlanmasına rağmen, kişi öğrenme ve kendisini yetiştirmede yetersiz kalıyorsa, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli nedenle sözleşmenin feshedilmesi mümkün olabilmektedir.[246]

---

[244] Mustafa Yaşar Tınar, Oğul Zengingönül, **a.g.m.**, s. 62.
[245] Recep Makas, **a.g.m.**, s. 104.
[246] Tankut Centel, "Feshin Geçerli Nedene Dayandırılması, İspat Yükümlülüğü ve Sonuçları," **MESS Mercek Dergisi,** Sayı: 30, Nisan 2003, s. 11-12.

2.2.2.1.5. Ücret Yönetimi Üzerine Etkisi

Ücret, bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan işçiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır.[247]

Ekonomik açıdan ücret "emeğin fiyatı", sosyal siyaset açısından "işgörenin geçim kaynağı" dır. İş Kanunu ise ücreti "genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır" biçiminde tanımlanmıştır. Ücret, işletmede üretimi ve üretimin verimliliğini, dolayısı ile büyüme ve gelişmeyi arttıran önemli bir faktör olduğu gibi, işçileri işletmeye bağlayan ekonomik bir teşvik aracıdır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi bakımından işçilerin ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı, mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır.

Ücretler belirlenirken eşitlik, bütünlük, objektiflik ve esneklik ilkeleri ile dengeli ve pozisyona göre ücret ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır.[248] Bu ilkeler doğrultusunda ücretler belirlenirken, piyasadaki ücret düzeyleri ve performans değerlendirme sonuçları da dikkate alınmalıdır.

İşçiler, ücretleri ile ilgili her şeyi bilmek durumundadırlar. Neden bu ücreti aldıklarını, ücretlerinde ne zaman ve ne kadar artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin standartların ne olduğunun işçilerle paylaşılması gerekmektedir. Ücret politikasının işçilerden saklanması ve işçilere hiçbir şekilde açıklama yapılmaması, işçinin kuruma olan güvenini zedeleyebilmektedir.[249]

İş güvencesi hükümleri ücretlendirmeyi dolaylı olarak etkilemektedir. Ücret tanımlarında "iş" kavramından bahsedildiği için, işçinin yaptığı işin tanımlanması önemlidir. Bu noktada yapılan işlerin analiz edilmesi ve karşılaştırmalı şekilde, yani iş değerlemesi yapılarak ücretlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Nitekim iş kanununun eşit davranma ile ilgili 5. maddesi de kişiler arasında cinsiyet, inanç gibi

[247] İsmail Ataay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. B., Eskişehir, Web-Ofset, 2004, s. 200.
[248] İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 13. B., İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2001, s. 358.
[249] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 352.

nedenlerle ayrım yapılmadan eşit ücret verilmesini gerektirmektedir. Aksi takdir de işverenin tazminat ödemesi öngörülmektedir. Eşit işe farklı ücretlendirme yapılabilmesi için, ücretlerin yetkinliklere dayalı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu ücretlendirmenin adil olduğunun ispatlamak için iş analizi ve değerlemesinin bilimsel yöntemlerle yapıldığını ve yetkinliklerin iyi tanımlandığını ortaya koyabilmek şarttır. Yani bu ispat iyi bir ücretlendirme sistemi ile mümkün olabilmektedir.

İş güvencesinin ücret yönetimini dolaylı olarak etkileyeceği bir diğer konu da sendikal faaliyetlerdir. Nitekim, işletmede sendikal faaliyetlerin artması, ücret seviyesinde yükseltici etki yapmaktadır. İş güvencesi ile sendikaların etkinliği ve dolayısıyla sendikaların işverene karşı pazarlık gücü de artmaktadır. Toplu pazarlıklarla işletmenin ücret düzeyini de değiştiren sendikalar; aynı zamanda iş analizi, iş değerlemesi, ücret araştırmaları gibi aşamalarda da söz sahibi olmaktadır.[250]

2.2.2.1.6. Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Etkisi

Kariyer, bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır. Kariyer planlaması, bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir.[251]

Kariyer yönetimi, işçinin kariyer amaçlarının belirlenmesini, geri bildirim almasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan dinamik bir süreçtir ve insan kaynakları planları ile sistemin bütünleşmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin arttırılması için açık işlerin duyurulmasını, işçilerin performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin arttırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içermektedir. Yani, kariyer yönetimi, bir çalışanın doldurduğu pozisyonun organizasyondaki yerini bilmesi, pozisyonun gereklerinin farkında olması, kendisi için organizasyonda

[250] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **a.g.e.,** s. 330.
[251] Z. Seçil Taştan, "Kariyer Yönetimi" (Çevrimiçi), www.humanresourcesfocus.com, 21 Ağustos 2006.

ilerleyebileceği pozisyonları bilmesi, kariyer çalışmalarına uygun olarak kişisel gelişim planlarının yapılması, kişinin geleceğe hazırlanması olarak düşünülmektedir.

İnsan kaynakları biriminin ve bu arada bütün yöneticilerin kariyer yönetimindeki temel sorumluluğu, işçilerin kariyer planlamalarına yardımcı olmak ve entellektüel yeteneklerini, kapasitelerini arttırmalarını desteklemektir.[252]

Organizasyonlar açısından kariyer yönetimi çalışmalarında, kişinin kariyer yolunda ilerlemesinin sağlanmasının yanında, ihtiyaç olduğu anda boşalan bir pozisyonu doldurabilecek kişinin hazır bulunması amaçlanmaktadır. Bu işletmelerde "yedekleme çalışmaları" olarak adlandırılmaktadır.

İş güvencesini sağlamaya yönelik hükümlerin hukukumuza girmesi dolayısıyla, işletmeler mevcut işçilerini en iyi şekilde değerlendirme yoluna gitmekte, iş güvencesi ile işletmelerde işçi devrinin hızı da azalmaktadır. Mevcut işçilerini uzun dönem istihdam etmeyi düşünen bir işletmenin, bu işçilerin kariyer planlarını da yapması, hem işçilerin daha etkin çalışmasını sağlamakta hem de işletmenin istediği zaman, istediği niteliklerdeki işçiyi ihtiyaç duyulan işe atayabilmesine imkan vermektedir.

İnsan kaynakları planlamasının ve organizasyonunun yapılabilmesi, işçilerin kariyer planlarının etkin bir şekilde yapılmasına bağlıdır. Kariyer yönetimi, örgütün insan kaynaklarının geliştirilmesi süreci olması nedeni ile insan kaynakları planlama sürecinden elde edilen bu veriler, kariyer yönetim sürecinin girdisini oluşturmaktadır. İş güvencesi uygulamalarının insan kaynakları planlaması uygulamalarına etkileri, dolaylı olarak kariyer yönetimi uygulamalarını da etkilemektedir.

İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenler dışında personelin, işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü, işe alınacak personelin seçilmesi kadar, işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de kariyer yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. İşten çıkarılacak personellerin doğru seçilmesi, kalan personellerin motivasyonu açısından da son derece önem arz etmektedir.

[252] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 321.

İşletmeler kariyer yönetimi ile birlikte çalışmayı düşündükleri kişileri işten çıkarmak yerine, daha az nitelikli personeli işten çıkarmayı tercih edebilmektedirler.

İş güvencesi ve kariyer yönetimi uygulamaları etkileşimi sayesinde, işçi ve işveren arasında uzun dönemli bir bağlılık gelişmektedir.

2.2.2.1.7. İş Analizi - İş Tanımları Üzerine Etkisi

İş analizi, bir işin niteliğini, gereklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. İş analizi çalışmaları sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmaktadır.[253]

İş analizlerinin amacı; görev, yetki ve sorumlulukların belirlenerek iş tanımlarının hazırlanması;[254] temel hedefi ise, iş ile bu işi gerçekleştirecek kişi arasında uyum sağlayacak bilgilerin edinilmesidir.[255]

İş analizleri sonucunda elde edilen veriler, işletmeye yeni alınacak işçilerde aranması gereken özelliklerin belirlenmesinde ve işçi seçme sürecine dair standartların oluşturulmasında, insan kaynakları planlaması çalışmalarında, performans değerlemesi için gerekli verilerin sağlanmasında ve ücret sisteminin oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Ancak bu verilerin elde edilmesi için, iş analizlerinde, işin içeriğinin, işin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulacak araç–gereçlerin, işin yapılabilmesi için gereken aşamaların, davranışların, işin gerçekleştirilme sürecinin, işin gerektirdiği bireysel özelliklerin, işin sorumluluğunun ve risklerinin belirlenmesi gerekmektedir.[256]

İş analizi çalışmalarının bir uzantısı olan iş tanımlarında, işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği yer almaktadır.[257] İş tanımlarında, iş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine, belirli standart kalıplar haline dökülmektedir. İş tanımı, işgörenin hangi

[253] Zeyyad Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s. 60.
[254] Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **a.g.e.**, s.177.
[255] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 143.
[256] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 143-144.
[257] Zeyyad Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, 71.

koşullar altında tam olarak ne yaptığını açıklayan yazılı bir belgedir. İş analizi, işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma iken; iş tanımı, iş analizleri ile toplanan bilgilerin sistematik ve bilinçli şekilde sunan bir tekniktir.[258]

İş tanımlarının; işin genelinde yapılması gereken ana görev ve sorumlulukları, işin en iyi şekilde yapılabilmesi için gerekli bilgi, eğitim, tecrübe, yetkinlik seviyelerini, pozisyon sahibinin ana yetkinliklerini ve farklı iş sözleşmeleri için işin süresini kapsaması gerekmektedir.

İş tanımının kullanım amaçları; beklentilerin netleştirilmesi, işe alım ile ilgili kararların verilmesi, ücret değişiklikleri, terfiler ve disiplin ile ilgili durumlarda verilen kararların doğrulanması, yeniden yapılanma sürecinde, değişen organizasyon yapısı ve süreçlerden önce ve sonra organizasyonda nelerin yapılmakta olduğunun ve nasıl değişeceğinin ortaya konması, Kanun sonrasında iş sözleşmelerinin feshi sürecinde feshin geçerli bir sebebe dayandığının ispat edilmesi amacıyla iş ile ilgili görev ve sorumlulukların veya gerekliliklerin çalışana yazılı olarak iletildiğinin ortaya konulmasıdır. İş tanımları ile birlikte geçerli nedenlerin çalışandan mı yoksa işten mi kaynaklandığı da tespit edilebilmektedir.

İş tanımları, yetkinlik modelinin geliştirilmesinde, personel seçme ve yerleştirmede, iş değerlemede, ücret yönetiminde ve ücret araştırmalarında, performans yönetiminde, organizasyonel yapılanmalarda ve süreç iyileştirmede, insan gücü planlamasında, kariyer yönetimi ve yedekleme planlarında, eğitim yönetiminde kullanılmaktadır. Görüldüğü üzere insan kaynakları fonksiyonları birbirleriyle bağlantılı bir sistemdir. Bu nedenle tek bir fonksiyonun olmaması, diğer fonksiyonlarında sağlıklı işleyememesine neden olmaktadır.

İş tanımları hazırlanırken; çok dar, kısıtlı ve çok geniş ifadeler kullanılmamasına, detaylı değil ama işin özünü içeren tanımlar yapılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. İş sözleşmesinde kişinin üstleneceği sorumluluklar ve bu sorumluluklara ilişkin başarı kriterlerinin, şirketin iç yönetmelikleri ile düzenlendiği

[258] Zeyyad Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, 64-65.

yönünde bir ifade eklenmesi ve söz konusu dokümanların kişiye tebliğ edildiğinin belgelenmesi yararlı olmaktadır.

İş güvencesinin yasal düzenlemelerle sağlanması ile işletmelerde norm kadro çalışmalarının yapılması ve görev tanımlarının oluşturulması, sözleşmenin feshi sırasında, feshin geçerli nedene dayandırılması açısından oldukça önem taşımaktadır. İşçinin işini tam olarak yapıp yapmadığını veya eksik yerine getirdiğini ispatlayabilmek, işçinin o iş için yeterli olmadığını savunabilmek ancak yazılı, onaylı iş tanımları ile mümkün olabilmektedir. İş tanımlarındaki ifadelerin işçiler tarafından da anlaşılabilmesi için açık ve net olması önemlidir. İş tanımları belirsizliğe yer vermeyecek şekilde hazırlanmalı ve onaylı bir örneği işçi özlük dosyasında bulundurulmalıdır.

2.2.2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkisi

2.2.2.2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine Etkisi

Personel bilgilerinin kayıtlanması, düzenli olarak güncellenmesi ve gerektiğinde arşivlenmesi, insan kaynakları yönetimi için önemli bir detaydır. İnsan kaynakları bilgi sistemi, işletmelerde işe ve işçilere ait tüm bilgilerin düzenli şekilde toplanması, saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporlara ulaşmasına olanak veren bir sistemdir.[259]

İnsan kaynağının rekabet unsuru olarak belirlenmesi ve insan kaynakları yönetimine verilen önemin artması ile birlikte insan kaynaklarına ilişkin bilgilerin toplanması, depolanması, çeşitli bilimsel yöntemlerle ve birbirleriyle koordineli olarak işlenmesi, ihtiyaç duyulan noktalara gönderilmesi ve elde edilen sonuçların sonraki safhalara girdi olarak aktarılması yöntemi olarak tanımlanan bilgi sistemlerinin etkinliği artmıştır.

Yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemi olarak işlev gören insan kaynakları bilgi sistemi, temel insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında insan kaynakları yöneticilerine; doğru ve güvenilir bilgilere, bu bilgilere dayalı olarak hazırlanmış

[259] Gönen Dündar, "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:7, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s. 491.

raporlara ve istatistiki sonuçlara hızlı bir biçimde ve istenilen zamanda ulaşma, süreçlerde kaliteli sonuçlar elde etme, anlamlı kararlar alma ve faaliyetlerin verimliliğini arttırma yönünde önemli katkılar sağlamaktadır.[260]

4857 sayılı İş Kanunu'na göre yargı aşamasında feshin geçerli bir nedene dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir. Bu durumda dokümantasyon sistemi ve bunun güncel tutulması, her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. Dokümantasyon sistemi elektronik ve fiziksel ortamda oluşturulabilmekte; ancak fiziksel ortamda gerçekleştirilen sistemin işe girişten işten ayrılışa kadar olan süreçte personel sicil dosyasının güncel tutulması gerekmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynaklarına yönelik tüm faaliyetlerde, alınacak kararlarda yön gösterici bir işlevi vardır. Bilgi sistemleri veritabanlarında tutulan işçilerle ilgili özlük bilgileri, işe devamları, işteki tutumlarına ilişkin bilgiler, almış oldukları uyarı, ceza, ödül vb. bilgilerin sistematik olarak depolanması insan kaynaklarına yönelik alınacak kararlarda büyük önem taşımaktadır.[261]

İnsan kaynakları bilgi sisteminin en önemli öğesi işçi özlük dosyalarıdır. 4857 sayılı Kanun'da da yer alan özlük dosyasının, işletmeler tarafından düzenlenmesi ve gerekli görüldüğü takdir de yetkili memur ve mercilere gösterilmek zorunludur.

İnsan kaynakları bilgi sistemi içinde yer alan belgeler, işverenin işçinin iş sözleşmesini geçerli nedenle feshetmesi durumunda ispat yükümlülüğü açısından oldukça önemlidir. İspat yükümlülüğü açısından bu belgelerin işçi tarafından da onaylanması gerekmektedir.

Aşağıda belirtilen belgelerin iş özlük dosyasında güncel olarak muhafaza edilmesi, işverenin gerektiğinde ispat yükümlülüğünü gerçekleştirmesi için önem taşımaktadır.[262]

---

[260] Zümrüt Tonus, "Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kullanımı ve Önemi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XVIII, Sayı: 1-2, 2002, s. 23-34.

[261] Gönen Dündar, **a.g.e.**, s. 493.

[262] Resul Kurt, **İş Hukuku ve Sosyal Sigorta Mevzuatında Usul ve Esaslar**, 2. Baskı, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayın No: 37, İstanbul, Mart Matbaacılık, 2003, s. 915-916.

- İş başvuru formu, değerlendirme formu,
- İş sözleşmesi,
- İş sözleşmesinin devamı niteliğindeki uyulması gereken kurallar ilişkin belge ve yönetmelikler,
- Kişisel koruyucu malzemelere ilişkin işçiye imzalatılmış zimmet ve taahhüt tutanakları,
- İşçilere verilen vizite kağıdı suretleri ve işe devamsızlık tutanakları, yıllık izin belgeleri, imzalı ücret pusulaları,
- İşyerinde uyulması gereken kurallara aykırı davranan işçiden alınan savunma ve verilen ihtar belgeleri,
- İşçinin katılmış olduğu şirket içi/dışı eğitim ve kurslar ile eğitim sonuçlarına ilişkin belgeler,
- İşçinin performans değerlendirme sonuçlarını içeren belgeler,
- İş sözleşmesinin feshi halinde gerekçeleriyle birlikte fesih bildirimi,
- Yine fesih halinde işten ayrılan ve bütün alacakları ödenen işçiden, işyeri ile hiçbir ilişiğinin kalmadığını gösteren ihbar ve/veya kıdem tazminatı hesaplama formu ve taraflarca imzalanacak ibraname,
- İşçi istifa ederek ayrılmışsa istifa dilekçesi bulunmalıdır.

İşçilerle ilgili saklanan her türlü bilgi ve belge, işçinin o işletmedeki geleceğine ilişkin alınacak kararlarda yol göstericidir. İş güvencesi kapsamında değerlendirecek olursak, işletmenin rasyonel kararlar verebilmesi için işçilerle ilgili tüm kayıtların sistematik olarak saklandığı insan kaynakları bilgi sistemi, işten çıkarmalarda da "geçerli sebeplerin" belirlenmesinde ve ispatlanmasında işverene kanıt sağlayacak önemli bir kaynaktır.

2.2.2.2.2. Motivasyon Üzerine Etkisi

İnsan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan bir tanesi olan motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istek ve arzuları ile davranmalarıdır. Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, işlerin doğru olarak yapılmasıdır. İşin yapılabilmesi için de işçinin istekli olması, işini benimsemesi ve

işin gerçekleşmesi için yeterli çabayı göstermesi gerekmektedir. İşçilerde bu isteği sağlayan, işçinin motivasyon düzeyidir.[263]

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, işçilerin verimliliğini arttırmak, motive olmalarını ve görevlerini en etkin yüksek performansla yerine getirmelerini sağlayacak koşulları oluşturmak, işletmeye sağlayacakları faydayı maksimuma çıkarmak üzere faaliyetlerde bulunmaktır.

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin, organizasyonel performanslarını belirleyici unsurun işçiler olduğunu fark etmeleri, çalışma yaşamı kalitesi kavramını ön plana çıkarmış ve bu konudaki uygulamaların önemini arttırmıştır.

İşçilerin yenilik yapma ve yaratıcı olma potansiyeli, işletmelerin rekabetçi üstünlüğünün temel kaynağıdır. Bu kaynağı en iyi şekilde kullanabilmenin yolu da işçilere yüksek kalitede bir çalışma ve yaşama ortamı sağlamaktır.[264]

İş güvencesinin sağlanması iki açıdan işçinin motivasyon ve verimliliğini etkilemektedir. İlki, işverenin eleman seçimi sırasında, işçiyi haklı neden olmadan işten çıkaramayacağı için, yapılacak işe en uygun nitelikte işçiyi alma çalışmalarıdır. İkinci olarak da; iş güvencesi ile işverenin keyfi olarak işçiyi işten çıkarmasının sınırlandırılması, işçinin geleceğe güvenle bakabilmesini de beraberinde getirmektedir. Her an işten çıkarılma korkusu yaşamayan işçinin, çalışma şartlarından memnun ise, motivasyonu artacak ve işçi işine dört elle sarılacaktır. Yüksek motivasyonla çalışan işçi, iş arkadaşlarını da motive edecek ve üretimin verimliliğini arttıracaktır. Nitekim işçilerin motivasyon düzeyleri bireysel verimliliklerini ve işletmenin verimliliğini de olumlu yönde etkileyecektir. Geçerli ve makul bir neden olmaksızın, keyfi olarak işten çıkarılamayacaklarını bilen işçinin de sağlıklı bir organizasyon içinde daha verimli olmaması için bir neden bulunmamaktadır.

---

[263] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 369.
[264] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 395.

İşçinin motivasyonunu üst düzeyde tutarak işçinin işletmeye yaratacağı katkıyı arttırmak, insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından bir tanesi olduğuna göre; işçinin motivasyonunu arttıran iş güvencesi kavramı da insan kaynaklarının etkinliği açısından önem taşımaktadır.

2.2.2.2.3. Denetim Sistemi Üzerine Etkisi

İşletmelerde denetim sistemi, işgörenlerin işletmelerin kurumsal çalışma ilkelerine davranışlarını düzenleyen bir sistemdir.

İşletmelerde çalışma düzenini sağlayamaya yönelik ortak politikalar, ilkeler, kurallar ve değerler oluşturmak, bu ilkeler doğrultusunda işgörenleri değerlendirmek, denetlemek, kurallara uyulmadığı hallerde disiplin mekanizmaları ile uyarılarda veya yaptırımlarda bulunulmasını öngörmek, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biridir.

İşletmelerce hazırlanan personel yönetmeliklerinin, disiplin kurallarının işgörence anlaşılıp benimsenmesi gerekmektedir. Bu nedenle gerek personel yönetmeliği gerek de disiplin kuralları açık ve anlaşılır, uygulanabilir, haklı gerekçelere dayanan ve tutarlı bir özellik göstermelidir.[265] Nitekim İş Kanunu'ndaki değişiklikler ile her belgenin işçi tarafından anlaşılması ve onaylanması gerekmektedir.

Yasada çalışanın davranışlarından doğan geçerli fesih sebepleri arasında işini uyarılara rağmen, eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek maddesinin yer alması, artık duygusal şirketlerden sistematik şirketlere dönülmesi gerektiği ve ödül-ceza sisteminin belli bir sistem içine oturtulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çalışanın, işyerinin genel işleyiş ve davranışlarına uymaması durumunda ilk olarak yapılması gereken çalışanı dinlemek, yapmış olduğu hatalı davranışın altında yatan nedeni bulmak, çalışanı anlamaya çalışmak ve ona yardımcı olmaya çalışmaktır. Burada amaç, bu kişileri kazanmak ve kuruma yararlı olabilecek hale getirebilmektir. İyi niyetle yapılan bu yaklaşımlar cevap vermiyorsa, kişinin kuruma zarar vermesini önleyecek tedbirler alınmalıdır. Bu noktada, şirketin iç yönetmeliğince belirlenmiş

[265] Gönen Dündar, **a.g.e.**, s. 438-439.

olan disiplin kuralları devreye girmektedir. Disiplin kuralları çerçevesinde işletmelerde uyarı ve ihtar bildirimleri kullanılmaktadır. Hangi durumlarda uyarı, hangi durumlarda ihtar verileceği işyerinin kendi yönetmeliğinde belirlenmektedir. Her iki durumda da gerek uyarı gerek de ihtar verilmeden önce işçinin savunmasının alınması önemli bir koşuldur. Davranışın arkasındaki nedeni bilmeden işçiye direkt uyarı ya da ihtar verilmesi bir bakıma yargısız infaz olmaktadır. Bu durum işçinin işletmeye güvenini azaltmakta, iş akdinin sona ermesi ve yargıya intikal etmesi durumunda da işverenin aleyhinde bir belge haline gelmektedir.

İşçilerin, çalışma şartlarını belirleyen iş sözleşmesi, personel yönetmeliği, kurumsal çalışma ilkelerinde belirlenen kurallar dışında hareket etmesi ayrıca, beceri ve uyum yetersizliğinin, kendisini eğiterek giderilebilecek olması durumunda da disiplin mekanizmaları devreye girmektedir. Bu açıdan bakıldığında disiplin süreçlerinin uygulanmasının ispat aracı olması dışında çalışanda davranış değişikliği sağlayabilecektir. Burada önemli olan nokta her durumun, olayın meydana geldiği andaki koşulların dikkate alınarak incelenmesi gerektiğidir. Nitekim her davranışın uyarısı yazılı olarak yapılmak zorunda değildir. İşçiye, nedene göre, yalnızca sözlü uyarı da yapılabilmektedir.

Uyarı ya da ihtarın ne zaman verilmesi gerektiği de işyerinin iç yönetmeliğinde belirlenmektedir. Sürenin çok kısa olmaması kadar çok uzun da olmaması gerekmektedir. Bu bakımdan işverenin İş Kanunu'na uyumlu şekilde 6 işgünü gibi bir süre belirlenmesi yeterli olmaktadır.

İş güvencesinin yasallaşması, insan kaynakları yönetiminin denetim işlevinin önemini arttırmaktadır. İş güvencesi ile gelen değişimler, işletmelerin ortak kural, değer ve çalışma düzenine ilişkin ilkelerini yazılı hale getirmelerini, denetim sistemlerini güçlendirmelerini öngörmektedir. Çünkü personel yönetmelikleri ve özellikle disiplin yönetmelikleri feshe karşı açılacak davada işvereninin fesih nedeninin geçerliliğini ispatlayabilmesi açısından önemli bir kaynaktır. Bu nedenle,

çalışanın olumsuz davranışı gerekçeleriyle birlikte, zamanında, yazılı olarak bildirilmeli ve personel dosyasına işlenilmesi gerekmektedir.[266]

Uyarı ya da ihtara sebep olan davranış veya verimsizlik tanımlanırken aşağıdaki bilgilere yer verilmesi ihbarın ispat kolaylığı açısından önem kazanmaktadır.

- Tarih, saat, yer,
- Çalışanın davranışı veya verimsizliği,
- Varsa, bu hatalı davranışa katılan kişiler,
- Tanıklar ve deliller,
- İkaz işlevi,
- İş akdinin feshedilebileceğinin bildirilmesi.

Uyarı ya da ihtar vermeden önce çalışanın savunmasının alınması zorunluluk değildir. Ancak savunmanın amacı, çalışanın personel sicil dosyasında kendi görüşlerini yer vermek ve kendisine karşı ileri sürülen iddialar için bir açıklama yapmasını sağlamaktır. Yargı sürecinde çalışana savunması alınmadan uyarı ya da ihtar verilmesi işvereni haksız duruma düşürebilmektedir. Nitekim mahkeme sürecinde feshin geçerliliğini ispat etme yükümlülüğü işverendedir.

Fesih öncesi insan kaynakları biriminden beklenen işçinin verimsiz ve hatalı davranışlarının zamanında ve doğru biçimde belgelenmesi, işçiye zamanında ihtar verilmesidir.[267] Ayrıca Kanun'un koyduğu sınır olan 6 aylık sürenin de çok iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.[268]

2.2.2.2.4. İş Güvencesinin İş Sağlığı ve Güvenliği Üzerine Etkisi

İş sağlığı ve güvenliği, "işyerinde doğabilecek iş kazası ve meslek hastalıkları gibi her riske karşı gerekli tedbirleri almayı, bu hususlaki şartları yerine getirmeyi, bu hedefleri yerine getirmeye yardımcı olabilecek araç-gereçlerin noksansız

---

[266] Margeret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s. 169-170.

[267] Dilek Kurt, "İK'nın Yeni Vizyonu: İspat Edebilme Becerisi", **Mercek Dergisi**, Sayı: 29, Ocak 2003,s.74.

[268] Bülent İnel, "İnsan Kaynakları İş Güvencesi Yasası'na Hazırlanıyor..." (Çevrimiçi), www.insankaynaklari.com, 30 Aralık 2007.

bulundurulmasını öngören, genelde bunların uygulanmasından işverenin sorumlu tutulduğu ve/fakat işçilerinde, öngörülen tedbir ile ilgili olarak usul ve şartlara uymalarını isteyen bir kavramdır."[269]

İş Kanunu'nun 83. maddesine göre, işçilerin sağlığını ve güvenliğini tehdit edebilecek bir durumun var olması halinde işçi, işçi sağlığı ve güvenliği kuruluna ya da işverene başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasını talep edebilmekte, işçinin şikayeti doğrulanırsa, işçi çalışmaktan kaçınabilmektedir. İşveren gerekli önlemleri almazsa, işçi 6 işgünü içinde iş sözleşmesini derhal feshetme hakkına sahip olmaktadır. İşçilerin aynı zamanda bu hakların takibi için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurması da mümkündür.

İş kazaları ile ilgili yapılan araştırmalar, kazalara büyük oranda insan faktörünün neden olduğunu ortaya koymaktadır.[270] İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri de insan faktörünün etkin kullanımıdır. Bu amacın gerçekleşmesi kişilerin sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmaları ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların güvenli bir çalışma ortamı oluşturacak şekilde davranmalarının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarına yol açan nedenlerin saptanması ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği konusunda insan kaynakları yönetimin gerçekleştirmesi gereken görevlerdir.

İşçinin davranışlarından kaynaklanan nedenler arasında, işçinin iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymamasının da yer alması, iş güvencesinden sonra, gerek işçilerin gerek de işverenler bu konuda daha duyarlı olmalarını gerektirmektedir. Nitekim işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlerde işçinin kusurunun söz konusu olması, işçiyi işçi sağlığı ve güvenliği konusunda işverene nazaran daha dikkatli olmasını gerektirmektedir. Yargı sürecinde işverenin işçi sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli önemleri aldığını ve yeterli eğitimleri verdiğini ispat edebilmesi, davayı kazanmasında yeterli olacaktır.

---

[269] Ali Seyyar, "İş Sağlığı ve İş Güvenliği Nedir?," (Çevrimiçi), www.sosyalsiyaset.com, 2 Mart 2009.
[270] Bünyamin Bacak, "İş Kazalarını Önlemede Eğitimin Yeri," **Mercek Dergisi**, Sayı: 32, Ekim 2003, s. 67.

3. BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Konusu, Örneklemi ve Yöntemi

3.1.1. Konusu, Amacı ve Önemi

Türkiye'de faaliyet göstermekte olan özel sermayeli şirketlerde iş güvencesi hükümlerinin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemek araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı, iş güvencesinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisini ve uygulamalardaki değişimi ortaya koymaktır. İş güvencesi hükümlerinin insan kaynakları yönetimine ve insan faktörüne etkilerini irdelemesi bakımından bu araştırma önemli görülmektedir.

İş güvencesinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri konulu bir alan araştırması daha önce özel sermayeli hastaneleri kapsama alacak şekilde yapılmış ve araştırma 21 hastane tarafından gönderilen cevaplar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Araştırmanın şıkları "Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum..." gibi standart kelimelerden oluşmaktadır. Bu nedenle araştırma insan kaynakları uygulamalarının detaylarını yansıtmamakta, genel bir çerçeve çizmektedir. Bilhassa bu açıdan, yapmış olduğum araştırmanın iş güvencesinden sonra değişen insan kaynakları uygulamalarını daha iyi yansıttığını düşünmekteyim.

3.1.2. Evreni

Araştırmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren ve 30'un üzerinde çalışanı olan şirketlerdir. Türkiye'de 30'un üzerinde çalışanı olan ve özel sektörde faaliyet gösteren 43.889 şirket bulunmaktadır. Bu işyerlerinde çalışan sigortalı sayısı 4.124.989 kişidir.[271]

İş güvencesinin kapsamına girebilmenin işyerinde çalışan sayısı, kıdem, sözleşme süresi gibi şartlarının olması ve araştırmanın insan kaynakları fonksiyonlarını tam anlamıyla uygulayan şirketlerle yapılmak istenilmesi nedeni ile araştırmanın evreni genel olarak belirlenmiş, başlangıçta herhangi bir sınırlama yapılmak istenilmemiştir.

3.1.3. Örneklemi

Araştırma Türkiye'de en az 2003 yılından bu yana üretim veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel sermayeli, çalışan sayısı 30'un üzerinde olan ve insan kaynakları departmanı bulunan şirketleri kapsamaktadır. Kamu sektörünün personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine tam anlamı ile geçememiş olması nedeni ile araştırma özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerle yapılmıştır. Araştırmaya katılan şirketlerin %56'sı hizmet, %44'ü üretim sektöründe faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan şirketler, arkadaş-yönetici çevresinin yönlendirmesi ve "Türkiye Personel Yönetimi Derneği" ne ait web sayfasında anket sorularının insan kaynakları yöneticilerine ulaştırılması ile bulunmuştur. Veriler, işletmelerin insan kaynakları yetkililerine elektronik posta ile gönderilen anket vasıtasıyla elde edilmiştir. Anket insan kaynakları departmanında çalışan insan kaynakları uzmanı ve insan kaynakları müdürü statüsünde görev yapan kişiler tarafından yanıtlanmıştır. Anketlerin %62'si insan kaynakları uzmanı, % 38'i ise insan kaynakları müdürü statüsündeki kişiler tarafından cevaplanmıştır.

[271](Çevrim içi), www.sgk.gov.tr (SGK Mayıs 2009 yılı sigortalı istatistikleri), 18 Temmuz 2009.

Anket Türkiye'de faaliyet gösteren 60 şirkete gönderilmiştir. 45 şirket anketimizi cevaplayarak geri göndermiş, 15 şirket ise hiç bir şekilde geri dönüş yapmamıştır.

Araştırmaya katılan şirketlerin %53'ü ulusal, %47'si uluslararası sermayelidir ve %62'si İstanbul'da, %7'si İzmir'de, %2'si Ankara'da faaliyet göstermektedir. Şirketlerin %29'u diğer illerde (Adana, Zonguldak, Kocaeli, Sakarya) bulunmaktadır.

Tablo 1: Sektör ve Sermaye Niteliği

Sektör	Nitelik (%)	
	Ulusal	Uluslararası
Hizmet	58,3	52,4
Üretim	41,7	47,6

Araştırmamıza katılan ulusal sermayeli işletmelerin %58,3'ü hizmet sektöründe faaliyet gösterirken, %41,7'si üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Uluslararası sermayeli işletmelerde ise bu oran hizmet sektöründe %52,4 iken, üretim sektöründe %47,6'dır.

Araştırmanın kapsamı mevcut İş Kanunu'nun 2003 itibariyle yürürlüğe girmiş olması, iş güvencesi hükümlerinin en az 30 işçi çalıştıran şirketleri kapsaması ve bu şirketlerde insan kaynakları departmanının bulunması gerekliliği dikkate alınarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin %7'sinde çalışan sayısı 30-100 arasında, %11'inde 101-250 arasında, %22'sinde 251-500 arasında, %11'inde 501-750 arasında yer almaktadır. Şirketlerin %40'ında 751 ve daha fazla kişi çalışmaktadır.

Tablo 2: Sektör ve İl

İl	Sektör (%)	
	Hizmet	Üretim
İstanbul	72,0	50,0
İzmir	12,0	0,0
Ankara	4,0	0,0
Diğer	12,0	50,0

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin %72'si İstanbul'da, %12'si İzmir'de, %4'ü Ankara'da ve %12'si diğer illerde bulunmaktadır. Üretim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ise %50'si İstanbul'da, %50'si diğer illerde bulunmaktadır.

3.1.4. Yöntemi

Araştırma için dört bölümden ve 29 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Araştırmanın ilk sayfasında araştırmanın yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı ve şirket ya da kişi isimlerinin kesinlikle yer almayacağının altı çizilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde işletmelerin örgütsel profili sorgulanmıştır. İkinci bölümde işletmede yapılan sözleşme profilini ortaya koyabilmek amacıyla katılımcılara iş sözleşmeleri ile ilgili iki soruya yer verilmiştir. Ayrıca üçüncü bir soru ile işletmenin herhangi bir danışmanlık şirketiyle çalışıp çalışmadığı sorgulanmıştır. Bu bölüm itibari ile her sorunun altında "Diğer: Belirtiniz" ifadesine yer verilerek katılımcıların farklı uygulamaları ve/veya görüşleri ortaya koyması amaçlanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde iş güvencesi sonrasında insan kaynakları yönetim uygulamaları ile ilgili olarak katılımcılara on yedi soru yöneltilmiştir. Sorular ve şıklar insan kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonlarını ele alacak şekilde hazırlanmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümü ise işe iade davaları ile ilgilidir. Bu bölümde katılımcılara beş soru sorulmuş ve soruları son bir yıllık süreyi dikkate alarak cevaplamaları istenmiştir.

Anketin şirketlerle paylaşılması ve verilerin toplanması yaklaşık olarak bir ay sürmüştür. Anketlerin değerlendirilmesinde "Excel" ve "SPSS 15.0 for Windows" programları kullanılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

H_0: İş güvencesi hükümlerinden sonra işverenler, esaslı bir neden yoksa, işe alımlarında belirsiz süreli iş sözleşmesi yapmayı tercih etmişlerdir.

H_1: Standart dışı iş sözleşmelerinin sayısı iş güvencesi artmıştır.

H_2: İş güvencesinde sonra işverenler, bir danışmanlık şirketi ile çalışmayı tercih etmişlerdir.

H_3: İş güvencesi işletmelerde en çok, performans değerlendirme sistemi uygulamalarını, denetim sistemi uygulamalarını ve insan kaynakları planlamasını etkilemiştir.

H_4: İş güvencesinden sonra şirketler performans değerlendirme sistemlerini revize etme gereksinimi duymuşlardır.

H_5: İş güvencesinden sonra işletmenin seçme ve yerleştirme politikası insan kaynakları yöneticileri tarafından "Doğru işe doğru adam", diğer işletmelerin seçme ve yerleştirme politikası "Olmazsa işten çıkarırım" olarak belirlenecektir.

H_6: İş güvencesinden sonra bilhassa performans değerlendirme formunun revize edilmesi gerekmiştir.

H_7: İş güvencesi, insan kaynakları planlamasının önemini arttırmıştır.

H_8: İş güvencesi ile birlikte işçilerin ücret düzeylerinde artış olmuştur.

H_9: İş güvencesi, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırmıştır.

H_{10}: İş analizi ve iş tanımları, iş güvencesinden sonra revize edilmiştir.

H_{11}: Disiplin yönetmeliği, iş güvencesinden sonra revize edilmiştir.

H_{12}: İş güvencesi sonrasında işletmelerde işgücü devir hızı azalmıştır.

$H_{13:}$ İstifaların oranı işveren feshinden daha fazladır.

$H_{14:}$ İşten çıkarılan işçilerin önemli bir kısmı işe iade davası açmışlardır.

$H_{15:}$ İşverenlerin çoğu, işe iadesini talep eden işçiye tazminatını ödemeyi tercih etmiştir.

3.2. Araştırma Sonuçları

3.2.1. Sözleşme Profili

Bu başlık altında insan kaynakları yöneticilerine, yeni işe alınan personelle yaptıkları iş sözleşmesinin süresi, standart dışı iş sözleşmelerinin sayısının iş güvencesi ile birlikte artıp artmadığı ve şirketin herhangi bir danışmanlık şirketi ile çalışıp çalışmadığı sorulmuştur.

3.2.1.1. Sözleşme Süresi

İş güvencesinde işçi ile yapılan sözleşmenin süresi, işçinin iş güvencesi kapsamına girip girememesinin önemli koşullarındandır. Nitekim işçinin 6 aylık kıdemi yoksa ve sözleşmesi belirli süreli ise iş güvencesinden yararlanması söz konusu olamayacaktır. Bu nedenle araştırmamızda işletmeye yeni alınan personelle yapılan iş sözleşmesinin süresi sorgulanmıştır.

Araştırmaya katılan şirketlerin 4'ünde işe yeni alınan personelle, işin gereği 0-6 ay süreli sözleşme yapılmaktadır. İşe yeni alınan personelle belirsiz süreli iş sözleşmesi yapan şirket sayısı ise 34'tür. 3 şirket işin niteliği ve durumuna göre hem belirsiz süreli hem de 0-6 ay süre ile iş sözleşmesi yaptığını belirtmiştir. Belirli süreli iş sözleşmesinin esaslı neden doğrultusunda yapılması gerektiği göz önünde bulundurulursa, her iki sözleşme türünü de uygulayan şirketlerin gerek hizmet gerekse üretim sektöründe yer alabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Altı ay ile bir yıl arasında sözleşme yapan şirket sayısı ise araştırma sonuçlarına göre 4'tür. Araştırmamıza katılan hiçbir şirket 1-2 yıl süre ile sözleşme yapmamaktadır.

Tablo 3: Sözleşme Süresi

	Sıklık
0-6 ay	7
6 ay-1 yıl	4
1 yıl-2 yıl	0
Belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılır	37

Araştırmamıza katılan 2 şirketin insan kaynakları yöneticisi, proje bazlı bazı istisnai pozisyonlar ve sezonluk işçi alımlarında belirli süreli sözleşme yaptıklarını, 1 şirketin insan kaynakları yöneticisi 3 yıl süreli sözleşme yaptıklarını, 1 şirketin insan kaynakları yöneticisi ise deneme süresinde çalışanın performansını ölçümledikleri için belirsiz süreli sözleşme yaptıklarını belirtmiştir.

Tablo 4: Sektör ve Sözleşme Süresi

Sektör	Sözleşme Süresi (%)		
	0 - 6 ay	6 ay - 1 yıl	Belirsiz
Hizmet	75,0	75,0	51,4
Üretim	25,0	25,0	48,6

İşe yeni başlayan işçi ile 0-6 ay süreli sözleşme yapan işletmelerin %75'i hizmet, %25'i üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Üretim sektörüne nazaran hizmet sektöründe faaliyetin daha çok işgücüne dayalı olması nedeni ile satışların artacağı dönemlerde sezonluk işçi alımı da artmaktadır. Nitekim 6 ay-1 yıl süreli sözleşme yapan işletmelerinde %75'inin hizmet sektöründe faaliyet göstermesi bu görüşü doğrulamaktadır.

Araştırma sonuçları, kanunun işverenlere belirli süreli iş sözleşmesi yapabilmeleri için esaslı neden koşulunu ön görmesi nedeni ile şirketlerin işe alımlarda genellikle belirsiz süreli sözleşme yapmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır.

3.2.1.2. Standart Dışı İş Sözleşmeleri

İş güvencesinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkilerini incelediğimiz ikinci bölümde, iş güvencesinin standart dışı iş sözleşmelerinin sayısını arttıracağı yönünde görüşler ağır basmaktadır. Bu bilgilere istinaden, araştırmamızın altıncı sorusunda iş güvencesi ile birlikte standart dışı iş sözleşmelerinin sayısındaki değişimler sorgulanmıştır.

Tablo 5: Standart Dışı İş Sözleşmeleri

	Sıklık	%
Artmıştır	12	27
Herhangi bir değişiklik olmamıştır	30	66
Azalmıştır	3	7

Araştırma sonuçlarına göre standart dışı iş sözleşmelerinin arttığını belirten insan kaynakları yöneticileri katılımcıların %27'sini; standart dışı iş sözleşmelerinin sayısında herhangi bir değişiklik olmadığını belirten insan kaynakları yöneticileri katılımcıların %66'sını; standart dışı iş sözleşmelerinin sayısında azalma olduğunu belirten insan kaynakları yöneticileri ise katılımcıların %'7 sini oluşturmaktadır. Araştırmamıza katılan bir insan kaynakları uzmanı, standart dışı iş sözleşmesi yapmadıklarını belirtmiştir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, standart dışı iş sözleşmelerinin artacağını savunan görüşleri, araştırmaya katılan şirketlerin %27'si desteklemekte; şirketlerin %66'sı ise iş güvencesi ile birlikte standart dışı iş sözleşmelerinin sayısının değişmediğini belirtmektedir. Bu yanılsamada, her ne kadar 4857 sayılı İş Kanunu uzun zamandır yürürlükte olsa da, esnek çalışma şekillerinin ülkemizde hali hazırda tam anlamıyla uygulanmamasının rolü büyüktür. Bunun nedeni, kayıt dışılığın

%50'nin üzerinde olduğu bir piyasada her türlü esnek hükmün, işverenler tarafından bağlayıcı olarak görülmesi ve bu tür çalışmaya alışmış işverenlerin kayıt altında girmek istememesidir.

Tablo 6: Sektör ve Standart Dışı İş Sözleşmeleri

Standart Dışı Sözleşme	Sektör (%)	
	Hizmet	Üretim
Artmıştır	28,0	25,0
Değişiklik olmamıştır	60,0	75,0
Azalmıştır	12,0	0,0

İş güvencesinden sonra, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %60'ında, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ise %75'inde standart dışı iş sözleşmeleri ile ilgili herhangi bir değişiklik olmadığı görülmektedir. Standart dışı iş sözleşmelerinin sayısının arttığını belirten insan kaynakları yöneticilerinin oranı hizmet sektöründe %28, üretim sektöründe ise %25'tir. İş güvencesinden sonra standart dışı iş sözleşmelerinin üretim ve hizmet sektöründe neredeyse aynı oranda arttığı görülmektedir.

3.2.1.3. Danışmanlık Şirketi Bilgisi

Günümüzde gerek hukuki alanda, gerek işe alımlarda, gerekse diğer uzmanlık gerektiren konularda, özellikle kurumsal şirketler bir danışmanlık firması ile çalışmayı tercih etmektedir. İş güvencesi bakımından danışmanlık firmaları değerlendirildiğinde şirketin işten çıkarmalarda hukuk bürolarından, bilhassa toplu işe alımlarda değerlendirme merkezlerinden destek alması önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerine bir danışmanlık firması ile çalışıp çalışmadığı sorulmuş, danışmanlık firmasının adı gizlilik ilkemiz nedeni ile sorgulanmamıştır.

Tablo 7: Danışmanlık Şirketi

	Sıklık	%
Evet	28	62
Hayır	17	38
Bilinmiyor	0	0

Elde edilen verilere göre araştırmamıza katılan şirketlerin %62'si bir danışmanlık firmasıyla çalışmakta, %38'i ise herhangi bir danışmanlık firmasıyla çalışmamaktadır. Bu noktada danışmanlık firmasıyla çalışmayan şirketler için süreçlerini iyi yönetememeleri gibi bir sonuca varmamız yanlış olacaktır. Nitekim şirketin organizasyon yapısı ve kadrosu herhangi bir danışmanlık hizmeti almaya gerek duymayacak kadar iyi de olabilmektedir.

Tablo 8: Seçme Yerleştirme Politikası ve Danışmanlık Şirketi

Danışmanlık Şirketi	Seçme ve Yerleştirme Politikası (%)	
	Doğru işe doğru adam	Olmazsa işten çıkarırım
Evet	65,8	42,9
Hayır	34,2	57,1

Tablo 8'de şirketin seçme ve yerleştirme politikası ile herhangi bir danışmanlık şirketi ile çalışıp çalışmadığı ilişkilendirilmiştir. Elde edilen verilere göre "Doğru işe doğru adam" politikasını benimseyen şirketlerin %65,8'i bir danışmanlık şirketi ile çalışmayı tercih etmişlerdir. "Olmazsa işten çıkarırım" politikasını benimseyen şirketlerin ise %42,9'u bir danışmanlık şirketi ile çalışmaktadır. Doğru işe doğru adam politikasını benimseyen yöneticilerin seçme ve yerleştirme konusunda; olmazsa işten çıkarırım politikasını benimseyen şirketlerin ise işten çıkarmalar ile ilgili yasal konularda danışmanlık şirketi ile çalışmayı tercih ettikleri düşünülmektedir.

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Bu başlık altında iş güvencesi hükümlerinin insan kaynakları yönetimine etkisi 17 soru ile sorgulanmıştır.

3.2.2.1. İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi

Araştırmamızın sekizinci sorusunda iş güvencesi hükümlerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi ölçülmeye çalışılmış ve yöneticilerden her uygulama için farklı rakamlar kullanmaları istenmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda, iş güvencesinin en fazla performans değerlendirme sistemini etkilediği görülmüştür. Bir önceki bölümde de belirttiğimiz gibi performans değerlendirme süreci, işletmeninin en önemli insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Performans değerlendirmenin kimi zaman, seçme-yerleştirme sürecinde gerçekleşen hataların telafisini, kimi zaman da eğitim-geliştirme fonksiyonunun faydalı şekilde düzenlenmesini sağladığının bilincinde olan insan kaynakları yöneticilerinin çoğu, iş güvencesinden sonra performans değerlendirme süreçlerini revize etme gereksinimi duymuştur. İşe iade davalarında performans değerlendirmenin ilk kez mahkemeye karşı savunulması gereken bir kavram olması yöneticilerin bu gereksiniminin şiddetini arttırmıştır. Araştırmamıza katılan 45 şirketin 22 yöneticisinin, performans değerlendirme uygulamasına 10 puan vermiş olması da bu sürecin önemini destekler niteliktedir.

Katılımcıların %10'u, iş güvencesinin performans değerlendirmeye etkisinin olmadığını ya da performans değerlendirmeyi az etkilediğini; %15'i performans değerlendirmeyi etkilediğini; %75'i ise iş güvencesinin performans değerlendirmeyi önemli derecede etkilediğini belirtmektedir.

Tablo 9: İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi

	Etki Derecesi (%)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Performans Değerlendirme	4	4	2	0	9	2	4	11	16	48
Seçme ve Yerleştirme	4	2	4	7	0	4	4	18	37	20
İK Bilgi Sistemleri	16	4	20	4	14	16	16	4	4	2
İK Planlaması	2	11	7	4	4	18	11	20	14	9
Eğitim ve Geliştirme	2	10	7	16	4	14	16	17	14	0
Ücret Yönetimi	8	11	20	18	14	11	7	11	0	0
Kariyer Yönetimi	7	14	4	19	17	14	14	0	9	2
İş Analizi ve İş Tanımları	7	7	20	18	16	10	18	2	2	0
Denetim Sistemleri	20	20	7	9	13	7	4	9	7	4
İşçi Sağlığı ve Güvenliği	33	16	9	4	9	4	4	4	2	14

İş güvencesinin insan kaynakları uygulamalarına etkisi bakımından performans değerlendirme sistemini sırasıyla seçme ve yerleştirme faaliyetleri, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kariyer yönetimi, iş analizi ve iş tanımları, insan kaynakları bilgi sistemleri, ücret yönetimi, denetim sistemleri ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları takip etmektedir. (Sıralama, uygulamaların almış oldukları puanlar dikkate alınarak yapılmıştır.) Bu sıralamada özellikle denetim sistemlerinin yeri beklenilmedik şekilde sonlarda yer almaktadır. Nitekim denetim sistemlerinde kullanılan belgeler mahkeme sürecinde ispat edebilirlik bakımından önem arz etmektedir.

Araştırma sonuçları, seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin de neredeyse performans yönetimi kadar önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticilerin %75'i iş güvencesinin seçme ve yerleştirme faaliyetlerini önemli derecede etkilediğini; %8'i iş güvencesinin seçme-yerleştirme faaliyetlerini etkilediğini; %15'i ise etkilemediğini ya da çok az etkilediğini düşünmektedir. Elde edilen veriler iş

güvencesi ile birlikte işverenin, daha tutarlı seçme ve yerleştirme politikası uyguladığını desteklemektedir.

İş güvencesi ile birlikte insan kaynakları planlamasının da önem kazandığı araştırma sonucunda ortaya konulmuştur. Katılımcıların %43'ü iş güvencesinin insan kaynakları planlamasını önemli derece etkilediğini düşünmektedir. İnsan kaynakları planlamasının, insan kaynakları yönetiminin diğer süreçleri için temel oluşturması nedeni ile zaman ilerledikçe önemi daha da artacaktır.

İnsan kaynakları uzmanları ve müdürlerinin görüşleri doğrultusunda iş güvencesinin denetim sistemlerine ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına etkisi diğer insan kaynakları uygulamalarına etkisi kadar olmayacaktır. Nitekim katılımcıların çoğu iki uygulama için ağırlıklı puanlamayı 1 olarak öngörmüştür.

3.2.2.2. Performans Yönetimine Etkisi

İş güvencesinin performans yönetimine etkisini belirlemek üzere öncelikli olarak insan kaynakları yöneticilerinin mevcut performans sistemleri ile ilgili bir değişiklik yapıp yapmadıkları sorgulanmıştır. Bu soru kapsamında yalnızca bir şirketin, iş güvencesinden önce, 360^0 performans değerlendirme sisteminden yetkinlik ve hedef bazlı performans değerlendirme sistemine geçtiği tespit edilmiştir.

Tablo 10: İş Güvencesinin Performans Yönetimine Etkisi

	Sıklık	%
Performans sistemi iş güvencesi ile birlikte kuruldu	4	9
Performans sistemi iş güvencesi ile birlikte revize edildi.	28	62
Performans değerlendirme sisteminde değişiklik yapıldı	1	2
Herhangi bir değişiklik yapılmadı	12	27

Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda şirketlerin %9'unda performans değerlendirme sistemi iş güvencesinden sonra kurulmuştur. İş güvencesi ile birlikte mevcut performans değerlendirme sistemini revize etme gereksinimi duyan şirketlerin oranı ise %62'dir. Görüldüğü gibi iş güvencesi ile birlikte insan kaynakları departmanlarının çoğu, performans değerlendirme sistemlerini gözden geçirmiştir.

Toplamda insan kaynakları yöneticilerinin %73'ü bir şekilde performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışma yapmaya gerek duyarken, %27'si performans değerlendirme sistemlerinde herhangi bir değişiklik yapmadıklarını belirtmiştir. Bir insan kaynakları müdürü, iş güvencesinden sonra sistemlerini değiştirmediklerini; ancak değerlendirici ve değerlendirilenin mutabık kalarak değerlendirme yapmasının garanti altına aldıklarını ifade etmiştir.

Tablo 11: Sektör ve Performans Değerlendirme Sistemi

Performans Değerlendirme Sistemi	Sektör (%)	
	Hizmet	Üretim
İş güvencesi ile birlikte kuruldu	12,0	5,0
İş güvencesi ile birlikte revize edildi	68,0	55,0
İş güvencesi ile birlikte başka bir sisteme geçildi	4,0	0,0
Herhangi bir değişiklik yapılmadı	16,0	40,0

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %12'si, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ise %5'i, performans değerlendirme sistemini iş güvencesinden sonra kurmuştur. Performans değerlendirme sistemlerini iş güvencesinden sonra revize etme gereksinimi duyan hizmet sektöründeki şirketlerin oranı %68 iken, üretim sektöründe bu oran %55'tir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %40'ı iş güvencesinden sonra performans değerlendirme sistemlerinde herhangi bir değişiklik yapmaya gerek duymadıklarını ifade etmiştir.

Yapılan performans değerlendirmenin geçerlilik sağlayabilmesi için performans sürecinin çok iyi planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Anketimizde iş güvencesi ile birlikte performans değerlendirmede hangi noktaların önem kazandığı "...performans değerlendirme sürecine ilişkin maddelerden hangileri uygulanmaya başlanmıştır" sorusu ile ölçülmeye çalışılmış, yöneticilerin birden fazla şıkkı işaretlemesine olanak sağlanmıştır.

Tablo 12: İş Güvencesi Hükümleriyle Değişen Performans Uygulamaları

	Sıklık	%
İşgören performansını arttırmaya yönelik eğitimler önem kazanmıştır	16	35
Performans değerlendirme sonuçları işgörenin kurumdaki geleceğine etki etmiştir.	19	42
Değerlendirme yapan yöneticilerin çalışanlara verdikleri performans geribildirimi önem kazanmıştır.	21	47
Değerlendirme yapan yöneticilere performans yönetimi ile ilgili eğitimler verilmiştir.	6	13
İşgörenlerden beklenen performans seviyesi yöneticiler tarafından açıklanmış ve işgörenlere hedefler verilmiştir.	11	25
Performans formlarının gerek yöneticiler, gerek de çalışanlar tarafından imzalanarak saklanmasına verilen önem artmıştır.	20	45

Elde edilen verilere göre şirketlerin %47'sinde iş güvencesi ile birlikte değerlendirme yapan yöneticilerin çalışanlara verdikleri performans geribildirimi önem kazanmıştır. Aynı şekilde şirketlerin %45'inde performans formlarının gerek yöneticiler gerek de çalışanlar tarafından imzalanarak saklanmasına verilen önem artmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre iş güvencesinden sonra performans değerlendirme sonuçları, işgörenin kurumdaki geleceğine etki etmeye başlamıştır. Çalışanların kariyer planlarının performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak yapılması, performans değerlendirme objektif bir çerçevede yapılıyorsa, yerinde bir uygulama olacaktır. Ancak bu yönde düşünmeyen bir insan kaynakları şefi anketinde,

performans değerlendirmenin çalışanın kariyer planlamasında veri olarak kullanılmadığı açıklamasına yer vermiştir.

Katılımcıların %35'i iş güvencesi ile işgören performansını arttırmaya yönelik eğitimlerin önem kazandığını belirtmiştir. Değerlendirme yapan yöneticilere performans yönetimi ile ilgili eğitim verilmeye başladığını belirten şirket oranı ise %6'dır. Bu noktada yönetici eğitimlerine biraz daha ağırlık verilmesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü çalışan performansını arttırmaya yönelik eğitimler kadar yöneticinin eğitimi de önem taşımaktadır. Nitekim her performans sisteminde çalışanı değerlendiren yöneticisidir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin %25'i, işgörenlerden beklenen performans seviyesinin yöneticiler tarafından açıklandığını ve işgörenlere hedefler verildiğini belirtmiştir. Kanımca bu oran da yeterli değildir. Çalışanlara hedefler verilmesi ve bir sonraki performans döneminde çalışanların verilen hedefleri ne kadar yerine getirebildiğinin ölçümlenmesi, bir işe iade davasında çalışan performansının düşüklüğünün ispatı bakımından önemli bir kaynak olacaktır.

3.2.2.3. Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına Etkisi

Seçme ve yerleştirme konusunda öncelikle şirketlerin mevcut seçme ve yerleştirme politikaları, sonrasında da iş güvencesi ile seçme ve yerleştirme faaliyetlerinde yapmış oldukları yenilikler sorgulanmıştır. Şirketlerin mevcut seçme ve yerleştirme politikaları sorgulanırken iki temel cümleden yola çıkılmıştır: "Doğru işe doğru adam" ve "Olmazsa işten çıkarırım". Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinden, yine iki cümleden bir tanesini seçerek, günümüz şirketlerinin seçme ve yerleştirme politikalarının nasıl olduğu ile ilgili düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Soru sorulurken yöneticilerin kendi seçme ve yerleştirme politikaları için "Doğru işe doğru adam," günümüz şirketlerinin seçme ve yerleştirme politikaları için de "Olmazsa işten çıkarırım" seçeneğini işaretleyeceği öngörülmüştür.

Tablo 13: Seçme ve Yerleştirme Politikası

Katılımcıların Kendi Şirketleri İçin Belirledikleri Politika		
	Sıklık	%
Doğru işe doğru adam	38	0,84
Olmazsa işten çıkarırım	7	0,16
Katılımcıların Diğer Şirketler İçin Belirledikleri Politika		
	Sıklık	%
Doğru işe doğru adam	26	58
Olmazsa işten çıkarırım	19	42

Elde edilen verilere göre şirketlerin %84'ü "doğru işe doğru adam" görüşünü benimseyerek "olmazsa işten çıkarırım" anlayışını terk etmiştir. Günümüz şirketlerinin seçme ve yerleştirme politikasının da "doğru işe doğru adam" olduğunu belirten yöneticilerin oranı %58'dir. İnsan kaynakları yöneticilerine göre günümüz şirketlerinde de "olmazsa işten çıkarırım" anlayışı terk edilmektedir.

Tablo 14: Sektör ve Seçme-Yerleştirme Politikası

Şirketin seçme ve yerleştirme politikası	Sektör (%)	
	Hizmet	Üretim
Doğru işe doğru adam	88,0	80,0
Olmazsa işten çıkarırım	12,0	20,0
Diğer şirketlerin seçme ve yerleştirme politikası	Sektör (%)	
	Hizmet	Üretim
Doğru işe doğru adam	44,0	80,0
Olmazsa işten çıkarırım	56,0	20,0

Seçme ve yerleştirme politikaları sektörel bazda değerlendirildiğinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin %88'inin, üretim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ise %80'inin doğru işe doğru adam politikasını benimsedikleri görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışan insan kaynakları yöneticilerinin %44'ü diğer şirketlerin seçme ve yerleştirme politikaları ile ilgili olarak doğru işe doğru adam, %56'sı ise olmazsa işten çıkarırım politikasını benimsediklerini düşünmektedir. Üretim sektöründe çalışan insan kaynakları yöneticileri ise kendi şirketleri için belirtmiş oldukları seçme ve yerleştirme politikasının diğer şirketler için de geçerli olduğunu düşünmektedirler.

Araştırma sonuçlarında her ne kadar olmazsa işten çıkarırım anlayışı terk ediliyormuş gibi görünse de, günümüzün özellikle kurumsallaşmamış şirketlerinde bu anlayışın devam ettirildiği görülmektedir. Nitekim sorumuz ile ilgili olarak bir insan kaynakları uzmanının "büyük şirketlerde doğru işe doğru adam, KOBİ'lerde olmazsa işten çıkarırım" açıklaması ile görüşümüzü desteklemektedir.

İş güvencesi sağlamaya yönelik düzenlemelerin işletmelerde eleman seçme ve eğitim süreçlerinin rasyonelleşmesinde önemli katkıları bulunmaktadır. Günümüzde yasal değişimler, yanlış personel alımının maliyetini en somut şekilde göstermektedir. Bu nedenle de görüldüğü üzere "doğru işe doğru adam" anlayışı, sadece söylemlerde kalmamakta, bu anlayışın uygulanması bir zorunluluk haline gelmektedir.

İş güvencesi ile birlikte şirketlerin "doğru işe doğru adam" politikaları doğrultusunda insan kaynakları departmanlarının seçme ve yerleştirme süreçlerinde yapmış oldukları yenilikler de sorgulanmış, soruda yöneticilerin birden fazla seçeneği işaretlemelerine olanak verilmiştir.

Tablo 15: Seçme ve Yerleştirme Faaliyetlerindeki Değişimler

	Sıklık	%
Başvuru formu detaylandırılmıştır	16	35
Eleme aracı olarak kullanılan bataryaların kullanım alanı artmıştır	13	29
Görüşmelerin süreci artmıştır	16	35
Görüşülen aday sayısı artmıştır	22	49
Oryantasyon programı gözden geçirilmiştir	25	56
Rotasyon uygulamaları önem kazanmıştır	17	38
İşe alım görüşmeleri yapan çalışana mülakat eğitimleri verilmiştir	10	22
Herhangi bir değişiklik yapılmamıştır	12	27

Elde edilen veriler doğrultusunda insan kaynakları yöneticilerinin %35'inin başvuru formlarını detaylandırdığı görülmüştür. Başvuru formu, işe alım sürecinde adayın değerlendirilmesi açısından ilk aşamadır. Detaylandırılmış bir başvuru formunda adayın yalnızca kişisel bilgi ve deneyimlerine değil, başvurmuş olduğu işle ilgili verilere de ulaşılabilmektedir. Örneğin adayın gerektiğinde başka bir ilde çalışıp çalışmayacağı başvuru formunda sorgulanabilmektedir. Herhangi bir yasal süreç aşamasında dikkat edilmesi gereken nokta, kişinin başvuru formunda yazmış olduğu bilgileri onayladığını belirten imzasının olmasıdır.

Eleme aracı olarak kullanılan bataryaların sayısını arttıran katılımcıların oranı ise %29'dur. Adayla görüşme sırasında kullanılan bataryaların sayısının artması işe alım sürecinde etkili bir eleme usulüdür. Günümüzde elektronik ortamda yapılan kişilik ve yetenek testleri sayesinde adayların kişilik envanterleri çıkarılmakta ve şirket profiline uymayan adaylar kısa süre de elenebilmektedir. İşe en uygun personel seçimini sağlıklı yapabilmek için, mülakatlar çok etkin kullanılmalıdır. Mülakatların etkinliğinin arttırılmasında, psikometrik testler, beceri, algılama, uyum testlerinin

kullanılması faydalı olmakta, mevcut işe en uygun adayın seçilmesi kolaylaşmaktadır.

Elde edilen veriler doğrultusunda görüşmelerin sürecini arttıran yöneticilerin oranı %35, görüşülen aday sayısını arttıran yöneticilerin oranı %49'dur. Bu noktada görüşmeyi yapacak kişinin seçme ve yerleştirme süreçlerine hakim olması gerekmektedir. Nitekim profesyonel bir işe alım uzmanının ya da işe alım konusunda bilgi ve deneyimi olan bir kişinin bu süreci yönetmesi daha doğru olacaktır. Öyle ki yöneticilerin %22'si iş güvencesi ile birlikte, işe alım görüşmeleri yapan insan kaynakları elemanının mülakat eğitimi almasına gerek duymuştur.

İş güvencesi ile birlikte oryantasyon programlarını revize eden insan kaynakları yetkililerinin oranı %56, rotasyon uygulamalarına önem veren yetkililerin oranı ise %38 olarak belirlenmiştir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin %22'si seçme ve yerleştirme sürecinde herhangi bir değişiklik yapmadıklarını belirtmiştir.

3.2.2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine Etkisi

İşletmelerde işçilerle ilgili tüm kayıtların sistematik olarak saklandığı insan kaynakları bilgi sistemi, işten çıkarmalarda "geçerli sebeplerin" belirlenmesinde ve ispatlanmasında işverene kanıt sağlayacak önemli kaynaktır. Bu nedenle araştırmamızda "İş güvencesi, insan kaynakları yönetiminin bilgi sistemindeki araç ve dokümanlardan hangisinin/hangilerinin revize edilmesini gerektirmiştir?" sorusuna yer verilmiş ve yöneticilerin birden fazla seçeneği işaretleyebilmeleri sağlanmıştır.

Tablo 16: İş Güvencesi ile Revize Edilen Bilgi Sistemleri

	Sıklık	%
Başvuru formu	17	38
İş Sözleşmesi	29	64
Performans Değerlendirme Formu	27	60
Eğitim Formları	15	33
İşletme Kural, İlke ve Politikaları	24	53
Disiplin Yönetmeliği ile ilgili Formlar	27	60
İşten Çıkış Evrakları	20	44
Görev Tanımı	24	53

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, insan kaynakları yöneticileri, şirketlerin ihtiyacı doğrultusunda insan kaynakları bilgi sistemlerindeki dökümanları revize etmiştir. Şirketlerin %64'ünde iş sözleşmeleri, %60'ında performans değerlendirme formları, yine %60'ında disiplin yönetmeliği ile ilgili formlar revize edilmiştir. Yöneticilerin çoğunluğunun revize etmiş olduğu dökümanların işe iade sürecinde mahkemeye karşı önem arz eden dökümanlar olması, revize ihtiyacının da iş güvencesi sonrasında ortaya çıkmış olduğunu ispatlamaktadır.

Katılımcıların %53'ü görev tanımlarını, aynı oranda işletme kural, ilke ve politikalarını, %44'ü çıkış evraklarını, %38'i başvuru formunu, %33'ü ise eğitim formlarını revize etmiştir.

3.2.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasına Etkisi

Araştırmamızın on dördüncü sorusunda insan kaynakları yöneticilerine, iş güvencesinin insan kaynakları planlamasının önemi arttırdığına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Yöneticilerin %96'sı iş güvencesinin insan kaynakları planlamasının

önemi arttırdığını belirtmiştir. İş güvencesinin insan kaynakları planlamasının önemini arttırdığına katılmayan katılımcı oranı ise %4'tür.

Tablo 17: İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

	Sıklık	%
Kesinlikle katılıyorum	23	51
Katılıyorum	20	45
Katılmıyorum	2	4
Kesinlikle katılmıyorum	0	0

Bu veri doğrultusunda iş güvencesi hükümleri ile birlikte işletme yönetiminde insan kaynakları planlamasının öneminin gün geçtikte artmakta olduğunu ve işletmelerde olması gereken işçi ihtiyacının belirlenmesi konusunda daha rasyonel ve sistematik çalışmaların gerçekleştirilmeye başlandığını belirtmek yanlış olmayacaktır.

Tablo 18: Çalışan Sayısı ve İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

İKP'nin Önemi	Çalışan Sayısı (%)				
	30-100	101-250	251-500	501-750	751-....
Kesinlikle katılıyorum	71,4	60,0	77,8	20,0	36,8
Katılıyorum	28,6	40,0	22,2	80,0	52,6
Katılmıyorum	0,0	0,0	0,0	0,0	10,5

Tablo 18'de araştırmamıza katılan insan kaynakları yöneticilerinin, çalışan sayısı bakımından iş güvencesinin insan kaynakları planlamasının önemine ilişkin düşünceleri yer almaktadır. Elde edilen verilere göre çalışan sayısı 30-750 arasında olan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri, iş güvencesinden sonra insan kaynakları planlamasının öneminin arttığına katıldıklarını ifade etmektedir. Öyle ki bu yöneticiler arasında iş güvencesinin insan kaynakları planlamasının önemine etkisinin olmadığını düşünen yönetici bulunmamaktadır.

Bir işyerinde çalışan sayısının fazla olması, insan kaynakları planlamasına daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Bilhassa iş güvencesi hükümlerinden sonra işletmenin çalışan ihtiyacının belirlenmesi gereksiz işçi alımı yapmamak adına önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları hem bu düşünce doğrultusunda hem de bu düşüncenin aksi yönünde görüşleri ortaya koymaktadır. Nitekim elde edilen veriler, 751'den daha fazla çalışanı olan şirketlerde insan kaynakları yöneticilerinin %10,5'inin, iş güvencesinden sonra insan kaynakları planlamasının önemini arttığına katılmadıklarını göstermektedir.

3.2.2.6. Eğitim İhtiyaçlarına Etkisi

Mevcut personelin yüksek performans göstermesi ve yeni alınan personellerin şirkete uyumunun sağlanması, sistemli eğitim faaliyetleri mümkün olabilmektedir. İşgücünün mesleki eğitim düzeyinin arttırılması, işçiye mesleki bilgi-beceri kazandırılmasıyla sağlanmakta, gerçek güvence çalışanları geleceğin işlerine eğitimle hazırlayarak olmaktadır.

İşçinin her türlü eğitim ve geliştirme uygulamasına rağmen işletmeye katkısının sağlanmamasının ispatı, işçinin işten çıkarılmasında geçerli sebep olarak öne sürülebileceğinden; yöneticilere sorulan soru ile iş güvencesinden sonra eğitim ihtiyacının hangi konularda ortaya çıktığı değerlendirilmiştir.

Tablo 19: Eğitim İhtiyaçları

	Sıklık	%
Kişisel gelişim eğitimleri	11	24
Yönetici eğitimleri	9	20
Yetkinlik geliştirme eğitimleri	21	46
İSG eğitimleri	17	37
Mesleki bilgi-beceri eğitimleri	18	40
İşçi-işveren ilişkilerine yönelik kanun hakkında bilgilendirme eğitimleri	15	33

Araştırma sonuçlarına göre iş güvencesi ile birlikte en fazla yetkinlik geliştirme eğitimleri ile mesleki bilgi-beceri eğitimlerine ihtiyaç artmıştır. İş Kanunu'nda iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak gerek işverene gerek de işçiye sorumluluklar yükleyen hükmün yer alması ve ilgili hükmün işe iade davalarında konu olmaya başlaması nedeni ile iş güvencesinden sonra şirketlerin %37'sinde iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitim ihtiyacının ortaya çıktığı görülmektedir.

Bu aşamada gerek yetkinlik gerek de mesleki bilgi ve beceri eğitimleri kadar önemli olan bir başka eğitim ise işçi-işveren ilişkilerine yönelik kanun hakkında bilgilendirme eğitimidir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin 1/3'i, iş güvencesinden sonra işçi ve işverenlerin kanun hakkında bilgilendirilmesine yönelik eğitim ihtiyacının ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Yönetici eğitimlerine ihtiyaç duyulduğunu belirten şirket oranı ise katılımcıların %20'sidir.

3.2.2.7. Ücret Düzeylerine Etkisi

Araştırmamızın ikinci bölümünde iş güvencesinin ücret yönetimi üzerine dolaylı olarak etkisinin bulunduğu ve bilhassa toplu pazarlık aşamasında iş güvencesinin ücretleri arttıracağı görüşüne değinilmiş, bu bilgiden yola çıkılarak araştırmamızda iş güvencesinin ücret düzeylerine etkisi sorgulanmıştır.

Tablo 20: Ücret Düzeyleri

	Sıklık	%
Ücret düzeyi artmıştır	4	9
Herhangi bir değişiklik olmamıştır	40	89
Ücret düzeyi azalmıştır	1	2

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, iş güvencesinden sonra ücret düzeyinde herhangi bir değişiklik olmadığını ortaya koymuştur. Katılımcıların %9'u ücret düzeyinde artış olduğunu belirtirken, iş güvencesinden sonra yalnızca bir şirketin ücret düzeylerinde azalma olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin, ücret düzeylerinde değişiklik olmadığını ya da azalma olduğunu belirtmelerinde, günümüz piyasa koşullarının etkili olduğu ve/veya katılımcı şirketlerde sendikal faaliyetlerin etkin olmadığı düşünülmektedir. Ayrıca iş güvencesinden önce sistematik bir ücret politikası benimseyen şirketlerin iş güvencesi ile birlikte politikalarında herhangi bir değişiklik yapma gereksinimi duymayacaklarını belirtmek de yanlış olmayacaktır.

Tablo 21: Sektör ve Ücret Düzeyi

Ücret Düzeyi	Sektör (%)	
	Hizmet	Üretim
Artmıştır	16,0	0,0
Değişiklik olmamıştır	84,0	95,0
Azalmıştır	0,0	5,0

İş güvencesinin sektörel bazda ücret düzeylerine etkisi incelendiğinde; gerek hizmet sektöründe gerekse üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların, ücret düzeylerinde herhangi bir değişiklik olmadığı görülmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların %16'sında iş güvencesinden sonra ücret düzeyleri artarken; üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların %5'inde ise iş güvencesinden sonra ücret düzeyleri azalmıştır.

3.2.2.8. Kariyer Yönetimine Etkisi

İş güvencesi ile birlikte işletmeler mevcut işçilerini en iyi şekilde değerlendirme yoluna gitmekte ve uzun dönem istihdam etmeyi düşündüğü işçilerin kariyer planlarını yaparak, daha etkin çalışmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle

araştırmamızda "iş güvencesini sağlamaya yönelik hükümler kariyer planlama çalışmalarını nasıl etkilemiştir?" sorusuna yer verilmiştir.

Tablo 22: Kariyer Planlama Çalışmalarına Etkisi

	Sıklık	%
Her pozisyon için kariyer haritaları tekrardan çizilmiştir.	6	13
Terfi/atama kriterleri revize edilmiştir.	19	42
Çalışanların kişilik ve yetkinlik analizleri yapılmıştır.	11	24
Kişisel gelişim çalışmaları hız kazanmıştır.	10	22
Çalışanlara kariyer planları hakkında eğitim verilmiştir.	7	16
Performans değerlendirme sonuçları kariyer yönetiminde veri olarak kullanılmaya başlamıştır.	23	51
Hiçbir değişiklik yapılmamıştır.	14	31

İnsan kaynakları yöneticilerinin %51'i, iş güvencesinden sonra performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetiminde veri olarak kullanılmaya başlandığını ifade etmiştir. %42'si ise iş güvencesi ile birlikte terfi/atama kriterlerini revize ettiklerini belirtmiştir. 11 şirket çalışanlarına kişilik ve yetkinlik analizi yaptırırken, 10 şirket de çalışanlarının kişisel gelişim çalışmalarına hız kazandırmıştır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin %13'ü her pozisyonun kariyer haritasını tekrardan çizmiş, %16'sı ise çalışanlara kariyer planları hakkında eğitim vermiştir. Kariyer planlamasında hiçbir değişiklik yapmadığını belirten şirket oranı katılımcıların %31'ini oluşturmaktadır. Veriler incelendiğinde iş güvencesi sonrasında kariyer planlaması ile ilgili tüm çalışmaları yapan 2 şirket olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2.9. Motivasyon ve Verimlilik Üzerine Etkisi

İş güvencesi işverenin keyfi olarak işçiyi işten çıkarmasını sınırlandırmakta ve işçinin geleceğe güvenle bakabilmesini sağlamaktadır. İşten çıkarılma korkusu yaşamayan işçinin motivasyonu artmakta ve motivasyon artışı beraberinde verimliliği de getirmektedir. Bu bilgiden yola çıkılarak yöneticilere iş güvencesinin motivasyon ve verimlilik üzerine etkilerinin nasıl olduğu sorulmuştur.

İnsan kaynakları yöneticilerinin %45'i iş güvencesi ile çalışanların motivasyonunun, %33'ü de verimliliğinin arttığını belirtmektedir. İş güvencesinin çalışanların gerek motivasyonunda gerek de verimliliğinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirten yönetici sayısı katılımcıların yarısından fazladır. Sorgulanmaya değer bir biçimde iş güvencesinin çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini azalttığını belirten 2 yönetici bulunmaktadır.

Tablo 23: Motivasyon ve Verimlilik Üzerine Etkisi

Motivasyon	Sıklık	%
Çalışanların motivasyonu artmıştır	20	45
Çalışanların motivasyonunda herhangi bir değişiklik olmamıştır	24	53
Çalışanların motivasyonu azalmıştır	1	2
Verimlilik	Sıklık	%
Çalışanların verimliliği artmıştır	15	33
Çalışanların verimliliğinde herhangi bir değişiklik olmamıştır	28	62
Çalışanların verimliliği azalmıştır	2	4

Bir insan kaynakları uzmanının yapmış olduğu açıklamaya göre, "işçileri en çok motive eden şey işten çıkarılma korkusudur ve yasa hükümlerinin genellikle işçi lehine yorumlanması nedeni ile işçilerde bu korku ve motivasyon azalmaktadır." Bu açıklamada katılımcımızın görüşünü desteklemediğimi belirtmek isterim. Nitekim iş güvencesi, işverenin fesih hakkını sona erdirmekte değil sınırlandırmaktadır. İşten çıkarılma korkusu olmayan işçinin şirkete bağlılığı kalmayacak, yaptığı işe dikkati

azalacaktır. Böyle bir çalışma ortamı içerisinde işçi yapacağı hataların farkına varamayacak ve işverenin geçerli belki de haklı nedenine kendisi sebep olacaktır. Bu nedenle iş güvencesinin çalışanın motivasyonunu arttıracağı görüşünü desteklemekteyim.

3.2.2.10. İş Analizi ve İş Tanımları Üzerine Etkisi

İşçinin işini tam olarak yapıp yapmadığının ispatı, mevcut işin analizinden sonra iş tanımının da yapılmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle araştırmamızın yirminci sorusunda iş güvencesinin iş analizi ve iş tanımları üzerine etkileri sorgulanmıştır.

Tablo 24: İş Analizi ve İş Tanımları Üzerine Etkisi

	Sıklık	%
İş analizi ve iş tanımları iş güvencesinden sonra yapılmıştır	3	7
İş analizi ve iş tanımları iş güvencesinden sonra revize edilmiştir	22	49
İş analizi ve iş tanımlarında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır	20	44

Elde edilen veriler doğrultusunda insan kaynakları yöneticilerinin %7'si iş analizini ve iş tanımlarını iş güvencesinden sonra yapmıştır. %49'u ise iş analizi ve iş tanımlarını iş güvencesinden sonra revize etme gereksinimi duymuştur. Yöneticilerin %44'ü ise iş analizi ve iş tanımlarında iş güvencesinden sonra herhangi bir değişiklik yapmadıklarını belirtmiştir. Bu noktada iş analizi ve iş tanımlarında herhangi bir değişiklik yapmayan yöneticiler için olumsuz bir yorum yapmak yanlış olacaktır. Nitekim yöneticilerin iş güvencesinden önce iş analizlerini yaparak iş tanımlarını çıkarmaları da söz konusu olabilmektedir.

Tablo 25: Ücret Düzeyi ve İş Analizi-İş Tanımları

Ücret Düzeyi	İş Analizi ve İş Tanımları (%)		
	İş güvencesinden sonra yapılmıştır	İş güvencesinden sonra revize edilmiştir	Herhangi bir değişiklik yapılmamıştır
Artış olmuştur	33,3	13,6	0,0
Değişiklik olmamıştır	66,7	81,8	100,0
Azalmıştır	0,0	4,5	0,0

İş güvencesinden sonra iş analizi ve tanımlarını revize eden işletmelerin %13,6'sı ücret düzeylerinde artış olduğunu, %81,8'i ise herhangi bir değişiklik olmadığını ifade etmiştir. İş analizi ve tanımlarını iş güvencesinden sonra yapan şirketlerin ise %33,3'ünün ücret düzeylerinde artış olduğu görülmektedir. İşçinin ücreti görev tanımında yazan işlerin niteliğine göre belirlenmektedir. Elde edilen verilere göre oluşturulan veya revize edilen görev tanımları ile iş güvencesi işçinin ücretini dolaylı olarak etkilemiştir. Nitekim %33,6 ve %13,6'lık artış ile %4,5'lik azalış, bu etkiyi göstermektedir.

3.2.2.11. Denetim Sistemi Üzerine Etkisi

İş güvencesi, insan kaynakları yönetiminin denetim işlevinin önemini arttırmakta, özellikle disiplin yönetmelikleri feshe karşı açılacak davada işvereninin, fesih nedeninin geçerliliğini ispatlayabilmesi açısından önemli bir kaynak olmaktadır. Araştırmanın yirmi birinci sorusunda yöneticilerden iş güvencesinin denetim sistemleri üzerine etkisini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 26: Denetim Sistemi Üzerine Etkisi

	Sıklık	%
Disiplin yönetmeliği iş güvencesi ile birlikte oluşturulmuştur	4	9
Disiplin yönetmeliği iş güvencesinden sonra revize edilmiştir	24	53
Denetim sistemlerinde hiçbir değişiklik yapılmamıştır	17	38

İnsan kaynakları yöneticilerinin %9'u disiplin yönetmeliğinin iş güvencesi ile birlikte oluşturulduğunu, %53'ü disiplin yönetmeliklerini iş güvencesi ile birlikte revize edildiğini, %38'i ise iş güvencesinden sonra denetim sistemlerinde herhangi bir değişiklik yapılmadığını belirtmiştir.

3.2.2.12. İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışmalarına Etkisi

Araştırmamızda insan kaynakları uygulamalarına ilişkin son soru iş sağlığı ve güvenliği üzerine sorulmuştur. İş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları biriminin iş güvencesi kapsamında dikkat etmesi gereken konulardan bir tanesidir. Bu nedenle katılımcılara "İş güvencesini sağlamaya yönelik hükümlerin, iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları üzerindeki nasıl olmuştur?" sorusu yöneltilerek, iş sağlığı ve güvenliği konusundaki uygulamaları hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır.

Tablo 27: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

	Sıklık	%
Periyodik sağlık kontrolleri daha sık yapılmaktadır	11	24
İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri artmıştır	28	62
İş sağlığı ve güvenliğini sağlamak için risk analizleri yapılmıştır	16	35
İş sağlığı ve güvenliği kurulu oluşturulmuştur	10	22
Herhangi bir değişiklik yapılmamıştır	14	31

İş güvencesinden sonra yöneticilerin %62'si, iş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanlara verilen eğitimin arttığını belirtmektedir. İş sağlığı ve güvenliğini sağlamak için risk analizleri yapan yöneticilerin oranı ise %35'dir. Katılımcıların %24'ü periyodik sağlık kontrollerinin daha sık yapılığını, %22'si de iş sağlığı ve güvenliği kurulu oluşturulduğunu ifade etmektedir. Veriler incelendiğinde 5 şirketin iş güvencesinden sonra iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tüm uygulamaları gerçekleştirdiği görülmektedir. Katılımcıların %31'i ise bu konuda herhangi bir değişiklik yapmadıklarını belirtmiştir.

3.2.2.13. İşgücü Devir Hızına Etkisi

İş güvencesi, işverenin işçisini keyfi işten çıkarmasını önlemekte ve mevcut işçisini eğitimlerle geliştirerek, işçi için kendi bünyesinde kariyer planı yapmasını desteklemektedir. Gerek yapılan araştırmalar gerekse uzmanlar iş güvencesinin işgücü devir hızını azaltacağı görüşünü ortaya koymaktadır.

Tablo 28: İşgücü Devir Hızına Etkisi

	Sıklık	%
İşgücü devir hızı artmıştır	6	13
İşgücü devir hızı değişmemiştir	27	60
İşgücü devir hızı azalmıştır	12	27

Bu bilgilere istinaden araştırmamızda insan kaynakları yöneticilerine, iş güvencesinin işgücü devir hızını nasıl etkilediği sorulmuştur. Daha önce yapılan araştırmaların aksine elde edilen veriler, iş güvencesinin işgücü devir hızına herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. İşgücü devir hızının azaldığını belirten katılımcı oranı %27 iken, katılımcıların %13'ü işgücü devir hızının arttığını ifade etmiştir.

Tablo 29: Sektör ve İşgücü Devir Hızı

İşgücü Devir Hızı	Sektör (%)	
	Hizmet	Üretim
Artmıştır	16,0	10,0
Değişmemiştir	64,0	55,0
Azalmıştır	20,0	35,0

Araştırma sonuçlarına göre iş güvencesinden sonra hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin %16'sında işgücü devir hızı artmış, %64'ünde işgücü devir hızında herhangi bir değişiklik olmamış, %20'sinde ise işgücü devir hızı azalmıştır.

Bu durum üretim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin %10'unda iş güvencesinden sonra işgücü devir hızının artması, %55'inde işgücü devir hızında herhangi bir değişiklik olmaması, %35'inde ise işgücü devir hızının azalması şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 30: İşten Çıkış Nedeni ve İşgücü Devir Hızı

İşgücü Devir Hızı	İşten Çıkış Nedeni (%)		
	İstifalar>İşveren feshi	İşveren feshi>İstifa	İstifa=İşveren feshi
Artmıştır	3,8	25,0	28,6
Değişmemiştir	69,2	50,0	42,9
Azalmıştır	26,9	25,0	28,6

İşten çıkış nedenleri ile işgücü devir hızı arasındaki ilişki incelendiğinde, istifaların işveren feshinden fazla olduğunu belirten yöneticilerin %3,8'i işgücü devir hızının arttığını, %69,2'si işgücü devir hızının değişmediğini, %26,9'u ise işgücü devir hızının azaldığını ifade ettiği görülmektedir. İşveren feshinin istifalardan fazla olduğunu belirten yöneticilerin 1/4'ü işgücü devir hızının arttığını, 1/4'ü ise işgücü devir hızının azaldığını belirtmiştir. Değişmediğini söyleyen yöneticilerin oranı ise %50'dir. İstifaların işveren feshine eşit olduğu durumda da ortaya çıkan oranlar, işveren feshinin istifalardan fazla olduğu duruma yakındır.

Günümüzde bazı işverenler işçisini keyfi işten çıkaramaması nedeni ile işçisine psikolojik taciz (mobbing) uygulamakta ve işçinin istifa etmesine sebep olmaktadır. Bu uygulama iş güvencesi ile işgücü devir hızının arttığını belirten görüşlerin nedeni olabilmektedir.

3.2.2.14. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimine Etkisi

İş güvencesi sonrasında insan kaynakları yönetim uygulamalarını incelediğimiz bölümün son sorusunda yöneticilere, iş güvencesinin Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimine etkisinin ne yönde olduğu sorulmuştur.

Tablo 31: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimine Etkisi

	Sıklık	%
Olumlu yönde etkilemiştir	42	93
Herhangi bir etkisi olmamıştır	3	7
Olumsuz yönde etkilemiştir	0	0

Elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilerin neredeyse tamamı, iş güvencesinin Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. İş güvencesinin insan kaynakları yönetiminin gelişimini olumsuz yönde etkilediğini düşünen katılımcı yokken, iş güvencesinin insan kaynakları yönetiminin gelişiminde herhangi bir etkisi olmadığını ifade eden katılımcı oranı ise %7'dir.

Tablo 32: Çalışan Sayısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişimi

İKY'nin Gelişimine Etkisi	Çalışan Sayısı (%)				
	30-100	101-250	251-500	501-750	751-....
Olumlu yönde etkilemiştir	100,0	80,0	100,0	80,0	94,7
Herhangi bir etkisi olmamıştır	0,0	20,0	0,0	20,0	5,3

Elde edilen verilere göre çalışan sayısı 30-100, 251-500 aralığında olan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin hepsi iş güvencesinin insan kaynakları yönetiminin gelişimini olumlu yönde etkilediğini düşünmektedir. Çalışan sayısı 101-250, 501-750 aralığında olan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin %80'i iş güvencesinin

insan kaynakları yönetiminin gelişimini olumlu yönde etkilediğini belirtirken, %20'si herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir.

Sorumuz ile ilgili olarak bir insan kaynakları müdürünün "İnsan kaynakları yöneticileri kanun ve yönetmelik hükümlerine daha hassas ve aldıkları kararların sonuçlarını daha çok sorgular hale gelmişlerdir" şeklinde açıklaması bulunmaktadır.

3.3. İşe İade Davaları

Bu başlık altında sözleşmenin sona ermesinin nedenleri ve işe iade davaları 5 soru ile sorgulanmıştır. Araştırmanın son sorusu olan 30. soru, açık uçlu olup katılımcılardan, iş güvencesinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri ile ilgili başka görüş ve düşünceleri varsa paylaşmaları istenmiştir.

3.3.1. İş Sözleşmesinin Sona Erme Nedenleri

Daha önce de belirttiğimiz üzere, işçinin işe iade davası açabilmesi için, iş sözleşmesinin işveren tarafından feshedilmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırmamızın işe iade davaları ile ilgili bölümünde ilk olarak işletmede işten çıkış nedenleri sorgulanmıştır. Ayrıca bu bölümde ortak bir zaman dilimi belirleyebilmek amacıyla katılımcılardan soruları son bir yıllık süreyi dikkate alarak cevaplamaları istenmiştir.

Tablo 33: İş Sözleşmesinin Sona Erme Nedenleri

	Sıklık	%
İstifalar işveren feshinden fazladır	23	51
İşveren feshi istifalardan fazladır	10	23
İşveren feshi ve istifaların sayısı birbirine eşit gibidir	6	13
% …… istifa, %……. işveren feshidir.	6	13

Araştırma sonuçlarına göre son bir yılda şirketlerin %51'inde istifalar işveren feshinden fazla olmaktadır. Yöneticilerin %23'ü işveren feshinin daha fazla

olduğunu belirtmektedir. İşveren feshi ile istifaların sayısının birbirine eşit olduğunu ifade edenlerin oranı ise %13'tür.

İstifa ve işveren feshi için oran belirten yöneticiler, katılımcıların %13'ünü oluşturmaktadır. Bu şıktan elde edilen verilere göre son bir yılda (Nisan 2008-Nisan 2009) iş sözleşmesinin sona erme nedenleri;

- % 20 istifa, % 80 işveren feshi
- % 70 istifa, % 30 işveren feshi
- % 90 istifa, % 10 işveren feshi
- % 40 istifa, % 60 işveren feshi
- % 95 istifa, % 5 işveren feshi
- % 50 istifa, % 50 işveren feshidir.

Tüm bilgileri ortak bir sonuçta özetleyecek olursak; şirketlerin %58'inde istifalar işveren feshinden fazlayken, %27'sinde işveren feshi istifalardan fazladır. %15'inde ise istifa ve işveren feshi sayısı birbirine eşit gibidir.

Tablo 34: Sektör ve İşten Çıkış Nedeni

İşten Çıkış Nedeni	Sektör (%)	
	Hizmet	Üretim
İstifalar işveren feshinden fazladır	60,0	55,0
İşveren feshi istifalardan fazladır	16,0	40,0
Sayılar birbirine eşit gibidir	24,0	5,0

Sektörel bazda işten çıkış nedenlerine bakıldığında gerek hizmet gerekse üretim sektöründe, ağırlıklı olarak çalışanların istifa ederek işten ayrıldıkları görülmektedir. İşveren feshi hizmet sektöründe işten çıkış nedenlerinin %16'sı iken, üretim sektöründe bu oran %40'tır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların %24'ünde, üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların ise %5'inde istifa ve işveren feshinin oranı birbirine eşit gibidir.

Tablo 35: Sözleşme Süresi ve İşten Çıkış Nedeni

İşten Çıkış Nedeni	Sözleşme Süresi (%)		
	0 - 6 ay	6 ay - 1 yıl	Belirsiz Süreli
İstifalar işveren feshinden fazladır	50,0	100,0	54,1
İşveren feshi istifalardan fazladır	25,0	0,0	29,7
Sayılar birbirine eşit gibidir	25,0	0,0	16,2

Sözleşme süresi ve işten çıkış nedenleri arasındaki ilişki incelendiğinde, istifaların gerek belirli gerekse belirsiz süreli iş sözleşmelerinde işveren feshinden daha fazla olduğu görülmektedir. İstifa ve işveren fesihlerinin sayısının birbirine eşit gibi olduğu durumları da dikkate aldığımızda, özellikle belirsiz süreli iş sözleşmelerinde işveren feshinin oranının önemsenecek düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.3.2. İşe İade Davaları

Araştırmamızın son dört sorusu direkt işe iade davaları ile ilgilidir. Bu sorularla insan kaynakları yöneticilerinden işe iade davası açan, işe iade davasını kazanan, işe iadesi için başvuran ve işe iade olan personel sayılarını belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 36: İşe İade Davaları

	Yok		1-5		6-10		11-15		16 - ...	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İşe iade davası açan	20	44	17	38	1	2	3	7	4	9
Davayı kazanan	23	51	14	31	3	7	1	2	4	9
İşe iadesini talep eden	21	47	16	35	3	7	1	2	4	9
İşe başlatılan	37	82	7	16	1	2	0	0	0	0

*"N" şirket sayısını belirtmektedir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde işveren fesihlerinde işe iade davası açan personellerin oranı %56'dır. Dava açan personellerin %49'u işe iade davasını kazanmaktadır. Tabloda işe iade davasını kazanan personel bulunmadığını gösteren oran %51 olarak görünse de, işe iade davası açmayan personel oranının %44 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, işe iade davası açan personellerin %88'inin davayı kazandığını belirtmek yanlış olmayacaktır.

Elde edilen verilere göre dava sonrasında işe iadesini talep eden personellerin oranı %53'tür. Aynı şekilde işe iade davası açmayan personellerin işe iadelerini talep etmeleri mümkün olmayacağı için, işe iade davasını kazanan personellerin çoğunun işe iadelerini talep ettikleri sonucuna varabilmekteyiz. Davayı kazanmasına rağmen işe iadesini talep etmeyen personelin nedenini, mahkeme sürecinde bir başka işte çalışmaya başlamış olması şeklinde yorumlamaktayız. Nitekim işçinin tek gelir kaynağı ücretidir ve mahkeme sürecinde işçi ücretinden mahrum kalmaktadır. İş mahkemelerinin genellikle iki aydan fazla sürmesi nedeni ile kişi hayatını sürdürebilmek için başka iş bulmakta ve işe iade davasını kazansa bile eski işine geri dönmemektedir.

Araştırma sonuçlarına işveren işe iadesi için başvuran işçiyi işe başlatmak yerine tazminatını ödemeyi tercih etmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin %82'si işe başlatılan personel bulunmadığını ifade ederken, %16'sı 1-5 kişinin, %2'si ise 6-10 kişinin işe başlatıldığını belirtmektedir. Bu durumda işverenin işçisini işe başlatmasının mı yoksa işçisine tazminatını ödemesinin mi daha iyi olacağı tartışmalıdır.

Araştırmada yöneticilerin dava ile ilgili sorularda, son bir yıl içindeki veriler dikkate alınarak cevaplanması talep edilmesine rağmen, genellikle kişi sayısını 1-5 arasında belirtilmiş olması, sayının geçerliliği konusunda akılda soru işaretleri bırakmaktadır. İş sözleşmelerinin %27'sinin işveren fesihleri ile sona ermesi, iş sözleşmesi işveren tarafından feshedilen işçilerin %56'sının işe iade davası açması ve araştırmamıza katılan şirketlerin %51'inin çalışan sayısının 500'den fazla olması göz önünde bulundurulduğunda belirtilmiş olan 1-5 sayısının gerçekle örtüşmediği sonucuna varmaktayız.

Tablo 37: İşe İade Davası Açan ve İşe İade Davasını Kazanan Personel Sayısı

İşe İade Davasını Kazanan	İşe İade Davası Açan (%)				
	Yok	1-5 kişi	6-10 kişi	11-15 kişi	16 ve da fazla
Yok	100,0	25,0	0,0	0,0	0,0
1-5 kişi	0,0	75,0	0,0	66,7	0,0
6-10 kişi	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
11-15 kişi	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0
16 ve daha fazla	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

İşe iade davası açan ve işe iade davasını kazanan kişi sayısı incelendiğinde; işe iade davası açan 1-5 arasında kişinin %75'inin, 6-10 arasında kişinin %100'ünün, 16'dan daha fazla kişinin %100'ünün işe iade davasını kazandığı sonucuna varılmaktadır. İşe iade davası açan 11-15 arasında kişinin %33,3'ü davayı kazanırken, %66,7'sinde davayı kazanan kişi sayısı 1-5 kişi aralığındadır. Yukarıdaki tablo da işe iade davası açan kişilerin genellikle davayı kazandıklarını göstermektedir.

İşverenin haksız fesih yaptığını düşünerek işe iade davası açan personellerin büyük çoğunluğunun davayı kazanması, işverenlerin işten çıkarmalarda öne sürdükleri geçerli nedenin aslında geçerli olmadığının ya da iddia ettikleri geçerli nedeni belgeleyemediklerinin ispatıdır. Bu nedenle işverenlerin, iş güvencesinden sonra insan kaynakları uygulamalarını revize etmeleri ve varsa eksiklerini tamamlamaları gerekmektedir.

3.3.4. İş Güvencesinin Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Etkisi ile İlgili Katılımcı Görüşleri

Araştırmamızın sonunda insan kaynakları yöneticilerinden, iş güvencesinin Türkiye'de insan kaynakları yönetimine etkileri ile ilgili başka görüş ve düşünceleri varsa paylaşmaları istenmiştir.

Yöneticilerin görüşleri; iş kanunundaki hükümlerin daha çok işçi lehine olduğu, şirketlerde uygulanan performans sisteminin mahkemelerce kabul edilmediği ve iş güvencesinin insan kaynakları uygulamalarını zorunlu hale getirdiği yönünde birleşmektedir.

Bazı yöneticiler, yaklaşık 6 yıl önce yürürlüğe giren iş güvencesi hükümlerinin çalışanların bilinç seviyesinin yetersizliği, insan kaynakları ekiplerinin şirket yönetimlerini konunun önemi konusunda yeterince bilgilendirmemesi, iş mahkemelerinin davaları zamanında sonuca erdirememesi gibi sebeplerle henüz beklentilere cevap verecek düzeye gelmediğini; ancak yinede geçmiş yıllarla kıyaslandığında bu konuda bir yol alındığını belirtmektedir.

İş güvencesi hükümlerinin mevzuatımızda yerini almış olması Türk İş Hukuku açısından oldukça önemli bir gelişmedir. Öğretide ve çalışma hayatında eleştirilen maddelerin Yargıtay kararları neticesinde açıklık kazanması ile Kanun'un uygulanabilirliği de mümkün olmaya başlamıştır. İşverenlerin iş güvencesine karşı insan kaynakları yönetim uygulamalarına verdikleri önemin artması ile insan kaynakları departmanının da organizasyondaki gerekliliği ve önemi anlaşılmıştır.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

İş güvencesi, işçinin işe devamlılığını sağlamaya yönelik bir uygulamadır. Ülkemizde iş güvencesi hükümleri tam anlamıyla 4773 sayılı İş Güvencesi Yasası ile hukuk sistemimize girmiştir. Benimsenen iş güvencesi modelinde işçi-işveren menfaatlerinin dengede tutulması amaçlanarak, işverenlerin girişim ve sözleşme özgürlüklerine dokunulmadan işçilerin çalışma hakları somutlaştırılmıştır.

İş Güvencesi Yasası'nın kısa bir süre yürürlükte kalmasının ardından, 10 Haziran 2003'te yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nda iş güvencesi hükümleri 18-21. maddelerde yerini almıştır. İlgili hükümler doğrultusunda 30 veya daha fazla işçinin çalıştığı işyerlerinde, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan, en az altı ay kıdemi bulunan işçinin iş sözleşmesini sona erdirmek isteyen işverenin, feshi işçinin kişiliğinden, davranışlarından ya da işin veya işyerinin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir nedene dayandırması gerekmektedir.

İşçinin iş güvencesi kapsamına girebilmesi için işyerinde en az 30 işçinin çalışmasının gerekliliği, ülkemizde daha çok küçük işletmelerin faaliyet göstermesi ve kayıt dışı istihdamın fazla olması nedeni ile öğretide oldukça eleştirilmiştir. Konu ile ilgili ortak görüş, 4773 sayılı Kanun'da yer alan 10 işçi kriterinin tekrardan benimsenmesi gerektiğidir. Nitekim 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nde de "10 ve daha fazla işçi çalıştıran işletmeler" iş güvencesi uygulamalarına tabi iken 4857 sayılı İş Kanunu'nda bu sayının otuz olması düşündürücüdür.

İş Kanunu'nun 18. maddesinde yer alan geçerli neden konusunda da bir belirsizlik olduğu tartışmasızdır. Madde içeriğinde hangi sebeplerin geçerli olamayacağı belirtilmiş, gerekçesinde ise bazı başlıklar halinde geçerli sebepler gösterilmeye çalışılmıştır. Gerekçede ifade edilen sebeplerle haklı feshe imkan tanıyan 25. maddedeki sebepler arasında ince bir çizginin olması ve aynı sebebin haklı nedenle feshi gerektirebilecek durumda olması eleştirilere konu olan bir diğer noktadır. Özellikle işçinin davranışlarına ilişkin geçerli nedenlerde kıstas; güvenin çökmesi ve sarsılması ile açıklanmaktadır. Uygulamada oldukça ihtilaflı somut olayların bu

husus etrafında yoğunlaştığı ve İş Hukuku çerçevesinde davaya en çok konu olan hususlardan birinin geçerli sebep noktasından çıktığı görülmektedir. Bu nedenle geçerli ve haklı nedenlerin kesin çizgilerle ayrılacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Kanunda feshin geçerli nedene dayanması, fesih konusunun yargı denetimine tabi olması, feshin geçersiz olması durumunda yaptırım olarak işe iade, boşta geçen sürelere ilişkin ücretin ödenmesi ve iş güvencesi tazminatı öngörülmüştür. Bir başka eleştiri de feshin geçersiz olması durumundaki yaptırımlara yöneliktir. Boşta geçen sürelere ilişkin en çok dört aylık ücretin ödenmesi ve 4-8 aylık ücret tutarında iş güvencesi tazminatı, işçinin işine dönme olasılığını azaltmaktadır. Yargı sürecinin Kanun'da belirtilen sürelerden çok farklı olarak uzun süren davalar şeklinde gerçekleşmesi ise bu olasılığı neredeyse imkansız hale getirmektedir.

Eleştirilere rağmen iş güvencesi kavramının hukuk sistemimizde ayrıntılı olarak düzenlenmesi Türk İş Hukuku açısından oldukça önemli bir gelişmedir. Kapsam ve uygulamalar açısından bazı eksiklikler söz konusu olsa da, iş güvencesi hükümleri ile ILO Sözleşmesi'ne de büyük oranda uyum sağlanmıştır.

İş güvencesi uygulandığı ülkelerde ekonomik ve sosyal hayatı etkilemektedir. Ekonomik ve sosyal hayatın devam edebilmesi için işçinin gelir kaynağından mahrum kalmaması gerekmektedir. İşçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi ve iş ilişkisinin devamının sağlanması öncelikli olarak insan kaynakları yönetiminin konusudur. İş güvencesinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri özellikle geçerli fesih durumunda karşımıza çıkmaktadır. Nitekim işçinin verimliliği ve performansından memnun olmayan işveren, bu nedenlere dayanarak işçinin iş sözleşmesini feshedebilmektedir. İşverenin feshin nedeninin geçerli olduğunu ispat edebilmesi ise ancak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin bir biçimde kullanıldığı şirketlerde mümkün olabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları iş güvencesi ile doğrudan ve dolaylı yollarla ilişki içerisindedir. Araştırma sonuçları iş güvencesinin en fazla performans yönetim sistemini etkilediğini ortaya koymaktadır. Performans formlarının mahkeme sürecinde delil olarak kullanılması gerek performans yönetim sisteminin gerek de

performans formlarının işçi ve işveren tarafından imzalanarak özlük dosyasında saklanmasının önemini arttırmıştır. Performans değerlendirme neticesinde seçme ve yerleştirme sürecinde yapılan hataların tespit edilmesi ve insan kaynakları planlamasının daha objektif yapılabilmesi, performans sonucunun ücretler ve kariyer planlamasına etki etmesi iş güvencesinden sonra performans değerlendirme sisteminin önemini daha da arttırmaktadır.

İş güvencesi ile birlikte işverenlerin seçme ve yerleştirme sürecinde kullandıkları test ve bataryaların sayısı da artmıştır. Mevcut pozisyon için daha çok adayla daha uzun süren görüşmeler yapılmaya başlanmıştır. Öyle ki, bazı işverenler görüşme yapan kişilerin mülakat eğitimi almalarını gerekli görmüştür. Araştırma sonuçları işverenlerin "olmazsa işten çıkarırım" anlayışını terk ettiğini ve "doğru işe doğru adam" politikasını benimsediklerini ortaya çıkarmıştır.

İşverenler iş güvencesi sonrasında insan kaynakları bilgi sistemini oluşturan dökümanlarını revize ederek bu belgelerin imzalanarak saklanması konusunda bilinçlenmişlerdir. Nitekim işverenlerin çoğu iş güvencesinden sonra birden fazla dökümanı revize etmeyi gerekli görmüştür.

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin diğer süreçleri için temel oluşturmaktadır. Öngörüldüğü üzere, araştırma sonuçları da iş güvencesi ile birlikte insan kaynakları planlamasının öneminin arttığını göstermektedir. Nitekim katılımcıların %96'sının görüşü bu yöndedir.

İşçiye sağlanabilecek en büyük güvence işsiz kalması durumunda rahat iş bulmasına yardımcı olabilecek eğitimin sağlanmasıdır. Bir başka açıdan bakmak gerekirse işveren eğitimle geliştirdiği işçisini kendi bünyesinde de değerlendirebilmektedir. Bu nedenler doğrultusunda iş güvencesi ile birlikte şirketlerde eğitim faaliyetlerinin, bilhassa yetkinlik ve mesleki bilgi-beceri eğitimlerinin, arttığı görülmüştür. Bu uygulama kariyer yönetiminin de etkinliğini arttırmıştır.

İş güvencesinin ücretleri, işçinin motivasyon ve verimliliğini arttıracağı hakkındaki görüşlerin aksine araştırma iş güvencesinin ücretler, motivasyon ve verimlilik üzerine etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu uygulamalar ile iş güvencesi

arasında dolaylı bir ilişkinin olması, iş güvencesinin ücretler, motivasyon ve verimlilik üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması sonucunu beraberinde getirmiştir.

İş güvencesinin insan kaynakları yönetiminde etkili olduğu bir başka uygulama ise denetim sistemleridir. Mahkeme sürecinde birinci dereceden önemli olan bu uygulama, işverenlerin denetim mekanizmaları kurmasını veya mevcut denetim sistemlerini revize etmelerini gerektirmiştir.

Araştırmamızda işçi tarafından işveren aleyhine açılan işe iade davalarının genellikle işçi lehine sonuçlandığı görülmüştür. İşe iade davalarının sonucunda davayı kazanın işçi olması durumunda işveren, işçiyi işe başlatmaktansa tazminatını ödemeyi tercih etmektedir. Öyle ki davayı kazanıp da işe iadesi gerçekleşen işçi sayısı yok denecek kadar azdır. Kimi zaman da işçi davayı kazanmasına rağmen işe iadesi için işverene başvurmamaktadır. Bunun nedeni; mahkeme sürecinin uzun sürmesi sebebi ile işçinin bu süre içerisinde bir başka işte çalışmaya başlamasıdır. Diğer taraftan işçinin işe iade olması durumunda işveren tarafından işçinin nasıl karşılanacağı ve işçinin istenmediği bir işte nasıl verimli çalışacağı akıllarda soru işareti bırakmaktadır.

Tüm eleştirilere rağmen iş güvencesinin çalışma hayatımıza girmesi ve giderek artan önemi, insan kaynakları uygulamalarını işverenler için zorunluluk haline getirmiştir. İş güvencesinin gelişimi ile birlikte insan kaynakları yönetiminin de gelişeceği kuşkusuzdur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi beraberinde şirketlerin kurumsallaşmasını da getireceği için Türkiye'nin uluslararası rekabette daha çok yer alması ve söz sahibi olması da mümkün olabilecektir.

KAYNAKLAR

Kitap ve Makaleler:

Acar, Nesime: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000.

Ağer, İlker: "İş Sözleşmesinin Feshinde Savunma Şartı – Teoriden Pratiğe," **MESS Sicil Dergisi**, Ekim 2006, s.98-105.

Akı, Erol; Altıntaş, H. Olcay; Bahçıvancılar, İbrahim: **Uygulamada İş Güvencesi**, 1. Baskı, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2005.

Akyiğit, Ercan: **Yeni Mevzuata Göre Hazırlanmış İş Hukuku**, 4. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.

Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay; Budak, Gönül: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 2001.

Alpagut, Gülsevil: "İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi," **III. Yılında İş Yasası**, Bodrum, Türk Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası Yayını, 2005.

Alpagut, Gülsevil: "Karşılaştırmalı Hukukta İşçinin Feshe Karşı Korunması," **İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması – Sempozyum**, 18 – 19 Mayıs 2001, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2002.

Alp, Mustafa: "İşçinin Feshe Karşı Korunması (İş Güvenliği Yasası)," **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 2003/I, s.15-28.

Ataay, İsmail: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. B., Eskişehir, Web-Ofset, 2004.

Bacak, Bünyamin: "İş Kazalarını Önlemede Eğitimin Yeri," **Mercek Dergisi**, Sayı: 32, Ekim 2003, s. 67-70.

Barutçugil, İsmet: **Eğiticinin Eğitimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları: 22, Kariyer Yayıncılık, 2002.

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.

Baysal, Ayşe Can: **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 225, İstanbul, 1993.

Bilgili, Abbas: **İş Güvencesi Hukuku İşe İade Davaları**, 2. Baskı, Adana, Karahan Kitabevi, 2005.

Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

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

Centel, Tankut: **Türkiye'nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri**, 2. Bası, İstanbul, MESS Yayınları, Yayın No: 428, 2004.

Centel, Tankut: "Feshin Geçerli Nedene Dayandırılması, İspat Yükümlülüğü ve Sonuçları," **MESS Mercek Dergisi,** Sayı: 30, Nisan 2003, s. 11-12.

Cinoğlu, Şükran: "İşe İade Davalarında 4857 Sayılı Yasa'nın 19. Maddesinin 1. Fıkrası ile 25. Maddesinin Karşılaştırılması," **MESS Sicil Dergisi,** Sayı: 4, Aralık 2006, s. 87-89

Çalık, Şefik: **İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi**, 1.bası, Legal Yayınları, İstanbul, Mart 2005.

Çam, Salim: **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, 1. B., İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2002.

Çankaya, Osman Güven; Çil, Şahin: **İş Hukukunda Üçlü İlişkiler**, Ankara, Yetkin Yayınevi, 2006.

Çankaya, Osman Güven; Günay, Cevdet İlhan ve Göktaş, Seracettin: **Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları**, 1. Bası, Ankara, Yetkin Yayınları, 2005.

Çelik, Nuri: **İş Güvencesi,** 1.Bası, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2003.

Çelik, Nuri: **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 16. Bası, İstanbul, Beta Basım, 2003.

Çelik, Nuri: "Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunmasına İlişkin Yasal Düzenlemeler ve Bu Hakkın Sözleşmelerle Sınırlandırılması Konusundaki Uygulamalar," **Almanya'da ve Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri**, İstanbul, Alkım Yayınevi, 3-4 Nisan 1997.

Çetin, Canan: "Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci", **İnka Eğitim Danışmanlık İnsan Kaynakları Sertifika Programı Eğitim Notu,** İstanbul, Haziran 2005.

Demir, Fevzi: **İş Güvencesi ve 4857 Sayılı İş Kanununun Başlıca Yenilikleri**, Ankara, Tes-İş Sendikası, 2003.

Demir, Fevzi: **İş Güvencesi Açısından Yeniden Yapılanma, Sosyal Politika Tartışmaları III**, 2. Baskı, Ankara, T-Haber İş Sendikası Yayını, 2000.

Demircioğlu, Murat; Centel, Tankut: **İş Hukuku**, Yenilenmiş 9. Bası, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

Demircioğlu, Murat: **Sorularla Yeni İş Yasası**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2003-42, 2003.

Dündar, Gönen: "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:7, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.

Egemen, Erdal: "Türk Hukuku'nda ve Karşılaştırmalı Hukukta İş Güvencesi," **Yeni İş yasası Sempozyumu**, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku'na İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2003 Yılı Toplantısı: 2 Yeni İş Yasası Sempozyumu, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003.

Ekin, Nusret: "İş Güvencesin Çalışma Hayatındaki Önemi ve Mevcut Düzenlemenin Yarattığı Sorunlar," **Akdin Feshinde Yargı Denetimi Sempozyumu**, Ankara, Türk-İş Yayını, 1992.

Ekmekçi, Ömer: **İş Güvencesi Kurumu ve İşe İade Davaları**, 15 Ocak 2005 Toplantısı, İstanbul, Legal Yayınları, 2005.

Ekmekçi, Ömer: "4773 Sayılı İş Güvencesi Yasası Karşısında Yargının Durumu ve Ortaya Çıkabilecek Uygulama Sorunları Üzerine," **Mercek Dergisi**, Ekim 2002, MESS Yayını, s.96-111.

Ekonomi, Münir: **İş Hukuku**, C. I, Ferdi İş Hukuku, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, 1987.

Ekonomi, Münir: **ILO Normları ve Türk İş Hukuku**, **20. Kuruluş Yılı Kutlama Semineri,** Ankara, 1997.

Ekonomi, Münir: " Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Bakımından 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Yeni Model Arayışı," **Almanya'da ve Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri**, 3-4 Nisan 1997, İstanbul, Alkım Yayınevi.

Ekonomi, Münir: "Hizmet Akdinin Feshi ve İş Güvencesi," **Çimento İşveren Dergisi**, Mart 2003 Özel Eki, ÇMİS Yayını, Cilt XVII, Sayı: 2, s.1-9.

Engin, Murat: **İş Sözleşmesinin İşletme Gerekleri ile Feshi,** İstanbul, Beta Yayınevi, 2003.

Erdut, Tijen: "Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi," **Mercek Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz 2001, s.56-66.

Ertekin, Özkan: **Açıklamalı – İçtihatlı İş Güvencesi Hukuku ve İşe İade Davaları**, 1. Baskı, Ankara, Kartal Yayınevi, 2005.

Eyrenci, Öner; Taşkent, Savaş; Ulucan Devrim: **Bireysel İş Hukuku**, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2004.

Eyrenci, Öner: "4857 Sayılı İş Kanunu ile Getirilen Düzenlemeler," **Legal İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Mart 2004/I, s.28-35.

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, Nisan 2003.

Gözler, Kemal: **Hukukun Temel Kavramları**, 1. Bası, Bursa, 2003.

Güzel, Ali: "İş Hukukuna İlişkin Temel İlke ve Eğilimler Işığında Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi," **Türk İş Hukukunun Güncel Sorunları**, Temmuz Toplantısı, İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul 2001.

Güzel, Ali: "İş Güvencesine İlişkin Yasal Esasların Değerlendirilmesi," **İş Güvencesi, Sendikalar Yasası, Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Yasası Semineri,** İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 28-29 Mayıs 2004.

Güzel, Ali: "İşletmesel Kararların Keyfilik Denetimine Tabi Olması ve Geçerli Nedenle Fesihte Son Çare İlkesinin Gözetilmesi, Karar İncelemesi," **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, S. 4, 2005, s.15-19.

Kılıçoğlu, Mustafa: **4857 sayılı İş Kanunu Yorumu ve Yargıtay Uygulaması,** İstanbul, Ayhan Yayıncılık, 2005.

Koç, Muzaffer: **Tüm Yönleriyle İş Güvencesi**, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık, 2005.

Kurt, Dilek: "İK'nın Yeni Vizyonu: İspat Edebilme Becerisi", **Mercek Dergisi**, Sayı: 29, Ocak 2003, s. 73-76.

Kurt, Resul: **İş Hukuku ve Sosyal Sigorta Mevzuatında Usul ve Esaslar**, 2. Baskı, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayın No: 37, İstanbul, Mart Matbaacılık, 2003.

Kuru, Baki; Aslan, Ramazan; Yılmaz, Ejder: **Medeni Usul Hukuku**, 16. Bası, Ankara Yetkin Yayınları, 2005.

Kutal, Metin: "Türk Mevzuatında İstihdam Güvencesinin Yeri ve Yetersiz Yönleri," **İktisat ve Maliye Dergisi**, C.XXII, S. 11, 1977, s.458-465.

Kutal, Metin: "İş Güvencesinin İktisadi ve Sosyal Etkileri Üzerine Bazı Düşünceler," **İş Hukukunun Ulusal ve Uluslar arası Temel ve Güncel Konuları**, Münir Ekonomi'ye 60. Yaş Günü Armağanı, Ankara, Kamu-İş Yayını, 1993.

Kutal, Metin: **İşçinin Feshe Karşı Korunması Kavramı, İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması**, 1. Baskı, İstanbul, İstanbul Barosu Yayını, 2002.

Kutal, Metin: "İş Güvencesi Kavramı ve Uluslararası Dayanağı," **Mercek Dergisi**, Sayı: 30, Nisan 2003, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayını, s.4-9.

Makas, Recep: "İş Güvencesinin Muhtemel Ekonomik ve Sosyal Etkileri," **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.V, Sayı: 9, Ocak 2003, s.101-107.

Mollamahmutoğlu, Hamdi: **İş Hukuku**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2004.

Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**, 13. B., İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2001.

Noe, Raymond A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Ed. ve Çev. Canan Çetin, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım Yay. No: 938, 1999.

Okakın, Neslihan: "İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, Sayı: 9, Yıl: 4, C.II., Ocak 1998, s. 197-202.

Önal, İsmail Hakkı: **İş Kanunu ve Sendikalar Kanunu'nda Yapılması Düşünülen Değişikliklerin Türk Sanayine Etkileri Semineri,** 12-13 Mart 1992, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 1992.

Özçelik, Oya: "Eğitim ve Geliştirme," **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yay. No: 7, 2000.

Özdiller, İlhan: "İş Güvencesi Yasasının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi-1: Yetkinlikler ve Seçme/Yerleştirme", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Şubat 2003, s.16 – 17.

Özveri, Murat: "İş Güvencesini Gerekli Kılan Nedenler Konusunda Kısa Notlar," **İş Güvencesi Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi**, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2001.

Palmer, Margeret J.: **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Preis, Ulrich: "Almanya'da İşçinin Feshe Karşı Korunması," **Almanya ve Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri,** İstanbul, Alkım Yayınevi, 1997.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Bursa, Alfa Aktuel Basım Yayın, 2005.

Saruhan, Şadi Can; Özdemir, Ayla Öncer: **Değer Hedefli İşletmecilik,** 1. Baskı, İstanbul, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı, 2004.

Soyer, Polat: "Feshe Karşı Korumanın Genel Çerçevesi ve Yargıtay Kararları Işığında Uygulama Sorunları," **İş Güvencesi Kurumu ve İşe İade Davaları – İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku 2005 Yılı Toplantısı**, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2005.

Süzek, Sarper: **İş Akdinin Askıya Alınmasının Genel Teorisi**, Ankara, Savaş Yayınları, 1989.

Süzek, Sarper: **İş Hukuku**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

Şahlanan, Fevzi: "Yeni İş Kanunu'nun Genel Hükümleri ve Temel Kavramları," **Yeni İş Yasası Sempozyumu**, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003.

Şahlanan, Fevzi: "Şirket Birleşmelerinde İşletme Gerekleri ile İş Akdinin Feshi," **MESS Sicil Dergisi,** Sayı:4, Aralık 2006, s.15-20.

Şahlanan Fevzi: "İş Güvencesi Kanunu'nun Kapsamı ve Yasal Süreç," **Mercek Dergisi,** Sayı: 30, Nisan 2003, MESS Yayını, s.15-20.

Şakar, Müjdat: **İş Hukuku Uygulaması**, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

Şakar, Müjdat: **Gerekçeli ve İçtihatlı İş Kanunu Yorumu**, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık, 2006.

Şenkal, Abdulkadir: **Sendikasız Endüstri İlişkileri**, Ankara, Kamu-İş Yayını, 1999.

Taşkent, Savaş: **İş Güvencesi** (İşçinin Feshe Karşı Korunması), İstanbul, Hazar Basım Yayın, 1991.

Taşkent, Savaş: **İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme**, Ankara, Belediye İş Sendikası Yayınları, 2002.

Taşkent, Savaş: "Uluslararası Hukukta İşçinin Feshe Karşı Korunması," **İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması – Sempozyum,** 18 – 19 Mayıs 2001, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2002.

Tınar, Mustafa Yaşar; Zengingönül, Oğul: "İş Güvencesi ve İstihdam," **Mercek Dergisi,** Nisan 2001, Sayı: 22, s.52-63.

Tokol, Aysen: **Sosyal Politika,** 2. Baskı, Bursa, Rota Ofset, 2000.

Tonus, Zümrüt: "Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kullanımı ve Önemi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XVIII, Sayı: 1-2, 2002, s.23-34.

Tuncay, Can: "İş Güvencesi," **Çimento İşveren Dergisi**, C. XVIII, S. 1, Mart 2004, s. 6 -16.

Tuncay, Can: "İş Güvencesi Yasası Neler Getiriyor," **Çimento İşveren Dergisi**, C. XVII, Sayı: 1, Ocak 2003, s. 6 - 9.

Türker, Asuman Uluçınar: **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, 1. B., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

Uçum, Mehmet: "İşe İade Taleplerinde Başlıca Sorunlar," **İş Güvencesi Kurumu ve İşe İade Davaları-İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku 2005 Yılı Toplantısı**, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2005.

Uçum, Mehmet: "Türk Toplu İş Hukukunda İşçinin Feshe Karşı Korunması," **İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması – Sempozyum**, 18 – 19 Mayıs 2001, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2002.

Ulucan, Devrim: **Çalışma Hakkı ve İş Güvencesi**, Prof. Dr. Ümit Doğanay'a Anısına Armağan, C.II, İstanbul, İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi, 1981.

Ulucan, Devrim: "4773 sayılı Kanun Çerçevesinde İş Güvencesi ve Geçerli Neden Kavramı," **İş Güvencesi-Temel Kavramlar ve Uygulamadan Öneriler (İstanbul Barosu Çalışma Hukuku Komisyonu)**, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003.

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti. 1994.

Yaman, Meltem: **İnsan Kaynakları-Kişi ve Kurumlara Öneriler**, 1.B., İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2000.

Yılmaz, Ejder: "İşe İade Davalarında Yargılama Usulü İle İlgili Özellikler," **MESS Sicil Dergisi**, Sayı: 4, Aralık 2006, s.16 – 24.

Tezler:

Ağer, İlker: "Türk Çalışma Yaşamında İş Güvencesi," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, 2005.

Aydoğan, Yunus: "Türk İş Hukukunda Hizmet Akdinin Feshi ve İşçinin Feshe Karşı Korunması," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Galatasaray Üniversitesi, SBE, 2002.

Optur, Gülden Erdem: "4857 Sayılı İş Yasasının İş Güvencesi Hükümleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, SBE, 2005.

Zereden, Ufuk: "Dünya'da ve Türkiye'de İş Güvencesi," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** Marmara Üniversitesi, SBE, 2002.

İnternet:

Aktuğ, Semih Serkant: "Türk İş Hukuku'nda İş Güvencesi," (Çevrimiçi), www.turkhukuksitesi.com, 16 Mayıs 2008.

Büyükuslu, Ali Rıza: "Güncel Tartışma: İş Kanunu ve İş Güvencesi Yeni Bir 'Sosyal Düzen' mi Yoksa 'Sosyal Kaos' mu?," (Çevrimiçi) www.tisk.org.tr, 5 Mart 2008.

Centel, Tankut: "Yeni İş Kanunu'nun Muhtemel Etkileri ve Diğer Düzenlemeler," (Çevrimiçi) www.tisk.org.tr, 6 Haziran 2008.

Çelik, Aziz: "İş Güvencesi: İşçinin Feshe Karşı Korunması ve 4773 Sayılı Yasa," (Çevrimiçi), www.ceterisparibus.net, 11 Aralık 2007.

Demir, Fevzi: "İş Güvencesi Yasası Ne Getiriyor, Ne Götürüyor?", (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com, 25 Haziran 2008.

Egemen, Erdal: "Rekabet Gücü, Ekonomik Etkinlik ve İş Güvencesi," (Çevrimiçi), www.calisma.org, 17 Mart 2009, s. 647.

Ekmekçi, Ömer: "Performans Nedeniyle İş Akdinin Feshi ve Fesihten Kaynaklanan İşe İade Davaları Toplantısı," (Çevrimiçi), www.tusiad.org., 5 Mayıs 2008.

Görmüş, Ayhan: "İş Güvencesi," (Çevrimiçi) www.isgucdergi.org, 2 Haziran 2008.

İnel, Bülent: "İnsan Kaynakları İş Güvencesi Yasası'na Hazırlanıyor..." (Çevrimiçi), www.insankaynaklari.com, 30 Aralık 2007.

Kaya, Pir Ali: "Türkiye'de İş Güvencesi Sorunsalı ve Bilim Komisyonunun Hazırladığı Yasa Tasarısı Üzerine Düşünceler," (Çevrimiçi), www.isgucdergi.org, 15 Mayıs 2008.

Kaya, Pir Ali: "4857 Sayılı İş Yasası'nın Türk İş Hukuku'nda Meydana Getirdiği Yenilikler", (Çevrimiçi), www.isgucdergi.org, 15 Mayıs 2008.

Kaya, Pir Ali: "Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi," (Çevrimiçi), www.isguc.org.tr, 11 Aralık 2007.

Köstebekçi, Yaşar: İş Güvencesi ve İşçinin Feshe Karşı Korunması, (Çevrimiçi), www.hukuk.gen.tr, 2 Aralık 2007.

Seyyar, Ali: "İş Sağlığı ve İş Güvenliği Nedir?," (Çevrimiçi), www.sosyalsiyaset.com, 2 Mart 2009.

Şafak, Can: "Eğitim Notları: Türkiye'de İş Güvencesi," (Çevrimiçi) www.sendika.org, 10 Haziran 2008.

Taştan, Z. Seçil: "Kariyer Yönetimi" (Çevrimiçi), www.humanresourcesfocus.com, 21 Ağustos 2006.

Tınar, Mustafa Yaşar: "İşsizlik ve Esneklik Ekseninde İş Güvencesi," (Çevrimiçi), www.tisk.org.tr, 23 Mayıs 2008.

Tokatlı, Fatih: "AB Komisyonu: İş Güvencesi İstihdama Zarar Veriyor," (Çevrimiçi), www.tisk.org.tr, 23 Mayıs 2008.

www.tuik.gov.tr

www.sgk.gov.tr

EK-1

İŞ GÜVENCESİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI
ANKET FORMU

Bu araştırma yüksek lisans bitirme tezinde **bilimsel amaçlı** olarak kullanılacaktır. Araştırma iş güvencesinin (4857 sayılı İş Kanunu md. 18-21) insan kaynakları yönetimi üzerine etkileriyle ilişkilidir. Ankete lütfen şirketinizin kimliğini ve sizin kimliğinizi belirten herhangi bir şey eklemeyiniz.

Talep etmeniz halinde araştırma sonuçlarının bir özeti size de sunulacaktır.

İşbirliğiniz için teşekkür ederim.

Selin Kaçan
İstanbul Ünv. S.B.E.
E.İ. ve İ.K. Bilim Dalı
selinkacan@hotmail.com
0 505 485 52 89

I. ÖRGÜTSEL PROFİL

K. 1. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektörü belirtiniz?

1. Hizmet 2. Üretim

K. 2. İşletmenizin bulunduğu il?

1. İstanbul 2. İzmir 3. Bursa

4. Ankara 5. Diğer (.....)

K.3. İşletmenizde çalışan personel sayısını belirtiniz?

1. 30 – 100 2. 101 -250 3. 251 – 500

4. 501 – 750 5. 751 - ....

K.4. İşletmeniz niteliği?

1. Ulusal sermaye 2. Uluslararası sermaye

II. SÖZLEŞME PROFİLİ

K. 5. İşletmenize yeni alınan personelle yapılan iş sözleşmesinin süresini belirtiniz.

1. 0 – 6 ay

2. 6 ay – 1 yıl

3. 1 yıl – 2 yıl

4. Belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılır.

*Diğer: Belirtiniz.....

K. 6. Standart dışı iş sözleşmelerinin sayısı iş güvencesi ile birlikte

1. Artmıştır.

2. Herhangi bir değişiklik olmamıştır.

3. Azalmıştır.

* Diğer: Belirtiniz.....

K. 7. İşletme bir danışmanlık şirketi ile çalışıyor mu?

1. Evet 2. Hayır 3. Bilinmiyor

*Diğer: Belirtiniz.....

III. İŞ GÜVENCESİ SONRASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI

K.8. Aşağıdaki maddeleri iş güvencesi hükümlerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi bakımından numaralandırınız.

* Her uygulama için farklı rakamlar kullanılmalıdır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları	Etki Derecesi									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Performans Değerlendirme										
Seçme ve Yerleştirme										
İK Bilgi Sistemleri										
İK Planlaması										
Eğitim ve Geliştirme										
Ücret Yönetimi										
Kariyer Yönetimi										
İş Analizi ve İş Tanımları										
Denetim Sistemleri										
İşçi Sağlığı ve Güvenliği										

*Diğer: Belirtiniz.....

K. 9. İş güvencesi ile birlikte işletmenizin performans yönetim sistemi

1. Performans değerlendirme sistemi iş güvencesi ile birlikte kuruldu.

2. Mevcut performans değerlendirme sistemi iş güvencesi ile birlikte revize edildi.

3. ..... performans değerlendirme sisteminden, ... performans değerlendirme sistemine geçildi.

* Örneğin; **yetkinlik bazlı** performans değerlendirme sisteminden **360 derece** performans değerlendirme sistemine geçildi.

4. Herhangi bir değişiklik yapılmadı.

*Diğer: Belirtiniz.....

K. 10. İş güvencesi ile birlikte performans değerlendirme sürecine ilişkin maddelerden hangileri uygulanmaya başlamıştır?

1. İşgören performansını arttırmaya yönelik eğitimler önem kazanmıştır.

2. Performans değerlendirme sonuçları işgörenin kurumdaki geleceğine etki etmiştir.

3. Değerlendirme yapan yöneticilerin çalışanlara verdikleri performans geribildirimi önem kazanmıştır.

4. Değerlendirme yapan yöneticilere performans yönetimi ile ilgili eğitimler verilmiştir.

5. İşgörenlerden beklenen performans seviyesi yöneticiler tarafından açıklanmış ve işgörenlere hedefler verilmiştir.

6. Performans formlarının gerek yöneticiler, gerek de çalışanlar tarafından imzalanarak saklanmasına verilen önem artmıştır.

K. 11. İşletmenizin seçme ve yerleştirme politikası aşağıdaki hangi politikaya daha yakındır?

1. Doğru işe doğru adam 2. Olmazsa işten çıkarırım

**Sizce günümüzde işletmelerin seçme ve yerleştirme politikaları hangisine daha yakın?

1. Doğru işe doğru adam 2. Olmazsa işten çıkarırım

* Diğer: Belirtiniz.....

K.12. İş güvencesi ile birlikte seçme ve yerleştirme faaliyetlerinizde yapmış olduğunuz yenilikleri işaretleyiniz.

* Birden fazla işaretleme yapılabilir.

Faaliyetler	√
Başvuru formu detaylandırılmıştır	
Eleme aracı olarak kullanılan bataryaların kullanım alanı artmıştır	
Görüşmelerin süreci artmıştır	
Görüşülen aday sayısı artmıştır	
Oryantasyon programı gözden geçirilmiştir	
Rotasyon uygulamaları önem kazanmıştır	
İşe alım görüşmeleri yapan çalışana mülakat eğitimleri verilmiştir	
Herhangi bir değişiklik yapılmamıştır	

K. 13. İş güvencesi, insan kaynakları yönetiminin bilgi sistemindeki araç ve dokümanlardan hangisinin/hangilerinin revize edilmesini gerektirmiştir?

* Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz.

Araç ve dokümanlar	√
Başvuru formu	
İş Sözleşmesi	
Performans Değerlendirme Formu	
Eğitim Formları	
İşletme Kural, İlke ve Politikaları	
Disiplin Yönetmeliği ile ilgili Formlar	
İşten Çıkış Evrakları	
Görev Tanımı	

*Diğer:Belirtiniz.....

K. 14. İş güvencesi ile birlikte insan kaynakları planlamasının önemi artmıştır.

1. Kesinlikle katılıyorum.

2. Katılıyorum.

3. Katılmıyorum.

4. Kesinlikle katılmıyorum.

* Diğer: Belirtiniz.....

K. 15. İş güvencesini sağlamaya yönelik hükümler, seçeneklerde yer alan konulardan hangilerinde daha fazla eğitim ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır?

1. Kişisel gelişim eğitimleri

2. Yönetici eğitimleri

3. Yetkinlik geliştirme eğitimleri

4. İSG eğitimleri

5. Mesleki bilgi-beceri eğitimleri

6. İşçi-işveren ilişkilerine yönelik kanun hakkında bilgilendirme eğitimleri

*Diğer: Belirtiniz.....

K. 16. İş güvencesi hükümleri işletmedeki ücret düzeyini nasıl etkilemiştir?

1. Ücret düzeyinde artış olmuştur.

2. Ücret düzeyinde değişiklik olmamıştır.

3. Ücret düzeyi azalmıştır.

* Diğer: Belirtiniz.....

K. 17. İş güvencesini sağlamaya yönelik hükümler, kariyer planlama çalışmalarını nasıl etkilemiştir?

Seçenekler	√
Her pozisyon için kariyer haritaları tekrardan çizilmiştir.	
Terfi/atama kriterleri revize edilmiştir.	
Çalışanların kişilik ve yetkinlik analizleri yapılmıştır.	
Kişisel gelişim çalışmaları hız kazanmıştır.	
Çalışanlara kariyer planları hakkında eğitim verilmiştir.	
Performans değerlendirme sonuçları kariyer yönetiminde veri olarak kullanılmaya başlamıştır.	
Hiçbir değişiklik yapılmamıştır.	

Diğer: Belirtiniz.....

K. 18. İş güvencesi, çalışanların motivasyonunu nasıl etkilemiştir?

1. Çalışanların motivasyonu artmıştır.

2. Çalışanların motivasyonuna herhangi bir etkisi olmamıştır.

3. Çalışanların motivasyonunu azaltmıştır.

* Diğer: Belirtiniz.....

K. 19. İş güvencesi, çalışanların verimliliğini nasıl etkilemiştir?

1. Çalışanların verimi artmıştır.

2. Çalışanların verimine herhangi bir etkisi olmamıştır.

3. Çalışanların verimini azaltmıştır.

* Diğer: Belirtiniz.....

K. 20. İş güvencesinin iş analizi ve iş tanımlarına etkisi

1. İş analizi ve tanımları iş güvencesinden sonra yapılmıştır.

2. İş analizi ve iş tanımları iş güvencesinden sonra revize edilmiştir.

3. İş analizi ve iş tanımlarında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

* Diğer: Belirtiniz.....

K. 21. İş güvencesinin işletmenizin denetim sistemi üzerine etkisi

1. İş güvencesi ile birlikte disiplin yönetmeliği oluşturulmuştur.

2. İş güvencesi ile birlikte mevcut disiplin yönetmeliği revize edilmiştir.

3. İş güvencesi ile birlikte denetim sisteminde hiçbir değişiklik yapılmamıştır.

* Diğer: Belirtiniz.....

K. 22. İş güvencesini sağlamaya yönelik hükümlerin, iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları üzerindeki nasıl olmuştur?

* Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz.

Seçenekler	√
Periyodik sağlık kontrolleri daha sık yapılmaktadır	
İşçi sağlığı iş güvenliği eğitimleri artmıştır	
İşçi sağlığı iş güvenliğini sağlamak için risk analizleri yapılmıştır	
İşçi sağlığı iş güvenliği kurulu oluşturulmuştur	
Herhangi bir değişiklik yapılmamıştır	

*Diğer: Belirtiniz.....

K. 23. İş güvencesi işgücü devir hızını nasıl etkilemiştir?

1. İşgücü devir hızı artmıştır.

2. İşgücü devir hızı değişmemiştir.

3. İşgücü devir hızı azalmıştır.

*Diğer: Belirtiniz.....

K. 24. İş güvencesi, Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimini ne yönde etkilemiştir?

1. İnsan kaynaklarının gelişimini olumlu yönde etkilemiştir.

2. Herhangi bir etkisi olmamıştır.

3. İnsan kaynaklarının gelişimini olumsuz yönde etkilemiştir.

* Diğer: Belirtiniz.....

IV. İŞE İADE DAVALARI

* Soruların bir yıllık süre dikkate alınarak cevaplanması gerekmektedir.

K. 25. İşletmede işten çıkış nedenine göre sonuçlar değerlendirildiğinde

1. İstifalar işveren feshinden fazladır.

2. İşveren feshi istifalardan fazladır.

3. İşveren feshi ve istifaların sayısı birbirine eşit gibidir.

4. % …… istifa, ……. işveren feshidir.

*Örneğin; % 75'i istifa, %25'i işveren feshidir.

K. 26. İşten çıkarıldıktan sonra işe iade davası açan personel sayısı

1. İşe iade davası açan personel bulunmamaktadır.

2. 1 – 5 kişi

3. 6 – 10 kişi

4. 11 – 15 kişi

5. 16 ve daha fazla

K. 27. İşe iade davasını kazanan personel sayısı

1. İşe iade davasını kazanan personel bulunmamaktadır.

2. 1 – 5 kişi

3. 6 – 10 kişi

4. 11 – 15 kişi

5. 16 ve daha fazla

K. 28. İşe iadesi için başvuran personel sayısı

1. İşe iadesi için başvuran personel bulunmamaktadır.

2. 1 – 5 kişi

3. 6 – 10 kişi

4. 11 – 15 kişi

5. 16 ve daha fazla

K. 29. İşe başlatılan personel sayısı

1. İşe başlatılan personel bulunmamaktadır.

2. 1 – 5 kişi

3. 6 – 10 kişi

4. 11 – 15 kişi

5. 16 ve daha fazla

K. 30. İş güvencesinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri ile ilgili başka görüş ve düşünceleriniz varsa belirtiniz:

.....
.....
.....
.....

Anketimizi cevapladığınız için teşekkür ederiz.