

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞYERLERİNİN KAPANMASINDA İNSAN  
KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNİN İŞLEVLERİ**

**Seda AKMAN**

Danışman  
**Doç. Dr. Serkan ODAMAN**

2010

## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşyerlerinin Kapanmasında İnsan Kaynakları Bölümlerinin İşlevleri ” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14/01/2010

Seda Akman

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** :Seda Akman  
**Anabilim Dalı** :Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
**Programı** : İnsan Kaynakları Yönetimi  
**Tez Konusu** :İşyerlerinin Kapanmasında İnsan Kaynakları  
**Bölümlerinin İşlevleri**  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA  OY BİRLİĞİ  O  
DÜZELTİLMESİNE  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
REDDİNE  O\*\*

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin basımı gerekliliği yoktur.  O

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

..... Başarılı  Düzeltme  Red .....

..... Başarılı  Düzeltme  Red .....

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İşyerlerinin Kapanmasında İnsan Kaynakları Bölümlerinin İşlevleri

Seda AKMAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi

Ekonomik krizin iyice derinleştiği bugünlerde, sanayi üretimi ve kapasite kullanım oranlarında üst üste kötü yönde rekorlar kırılırken, makro ekonomik göstergelerdeki kötü haber serisine istihdam verileri de eklendi. Ekonomide yaşanan tıkanıklığa çözüm aramak amacıyla önlem paketleri hazırlanırken, Kriz Türkiye’de ve Dünya’da yüzbinlerce kişiyi işsiz bıraktı.

ILO’nun işsiz kapsamında değerlendirmedeği iş aramaktan vazgeçenlerin sayısı ile gerçek işsiz sayısı 5 milyon 772 bin’e işsizlik oranının ise 22,3’e çıktı. Bölgesel kalkınma projeleri ve mesleki eğitime önem verilmesi ile krizin etkileri azaltılmaya çalışılırken, kapanan işyerlerinin sayısı ve İşsizlik Sigortası başvuruları her gün, bir önceki günden daha artmaya devam etti.

İşkur, yeni yapılanma sürecinde işgücü ve işsizlik rakamları ile işveren, açık iş kayıtlarını sağlıklı hakle getirebilmek için kampanya yürütüyor.

Bu çalışmalar devam ederken, sanayide birçok büyük firma kapatmamak için, iş hukukunun tüm enstrümanlarını kullanmaya çalıştılar. Bazıları kısa çalışma uygulamasını hayata geçirdi, bazıları ise geçici olarak işyerlerini kapattılar.

Yazılı ve görsel basından bu haberleri takip ederken, bir yandan çevrenizde her 10 kişi de 4'ünün işsiz kaldığını görmek diğer yandan özel sektörde karşılaştığım işyeri kapanması ve bu süreçte insan kaynakları bölümlerinin işlevlerinin güçlendirilmesi gereksinimi ile bu konu incelenmiştir.

Birinci bölümde işyeri ve işyeri kapanması kavramı hukuki boyutta ele alınırken, ikinci bölümde insan kaynaklarının işlevleri incelenmiştir. Son olarak, kriz döneminde 1100 kişi istihdam ederken, kapanma kararı ile tekstil boyahane ve konfeksiyon fabrikalarında çalışan 670 kişinin işine son vermek durumunda kalan Pagmat Grup İcra kurulu başkanı Sayın Nejat Almış ile yapılan bir söyleyişi yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kapanma,işten çıkarma,insan kaynakları bölümlerinin işlevleri, tenzikat,işyeri devri,işyeri

## **ABSTRACT**

### **GRADUATE THESIS**

#### **Human Resources Department's Functions in Closing Down of Work Places**

**Seda AKMAN**

**Dokuz Eylul University**

**Institute of Social Sciences**

**Labour Law and Industrial Relations**

**Human Resources Management**

**While industrial productivity and usage capacity percentages getting lower during these days of deep economic crisis, unemployment numbers are added to bad news series of macro economic indications. While stimulus packages are prepared to find solutions to the chaos in the economy today, crisis left thousands of people unemployed both in Turkey and in the world.**

**The percentage of real unemployed and people who gave up looking for a job who are not considered as “unemployed” according to ILO reached to 5,772.00 , 22,3 % in general. Effects of crisis have decreased by using regional development projects and job trainings, but number of closing businesses and applications for unemployment increased day by day.**

**Iskur is continuing a campaign in new re-constructing period to build a correct employment database of man power, employers and unemployment figures. While all these efforts were continuing, some industrial companies tried to use all instruments of business law to stay open . Some started shorter working times, some closed temporarily.**

**While following all the news from the media , I saw the need of empowering human resources departments and its functions when I observed an average of 4**

people losing their jobs out of 10 and experienced closing of a business in private sector and I prepared this thesis under the light of these perspectives. Business and closing businesses is searched through business law aspect in the first chapter. Functions of human resources are analysed in the second chapter. The last but not the least, there is an interview with Mr Nejat Almis , Chief Executive President of Pagmat Group, who had to lay off 670 workers out of total 1100 due to closing textile and paint plants during the crisis.

**Key words:** Closing down Kapanma, firing, functions of human resources department, lay off , ceding, work place

# İŞYERLERİNİN KAPANMASINDA İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNİN İŞLEVLERİ

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
TABLO LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞYERİNİN KURULMASI ve KAPANMASI KAVRAMI.....	2
1.1. İŞYERİNİN TANIMI.....	2
1.2. İŞYERİ - İŞLETME AYRIMI.....	5
1.3. İŞYERİNİN KURULMASI ve İŞYERİNİN BİLDİRİLMESİ.....	6
2. İŞYERİNİN KAPANMASI KAVRAMI.....	11
2.1. İŞYERİNİN KISMEN KAPATILMASI.....	15
2.2. İŞYERİNİN TAMAMEN KAPATILMASI.....	16
2.2.1. İşyerinin Sürekli Olarak Tamamen Kapatılması.....	16
2.2.2. İşyerinin Geçici Olarak Kapatılması.....	16
2.2.2.1. Ücretsiz İzin Uygulaması ve Kısa Çalışma.....	17
2.2.2.2. İşyerinin Mücbir Sebep Nedeni ile Kapatılması.....	20



2.2.3. İşyerinin İşverence Kapatılması .....	21
2.2.3.1. Toplu İşçi Çıkarma.....	31
2.2.3.2. İşletmeye Dahil İşyerlerinden Birinin veya Birkaçının Kapatılması .....	37
2.2.3.3. Holdinge Bağlı İşyerlerinden Birinin ya da Birkaçının Kapatılması .....	38
2.2.3.4. İşverenin İflası.....	39
2.2.3.5. Geçici İş İlişkisinde İşyerinin Kapanması.....	43
2.2.4. İşyerinin İdarece Kapatılması .....	45
2.2.5. İşyerinin Devri ve İşyerlerinin Birleşmesi .....	51
2.2.6. Özelleştirme ve Devletleştirme.....	63
2.2.7. Lokavt .....	70

## İKİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	77
1.1. GÜNÜMÜZDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ ve ÖZELLİKLERİ .....	84
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN ROLÜ ve ÖZELLİKLERİ .....	87
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORGANİZASYONDAKİ ROLÜ .....	88
1.4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMI ve İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	91
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı .....	91
1.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler .....	92
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....	93
2.1. İŞE ALMA YERLEŞTİRME İŞLEVİ.....	93
2.1.1. İşe Alım Aşamaları .....	93
2.1.2. İş Görüşmelerinde Kullanılan Teknikler.....	99

2.1.3. İşe Alım Sürecinde Kullanılabilecek Formlar .....	108
2.1.4. Yetenek Yönetimi.....	111
2.2. EĞİTİM ve KARIYER PLANLAMA İŞLEVİ.....	112
2.2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	114
2.2.2. Eğitimde İzlenen İlkeler .....	116
2.2.3. Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması.....	117
2.2.4. Eğitim Değerlendirilmesi ve Yöntemleri.....	117
2.2.4.1. Test - Tekrar Yöntemi .....	117
2.2.4.2. Önceki - Sonraki Performans Yöntemi .....	118
2.2.4.3. Deney - Kontrol Grubu Yöntemi.....	118
2.2.5. Eğitim Yöntemleri.....	118
2.2.5.1. İşbaşı Eğitimi.....	118
2.2.5.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim .....	119
2.2.5.1.2. Coaching (Yönlendirme) Yöntemi .....	119
2.2.5.1.3. Formen Aracılığı ile Eğitim .....	119
2.2.5.1.4. Staj Yoluyla Eğitim .....	119
2.2.5.1.5. Rotasyon Yöntemi .....	120
2.2.5.1.6. Oryantasyon Yöntemi .....	120
2.2.5.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	121
2.2.5.2.1. Anlatım Yöntemi .....	121
2.2.5.2.2. Örnek Olay Yöntemi .....	121
2.2.5.2.3. İşletme Oyunları Yöntemi .....	121
2.2.5.2.4. Rol Oynama Yöntemi.....	122
2.2.5.2.5. Duyarlılık Eğitimi.....	122
2.2.5.2.6. Simülasyon.....	123

2.2.5.2.7. Beklenen Sorunlar Yöntemi .....	123
2.2.5.2.8. Açık Hava Eğitimi .....	123
2.2.5.2.9. Elektronik Ortamda Eğitim .....	124
<b>2.2.6. Eğitim Bütçesi.....</b>	<b>125</b>
<b>2.2.7. Eğitimin İşe Transferi.....</b>	<b>125</b>
<b>2.2.8. Kariyer Planlama İşlevi.....</b>	<b>126</b>
2.2.8.2. Kariyer Yönetim Süreci ve Amaçları .....	129
2.2.8.3. Kariyer Planlama Süreci.....	130
2.2.8.3.1. Bireysel Kariyer Planlama .....	131
2.2.8.3.2. Örgütsel Kariyer Planlama .....	132
2.2.8.4. Kariyer Yolları Kavramı, Özellikleri ve Çeşitleri .....	133
2.2.8.4.1. Kariyer Yolu Olarak Dikey, Radyal ve Çevresel Hareketler.....	134
2.2.8.4.2. Geleneksel Kariyer Yolu.....	134
2.2.8.4.3. Örgütsel Kariyer Yolu .....	134
2.2.8.4.4. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yolu .....	135
2.2.8.4.5. Esnek Kariyer Yolu.....	135
2.2.8.4.6. Sınırsız Kariyer Yolu .....	135
2.2.8.4.7. Portföy Kariyer Yolu .....	135
2.2.8.4.8. Çağdaş Kariyer Gelişimi.....	136
2.2.8.5. Kariyer Yedekleme Planı.....	136
<b>2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İŞLEVİ.....</b>	<b>141</b>
<b>2.3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları.....</b>	<b>143</b>
2.3.1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	143
2.3.1.1.1. Yönelimsel Amaçlar.....	143

2.3.1.1.2. <i>Geleceğe İlişkin Personel Geliştirme Amaçları</i> .....	144
2.3.1.2. <i>Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları</i> .....	144
2.3.2. <i>Performans Değerlendirme Yöntemleri</i> .....	145
2.3.2.1. <i>Grafik Değerlendirme Yöntemi</i> .....	145
2.3.2.2. <i>Puanlama Yöntemi</i> .....	145
2.3.2.3. <i>Derecelendirme Yöntemi</i> .....	146
2.3.2.4. <i>Kontrol listesi Yöntemi</i> .....	146
2.3.2.5. <i>Zorunlu seçim yöntemi</i> .....	147
2.3.2.6. <i>Puan Tahsis Yöntemi</i> .....	147
2.3.2.7. <i>Davranışsal Değerlendirme Yöntemi</i> .....	148
2.3.2.8. <i>İkili Karşılaştırma Yöntemi</i> .....	148
2.3.3. <i>Performans Yetkinlikleri</i> .....	149
2.3.3.1. <i>Mesleki Uzmanlık</i> .....	150
2.3.3.2. <i>Müşteri Odaklılık</i> .....	150
2.3.3.3. <i>İletişim</i> .....	150
2.3.3.4. <i>Sonuç Odaklılık</i> .....	150
2.3.3.5. <i>İşbirliği</i> .....	151
2.3.3.6. <i>Problem Çözme</i> .....	151
2.3.3.7. <i>İş Kalitesini Sağlama ve Geliştirme</i> .....	151
2.3.3.8. <i>İş Yönetimi ve Planlama</i> .....	151
2.3.3.9. <i>Değişime Uyum ve Değişim Yönetimi</i> .....	151
2.3.3.10. <i>Etkileme ve İkna Etme</i> .....	151
2.3.4. <i>Performans Standartlarının Belirlenmesi</i> .....	152
2.3.5. <i>Performans Karnesi</i> .....	155
2.4. <i>ÜCRETLENDİRME İŞLEVİ</i> .....	156

2.4.1. Ücret Kavramları.....	159
2.4.1.1. Ücret Haddi – Ücret Geliri.....	160
2.4.1.2. Çıplak Ücret – Giydirilmiş Ücret .....	160
2.4.1.3. Brüt Ücret – Net Ücret .....	161
2.4.1.4. Parasal Ücret – Gerçek Ücret .....	164
2.4.1.5. Asgari Ücret.....	164
2.4.1.6. Ücret Gideri – Ücret Maliyeti.....	165
2.4.1.7. Ayni ve Nakdi Ücret .....	166
2.4.1.8. Ödül .....	167
2.4.1.9. Maaş.....	167
2.4.2. Türkiye’de Ücretlerin Oluşumunu Etkileyen Faktörler .....	167
2.4.2.1. Yasalar .....	167
2.4.2.2 Sendikalar .....	168
2.4.2.3.İşgücü Pazarı.....	168
2.4.3. İş Değerlemesi ve Ücret Araştırması.....	168
2.4.4. Ücret Yapısı .....	170
2.4.5. Ücret Yapısı İçinde Bireysel Ücret Farklılaştırması ve Ücret Artışlarının Yöntemi .....	173
2.4.6. Ücret Sistemleri.....	175
2.4.7. Çok Uluslu Şirketlerde Ücretlendirme .....	177
2.5. SAĞLIK ve GÜVENLİĞİN KORUNMASI İŞLEVİ .....	182
2.6. ÖDÜLLENDİRME İŞLEVİ.....	188
2.6.1. Bilgi ve Becerilerin Ödüllendirilmesi ve Prim Uygulaması.....	191
2.6.2. Parasal Olmayan Ödüller.....	192

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>1. Ekonomik Krizin Etkisi ile Tekstil Sektöründe Kapanan İşyeri İcra Kurulu Başkanı ile Yapılan Bir Söyleşi .....</b>	<b>195</b>
<b>2. İşyeri Kapanmalarında İnsan Kaynakları Bölümlerinin İşlevleri .....</b>	<b>198</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>201</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>203</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması .....	90
Şekil 2 : Akdeniz Kimya Sanayi ve Tic.A.Ş.'de uygulanan Performans Yönetim Sistemi .....	152
Şekil 3 : Akdeniz Kimya Sanayi ve Tic.A.Ş.'de Performans Yönetim Sisteminin Süreç tablosu .....	153
Şekil 4 : Akdeniz Kimya Sanayi ve Tic.A.Ş.'de Performans Kriterleri .....	154
Şekil 5 : Yetkinlikler .....	154
Şekil 6 : Standartlar .....	155

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Yıllar İtibari ile Kapanan Şirket, Kooperatif ve İşyeri Sayısı .....	30
Tablo 2: İşverenlerin Bakış Açısıyla İnsan Kaynağı, Kullanılan Teknikler ve Ele Alınan Temel Kriterler .....	82
Tablo 3: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar .....	84
Tablo 4 : İnsan Kaynakları yönetiminin organizasyondaki rolü.....	89
Tablo 5: Ücretlere ilişkin Vergi Dilimleri ve Oranları 2010 .....	156
Tablo 6 : İşçi ücretlerinde Sigorta Prim Oranları 2010.....	156
Tablo 7: 2009 Ülke Bazında Yönetim Harcama Gücü Sıralaması .....	179
Tablo 8: 2009 Yönetim ile İdari Personel Ücret Farklılıkları .....	180



## KISALTMALAR

<b>a.g.e</b>	: Adı geçen Eser
<b>A.Ş.</b>	: Anonim Şirket
<b>AYM.</b>	: Anayasa Mahkemesi
<b>BK.</b>	: Borçlar Kanunu
<b>Bkz.</b>	: Bakınız
<b>C.</b>	: Cilt
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>Çimento İşveren Dergisi</b>	: Çimento Müstahsilleri İşveren Sendikası
<b>Dn.</b>	: Dipnot
<b>E</b>	: Esas No
<b>İHD.</b>	: İş Hukuku Dergisi
<b>İhu</b>	: İş Hukuku Uygulaması
<b>İş K.</b>	: İş Kanunu
<b>İşveren Dergisi</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>K.</b>	: Karar No
<b>Kamu-İş</b>	: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası
<b>M.K.</b>	: Türk Medeni Kanunu
<b>md.</b>	: Madde
<b>RG.</b>	: Resmi Gazete
<b>S.</b>	: Sayı
<b>Sen K.</b>	: Sendikalar Kanunu
<b>SGK.</b>	: Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>T.C.K.</b>	: Türk Ceza Kanunu
<b>TİS</b>	: Toplu İş Sözleşmesi
<b>TİSGLK.</b>	: Toplu İş Sözleşmesi Grev Lokavt Kanunu
<b>TKİ</b>	: Türkiye Kömür İşletmeleri
<b>vd.</b>	: ve devamı
<b>Yargıtay 9.HD</b>	: Yargıtay Dokuzuncu Hukuk Dairesi
<b>Yargıtay 10.HD</b>	: Yargıtay Onuncu Hukuk Dairesi
<b>Yargıtay CGK</b>	: Yargıtay Ceza Genel Kurulu
<b>Yargıtay HGK</b>	: Yargıtay Hukuk Genel Kurulu

## GİRİŞ

Ekonomik krizin iyice derinleştigi bugünlerde, sanayi üretimi ve kapasite kullanım oranlarında üst üste kötü yönde rekorlar kırılırken, makro ekonomik göstergelerdeki kötü haber serisine istihdam verileri de eklendi. Ekonomide yaşanan tıkanıklığa çözüm aramak amacıyla önlem paketleri hazırlanırken, Kriz Türkiye’de ve Dünya’da yüzbinlerce kişiyi işsiz bıraktı.

ILO’nun işsiz kapsamında değerlendirmedigi iş aramaktan vazgeçenlerin sayısı ile gerçek işsiz sayısı 5 milyon 772 bin’e işsizlik oranının ise 22,3’e çıktı. Bölgesel kalkınma projeleri ve mesleki eğitime önem verilmesi ile krizin etkileri azaltılmaya çalışılırken, kapanan işyerlerinin sayısı ve İşsizlik Sigortası başvuruları her gün, bir önceki günden daha artmaya devam etti.

İşkur, yeni yapılanma sürecinde işgücü ve işsizlik rakamları ile işveren, açık iş kayıtlarını sağlıklı hakle getirebilmek için kampanya yürütüyor.

Bu çalışmalar devam ederken, sanayide birçok büyük firma kapatmamak için, iş hukukun tüm enstrümanlarını kullanmaya çalıştılar. Bazıları kısa çalışma uygulamasını hayata geçirdi, bazıları ise geçici olarak işyerlerini kapattılar.

Yazılı ve görsel basından bu haberleri takip ederken, bir yandan çevrenizde her 10 kişi de 4’ünün işsiz kaldığını görmek diğer yandan özel sektörde karşılaştığım işyeri kapanması ve bu süreçte insan kaynakları bölümlerinin işlevlerinin güçlendirilmesi gereksinimi ile bu konu incelenmiştir.

Birinci bölümde işyeri ve işyeri kapanması kavramı hukuki boyutta ele alınırken, ikinci bölümde insan kaynaklarının işlevleri incelenmiştir. Son olarak, kriz döneminde 1100 kişi istihdam ederken, kapanma kararı ile tekstil boyahane ve konfeksiyon fabrikalarında çalışan 670 kişinin işine son vermek durumunda kalan Pagmat Grup İcra kurulu başkanı Sayın Nejat Almış ile yapılan bir söyleyişi yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. İŞYERİNİN KURULMASI ve KAPANMASI KAVRAMI

### 1.1. İŞYERİNİN TANIMI

4857 Sayılı İş Kanununun md. 2/f.1'e göre, "İşveren tarafından mal ve hizmet üretmek amacıyla maddi olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime işyeri" denir. Bir başka tanıma göre de işyeri, müşterek çalışma yaşamları nedeniyle, kendilerine özgü kolektif çıkarları bulunan işçileri, işverenin bir temsilcisinin otoritesi altında aynı yerde bir araya getiren ancak ekonomik ve hukuki yönden bağımsızlığı bulunmayan (ancak teknik yönden bağımsız olan) bir üretim birimidir<sup>1</sup>.

Aynı maddenin 2'nci fıkrasına göre de, işverenin işyerinde ürettiği mal ve hizmet ile nitelik yönünden bağılılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler (işyerine bağlı yerler) ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve mesleki eğitim ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçlar da işyerinden sayılır. İş hukukunun yer itibarıyla uygulama alanını ifade eden işyeri kavramı 3'üncü fıkra ile nihai olarak tanımlanmıştır: "İşyeri, işyerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar ile oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütündür."

İşyerinde üretilen mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağılılık yönünden kasıt, asıl işyerindeki teknik amaca yönelik faaliyetleri tamamlayan faaliyetlerin icra edildiği bir yerdir. Başka bir anlatımla, belirli bir mal ve hizmet üretimine ilişkin teknik amacın elde edilebilmesi için gerekli olan tüm faaliyetlerin gerçekleştirildiği yerler işin niteliği yönünden birbirine bağılıdır. Aynı işyerinden sayılan birbirine bağılı yerler asıl işin bir parçası yapılabileceği gibi, yardımcı bir iş de görülebilir. Ancak, asıl işyeri ile diğer yerin aynı teknik amaç için organize edilmiş olması gerekir. Bu durumda, asıl işyeri ile diğer yer arasındaki faaliyet birbirini tamamlamakta ve birindeki faaliyetin durması, diğerindeki faaliyetin devamını etkiliyor olmalıdır<sup>2</sup>. Örneğin, otomobil fabrikasında otomobillerin monte edildikleri, boyandıkları yerler tek bir işyeri sayılır. Tekstil üretiminde de, ürünün

---

<sup>1</sup> Mollamahmutoğlu, H., İş Hukuku, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Ankara, 2008, sy. 190.

<sup>2</sup> Canbolat, T.: Türk İş Hukukunda Asıl işveren - Altışveren İlişkileri, İstanbul 1992, sy. 45.

dokunduğu, boyandığı ve dikildiği yerler de tek işyeri sayılır. Buna karşılık aynı işverene ait lastik fabrikası ile kâğıt fabrikası arasında işin niteliği ve yönetimi yönünden bağıllık bulunmadığından tek işyeri sayılmazlar. Bağlı yerlerin işyerinden sayılabilmesi için gerekli diğer bir şart da, bu yerler arasında işin yönetimi bakımından bağıllık olmasıdır. İşin yönetimi bakımından bağıllıktan anlaşılması gereken, mal ve hizmet üretimi işlerinin tek elden yönetilecek biçimde aynı yönetim altında örgütlenmiş olmasıdır. Bu itibarla, işyeri aynı işverene ait olduğu kadar aynı organizasyon içinde bulunan yer de bağlı yerdir. Örneğin, aynı yönetim altında örgütlenmiş olması halinde, bir otel işletmesinde yer alan lokanta, cafe, sauna bağlı yer sayılacaktır<sup>3</sup>.

İş Kanununun 2'inci maddesinin 1'inci fıkrası uyarınca, işyeri niteliğinin kazanılması açısından işçinin çalıştırıldığı yerde görülen faaliyetin niteliği önem taşımaz. Dolayısıyla, işyerinde sınai, ticari faaliyette bulunabileceği gibi, serbest meslek faaliyetlerinde de bulunabilir. Kültürel faaliyetlerin yürütüldüğü yerlerde İş Kanunu açısından işyeri olarak değerlendirilir<sup>4</sup>.

İşçinin çalıştığı yerin esnaf ya da ticari işletme olması kural olarak işyeri kavramının belirlenmesinde dikkate alınmaz. Ancak, İş Kanu'nun 4'üncü maddesinin (1) bendi uyarınca, 4857 Sayılı İş Kanunu Hükümlerinin, Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu'nun 3'üncü maddesinde tarif edilen<sup>5</sup> esnaf işletmesinde 3'ten fazla işçi çalıştırılması halinde uygulanacağı hususunu göz ardı etmemek gerekir<sup>6</sup>.

İşyerinin gerçek ya da tüzel kişi işyeri veya kamu ya da özel sektör işyeri olmasının bir önemi yoktur. Mekân olarak üstü açık veya kapalı olması, sabit veya gayri sabit olması, işverenin mülkiyetinde ya da kiralanmış ("...bir kimsenin kiraladığı ve kendi işlerini gördüğü yerin kendisine ait işyeri olması asıldır...) şirketine ait bazı işlerin dahi o kişi tarafından sözü edilen işyerinde görülmesi bu esası kaldırmaz; özellikle de o işleri yaptıran kimseyi, işyerinin işvereni yapmaz; bu kişiler arasında hizmet akdi ilişkisinin

---

<sup>3</sup> **Kılınçoğlu M./Şenocak, K.:** İş Kanunu Şerhi, Ankara, Ocak 2008, sy. 42.

<sup>4</sup> **Güzel, A.:** İşyerinin Değişmesi-İşyerinin Devri ve Hizmet Akitlerine Etkisi, İstanbul 1987, sy. 75.

<sup>5</sup> RG. 21 Haziran 2005, Sayı: 25852.

<sup>6</sup> **Kılınçoğlu, M./Şenocak, K.:** İş Kanunu Şerhi, Ankara, Ocak 2008, sy.32.

bulunması dahi durumu etkilemez<sup>7</sup>. Bir bina olmasının da ya da işin mevsimlik ya da kampanya işi olmasının bir önemi yoktur.

İşyerinin Maddi Unsurları, işletmenin malvarlığını oluşturan eşyaları, iş araçları, makineler, bunların bütünleyici parçaları ve eklentileridir. İşgücü doğal olarak başlıcasıdır. Manevi Unsurlar ise, ticaret, unvan, işletme adı, marka ve patent haklarıdır. Temel ölçüt, bu sayılanların işyerinin teknik amacını gerçekleştirmek amacıyla kurulan organizasyonun bir parçasını oluşturmasıdır<sup>8</sup>.

O halde maddi ve manevi unsurlar-organizasyon-teknik amaç-yönetimde birlik gibi öğeleri taşıyan eklenti ve araçlar da işyeri sayılır<sup>9</sup>.

İş Kanunu “aynı yönetim altında örgütlenme” ölçütünü getirmiş olup, Yargıtay kararlarında da<sup>10</sup> bağlı yerlerin işyerinden sayılmasının koşulları arasında sayılmaktaydı. Eğer sözkonusu yer bağımsız bir işyeri biçiminde organize edilmişse, ayrı bir işyeri olarak kabul edilmelidir.

Maddenin 3’üncü fıkrasında, işyerinin işyerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar ile oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütün olduğu belirtilmiştir. İş Kanununda “iş organizasyonu” kavramına ilk kez yer verilmiştir<sup>11</sup>.

Bir örnek vermek gerekirse, işçilerin getirilip götürüldüğü servis aracında yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işleyen işçinin iş sözleşmesi işverence İş Kanunu’nun 25/II-f maddesi uyarınca haklı olarak derhal feshedilebilecektir.

Sendikalar Kanununun 2’inci maddesinin, 8’inci fıkrasında ise işin yapıldığı yere işyeri denileceği belirtilmiş,9’uncu fıkrada “işin niteliği ve yürütümü bakımından işyerine bağlı bulunan yerlerle” eklentilerin de işyerinden sayılacağı öngörülmüştür.

İşyeri tanımının belirlenmesinde güç olan, işyerinden sayılan “işin niteliği ve yürütümü bakımından işyerine bağlı yerler” kavramının ne anlama geldiğidir. Zira bu

---

<sup>7</sup> Yargıtay 10.H.D. 18.4.1978, E/K: 4288/ 2913.

<sup>8</sup> **Yenisey**, K. D.: İş Hukukunda İşyeri ve İşletme, İstanbul 2007, sy.17.

<sup>9</sup> **Kılınçoğlu**, M.: İlke Kararları Işığında İş Hukukunda Temel Kavramlar, Ankara 2009, sy. 44.

<sup>10</sup> Yargıtay 9.H.D. 7.6.1985 E/K: 6069/6260.

<sup>11</sup> **Çil**, Ş.: İş Kanunu Şerhi, Eylül 2007, sy. 48.

kavrama açıklık getirilmesi, mal ve hizmet üretilen bir ünitenin bağımsız ayrı bir işyeri mi yoksa asıl işyerine bağlı bir yer mi olduğunu ortaya koyacaktır. Böylelikle söz konusu yerin Sendikalar Kanununda işyerinin gireceği iş kolunun belirlenmesinde ve özellikle Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunun uygulanmasında müstakil bir toplu iş sözleşmesi olabilip olamayacağı açıklığa kavuşmuş olacaktır. Bir yerin işin niteliği ve yürütümü bakımından işyerine bağlı olup olmadığının belirlenmesinde öncelikle bu yerlerin aynı işverene ait olup olmadığına bakılmalıdır. Bu yerlerin işverenleri ayrı ise, bunların ayrı işyerleri sayılacağından kuşku edilmez. Buna karşılık iki yerin de aynı işverene ait olması halinde, işin nitelik ve yürütümü ile teknik bir amaç için bir organizasyon bütünlüğünün mevcut olup olmadığı araştırılmalıdır<sup>12</sup>.

Deniz İş Kanun'unda işyeri açıkça tanımlanmamış ancak bu yasanın 1'inci maddesinin, 1.inci fıkrasında işyerinin “gemi” hasredildiği anlaşılmaktadır.

Basın İş Kanunu'nda da “gazete ve mevkutelerle haber ve fotoğraf ajansları” işyeri olarak kabul edilmiştir.

## ***1.2. İŞYERİ - İŞLETME AYRIMI***

İşletme (enterprise) kavramı iş mevzuatımızda tanımlanmış değildir.

İşletme genellikle işyerine göre daha geniş bir kavramdır. Örneğin, TKİ bir işletmedir,

TKİ'ye bağlı maden ocakları ise birer işyeridir<sup>13</sup>.

İşyerinden farklı olarak, iktisadi bir amacın gerçekleştirilebilmesi için bir işverene ait birden fazla (veya bir) işyerinin örgütlenmesinden oluşan bir ünedir<sup>14</sup>.

“İşyeri” denildiğinde akla gelen “ işin yapıldığı yer” yanında; “İşyerinde üretilen mal ve hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler” de işyerinden sayılmaktadır. İşin yapıldığı yer teknik anlamda mal ve hizmet üretiminin yapıldığı ve gerçekleştirildiği yer (mekân, alan) olabilir. Bu gibi hallerde işyeri sadece işin yapıldığı yerden ibaret olabilir, Bir konfeksiyon atölyesi, ile otel işletmesi

---

<sup>12</sup> **Şahlanan, F.** : Soru ve Cevaplarla Çalışma Hayatı ve İlgili Kanunlar, İstanbul 2000.

<sup>13</sup> **İşıklı, A.**: İş Hukuku, Ankara 1996, sy. 50.

<sup>14</sup> **Süzek, S.**: İş Hukuku, İstanbul 2008, sy. 179.

böyledir. Özellikle iktisadi ve teknik amacın birleştiği bu gibi işyerlerinde “işyeri” ve “işletme” kavramları da birbirlerine benzeyen, iç içe geçmiş, aynı anlamda kavramlar olarak karşımıza çıkar. İşletmenin tek işyerinden ibaret olduğu işyerleri yanında, bazen birden çok işyerinin bağlı olduğu işletmeler de olabilir. Örneğin bir banka işletmesine ait birden çok şubeler ( işyerleri), Türk Hava Yolları Genel Müdürlüğü ile bilet satış yerleri, Denizcilik şirketlerine ait gemilerin her biri işletmeye bağlı böyle işyerleridir<sup>15</sup>.

Aynı İşverene ait birden fazla işyerinin bir işletme oluşturması zorunlu değildir.

Örneğin bir geçek yada tüzel kişi aynı zamanda bir kundura atölyesi ile bir de konfeksiyon mağazasına sahip olsa, bunlar bir işletme teşkil etmezler.

İş Hukukunda, işletmenin faaliyet konusunun ekonomik nitelikte olması ve kar sağlama amacı taşıması da her zaman zorunlu değildir. Örneğin bir sendika ya da dernek işçi çalıştırıyorsa, yani iş sözleşmesi gereğince başkalarını istihdam ediyorsa bunun İş Hukuku bakımından işletme sayılması mümkündür.

2821 sayılı Sendikalar Kanununda genel anlamda göz önüne alınan işletme kavramı, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanununda özel bir anlamda, İşletme toplu iş sözleşmesi açısından ve sadece kanun çerçevesinde düzenlenmiş bulunmaktadır<sup>16</sup>.

### ***1.3. İŞYERİNİN KURULMASI ve İŞYERİNİN BİLDİRİLMESİ***

İşyerinin kuruluş ve işleyişinin başıboş ve düzensizce gerçekleşmesi hem orada

Çalışanların sağlık ve güvenliğini tehdit edecek kimi risklerin göz ardı edilmesine ve böylece çalışanlarda bir takım telafisi güç yahut imkânsız zararların oluşmasına yol açar ve hem de ilgili kamu makamlarının denetim v.s.önlemler alma ihtimalini sıfırlar. Bu yüzden ki, hukukumuzda evvelden beri işyerlerinin kuruluşu ve işletimi idari birimlerin izin ve denetimlerine bağlı kılınmıştır<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> **Demir, F.:** Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması, 4. Baskı, İzmir 2005, sy. 25.

<sup>16</sup> **Narmanlıoğlu, Ü.:** İş Hukuku Ferdi İş İlişkileri, İzmir 1994, sy. 128.

<sup>17</sup> **Akyiğit, E.:** İşyeri Kurma ve İşletimi İzin ve Ruhsatı, Haziran 2005, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, sy. 624.

İşyerine kurma izninin verilmesi 14.6.1989 tarihli ve 3572 sayılı İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına dair Kanun ile bu yasaya uygun olarak çıkarılıp aynı adı taşıyan yönetmelikte düzenlenmiştir<sup>18</sup>. Anılan yasanın 1'inci maddesine göre “Bu kanunun amacı, sanayi tarım ve diğer işyerleri ile türlü işletmelere işyeri açma ve çalıştırma ruhsatlarının verilmesi işlerinin basitleştirilmesi ve kolaylaştırılmasıdır.”.

3572 sayılı kanunun 3'üncü maddesine göre, işyeri açma ve çalışma ruhsatlarının verilmesi yetkisi belediye sınırları içinde kalan işyerlerinde belediyelere, bu sınırlar dışında kalan işyerlerinde ise il özel idarelerine verilmiştir.

Bir işyeri açmak isteyen işveren, yukarıda belirtilen yasada ve yönetmelikte öngörülen ölçütlere uygun olarak hazırlayıp düzenledikten sonra doldurduğu başvuru formunu ilgili mercilere verir. Bu ölçütler “ insan sağlığına zarar vermemek, çevre kirliliğine yol açmamak, yangın patlama, genel güvenlik, iş güvenliği ve işçi sağlığı, trafik ve karayolları, imar, kat mülkiyeti ve doğanın korunması ile ilgili düzenlemelere aykırı davranmamak gibi ölçütlerdir (3572 sayılı kanun md. 4; Yön. md. 7). Eksiksiz doldurulan başvuru formu üzerine, ilgiliye başka işleme gerek kalmaksızın en geç “başvurusunu izleyen işgünü içerisinde” işyeri açma ve çalışma ruhsatı verilir. İlgili bu belgeye dayanarak işyerini açabilir (3572 sayılı kanun md. 5; Yön. md. 8).

Sanayi sitesi kurma izni başvurusunda dilekçe ekinde nelerin yer alacağı o sanayi sitesindeki işyerlerinin hep aynı işkolunda mı yoksa farklı işkollarında mı faaliyet göstereceğine bakılarak saptanır. Eğer sanayi sitesindeki işyerleri aynı işkolunda faaliyet gösterecekse başvuru dilekçesi ekinde sadece “ site genel vaziyet planı” ile “mimari proje” ye yer verilmesi gerekli ve yeterlidir (Yön. md. 8/). Buradaki sanayi sitesi küçük ve orta ölçekli işyerlerinden/işletmelerden oluşacak sanayi sitesidir. Bunun üstündeki büyük ölçekli işyerlerinin yer alacağı sanayi sitelerinin bu prosedüre tabii olmadığı yönetmelik hükümlerinden anlaşılmaktadır.

Yetkili Belediyeler, valilikler ve kaymakamlıklar tarafından işyeri açma ve çalışma ruhsatı verilen işyerleri, bu merciler tarafından yasal açıdan yetkili kamu kurum ve kuruluşlarına en geç “iki işgünü” içinde bildirilerek, ruhsat veriliş tarihini takip eden “ bir ay” içinde mevzuat hükümleri çerçevesinde kontrol ettirilirler. Bu süre içinde kontrol

---

<sup>18</sup> RG. 19.3.1989, No: 20103. İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik,



ettirilmemesi veya kontrol sonucunda yasa ve yönetmelik hükümlerinde belirtilen ölçütlere bir aykırılığın bulunmadığının tespiti halinde ruhsat kesinleşmiş (çalışma ruhsatı alınmış) sayılır<sup>19</sup>. Yapılan kontrollerde sözkonusu ölçütlere aykırılığın saptanması halinde, işyerinin mevzuata uygun hale getirilmesi için ilgiliye bir defaya mahsus olmak üzere “ yedi gün “ süre verilir. Buna rağmen aykırılığın giderilmediğinin saptanması halinde, ruhsat iptal edilerek işyeri kapatılır ve ilgililer hakkında yasal işlem yapılır (3572 sayılı Kanun md. 6; Yön. md. 9).

İş Kanununa göre işyerlerinin kurulması ve faaliyete geçmesi kural olarak izne tabii değildir. İş Kanununun 78’nci maddesine göre çıkartılan 17.12.2004 tarihli İşyeri Kurma İzni ve İşletme Belgesi alınması Hakkında Yönetmeliğe göre, sanayiden sayılan işlerde on ve daha fazla kişinin çalıştığı işyerleri ile çalışan sayısına bakılmaksızın 26.12.2003 tarihli Kimyasal Maddelerle Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmeliğin 4.’üncü maddesinde tanımlanan tehlikeli kimyasal maddelerin üretildiği, kullanıldığı ve depolandığı işyerleri ve inşaat ve maden işyerleri taş ocaklarının sabit tesisleri, sağlık ve güvenlik mevzuatına uygun kurulmaları ve işletilmeleri bakımından işyeri kurma izni ve işletme belgesi alınma yükümlülüğüne tabii tutulmuşlardır (Yönetmelik md. 2).

Yönetmeliğin 5’inci maddesine göre, işyerleri için kurulmaya başlamadan önce kurma izni; 6’ncı maddesine göre kurma iznine esas teşkil eden belgelere göre kurulmuş olan işyerleri için işletilmeye başlanılmadan önce işletme belgesi alınması zorunludur. Kurma izni ve işletme belgesi alınması talepleri, işyerinin bağlı bulunduğu Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bölge Çalışma Müdürlüğü’ne yapılır (Yönetmelik md. 7, 10). Talepler İş Müfettişleri tarafından incelenir ve hazırlanan rapora göre gerekli koşulları taşıdığı tespit edilen işyerlerine Bölge Müdürlüğü’nce kurma izin belgesi, işletme belgesi verilir (Yönetmelik md. 9, 10).

İşyeri kurma izni ile işletme belgesi talepleri Bölge Müdürlüğünce en çok 30 gün içinde incelenmelidir. Bu süre içinde gerekli incelemenin yapılmaması halinde kurma izni için başvuran işveren kurma iznine esas alınan belgelere göre işyerini kurar. (Yönetmelik md. 9/son fıkra); işletme belgesi için başvuruda bulunan işveren ise, işyerini çalıştırma hakkını kazanır (Yönetmelik md. 10/son fıkra).

---

<sup>19</sup> **Demir, F.:** Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması, 4. Baskı, İzmir 2005, sy. 29.

İşyeri kurma izni ve işletme belgesinin yenilenmesi ve geçersizliği halleri ile işyerinde işveren ve/veya unvan değişikliği ve ek işyeri kurulması hallerinde uygulanacak hükümler Yönetmeliğin 11, 12 ve 13'üncü maddelerinde gösterilmektedir.

15.5.2008 tarihli ve 5763 sayılı yasa öngörülmeden önce, İş Kanununun 95'inci maddesi ve anılan yönetmelik uyarınca (md. 5-6) yukarıda sayılan işyerlerinin kurulabilmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında önce kurma izni daha sonra işletme belgesi alınması gerekiyordu. Ancak adı geçen yasa ile İş Kanununun 95'inci maddesinin 1'inci fıkrası değiştirilmiş ve kurma izni alınması zorunluluğu kaldırılmıştır<sup>20</sup>. İş Kanunu 95'inci maddesinin, 1'inci fıkrasına göre "İşyerinin açılmasına izin vermeye yetkili belediyeler ile diğer ilgili makamlar bu izni vermeden önce, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca iş mevzuatına göre verilmesi gerekli işletme belgesi varlığını araştırır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca İşletme Belgesi verilmemiş işyerlerine belediyeler veya ilgili makamlarca açılma izni verilmez."

Bir işyeri sağlık ve güvenlik koşulları açısından başlangıçta ne kadar iyi kurulmuşsa, sonradan o işyerinde iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi o oranda kolaylaşır. Birçok ileri iş güvenliği mevzuatına sahip ülkede, işyeri planları ve üretim teknikleri resmi iş güvenliği örgütüne onaylanmadan işyeri kurulmaz ve işletmeye geçilemez.

3572 sayılı İşyeri Açma ve Çalıştırma Ruhsatlarına Dair Kanun'un kapsamı dışında kalan öyle işyerleri vardır ki, bu işyerlerinin "önceden" Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından kontrol edilmesi ve "işyeri kurma izni" ile "işletme belgesi" almak zorunluluğu vardır (md. 2). Bu işyerleri;

"1. 1593 Sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu'nun 268-275 maddeleri kapsamında giren 1'inci sınıf gayri sıhhi müesseseler;

2. Nerede açılırsa açılsın yakıcı, patlayıcı ve tehlikeli maddelerle çalışan işler ile LPG dolum ve depoları, bunlara ait dağıtım merkezleri ve perakende satış yerleri, taşocakları, akaryakıt istasyonları ve benzeri yerler;

3. 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanununun kapsamına giren turizm işletmeleri;

---

<sup>20</sup> **Süzek, S.:** İş Hukuku, İstanbul 2008, sy. 181.

4. 2634 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu'nun 7'nci ve ek 8'inci madde kapsamında giren (otel, gazino, kahve, işçi yerleri, bar, tiyatro, sinema, hamam ve plaj gibi umuma mahsus istirahat ve eğlence) yerleri;

5. 1, 2 ve 3'üncü sınıf gıda maddesi üreten gayri sıhhi müesseselerdir”.

İş Kanunu Kapsamında bir işyerini “kuran”, her ne surette olursa olsun “devralan” çalışma konusunu kısmen veya tamamen “değiştiren”, yapılan işin tamamlanması yüzünden veya herhangi bir sebeple sürekli olarak “çalışmasını bırakan” işveren, işyerinin unvan ve adresini, çalıştırılan işçi sayısını, çalışma konusunu, işin başlama ve bitirme gününü, kendi adını, soyadını ve adresini, varsa işveren vekil veya vekillerinin adı ve soyadı ve adreslerini “ bir ay” içinde bölge çalışma müdürlüğüne bildirmek zorundadır (İş Kanunu md. 3/1). Üstelik Altışverenler de “bu sıfatla mal veya hizmet üretimi için meydana getirdikleri kendi işyeri için” de aynı süre içinde bu bildirimini” yapmak zorundadırlar (İş Kanunu md. 3/2). Gerçi niteliği bakımından en çok 30 işgünü süren süreksiz işlerde bu bildirim zorunluluğu bulunmamaktadır (İş Kanunu md. 10/2).

11.06.2003 tarihinde kabul edilen 4884 sayılı Kanun ile 4857 Sayılı İş Kanunu 3 üncü maddeye eklenen fıkra gereğince, işveren şirket ise bildirim, işveren tarafından değil, ticaret sicil memurluğunca yapılacaktır. Ticaret sicil memurlukları ilgili belgeleri bir ay içinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının ilgili bölge müdürlüklerine gönderirler<sup>21</sup>.

İşyerinin kurulup açılmasına izin vermeye yetkili belediyelerle diğer ilgili makamlar her ay bu hususta izin verdikleri, işveren ve işyerinin isim ve adresini ve yapılan işin çeşidini gösterir listeleri bir sonraki ayın onbeşine kadar o yerin bağlı bulunduğu bölge müdürlüğüne bildirirler

İşyerinin bildirilmesinin amacı, istatistik bilgi derlemekten çok, işyerinin devletçe denetlenmesinin sağlanmasıdır.

İşyerini bildirme yükümlülüğüne aykırı davranılması halinde, iş kanununun 98'inci maddesine göre; “Bu Kanunun 3 üncü maddesinin birinci ve ikinci fıkralarındaki işyeri bildirme yükümlülüğüne aykırı davranan işveren veya işveren vekiline, çalıştırılan her işçi için yüz Yeni Türk Lirası, 85 inci madde kapsamındaki işyerlerinde ise çalıştırılan her işçi için bin Yeni Türk Lirası, 3 üncü maddesinin ikinci fıkrasındaki işyerini muvazaalı olarak

---

<sup>21</sup> Şakar, M.: İş Hukuku Uygulaması, İstanbul 2003, sy. 58.

bildiren asıl işveren ile alt işveren veya vekillerine ayrı ayrı on bin Yeni Türk Lirası idari para cezası verilir. Bu para cezasının kesinleşmesinden sonra bildirim yükümlülüğüne aykırılığın sürmesi halinde takip eden her ay için aynı miktar ceza uygulanır.

İlk defa Sosyal Güvenlik Kurumuna işyeri bildirgesi verilen işyerlerinde,5510 sayılı kanunla 1.10.2008 ‘den itibaren, işe başlama tarihi ile bir aylık sürenin sonuna kadar işe başlayan herkesin işe giriş bildirgesi işyeri açılışından itibaren 1 aylık süre doluncaya kadar kuruma e-sigorta ile bildirilebilecektir<sup>22</sup>.

Örneğin, 1 Kasım 2008 günü ilk defa işyeri bildirgesi verilen A işyerinde, hem 1 Kasım 2008 günü başlayan sigortalı, hem de 27 Kasım günü işe başlayan sigortalıya ait sigortalı işe giriş bildirelerinin 30 Kasım 2008 tarihinde e-sigorta ile kuruma verilmesi halinde, işe giriş bildirelerinin süresinde verildiği kabul edilecektir. Ayrıca aynı işverenin, birden fazla işyeri kurması veya devir alması yahut kendisine intikal etmesi halinde her işyeri için ayrı işyeri bildirgesi düzenlenir (5510 Sayılı Kanun md. 11).

## **2. İŞYERİNİN KAPANMASI KAVRAMI**

İşyerinin kapanması kavramını, 4857 sayılı İş Kanunu 29’uncu maddesinin 6’ncı fıkrasından hareketle, işyerinde yürütülmekte olan faaliyete kesin ve devamlı surette son verilmesi olarak tanımlayabiliriz.

İşyerinin kapanması, işyerinde yürütülmekte olan faaliyetin işverenin iradesinden veya başka bir nedenle sürekli ve kesin olarak bırakılmasıdır. İşyerinin kapanması kavramı özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde iş hukuku bakımından önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşyerinin kapanmış sayılabilmesi için, her şeyden önce işyerinde yürütülmekte olan asıl işin belirlenmesi gerekir. İşyerinde asıl iş yapılmaya devam ediliyorsa, kapanmadan söz edilemez. İşyerinde asıl işin dışında yapılmakta olan iş, eğer tasfiye işlerinden ibaretse yine kapanmadan söz edilebilir. Bunun dışında işyerinde yapılmakta olan iş, bir yan iş niteliğindeyse o zaman işverenin iradesine bakmak gerekir. Eğer işveren artık o işyerinde o yan işle faaliyetlerini sürdürmek istiyorsa, kapanmadan

---

<sup>22</sup> **Kurt, R./Tezel, A.:** En son Tebliğ ve Yönetmelikler doğrultusunda Sosyal Güvenlik Reformu Yorum ve Açıklaması, Ankara, Ocak 2009, sy. 75.

değil, işyerinin faaliyet konusunun değişikliğinden söz edilebilir. İşverenin böyle bir iradesi de yoksa artık, işyerinin varlığının devam ettiğini söylemek mümkün değildir<sup>23</sup>.

İşveren, çalışma ve sözleşme hürriyetinin (1982 Anayasası md. 48) bir sonucu olarak çalışma hayatını her zaman neden göstermeksizin terk edebilir. Kanunda öngörülen mercilere bildirmiş, işçilerin iş sözleşmelerini iş kanunu hükümlerine uygun olarak feshetmiş ve işin tasfiyesi için gereken diğer bütün işler ve davranışları tamamlamışsa işyerinin kesin ve gerçek bir şekilde kapatıldığı kabul edilmelidir<sup>24</sup>.

İşyeri kapatmanın geçerli fesih nedeni olabilmesi için gerçek ve süreklilik taşıyan bir nitelikte olması gereklidir. Bu durumda varsa işverenin başka işyerlerinde işçilerin değerlendirilme olanağının da araştırılması gereklidir. Örnek : -Davacı, feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir.- Yerel mahkeme, isteği hüküm altına almıştır. Hüküm süresi içinde taraflar avukatlarınca temyiz edilmiş olmakla dosya incelendi, gereği konuşulup, düşünüldü:-Davacı işçi sendikaya üye olduğunun işverence öğrenilmesi üzerine, sendikanın yetki almasını ve sendikal faaliyeti engellemek amacıyla önce istifa dilekçelerini imzalatırmak istendiğini, kabul edilmeyince iş sözleşmesinin geçerli sebep olmadan feshedildiğini ileri sürerek, feshin geçersizliğine ve işe iadesinin karar verilmesini, işe başlatılmama halinde ödenmesi gereken tazminat ile boşa geçen süre ücretinin belirlenmesini istemiştir. -Davalı işveren, ekonomik nedenlerden dolayı işyerinin kapatılması nedeniyle, davacının iş sözleşmesinin ihbar ve kıdem tazminatı ödenmek suretiyle feshedildiğini belirterek davanın reddine karar verilmesi gerektiğini savunmuştur. -Mahkemece davacı ve arkadaşlarının sendikaya üye olduklarının işverence öğrenilmesi üzerine, sendikal faaliyetleri engellemek ve sendikanın yetki alarak TİS imzalamasını ortadan kaldırmak için davacıların iş sözleşmelerinin feshedildiği, davalı işverence sendikanın yetkisine itiraz edildiği ancak itirazın reddedilip Yargıtay'ca da onandığı, toplu işçi çıkarmanın emredici usul hükümlerine ve yasal sürelerle uyulmadığı, davalı işletmede ekonomik krize neden olacak önemli bir mali problemin bulunmadığı, genel ekonomik durumda ve deri sektöründe olumlu ve ihracatın söz konusu olduğu döviz kurlarında Şubat 2001 sonrası olan değişimlerin risk doğurmayacak aralıkta olduğu, döviz kurlarında genel ekonomik durum ve deri sektörünün toplam ihracatında azalmaya sebep olacak ani ve

---

<sup>23</sup> Köseoğlu, A. C.: İşyerinin Kapanmasının İş Sözleşmelerine Etkisi, İstanbul, Aralık 2004, sy. 16.

<sup>24</sup> Mollamahmutoglu, H.: Türk Hukukunda Lokavt, Ankara 1993, sy. 43.

önemli değişimlerin olmadığı, özel olarak işyerinin kötü yönetiminden yönetsel hatadan kaynaklanan bir krizinde işten çıkarmanın geçerli bir sebebi olarak kabul edilmeyeceği, davalı işverenin üzerine düşen ispat külfetini yerine getiremediği, feshin son çare olduğu ilkesinin uygulanmadığı, toplu işçi çıkarma hükümlerine uyulmamasının feshi geçersiz hale getireceği, feshin sendikal nedene dayandığı gerekçesi ile davanın kabulüne karar verilmiştir.-Dosya içeriğine göre davalı işyerinde sendikal örgütlenme ve sendikanın yetki belgesi alma süreci içerisinde davalı işverenin işyerindeki faaliyeti durdurduğu, bu nedenle davacı dahil 25 işçinin tazminatları ödenmek suretiyle iş sözleşmelerinin feshedildiği anlaşılmaktadır. -Öncelikle belirtmek gerekir ki, davalı işverenin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 29. maddesinde belirtilen toplu işçi çıkarma prosedürüne uymamış olması Dairemiz uygulamasına göre tek başına feshi geçersiz kılmaz. Toplu işçi çıkarma yöntemine uyulmadığı gerekçesi ile feshin geçersiz olduğuna ilişkin mahkemenin vardığı sonuç isabetli değildir. -4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesine göre işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebeple iş sözleşmesinin işverence feshedilebileceği düzenlenmiştir. İşyerinin kapatılmış olması veya faaliyetin durdurulmasının, işyerinin gereğinden kaynaklanan geçerli bir sebep olduğu açıktır. Ancak, geçerli fesih nedeni yapılan işyeri kapatılması veya faaliyetin durdurulmasının, işyerinin gereğinden kaynaklanan geçerli bir sebep olduğu açıktır. Ancak, geçerli fesih nedeni yapılan işyeri kapatılması veya faaliyetin durdurulmasının gerçek ve sürekli olması gerekir. Başka bir anlatımla, işyerinin kapatılması veya faaliyetin durdurulması muvazaalı olarak işyeri kapatılmış veya faaliyeti durdurulması, işverenin başka bir işyeri yoksa veya başka bir işyerinde değerlendirme imkânı bulunmuyorsa işçinin iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden olarak kabul edilmelidir. Ayrıca kapatma ve faaliyetin durdurulması geçici nitelik arz ediyorsa fesihten önce ücretli izin veya işçinin yazılı muvafakati alınarak ücretsiz izin, iş sözleşmesinin askıya alınması gibi tedbirlere başvurulması gerekir. -Öte yandan, işyerinin kapatılması veya faaliyetin durdurulması gerçek ve sürekli ise bunun hangi nedene dayandığı, işverenin burada kusurlu olup olmadığı, bunun sendikal nedene dayanıp dayanmadığı da önemli değildir. İş güvencesi hükümleri yönünden üzerinde durulması gereken husus, kapatma veya faaliyete son verilmesinin gerçek olup olmadığı ve sürekli bir ifa imkânsızlığına yol açıp açmadığıdır.- Somut olayda, davalı işverenin dava konusundaki işyerindeki faaliyet durdurduğuna ilişkin Bölge Çalışma Müdürlüğü'ne bildirimde bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak, davacı tanıkları, faaliyeti durdurulan dava

konusu işyerinde yapılan işlerin başka bir işyerinde fason olarak yaptırılmaya başlandığını, sendikaya üye olmayan 11 işçinin bu işyerinde çalıştırılmaya başlandığını belirtmişlerdir. Davalı tanıkları da davalı işverenin Sefaköy - İstanbul da konfeksiyon işleri bulunduğunu açıklamışlardır. Bu durumda, işyerinde keşif yapılarak faaliyetin durdurulmasının gerçek ve sürekli olup olmadığı bilirkişi aracılığı ile tespit edilmelidir. Gerçek ve sürekli bir faaliyetin durdurulmasından söz edilebilecek ise varsa davalının başka işyerlerinde, davacının değerlendirme olanağı bulunup bulunmadığı araştırılmalıdır. Davalı işverenin başka bir işyeri yoksa veya davacının başka bir işyerinde değerlendirilme olanağı bulunmuyorsa feshin geçerli nedene dayandığı kabul edilerek davanın reddine karar verilmelidir. Aksi halde; faaliyetlerinin durdurulmasının gerçek ve sürekli olmasına rağmen davacının, başka bir işyerinde değerlendirilme olanağı bulunuyorsa ya da faaliyetin muvazaalı olarak durdurulduğu veya geçici olduğu anlaşılmakta ise şimdiki gibi davanın kabulüne karar verilmelidir. Eksik inceleme ile yazılı şekilde karar verilmiş olması hatalıdır<sup>25</sup>.

İşveren Anayasa'nın 48'inci maddesinde sözü edilen çalışma hürriyetinin doğal bir sonucu olarak, işyerini kural olarak dilediği zaman kapatabilir. Ancak Kapatma nedeni ile işlerine son verilecek işçilerin sayısı on veya daha fazla olduğu takdirde, işveren kapatma durumunu bir ay önceden ilgili İş Kur Şubesine bildirmek zorundadır.

Diğer taraftan TİSGLK uygulamasında, işyeri kapatılması yönünden zamanlamaya ilişkin olarak Yargıtayca bazı sınırlamalar getirilmiş bulunmaktadır. Yargıtay 9.H.D. "Toplu sözleşme yetkisinin kesinleşmesinden sonra işyerinin kapanmasının ancak ekonomik nedenlerle mümkün olabileceğini; işverenin fesih hakkını kötüye kullanması halinde hizmet sözleşmeleri feshedilmemiş sayılacağından o işyerinde TİSGLK'na göre, toplu görüşmeler, arabuluculuk, grev oylaması, grev kararı ve uygulamasının devam edeceğini kararlaştırmıştır"<sup>26</sup>.

Yargıtay, yine bir kararında; "Tarafların iddia ve savunmalarına ve dosyadaki belgelerden ve işin mahiyetinden, işçi çıkarmanın işyerindeki ekonomik sebeplerden ve bunun sonucu olarak üretimin düşürülmesinden kaynaklandığının kabulü gerekir. Bu

---

<sup>25</sup> 9.H.D. 20.03.2006, E/K 2990/6997, ÇTD. 2006/3, sy. 236-239.

<sup>26</sup> **Reisoğlu**, TİSGLK Şerhi, sy. 271, 9.Y.H.D. 4.10.1976, E/K: 16581/188874; 25.12.1978, E/K: 15661/16194.

bakımdan işverenin kanun dışı lokavta gittiğinin kabulünde isabet olmaz.” Sözleriyle de aynı hususu doğrulamış ve ekonomik nedenlerin sözkonusu olmadığı bu şekil ve durumlarda da işyerini kapatmanın dolayısıyla sınırlandığı yolunda bir tavır ortaya koymuştur<sup>27</sup>.

### **2.1. İŞYERİNİN KISMEN KAPATILMASI**

İşyerinin bir bölümün kapatılmasında; kapatılan kısımda görülen işin niteliği önem kazanmaktadır. Bu nedenle işyerinde yapılmakta olan asıl iş ve yan işlerin tam ve doğru olarak saptanması gerekir. Örneğin, boya imal edilen bir işyerinde, boya inceltici maddeler üretiliyor ve işveren işyerinin boya imal eden bölümünü kapatmak istiyorsa, işverenin iradesine bakmak gerekir. İşveren boya üreten bölümü kapattıktan sonra inceltici üretimine devam etmek istiyor ve burayı teknik amaç güden bir işyeri olarak yeniden örgütlemişse, işyerinin tamamen kapatılmasından değil, kısmen kapatılmasından ve çalışma konusunun değişmesinden söz etmek gerekecektir<sup>28</sup>. Bu durumda faaliyet konusu değişikliğin bir ay içinde bölge müdürlüğüne bildirilmesi gerekir (İş K. m.3). İşverenin bu yönde bir iradesi yoksa, artık işyerinin tamamen kapatılmasından söz etmek gerekecektir.

İşyerinin kısmen kapatılması halinde, kapatılan bölümde çalışan işçilerin iş sözleşmeleri kendiliğinden sona ermez. İşveren kapanmadan etkilenen işçilerin iş sözleşmelerini usulüne uygun olarak fesih etmesi gerekir. Bunun için öncelikle işyerinin kısmen kapatılması nedeniyle işçinin çalıştığı bölümün kapatılması ve bu kapatmanın ekonomik nedene (işletme gerekleri ile fesih) dayanması gerekir. İşyerinin bir bölümünün kapatılması halinde, işyerinde daha az işçiye ihtiyaç duyulması feshin geçerli nedenini teşkil eder.

İşveren, işyerinin bir bölümünü kapatır ve o bölümde sürdürülen faaliyeti aynen işyerin diğer bir bölümünde veya başka işyerinde sürdürürse, aynı nitelik ve sayıda işçiye ihtiyacı devam edecektir. Yapmış olduğu fesih geçerli bir nedenden doğmamış sayılacaktır.

Özellikle kapatılan bölümde yürütülen faaliyet, işyerinin diğer bölümlerinde çalışan işçilerle görülebiliyor ve yeni işçiye ihtiyaç duyulmuyorsa, fesih için geçerli

---

<sup>27</sup> **Taşman**, B.: Bireysel İş Hukuku, İstanbul 1998, Cilt 1, sy. 177.

<sup>28</sup> **Köseoğlu**, A.C.: İşyerinin Kapanması, Sicil Aralık 2006, sy. 45.



nedenin varlığının kabulü gerekir. Eğer işçi değişikliği kabul etmezse, işveren bu durumda değişiklik fesih yoluna gitmeli, işyerinin değiştirilmesine rıza göstermeyen işçilerin işine son vermelidir (İş K. m. 22). İşveren kısmen kapatılması halinde, feshin son çare olma (Ultima Raito) ilkesine uygun davranmak zorundadır.

## ***2.2. İŞYERİNİN TAMAMEN KAPATILMASI***

### **2.2.1. İşyerinin Sürekli Olarak Tamamen Kapatılması**

İşyerinin kesin ve sürekli olarak kapatılması halinde, her ne kadar işçilerin sözleşmeleri toplu olarak feshediliyor olsa da, burada işverenin amacı toplu olarak işçileri işten çıkarmak değildir. İşveren faaliyet gösterdiği alanla ilgili olarak çalışma yaşamını terk etmektedir. İşyerinin kesin ve sürekli olarak kapatılması, işçi ile işveren arasındaki işletme ve üretim birlikteliğinin sona ermesidir. İşveren işyerini kapatmak suretiyle, o işyeri ile ilgili ekonomik faaliyetlerini ve o işyeri ile güdülen ekonomik amacı sürekli olarak takip etmeme yönünde bir karar vermektedir.

Toplu işçi çıkarmak için öngörülen “ ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri” işveren için işyerini kapatma yoluna gitmesine bir neden oluşturabilir. Fakat, işveren girişim özgürlüğünün bir sonucu olarak, işletmesi hiç zarar etmese ve hatta karda olsa dahi işyerini kapatabilir. İşverenin işyerini kapatma iradesi ve kararı, geçerli sebep oluşturma açısından yeterlidir. Ancak işveren işyerini kapatma yoluyla işçilerin haklarını kullanmalarını veya haklarını elde etmelerini engelleyemez. Kapatma işleminde işyerinde “ kesin ve devamlı suretle faaliyete son verilmesi” söz konusudur. Geçici ve kesin olmayan şekilde, faaliyetin durdurulması, işyerinin kapatılmasından farklıdır.

### **2.2.2. İşyerinin Geçici Olarak Kapatılması**

İşyeri kesin ve sürekli olarak kapanmamakla birlikte, işyeri içinden ya da dışından kaynaklanan sebeplerle işyerinde faaliyete geçici süre ara verilmek zorunda kalınabilir. İşyerinin geçici olarak kapatılması halinde, işyerinde mal ve hizmet üretimi durdurulmakla birlikte, bu durum geçici niteliktedir. Bu halde, işyeri varlığını devam ettirir. İşyerinin geçici kapanması sebebi ortadan kalktıktan sonra, işverenin üretime devam etme kararı

vermesiyle birlikte kapanma hali sona erer. Ancak, bu durumda işveren işyerinde faaliyete tekrar başlama kararı verecek olursa iş sözleşmelerine usulüne uygun olarak son verilebilir.

### ***2.2.2.1. Ücretsiz İzin Uygulaması ve Kısa Çalışma***

Ücretsiz izin, işverene ait olan işletme riskinin işçiye yüklenmesi anlamına gelmektedir. İşçi ve işveren aralarında yapacakları açık veya örtülü bir anlaşmayla iş sözleşmesini askıya alabilirler. Eğer işçiler ücretsiz izin uygulamasını açık ya da örtülü olarak kabul etmezlerse, işverenin tek taraflı olarak iş sözleşmesinin askıya alınması mümkün değildir. İşçinin rızası ücretsiz izne çıkma sırasında alınabileceği gibi, iş sözleşmeleri veya toplu iş sözleşmelerine bu yönde hüküm konularak önceden de alınabilir. İş sözleşmesi askıya alındığında, işçinin sadakat işverenin de işçiyi gözetme borcu devam eder. İşçi açık bir kabul beyanında bulunmadıkça, ücretsiz izin dilekçesini susma ile kabul etmiş sayılmaz. Rızası alınmadan ücretsiz izne çıkarılan işçilerin, olayın özelliğine ve dürüstlük kuralına göre (MK. m.2) makul bir süre beklemeleri ve bu süreden sonra iş sözleşmesini haklı nedenlerle feshederek tazminat ve diğer haklarını talep edebilirler. İşçinin uzun bir süre bekledikten sonra başka bir işe girmesi, askı halinin devamını iyiniyet kurallarının gerektirdiği süre kadar beklediği ve bunun sonucu olarak iş sözleşmesini haklı nedenle feshettiği anlamında gelir. Bu durumda iş sözleşmesini kendi fesh ettiği için kıdem tazminatı alabilecek, ihbar tazminatı alamayacaktır.

Yargıtay'ın 29.12.2003 E/K 22915/22947 kararına konu olan olayda, işveren belediyece 2003 yılı için geçici 65 işçinin çalıştırılmasına karar verildiği ve işe alındığı, ekonomik sıkıntı ve personel giderlerinin bütçenin %30'unu aştığından bahisle, 11.07.2003 tarihli encümen kararı ile davacının da içinde yer aldığı 43 geçici işçinin rızaları alınmaksızın 25.07.2003 tarihinde, süresiz ücretsiz izne çıkarılmasına karar verildiği ve çıkarıldığı işçilerin izin işlemini öğrendikten sonra sendikaya üye oldukları davacı işçi tarafından açılan davada da; 25.07.2003 tarihinde sendikaya üye olması üzerine işverence süresiz ücretsiz izne çıkarılmak suretiyle iş akdinin fesh edildiği ileri sürülerek feshin geçersizliğinin tespiti ve işe iadesinin talep edildiği anlaşılmaktadır<sup>29</sup>. Somut olgulara göre, davacı ve diğer işçilerin ücretsiz izin kararına karşı tedbir olarak feshin gerçekleşeceği gün

---

<sup>29</sup> **Gümbüşoğlu, R.:** İşletme Gereklere, Ücretsiz izin, Çalışma Koşullarında Değişiklik ve Sözleşmenin Feshi, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2006, sayı: 12, sy. 1410.

sendikaya üyeliği yolunu seçtikleri anlaşılmıştır. Yargıtay yerel mahkemenin verdiği kararı bu gerekçe ile bozmuştur.

4857 sayılı iş kanunu 65. maddesinde getirilen düzenlemeyle, işverene genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerini geçici olarak önemli ölçüde azaltma ve işyerinde faaliyeti tamamen veya kısmen geçici olarak durdurma imkânı sağlanmıştır. Genel ekonomik krizlerde ve zorlayıcı sebeplerle çalışma hayatında sıkça görülen ve son zamanlarda geniş uygulama alanı bulan işçilerin ücretsiz izne çıkarılması uygulamalarına bir son vermek ve işçilere sınırlı da olsa gelir güvencesi sağlamak amacıyla “kısa çalışma “ ve kısa çalışma ödeneği” kurumları getirilerek bunlarla ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca, 4857 sayılı İş Kanunu’na tabii işyerlerinde genel ekonomik kriz veya zorlayıcı nedenlerle, haftalık çalışma sürelerini geçici olarak önemli ölçüde azaltan veya faaliyetini tamamen veya kısmen geçici olarak durduran işverenin, talebinin uygunluğunun Bakanlıkça saptanması ve işçilere kısa çalışma ödeneği ödenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla “ Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneğine İlişkin Yönetmelik” hazırlanarak yürürlüğe konmuştur<sup>30</sup>.

Kısa çalışmayla, kısmi süreli çalışmayı birbirine karıştırmamak gerekir. Kısmi süreli çalışma da tarafların iş sözleşmesi yapılması sırasında çalışma süresinin sürekli olarak kısaltılması konusunda anlaşmaları söz konusudur. Kısa çalışmadaysa, çalışma sürelerinde ekonomik durumun kötüleşmesi ve işyerine ilişkin nedenlerle geçici bir süre indirim yapılmaktadır. Kısa çalışma boyunca işgörme ve ücret ödeme borçlarının kısmen askıya alınması sözkonusuyken; kısmi çalışmada yanlara ait edimlerin baştan itibaren anlaşmayla sınırlandırıldığı görülür. Kısa çalışmada işyerine ilişkin dış nedenlerle iş sözleşmesinin etkilenmesi sözkonusuyken, kısmi çalışmada, işçi kendi isteğiyle böyle bir iş ilişkisi içine girmekte iş süresindeki kısalma, başlangıçtan itibaren sözleşmenin bir parçasını oluşturmaktadır<sup>31</sup>.

Yönetmelik, genel ekonomik kriz, “ulusal veya uluslararası ekonomide ortaya çıkan olayların, ülke ekonomisi ve dolayısıyla işyerini ciddi anlamda etkileyip sarstığı durumlar” olarak tanımlamıştır. Zorlayıcı nedense, “işverenin sevk ve idaresinden

---

<sup>30</sup> RG. 31.03.2004, No:45419.

<sup>31</sup> **Centel**, T: Kısa Çalışma, İstanbul, 1992, sy. 32.

kaynaklanmayan, önceden kestirilemeyen, bunun sonucu olarak bertaraf edilmesine olanak bulunmayan, dışsal etkilerden ileri gelen, geçici olarak çalışma süresinin azaltılması ve faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulması ile sonuçlanan deprem, yangın, su baskını, salgın hastalık, seferberlik ve benzeri nedenler” biçiminde tanımlanmıştır (KÇÖİY. m. 3/VI).

Zorlayıcı sebep nedeni ile kısa çalışma uygulamasına gidilmesi için ülke veya bölge çapında bir zorlayıcı sebep olması zorunlu değildir. Bir işletme veya işyerinde zorlayıcı sebep ortaya çıksa dahi, kısa çalışma uygulamasına gidilebilir. Fakat, bu halde de faaliyetin en az dört hafta durmuş olması şarttır. Zorlayıcı sebebin nedeniyle işin kısmen veya tamamen durması halinde, kısa çalışma ödeneği İş K. m.24/III ve 40 öngörülen süreden sonra başlayacaktır (İK. m. 65/IV).

İşyerinde kısa çalışma uygulamasına gitmek istenmesi halinde, durumu derhal gerekçeleriyle birlikte Türkiye İş Kurumu’na varsa Toplu İş Sözleşmesinin tarafı olan işçi sendikasına bir yazıyla bildirilir. Ayrıca bu durum işyerinde ilan edilmek suretiyle işçilere de duyurulur ( İş K. m. 65/7, KÇÖİY. m. 4).

Zorlayıcı sebeplerle, haftalık çalışma süresini en az üçte bir oranında azaltan ya da faaliyetini tamamen veya kısmen durduran işverenin, bildirimde bulunduğu zorlayıcı sebeplerin varlığının açıkça ortaya çıktığı durumlarda Bakanlıkça uygunluk tespiti yapılır (KÇÖİY. m. 7). İşverenin bildiriminin uygunluğu ivedilikle Bakanlıkça incelenir. İnceleme sonucu Türkiye İş Kurumuna bildirilir. Kurum, işverene ve varsa toplu iş sözleşmesine taraf işçi sendikasına da bildirimde bulunur (KÇÖİY. m. 7).

Bakanlık tarafından işverenin talebi kabul edilir ve işyerinde kısa çalışma veya faaliyetin kısmen veya tamamen geçici olarak durdurulması uygulamasına başlanırsa, artık işçi bu nedenle iş sözleşmesini haklı nedenle bildirimsiz olarak fesh edemez. İşyerinde kısa çalışma uygulamasına yol açan nedenler, fesih için haklı bir neden oluşturmaz.

Taraflar arasında ücretsiz izin konusunda anlaşma olup olmadığına bakmak gerekir. Eğer, işçinin buna muvafakatı varsa, yine işyerinde ücretsiz izin uygulamasına gidilebilir. İş Kanunu m. 22 uyarınca, işverenin yazılı önerisine 6 iş günü içinde yazılı olarak, olumlu cevap vermeyen işçi, öneriyi red etmiş sayılacaktır. İşveren işçilerin ücretsiz izin uygulamasını kabul etmemesi halinde değişikliğin (askıya alma) geçerli

nedene dayandığını yazılı olarak açıklamak ve bildirim sürelerine uymak suretiyle iş sözleşmesini fesh edebilir. Bu yola gitmez ve işyerinde faaliyete geçici olarak ara verirse, iş sözleşmesinin en yakın feshi ihbar süresinin sonunda işverence fesh edilmiş sayılması ve işçiye ihbar ve kıdem tazminatı ödenmesi gerekir. İşyerinde ücretsiz izin uygulamasına gidilmesi ve işçinin bunu kabul etmemesi halinde, iş sözleşmesinin en yakın ihbar süresinin sonunda fesh edilmiş sayılması ve işçiye bu süreye ilişkin ücretin BK.m325 hükmü uyarınca ödenmesi ayrıca şartları varsa işçinin kıdem tazminatına hak kazandığının kabulü gerekir. Yasakoyucu, “işletme rizikosunu, teorisi ve fedakârlığın paylaşılması ilkesi” gereği işyerinde “kısa çalışma” uygulamasını geçici işsizlik olarak kabul ederek, işçiye işsizlik sigortasından bir ödeme yapılmasını ön görmüştür.

Kısa çalışma ödeneği aldığı süre içinde, işçinin hastalık ve analık sigortasına ait primler işsizlik sigortası fonu tarafından 2/3 oranında soysak sigortalar kurumuna aktarılır. Bu primler, sigorta primlerinin hesabında esas alınan en alt kazanç üzerinden hesaplanır. İşçi işsizlik ödeneğinden yararlanma süresini doldurmadan, tekrar işe başlar ve işsizlik sigortasından yararlanmak için kanunun öngördüğü koşullar gerçekleşmeden, işsiz kalırsa, kısa çalışma ödeneği aldığı süre çıkarıldıktan sonra, daha önce hak ettiği işsizlik ödeneği süresini dolduruncaya kadar işsizlik ödeneğinden yararlanır (İş K. m. 65/V, KÇÖİY. m. 10/VII).

İşverenler ilan ettiği süreden önce normal faaliyetine karar vermesi halinde durumu; kurum birimine, varsa toplu iş sözleşmesi tarafı sendikaya ve işçilere 6 gün önce yazılı olarak bildirmek zorundadırlar. İşçiler de bildirimde belirtilen tarihte işbaşı yaparlar. Bildirimde belirtilen tarih itibarıyla kısa çalışma sona erer (KÇÖİY. m. 12).

4857 sayılı İş Kanunu m. 55/j de getirilen düzenlemeyle “kısa çalışma” süresinin yıllık ücretli izin bakımından çalışılmış gibi sayılan sürelerden sayılacağı belirtilmiştir.

#### ***2.2.2.2. İşyerinin Mücbir Sebep Nedeni ile Kapatılması***

İşyerinde faaliyete ara verilmesi mücbir sebepten kaynaklanabilir. Sözleşmenin yapıldığı sırada öngörülemeyen, karşı konulamaz, baş edilemez ve sözleşmenin devamını imkânsız kılan bir olaydır. Bir olayın mücbir sebep olup olmadığının tarafların iradesi dışında objektif olarak saptanması gerekir. Doğal afet, yangın, savaş, kamu otoritesinin bir kararı mücbir sebebe örnek olarak verilebilir. Buna karşın, örneğin, işverenin ölümü,

ekonomik güçlük, işverenin kusuru nedeniyle çalışma ruhsatının iptali, işletme riskleri, işçinin hastalanması veya hapse girmesi, mevsim gereği satışların durması, stok fazlalığı, işyerinin kapanması veya devri veya tasfiye edilmesi, iflasın ertelenmesi mücbir sebep olarak kabul edilemez. Türk iş hukukunda mücbir sebep, İş K. m. 24/III ve 25/III hükümlerine göre, bir haklı fesih nedeni oluşturur. Mücbir sebepten doğan imkânsızlık, bir haftayı aşmıyorsa, iş sözleşmesi üzerinde etkisi yalnızca askında ibarettir<sup>32</sup>.

Mücbir sebep bir kusursuz imkânsızlık hali olarak iş sözleşmesinin kendiliğinden sona ermesi nedenidir. Alman hukukunda rizikonun paylaşılması teorisi olarak bilinen görüşe göre, kural olarak işletme rizikosuna işveren katlanır. İşçi bu durumdan etkilenmez ve ücretini almaya devam eder. Bununla beraber, bu gibi hallerde ücretin tam olarak ödenmesi işletmenin bir daha faaliyette bulunmayacak şekilde kesin olarak kapanmasını gerektiren bir sonuç doğurursa, bu taktirde ifa imkansızlığı, rizikonun işçilerle işverenler arasında paylaşılmasını haklı kılan bir sebep teşkil eder.

### **2.2.3. İşyerinin İşverence Kapatılması**

İşyerini serbestçe açabilen işveren dilediği zaman işyerini kapatabilme özgürlüğüne kural olarak sahiptir. İşyerini kaptan işverenin herhangi bir neden gösterme zorunluluğu da yoktur. Bu durum Anayasanın 48'ci maddesinde güvence altına alınan çalışma ve sözleşme özgürlüğünün doğal sonucudur. Yine, İş Kanununun işyerinin kapanmasını düzenleyen 3'üncü maddesine göre, işverenin işyerini işin tamamlanması nedeni ile veya herhangi bir nedenle de kapatılabileceği kabul edilmiştir. İş Kanunu'nda işyerinin kapatılmasını engelleyen veya ancak belli hallerde kapatılabileceğini öngören bir hüküm yer almamaktadır. İşveren, ekonomik faaliyette bulunma ve sözleşme özgürlüğü ilkeleri çerçevesinde işyerini işleri iyi gitsin veya gitmesin artık o işi sürdürmek istemiyorsa, dilediği zaman, yasal yükümlülüklerini yerine getirerek, ihbar önellerine uymak, kıdem tazminatı ödemek ve gerekli bildirimlerde bulunarak kapatabilir. Yasakoyucu İşverene, işyerini yasaların koyduğu sınırlar içersinde serbestçe açma ve kapama özgürlüğü tanımıştır.

---

<sup>32</sup> **Mollamahmutoğlu, H.**, İş Hukuku, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Ankara, 2008, sy. 586.

İşverenin girişim özgürlüğünün karşısında, işçilerin çalışma özgürlüğü yer almalıdır. Ancak, işçilerin çalışma özgürlüğünün sınırını, işverenin çalışma özgürlüğü, işçilerin sözleşme özgürlüğünün sınırını, işverenin sözleşme özgürlüğü belirler.

İşveren karar özgürlüğüne dayanarak her türlü kararı ve amacına uygun her türlü yeniden yapılanma tedbirini alabilir. İşvereni karara iten neden, yargısal faaliyetin dışındadır. İşverenin karar serbestisine dayanarak aldığı kararın nedeni, ekonomik güçlük, verimlilik, gerçekleşen işyeri riskleri, rekabet gerekleri olabileceği gibi mantıksız kararlar da olabilir. Anlamsız ve mantıksız da olsa, işveren kendi uygun bulduğu tedbiri uygulamakta serbesttir<sup>33</sup>.

İşverenin aldığı karar sonucunda fesih ve kapanma kararı verilmişse, bu fesih kararı yargısal faaliyetin alanına girmektedir. Feshin en son çare olması ilkesi (Ultima ratio), ancak bu durumda devreye girmektedir.

Yüksek Mahkemeye göre işverenin birden fazla işyeri varsa, kapatılacak işyerinde çalışan işçilerin gördükleri işin aynı veya benzeri işlerin yapıldığı diğer işyerlerinde istihdam olanağının bulunup bulunmadığına bakılmalıdır. Bu iş akdinin feshinde son çare ilkesine uyulması zorunluluğunun bir gereğidir. Yargıya göre “Gerçek ve sürekli bir faaliyetinde durdurulmasından söz edilebilecek ise varsa davalının başka, işyerlerinde, davacının değerlendirilme olanağı bulunup bulunmadığı araştırılmalıdır. Davalı işverenin başka bir işyeri yoksa veya davacının başka bir işyerinde değerlendirilme olanağı bulunmuyorsa, feshin geçerli nedene dayandığı kabul edilerek davanın reddine karar verilmelidir. Aksi halde, faaliyetin durdurulmasının gerçek ve sürekli olmasına rağmen davacının başka bir işyerinde değerlendirilme olanağı bulunmuyorsa... davanın kabulüne karar verilmelidir”<sup>34</sup>.

İşyerinin kapatma kararı gerçek ve samimi değilse, işçilerin haklarını engellemeyi amaçlıyorsa, kapatma hakkı kötüye kullanılmışsa, işyeri gerçekte kapatılmamış sayılır. Duruma göre iş ilişkilerinin devam ettiği kabul edilir ya da fesh gerçekleşmişse iş güvencesinin kapsamı dışında kalanlar için, iş Kanunu 17 uyarınca fesih hakkının kötüye kullanılmasına kapsam içinde olanlar için ise İş Kanunu 21 uyarınca geçersiz fesihe ilişkin

---

<sup>33</sup> **Başbuğ**, A.: İş Sözleşmesinin Değişen Şartlara Uyarlanması, İstanbul, 2007, sy. 113.

<sup>34</sup> Y.9.H.D. 20.03.2009, 2990/6977.

yaptırımlar uygulanır. İş Güvencesinin kapsamında olanlar bakımında kapatılmış olması nedeni ile işyerine iade olanaksız hale gelmişse işçilere iş güvencesi tazminatı en çok 4 aylık ücret ve diğer haklarının ödenmesi gerekir. Birden fazla işyeri bulunan işveren diğer bir işyerinde çalıştırma olanağı bulunmasına rağmen son çare ilkesine uymaksızın işçilerin iş akitlerini fesih etmişse iş Kanunu 21 uyarınca ya bu işçileri diğer işyerinde işe başlatmak ya da yukarıda belirtilen haklarını ödemek durumundadır.

Türk Hukukunda işverenin işyerini kapatma özgürlüğünün istisnasını işverenin işçilerin toplu iş hukukundan doğan haklarını kullanmalarını engellemek amacıyla işyerini kapatması oluşturur. Eğer, işverenin işyerini kapatmaktaki gerçek amacı, işini tasfiye etmek ve işyerini kapatmak değil de, toplu iş uyuşmazlığını kendi lehine çözmek, toplu iş sözleşmesinin getireceği yükümlülüklerden veya grevden kaçınmak olduğu taktirde bu davranış dürüstlük kuralına aykırıdır ve yasa dışı lokavt oluşturur.

İşyerini kapatma, toplu iş uyuşmazlığının ortaya çıktığı ve özellikle işyerinde grev uygulaması başladığı zaman gerçekleşirse, ikisi de Anayasa'da güvence altına alınmış olan işverenin işyerini kapatma özgürlüğünün temelini oluşturan çalışma ve sözleşme özgürlüğü ile işçilerin toplu iş sözleşmesi ve grev hakları karşı karşıya gelmektedir.

İşveren girişim özgürlüğünü, işyerini kapatma hakkını ileri sürerek, işçilerin toplu iş sözleşmesi ve grev haklarını ortadan kaldıramaz. Ancak işverenin, başka bir objektif nedene dayanması halinde, çalışma özgürlüğü ilkesi gereği kapatma kararının geçerli olduğu kabulü gerekir.

Öğretide, işverenin işyerini toplu görüşme aşamasında imzalanacak toplu iş sözleşmesinin getirebileceği mali yükün altından kalkamayacağı gerekçesi ile kapatmasının da işyerini kapatma için haklı bir neden teşkil etmeyeceği toplu iş sözleşmesi veya grevin niteliği gereği işverene belirli bir mali yük getireceği ileri sürülmüştür. Bu nedenle işverenin basiretli bir tacir gibi davranarak bu durumları göz önünde bulundurması gerekir. Eğer, Sendika tarafından talep edilen hakların ağır olması, işvereni ekonomik sıkıntıya sokuyorsa, bu durumda işveren sendikanın elinde bulunan grev hakkına karşılık lokavt aracını kullanmalıdır. Bu hakkını kullanmak yerine, işverenin toplu görüşme aşamasında, işyeri kapatmasını, greve karşı yapılan bir yasadışı lokavt teşkil ettiğini kabul etmek gerekir. Buna göre, "haklı ekonomik neden" ölçütünü bu kapsamda değerlendirmek ve toplu iş sözleşmesi ve grevin kaçınılmaz ve normal olarak getireceği mali yükleri



işyerinin kapatılmasını haklı kılan nedenler olarak kabul etmemek gerekir. Tüm haklar gibi, işverenin iş Kanunu madde 3.'e göre öngörülen şekilde “herhangi bir sebeple” iş yerini kapatma hakkı, medeni kanunun 2'ci maddesinde yer alan objektif, iyiniyet, kuralları çerçevesinde kullanılmalıdır. Bir işyerini kapanması sonucu, emeği ile geçinen işçilerin işsiz kalması, gerek işçi gerek toplum açısından önemli sonuçlar ortaya çıkaracağından, hukuken korunmaya değer bir menfaat bulunmaması halinde keyfi davranışlarla sırf işçileri zarar sokmaya yönelik işyerini kapatma kararları bir hakkın kötüye kullanılmasını teşkil edecek ve hukuken korunmayacaktır<sup>35</sup>.

İşverenin lokavt hakkını işyerini temelli kapalı tutmak amacıyla kullanması, işçileri kanuni ve akdi haklarından yoksun kılmaya yönelik olduğundan, hakkın kötüye kullanımı sayılacaktır. Ancak Lokavt geçici bir hareket olduğundan işyerinin temelli kapatılması lokavt ile ilgisiz bir durumdur. Bu nedenle, 2822 sayılı kanunun 47/f-2 de kanun koyucunun işyerini temelli kapatmayı lokavt hakkının kötüye kullanılması olarak değerlendirdiğini düşünmek yanlış olur. Kanun koyucu bu fıkra hükmü ile sadece işyerini temelli kapatan işverenin, bunu lokavtla kamufle etmesini önlemek istemiştir<sup>36</sup>.

İşyeri çok karlı bile olsa, işverenin kapatma özgürlüğünün önüne geçilmesi mümkün değildir. İşverenin işyerini açması, işverenin faaliyetini daraltması v genişlemesi, ya da işyerini kapatması ve bu nedenlerle işçi çıkarması onun yönetim hakkının gereğidir.

Mahkemelerin işyeri yönetiminin aldığı kararların doğruluğunu, uygunluğu, anlamını ve yerinde olup olmadığını denetme yetkisi yoktur<sup>37</sup>.

2005 yılında, toplu iş sözleşmesine göre işverene bağlı olan birimlerin kapatılması veya tasfiyesi halinde, bu birimlerde çalışan işçilerin belediye bünyesinde, kadrolarına uygun işlere yerleştirilmesi en son çare olarak feshe başvurulması gerektiği, işverenin bunları göz ardı ederek, geçersiz fesihle bulunduğu belirtilerek işverence yapılan feshin

---

<sup>35</sup> **Köseoğlu, A.C.:** İşyerinin Kapanması, Sicil Aralık 2006,s.54.

<sup>36</sup> **Mollamahmutoğlu, H.:** İş Hukuku, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Ankara, 2008, sy. 215.

<sup>37</sup> **Subaşı, İ.:** İşyerinin Kapatılması Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden ve İş Güvencesi İlişkisi, Sicil, Eylül 2007, sy. 52.

iptaline davacının işe iade edilmesine karar verilmesini istenmiştir. İş Mahkemesi de bu yönde karar vermiş ve de Yargıtay da bu kararı onamıştır<sup>38</sup>.

Mahkeme dosyasında bulunan üç kişilik bilirkişi heyetinin raporunda hastanenin zarar ettiği, iyi bir hastane yönetimi ile verimli olarak çalıştırılabileceği hatta Gebze ilçesinin bu hastaneye ihtiyacı olduğu belirtilmiştir. Zarar eden bir işyerinin kapatılmasının engellenmesi Anayasadaki girişim özgürlüğü ilkesine aykırıdır. Ayrıca hastane çalıştırmak belediyenin asli görevleri arasında yer almamaktadır. Toplu sözleşmede belirtilen belediyenin diğer işyerlerinde varsa boş kadrolarına yerleştirilmeleri gerekir.

İşyerinde siparişlerin azalması ve genel ekonomik nedenler gerekçe gösterilerek, fesih edilen ve işe iade talebine ile ilgili davaya ilişkin dosya içeriğinde, Fesih tarihinde, işyeri faal durumunda iken fesihten sonra işyeri kapanmış olduğu belirtilmektedir<sup>39</sup>. Fesih bildiriminin yapıldığı tarihteki koşullara göre feshin geçerli nedene dayanıp dayanmadığı belirlenmelidir. Fesihten sonra işyerinin kapanmış olması, işe iadeye ilişkin hükmün infazı ile ilgili hukuki bir sorundur<sup>40</sup>. Mahkeme işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebeple feshe gidilmeden önce işverenin fazla çalışmaları kaldırmasına, işçinin rızası ile çalışma sürelerinin kısaltmasına, esnek çalışma yöntemlerini uygulamasına, işin zaman yayılmasına, işçinin ödünç işçi olarak şirketler topluluğu ya da holding içinde bir başka işe geçirilmediğine bakacak, feshe son çare olarak başvurulup vurulmadığını inceleyecektir. Ekonomik olarak güçlük yaşayan ve işletme gerekleri ile işçi çıkarmak yoluna gitmek zorunda kalan işverenin doğal olarak yeni işçi alması eşyanın tabiatına aykırıdır. Fesih nedeninin sonradan yazılı olarak, açıklanması mümkün değildir. Fesihten sonra vuku bulmuş bir olay feshe dayanak yapılarak, ilk başta belirtilmiş olan sebep değiştirilemez. İşveren fesih sebebini, yazılı olarak bildirirken muğlak ifadelerle yetinmemeli, örneğin işletmenin işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebeple fesih yoluna gittiğinde çok genel ifadeler kullanmamalı, feshin hangi ekonomik gerekçe ile yapıldığını açıklamalıdır. Karardan anlaşıldığı üzere mahkeme işçinin çalıştırılmayacağı işyerinin kapanması nedeni ile işçinin çalıştırılacağı yerin kalmadığını

---

<sup>38</sup> Y.9.H.D., Esas No: 2005/23601, Karar No: 2005/33170.

<sup>39</sup> Y.9.H.D., Esas No: 2006/27396, Karar No: 2006/34577.

<sup>40</sup> **Odaman, S.:** Fesihten Sonra İşyerinin Kapatılmasının Fesih Sonuçlarına Etkisi, Sicil Aralık 2007, sy. 74.

belirtmiş, bu nedenle de verilecek olan bir işe iade kararının bir anlamının kalmayacağına, işyerinin kapanması sonucunda davanın konusuz kaldığına ve karar verilmesine yer olmadığına hükmetmiştir. Odaman'ın da isabetle belirttiği üzere, mevcut bir işyeri olmadığından işçinin başvuru imkânının olmadığını söylemek ise doğru değildir. Böyle bir yer olmasa da işçi işverenin geçerli bir adresine yasal başvurusunu yapmalıdır. Aksi halde işverence yapılmış olan fesih geçerli bir geçerli bir fesih sayılacak ve işveren sadece bunun hukuki sonuçları ile sorumlu olacaktır.

İşyerinin işverence kapatılması halinde, iş sözleşmesinin işçi tarafından fesh edilmesi için işçilerin olayın özelliğine ve dürüstlük (Medeni Kanun Madde 2) kuralına göre makul bir süre beklemeleri ve bu süreden sonra iş sözleşmesini haklı nedenlerle fesh ederek, tazminat ve diğer haklarını talep edebilirler. Gerçek amacı işyerini kapatmak olmasına rağmen kendisine getireceği yükten kurtulmak isteyen işveren, kapatmayı gizlemek amacıyla işyerinde ücretsiz izin uygulamasına giderek iş sözleşmelerinin askıda olduğunu iddia edebilir. Bu durumda işçiler iş sözleşmelerini haklı nedenle fesih edebilirler. Bu durumda, sözleşmenin işveren tarafından fesh edildiği ve işçinin ihbar ve kıdem tazminatı isteyebileceğinin de kabulü gerekir.

İşçi bu durumda ücretini tam olarak ödenmesini isteyebilir. Ücreti işveren tarafından ödenmezse İş K. m. 24/II-e uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenle fesh edebilir. Ayrıca çalışma şartlarının uygulanmadığı gerekçesi ile de iş sözleşmesini haklı nedenle fesih yoluna giderek (İş K. m. 24/II-f) buna bağlı tazminatları talep edebilir.

İşyerinin kapanması halinde iş sözleşmesi iş sözleşmesi kendiliğinden sona ermediğinden sözleşme işveren tarafından sona erdirilene kadar, işçi sözleşmeden kaynaklanan haklarını işverenin temerrüdü hükümlerine dayanarak işverenden talep edebilir. İşverenin, işyerini kapatmakta kusuru bulunmasa dahi, işçinin edimini ifa talebinin red edilmesini haklı kılan objektif bir neden bulunmuyorsa temerrüde düşmüş kabul edilir. İşyerinin kapanmış olması, ifayı kabulden kaçınmak için objektif neden teşkil etmez. İşyerini kapatan işveren, usulüne uygun olarak iş sözleşmesini fesh etmelidir.

Objektif neden sadece bazı ekonomik güçlüklerin belirmesi ile gerçekleşmiş olmaz. İş Kanunu m. 18, işverene ekonomik bir nedenle fesih hakkı tanımamaktadır. İşverenin, kendi hakimiyet alanından kaynaklanan bir nedene dayanarak iş sözleşmesini fesih etme hakkı, ekonomik değil, işletme gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebeple

mümkündür işletmenin ekonomik sıkıntılarında en önce ve en kolay, işçinin haklarının elinden alınması, bunun için iş sözleşmesinin feshi ya da değiştirilmesi, ahte vefa ilkesine ve iş hukukunun işçiyi koruma ilkesine aykırı olacaktır<sup>41</sup>. Geçerli bir işletme gereği, ancak işveren kararının objektif olarak işçinin çalışma olanağını ortadan kaldırdığı durumlarda kabul edilebilir. İş ilişkisini kuran, işverenin çalışma olanağı arzıdır. İş ilişkisinin sona ermesi içinde artık bu çalışma olanağı arzının ortadan kalkması gereklidir.

Kapatılan bir işyerinin aynı işven veya yeni bir işveren tarafından yeniden açılması her zaman mümkündür. Bu durumda, işveren, yeni işyerini iş k m: 3 'e uygun olarak bir ay içinde bölge müdürlüğüne bildirmesi gerekecektir. Kapatılan bir işyerinin bakla bir işveren tarafından yeniden açılması durumunda, iş hukuku anlamında bir devr sözkonusu olmaz. İş Hukuku anlamında bir devirden söz edebilmek için işverenin işler biçimde işçileri ile birlikte, yeni işverene geçmiş olması gerekir. İşverenin işyerini kapatılmasından sonra yeni işveren tarafından yeni bir işyeri olarak açılması ve yeni işyerindeki işin, yeni işverenin kendi sorumluluğu altındaki, başka işçiler tarafından yapılması durumunda işyerinin devrinden söz edilemez.

İşyerinin tamamen kapatılması durumunda, işveren “ toplu işçi çıkarmanın kesinleşmesinden itibaren 6 ay içinde, aynı nitelikteki iş için, yeniden işçi almak istediği taktirde nitelikleri uygun olanları tercihen işe çağırır.” (İş K. m. 29/VII). Çağrı sonucu, yeniden işe alınan işçinin, iş sözleşmesinin içeriği konusunda, yasa da bir açıklık yer almamaktadır. İşyerinin kapatılması halini de kapsayan 1475 sayılı yasanın 24'ncü maddesine ilişkin olarak varılan sonuç burada da geçerli olacağı ve eski işçinin, günün koşullarına göre işe alınacağı kabulü gerekir.

İşyerini kapatmak isteyen işveren, İş kanununun madde 3'te belirtilen usule uygun hareket etmek zorundadır. Anılan madde uyarınca “bu konunun kapsamına giren nitelikte bir işyerini kuran her ne suretle olursa olsun devre alan çalışma konusunu kısmen veya tamamen değiştiren veya herhangi bir sebeple faaliyetine son veren ve işyerini kapatan işveren işyerinin ünvan ve adresini çalıştıran işçi sayısını, çalışma konusunu, işin başlama veya bitme gününü, kendi adını veya soyadını yahut ünvanını, adresini varsa işveren vekili veya vekillerinin adı soyadı ve adreslerini bir ay içinde bölge müdürlüğüne bildirmek

---

<sup>41</sup> Alp, M.: İş Sözleşmesinin Değiştirilmesi, Ankara, 2005, sy. 181.

zorundadır.”. Yine bu kapsamda altışveren de bu sıfatla, mal veya hizmet üretimi için, meydana getirdiği kendi işyeri için yukarıda belirtilen hükümlere göre bildirim yapmakla yükümlüdür. Ancak ortaklıkların tescil kayıtları, ticaret sicil memurluklarının göndereceği belgeler üzerinden yapılır ve bu belgeler ilgili ticaret sicili memurluğunca bir ay içinde ilgili bölge müdürlüğüne gönderilmek zorundadır.

Uygulamada bölge müdürlüğüne verilen bildirilmede ekonomik sıkıntılardan, hammadde yokluğundan ya da satış olanaklarının azlığından söz edilse de bu ve benzeri gerekçelerin kullanılması için yasal bir zorunluluk yoktur.

Kaldı ki Türk Hukukunda işverenin ileri sürdüğü gerekçelerin doğru olup olmadığını denetleyecek bir mekanizma da yoktur. Ayrıca, kapatma bildirimini önceden yapılması da gerekli değildir. İşveren tüm kapatma eylemlerini, gerçekleştirdikten sonra bu bildirim sonraki bir ay içinde bölge müdürlüğüne dilediği zaman bildirebilir.

İş Kanunu m. 3 hükmüne aykırı hareket etmenin yaptırımını 98’ci madde de düzenlenmiştir. Bu maddeye göre “bu konunun 3’üncü maddesindeki işyeri bildirme yükümlülüğüne aykırı davranan veya işveren vekiline çalıştırılan her işçi için 50 milyon TL para cezası verilir. Bu para cezasının kesinleşmesinden sonra bildirim yükümlülüğüne aykırılığın sürmesi halinde, takip eden her ay için aynı miktar ceza uygulanır.”.

İşverene bildirim yükümlülüğü getiren bir düzenleme de İş Kanunu 29/VII’da yer almaktadır. Buna göre işyerinin bütünüyle kapatılarak kesin ve devamlı surette faaliyetine son verilmesi halinde işveren sadece durumu en az 30 gün önceden ilgili Bölge Müdürlüğü’ne ve Türkiye İş Kurumu’na bildirmek ve işyerinde ilan etmekle yükümlüdür.”

Uygulamada bu bildirim alan kurum şubesi, listede isimleri bulunan işçilere birere kart göndererek sıra kayıt numarası vermekte ve bunları listede belirtilen nitelikteki işlerine uygun bir iş açıldığında bu işe davet etmektedir.

İş Kanunu madde 29 da toplu işçi çıkarma halinde, işverene bildirim yükümlülüğünün yanında, işyeri sendika temsilcileri ile görüşme yükümü getirilmiştir. İşverenin bütünü ile kapatılarak, kesin ve devamlı suretle faaliyete son verilmesi halinde ise, işveren sadece durumu en otuz gün önceden ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumu’na bildirmek ve işyerinde ilan etmekle yükümlüdür. Ayrıca işyeri sendika temsilcilerine bildirimde bulunma ve görüşme yapma zorunluluğu yoktur. Ancak toplu işçi

çıkarmak için, öngörülen işçi temsilcilerine bildirim gerekliliği kılınan nedenler işyerinin kapatılması halinde daha belirgindir. Zira işyerinin kapatılması halinde, genellikle toplu işçi çıkarma söz konusudur. Bu nedenle 4857 sayılı İş Kanunu'nda Toplu İşçi çıkarma halinde öngörülen danışma prosedürünün işyerinin kapatılması halinde öngörülememektedir.

İşveren kapatma bildiriminde bulunma (İş Kanunu madde 3, İş Kanunu Madde 29) yükümlülüğüne uymamakla birlikte işçilerin iş sözleşmesini, süreli fesih yoluyla, usulüne uygun olarak fesh edip, sözleşmeden ve yasadan doğan haklarını tam olarak ödeyerek işyerini kesin ve sürekli olarak kapatması halinde İş Hukuku anlamında bir sorun yoktur. İşveren işçilerin sözleşmeden doğan ücret ve diğer haklarını işverenin temerrüdü hükümleri (BK. m. 325) uyarınca ödemek zorunda kalır. Ancak İş Kanunu madde: 21 /III de getirilen düzenleme nedeni ile işverenin işçilerin ücret ve diğer haklardan sorumluluğu 4 ay ile sınırlıdır.

İşveren'in 29 madde uyarınca ilgili mercilere, kapatma bildiriminde bulunmasına karşın faaliyetine ara vermeden, işe yeni işçiler alarak devam etmesi veya çok kısa bir süre içerisinde faaliyete tekrar başlamasının hukuken sabir olması durumunda kapatma hakkının dolayısıyla fesh hakkının kötüye kullanılması söz konusu olacaktır. Burada işçiler İş Kanunu m. 17 ve müteakip maddeler uyarınca dava açabilirler. Bu durumda, işveren gerçekte işyerini kapatmadığı için yasanın fesihler için aradığı "geçerli sebep" oluşmamıştır. İşçiler, dava yoluyla işe iadelerini talep edebileceklerdir. İşçilerin iş güvencesi kapsamı dışında kalması durumunda fesihler kötü niyetle yapılmış kabul edilir ve işçiler bildirim süresinin üç katı tutarında kötü niyet tazminatı talep edebilirler.

İşyerini kapatan işveren ayrıca faaliyet konusuna göre oda ve birlikler gibi ilgili kurum ve kuruluşlara da bildirimde bulunmalıdır. Ancak Bu bildirimlerde bulunmamanın iş hukuku anlamında bir hukuki sonucu yoktur. Sadece işverenin gerçekten kapatmış sayılmasında bir delil niteliği taşıyabilir.

İşyeri kapanan çıraklarında, başka bir işyerine nakillerinin yapılması gerekmektedir.

Taleplerin daralması nedeni ile yaşanan krizlerde, ekonomik durumun en önemli göstergelerinden biri olan işyerlerinin kapanma oranı son 25 yılda en yüksek seviyesine

ulaşmıştır.2008 yılında ocak mayıs döneminde ekonomik kriz nedeni ile işveren tarafından 46.921 işyeri kapanmıştır (Türkiye İstatistik Kurumu).

**Tablo 1:** Yıllar İtibari ile Kapanan Şirket, Kooperatif ve İşyeri Sayısı

	2006	2007	2008	2009*
<b>Şirket ve Kooperatifler</b>	9,471	9,954	9,578	3,139
<b>Ticaret Ünvanlı İşyerleri</b>	23,342	23,595	37,343	7,997
<b>Toplam</b>	32,813	33,549	46,921	11,136

**Kaynak:** TÜİK

\* Mart Ayı İtibari ile

Finans piyasasında başlayan küresel kriz kısa sürede tüm dünya da reel sektörü de olumsuz yönde etkilemeye başladı. Özellikle ihracat dönük sektörlerde üretim azalması, yatırımı büyük ölçüde dış kaynak girişine bağlı olan bizim gibi ülkelerde yatırımlarda düşüş ve iç piyasadaki tüketim düzeyinde azalmalara yol açmıştır. Bunların bir sonucu olarak da başta sanayi sektörleri olumsuz etkilenmişlerdir. Konjoktürel değişimler şüphesiz tüm işyerleri etkilenmekle birlikte işyerlerinin etkilenme düzeyleri ölçeklerine, kurumsallaşma düzeylerine, finansman yapılarına göre büyük farklılıklar göstermektedir. Ülkemizdeki işyerlerinin büyük çoğunluğunun 1-10 arası çalışanı olan mikro ölçekli işyerleri olması, kurumsallaşma düzeylerinin finansman ve yönetim kapasitelerinin düşüş olması gibi nedenlerden ötürü işyerleri daha kırılğan olup, kriz dönemlerinde kapanmalar ve işten çıkarmalar daha fazla yaşanmaktadır. Ülkemizde en çok işyeri kapanan ilimiz Denizli olmuştur.

Denizli’de tekstil sektöründe 2002 yılında 79, 2003 yılında 90, 2004 yılında 73, 2005 yılında 55, 2006 yılında 65, 2007 yılında 59 firma kurulurken, 2002 yılında 8, 2003 yılında 10, 2004 yılında 12, 2005 yılında 16, 2006 yılında 15, 2007 yılında 24 firma kapanmıştır. Sigortalı sayısı 4311 azaldı.

İşyerlerinin kapanma kara İnsan Kaynakları politikası olarak, işe alımların dondurulması, geçici sözleşmeleri yenilememe, gönüllü erken emeklilik, çalışma

saatlerinin azaltılması ve ücretlerin azaltılması ya da dondurulması yollarına başvurulmalıdır.

İşletme ve işyerlerinde işçilere bilgi verilmesi ve danışılması konusunda Avrupa Birliği düzeyinde bir çerçeve anlaşma yapılması gereği ilk kez Avrupa Komisyonu'nun 1995 tarihli orta vadeli Sosyal Eylem Programı ile ortaya konulmuştur. Bu konudaki taleplerde, Renault'un Belçika Vilvoorde'da bulunan tesislerinin kapatılması sırasında, işçilere bilgi verme ve danışma mekanizmasının işletilmemesi nedeniyle ortaya çıkan krizden sonra yürürlükteki mevzuatın işçilere bilgi verilmesine ve danışılmasına ilişkin düzenlemelerin yetersizliği yolundaki tartışmalar etkili olmuştur<sup>42</sup>.

Türk İş hukukunda işçilere bilgi verilmesine ilişkin düzenlemeler 4857 sayılı İş Kanunu'nda, toplu işten çıkarma, işyerinin devri ve işçinin bireysel çalışma koşulları hakkında bilgilendirilmesine ilişkin hükümlerle sınırlı olup; bu düzenlemeler Avrupa Birliği müktesebatına uyum sağlamak gerekçelerine dayalıdır.

### ***2.2.3.1. Toplu İşçi Çıkarma***

Avrupa Birliğinde toplu işçi çıkarma konusu ilk kez 75/129/EEC sayılı Yönerge ile düzenlenmiştir. Bu Yönerge ile üye ülkelerdeki farklı toplu işçi çıkarma hükümlerinin neden olduğu, korumanın zayıf olduğu ülke işçisinin, korumanın güçlü olduğu ülke işçisine göre ayrımcılığa uğramasının önlenmesi amaçlanmıştır<sup>43</sup>.

İşçilerin toplu işçi çıkarmaya karşı Avrupa Birliği içerisinde ortak korumaya alınması ve bu amaçla Yönerge çıkarılmasının kaynağında Akzo olayı vardır. 1973 yılında küçülme programı çerçevesinde beş bin işçisini işten çıkarmak isteyen Akzo şirketi, bunu yapmadan önce işten çıkarmanın üye ülkelerdeki maliyetini araştırmış ve bunları karşılaştırmak suretiyle maliyeti en uygun olan ülke hukukunu esas olarak işçi çıkarmıştır. Akzo olayı, ülkeler arasındaki, işten çıkarılmaya karşı hukuki korunma açısından mevcut

---

<sup>42</sup> **Eraltuğ, A.:** Avrupa Birliği Hukukunda İşverenin İşçilere Bilgi verme ve Danışma Yükümlülüğü, TİSK Akademi, Cilt: 2, Sayı: 4, sy. 112.

<sup>43</sup> **Cengiz, İ.:** Türk Hukukunda Toplu İşçi Çıkarma, Ankara, Ocak 2009, sy. 10.



farklılıklar yüzünden, korunmanın zayıf olduğu ülke işçisinin güçlü olduğu ülke işçisine göre ayrımcılığa uğradığını göstermiştir<sup>44</sup>.

Türk hukukunda toplu işçi çıkarmaya ilişkin ilk düzenleme, 3008 sayılı İş Kanununda yer almıştır. Kanun 3 Haziran 1936 tarihinde kabul edilen orijinal metninde yer almayan, daha sonra 1951 tarihli 5518 sayılı kanunla maddeye eklenen hükme göre; “işverenler kanuni ve nizami mükellefiyetlerini yerine getirmek suretiyle de olsa işçilerini toplu bir halde veya toplu sayılacak şekilde kısa fasılalarla işten çıkarmak istedikleri takdirde bunların işlerine son vermeden bir ay önce çıkartmayı gerektiren sebep ve zaruretleri belirtmek suretiyle Çalışma Bakanlığı’nın yetkili teşkilatına yazı ile bildirmeğe mecburdurlar.”.

28.07.1967 tarih ve 931 sayılı İş Kanununda ise, işverenlerin “...ancak işlerini daraltmak veya işçilerini azaltmak amacıyla...” toplu işçi çıkarabilecekleri düzenlenmiştir.

25.08.1971 tarih ve 1475 sayılı İş Kanunu’nun 24’üncü maddesine göre; işverenler kanundan doğan ödevlerini yerine getirerek de olsa ancak işlerini daraltmak ve işçilerini azaltmak amacıyla işyerinden toplu olarak veya kısa aralıklarla ondan az olmamak üzere onda biri kadar ve daha fazla işçiyi işten çıkarmak istedikleri hallerde durumu (toplu işçi çıkarma durumunu) işçiler çıkarılmadan en az bir ay önce ilgili Bölge Çalışma Müdürlüğü’ne yazılı olarak bildirmek zorundadırlar. Toplu işçi çıkararak işverenler, altı ay içinde işyerinde aynı iş için yeniden işçi almak zorunda kalırlarsa, çıkarılanlardan çalışmak isteyenleri günün şartlarına göre, yeniden işe almakla yükümlüdürler.

Bu madde, yasanın yürürlükte olduğu tarihlerde, toplu işçi çıkarılmasını gerektiren sebeplerin doğruluğunu denetleyecek bir sistem mevcut olmadığının göstergesidir. Toplu işçi çıkarılması konusunda, yasal düzenlemelerde yer alan eksiklik, uygulamada toplu iş sözleşmelerine konulan hükümlerle giderilmek istenmişti. Sendikalar toplu iş sözleşmeleri ile toplu işçi çıkarmayı bir sisteme kavuşturmaya ve aykırılık durumunda da yaptırıma bağlanmaya çalışmışlardır. Toplu iş sözleşmeleri ile işverenin zorunlu olmadıkça toplu işçi çıkaramayacağı kararlaştırılmaktaydı. Bu dönemde işverenlerin ekonomik ve teknolojik nedenlerle ve toplu iş sözleşmesinin tarafı olan işçi sendikasıyla birlikte verecekleri bir karar çerçevesinde toplu işçi çıkarmalarının söz konusu

---

<sup>44</sup> Akzo olayı ile ilgili olarak bkz. **Heper**, a.g.e. sy. 181-182.

olabileceği, anılan kurala aykırılık durumunda işçiye bir miktar tazminat ödeneceği şeklinde örnekler görülmüştür.

Bu dönemde, toplu işçi çıkarma ile ilgili olarak, toplu iş sözleşmeleriyle getirilen bir diğer sınırlama ise çıkarma halinde belirli bir sıraya uyulması zorunluluğudur. Öncelikle deneme süresini doldurmayanların, sonra emekliliğe hak kazananların ve en son olarak da kıdemi az olanların işten çıkarılması yönünde bir uygulama geliştirilmiştir<sup>45</sup>. Toplu iş sözleşmelerinde iş yokluğu nedeniyle işçi çıkarılmasında sendika ile mutabık kalınmadan işten çıkarma halinde, öngörülen tazminatın cezai şart niteliğinde olması ve sözleşmenin bu kuralının gereğinin yerine getirilmemesi nedeniyle, işçilerin iş sözleşmelerini fesheden işveren sorumlu olacaktır.

12 Eylül 1980 tarihinde Silahlı Kuvvetlerin yönetime el koyması ile birlikte, Kasım 1984 tarihine kadar süren, işçi çıkarma yasağının ardından işçi çıkarma için izin uygulaması yürürlüğe konmuştur. Bu dönemde, Milli Güvenlik Konseyi, işyeri kapanmaları ve toplu işçi çıkarmaları önceden Çalışma Bakanlığında izin alınması şartına bağlı tutmuştur. 1982 Haziranında Ticaret ve Sanayi odalarına gönderilmiş bulunan bir başbakanlık genelgesine göre, “ekonomik nedenlerle işçi çıkartılabilmesi için, işverenlerin öncelikle Sıkıyönetim Komutanlıklarından izin almaları gereklidir. Genelgeye göre; “ekonomik nedenlerle toplu işçi çıkartılabilmesi için, işveren durumu delilleriyle birlikte Bölge Çalışma Müdürlüğü, işyerinin bağlı bulunduğu il valiliği ve Sıkıyönetim Komutanlığı’na bildirmek zorundadır”. Bunun üzerine Sıkıyönetim Komutanlığı’na bildirmek zorundadır. Bunun üzerine Sıkıyönetim komutanlığı, işverenin başvurusunu ildeki Vali muavini veya Hukuk İşleri Müdürü, Bölge Çalışma Müdürü, bir iş müfettişi, işveren temsilcisi ve işçi temsilcisinden oluşur. İşverenin isteği kurul tarafından incelendikten sonra, bu isteğin haklı olup olmadığı; haklıysa, kaç işçinin işten çıkarılmasının gerektiğini açıklayan bir rapor düzenlenir ve bunu bir sureti Çalışma Bakanlığına ve bir sureti de ilgili Sıkıyönetim Komutanlığına bildirilir. Sıkıyönetim Komutanlığı işverenin isteğini, Kurulun raporu ve Çalışma Bakanlığının görüşü ile birlikte değerlendirir kesin kararını verir. Karar Sıkıyönetim Komutanlığınca Çalışma Bakanlığına

---

<sup>45</sup> Yargıtay 9.H.D. 06.11.1991 E/K: 1991/11567; 1991/13949.

ve işverene bildirilir. Ancak bu işlemler tamamlanıncaya kadar, işveren işçilerin iş sözleşmelerini feshedemez<sup>46</sup>.

Toplu işçi çıkarmanın söz konusu olduğu durumlarda ise, işyerinde faaliyet durmamakta aksine devam etmektedir. Keza işverenler çoğu zaman işyerinin devamlılığını sağlayabilmek amacıyla toplu işçi çıkarma yoluna gitmektedirler.

Yargıtay'ın 1996 yılında vermiş olduğu bir kararında, işyerinin kapatılması durumunda, kapatılma ekonomik sebeplerden kaynaklansa dahi, toplu iş sözleşmesinde yer alan toplu işçi çıkarmaya yönelik cezai şart niteliğindeki hükmün uygulanamayacağı belirtilmiştir<sup>47</sup>.

4857 sayılı iş kanununda işyerinde çalışan işçi sayısına göre toplu işçi çıkarmanın ölçütü olan sayı belirlenmiştir. İşyerinde 20 ile 100 işçi çalışması halinde, 10 ve daha fazla işçinin, 101 ile 300 oranında işçi çalışıyorsa, işçi sayısının %10'u ve daha fazlası işçinin 301 ve üzerinde çalıştığı işyerinde ise 30 veya üzerinde sayıda işçi çıkarılması, toplu işçi çıkarma sayılır. Bir aylık süre içinde çıkarılan işçiler bu kapsamda değerlendirilmelidir. Bundan takvim ayı değil, belli bir sayıda işçinin çıkarıldığı tarihten itibaren geçecek olan bir aylık periyot anlaşılmalıdır. İşyerinde sürekli olarak aralıklarla işçi çıkarılması halinde herhangi bir aylık dönemde çıkarılan işçi sayısı toplu çıkarma kapsamına girebilir.

Toplu işçi çıkarmanın saptanmasında sadece 17. maddesine göre çıkarılanlar dikkate alınmalıdır. İşçinin ya da işverenin sağlık nedenleri ile haklı veya zorunlu nedenlerle feshi işçinin ölümü, emekli olması, askerlik veya kadın işçinin evlenme sebebi ile ayrılması bu kapsamda değerlendirilemez ve iş ilişkisi bu şekilde sona eren işçiler, sayı tespitinde dikkate alınmaz.

İşyerinde çalışan toplam işçi sayısının tespitinde, belirli süreli, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışanlar, kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışanlar, çağrı üzerine çalışanlar hatta mevsimlik çalışanlar da esas alınmalıdır.

---

<sup>46</sup> **Tunçomağ, K.:** "Türk Hukukunda İstihdam Güvencesi Konusunda Bir Reform İhtiyacı ve Bazı Öneriler" İdare Hukuku ve İlimler Dergisi, Sarıca'ya Armağan, Yıl: 3, Sayı: 1-3, 1982, İstihdam Güvencesi, sy. 219.

<sup>47</sup> Yargıtay 9.H.D. 25.06.1996, E/K 1996/10085, İşveren Dergisi, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Cilt: XXXV, Sayı: 3, Aralık 1996, sy. 17-18.

Asıl önemlisi, 29. maddesinin 5. fıkrasında yazılı olan fesih bildirimde bölge müdürlüğüne bildirilmesinden 30 gün sonra hüküm doğuracağı kuralından hareketle fesih bildirimleri sonuç doğuruncaya kadar toplu olarak çalışan işçi sayısının, işyerinde çalışan toplam işçi sayısına dahil olduğu kabul edilmelidir.

29. maddesinin son fıkrasına göre, toplu işçi çıkarılması durumunda her bir işçi işgüvencesi maddelerine göre dava açabilecektir.

Toplu işçi çıkarmayı düzenleyen maddeye aykırı hareket eden işveren veya vekiline İş Kanunu m. 100 uyarınca işten çıkardığı her işçi için 403 TL para cezası verebilecektir<sup>48</sup>.

Öğreti de, hukuki yaptırım olarak, toplu işçi çıkarma halinde, bölge çalışma müdürlüğüne 30 gün önceden bildirimde bulunmayan işverenin, cezai yaptırımının yanı sıra, madde de öngörülen ekonomik, teknolojik, yapısal ve işletme, işyeri ve işin gerekleri sözkonusu olsa dahi, ihbar tazminatının yanı sıra ayrıca 30 günlük ücret tutarını da ödemek zorunda olduğu ileri sürülmüştür<sup>49</sup>. Bu görüşe göre, toplu işçi çıkarma halinde, feshin bölge çalışma müdürlüğüne bildirimden itibaren 30 gün sonra hükümlerini doğurmasının anlamı budur.

İşveren toplu işçi çıkarma sayılacak kadar işçiyi kanunda yazılı nedenlerle çıkarmak istediğinde bunu en az 30 gün önceden bir yazı ile işyeri sendika temsilcilerine, bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirmesi gerektiğini yukarıda vurgulamıştır. Bunlardan birine bildirilmemesi veya 30 günden daha az sürenin kalmış olması, prosedüre uyulmadığı anlamına gelir.

Yapılacak olan bildirimde toplu işçi çıkarmanın sebepleri, çıkarılacak işçi sayısı ve fesh edeceği tarih yer almalıdır.

İşyeri Sendika Temsilcileri ile işveren arasında yapılacak toplantı da kanun gereği görüşülecek konuların başında “ toplu işçi çıkarmanın önlenmesi” gelir<sup>50</sup>. Bunun anlamı hiç ya da az sayıda işçi çıkarılması imkânının bulunup bulunmadığının görüşülmesidir. İşveren toplu feshin nedenlerini, bir kez de bu görüşmede açıklayabilir. İşyeri sendika

---

<sup>48</sup> **Eyrenci/Taşkent/Ulucan**, Bireysel İş Hukuku, İstanbul 2006, sy. 183.

<sup>49</sup> **Ekmekçi, Ö.**: İş Güvencesi, sy. 58.

<sup>50</sup> **Çankaya, O.G./Çil, Ş.**: İş Hukukunda Üçlü İlişkiler, Ankara 2006, sy. 2078

temsilcileri de yazılı bildirimde belirtilen ya da işverence toplantıda açıklanan nedenleri bu boyutta işçi çıkarılması gerekçesi olmayacağını söyleyebilir. Hatta belki böyle bir çekişme ortaya çıkmaksızın diğer konulara geçilir. Yapılacak olan toplantı veya toplantılarda ele alınabilecek ikinci konu işçi çıkarmanın olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi hususudur. İşyerinin bütünüyle kapatılması halinde böyle bir toplantı yapılmasına gerek yoktur.

Bildirimi izleyen 30 gün içinde gerçekleşen toplu sözleşme zammı, yine toplu iş sözleşmesinde ön görülen bu dönemde gerçekleşen yakacak yardımı, bayram ikramiyesi gibi sosyal yardımlar, asgari ücretteki artış, kıdem tazminatı tavanında meydana gelebilecek artıştan yararlanma imkânı sağlar. Bu durum, Yargıtay'ın derhal fesih bildirimine rağmen, işçiye önel kullanılması gerekiyorsa, işçinin önel içindeki haklardan yararlanması yönünde uygulamasına benzetilebilir.

İşverence işten çıkarılacak, işçi seçilirken, işyerinde aynı işi üstlenen işçiler karşılaştırılmalı, işçiler arasında verim, hastalık nedeni ile işe gelememe, iş görme borcunun yerine getirmede özen gösterme, kıdem, emekliliğe hak kazanma, evli ve çocuk sahibi veya genç olma gibi kriterlere göre oluşturulacak sıra göz önünde bulundurulmalıdır. Buna karşılık, Alman Feshe Karşı Koruma Kanununda, işyeri gerekleri sebebi ile yapılan işten çıkarmalarla ilgili olarak işyerinin haklı çıkarları nedeni ile işçilerin özellikle bilgi düzeyleri, yetenekleri ve verimlilikleri açısından ya da işyerinin dengeli personel yapısına uygunluğu sağlanması bakımından çıkarılan ve çalışmasını sürdüren işçiler arasında farklılığın bulunduğu durumlarda işten çıkarılacakların seçimi için ön görülen sosyal seçim ölçütleri uygulamasına gidilemeyeceği açıkça hükme bağlanmıştır<sup>51</sup>.

İşletme gereklerine dayanan toplu işçi çıkarma zorunluluğuna rağmen işveren çıkarılacak işçilerin seçimini işyerindeki verimliliğe göre belirlediğinde, işçinin savunmasının alınması zorunluluğu bulunmamaktadır. Örneğin, işyerinde 30 işçinin çıkarılması yönünde koşulların olduğu bir durumda bu 30 işçinin belirlenmesinde, işçilerin verimi ve davranışlarını dikkate alan işveren, feshi 29.maddenin öngördüğü biçimde toplu işçi çıkarma prosedürüne uygun olarak yaptığında 19/II madde de belirtildiği üzere savunma alması gerekmez

---

<sup>51</sup> **Çelik, N.:** İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gerekleri Sebebiyle İş Sözleşmesinin İşverence Feshinde Eşit Davranma Borcu, Sicil, Aralık 2006, sy. 8.

İş Kanunu m: 29/VII de 1475 sayılı eski İş K.nun 24.maddesindeki hükme benze şekilde işverene bir tür yeniden işe alma yükümlülüğü öngörmüştür. Buna göre, “işveren toplu işçi çıkarmanın kesinleşmesinden itibaren 6 ay içinde aynı nitelikteki iş için yeniden işçi almak istediği taktirde nitelikleri uygun olanları tercihen işe çağırır.” Eski işçinin işyerinden ayrılmasında sonra, işveren sıfatında bir değişiklik olsa dahi (işyerinin el değiştirmesi, kapatılıp, yeniden işletmeye başlaması gibi) yeni işverenin 6 ay için de işçi alması durumunda yeniden işe alma yükümlülüğü devam eder. Ancak bu yükümlülüğün devamı için işyerinin aynı şartlarla işletilmesi veya işletilmeye başlaması gerekir.

Ayrıca, toplu işçi çıkarmaya gidilen işyerlerinde çıkarma tarihinden itibaren 6 ay içinde toplu işçi çıkarmanın konusu olan işlerde geçici iş ilişkisi gerçekleşmez (İş Kanunu m. 7/son). Bu durum geçici iş ilişkisi müessesinin kötüye kullanılmasını engellemek içindir<sup>52</sup>.

#### **2.2.3.2. İşletmeye Dahil İşyerlerinden Birinin veya Birkaçının Kapatılması**

İşletme, işyerine oranla, daha geniş ve daha ekonomik anlamdaki bir üniteyi içeren bir kavramdır. İşyeri ile işletmeyi birbirinden ayıran en önemli ölçüt, işyerinin teknik bir üretim birimi, işletmenin ise ekonomik üretim birimi olmasıdır. Bu anlamda, işletme, ekonomik bir amacın gerçekleştirilmesi için, aynı işverene ait, bir veya birkaç işyerinin bağlı bulunduğu örgütlenmiş bütündür<sup>53</sup>. Buna göre, işyeri teknik işletme ise, ekonomik bir amaç güder. Teknik bir üretim amacına yönelik işyerinin işletmeden farklı olarak kar ve zarar ile doğrudan bir ilgisi yoktur.

Ayrıca, işletme, kural olarak işyerine göre daha geniş bir kavramdır. Bir işletme birden çok işyerini kapsayabileceği gibi, tek bir işyerinden de oluşabilir. Örneğin, bir bankanın şubeleri bir otelcilik işletmesinin otelleri, bir deniz taşıma işletmesinin gemileri, aynı işletmenin kapsamına giren birden çok işyerleridir. Ancak işletmeyi çeşitli işyerlerinin toplamı olarak da tanımlamak mümkün değildir. Zira, işyeri ve işletme, aynı organizasyonun iki farklı görünümüdür. Bir işletmenin tek bir fabrikası varsa, burası hem

---

<sup>52</sup> **Odaman, S.:** Fesihden Sonra İşyerinin Kapatılmasının Fesih Sonuçlarına Etkisi, Sicil Aralık 2007, sy. 48.

<sup>53</sup> **Köseoğlu, A.C.:** İşyerinin Kapanmasının İş Sözleşmelerine Etkisi, İstanbul, Aralık 2004, sy. 27.

işyeri hem de işletme niteliğinde olup, üretime yönelik tarafı, işyeri, iktisadi amaç güden yönü ise işletme sayılır.

İşletmeye dahil işyerlerinden birinin kapatılması durumunda, işveren iş sözleşmelerini işletme gerekleri nedeni ile fesih edebilir. İşyerinin kapanması, iş sözleşmesini kendiliğinden sona erdirmediğinden işverenin kapanma nedeni ile bir fesih iradesinde bulunması gerekir. İşveren, işletme bünyesindeki, kapanan işyerinde çalışan işçilerin iş sözleşmelerinin feshine son çare olarak başvurmalıdır. Eğer, işveren, işletmenin kapanan işyerinde görünen işi tamamen tasfiye etmeyip, başka işyerinde görmeye devam ederse, artık işçilerin işine bu nedenle son veremez. Zira, işçilerin gördükleri işe olan ihtiyaç ortadan kalkmamıştır. Ancak, işveren, işyerinde organizasyona giderek eski işçilere ihtiyacı olmadan aynı faaliyete yürütebiliyorsa, yine işletme gerekleri nedeni ile fesih yoluna gidebilir.

### ***2.2.3.3. Holdinge Bağlı İşyerlerinden Birinin ya da Bir Kaçının Kapatılması***

Holding bünyesinde yer alan işyeri ya da işletmenin kapanması halinde orada çalışan işçilerin hukuki durumlarının ve kapanmanın sonuçları, özellikle feshin son çare olma ilkesi uyarınca, holdinge bağlı ortakların işyerlerinin birinin kapanması durumunda, işçilere holding bünyesindeki ortaklıklara ait işyerlerinde başka bir iş verilmesi önem taşımaktadır.

İşçi faaliyet konuları aynı ya da birbirini tamamlar nitelikte, yönetiminde aynı kişilerin bulunduğu, aralarında işçi transferleri yapılan, holdinge bağlı bir ortaklık tarafından işe alınabilir, diğer bir ortaklıkta da çalışır ve her iki ortaklık tarafından ücreti ödenebilir. Yine, tek bir ortaklık yerine mali veya iş yasalarının bir takım hükümlerinden kurtulmak amacıyla yapay bir şekilde kurulan, yönetimi, faaliyet alanı aynı birden fazla ortaklıktan birinde işe alınan, ancak, diğer ortaklıklarda çalıştırılan işçinin işverenin, kendisini işe alan ortaklık olarak gösterilmesi işçi aleyhine sonuçlar doğurabilir.

Holding üretim etkenlerinin bağımsız olarak bir araya getirildiği devamlı bir amaç olan katılma amacıyla ve diğer işletmelerin sevk ve idaresini ele geçirerek mal ve hizmet üretmek üzere kurulmuş olan iktisadi kuruluş olarak tanımlanabilir. Sonuçta, holding bir işletmedir. İşletme gerekleri nedeniyle iş sözleşmesinin sona erdirildiği hallerde feshin son çare olma ilkesinin bir gereği olarak işçinin başka bir işe yerleştirilebilme olanaklarının

araştırılmasında, holding bir işletme olarak kabul etmelidir. Holdinge dahil işyerlerinden biri kapandığında, işçi holding bünyesinde bakla bir işe yerleştirilebilir. Burada işçinin özellikle kıdeme ilişkin haklarında bir kaybın olmaması için iş sözleşmesinin devri yoluna gidilebilir.

#### **2.2.3.4. İşverenin İflası**

1980'lerin ortalarından itibaren tüm dünyada yaşanmaya başlayan, küreselleşme ve yapısal dönüşüm yeni dönemin koşullarına ayak uyduramayan, işletme ve işverenlerin zorluklar yaşamasına ve iflasına yol açmaktadır. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası düzeyde çıkarılan yasal düzenlemeler, işçilerin iflas sebebi ile özellikle ücret kayıplarını önlemeyi amaçlamaktadır. İş hukuku alanında çok önemli bir fonksiyonu yerine getiren, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) konu ile ilgili olarak çıkardığı bir sözleşme iler belirtilen sorunun çözümü için üye ülkelere yol göstermeyi amaçlamıştır. Yine uluslararası alanda önemli bir güç olan Avrupa Birliği, (AB) de konu ile ilgili olarak yayınladığı bir Direktif ile işverenin iflası halinde işçi alacaklarını koruma altına almaya yönelik esaslar getirmiştir. Ülkemiz bakımından ise özellikle İcra, İflas Kanunu önemli sayılabilecek hususlar düzenlenmiştir<sup>54</sup>.

ILO'nun 173 sayılı sözleşmesi, işverenin iflasında işçi alacaklarının korunması için ya iflastan önce ödenmeyen alacaklar için imtiyaz tanınması ya da yine bu alacakların oluşturulacak bir fon ile güvence altına alınmasını öngörmüştür. ILO sözleşmesi incelendiğinde fon oluşturulması yönteminin daha güvenceli bir yol olduğu görülmektedir.173 Sayılı sözleşmenin uygulanması bakımından işçi, işveren ve devletin işbirliği öngörülmekte ve genel olarak iflastan önceki 3 aya ait ücret alacaklarının güvence altına alınması amaçlanmaktadır. Sözleşmede dikkati çeken önemli bir başka husus ise, eğer işçi alacaklarına imtiyaz tanınması yöntemi benimsenirse, bu alacakların sosyal güvenlik ve kamu alacakları gibi diğer imtiyazlı alacakların önünde yer almasını öngörmesidir.

---

<sup>54</sup> **Aydın, U.:** Uluslararası Hukukta ve Türk Hukukunda İşverenin İflası halinde İşçi Alacaklarının Korunması, İHD, Ankara, sy. 67.



İLO, garanti fonu bakımından ise, Fonun kamusal olmasını ve finansmana işverenlerin katılımını da öngörmektedir.1999 yılı başı itibari ile sözleşmeyi 11 ILO üyesi ülke onaylamıştır.

AB ise ILO'dan önce 1980 de çıkardığı Direktif ile işverenlerin iflası halinde işçilerin korunmasına yönelik ayrıntılı hükümler getirmiştir. AB'nin ilgili 80/987 sayılı Direktifinin göze çarpan en önemli özelliği iflas halinde işçi alacaklarının devlet ve oluşturulacak ve finansmana işverenlerinde katılacağı bir garanti fonu ile korunması yolunu benimsemesidir. Direktif imtiyaz yolu ile koruma yöntemine olanak tanımamıştır. AB'nin Direktifi genel olarak iflastan önceki üç aylık dönemde işçi ücretlerini korumayı ve ayrıca ILO'nun 173 sayılı Sözleşmesinden farklı olarak iflas sebebi ile sosyal güvenlik haklarının kaybını önlemeyi amaçlamaktadır. Bunu dışında AB'nin Direktifi belli işkolları bakımından ve belli ülkeler açısından kapsamı daraltma ve bazı işçilerin güvenceden yararlanma olanağının kaldırılmasına da izin vermektedir.

Ülkemizdeki düzenlemeye göre işçilerin iflastan önceki bir yıl içinde muaccel olan alacakları iflasın tasfiyesinde imtiyazlı alacaklar olarak kabul edilmiştir. Ancak, İİK'nin düzenlemesine göre kamu alacakları ile rehinli alacaklar işçi alacaklarının önünde gelmektedir. Özellikle günümüzde, ticaretle uğraşan kesimin büyük ölçüde bankalarla kredi ilişkilerine girmesi ve bankalarında bu krediler karşılığında firmalardan ipotek almaları uygulamada iflas halinde çoğunlukla, bankalar tarafından firmaların tüm varlıklarına el konulması sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda da, iflastan bir yıl önceki döneme ait olan ücret alacakları, kanunda korunma amacı güdülmesine rağmen uygulamada rehin alacakları ve kamu alacakları oldukça yüksek olduğundan çoğunlukla firma ve şirketlerin tüm mal varlıklarını tüketmekte ve bu sebeple işçilerin iflas öncesi bir yıllık ücret alacaklarının öncelikli olarak ödenmesi mümkün olmamaktadır. Alacakların da en azından iflastan sonraki işçi alacakları ile birlikte iflas masası alacağı olarak kabul edilip, rehinli alacaklardan önce ödenmesinin sağlanması, işçi menfaatlerinin korunması ilkesi uyarınca yerinde olacaktır<sup>55</sup>.

İş sözleşmesi, işverenin iflası ile sona ermez. Türk hukukunda iflasın açılması ile iş sözleşmesin kendiliğinden sona ereceğini öngören bir hüküm bulunmamaktadır. İcra

---

<sup>55</sup> Keser, H.: Türk Hukukunda İşçi Alacaklarının Korunması, 1998, sy. 40.

İflas Kanununun 198 ve 224. maddelerinde öngörülen iflas İdaresinin seçim hakkı ve sözleşmenin aynen ifasına karar vererek iş vermeye devam edebilmesi, iflasla sona ermediği göstermektedir. Ayrıca, iflas halinde sözleşmenin ifasını engel bir imkânsızlık Halide oluşmamaktadır. İşverenin iflasından sonra da hem müflis işveren (İflas İdaresi) hem de işçi hala sözleşmeyi ifa edebilecek durumdadırlar. Öğretide iflasın açılmasıyla iş sözleşmesinin sona ermediği kabul edilmektedir. Yargıtay da verdiği bir karar da “öteyandan önceki işverenlerin iflası ile hizmet akdinin sona erdiği de kabul edilemez. Çünkü davacı iflastan sonra da çalışmasını sürdürmüştür. Önceli dönem için süre ve ücret dikkate alınarak hüküm kurulmalıdır.” hükmüne vararak iş sözleşmesinin işverenin iflası ile birlikte sona ermediğini açıkça kabul etmiştir<sup>56</sup>.

İşletmenin ve işyerinin idaresi ve yönetim yetkisi, iflas masasında olduğundan, masa öncelikle işyeri ve işletmenin faaliyetinin sürdürülmesinin iflas masasının menfaatine olup olmadığına karar verir. Eğer işletmenin faaliyetinin sürdürülmesi mümkün değilse, iflas idaresi bildirim önellerine uyararak (İş Kanunu m. 17) iş sözleşmelerinin feshi yoluna başvurabilir. İşverenin iflası her ne kadar iş sözleşmesinin feshi için haklı bir neden olarak kabul edilmese de geçerli bir neden (İş Kanunu m. 18) olarak kabul edilmelidir.

İşverenin iflası halinde işçinin haklarını ne şekilde koruyacağı esas olarak BK. md. 346’da düzenlenmiştir. Buna göre işveren borç ödemekten acze düştüğünden işçi işverenden uygun bir süre içinde kendisine teminat verilmesini isteyebilir. İşveren ve iflas idaresi bu süre içinde, teminat göstermezse, işçi sözleşmeyi fesh edebilir. Bu hüküm dışında işverenin acze düşmesi veya iflas durumunda işçi iş sözleşmesini 344 maddeye dayanarak fesh edemeyeceği genel olarak kabul edilmektedir. Ancak, bazı özel durumlar işverenin iflası veya aczi halinde işçiye iş sözleşmesini derhal fesih hakkı verebilir.,

4857 sayılı İş Kanunu<sup>2</sup>na göre işyerinin devrine ilişkin hükümler, iflas dolayısıyla mal varlığının tasfiyesi sonucu işverenin veya bir bölümünün baklasına devri halinde uygulanamaz. (m. 6/son)

İşçi iflas idaresinden kendisine yapılacak karşı edimin teminat altına alınmasını isteyebilir (İİK. m.198/I). Masanın göstermesi gereken teminat masa borcu olarak gösterilir. Zira, talep müflise değil, iflas masasına yöneltilenektir. Sözleşme iflas idaresi

---

<sup>56</sup> Y.9.H.D. 2.7.1986, E: 1986/5630, K: 1986/6915.

tarafından gereği gibi ifa edilmezse, işçi uğradığı zararı masa alacağı olarak ileri sürme hakkında sahiptir. İflas idaresi sözleşmenin aynen ifasına karar verdikten sonra gerekli teminat kendisine gösterilene kadar kendi edimini ifadan kaçınabilir. Verilen sürede gerekli teminat gösterilmezse, sözleşmeyi fesih edebilir.

İşverenin iflası halinde iflas idaresi, işçi ile sözleşmenin aynen ifa edilmesi veya edilmemesi konusunda seçin hakkında sahiptir. İflas idaresinin seçim hakkı kullanabilmesi için sözleşmenin iki tarafa borç yükleyen bir sözleşme olmasa, müflisin sözleşmeye taraf olması, sözleşmenin iflasla sona ermemiş olması ve sözleşmenin tamamen veya kısmen ifa edilmemiş olması gerekir.

İflas idaresinin seçim hakkından söze edebilmek için iş sözleşmesinin işyeri ile ilgili olması gerekir. Bu durumda iflas idaresi sözleşmenin devam etmesine veya etmemesine karar verebilir. İşverenin şahsı dikkate alınarak yapılan sözleşmelerde örneğin hasa bakıcı ile yapılan iş sözleşmelerinde, iflas idaresinin aynen ifaya karar vererek sözleşmeyi devam ettirmesi mümkün değildir. Müflis, sözleşmeyi devam ettirmek istemez ise, iflas idaresinin de sözleşmeyi aynen ifa etmesi mümkün olmayacağından işçi sözleşmenin ifa edilmemesinden dolayı uğradığı zararı BK. m. 325 uyarınca iflas alacağı olarak iflas idaresine yazdırabilir. Bu alacak iflasın açılmasından sonra doğduğu için öncelikli bir alacak değildir.

İflas idaresinin de sözleşmenin devam edip etmeyeceğine karar verebilmesi için zamana ihtiyaç vardır. Türk Hukukunda iflas idaresinin seçme hakkının kullanılması için bir süre öngörülmemiştir. Ancak en geç tasfiye bitimine kadar (adi tasfiye için 6 ay, İİK. m. 256) bu hakkın kullanılması gerekir.

İflas idaresi, işçi ile işveren arasında yapılmış olan iş sözleşmesine iflasın açılmasından sonra devam etmek istemez ve işçi tarafından talep edilen teminata uygun bir süre içinde vermezse, işçi BK. m. 346 hükmüne dayanarak sürenin sonunda iş sözleşmesini fesih edebilir. Bu durumda iş sözleşmesinin fesih için yasa da veya sözleşme de yer alan feshi ihbar süresine uymaya gerek yoktur. Zira madde sözleşmenin feshini ihbar etmeksizin derhal feshini öngörmektedir. İflas İdaresi, işçinin çalışmaya devam etmesini istemezse BK. m. 325 uyarınca işverenin temerrüdü halini oluşturur. Bunun sonucu olarak da işçi, sözleşmenin sona ermesine kadar, sözleşmede kararlaştırılan ücreti almaya hak

kazanır. İşçinin bu alacağı normal bir ücret alacağıdır. Bu alacak ücret niteliğinde olduğundan İİK m. 206 uyarınca birinci sırada önceliklidir.

### ***2.2.3.5. Geçici İş İlişkisinde İşyerinin Kapanması***

4857 sayılı İş Kanunu ile çalışma mevzuatımıza dahil edilen yeni çalışma şekillerinden birisi de “Geçici İş İlişkisi”dir. 4857 sayılı İş Kanununun Tasarısının Meclisteki görüşmeleri esnasında “ödünç” kelimesinin işçinin şahsına zarar verici bir anlam taşımakta olduğu düşüncesi ile eleştiriler yapılmıştır<sup>57</sup>.

4857 Sayılı İş Kanunu 7. maddesine göre “ işveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi; holding bünyesi içinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur. Ödünç iş ilişkisi, çalışma yaşamındaki bazı ihtiyaçlar nedeni ile ortaya çıkmıştır. Belçika, Fransa, Almanya, Hollanda gibi ülkelerde mesleki faaliyet olarak yapılan ödünç iş ilişkisi üçlü bir hukuki ilişki olarak kabul edilmiş ve özel düzenlemelere tabii tutulmuştur. Danimarka ve Birleşik Krallıkta özel düzenlemeler yapılmamış ve konu iş hukukunun genel prensipleri içinde ele alınmıştır<sup>58</sup>.

Türk çalışma hayatında da 1960’lı yıllardan başlayarak, şirket toplulukları ve holdinglerin sayısı artmış ve bu kuruluşlarda ödünç iş ilişkisi uygulanmaya başlamıştır.

İşçinin yeni işyerinde ancak aşağı yukarı aynı işi yapması koşuluyla ödünç verilebilmesi mümkündür. İşçi bir başka işveren ait işyerinde çalışmakla birlikte bu çalışmayı, kendi işvereni nam ve hesabına yapıyorsa geçici iş ilişkisinin varlığından söz edilemez<sup>59</sup>.

Geçici iş ilişkisinin süresinin en çok on sekiz ay olduğu kabul edilmelidir.

İşçinin iş görme edimini ifa ettiği işyerinin kapanması halinde, işçinin sürekli işvereni ile olan iş sözleşmesi varlığını devam ettirir. Bu durumda işveren işçiyi kendi işyerinde çalıştırmak ya da ücretini ödemek zorundadır. Zira, diğer bir işverenle geçici iş

---

<sup>57</sup> **Odaman, S.:** Türk İş Hukuku açısından Ödünç İş İlişkisi Kavramı, İstanbul 2007, sy. 15.

<sup>58</sup> **Tuncay, C.:** İş Kanunu Tasarısındaki Ödünç İş İlişkisi ve Eleştirisi, Mercek, Nisan 2003, sy. 63.

<sup>59</sup> **Alpagut, G.:** Mesleki Anlamda Geçici İş İlişkisi, Sınırlamadan Teşvik’e, Tuncay’a Armağan, sy. 262.

ilişkisi kurulmuş olması işverenin ücret ödeme borcunu ortadan kaldırmaz (İş Kanunu m. 7/III). İşçinin geçici iş ilişkisi kurulan işverenin yanında çalıştığı süreye ilişkin ücret ve sigorta primlerinde her iki işverende birlikte (müteselsilen) sorumlu olduklarından, sürekli işveren, işçinin ödenmeyen ücret ve diğer alacaklarını işçiye ödemek zorundadır.

Sürekli işverenin işyerinin kapanması halinde geçici iş ilişkisi sona erer. İşçi geçici işverenin işyerinde çalışmaya devam ediyorsa artık geçici işverenle işçi arasında iş sözleşmesi kurulmuş sayılır. Eğer devralan işveren, işçiyle iş sözleşmesi yapmak istemiyorsa, devir sözleşmesinde belirtilen sürenin sonunda aralarındaki ilişki kendiliğinden sona erer.

Sürekli işverenin işyerinin, geçici iş ilişkisi devam ederken kapanması durumunda, yasa da geçici işverenin sorumluluğu olduğu açıkça bildirilmeyen işçi alacaklarından, geçici işveren de sorumlu olup olmayacağı sorusu akla gelebilir. Yasa da geçici işverenin sorumluluğu, işçinin kendisinde çalıştığı sürede ödenmeyen ücretlerinden işçiyi gözetme borcundan ve sosyal sigorta primlerinden ibarettir. Bu sayılanlar dışında işçinin kıdem, ihbar, geçersiz fesih tazminatı gibi alacaklarından geçici işverenin, işçinin kendisinde çalıştığı süreyle sınırlı da olsa herhangi bir sorumluluğu bulunmamaktadır.

Geçici işverenin işyerinin kapanması durumunda işçinin, sürekli işverenle iş sözleşmesi devam ettiği için geçici işçi, sürekli işverenin işyerinde çalışmaya devam etmek, sürekli işveren de iş vermekle yükümlüdür. İş sözleşmesi işçiyle sürekli işveren arasında yapılmış olduğundan, geçici işverenin işyerinin kapanması durumunda, geçici işveren iş sözleşmesini sona erdirmez. Sona eren, geçici iş ilişkisine ilişkin sözleşmedir. İşçinin çalıştığı bölümün kapatılması durumunda iş sözleşmesi geçerli nedenle sona erdirilemez. İş Kanunu madde 18’de düzenlenen “... işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan...” geçerli nedenlerin sürekli işverenin işyerin de ortaya çıkması gerekir. Geçici işverenin işyerinde çalıştığı döneme ilişkin alacaklarından sürekli işveren de sorumlu olduğundan, işçi önceki döneme ilişkin alacaklarını sürekli işverenden talep edebilir. Bu konuda işverenler arasında yapılmış anlaşmalar işçiyi bağlamaz. İşçi her iki işverenden de talepte bulunabilir.

#### 2.2.4. İşyerinin İdarece Kapatılması

Ülkelerin sanayileşmesine paralel bir biçimde işçilerin sağlık ve güvenlik içinde çalışmasının sağlanması çözümü gereken en önemli sorunlardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Toplumun tüm bireylerinin yararlandığı sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin bedelini çalışanlara ödetmeme kaygısı çağdaş toplumların başlıca amaçlarında birini oluşturur. Bu nedenle iş hukukunun en önemli amacı, her şeyden önce işçilerin yaşamlarını ve beden bütünlüklerini korumak olmuştur. Dünya da ilk iş yasaları işçilerin iş sağlığını ve güvenliğini sağlamak amacıyla getirilmiş ve iş hukuku ilk önce işçilerin sağlığını ve beden bütünlüğünü koruma hukuku olarak gelişmiştir<sup>60</sup>. Önemli olan, sağlıklı çalışanın, çalışma ortamında Sağlık Dengesinin bozacak olan nedenlerin bir bir ortaya çıkarılması ve ortadan kaldırılması veya minimize edilmesidir<sup>61</sup>. Avrupa Normlarından yararlanılarak yapılan yasa çalışmaları yanında ülkemiz bilim adamlarının deneyimlerinden de yararlanarak ihtiyaca ve gerekliliklere uygun düzenlemeler yapılması işyerlerinin idarece kapatılmasını engelleyecektir.

İşçi-İşveren ilişkilerinde Devletin rolü ve müdahalesi söz konusudur.1945 yılında kurulan Çalışma Bakanlığı, 1983 yılı sonunda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı adını almıştır.3146 sayılı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri hakkında kanun, 2. maddesinde bakanlığın görevlerini saymıştır. Bakanlığın en önemli görevleri, çalışma barışının sağlanması, çalışma hayatının düzenlenmesi ve denetlenmesidir.

Çalışma hayatı ile ilgili mevzuatın uygulanmasını izleme ve denetleme görevi devletindir. Devlet bu görevini Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı teşkilatları ve kısmen de belediyeler eli ile yerine getirmeye çalışmaktadır<sup>62</sup>.

İş hayatının denetimi ile ilgili hükümler İş Kanununun 91-97 maddelerinde yer almaktadır. Deniz - İş Kanununun 49. maddesi ile Basın - İş Kanununun 24. maddesi iş Teftişi

---

<sup>60</sup> **Süzek, S.:** İşçilerin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Hakları ve Yükümlülükleri, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Haziran 2005, sy. 610.

<sup>61</sup> **Sabuncu, H.:** Yasalarda Risk Kavramı, İş Sağlığı Veri Tabanı ve Risk Değerlendirmesi, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Haziran 2005, sy. 635.

<sup>62</sup> **Süzek, S.:** İş Güvenliği Hukuku, Ankara 1985.

konusunda İş Kanununun ilgili hükümlerine atıfta bulunmaktadır. İş Teftişine ilişkin ayrıntılı kurallar ise İş Teftişi Tüzüğünde yer almaktadır. Ayrıca, “Askeri işyerleri ile Yurt emniyeti için Gerekli Maddeler İmal olunan İşyerlerinin Denetim ve Teftişi Hakkında Tüzük”de bulunmaktadır.

Ülkemiz, LO’nun 81 sayılı Sanayi ve Ticarete İş Teftişi Hakkındaki Sözleşmesi onaylamıştır.

İş Hayatının denetimi esas itibari ile Çalışma ve sosyal Güvenlik Bakanlığınca görevlendirilmiş iş müfettişleri vasıtası ile yapılır. Bu amaçla Bakanlıkta İş Teftiş Kurulu ve Taşra Teşkilatında İş Teftiş Grup Başkanlıkları kurulmuştur. Kurula bağlı iş Müfettişlerinden bir bölümü işin yürütümü, diğer bir bölümünde işçi sağlığı ve iş güvenliği konularında denetim yapar. Uygulamada, işin yürütümünü denetleyenlere “Sosyal İş müfettişi”, ve diğerlerine ise “Teknik İş Müfettişi” denilmektedir. Teknik müfettişler, meslek itibari ile Tıp doktoru, mühendis, eczacı gibi kişilerden oluşur. Halen teknik iş müfettişlerinin çoğu mühendistir.

İlgili kanun ve tüzük hükümlerine göre, İş Müfettişleri görevlerini yaparken, işin normal seyrini, işleyişini zorunluluk olmadıkça aksatmamak ve durdurmamakla yükümlüdürler. Müfettişin görevini kötüye kullanması, kendisine veya başkasına yarar sağlamak ya da işverene zarar vermek kastı ile hareket etmesi halinde Türk Ceza Kanununun hükümlerine göre cezalandırılması söz konusu olur<sup>63</sup>.

İş Müfettişleri, yaptıkları denetim sonucunda öğrendikleri işyerlerine ait bilgileri gizli tutmakla, bilgilerine başvuru veya ihbarda bulunan işçilerin ve diğer kişilerin adlarını açıklamamakla yükümlüdürler. Müfettişler, görevlerini yaparken, tarafsız olmak zorundadırlar.

Eşlerine, üçüncü dereceye kadar olan kan sihri hasımlarına ait olan veya bunların yönetimindeki işyerlerinde denetim yapamazlar.

İş Müfettişleri görevlerini yapmak üzere, gündüz herhangi bir saate gece ise ancak çalışılan saatte işveren veya vekiline haber vermeksizin ve izin almaksızın işyerine, bölüm ve eklentilerine girme yetkisine sahiptirler. İşveren, işçiler ve konu ile ilgili kimseler, müfettişlerin sorularını cevaplamak, gerekli bilgileri vermek zorundadırlar. Müfettişler,

---

<sup>63</sup> Şakar, M.: İş Hukuku Uygulaması, İstanbul 2003, sy. 37.

işyeri defter ve kayıtlarını inceleyebilir, örnek ve suret alabilirler. İşçilere işverenin telkinde bulunarak, gerçek durumu saklayacak davranışlara zorlaması, ifade veren işçilere kötü davranması, cezai müeyyidelere bağlanmıştır.

İş Müfettişlerin denetimleri yazılı bir belge haline getirilir. Bu belgeler aksi ispatlanana kadar kesin delil sayılırlar (İş Kanunu m. 92). Teftiş sonucu Çalışma ve sosyal Güvenlik Bakanlığı Bölge Müdürlüğüne iletilir.

Hukuki ve cezai yaptırımlardan farklı olarak idari yaptırımların uygulanabilmesi için, her hangi bir yargı kararına ihtiyaç yoktur. İdari yaptırımları uygulama yetkisi, tamamen idareye tanınmış bir yetkidir. İdari yaptırımlar, işin durdurulması, işyerinin kapatılması, işçilerin çalışmaktan alıkonulması ve idari para cezası uygulanmasıdır.

İşyerinin kapatılabilmesinin ilk koşulu o işyerini kurma izni ve işletme belgesine tabii bir işyeri olmasıdır. 3572 sayılı yasa getirdiği hükümlerle kurma izni ve işletme belgesine tabii işyerlerinin sayısını azaltmış, böylece kapatma yaptırımına konu olabilecek işyerlerinin alanını daraltmıştır<sup>64</sup>.

İşyerinin kapatılmasının diğer koşulu, bu işyerini kurma izni ve işletme belgesi alınmadan açılmış olması veya geçici işletme belgesi alındığı halde, ikinci derecedeki verilen süre içinde yerine getirmemiş bulunmasıdır (İş Kanunu m. 75/B).

04 Aralık 2009 tarihinde yayınlanan işletme belgesi alınması hakkında yönetmelik gereğince, İşletme belgesi almak isteyen işveren veya işveren vekili, EK-1'de yer alan başvuru ve beyan formu ile bölge müdürlüğüne bizzat, posta yoluyla veya elektronik ortamda müracaat eder. Başvuru ve beyan formu esas alınarak başkaca bir işleme gerek kalmaksızın bölge müdürlüğü tarafından EK-2'de gösterilen işletme belgesi düzenlenerek ilgiliye aynı gün içinde verilir veya gönderilir. İşletme belgesi verilen işyerleri, yine aynı gün ilgili iş teftiş grup başkanlıklarına bildirilir. Açıldığında bu Yönetmelik kapsamına girmemekle birlikte, daha sonra Yönetmelik kapsamına giren işyerleri için işletme belgesi alınması zorunludur. Bu durumda işveren veya işveren vekili, bu yükümlülüğün başladığı tarihten itibaren en çok otuz iş günü içerisinde EK-1'de yer alan başvuru ve beyan formu ile bölge müdürlüğüne bizzat, posta yoluyla veya elektronik ortamda müracaat eder.

---

<sup>64</sup> **Süzek, S.:** İşyerinin Kurulması, Faaliyetinin Durdurulması ve Kapatılması, Prof. Dr. Nuri Çelik'e Armağan, İstanbul 2001, sy. 1347.



İşletme belgesi verilen işyerleri, iş müfettişlerince işletme belgesi talebinden en geç üç ay içerisinde teftiş edilir. İşyerinde yapılan teftişte, iş sağlığı ve güvenliği açısından başvuru ve beyan formunda belirtilen hususlar incelenir. Aykırılığın giderilmesi için işveren veya işveren vekiline üç ayı geçmemek üzere süre verilir. Verilen süre sonunda aykırılıkların giderilmemesi durumunda işyerinin işletme belgesi iptal edilir.

Kurma izni ve işletme belgesi almayan veya geçici işletme belgesi alındığı halde, verilen önel içinde eksikliklerini tamamlamayan işyerleri diğer koşullarında varlığı halinde kapatılır.

İşyerinin kapatılmasının (veya işin durdurulmasının) bir diğer koşulu işyerinde işçiler için bir yaşamsal tehlikenin olmasıdır (İK75/B). O halde işyerinde iş güvenliği açısından herhangi bir tehlikenin varlığı yeterli değildir. Bu yaptırımın uygulanabilmesi için örneğin makine koruyucusunun bulunmaması, eskimiş buhar kazanının her an patlayabilecek durumda olması, metan gazının yüksekliği nedeni ile gruzu patlaması olasılığının yüksek bulunması gibi işçilerin yaşamında mal olabilecek önemli bir iş güvenliği tehlikesinin varlığı gereklidir.

İş Kanununun 79. maddesinde ve işyerlerinde “İşin Durdurulmasına ve İşyerlerinin Kapatılmasına dair Tüzük”te düzenlenmiştir. İşin durdurulması, çalışma hayatının denetimi sonucunda uygulanan en etkili idari yaptırımlardan birisidir. Çünkü işveren, işi durdurma nedenini ortadan kaldırmadıkça, işyeri üretim faaliyetine yeniden başlayamaz. Bu durumda işveren iş mevzuatına aykırı tutuma son verecektir.

Bir işyerinin tesis ve tertiplerinde, çalışma yöntem ve şekillerinde, makine ve cihazlarında işçilerin yaşamı için tehlikeli olan bir husus tespit edilirse, bu tehlike giderilinceye kadar işyerlerini iş sağlığı ve güvenliği bakımından denetlemeye yetkili iki müfettiş, bir işçi ve bir işveren temsilcisi ile Bölge Müdüründen oluşan beş kişilik bir komisyon kararıyla, tehlikenin niteliğine göre iş tamamen veya kısmen durdurulur veya işyeri kapatılır. Komisyona kıdemli iş müfettişi başkanlık eder. Komisyonun çalışmaları ile ilgili sekretarya işleri bölge müdürlüğü tarafından yürütülür. Komisyona işçi temsilcisi olarak, bölge müdürlüğü görev alanı içinde her işkolu için, kendisine mensup işçi sayısı en yüksek olan işçi sendikaları konfederasyonu yönetim kurulunca bir asil, bir yedek üye seçilir.

İşçi ve işveren temsilcilerinden ölüm, çekilme gibi sebeplerle ayrılanların yerlerini yedekleri alır. Yedekleri yoksa, bölge müdürünce yapılacak bildirim üzerine altı iş günü içinde yenileri seçilir. Süresinin bitiminden önce görevinden ayrılanların yerlerine gelenler, ayrılanların sürelerini tamamlar.

Askeri işyerleri ile yurt emniyeti için gerekli maddeler üretilen işyerlerindeki komisyonun yapısı, çalışma şekil ve esasları Milli Savunma Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca birlikte hazırlanacak bir yönetmelikle belirtilir. Bu maddeye göre verilecek durdurma veya kapatma kararına karşı işverenin yerel iş mahkemesinde altı iş günü içinde itiraz etmek yetkisi vardır. İş mahkemesine itiraz, işin durdurulması veya işyerinin kapatılması kararının uygulanmasını durdurmaz.

Mahkeme itirazı öncelikle görüşür ve altı iş günü içinde karara bağlar. Kararlar kesindir. İşyerlerinde işin durdurulmasına veya işyerlerinin kapatılmasına dair tüzük işyerinin kapatılması kararının nasıl uygulanacağını 14. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre, Bölge Çalışma Müdürü, Komisyonun aldığı işyerini kapatma kararını bizzat kendi uygulamaz. Bir yazı ile mülki amire gönderir. Mülki amirin emri üzerine, işyeri güvenlik güçlerince, çalışmadan alıkonulacak tedbirler de alınarak kapatılır ve mühürlenir. Eğer işveren kapatılan işyeri için kurma izni ve işletme belgesi almışsa, bu durum Bölge Çalışma Müdürlüğünce mülki amire bildirilir. Mülki amirin işyerini açılması için emir vermesi üzerine, güvenlik güçlerinde mühür sökülerek işyeri yeniden açılır.

Bir işyerinde çalışan işçilerin yaş, cinsiyet ve sağlık durumları böyle bir işyerinde çalışmalarına engel teşkil ediyorsa, bunlar da çalışmaktan alıkonulur.

İş mahkemelerinin, işin durdurulması kararlarının kaldırılmasına dair kararları bölge müdürünce yerine getirilir; işyerinin kapatılması kararlarının kaldırılmasına dair kararları ise bölge müdürlüğünce mülki amire intikal ettirilir. Mülki amirin emriyle işyeri güvenlik kuvvetlerince açılır. İşin durdurulması veya işyerinin kapatılması sebebiyle işsiz kalan işçilere işveren ücretlerini ödemeye veya ücretlerinde bir düşüklük olmamak üzere meslek veya durumlarına göre başka bir iş vermeye zorunludur.

İşveren ya işsiz kalan işçilerin ücretlerini ödemeye devam edecek, ya da işçilere yeni bir iş verecektir. İş K. m. 79 uyarınca işin durdurulması ya da kapatılması halinde, işveren hukuken temerrüde düşmüş alacaklı olarak kabul edilmiştir. İşçilerin ücretlerini

ödemeye devam etme yerine, bu işçilere başka bir iş verme yolunu seçerse, bu durumda verilen yeni işin işçilerin işçilik haklarında ve çalışma koşullarında olumsuz yönde bir değişikliğe yol açmaması gerekir.

İşin durdurulması halinde, işçinin meslek ve durumuna uygun bir iş verilmelidir.

Değişikliğin işçi tarafından kabul edilmemesi halinde işverenin iş sözleşmesini bu nedene dayanarak fesh edemez. İşin durdurulması veya kapatılmasından dolayı hiçbir kusuru olamayan işçi cezalandırılmış olacaktır. İşveren ücret ödeme yerine, yeni bir iş verme yoluna gittiğinde, bu yeni işin, iş şartlarında esaslı değişiklik yapıldığı gerekçesi ile işçi tarafından kabul edilmemesi durumunda artık ücret ödeme zorunda olmadığını ileri süremez.

Yargıtay'ın 2007 yılında ele aldığı bir olayda; kanun yoluyla kapatılan işyerlerinde çalışan işçilerin değişik işkolunda başka bir işyerine nakledilmeleri halinde, kapatılan işyerinde uygulanan toplu iş sözleşmesi hükümlerinin farklı iş kolundaki işyerine nakledilen işçilere uygulanmaya devam edip edilmeyeceğine ilişkindir<sup>65</sup>. Yüksek Mahkemeye göre işveren değişmiştir. Ancak toplu iş sözleşmesi bu nedenle sona ermez. Davacı işçi toplu iş sözleşmesinden, yeni işyerinde uygulanan Toplu İş Sözleşmesi olan üye olduğu tarihe kadar yararlanır. Aksi halde toplu iş sözleşmesini koruyan normatif hükümleri çiğnemiş olur. İşçilerin çalıştığı işyeri bir kanun ile kapatılmış ve işçilerde farklı işkollarındaki çeşitli belediyelere aktarılmıştır. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 25/5 hükmü gereği farklı bir işkolundaki işyerine nakledilen işçilerin sendika üyeliği sona ermiştir. Yargıtay kararında yer alan “2821 sayılı kanunun önceliği yoktur. Sumer'e göre, “25 madde burada uygulanamaz” görüşüne katılmak mümkün değildir<sup>66</sup>. Uyuşmazlık konusu olayda toplu iş sözleşmesi sona ermemiş, işçilerin işkolu değişmesi nedeni ile toplu iş sözleşmesinden yararlanmaları ortadan kalkmıştır. Yargıtay'ın görüşünü bir an için yerinde olduğunu kabul ettiğimizde bir başka sorun daha ortaya çıkmaktadır. İşçilerin nakledildiği işyerinde, yürürlükte bulunan bir toplu iş sözleşmesinin bulunması halinde, aynı dönemde aynı işyerinde birden çok toplu iş sözleşmesi geçerlilik kazanacaktır. Oysa bu durum Anayasanın 53. ve 2822 sayılı kanununun 3. maddesinde yer alan “Aynı işyerinde

---

<sup>65</sup> Y.9.H.D. 5.12.2007, E: 2007/5989 K: 2007/37055.

<sup>66</sup> **Sumer**, H.H.: Toplu İş İlişkileri Açısından Yargıtay'ın 2007 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, İstanbul 2009, sy. 262.

aynı dönem için birden fazla toplu iş sözleşmesi yapılamaz ve uygulanamaz” hükmüne aykırılık teşkil eder.

4857 sayılı iş kanununda yazılı olan idari para cezaları o yerin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bölge Müdürü tarafından verilir. Verilen idari para cezalarına dair kanunlar, ilgililere 11.02.1959 tarihli ve 7201 sayılı tebligat Kanunu hükümlerine göre tebliğ edilir. Bu cezalara karşılık en geç 7 gün içinde yetkili idare mahkemesine itiraz edilebilir. İtiraz, idarece verilen cezanın yerine getirilmesini durdurmaz. İtiraz üzerine verilen karar kesindir. İtiraz, zaruret görülmeyen hallerde evrak üzerinde inceleme yapılarak en kısa sürede sonuçlandırılır. Bu kanuna göre verilen idari para cezaları 21.07.1953 tarihli ve 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulu Kanun hükümlerine göre tahsil olunur. (İş Kanunu m. 108)

Deniz - İş Kanunu ve Basın - İş Kanundaki cezalarda 06.05.2003 tarihinde yayınlanan 4854 sayılı kanunla idari para cezasına dönüştürülmüştür.

### **2.2.5. İşyerinin Devri ve İşyerlerinin Birleşmesi**

İşyeri, bir yandan girişim özgürlüğü çerçevesinde alınan hukuki kararların konusunu oluşturmakta, bu çerçevede kapatabilmekte yahut bir başka kişiye devredilebilmekte; öte yandan, bu organizasyonun zorunlu unsuru olan işçinin organizasyonla ilişkisi, işyerinin salt işverenin mal varlığının bir parçası olarak değerlendirilmesini engellemektedir<sup>67</sup>.

Modern iş hukukun en temek amaçlarından biri işçilerin iş güvencesini sağlamaktır. İşçilerin iş güvencelerini tehlikeye sokan en önemli nedenlerden biri ise, işyerlerinin veya işletmelerin bir başka işverene devir, nakil, özelleştirme, nevi değiştirme gibi usullerle devredilmesidir.

İşyeri Devrinde İşçilerin Kazanılmış Haklarının Korunmasına İlişkin Üye Ülke mevzuatlarının Yakınlaştırılmasına Dair 77/187/AET (bugün 2001/23/AB sayılı yönerge) sayılı yönerge ile işyeri devri halinde işçilerin kazanılmış haklarının korunması üye devletlerin gündemine taşınmıştır. 77/187/AET sayılı yönergenin çıkış amacı Avrupa Birliğindeki (o dönemde AET) işçi-işveren ilişkilerini değil, işletmeler arasındaki işgücü

---

<sup>67</sup> Yenisey, K.D.: İş Hukukunda İşyeri ve İşletme, İstanbul 2007, sy. 174.

hareketliliğini düzenlemektedir. İşletmeler arasındaki rekabet; teknoloji, ürün kalitesi gibi pek çok nedenden kaynaklanabilir. 1977 Kazanılmış Haklar Yönergesi ile işgücü maliyetlerinin bir rekabet unsuru olarak kullanılması önlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle rekabet nedeniyle işyeri devredilse dahi, işyerinde çalışan işçilerin kazanılmış hakları korunacaktır.

Yönerge kapsamında devir söz konusu olduğunda, devir halinde devreden iş sözleşmesi veya iş ilişkisinden doğan hak ve borçlar devralana geçer. Burada sözleşme ilişkisinin bir bütün olarak tüm hak ve borçları ile devralan yani işverene geçmesinden bahsedilmektedir. Devirden önce sona ermiş, sözleşmelerle devralan yeni işverenin bir bağlılığı söz konusu değildir. Ancak; devirden önce iş sözleşmesi fesh edilmiş, bildirim süreleri ise henüz dolmamışsa, Yönerge hükümleri uygulama alanı bulacak ve devir alan yeni işverenin sorumluluğu devam edecektir. Aynı yönerge 4. maddesi ile fesih yasağı getirerek işçiye feshe karşı korumayı amaçlamıştır. Bu maddeye göre, işletmenin ya da işyerinin tamamının ya da bir bölümün başkasına devir her iki işveren bakımından iş sözleşmesinin feshi için başlı başına bir neden değildir. Yönerge, işyerinin devir ile işçilerin durumlarının kötüleşmesini önlemek istemiştir. Ancak 4/1 maddesine göre, ekonomik, teknik veya organizasyona ilişkin sebeplerle yapılacak fesihlere bu durum engel oluşturmaz. Bu fesih hakkı hem işçiye hem de işveren tanınmıştır. 7. maddeye göre bu nedenlerle işten çıkarmanın haklı sayılabilmesi için iş sözleşmesinin feshinden önce işçilerin işletme içinde, çalışma konuları ile ilgili, başka bir işte çalıştırılıp, çalıştırılmayacağına araştırması, bu konuda işçi ya da sendika temsilcileri ile gerekli görüşmelerin yapılmış olması zorunludur<sup>68</sup>.

Fransız hukukunda, işyerinin miras, satış, birleşme, şirketleşme yolu ile el değiştirmesi halinde, işverenin hukuki durumunda meydana gelen değişiklikler, iş ilişkisinin devamını etkilememekte, mevcut iş sözleşmeleri yeni işverenler hüküm ve sonuç doğurmaya devam etmektedir.

İngiliz Hukukunda, AB'nin 77/187 sayılı yönetmeliğine uyum amacı ile çıkarılan işletmenin devri yönetmeliği hazırlanmıştır.

---

<sup>68</sup> **Şimşek, V.:** İşyeri Devri, <http://www.türk.hukuksitesi.com>

İtalyan Medeni Kanunu'na göre işletmeyi devir alan işveren belli bir süre içerisinde iş sözleşmesini fesih etmezse sözleşmeye otomatik olarak, taraf olmaktadır.

İsviçre borçlar kanununun 333. maddesi uyarınca, işveren işyerini başka birine devir ettiğinde, işçinin deviri kabul etmemesi dışında iş ilişkisi bütün hak ve borçlar ile devir alana geçer.

Bir işyerinin devri daha geniş anlamı ile başka işverene geçmesi ya da işverenin değişmesi, iş ilişkisini çok yönlü etkilemektedir. Bu etkilerin başında, işverenin değişmesi halinde, iş ilişkisinin sona erip ermeyeceği, gelmekte, bu sorunun çözümünde iş ilişkinse süreklilik sağlanması ve işçi yönünden bir iş güvencesine ulaşılması gelmektedir<sup>69</sup>.

4857 sayılı iş kanununun 6. maddesinde işyerini veya bir bölümünün devri başlığı altında düzenlenmiştir. İşyerinin devri ile birlikte devir tarihinde devreden işveren ile işçiler arasında var o alan tüm iş sözleşmeleri devir alan işverene geçecektir. Bunun için devir işleminin taraflarının ayrıca bir karar almalarına gerek yoktur. Devir eden işveren ile Devir alan işverenin aksi yönde anlaşmaları da yasa hükmü karşısında geçersizdir. İş ilişkilerinin devir alan işverene geçmeyeceği ya da işçilik haklarından sorumlu olunmayacağı şeklinde bir anlaşma sonuç doğurmaz, taraflar iş sözleşmesinin devir alan işverene geçmesini istemiyorlarsa, devir öncesinde iş ilişkisinin sonlandırılması gerekecektir.

İşçi ve işveren arasında, yapılmış olan yazılı iş sözleşmesinden doğan tüm yükümlülükler, devir alan işverene geçecektir. Örneğin iş sözleşmesinde öngörülen ikramiye, ödeme, ücret artışı yapma gibi yükümlülükler ve cezai şart ödemeye dair hükümler devir sonrasında da iş sözleşmesi taraflarını bağlamaya devam edecektir.

İşyerinin devri halinde, devir alan işverenin yeni çalışma şartları çerçevesinde, işçiye değişiklik önerisi yöneltilebilir. Bu durumda işçi üç ihtimal ile karşı karşıya kalır. İşçi öneriyi kabul edebilir. Bu durumda iş sözleşmesi değiştirilmiş hükümleri ile beraber devam eder. Alman hukukunda, işçinin değişikliği kabul etmesi durumunda, yeni bir iş sözleşmesinin kurulmuş olduğu kabul edilmekteyse de bu hukuk sisteminde, iş sözleşmesinin devir alan işverenle devam edebilmesi için, alacağın temliki hükümlerine göre işçinin onay vermesi gerektiği unutulmamalıdır. Türk Hukuku bakımından ortada

---

<sup>69</sup> Çankaya, O.G./Çil, Ş.: İş Hukukunda Üçlü İlişkiler, Ankara 2006, sy. 188.

artık yeni bir sözleşmenin varlığından bahsedilmeyecek, eski sözleşmenin devam ettiği düşünülecektir. İkinci olarak işçi, bu değişiklik önerisini ret edebilir. Bu durumda devir alan işveren, çalışma şartlarının değişikliğinin kabul edilmemesi nedeniyle ancak geçerli bir neden varsa iş sözleşmesi değişiklik feshi ile sona erdirilebilir. Üçüncü ihtimalde, işçinin bu değişiklik önerisini çekince koyarak (ihtirazi kayıtlı) kabul etmesidir. Bu durumda çekincenin açık ve anlaşılır olması gereklidir. Bu durumda işyerini devralan işverenin geçerli bir nedenin ortaya çıkması ile değişiklik feshi hakkını kullanabilmesi söz konusu olabilecektir<sup>70</sup>.

Önemli olan devir alan işverenin sadece akitlerine taraf olması değil, iş ilişkisi kapsamındaki bütün hak ve borçları kısaca çalışma şartlarını üstlenmesidir. Bunlar her şeyden önce, hizmet aktinden doğan hak ve borçlardır. Kapsamında hizmet aktinin hükmü ve eki niteliğindeki personel yönetmeliği, iç yönetmelik veya başka ad ile düzenlenmiş çalışma şartları ile işyeri uygulaması da dahildir. İşverence yürürlüğe konulan talimatlar, geçerliğini korurlar<sup>71</sup>.

Önceli işverence, işçiye verilmiş olan disiplin cezaları, görevlerini yapması konusunda ve aksi halde, iş sözleşmesinin fesih edilebileceği noktasında yapılmış olan uyarılarda geçerlidir. Yine işe devamsızlık tutanakları da devir ile değerini yitirmez. İşçinin devir eden işverene verdiği zarar sebebi ile yapılmakta olan kesintiler de devir alanın hakları arasında yerini alır.

Tarafların doğmuş bulunan haklı fesih nedenleri işyeri devri ile değerini yitirmez ve fesih hakkı devralan işverence veya işçi tarafından devir alan işverene karşı kullanılabilir. İşyeri devri, 4857 sayılı İş Kanununun, 26. maddesinde öngörülen fesih için hak düşürücü süreye etki yapmaz. Devreden işverenin haklı fesih nedenini öğrenmesi üzerine 6 işgünlük süre işlemeye başlar ve bu arada işverenin devrinde devir alan işveren için yeni bir hak düşürücü süre devreye girmez. Devralan işverenin feshe konu olan olayı daha sonra öğrenmiş olması bu noktada sonucu değiştirmez.

İşyeri devri işçiye tanınan ihbar öneli içinde gerçekleşmişse, henüz iş sözleşmesi sonra etmediğinden bu işçi yönünden de iş sözleşmesi devir alan işverene geçmiş

---

<sup>70</sup> **Başbuğ**, A.: İş Sözleşmesinin Değişen Şartlara Uyarlanması, İstanbul 2007, sy. 79.

<sup>71</sup> **Ekonomi**, M.: İşyerinin Bir Bölümünün Devri ve İş İlişkisine Etkisi, Esener'e Armağan, Ankara 2000, sy. 331.

sayılmalıdır. İhbar öneli içinde çalıştırma yükümlülüğü de devir alan işverene aittir. Yasanın 27. maddesine göre iş arama izinlerini devir alan işveren kullandırmalıdır. Buna aykırılık halinde iş arama sürelerine ait ücretlerin zamlı olarak devir alan işverence ödenmesi gerekir. İhbar önelinin kullandırılmasından ve iş arama izinlerinin verilmemesinden devir eden işverenin sorumlu olduğu düşünülemez.

Belirli süreli iş sözleşmesi devir eden işverenle yapılmış olsa da, devir den sonra devir alan işverenin sözleşme süresi kadar işçiyi çalıştırma yükümlülüğü söz konusudur. Ancak devir alan işveren ile işçi arasında yeni bir sözleşme imzalanması durumunda bu yeni sözleşmenin kuralları uygulanır. Yargıtay'ın konu ile ilgili kararında Devir eden bankanın personel yönetmeliğinde kıdem ödülü olmasına rağmen devir alan işverenin personel yönetmeliğinde bu ödemeye yer verilmemesi ve devir alan işveren ile işçi arasında yapılan iş sözleşmesinde de bahis geçen ödemedeki söz edilmemesi halinde kıdem ödülünün ödenmesinin gerekmediği sonucuna ulaşmıştır<sup>72</sup>.

İşçi sözleşmesinde işçiye verilen eğitim karşılığında, belli bir süre çalışma şartı öngörülmüş ve işçi tarafından süresinden önce fesih halinde eğitim giderlerinin geri ödenmesi şartı mevcutsa, iş sözleşmesinin bu hükmü, işyeri devrinin ardından da işçiye bağlamaya devam eder. İşçinin taahhüt ettiği sürede çalışması gerekir. Aksi halde, devir alan işverene eğitim giderlerini ödemekle yükümlü olur.

Yasa da iş sözleşmelerini devir alan işverene geçtiği tarih devir tarihi olarak açıklanmıştır. Devir alan işverene geçecek olan iş sözleşmelerinin belirli süreli, belirsiz süreli olması, kısmi süreli veya tam süreli olması işçinin çağrı üzerine çalışması, deneme süresinin hüküm sürmesi veya işçinin geçici iş ilişkisi kapsamında başka bir işverene ait işyerinde işgörme edimini ifa etmesi bir farklılık doğurmaz. Her türlü iş sözleşmeleri mevcut şekli ile, çalışma koşulları ile birlikte devir alan işverene geçer.

Askıda olan iş sözleşmeleri de devir alan işverene geçecektir. Devir alan işveren askı süresi sonunda işçiyi işe başlatmak zorundadır. Aksi halde iş sözleşmesi devir alan işveren tarafında fesih edilmiş sayılır.

Devir alan işveren hizmet süresinin esas alındığı haklar bakımından önceki işveren yanında geçen süreleri de gözetmek zorundadır. İşçinin hizmet süresinin esas

---

<sup>72</sup> Y.9.H.D. 28.11.2005, E: 2005/3431, K: 2005/37363.



alındığı hakları ihbar ve kıdem tazminatı, yıllık izin hakkı ve iş güvencesinden yararlanma bakımından önem kazanır.

Devir alan ve devir eden işveren, devirden önce doğmuş bulunan ve devir tarihinde ödenmesi gereken borçlardan birlikte sorumludur. Ancak devir eden işverenin sorumluluğu devir tarihinden itibaren iki yıl ile sınırlıdır. Buna göre devir eden işverenin sorumlu tutulabilmesi için, devirden önce doğmuş ve devir tarihinde ödenmesi gereken bir hak bulunmalıdır. Devir edenin döneminde gerçekten fazla çalışma, hafta tatili, genel tatil çalışmaları karşılığı alacaklar ile ikramiye, prim gibi ödemeler ve yine ücret alacaklarından devir eden de, devir alan ile birlikte sorumludur.

Devir eden işverenin devirden sonra doğan işçilik alacaklarından sorumlu tutulması imkânsızdır.

Devir alan işverenin aynı iş kolunda kurulu başkaca işyerlerinin bulunması halinde, bu işyerlerinde uygulanmakta olan, iş koşullarının farklı olması durumunda, devir alan işyerinde çalışan işçiler yönünden eşit davranma borcu ortaya çıkabilir. Gerçekten devir alan işverenin diğer işçilerinin daha yüksek ücret alması ya da bazı sosyal hakların bulunması durumunda, devir alınan işyerinde çalışan işçilerinde bu hakları elde etmesi beklenmelidir.

Ekonomik ve teknolojik nedenler veya iş organizasyonundaki değişikliklerin sonucu olarak işçi ya da işverenden kaynaklanan bazı uygulamalar sonucunda doğabilecek haklı fesih imlanı belirtilmek istenmiştir. Örneğin işyerini devir alan işverenin, işyerinin yeniden yapılandırılması için yaptığı bazı görev değişikliklerinde, çalışma koşulları esaslı şekilde değiştirilmediği halde bunu kabul etmeyen ve hatırlatıldığı halde görevlerini yapmayan işçinin akdini iş kanunu 25 /II-h maddesine göre fesih edebilecektir.

İşyerinin kısmı devri, satış veya kira yoluyla işyerinin bir bölümünü başka bir işverene devir edilmesi buna karşılık altişverenlik ilişkisi, işin bir bölümünde bir alt işverenin iş alarak işçilerini çalıştırılmasıdır. İşyerinin devir edilen bir bölümü bir teknik amaca sahip ve bu işlevini ayrıldığı işyerinden bağımsız şekilde sürdürebilen bir organizasyon birimidir. Devir mümkün olan bir işyeri bölümünden söz edebilmek için sürekli bir biçimde kısmi bir teknik amacın gerçekleşmesi için örgütlenmiş, maddi veya maddi olmayan unsurlar ve işgücünden oluşan bağımsız bir birliğin varlığı gerekir.

İşyerinin kısmi devir ile altişverenlik ilişkisi iş kanununda farklı bir şekilde düzenlenmiş olup, farklı hukuki sonuçlar doğurmaktadır. Altışveren ilişkisinin kurulması oldukça sıkı koşul ve sınırlamalara tabii olduğu gibi, asıl işveren altişverenin iş kanunundan taraf olduğu iş akdinden veya toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerden müstesilen sorumludur (İK m. 2/6-7). Buna karşılık işyerinin (kısmi) devri sıkı koşullara bağlı olmayıp, işçilerin onayını gerektirmez. Alman Federal İş Mahkemesi bir temizlik şirketindeki işçilerin %75'nin yahut güvenlik şirketinin elli beş işçisinden onun devir alan şirket tarafından istihdam edilmesinin işyeri devri sonucunu doğurmayacağı sonucuna varmıştır<sup>73</sup>.

Her şeyden önce altişveren ilişkisinde, altişveren, asıl işverene ait bir işyerinde belli bir işi almıştır. Devir alan işveren ise işyerinin bir bölümünü sürekli olarak (satış) veya belirli bir süre için (kira) elde etmiştir. Bu bölüm ona geçmiştir.

Önemle belirtilmelidir ki, bazı sektörlerde işyeri kimliğinin belirleyici unsuru işgücü olsa, aynı veya benzer faaliyetin yürütüldüğü bir birimde işçilerin tamamının devri bir işyeri devir olarak nitelendirilse de, her durumda sırf işçilerin devrinden yola çıkarak bir işyeri ya da bir işyeri bölümü devri bulunduğu sonucuna varılamaz. Örneğin yemek işlerinin yapıldığı bir işyerinin belirleyici unsurunun işgücü olduğunu söyleyebilmek kolay değildir. Mutfak, ekipman, sunulan yemeğin türü, ahçı gibi unsurlar o işyerinde çalışan servis elemanları ve mutfak görevlilerine göre işyerinin kimliğin oluşturma da çok daha önem taşır. Bu tip işlerin yürütüldüğü işyerlerinde işyerini sadece teknik amaç olarak tanımlayamayacağımıza göre, sırf o işte çalışan işçilerin faaliyetlerine devam etmesi işyeri devrin bir göstergesi olarak nitelendirilemez. İşyeri veya işyeri bölümü bir organizasyon olduğu için az ya da çok ağırlıkları farklı ölçülerde maddi ve maddi olmayan unsurların devri pek çok olayda gereklidir. Benzer biçimde taşıma işi, doğası gereği sırf işgücü ile karakterize edilebilecek bir faaliyet değildir. Sırf aynı şoförlerin çalıştırılmaya devam edilmesi kural olarak bir işyeri bölümü devir olarak nitelendirilemez. Somut olayda araçlar asıl işveren tarafından sağlanıyorsa, işyerin oluşturan unsurların, işverenin fiili kullanımında bulunması yeterli olduğundan, şoförlerin devri teknik amacında korunma sı kaydı ile bir işyeri bölümü devri olarak nitelendirilebilecektir.

---

<sup>73</sup> Yenisey, K.D.: İş Hukukunda İşyeri ve İşletme, İstanbul 2007, sy. 211.

Bir işyerinde çalışan işçilerin işyerinin kimliğini oluşturan bir unsur olarak değerlendirilmesi mutlaka her işyeri devrinde işçilerin tamamının yeni işverene devir edilmesinin gerektiği biçimde yorumlanmamalıdır. Hangi işçilerin devir işyeri devri sonucunu doğuracak biçimde önemlidir, sorusunun cevabı her işyerinde yürütülen faaliyetin niteliğine, işyerinin yapısına ve izlenen üretim yöntemine göre değişir. Örneğin bilgisayar programcısı bir AR-GE şirketinde çalışan işçiler, bir orkestranın yahut tiyatro grubunun tamamı yahut bir restoranın aşçısı o işyerinde faaliyete devam edilebilmesi için gerekli maddi olmayan unsurları içselleştirmiş işçilerdir. Bu işçilerin devir diğer unsurlarda varsa, işyeri devir sonucu doğurabilecektir. Burada soyut olarak belirlenen bir ölçüt değil, somut faaliyetin niteliklerinin dikkate alınması gerekir.

Birbiri ardına işyerini devir alan alt işverenlerin kıdem tazminatı açısından önceki alt işverenler dönemlerini yüklenip yüklenmediklerinin tespiti, önem, kazanmaktadır. Şayet her bir alt işverenin kendinden önceki altişverenler nezdinde, geçen süreler kıdem tazminatını yüklenmedikleri kabul edildiğinde, son altişveren hariç her bir altişverenin kendi çalıştırdığı süre ve son ücret seviyesi ile sorumlu oldukları sonucuna ulaşılır. İşçinin her bir altişveren yanında birer yıl çalıştığı bir örnekte, ilk altişverenin bir yıllık süre ve ilk bir yılın bitimindeki ücret seviyesi, ikinci altişverenin yine bir yıllık süre ve ikinci yılın sonundaki ücret tutarına göre ve son altişverenin işe asıl işverenle birlikte olmak üzere tüm hizmet süresine göre hesaplanacak olan kıdem tazminatından sorumlu olduğu düşünülebilir.

Deniz-İş Kanunumuzun 19. maddesine göre, geminin Türk bayrağını taşıma hakkı bulunduğu sürece mülkiyetin kısmen veya tamamen her hangi bir şahsa geçmesi hizmet akdinin feshini gerektirmez. 20. maddesine göre ise, Gemi adamlarının kıdemleri hizmet akdinin devam etmiş ya da fasilalarla yeniden akdedilmiş olmasına bakılmaksızın aynı işverenin bir veya değişik gemilerinde ve hizmetinde çalıştıkları süreler göz önüne alınarak hesaplanır. Geminin devir veya intikali yahut her hangi bir suretle bir işverenden başka bir işverene geçmesi veya başka bir yere nakli halinde gemi adamının kıdemi, işyeri veya işyerlerindeki hizmet akitleri sürelerinin toplamı üzerinden hesaplanır.

Basın çalışanlarıyla ilgili 5953 sayılı yasa da ise, sadece 3. madde de yasa kapsamında olan bir işyerini devir alanların ilgili makamlara bildirimde bulunma yükümlülüğü getirilmiştir. İşyeri devrinin iş sözleşmelerine ve işçilik haklarına etkisi

anılan yasa da ayrıca ele alınmamıştır. 4857 sayılı İş Kanununun 116. maddesinde gazeteciler yönünden kıyasen uygulanabilecek olan maddeler arasında işyeri devrini düzenleyen 6. maddeye de yer verilmemiştir. Buna göre 4857 sayılı İş Kanununun anılan hükmün basın çalışanları açısından uygulanması olanaksızdır. Üstelik 5953 sayılı yas da kıdem tazminatının da devir halinde nasıl hesaplanacağı ve sorumluluğun nasıl belirleneceği açıklanmış değildir. İşyeri devrinin ardından kesintisiz şekilde çalışmaya devam eden bir gazetecinin kıdem hakları bakımından 1475 sayılı iş kanununun yürürlükte olan 14. maddesinin uygulanması ve devir eden işveren ile devralan işverenin sorumluluğunun anılan hükme göre belirlenmesi doğru olmaz.

Bununla birlikte, 5953 sayılı Yasada 6. maddede gazetecilerin kıdem hakkı düzenlemiş ve aynı maddede gazetecinin kıdem mesleğe ilk girişinden itibaren hesaplanacağı belirtilmiştir. Düzenleme, gazeteciye daha önce çalıştığı yerlerde kıdem tazminatı ödenmemiş olması halinde son işveren tarafından tüm meslek kıdemi için kıdem tazminatı ödeneceği şeklindedir. O halde basın çalışanları yönünden işyerinin devrinin de ötesinde gazetecinin başka işyerlerinde ve farklı işverenler nezdinde geçen çalışmaları da birlikte değerlendirilebilecektir<sup>74</sup>.

2822 sayılı kanunun tarafları durumlarında değişiklik başlıklı, 8. maddesinin içerdiği yasal düzenlemeye göre; toplu iş sözleşmesine taraf olan sendikanın feshi veya infisahi, ya da faaliyetten men edilmiş olması veyahut yetkiyi kaybetmiş olması veya toplu iş sözleşmesinin uygulandığı işyerleri de işverenin değişmesi, toplu iş sözleşmesini sona erdirmez. Bu düzenleme de iş sözleşmesinin devir alan işverene geçeceğine ilişkin örtülü bir düzenleme kabul edilebilir.

İşletme toplu iş sözleşmesinin geçerli olduğu aynı iş kolunda kurulu işyerlerinin bir bütün olarak başka bir işverene devri halinde anılan 8 madde uyarınca, toplu iş sözleşmelerinin devir alan işvereni bağlar.

İşyerinin bir bölümü başka bir işveren devir edildiğinde, yeni işveren burasını bağımsız bir işyeri olarak ya da mevcut işyerinin bir bölümü olarak örgütleyebilir. Kaldı ki bölüm devri ile bundan yeni bir iş oluşumunda, yeni işyerinin dahil olduğu iş kolu ile bölümün kapsamında olduğu işkolu da farklı olabilir. Hatta bölümlün ayrı bir işyeri olarak

---

<sup>74</sup> **Çil, Ş.:** İş Kanunu Şerhi, Eylül 2007, sy. 377.

örgütlenmesi halinde toplu iş sözleşmesinin tarafı olan sendikanın bağlı olduğu iş kolundan farklı bir işkolunun da dışına çıkılmış olunabilir. Bu durumda işyerinin bir bölümün devrinde işyerinde uygulanmakta olan toplu iş sözleşmelerinin devir edilen bölümde de uygulamaya devam edilmesi imkânsızdır.

İşyeri devri başlı başına fesih için geçerli nedeni oluşturmamaktadır. Yargıtay bu doğrultudadır. Devir alan işverenin işyerinde yeniden yapılanmaya gitmesi ve bu planlama çerçevesinde, işgücü fazlalığı çıkması halinde feshin son çare olması da gözetilerek bir kısım işçilerin iş sözleşmesinin feshi mümkündür. Hatta işyerinde yapılacak olan değişiklikler sebebiyle mal ve hizmet üretiminin bir süre tamamen durdurulması gerekiyorsa, 4857 sayılı iş kanununun 29. madde hükümlerine uygun olarak tüm işçilerin iş sözleşmeleri geçerli nedene dayanılarak fesh edilebilir<sup>75</sup>.

İşyeri devri, işçi yönünden de haklı fesih nedenini oluşturmaz. Devir sebebiyle çalışma koşullarının ağırlaştığı ortaya konduğunda işçinin 4857 sayılı iş kanununun 22 maddesi uyarınca bu değişikliği kabul etmeme ya da aynı yasanın 24/II-f son cümle uyarınca haklı fesih imkânı vardır.

Yargıtayca, tüm işçilerin iş sözleşmesini fesih eden işverenin daha sonra işyerini başka bir işverene devri halinde işveren aleyhine açılan işe iade davalarında, davalının işyerini devr etmiş olması sebebi ile işçilerini çalıştırabileceği bir işyeri olmadığı gerekçesi ile işe iade isteklerinin reddine karar vermiştir. İşyerini kapatan tüm işçileri çıkararak bir işverenin ardından işyerini devir etmesi, iş güvencesi hükümlerini bertaraf etmek için kullanılabilir. Gerçekte işyerini, işçileri il birlikte devir etmiş olması halinde bu durum devir alan işveren için geçerli nedeni oluşturmaz. Devir eden işverenin önce işyerini kapatması ardından, devretmesi halinde uygulamanın iş güvencesini devre dışı bırakmayı amaçlayıp amaçlamadığı titizlikle incelenmelidir<sup>76</sup>.

Devir sözleşmesinden önce işçinin iş sözleşmesi feshedilmiş ve iş güvencesi kapsamında olan işçi işe iade davasını açmışsa, mahkemece karar verilmeye kadar fesih askıda kabul edilmektedir. Şu hale göre işçinin iş sözleşmesinin fesh edildiği tarih ile işe iade kararının kesinleştiği tarihe kadar olan süre içinde yapılan işyeri devirlerinde de

---

<sup>75</sup> Y.9.H.D. 7.3.2005 E: 2005 /6628 K: 2005/7496.

<sup>76</sup> Y.9.H.D. 23.12.2004 E: 2004 /10726 K: 2004/29238.

askıda olan iş sözleşmesi devir alan işverene geçmiş olmaktadır. Bu nedenle işe iade davasının iş sözleşmesini fesh eden işveren yerine devir alan işverene karşı açılması gerekir. Yargılama sonunda feshin geçerli nedene dayandığının tespiti halinde işçinin işe başlamak için devir alan işverene başvurması gerekecektir. Devreden işverene başvuru geçerli değildir. İşçinin süresi içinde işe başlamak için devir alan işverene başvurmaması halinde yasa gereği fesih geçerli bir feshin sonuçlarını doğuracağından bu defa devir alan işveren devir tarihinden önce doğmuş olan işçilik alacaklarından devir eden işverenler birlikte sorumludur.

Devir tarihinden sonra işçinin iş sözleşmesi devir alan işverence fesh edilmişse, işe iade davasının devir alan işverene açılması gerekir.

İncelenen bir olayda<sup>77</sup> davalı şirkete ait aynı işkolunda, üç işyerinden ikisi satış ve birleşme yoluyla devir alınmıştır. Ve bu işyerlerinde halen yürürlükte toplu iş sözleşmeleri vardır. Yetki tespiti için başvuran işçi sendikasına karşı, İşveren Mersin ve Samsun'daki işyerlerindeki toplu iş sözleşmelerinin ancak sona ermesi beklendikten sonra işletme düzeyinde çoğunluk tespiti istenebileceğini öne sürmüştü; mahkeme de bu anlayış doğrultusunda, yetki tespitini sendika aleyhine sonuçlandırmıştır. Yargıtay'a göre ise tespite konu Adana'daki işyerinden başka, devralınan Mersin'deki işyerinde halen bir toplu iş sözleşmesi bulunması, yetki tespitine engel değildir. TİSGLK. M. 3/2'deki hükmün kamu düzeniyle ilgili olduğundan bahisle ve salt işletme kavramından hareketle işyerinin sonradan edindiği işyerlerindeki toplu iş sözleşmelerinin sona ermesini beklemek ve ancak daha sonra işletme düzeyinde çoğunluk tespiti yapılabileceğini kabul etmek, tespite konu işyerini toplu iş sözleşmesiz bırakmak olur ki, bu doğru değildir. Sonradan oluşan bu durum nedeniyle dava konusu işyerlerinde çalışan işçilerin anayasal toplu iş sözleşmesi hakkından mahrum bırakılması yasanın amacına aykırıdır<sup>78</sup>.

Birleşmeler bazen tek bir tüzel kişilik şekliyle faaliyetin sürdürülmesi biçiminde gerçek bir birleşme olmakta, bazen de aynı sermaye grubuna ait şirketler ayrı ayrı tüzel kişiliğini sürdürürken kendilerine ait işyerleri için ortak üretim ya da altyapı birimleri

---

<sup>77</sup> Y.9.H.D. 11.07.2006.E: 2006/ 19490, K: 2006/20645.

<sup>78</sup> **Sur**, M.: Yargıtay'ın İş Hukuka İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi, Ankara 2009, sy. 235.

oluşturarak maliyeti düşürücü organizasyonlara gitmektedirler<sup>79</sup>. Günümüzde, özellikle daha çok finans sektöründe rastlanan bu tür birleşmeler, sermaye piyasası mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi mevzuatı dışında İş Hukuku ve özellikle de iş güvencesi açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır.

İki şirketin birleşmesi (hukuki anlamda devir ya da birleşme sonucu tek tüzel kişilik haline gelmesi) sonucunda işletmenin veya bağlı işyerinin daha verimli çalışması amacıyla yönelik olarak mevcut iş organizasyonunun değiştirilmesi söz konusu olabilecektir. Bu bağlamda, söz konusu olasılıkta; her iki şirketin devir veya birleşme ile tek tüzel kişilik haline gelmesi sonucu, verimliliği artırma amacıyla yönelik olarak işyeri kapatma - birleştirme farklı şirketlere ait teknolojik alt yapının teke indirilmesi, asli üretim faaliyetleri dışındaki bazı faaliyetlerin, örneğin özel güvenlik, yükleme-boşaltma, nakliye, yemek gibi yardımcı işlerin işletme dışı kişi veya kurumlardan temini/satın alınması gibi iş organizasyonunda bazı değişikliklerin yapılması söz konusu olabilecek ve bu önemli değişiklikler bazı çalışanların iş akdinin feshi zorunluluğunu ortaya çıkarabileceklerdir.

Şirket birleşmelerinde, ortak departmanlar oluşturulması şeklindeki uygulamalarda, yapılan yeni iş organizasyonunun yaratabileceği iş akitlerinin feshinin işletme gerekleri ile yapılmış, geçerli bir nedene dayandığının ispatı önem taşımaktadır.

İki işverenin tek bir tüzel kişilik şeklinde birleşmesi, ya da her iki işveren şirketin aynı sermaye grubuna bağlı olarak mevcut tüzel kişilikleri itibari ile faaliyetleri sürdürmeleri halinde, ekonomik ve teknolojik olarak daha verimli çalışabilmelerine yönelik iş organizasyonlarında yapılacak değişikliklerin (örneğin; kapatma/birleştirme, teknolojik alt yapının teke indirilmesi, bazı birimlerin her iki işverene de hizmet verebilecek şekilde yeniden yapılandırılması, asli üretim faaliyeti dışındaki bazı faaliyetlerin işletme dışı kişi ve kurumlardan satın alınması gibi) gerekli kılabilceği iş akdi fesihlerinin hepsinin bir yeniden yapılanmanın sonucu olduğundan işletme gerekleri ile yapılan fesih çerçevesinde değerlendirilmesi gerekecektir.

Birleşen işveren şirketlerin, hangi üretim ve satış politikasını izleyeceği genel olarak belirlediği veya değiştirdiği işletme politikasının amacı; işletmesel karar özgürlüğü

---

<sup>79</sup> **Şahlanan, F.:** Şirket Birleşmelerinde İşletme Gerekleri ile İş Akdinin Feshi, Sicil, Aralık 2006, sy. 13.

alanında bir karar olup yargı tarafından yerindelik ve amaca uygunluk denetimine tabii tutulamaz.

The MCK İnsey Quarterly, tüm dünyadan üstü düzey yöneticilere; yakın zamanda şirketlerinde yaşanan, şirket birleşmeleri sonucu amaçlanan hedefteki değişiklik, krizle mücadele, maliyetlerin düşürülmesi gibi konularda gösterilen büyük değişim çabası ve organizasyonların değişimi nasıl tasarladıkları ve yönettikleri, organizasyonlarda yer alan çalışanları birbirine nasıl bağladıkları ve kıdemli yöneticilerin bu konuda nasıl harekete geçirildiği hakkında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, şirket birleşmelerinde başarılı olabilmek için değişimi bir tek liderin benimsemesi ya da standart bir yönetimin uygulaması yeterli değil, şirketler şirket birleşmeleri noktasında, bu değişimi çalışanların benimsemelerini mümkün olduğu kadar erken sağlamak için farklı ve çeşitli yöntemler kullanmalılar. Yöntemlerini, planladıkları değişimi gerçekleştirmelerini sağlayacak dönüşüm planı çerçevesinde uygulamalılar ve bu yöntemlerin çalışanlar tarafından en çok benimsenecek yöntemler olmasına dikkat etmeliler<sup>80</sup>.

#### **2.2.6. Özelleştirme ve Devletleştirme**

Özellikle ortaçağdan sonra kapitalist dünyada başından beri küreselleşme adeta hedef olmuştur ve bu geçtiğimiz 500 - 600 yıl boyunca kendini hissettirmiştir. Bugünkü hissettirişi aslında oldukça daha ciddi boyutlardadır. Çünkü kurum ve kuruluşları ile birlikte bu hissediş yaşanmaktadır. Küreselleşmenin sadece iktisadi boyutu olduğunu da söylemek yanlış olur. Küreselleşme aynı zamanda bir kurumlar bütünü de birlikte getirmektedir.

Küreselleşmenin etkisi, özelleştirme konusu üzerinde de kendisini göstermektedir. Çünkü özelleştirme başlı başına bir uluslararası iktisadi ilişkiler bütünü yansıtmaktadır. Özellikle 1960'lı yıllarda egemen olan ithal ikameci iktisadi politikalar, korumacı politikalara ve devlet aracılığıyla refahın geliştirilmesine hizmet etmekteydi. 1970'lerden sonra bu ithal ikameci politikaların sona ermesi ve küreselleşme hareketinin ivme kazanmasıyla birlikte yavaş yavaş özelleştirme politikaları hakim politikalar haline gelmiştir. Özelleştirmenin hakim politikalar haline gelmesi ulus devletlerin tek başına

---

<sup>80</sup> Değişim Etkisi, Yeni Bir İş Dünyası, Sayı: 20, 2008, sy. 28.



karar verdikleri bir durum olmamıştır. Dünya Bankası ve IMF gibi kuruluşlar bu konuları teşvik eden karar ve uygulamalar konusunda yönlendiren kuruluşlardır. Dünya Bankası yeniden yapılandırma fonları verirken, bu ülkelerden belli şeyler talep etmektedir. IMF den borç alan devletler, IMF'nin kuralları çerçevesinde var olan izleme mekanizmasıyla özelleştirme kapasitesini ve kamu kurumlarının tasfiyesi kapasitesini de yakından izlenmesini sağlıyorlar.

Avrupa birliği hukukun iki temel ilkesi önemli rol oynamaktadır. İlki Devlet tekeli yasağıdır. Avrupa Toplulukları Antlaşmasınının 295.maddesinde düzenlenmiştir<sup>81</sup>. Avrupa Birliği Hukukuna göre, özelleştirme ve devletleştirmeyi, her ikisi de devletlerin egemen yetkileri içindedir. Devletleştirme ve özelleştirmenin Avrupa Birliği hukukuna uygun olup olmadığına müdahale eder. Yine Avrupa Toplulukları antlaşmasınının sözkonusu maddesine göre ortak Pazar da hiçbir aktör hakim pozisyonu kötüye kullanamaz diyerek devlet tekeli yasağı getirmiştir. Avrupa Birliğinde bu yasağın yargısal karar boyutu, Avrupa Adalet Divanını Almanya'yla verdiği kararda yazar.

Almanya'da işçi Bulma Kurumu dava edilmiştir, Tekel konumu nedeniyle ve Avrupa Birliği'nin Avrupa Antlaşmalarına aykırılığı ileri sürülerek bir argumantasyon geliştirmiş ve bu doğrultu da karar vermiştir. Bunun sonucunda Almanya da işçi bulma kurumu devlet elinden çıkartılmış ve özel kurum ve kuruluşların işçi bulma faaliyetleri yapmasına izin vermiş ve yeni bir yasal düzenlemeye gidilmiştir.

Özelleştirme denilen alan, aslında ulusal düzeyde kendini göstereni fakat uluslararası düzeyde, düzenlemeye kavuşturulmuş bir alandır. NAFTA ve OECD'nin de aynı şekilde düşündüğünü söylemek mümkündür.

Cumhuriyet döneminde özellikle 1930'lardan sonra Türk Ekonomisinde KİT'lerin önemli bir yeri olmuştur. KİT'lerin kurulduğu yıllarda başlangıçta, Japonya ve İngiltere Modelinde olduğu gibi, KİT'lerin ekonomik, karlı ve verimli hale getirildikten sonra özel sektöre devredilmesi ve buradan elde edilecek kaynaklarla yeni yatırımlara gidilmesi planlanmıştır. Bu kuruluşlar uzun bir süre karlılık ve verimlilik İlkerlerini sağlamışlardır.1945 yılı sonuna kadar devam eden Devletçi ekonomik politika II. Dünya

---

<sup>81</sup> **Korkut, L.:** Anayasal Bakış Açısından Özelleştirmeler ve Hukuk, Ankara Barosu, Uluslararası Hukuk Kurultayı, Ankara 2008, sy. 182.

Savaşından sonra yerini Dünyadaki gelişmelere uygun olarak (karma ekonomi) anlayışına bırakmıştır.

Özelleştirme 1980 yılından sonra yoğun bir şekilde, ülke gündemine girmiş, 233 sayılı kanun hükmünde kararname ile uygulamaya yönelik adımlar atılmıştır. 1985 yılında Morgan Guaranty Bank'a hazırlatılan Özelleştirme Master Planından sonra 28.05.1986 tarihinde, 3291 sayılı Kanun çıkartılarak, özelleştirmenin hukuki çerçevesi oluşturulmuştur. 530 sayılı kanun hükmünde kararname ile Kamu ortaklığı kurulu kaldırılarak Özelleştirme Yüksek Kurulu kuruldu ve özelleştirmeye ilişkin yetkiler bu kurula verildi.531 sayılı Kanun hükmünde Kararname ile 3291 sayılı kanunda bazı değişiklikler yapılmıştır.532 sayılı Özelleştirmeye bağlı İş Kaybı Tazminatı ve Yeni Bir İş Bulma Meslek Geliştirme Edindirme ile ilgili Hizmetlerin verilmesi Hakkında Kanun hakkında kararname ile 3291 Sayılı kanunla özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlarda bir iş sözleşmesine bağlı olarak çalışırken özelleştirme nedeni ile sözleşmeleri sona erenlere iş kaybı tazminatı verilmesi öngörülmüştür. Ancak 531 ve 532 sayılı kanun iptal edilmiştir. 24.11.1994 tarihinde 4046 sayılı (Özelleştirme Uygulamalarının düzenlenmesine ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair) Kanun yürürlüğe girmiştir.

Dar anlamda özelleştirme Kamu İktisadi Teşebbüslerinin, mülkiyet ve yönetiminin özel kesime devr edilmesi anlamına gelir. Geniş anlamda ise, milli ekonomi içerisinde kamu ekonomisinin görev ve fonksiyonlarını daraltacak her türlü uygulamayı içerir. Temel amaç, devletin ekonomik yapısının yeniden yapılaması amacıyla iktisadi alandaki faaliyetlerinin özel sektöre devredilmesidir<sup>82</sup>.

Ülkemizde KİT'lerin hantal ve aşırı istihdam yapıları, özelleştirmenin sosyal etkilerini arttırmaktadır. KİT'lerde işçiler, memurlar ve sözleşmeli personel olmak üzere üç tür istihdam söz konusudur<sup>83</sup>. Memurların iş güvencesi bakımından her hangi bir sorunları bulunmamaktadır.657 sayılı Kanun'da belirtilen haller dışında herhangi bir nedenle işlerine son verilemez. Özelleştirme Kanunu'nun 22. maddesi uyarınca, özelleştirme programına

---

<sup>82</sup> **Köseoğlu, C.A:** Özelleştirme ve İş Kaybı Tazminatı, A.Tuncay'a Armağan, İstanbul, Mayıs 2005, sy. 93.

<sup>83</sup> **Şahlanan, F.:** KİT Personel Seçimi, Türkiye'de Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu, Ankara 2003, sy. 144.

alınan, faaliyeti durdurulan, küçültülen, kapatılan veya tasfiye edilen kuruluşlarda çalışan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi personelle sözleşmeli personel (kapsam dışı personel dahil) ya kendi istekleriyle işçi statüsüne geçerler ya da diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilirler (OK. m. 22)

İşçilerin iş sözleşmelerinin özelleştirme uygulamaları nedeni ile sona ermesi durumunda, ihbar kıdem tazminatı hakları doğmaktadır. Bunun yanında iş kaybı tazminatına da hak kazanırlar. Özelleştirme sonrasında çalışmaya devam etmeleri durumundaysa, uygulanan özelleştirme yöntemine göre değişiklik hukuki sonuçlar doğar. Özelleştirme ile birlikte İş Hukuku anlamında işyeri devrinin ortaya çıktığı görülür. İşyerinin sırf özelleştirilmiş olması da işçi açısından fesih için haklı neden oluşturmaz. Hisse senedi satışı yoluyla kamu payının %50'nin altına düşmesi durumunda, iş Hukuku anlamında işveren değişikliği söz konusu değildir. Anonim ortaklığın kamu niteliği ortadan kalkmakta ve özel hukuka tabi bir tüzel kişilik halini almaktadır.

İşyerinin özelleştirilmesi, iş sözleşmelerini kendiliğinden sona erdirmez. 4046 sayılı Özelleştirme Kanunu m. 21'de işyerinin özelleştirilmesi halinde iş sözleşmelerinin sona ermesi ve buna bağlanan sonuçlar düzenlenmiştir. İşçi statüsündeki çalışanlardan, özelleştirme nedeniyle işsiz kalanlar için iş kaybı tazminatı ödemesi ve bunların yeniden işe yerleştirilmelerini sağlamaya yönelik olarak yeni iş bulma, mesleki geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimi gibi hizmetlerin verilmesi öngörülmüştür. Ancak, işçinin iş kaybı tazminatına hak kazanması, yasadan ve yürürlükteki toplu iş sözleşmesinden kaynaklanan haklarından (ihbar ve kıdem tazminatı gibi) yararlanmasına engel değildir.

Teknolojik yenilenme ve özelleştirme geçerli neden (işyeri gereklerinden kaynaklanan) olarak değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin Yargıtay kararına göre, gerek teknolojik yenilenme ve özelleştirme geçerli neden olarak değerlendirilmelidir. Bu olgu işletmenin, işyerinin gereklerinden kaynaklana geçerli bir nedendir. Mahkemece işe iade isteğinin yerine yardımcı hizmet elemanı olmayan davacıyı bu şekilde kabul ederek hüküm kurması hatalı bulunmuştur<sup>84</sup>. Dosya içeriğine göre davacının incelenen şahsi sicil dosyasında ilkokul mezunu olduğu, erişim şebekesi bölümünde yatırım, bakım ve onarım işçisi olarak çalıştığı, büro yardımcı hizmet elemanı olmadığı anlaşılmaktadır. Davacının

---

<sup>84</sup> **Kara, E.:** İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Geçerli Nedenle Feshi ve Sonuçları, Ankara, 2008, sy.164.

çalıştığı birim ve görevi, teknoloji kullanımını gerektiren bir olgudur. Gerek teknolojik yenilenme ve gerekse özelleştirme geçerli neden olarak değerlendirilmelidir. Bu olgu, işletmenin işyerinin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir nedendir. Mahkemece işe iade isteğinin reddi yerine yardımcı hizmet elemanı olmayan davacıyı bu şekilde kabul ederek hüküm kurması hatalı bulunmuştur<sup>85</sup>.

Özelleştirme nedeni ile feshin geçerli olabilmesi için iş sözleşmesinin hisse devir sözleşmesinden önce fesih edilmesi gerektiğine ilişkin Yargıtay kararına göre, işyerinin özelleştirme işlemleri 29.07.2005 tarihinde tamamlanmıştır. Fesih tarihinde, davacı özelleştirme kapsamındaki bir işyerinde değil, işyerini özelleştirme ile devr alan işveren işyerinde çalışmaktadır. Özelleştirme nedeni ile feshin geçerli olabilmesi için, iş sözleşmesinin hisse devir sözleşmesinden önce fesih edilmesi gerekir. Devir sözleşmesinden sonra davacı çalışmaktadır. Devir sözleşmesinde, imza tarihi itibari ile 4857 sayılı yasaya tabii olarak çalışanların imzayı takip eden 6 ay içinde, kıdem tazminatına hak kazanılacak şekilde sözleşmelerinin sona ermesi halinde, devir sözleşmesinin imzalandığı tarihteki ücret ve hizmet üzerinden hesaplanacak kıdem tazminatı şirketçe ödenecek hükmü, özelleştirme nedeni ile fesih yetkisi vermektedir. Ayrıca, davalı işverence 450 çıkarılırken, yeni 694 işçi alınması fesih nedeni ile gerçekleşmektedir. Davalı işverence gerçekleştirilen fesih geçerli nedene dayanmamaktadır.

Özelleştirme idaresi tarafından 29.07.2005 tarihli %100 hisse devir sözleşmesi ile dava dışı CE-KA şirketine satılmış ve aynı tarihte, aynı unvan ile devr edilmiştir. Devir sözleşmesinin 3. maddesinde işyerinde çalışanlar ile ilgili olarak “ nakle tabi personelin 4046 sayılı yasa gereği nakledilecek imza tarihi itibari ile 4857 sayılı İş Kanununa tabii olarak çalışanların ise, imzayı takip eden 6 ay içinde kıdem tazminatına hak kazanılacak şekilde iş sözleşmelerinin sona ermesi halinde devir sözleşmesinin imzalandığı tarihteki ücret ve hizmet süresi üzerinden hesaplanacak kıdem tazminatı, şirketçe ödenecek, sözleşmenin yürürlüğe girmesinden sonra, istihdam edileceklerde öncelikle, şirket çalışanlarına öncelik verilecek.” kuralına yer verilmiştir. Davalı işverence özelleştirme işlemlerinin tamamlanmasından sonra, hisse devir anlaşmasının imzalanmasından sonra 12.08.2005 tarihinde toplu işçi çıkarma prosedürüne uygun olarak ilgili kurum ve sendikaya özelleştirme nedeni ile 1494 işçinin çıkarılacağı bildirilmiştir. Kayıtlara göre

---

<sup>85</sup> Y.9.H.D. 27.03.2006. E: 2006/6187; K: 2006/7600.

davalı işveren 11.09.2005 tarihinde toplu işçi çıkarma doğrultusunda 450 işçinin iş sözleşmesini fesh ettiği, aynı tarihten sonra işyerine 694 işçiyi işe aldığı anlaşılmaktadır. Somut bu maddi ve hukuki olgulara göre işyerini özelleştirme işlemleri, 29.07.2005 tarihinde tamamlanmıştır. Fesih tarihinde davacı, özelleştirme kapsamındaki bir işyerinde değil, işyerini özelleştirme ile devir alan işveren işyerinde çalışmaktadır. Özelleştirme nedeni ile feshin geçerli olabilmesi için iş sözleşmesinin hisse devir sözleşmesinden önce fesih edilmesi gerekir. Devir sözleşmesinden sonrada çalışmaktadır.

Davalı işverence gerçekleştirilen fesih geçerli nedene dayanmamaktadır. Davanın kabulü yerine reddi hatalıdır. 4857 sayılı iş kanununda, düzenlenen ve feshin geçersizliği sonucuna bağlanan işe başlatmama tazminatı ve boшта geçen süre ücret alacağı, davacının başvurusu ve davalı işe başlatmaması halinde uygulanması gereken tespit niteliğinde hükümler olduğundan tutar olsun, olmasın resen miktar belirtilmesini karar altına alınmalıdır<sup>86</sup>.

İktisadi gelişimin tekdüze olmaması, krizlerle kesilmesi zaman zaman devletçi politikaların zaman zaman piyasa politikalarının sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle anayasa tolere edebileceği ölçüde, Devletçilik ve liberal düzenlemeler arasında esneklik yaratmaktadır.

Anayasamızın son değişikliklerinden bir tanesinde, 1999 değişikliği ile özelleştirmenin yasa ile yapılacağı ilkesini Anayasaya dahil etmiş ve adeta devletleştirme ile özelleştirmeyi denk iki kurum olarak düzenlemiştir. Türkiye’de anayasa’nın özelleştirmeye daha fazla izin veren bir düzenleme tarzı içindedir.

Devletleştirme, kamu hizmeti niteliği taşıyan veya kazanan özel teşebbüslerin mülkiyet ve yönetimini kamu yararının zorunlu kıldığı hallerde gerçek karşılığı ödenerek, devlete geçirilmesidir. Devletleştirmeyi bir özel iktisadi teşebbüsün veya teşebbüsler grubunun mülkiyet ve yönetiminin siyasi, iktisadi veya sosyal nedenlerle üstün aşamada bir kamu yararının gerçekleştirilmesi amacıyla Devlete geçirilerek hangi hukuki şekli alırsa alsın, kamunun yararına tahsis edilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Y.9.H.D. 13.03.2006 E: 2006/2323; K: 2006/6113.

<sup>87</sup> **Köseoğlu, A.C.:** İşyerinin Kapanmasının İş Sözleşmelerine Etkisi, İstanbul, Aralık 2004, sy. 82.

Anayasanın devletleştirmeyi düzenleyen 47.maddesinde, “kamu hizmeti niteliği taşıyan özel teşebbüsler, kamu yararının zorunlu kıldığı hallede devletleştirilebilir” hükmüne yer verilmiştir. Devletleştirme, bir kamu hizmetinin kurulması veya bir faaliyetin devlet faaliyetleri arasına alınması anlamına geldiği için yasa ile yapılmalıdır.

İş Hukuku açısından devletleştirme kavramı, devletleştirme ile işveren değişikliğinin ortaya çıkıp çıkmadığı ve devletleştirilen kuruluşlarda çalışanların durumlarının ne olacağı önem taşımaktadır.

Bir teşebbüsün devletleştirilmesi halinde, işverenin hukuki durumunda değişiklik meydana gelmektedir. Devletleştirilen işyerinin işvereni bu sıfatını yitirirken, devlet onun yerine işveren sıfatını kazanmaktadır. Devletleştirilen kuruluş şahıs işletmesi ise, devletleştirme ile gerçek anlamda bir işveren değişikliğinin varlığına ait bir teşebbüs olmakla birlikte ortaklığın tüzel kişiliği sona erdirilerek devletleştirme gerçekleştiriliyorsa, yani sadece işletme devletleştiriliyorsa bir işveren değişikliği sözkonusudur. Devletleştirilecek teşebbüs bir anonim ortaklık ise, devletleştirmek için payların devletleştirilmesi yeterli olacaktır. Bu durumda ise tüzel kişilik aynen devam ettiği için bir işveren değişikliğinin olduğu kabul edilmez.

Devletleştirme halinde, devletleştirilen özel teşebbüste çalışanların durumu yasanın 7'inci maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre ilk önce komisyon tarafından devletleştirilen özel teşebbüste, çalışan yönetici, işçi ve diğer personel görevleri itibari ile ayrı bir tutanakla saptanır. Komisyon tarafından tutulan tutanak, bakanlar kurulu kararı ile teşebbüsün yönetimini devr alan geçici yönetim kuruluna tevdi edilir (madde 7/I). Devletleştirme işlemi ile birlikte özel teşebbüs artık bir kamu teşebbüsü haline gelmektedir. Fıkradan da anlaşıldığı gibi (m. 7/1) devletleştirilen teşebbüste çalışanlar, kamu teşebbüslerinde çalışanların hukuki statülerine uygun olarak sınıflandırmaya tabii tutulmaktadır. Bunlar, teşebbüsün yöneticileri (Genel müdür, yönetim kurulu başkan ve yöneticileri gibi) işçilerce diğer personeldir (Bunlar yöneticiler dışında kalan ancak işçi statüsünde olmayan çalışanlardır). Devletleştirilen teşebbüste çalışan işçiler bu niteliklerini korumaya devam edecektir. Bunlar dışında kalanların özellikle yönetici olarak çalışanların işlerine son verileceği gibi, gerekli görülmesi ve kabul edilmesi halinde memur statüsünde çalışmaya devam edebilirler. Yöneticiler dışında kalıp, işçi de sayılmayan diğer personel

de kamu iktisadi teşebbüslerindeki sınıflandırmaya uygun olarak memur statüsüne geçirilecektir.

Özel teşebbüsün, devletleştirilmesi halinde, çalışanların hizmet süreleri ile ücret diğer özlük haklarının saptanması gerekir. Bu yapılırken Sosyal Güvenlik Kurumu, vergi dairesi ve ilgili diğer resmi dairelerdeki kayıtlar esas alınır (m.7/II).

Personelin devleştirme kararının Resmi Gazete de ilanından önceki çalışma sürelerine göre hak etmiş oldukları kıdem tazminatları, ücret ve diğer sosyal haklardan önceki işveren idare ile birlikte müteselsilen sorumludur. Bu tarihten sonra hak edecekleri tazminatlar, ücret ve diğer haklardan ilgili idare sorumludur. İdarenin önceki işverene rücu hakkı saklıdır. Devletleştirilen özel teşebbüste çalışan işçilere iş mevzuatı hükümleri uygulanır (m. 7/III).

### **2.2.7. Lokavt**

Lokavtın özellikle yasa dışı lokavtın işyerinin kapatılması kavramı ile yakın bir ilişkisi vardır. Lokavt da işyerinin kapatılması ile sonuçlanan bir eylem olduğundan aralarında benzerlikler bulunmaktadır. Ancak, işyerinin kapatılmış olması, her zaman lokavtın var olduğu anlamına da gelmez. Özellikler toplu iş uyuşmazlığı sürecinde işverenin işyerini kapatması bazı durumlarda lokavt olarak değerlendirilebilir. Ancak, her olayı meydan geliş şartlarını dikkate alarak değerlendirmek ve ona göre hukuki nitelendirmesini yapmak gerekir.

İngiliz dilinden “kapı dışarı etme” şeklinde çevirebileceğimiz lokavt (lock-out) yabancı hukukçuların çoğunda olduğu gibi Türk Hukukunda da benimsenmiş bir kavramdır.

2822 Sayılı TSGLK m. 26/I yapılan tanıma göre “işyerinde faaliyetin tamamen durmasına sebep olacak tarzda, işveren veya işveren vekili tarafından kendi teşebbüsü ile veya bir işveren kuruluşunun verdiği karar uyararak, işçilerin topluca işten uzaklaştırılmalarına lokavt denir.”. Yasa da yapılan tanım uyarınca işçilerin topluca işten uzaklaştırılması işyerinde, faaliyetin tamamen durmasına sebep olacak tarzda ise lokavtın varlığından söz edilebilecektir.

Alman Hukukunda, sendikanın grev hakkının karşısında, “silahların eşitliği prensibi” uyarınca lokavt kabul edilmiştir. Almanya, İngiltere, Belçika, Danimarka, Lüksemburg, Hollanda ve Portekiz de Lokavt bir mücadele aracı olarak meşru kabul edilmiştir. Fransız hukukunda ise kural olarak yasaktır. Grev süresince, işyeri ancak, zorlayıcı sebep, teknik işsizlik ve işyerinin disiplini ve güvenliği açısından zorunlu bir durumun ortaya çıkması nedeni ile kapatılabilir. Grev süresince işyerinde çalışanların sağlığı ve güvenliğini riske sokan bir durum ortaya çıktığında, işverenin işyerini kapatması hem hakkı hem de görevidir.

Toplu iş uyuşmazlıklarında, mücadeleciler çözüm yollarından biri olarak kabul edilen lokavt hakkı hukukumuzda grev hakkına büyük ölçüde paralel ve “eşitlik esası” göz önünde tutularak düzenlenmiştir. Günümüz klasik demokrasilerinde işverenlere tanınan bu hak, genellikle meşruluğu kabul gören ve grev hakkının karşılığında vazgeçilmez bir temel hak sayılmasına karşın, kullanılması nispeten daha dar sınırlar içinde tutulan bir eylem türü olarak kalmaktadır<sup>88</sup>.

Salt işçilerin topluca işten uzaklaştırılmaları olgusu, lokavtın varlığı için yeterli değildir. Lokavtın varlığından söz edebilmek için manevi bir unsurunda varlığında gereklidir. Bu unsur “amaç” unsurudur. Amaç unsuru, lokavtı benzer durumlardan özellikle kapanmadan ayıran en önemli unsurdur. Alman hukukunda “amaç”, lokavtın zorunlu bir unsur olarak kabul edilmektedir. Alman hukukuna göre lokavt, iş mücadelesi hali ve aracıdır<sup>89</sup>.

Lokavtta “işçileri topluca işten uzaklaştırılmaları kararının” bir “işveren” veya “işveren vekili” ya da “bir işveren kuruluşu” tarafından verilmesi gerekir. Ayrıca kararın, lokavtın “ekonomik ve sosyal” amacının gerçekleştirilmesine yönelik ve faaliyetin tamamen durmasına sebep olacak tarzda” uygulanması gerekir. Sadece mesleki amacın bulunması da yasal bir lokavtın mevcudiyeti için yeterli olmayıp, diğer lokavt unsurlarının da varlığı (işçilerin topluca işten uzaklaştırılması, işten uzaklaştırılmanın işyerinde faaliyeti tamamen durduracak tarzda olması ve işten uzaklaştırılmanın işveren veya vekili tarafından kendi kararı ile veya bir işveren kuruluşunun verdiği karara uyularak yapılması) muhakkak

---

<sup>88</sup> Demir, F.: Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması, 4. Baskı, İzmir 2005, sy. 491.

<sup>89</sup> Ulucan, D.: İş Mücadelesinin Hizmet Aktine Etkisi, İHD, C.II, Nisan-Haziran 1992. sy. 165.



aranmalıdır. Bunlardan birinin eksik olması halinde uygulanan lokavt yasadışı olarak kabul edilecektir<sup>90</sup>.

Lokavt kararının alınması, grev kararının uyuşmazlığın diğer tarafı olan işveren sendikasına veya sendika üyesi olmayan işverene tebliğ edilmesi şartına bağlanmıştır. Kanuna göre lokavt kararı, grev kararının işveren tarafa tebliğinden itibaren 6 gün içinde alınmak zorundadır (TİSGLK. m. 27/III). Aksi halde, bu süre içinde alınmayan örneğin grev uygulamasına geçilmesinden sonra alınan ve uygulanan lokavt kararı “kanundışı” sayılır (TİSGLK. m. 26/II-III).

4857 sayılı İş Kanunu 7’ci maddesinin 5’nci fıkrasına göre “işçiyi geçici olarak devr alan işveren grev ve lokavt aşamasına gelen bir toplu iş uyuşmazlığının tarafı ise, işçi grev ve lokavtın uygulanması sırasında çalıştırılmaz.”. TİSGLK m. 43 uyarınca işveren, kanuni bir grevin veya lokavtın süresi içinde aynı kanunun 42 maddesi hükmü gereğince iş sözleşmelerinden doğan hak ve borçları askıda kalmış olan işçilerin yerine, hiçbir surette sürekli veya geçici olarak başka işçi alamayacak veya başkalarını çalıştıramayacaktır. Bu anlamda ödünç alan işverenin bu dönemde ödünç işçi çalıştırabilmesi mümkün değildir<sup>91</sup>.

4857 sayılı iş kanunun md. 7/5 son cümleye göre, “işveren, işçisini grev ve lokavt süresince kendi işyerinde çalıştırmak zorundadır.”. TİSGLK 43 maddesinin 2. cümlesinde “39. madde uyarınca grev ve lokavta katılamayacak işçilerden haklı sebeple hizmet akdi fesih edilenlerin yerine yeni işçi alınması imkânı saklıdır.” şeklinde bulunan hükümden anlaşılacağı üzere, ödünç iş ilişkisi açısından, ödünç alan işverenin, ödünç işçinin iş sözleşmesini haklı sebeple fesh etmesi veya ödünç veren işverenden ödünç alınan işçinin değiştirilmesi mümkün değildir.

2822 sayılı TİSGLK m. 26/III’e göre “kanuni lokavt için aranan şartlar gerçekleşmeden, lokavta kanun dışı lokavt denir.”. Madde de siyasi amaçlı, lokavt, genel lokavt ve dayanışma lokavtının da yasadışı lokavt olduğu belirtilmiştir. Ayrıca devletin ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğüne milli egemenliğe, Cumhuriyet’e, milli güvenliğe aykırı lokavt yapılmaz (TİSGLK. m. 26/V).

---

<sup>90</sup> Yıldırımöğlü, H.: İşyerinin Kapatılması ve Yasadışı Lokavt Uygulaması, Sicil, Haziran 2007, sy.124.

<sup>91</sup> Odaman, S.: Türk İş Hukuku açısından Ödünç İş İlişkisi Kavramı, İstanbul 2007, sy. 49.

Toplu iş sözleşmesinin yapılması aşamasında ortaya çıkan uyuşmazlık üzerine alınan grev kararına karşı, savunma amacı dışında bir amaçla yapılan lokavt yasadışı lokavttır.

İşyerinin kapanması, TİSGLK'nun değil İş Kanununun konusudur. İşverenin işyerini kapatması, İş K. m. 3 ve m. 29'da düzenlenmiştir. İşveren işyerini işin tamamlanması yüzünden kapatabileceği gibi herhangi bir sebeple de kapatabilir. İşverenin işyerini istediği zaman kapatabileceği bir hukuk düzeninde, bu eylemi lokavt olarak nitelendirmek mümkün değildir. Eylem, lokavt olmayınca da yasa dışı lokavt söz konusu olmayacaktır. İşverenin toplu pazarlık sırasında işçi sendikasının isteklerini karşılayamayacağını görerek, işyerini kapattığını gerekli mercilere bildirmesi ve işçilerin ihbar ve kıdem tazminatlarını ödeyerek, işyerini kapatması da kural olarak, yasadışı lokavt değildir. Yeter ki kapatma içten ve gerçek bir kapatma olsun. Eğer işveren kapattığı işyerini bir süre sonra tekrar açmışsa, bu durum onun işçilerden kurtulmak amacıyla işyerini kapattığı anlamına gelebilir ve bu durumda yasa dışı lokavta ilişkin hükümlerin uygulanması gerekir.

Lokavtın varlığı için öncelikle iş yerinin var olması gerekir. İşyerini kapatmak, işin gereği olmayıp, işverenin toplu iş uyuşmazlığını lehine çözmek için başvurduğu bir yol olduğunun belirlenmesi halinde, bunun yasadışı lokavt teşkil edeceği öğretisi ve Yargıtay tarafından kabul edilmektedir. İşyerinin gerçekten ve kesin kapanması halinde, yeni bir çalışma düzeninden söz etmek mümkün değildir. Burada kapatmanın sebebi de önemli değildir. İşveren sendikaya ya da grev yapan işçilere kızarak işyerini kesin olarak kapatır, işçilerin iş sözleşmesini feshederse, artık lokavttan değil, iş hayatının terkinden söz edilebilir. Ancak bu durumda olayın özelliğine göre, işyerini kapatma hakkının kötüye kullanılması söz konusu olabilir. Yargıtay bir kararında, işverenin işçi sendikasının grev kararı almasında sonra yaşının ilerlemiş olması ve sağlık sebepleri nedeni ile işyerini kapattığını açıklaması ve daha sonra da lokavt kararı almasını medeni kanunun 2 maddesine aykırı bulmuştur<sup>92</sup>.

Dürüstlük kuralına ters düşmeyen bir kapatma işlemi, işyerini tamamen ortadan kaldıracığından artık ne bireysel ne de toplu iş ilişkisinin sürdürülmesi mümkün değildir.

---

<sup>92</sup> Y.9.H.D. 24.4.1978, E: 1978/5535; K: 1978/6757.

Lokavt, toplu iş uyuşmazlığını çözme aracı olduğundan, uyuşmazlık çözüldüğünde amaç gerçekleşmiş olur ve lokavt sona erer. Bu durum geçici olma özelliğinin bir sonucudur. Bu nedenle işçilerin iş sözleşmeleri fesih edilerek işyerinin kesin olarak kapatılması durumunda olayda yasa dışı lokavt olup olmadığını araştırılması doğru değildir. Sebebi ne olursa olsun, işyerinin kesin olarak kapatılması lokavt teşkil etmez ve yasadışı lokavtın varlığından da söz edilemez<sup>93</sup>.

Kapatmanın işin gereği olmayıp, işverenin toplu iş uyuşmazlığını, kendi lehine çözmek için başvurduğu bir yol olduğunun saptanması halinde yapılan kapatma işlemini geçersiz saymak gerekir. Buna rağmen işçiler, işten uzaklaştırılmışsa, yapılan işlem yasa dışı lokavttır. Yargıtay bir kararında, işverenin işçi sendikası ile arasındaki toplu görüşmelerde, anlaşma sağlanamaması üzerine, işçilerinin tümünün iş sözleşmelerini fesh edip, iş yerini kapatmasını lokavt olarak kabul etmiştir. Ayrıca, kapatma kararını “gerçek ve samimi” görmeyip, işverenin “yasal grevi engellemek” amacıyla hareket ettiği anlaşıldığı için yasa dışı lokavt olarak değerlendirmiştir<sup>94</sup>.

İşyerinin geçici olarak kapatılması lokavt ile kolayca karıştırılabilir. Geçici kapatma da işveren işyerindeki faaliyetini bir süre durdurmakta ve işçilerin iş sözleşmelerini fesih etmeksizin işten uzaklaştırmaktadır. Bu açıdan lokavtın bütün maddi unsurlarını içerir. Bu nedenle, işyerinin geçici olarak kapatılması yasadaki şartlara uyuyorsa, yasal lokavt uymuyorsa yasadışı lokavt olarak nitelendirilmektedir.

Toplu iş sözleşmesi imzalandıktan sonra uyuşmazlığın ortadan kalkması ile lokavt uygulamasının dayanağı kalmaz. Buna rağmen işverenin işçilere iş vermemesi ve örneğin işyerini kapattığını söylemesi toplu ilişkiler değil, bireysel ilişkiler planında değerlendirilmelidir.

Lokavtın işyerini temelli kapalı tutmak amacı ile yapılmış olması durumunda, 2822 sayılı TİSGLK. m. 47/II’ de, “kanuni bir lokavtın işyerini temelli kapalı tutmak amacıyla yapıldığı kesinleşmiş, mahkeme kararları ile sabit olursa, mahkeme kararının lokavt yapılmış işverene veya işveren sendikasına bildirilmesi ile birlikte lokavt durdurulur” hükmüne yer verilerek lokavt hakkının kötüye kullanılması ile ilgili özel bir

---

<sup>93</sup> Köseoğlu, A.C.: İşyerinin Kapanmasının İş Sözleşmelerine Etkisi, İstanbul, Aralık 2004, sy. 92.

<sup>94</sup> Y.H.D. 7.6.1991, E: 1991/9017, K: 1991/9888.

düzenleme getirilmiştir. Bu yolla işverenin temelli kapalı tutulmasının lokavtla gizlenmesi ve yasal lokavtın amacı dışında kullanılması engellenmek istenmiştir.

Türk hukukunda yasal lokavt bir süre ile sınırlandırılmamıştır. Bu nedenle işyerini tamamen kapalı tutmak ama işçi haklarını ödemek istemeyen işveren bunu bir kılıf olarak kullanabilir. İşveren, işyerini kapatmak istediğinde işçilere yapacağı fesih bildirimleri ile büyük miktarda kıdem tazminatı ödemek zorunda kalacağından bundan kurtulmak için uzun sürecek bir lokavta işçilerin dayanamayarak kendiliğinden işi bırakmalarını ve başka bir iş bulmalarını hesaplayabilir. Zira iş sözleşmesi lokavt halinde kesilmemiş, askıya alınmıştır. Bu durum, işverene derhal ve tazminatsız olarak iş sözleşmesini fesih imkânı verir. Lokavt işçilerin tüm yasal haklarının ödenmesi ve 6ay içinde yeniden açılması halinde aynı nitelikte yeniden işçi alınmak istediğinde, nitelikleri uygun olanların tercihen işe alınması zorunluluğu dikkate alındığında, işveren açısından işyerinin kapanmasından daha elverişlidir. Ayrıca işverenin bu davranışın lokavttan sosyal yal amacıyla aykırı şekilde yararlanma teşkil eder.

Türk hukukunda sadece soyunma lokavtının kabul edilmiş olması, grev kararı alınmadıkça, lokavt kararının alınmaması işverenin işyerini temelli kapalı tutmak için lokavt yoluna gitmesine engel değildir. Eğer işveren bu amaçtaysa, uzlaşmak tutumuyla işçi sendikasını grev kararı almaya zorlayabilir. Grev kararı alındıktan sonra da lokavt yoluna gidebilir. Gerek işçi sendikası ve gerekse işçiler, şeklen yasal olan bir lokavtın işyerini sürekli kapatmaya yönelik olduğu iddiası ile iş mahkemesinde tespit davası açabilir. Lokavtın başlamasından sonra mahkemeye başvurmak mümkündür. Yargıç iddiayı haklı gördüğü takdirde lokavtın durdurulmasına karar verir (TİSGLK m. 47). Bu karar temyiz edilebilir. Durdurulan lokavtın tekrar başlaması mümkün değildir. Bu durum işçi sendikasının daha önce almış olduğu grev kararının uygulanmasına teşkil etmez.

Mahkemenin durdurma kararından sonra, işyerinin tekrar açılarak eski işçilerin çalıştırılmaya başlaması gerekir. Mahkemenin ayrıca işe iadelerine karar vermesine gerek yoktur. Buna rağmen uygulanmaya devam edilen lokavt yasadışı lokavttır. İşçiler isterlerse, iş sözleşmelerini haklı nedenle fesih edebilirler. Ayrıca işveren, işçilerin lokavt süresince, iş sözleşmelerinden doğan bütün haklarını bir iş karşılığı olmaksızın ödemek ve tazmin etmek zorundadır.

Mahkemece durdurulmasına karar verilen lokavt, yasadışı lokavtın sonuçlarına tabii olduğundan mahkeme kararın tebliği ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işverenin lokavt kararını kaldırmasından itibaren 6 işgünlük süre içinde iş sözleşmesini fesih eden işçilere yasa dışı lokavt süresine ilişkin işçilik hakları bir iş karşılığı olmaksızın ödeneceği gibi, bu sürenin kıdem tazminatının hesabında da dikkate alınması gerekir.

Mahkemenin durdurma kararından sonra işveren işyerini gerçekten ve sürekli olarak kapatır ve işçilerin ihbar ve kıdem tazminatlarını öderse, bu durumda yapılan kapatma kötü niyetli değildir ve kapatma geçerlidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

20. Yüzyılın son yirmi yılı büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler insanların yaşamlarını ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Yeni açılımların ve büyük umutların egemen olduğu 1980’li yılların arkasından 1990’lı yıllar, birçok organizasyon için oldukça zor geçmiştir.

Özellikle son yıllarda, organizasyonların çoğu arda arda gelen krizlerden değişik düzeylerde etkilenmiştir. Toplu işten çıkarmalar, küçülme, yeniden yapılanma, el değiştirme ve kapanma gibi durumlar, belki de yüz binlerce insanın işini kaybetmesine yol açmıştır. Artan küresel rekabet, verimsiz yatırımlar, uygulanmayan stratejiler ve sonuçta servetlerini ve varlıklarını kaybeden organizasyonlarla ilgili örneklere çok sık ve yoğun bir biçimde karşılaşılmıştır.

Günümüzde tüm bu çabaların gerçek anlamda bir değişimin olmasını sağlayabilmesi için insan faktörüne önem ve öncelik verilmesi gerektiği artık bilinmektedir. Değişimi yalnızca insan sağlayabilir. Bugün başarılı organizasyonları yalnızca en önemli varlıklarına -insanlarına- yatırım yaparak gerçek bir dönüşümün sağlanabileceğini anlamışlardır.

İnsan Kaynakları yönetiminin günümüzdeki uygulamalarını biçimlendiren birçok tarihsel gerçek bulunmaktadır. Tarım toplumunda ve küçük atölye tarzı aile işletmelerinin yaygın olduğu dönemde insanlarla ilgili işler, işletmenin sahibi ya da en kıdemli çalışanları tarafından yerine getiriliyordu. Çoğunlukla tanıdıklar, akrabalar işe alınıyor ve yeni işe alınanlar işi ustalarından iş başında öğreniyordu. Çalışanlara genellikle çok düşük bir ücret ve bunun yanı sıra yemek ve yatacak bir yer veriliyordu<sup>95</sup>.

Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından oldukça farklıdır. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı oluşmuştur.

---

<sup>95</sup> **Barutçugil, İ.:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Mart 2004, sy. 39.

İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817 yılında Springer tarafından kullanılmıştır<sup>96</sup>. İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği evrim, IX. Yüzyılın sonlarından başlar. 1870-1900 döneminde çalışanların eşi görülmemiş bir sanayi süreci içerisinde yer aldıkları görülür. Bu dönemde hakim insan kaynakları yönetimi anlayışı, en güçlü olanın ayakta kaldığı doğal seçilimin, doğal dünyada olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de uygulandığı ve zayıfların baskın olma mücadelesini kaybedip, başarılı rakiplerine boyun eğmeleri gereğine dayalı Sosyal Darwinizm<sup>97</sup> olmuştur. Bu dönemde, işverenler ve yöneticiler kendi örgütsel pozisyonlarını dini ve ahlaki kurallarla haklı çıkarmışlar, çalışanlardan, yönetimin kararlarına uymaları ve organizasyonun gereksinimlerine tamamen uyum sağlamaları beklenmiş ve yönetici olmayan çalışanların tümü birbirine benzeyen, organizasyon için herhangi bir fark ifade etmeyen ve dikkate değer bulunmayan pasif bir grup olarak ele alınmışlardır<sup>98</sup>.

İnsan Kaynakları yönetimi tarihinin, 1890'larda NCR Corporation'un ayrı bir personel ofisi oluşturması ile başladığı söylenebilir<sup>99</sup>. Böyle bir ofis oluşturulmasının sebebi şirketin çok fazla büyümesi ve personel ile olan ilişkilerin özelleşmiş bir ofis tarafından yürütülmesi gereğinin ortaya çıkmış olmasıdır. O dönemdeki bireysellik ve kişisel girişim kapitalizmi gibi Amerikan değerleri de bu süreçte önemli rol oynamıştır. Tüm bu etkenler, işverenler ve çalışanlar arasında kişisel olmayan tamamen görevlerinden yerine getirilmesi üzerine kurulmuş bir ilişki oluşturmuştur. 1890'larda, yeterli hukuksal çerçeve bulunmadığı ve sendika kavramı henüz oluşmadığı için şirketler, işe alma ve işten çıkarma kararlarında oldukça özgürlerdi.

NCR'nin ilk personel yöneticilerinin tek görevi, büyük ve farklılıklar barındıran bir işçi havuzundan verimli ve maliyeti az çalışanlar oluşturacak bireyleri seçmeyi sağlayacak bir yöntem oluşturmaktır.

Biçimsel anlamda ilk insan kaynakları uygulamaları endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkmıştır. Özel makineleri kullanan ve özel işlemler yapan işgörenlerin iş programlarının yapılması ve eğitilmeleri gereği doğmuştur. 20. yüzyılın başlarında bilimsel

---

<sup>96</sup> **Bournois**, Brabet, 1993, sy. 71.

<sup>97</sup> **Armour**, 2004, sy. 369-412.

<sup>98</sup> **Gök**, S.: 21. yüzyıl da İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006, sy. 6.

<sup>99</sup> **Tahiroğlu**, F.: Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, Ekim 2002, sy. 17.

yönetimin gelişmesi ile her bir işi yapabilecek uygun yetenek ve becerilere sahip işgörenleri belirlemenin önemi anlaşılmıştır. Verim artışını sağlamak için ücret teşviklerinin getirilmesi, çalışanlara işbaşında dinlenme molalarının verilmesi, işi yapmanın en iyi yöntemlerinin hareket ve zaman etütleri ile dikkatli bir şekilde araştırılması bu dönemdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verilebilecek bazı örneklerdir.

Bu dönemde, organizasyonların bürokratik yapısı yani görevlerin yetki hiyerarşisine göre düzenlenmesi ve her pozisyona belirli sorumlulukların verilmesi nedeniyle çalışanlar ürünlerin geliştirilmesi ve işlerin yapılması ile ilgili olarak yalnızca kendilerine verilen emirleri uyguluyorlardı.

1900'lü yıllardan sonra ise insanın gelişmesini ve yükselmesini ön gören planların dikkatli bir şekilde incelenmesi gerektiği görüşüne dayanan "Sosyal Refah" bir diğer deyişle Paternalizm kavramı kendini ağırlıklı olarak göstermiştir<sup>100</sup>.

Daha sonraki aşamalar Armstrong'un bilim adamlarının insan kaynakları yönetimine (İKY) yaptıkları katkıları baz alarak oluşturduğu beş aşamalı şekilde ifade edilebilir<sup>101</sup>.

Bu aşamalar şöyle sıralanmaktadır:

- Gelişimin öncüleri 1950'li yıllarda DRUCKER ve MCGREGOR.
- Davranış Bilimi Yaklaşımı, 1960'lı yıllarda MASLOW, LIKERT ve HERZBERG.
- Örgüt Geliştirme Hareketi ile 1960'lı ve 1970'li yıllarda BENNIS.
- Örgüt kültürü analistleri olarak PASCALE ve ATHOS, PETERS ve WATERMAN, PETTIGREW.
- WALTON'un geliştirdiği yeni yaklaşımlar.

İnsan kaynakları yönetiminin evrimine yapılan katkılar göz önüne alındığında Armstrong'un aşamalarına yenileri eklenebilir. Bunlar;

---

<sup>100</sup> **Flippo**, E.B.: Personel Management, New York, 1984, sy. 30.

<sup>101</sup> **Armstrong**, M.: A Handbook of Personel Management Practice, London, 1993, sy. 29.



- 1980'li yıllarda SCHULER'in İKY'nin ele aldığı konuları başlıklar altında toplaması,
- KING ve BISHOP'un SCHULER'in geliştirdiği başlıklara daha kapsamlıca yer veren ve yeni başlıklar içeren bir İKY'nin ele aldığı konuları eklemeleri,
- 1900'lü yılların başlarında Frederick TAYLOR'ın öncülüğünde Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilbert'in Bilimsel Yönetim Yaklaşımını ortaya atmaları ve çalışanların yönetiminde bilimsel ve objektif olmanın önemini ortaya koymaları,
- Taylor ve Fayol tarafından insan kaynakları yönetiminin (İKY) kavram olarak bir bütünlüğe kavuşturulması,
- 1900'lü yılların ilk çeyreğinde paternalizmin sorgulanması ve bu felsefenin popülerliğini kaybetmesi,
- 1920-1930'larda sosyal refah programlarının yerini İnsan İlişkileri Yaklaşımı'na bırakması,
- 1930'larda ve 1940'larda gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları ile çalışanları birbirleriyle olan ilişkileri, motivasyonları, içinde buldukları duyguları gibi unsurların, verimlilik üzerindeki etkisinin ortaya koyulması ve bu çalışmaların davranış bilimleri için de aydınlatıcı bir özellik taşımış olmaları,
- 1930'lu yılların ikinci yarısında sendikacılığın büyük bir önem kazanması, işçilerin örgütlenmesinin işverenleri kendi personel programlarını geliştirmeye itmesi,
- 1942 yılında insan kaynaklarının geliştirilmesinde önemli bir yere sahip olan Amerikan Yönetici Eğitimi Kurumu'nun (ASTD Americansociety of Training Directors) kurulması,
- 1950 ve 1960'larda önemini yitiren insan ilişkileri yaklaşımının, yerini 1970'lerde İnsan kaynakları yaklaşımına bırakması,

- 1980’lerde insan kaynakları yönetimi kavramının, özellikle çok uluslu şirketler kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, kendine literatürde ağırlıklı yer bulmuş olması<sup>102</sup>.

İnsanın üretim faktörleri içinde en önemli entelektüel sermaye olduğunu ve etkin yönetildiğinde kuruluşlara rekabet sağlayacağını ilk fark eden Japon İşletmeleri olmuştur<sup>103</sup>. Japon işletmelerini dünya pazarlarında başarıya götüren temel uygulamalar sıralanacak olursa; ileri teknoloji ve yaratıcı insan faktörlerinin birlikte geliştirilmesi, Toplam Kalite Çalışmaları, insan merkezli yönetimler ve etkin insan kaynakları yönetimi faaliyetleri gibi. Bu şekilde rekabette öncü duruma gelen Japonların başlattığı yeni yönetim görüşleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha sonra, tüm Avrupa ve Amerikan işletmeleri tarafından uygulanmaya başlamıştır.

I. Dünya savaşı öncesinde, personel etkinliklerine, yani çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılmasına zaman ve para harcama düşüncesi yöneticilerin çoğuna anlamsız geliyordu. O dönemde emek gücü ucuz ve boldu. Fabrikalara yeni elemanların bulunması hiçbir şekilde bir sorun olmuyordu ancak ABD’nin savaşa girmesi ile bu durum değişmeye başladı, 4 milyondan fazla insan orduya katıldı. Avrupa’dan gelmiş olan göçmenler savaşmak için ülkelerine döndüler ve Amerika’ya göçmen akışı hemen hemen durdu. İşçiler ücretlerin düşüklüğünü ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katıldı. Deneyimsiz ve adeta hiçbir şey talep etmeyen işçiler artık geçmişte kalmıştı.

Bu hareket 20 yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünya da değişik örgütlenme modelleri içerisinde hemen tüm çalışanları temsil eden sosyal taraf olarak önem kazanmıştır. İkinci dünya savaşı sonrasında sanayileşmiş batı ülkelerinde işçi sendikalarının toplum içindeki etkinliği artmaya devam ederken, benimsedikleri politikalarda da önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> **Aykaç, B.:** İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara 1999, sy. 18.

<sup>103</sup> **Gürüz, D./Yaylacı, Ö.G.:** İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Mart 2009, sy. 21.

<sup>104</sup> **Selamoğlu, A.:** İşçi Sendikacılığının gücündeki Değişim, Ankara 1995, sy. 5.

Bu dönemde devlet müdahaleci rolünü arttırarak sosyal devlet anlayışına ulaşmıştır. Devletin kapitalist ekonomik düzen içinde, bu düzeni sürdürecekle ve sağlaştıracak biçimde iki sınıf arasındaki çelişkileri ve mücadeleyi azaltacak bir hakem rolü oynaması ve buna uygun bir politika izlemesi gerekmiştir. Bu politika içinde ilk önce çalışanları koruyucu önlemler getiren, bireysel iş hukuku, daha sonra işçilerin örgütlenme ve toplu pazarlık haklarını güvenceye alan Toplu İş Hukuku oluşturulmuştur. Endüstri ilişkilerinin taraflarının örgütlenmesi ile endüstri ilişkileri toplu ve kurumsal ilişkiler biçimine dönüşmüştür. Bu dönemde devlet müdahaleci rolü ve yasal düzenlemelerin koruyucu etkisi varlığını sürdürmesi ile birlikte taraflar arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde toplu pazarlık ve toplu sözleşmeler daha belirleyici bir ağırlık kazanmıştır<sup>105</sup>.

II. Dünya savaşı yıllarında eleman seçme tekniklerinde de önemli gelişmeler sağlanmış ve psikolojik testlerin kullanımı yaygınlaşmıştır. İnsanların yetenekleri ve ilgi alanlarını, becerilerini hızlı ve doğru bir şekilde ortaya koyan bu testler doğru insanların işe alınması, doğru işlere yerleştirilmesi ve doğru eğitilmesi açısından önemli gelişmeler sağlanmıştır.

Özetle, insan kaynakları yönetiminin tarihi; işverenlerin bakış açısıyla insan kaynağı, kullanılan teknikler ve ele alınan temel kriterler açısından olmak üzere onar yıllık dönemlerde ele alan tablo 2<sup>106</sup> de belirtilmiştir.

**Tablo 2:** İşverenlerin Bakış Açısıyla İnsan Kaynağı, Kullanılan Teknikler ve Ele Alınan Temel Kriterler

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEMLER
Disiplin sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Çalışanların rahatlığı	1910-10

<sup>105</sup> **Okur**, M.E.: İnsan Kaynakları Yönetimi'ni Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama, İstanbul 2002, sy. 28.

<sup>106</sup> **Tahiroğlu**, F.: Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul 2002, sy. 20-21.

Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksel verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik testler, danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları gözönünde bulundurulmalıdır	Kişisel farklılıklar	1920-30
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içinde tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik, sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Ekonomik güvenlik	1940-50
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	İnsan ilişkileri	1950-60
Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır	Katılım iş kanunları	1960-70
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı şimdi kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır	İşten ayrılmalar	1980-90
İş ihtiyaçları, eğitim, etik, kürselleşme gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkıda bulunmalıdır	Üretkenlik, kalite adapte olabilme	1990-2000

Türkiye’de insan kaynaklarının gelişimi, sanayinin canlanmaya başlaması ile birlikte, yapılan yasal düzenlemelere bağlı olarak, gelişmeye başlamıştır.

09.07.1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, sosyal düzenlemelerin başlangıcını oluşturmaktadır. Daha sonra değişik zamanlarda günün ihtiyaçlarına göre kanunlar düzenlenmiş ve yürürlüğe konmuştur.

Tüm sosyal düzenlemelerin dışında, çağdaş anlamda insan kaynakları anlayışı 1980’lerden itibaren ölkemizde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bundan sonraki süreçte,

sanayicilerimiz ve profesyonel yöneticiler dünyadaki gelişmeleri günü gününe izlemişler ve dünyadaki gelişmelere paralel zamanlarda çağdaş yönetim anlayışlarını uygulamaya başlamışlardır. Ancak ülkemizde insan kaynağı yönetimine verilen önemin yetersiz olması, sadece kamu kurumlarının ekonomideki ağırlıklı yapısı değildir. Bunun yanında özel sektörde de insan kaynakları yönetimi etkisiz ve zayıftır. Çünkü çoğu özel şirketler aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bunun yanında, özellikle insan kaynağı yönetim anlayışı ve politikası olmayan kayıt dışı sektörün ağırlığı haksız rekabete yol açmaktadır.

### ***1.1. GÜNÜMÜZDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ ve ÖZELLİKLERİ***

Günümüzde personel yöneticisinin yerini alan insan kaynakları yönetiminden sorumlu yöneticilerin, klasik personel yönetimi fonksiyonlarını gerçekleştirmenin ötesinde organizasyonun finansman, pazarlama, stratejik ve teknolojik durumunu değerlendirecek iletişim ve planlama vasıflarına sahip, işgören motivasyonu, işgören katılımını grup çalışmasını geliştirebilecek ve organizasyonun değişim sürecinde etkin rol oynayacak niteliklerde olması, organizasyonun rekabet gücünü koruması ve geliştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi geniş ve stratejik çerçevede işgörenleri organizasyonun en önemli değeri olarak kabul eden, organizasyonun verimliliğini arttırmayı ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir bilim ve uygulama alanı olarak tanımlanabilir<sup>107</sup>.

**Tablo 3:** İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

<b>Klasik Personel Yönetimi</b>	<b>Modern İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Yerinden yönetim anlayışı	Organizasyonların tüm fonksiyonlarında söz sahibi olabilme anlayışı
Çalışanların giriş çıkışlarını sürekli kontrol altında tutma	Çalışanların kendi otokontrollerini geliştirmelerini sağlama
Çalışanların özlük hakları	Çalışanların kariyer hedefleri

<sup>107</sup> **Pode, M.:** Human Resources Management in an International Perspective, International Journal of Human Resource Management, 1990, s.1, no:1, sy. 3.

Organizasyonların kaliteli üretim ve hizmet faaliyetine katılmama	Tüm bu faaliyetlerin içerisinde bizzat bulunma
Çalışanların eğitim işlevini birimlere bırakma	Çalışanların eğitim işlevlerini kontrol etme
Ücret belirleme de performans değerlendirme kullanmama	Tüm ücretlerin çalışanların performansına bağlı olarak belirlenmesi
Verimlilik konusunu mühendislere bırakma	Bu konuda bizzat çalışmalar yapma
Organizasyonlarda lider olmama	Organizasyonun örnek olabileceği bir lider olabilme
Sistemlerle ilgili çalışmalar başkalarına bırakma	Tüm insan kaynakları sistemlerini kurma ve etkin görev alma

**Kaynak: Werter, W./Davis, K.:** Human Resouces and Personel Management, New York 1993, sy. 49

İnsan Kaynakları yönetimin herhangi bir işletmede yer edinebilmesi için tepe yöneticiler tarafından benimsenen genel bir felsefe, yahut stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekir.

İnsan Kaynakları yönetimi, yalnızca “line” yönetimin bildirdiği problemlerin çözümüne yardımcı olmak değil, aynı zamanda problemlerin önceden tespit, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında aktif rol oynar. Böylelikle üvey evlat rolünden işletme için, önemli bir güç olma konumuna geçecektir<sup>108</sup>.

Organizasyonlar farklı duyguları, değer yargıları ve inançları olan bir kişilikle bütünüdür. Bu nedenle, her yönetici, çalışanları zor da olsa, iş yaşamlarında hemen her zaman mutlu etmek ve böylece amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve insanları etkili bir şekilde yönetmek durumundadır.

Çağımızda, insanların etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılabilmesi için zor kullanma ya da fazla para verme yöntemleri artık geçerli değildir. Bugünün insanları etkili ve verimli olarak yönetilmek için onları özendirici ve harekete geçirici insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmiştir. Bu nedenle, insan yönetiminde başarılı

<sup>108</sup> **Koca, H.:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul 2008, sy. 36.

olmak için önce, insanı tanımak, yönetilen insanların doğal yapısındaki çelişkileri ve özellikleri bilmek gerekir. İnsan Kaynakları yöneticileri başta olmak üzere hemen tüm yöneticilerin davranış bilimleri, psikoloji, sosyal psikoloji gibi alanlarda kendilerini yetiştirmesi ve en azında temel bazı insan özelliklerini iyi anlaması gerekir.

İnsanlar, genellikle, takdir edilmekten, beğenilmekten, saygıdan hoşlanırlar. Çoğu insan kendisinin, farklı, üstün ve başarılı olduğunu düşünmektedir. İnsanlar genellikle çevrelerine önem verirler. Kendisi dışındakilere de duyarlıdırlar. İnsanlar zayıf yönleri sahip olduğu kadar güçlü ve üstün yönleri de sahiptirler. İnsanlar sözlerden çok eylemlere önem verirler. Sözler ve davranışlar arasında tutarlılık olmasını beklerler. Çoğu insan bağımsız olmak, diğer kişilerden farklı ve özel olmak ister.

Modern organizasyonlar insan kaynakları yönetiminin belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonlarda, yerine getirilmesi zorunlu bir fonksiyonel yönetim sorumluluğudur ve stratejik rolü ve önemi nedeni ile en üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir etkinliktir.

Stratejik uyum sağlama gerekliliği nedeniyle organizasyonun genel stratejisi ile insan kaynakları politikalarının bütünleştirilmesi büyük önem taşır.

İnsan Kaynakları yönetiminin etkinliği, güçlü kurum kültürüne dayanır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi organizasyonlarda inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesini ve kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.

İnsan Kaynakları yönetimi, insanların tutum ve davranış özelliklerine önem verilmesini, onların insan özelliklerine duyarlı olmasını gerektirir.

İnsan kaynakları yönetimi; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanır.

İnsan Kaynakları yönetimi, Pazar koşullarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevresel faktörlere duyarlı olmak ve tepki vermek durumundadır.

İnsan Kaynakları politikaları ve uygulamaları, insan kaynakları yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri tarafından birlikte, geliştirilir ve uygulanır.

İnsan Kaynakları yönetimi çalışanları bireysel ve takım olarak gelişimlerini sağlamak ve aralarındaki ilişkileri etkili bir şekilde yönetmek için çalışır.

İnsan kaynaklar yönetimi, günümüzde dar bir alanda, uzmanlaşmış, bağımsız bir fonksiyon olmaktan çıkıp, bütün üst düzey birim yöneticilerinin ortaklaşa geliştirip ana işletme amaçlarını elde etmek ve rekabetçi üstünlük kazanmak için kullandıkları geniş kapsamlı bir organizasyonel yetkinliğe dönüşmektedir.

## ***1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN ROLÜ ve ÖZELLİKLERİ***

İnsan kaynakları yöneticileri, normal olarak uygulayıcı, uzmanlık ve işlevsel yetkinliklere sahiptir. İnsan kaynakları temelde kurmay bir bölüm olduğundan insan kaynakları yöneticisi diğer bölümlerin yöneticileri karşısında uzmanlık yetkisine sahiptir. Ancak, kendi bölümü içinde de uygulayıcı yetkiye sahiptir. Organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak insan kaynakları bölümü büyük bir gruptan da oluşabilir. Bu nedenle, insan kaynakları yöneticisinin yalnızca, ikna yeteneğine değil, aynı zamanda yönetme yeteneğine de sahip olması gerekir. İnsan Kaynakları yöneticisi, uygulayıcı ve uzmanlık yetkilerinin yanında, organizasyonel politika ile ilgili konularda diğer yöneticiler karşısında işlevsel yetkiye de sahiptir.

Modern anlamdaki insan kaynakları yönetimi kavramı bütün organizasyona önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip üst düzeyde bir uzman rolünü verir. İnsan Kaynakları yöneticisi, her düzeydeki yöneticilere insanlarla ilgili konularda çıkan sorunların çözümü için yardımcı olan bir danışmandan öte, insan potansiyelini en etkin şekilde kullanmak ve geliştirmek için yetki kullanan bir uygulamacı bir üst yöneticidir.

Günümüz organizasyonlarında, insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama sürecinde önemli roller üstlenebilmeleri ve stratejik insan kaynakları yönetimini gerektiği gibi yerine getirebilmeleri için işlevsel yetkinliklerin de ötesine geçmeleri gerekir.

İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken yetkinlikler ana başlıklar altında toplanması gerektiğinde beş ana bilgi ve beceri ortaya çıkmaktadır. Bunlar, bilgi yönetimine ilişkin yetkinlikler (bilgiyi derleme, işleme paylaşma), planlama ve organizasyonel yetkinlikler (planlama teknikleri, tahmin yöntemleri), yönetsel yetkinlikler (insanları, işleri ve ilişkileri etkin bir şekilde yönetebilmek), bütünleştirici yetkinlikler



(organizasyonel öncelikleri doğru belirlemek), değişim yönetimine ilişkin yetkinlikler (geleceği tahmin ve değişimi kolaylaştırma) olarak sıralanabilir.

Bu niteliklere uygun insan kaynakları yöneticilerini bulmak ya da yetiştirmek her zaman kolay olmayacaktır. İnsan Kaynakları bölümlerinde çalışanların gerekli, yetkinlikler açısından zayıf yönleri belirlenebilir ve bunları gidermek için bir plan yapılabilir. Çeşitli yetkinliklere sahip kişilerden oluşan bir yönetim takımının oluşturulması etkili olabilir.

### ***1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORGANİZASYONDAKİ ROLÜ***

Bugünün bir çok işletmesi 20-30 yıl öncesine göre çok farklı rolleri üstlenmektedirler. 20-30 yıl öncesinde personel bölümünün işlevi, ücretlendirme, işe alma, işten çıkarma, personel kayıtlarının tutulması ve sosyal yardım konularıyla ilgili iken bugün, personel bölümünün işlevlerini de içerisine alıp, farklı rolleri de üstlenecek şekilde genişlemiştir.

David Guest'e göre; bugünlerde insan kaynakları yönetiminin gündeminde aşağıdaki konular vardır<sup>109</sup>.

- Çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak,
- Çalışanların örgütsel değerlere, misyon ve amaçlara odaklanmalarını sağlayacak bir ortamı oluşturmak,
- İleri düzeyde güven duyulacak bir çevre geliştirmek,
- Çalışanların üstlendikleri rollerin değişebileceği esnek bir organizasyon yapısı inşa etmek,
- Bireylerin yerine getirdikleri görevlerde kendi kendilerini kontrol edebilecekleri ve inisiyatif kullanabilecekleri özerk bir yapı
- Düz veya basık bir örgütsel yapıdır.

Değişen ekonomik koşullar ve globalleşme olgusu, organizasyonların insan kaynakları ile ilgili yönetim anlayışlarını değiştirmeye ve geliştirmeye zorlamaktadır. Bugünün organizasyonları uzun vadeli hedeflere başka bir ifadeyle, stratejik hedeflerine

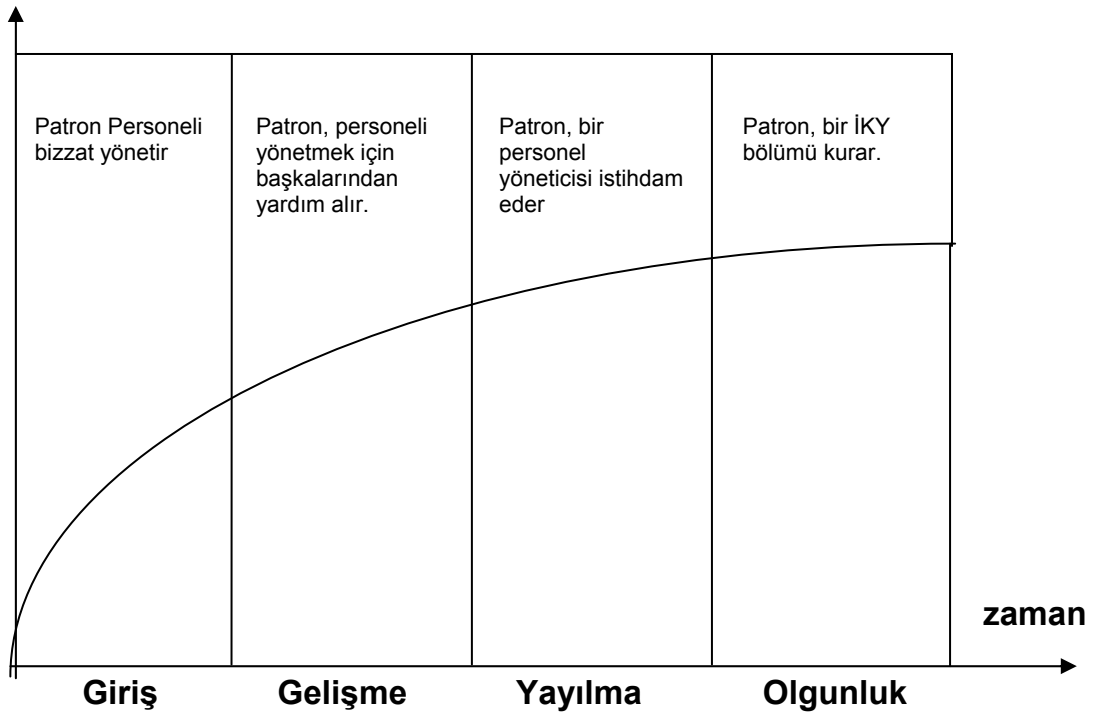
---

<sup>109</sup> Evans, C.: Managing For Knowledge: HR's Strategic Role, London, 2003,s.28.

ulaşmalarında insan kaynakları kritik bir faktör konumundadır. Bundan dolayı organizasyonlar başarılı olmak veya rekabet üstünlüğü sağlamak için; üretim, pazarlama, finansman gibi fonksiyonel alanlarda geliştirdiği stratejiler gibi insan kaynakları konusunda da bir strateji geliştirmek durumundadırlar.

İnsan Kaynakları yönetiminin organizasyondaki rolü, yöneticilerin insan kaynaklarına ve işletmenin sosyal sorumluluğuna verdikleri öneme ve örgütün büyüklüğüne göre değişir<sup>110</sup>. Küçük işletmelerin insan kaynakları konusunda büyükler kadar önemli sorunları yoktur. İşletme de insan kaynakları yönetiminin yeri ve gelişimi, işletmenin yaşam eğrisi üzerinde incelenebilir.

**Tablo 4 : İnsan Kaynakları yönetiminin organizasyondaki rolü**



İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki rolü temel olarak, çalışanların, motivasyonunu ve verimini, yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamak olarak ifade edilebilir<sup>111</sup>.

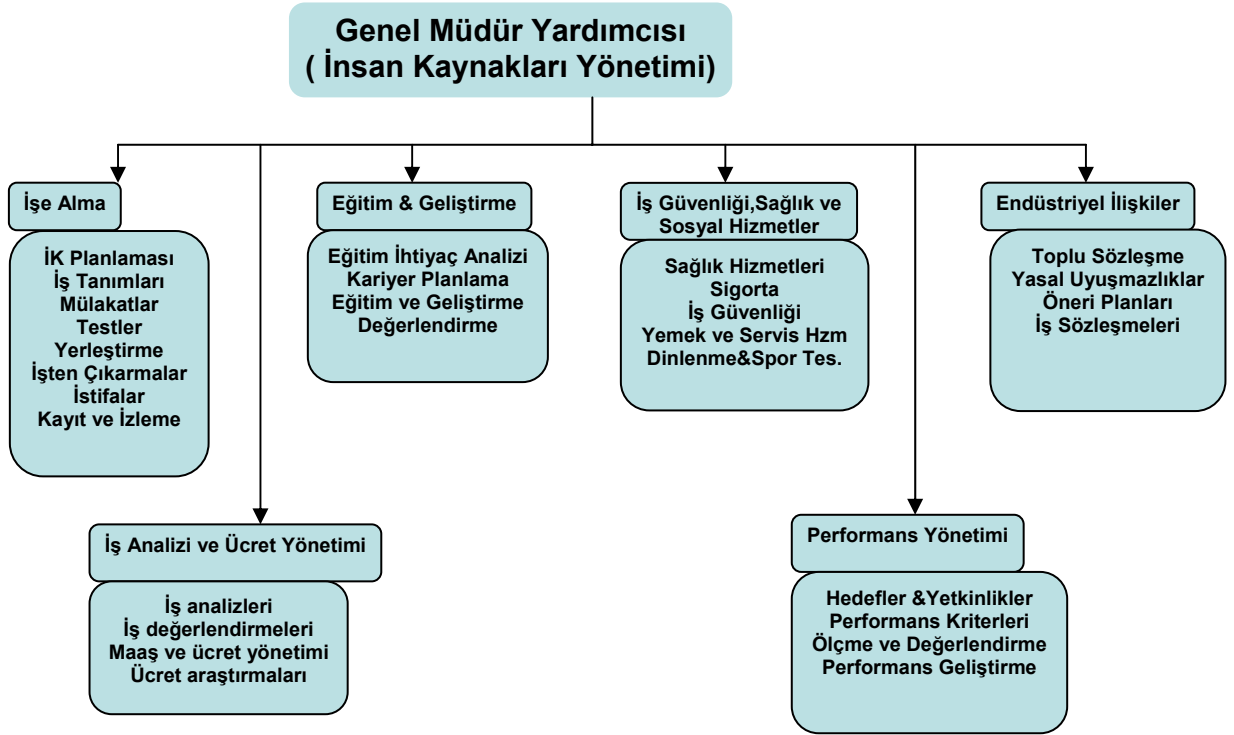
<sup>110</sup> Budak, G.: İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2004, sy. 30.

<sup>111</sup> Barutçugil, İ.: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Mart 2004, sy. 47.

Bu anlamda, insan kaynakları organizasyonun yönetim felsefesinin ve temel iş stratejilerinin oluşturulmasına katılmak ve katkıda bulunmak durumundadır.

Bir uzman olarak insan kaynakları yöneticisi, insanlarla ilgili sorunlarla doğrudan ilgilenmeli, onların moral, motivasyon verimlilik konularındaki sorunlarını anlamalı ve bu sorunları en aza indirebilmelidir. Çalışanların motivasyon ve performans düzeylerini ölçmeli, değerlendirmeli ve geliştirmelidir. Böylece, organizasyonun motivasyon ve verimlilik (performans) düzeyini de yükseltmelidir. İnsan Kaynakları işlevinin etkinlik derecesi bütün organizasyonun etkinliğinde yaptığı katkı ile ölçülebilir.

**Şekil 1 : İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması**



İnsan kaynaklarının yokluğunda bir organizasyonun yönetilmesi gözleri bantlanmış bir kişinin tek çıkışı bir labirentin ortasına bırakılmasıyla eşdeğerdir. Eğer şansınız varsa doğru çıkışı bulursunuz, aksi taktirde büyük emeklerle aldığınız her yolun sonunda, soğuk ve sevimsiz bir duvar bulur ve bu defa doğru yolu bulmak için, daha büyük emek harcamak zorunda kalırsınız. Kuralında işaret ettiği gibi, aile şirketlerinde, şirketi kuran bir kişi, ortaklar veya aile olsun, sonuç değişmeyecektir. Eğer işlemlerinizi ve

işyerinizi büyütüyorsanız, büyük olasılıkla büyüme ve çoğalma ailenizde yetkin insanların çoğalmasından daha hızlı gerçekleşecektir. Sadece bu faktör bile büyüyen işlerinizi profesyonel yöneticilere emanet etme zorunluluğunu beraberinde getirir. Yanlış seçilmiş bir yöneticinin maliyeti hakkında birçok istatistik vardır. Orta ölçekli bir işletmede 6 ayda hatalı seçildiği anlaşılan her yöneticinin işletmede kalsın, kalmasın maliyetinin 2 yıl içinde en az 1 milyon dolar olduğu belirlenmiştir.

Yeniden eğitimlerin ilk 48 saat içinde %80'ni tümüyle unutulmaktadır. Çalışanların eğitmeden ve yetkinliklerini ölçüp geliştirmeden verimliliklerini ve işletmenin büyümesini sağlamak mümkün olmadığına göre, 48 saat için yapılan 100 bin dolarlık yatırımın 80 bin dolarını gözden çıkaracak yatırımcı var mıdır? İşverenin her zaman işe doğru ücreti verip vermediği gibi bir paranoyası vardır. Bir model olmadan ücretlendirmesi olan tüm işyerlerinin sonu, çalışan memnuniyetsizliği ve sonucunda müşteri kaybı olacaktır. En güvenilen yöneticinin başına kaza geldi; şansızlık bu ya bir başkası doğum iznine ayrıldı; bir diğeri de rakip işletmeden patronuna yılbaşı tebriği göndermiş. Yedekleme planı yoksa işgücü satıp, gölde balık tutmak için vakit gelmiş demektir. Üniversiteden çıkan iyi öğrenciler, hep kariyer planı olan, insana değer veren kurumsallaşmış işletmelere gidiyorlar<sup>112</sup>. İnsan Kaynakları bölümü kurmayan işletmeler değişen dünyaya uyum sağlayamayacaklardır.

#### ***1.4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMI ve İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER***

##### **1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı**

İK planlaması; “gelecekte sayı ve nitelik açısından personel ihtiyacının ve bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların bu günden belirlenmesi, tespit edilmesidir”. Etkili bir İK planı ile hangi işlere ne tür personel ihtiyacı olduğu, hangi pozisyonların boş olduğu ve nasıl doldurulacağı, personel fazlalıkları veya personel ihtiyacı tespit edilebilir. İK planlaması; bir yöneticiye, işletmenin personel ihtiyacını önceden tespit etmesi bakımından, boşa zaman ve gereksiz maliyet kayıplarından kurtarabilir.

---

<sup>112</sup> **Kural, B.:** Tercih Sizin, Executive Excellence, Şubat 2001, yıl: 4, sayı: 42, sy. 22.

İyi bir planlama sahip işletmelerde, personel de daha avantajlıdır. Bu tür sistemlerde yer alan kişi kendisinden neler beklendiğini, nasıl davranırsa ne tür sonuçlar alacağını bilir. Faaliyetlerine yön verir. Geleceğini belirleyebilir. Böylece personel hem gelişir, hem de işinden doyum elde eder. Bu ise işletmenin verimliliğini artırır.

#### **1.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler**

Yöneticilerin işe personel alırken, uzun vadeli düşünceleri ve İK planlamasında şu faktörleri dikkate almaları faydalı olabilir.

- Mevcut iş gücünü yaşları, yetenekleri, nitelikleri ve deneyimleri dikkate alın.
- Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde, personel devri olacağını varsayın. Emekli olacaklar var mı? İstifalar? Transfer ve terfi ile onların yerini alabilecek elemanlarınız hazır mı?
- Gelecek için yaptığınız iş planlarını düşünün; iş gücünüz genişletmeyi mi, daraltmayı mı düşünüyorsunuz? İş politikalarında değişiklik düşünüyor musunuz? Tüm bunlar personel gereksinimlerinizi nasıl belirleyecek?
- Arz ve talep üzerinde etkili olabilecek dış faktörleri dikkate alın; Örneğin nitelikli eleman sayısı bazı bölgelerde azalmasını sürdürebilir. Yüksek okul mezunlarını sayısı düşebilir. Daha fazla sayıda kadın çocuk doğurduktan sonra iş yaşamına dönmekte, birçok kişi erken emeklilik istemektedir. Tüm bunlar sizi nasıl etkileyecek?
- Gelecekte gerekli olan işgücünü hesaplayın.

Bir yöneticinin İK planlama çalışmalarını başarıyla sürdürebilmesi için, bu aşamada sağlıklı verileri toplayıp değerlendirmesi gerekmektedir. Yürütülecek planlama çalışmaları, güvenilir ve gerçekçi bilimsel yöntemlere dayandırılmalıdır. Bu tür teknik çalışmaları bu konuda uzman olan kişiler, yani İK yöneticileri ve/veya planlama uzmanları yürütmelidir. Ayrıca İK planlama faaliyetlerini yürütürken bu çalışmaları etkileyebilecek iç ve dış faktörlerde hesaba katılmalıdır. Örneğin ülkenin ekonomik bunalımlar ve işsizlik sorunu ağırlık taşıyorsa, o ülkede iş gücü arzının bol olacağı açıktır. Öte yandan ülkenin demografik yapısı, eğitim düzeyi, hükümet politikası, nüfus gücü, genel sağlık durumu gibi

işletme dışı ekonomik ve sosyal etkenlerin işgücü planlamasını yapan işletme yöneticileri tarafından izlenmesi ve işgücü gereksinimleri saptanırken bu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir

İK planlama çalışmalarını önleyen faktörler şöyle özetlenebilir:

1. Demografik Faktörler (Yaş, Cinsiyet, Eğitim; Nüfus gibi)
2. Ekonomik Faktörler (Enflasyon, işgücü maliyetleri gibi)
3. Yasalar (Çalışma yaşamı, emeklilik ve istihdama ilişkin yasalar)
4. Teknolojik değişimler

## **2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ**

### ***2.1. İŞE ALMA YERLEŞTİRME İŞLEVİ***

#### **2.1.1. İşe Alım Aşamaları**

Personel seçiminde firmalar, iki tür yaklaşım sergileyebilir. Bütüncül yaklaşımda ilk elemeyi geçen adaylar tüm aşamalara tabi tutulurlar. Böylece adaylar hakkında daha çok bilgi toplanarak daha isabetli kararlar verilir.

Elemeci yaklaşımda ise, her bir aşamada yetersiz görülen adaylar elenir. Aday sayısının çok olduğu ve edinilen bilgilerin adayların yetersizliğini açıkça gösterdiği durumlarda benimsenen bir yaklaşımdır. Ülkemizde uygulamalarda genellikle elemeci yaklaşım benimsenmektedir. Bu yüzden aşamalar açıklanırken bu yaklaşım esas alınacaktır.

İlk işe alım aşamalarının büyük çoğunluğu İK bölümleri yürütür. Bununla birlikte yöneticilerin; işe alım görüşmesi, seçim kararı, personel oryantasyonu gibi bazı aşamalardaki rolleri o kadar büyüktür ki, seçim sürecinin etkinliğinde çok önemli sorumlulukları yüklenirler.

İşe alım aşamalarının büyük çoğunluğunu İK bölümleri yönetir. Bununla birlikte yöneticilerin; işe alım görüşmesi, seçim kararı, personel oryantasyonu gibi bazı aşamalardaki rolleri o kadar büyüktür ki, seçim sürecinin etkinliğinde çok önemli sorumlulukları yüklenirler.

İşe alım sürecinin etkin işlemesi için yöneticiler bu süreci ana hatları ile bilmek, kendilerine sorumluluk düşen konularda ise detaylı bilgi ve tecrübe sahibi olmak durumundadırlar. Aşağıda İK bölümlerince yönetilen aşamalar genel hatlarıyla, yöneticilere düşen sorumluluklar ise daha detaylı olarak aktarılmaktadır.

Amerikan Şirketleri yöneticilerini farklı milliyetlerden seçiyor. Birçok ülkede şubeye sahip Amerikan şirketleri, Alcoa, Colgate-Palmolive, Cola Cola, United Technologies gibi şirketler satışlarının %60-80'lik bir bölümünü Amerika dışında gerçekleştiriyorlar. Bu ekonomik durgunluğa rağmen şu an en önemli bölgeler arasında CEO'ları ve üst düzey yöneticileri bölgeyi en iyi tanıyan kişilerden olmalı mantığından hareketle, firmalar, kendi kültür modellerini yeniden gözden geçiriyorlar, böylece şirketlerin en üst yönetimin diğer milliyet insanlarına daha sıcak bakması sağlanıyor<sup>113</sup>.

CareerCast.com'un yaptığı 2009'un meslekleri raporuna göre, Amerika'da 2009'un en iyi ve en kötü meslekleri belirlendi. CareerCast.com araştırma için gerekli verileri Amerika işçi istatistikleri bürosu ve Amerika Nüfus Bürosundan aldı. En iyi 10 meslek, En iyi maaş alan 10 ofis mesleği olarak belirlenirken, en kötü 10 meslek ise fiziksel çaba gerektiren, yüksek riske sahip mesleklerden seçildi. En iyi 10 meslek; Matematikçi, sigorta uzmanı, istatistik uzmanı, biyolog, yazılım mühendisi, bilgisayar sistemleri analisti, tarihçi, sosyolog, endüstriyel tasarımcı, muhasebeci. En kötü 10 meslek; Oduncu, mandıra çiftçisi, taksi şoförü, denizci, acil durum medikal teknisyen, çatı ustası, çöp toplayıcısı, kaynakçı, gemi işçisi, demirci<sup>114</sup>.

**Başvuruların kabulü ve aday araştırması:** Eğer personel alımı için bir ilan verilmişse, ilanda belirtilen süre sonuna kadar gelen özgeçmişler/doldurulan iş başvuru formları, o pozisyon için açılan bir dosyada toplanır. İK bölümü, bir yandan iş duyurusuna gelen özgeçmişleri toplarken, aday havuzunu genişletmek için önceki başvuruları içeren aday personel veri tabanını da tarar. Oradan uygun olabilecek özgeçmişleri de, o pozisyon için açılan dosyaları ekler.

---

<sup>113</sup> www.strategy-business.com

<sup>114</sup> www.hr.blr.com

İK bölümü, daha önce belirtilen tüm personel kaynaklarından, tüm aday sağlama yollarını kullanarak aday havuzunu oluşturabilir. Yönetici de kendisine çeşitli yollarla gelen başvuruları İK bölümüne ulaştırarak havuza girmesi sağlanmalıdır.

**Ön inceleme:** İK bölümü, aday havuzunda toplanan tüm özgeçmiş ve iş başvuru formlarını, personel istek formu ve iş profilindeki bilgiler ışığında bir ön incelemeye tabi tutarlar. Bu incelemenin amacı, zorunlu iş gereklerine (eğitim, tecrübe, yetkinlikler vb.) uygun olmayan adayların elenmesidir.

Ön inceleme İK bölümünün sorumluluğunda ise de, özellikle yoğun işe alım dönemlerinde veya İK bölümün ücret, performans vb çalışmalarının yoğun olduğu dönemlerde yöneticinin ön incelemeye katkıda bulunmasında yarar vardır.

Tüm başvuruları olmasa bile, İK bölümünün eleme kriterlerini esnek tutarak yaptığı hızlı ön inceleme sonucunda kendisine ulaştırılan özgeçmişleri incelemesinde yarar vardır. Ancak böyle bir işbirliği, İK bölümü ile yöneticinin uyumlu ve destekleyici yaklaşımla çalışmaları halinde mümkündür. Bu durumda yönetici; ön görüşmeye çağırılacak adayların belirlenmesinde de katkıda bulunabilir.

Ön elemelerde ayrımcılık yapılmaması gerekir. Çöp toplama, geri dönüşüm yapma ve yok etme şirketi Robertson Sanitation, EEOC (U. S. Equal Employment Commission) tarafından açılan davada cinsiyet ayrımcılığı yaptığı gerekçesiyle 475 bin dolar para cezasına çarptırıldı.2005 yılında, Winder tesislerinde açılan bir pozisyon için bir bayan başvuru yapmıştı. O zaman işe alım yapan ajansın söylediğine göre bu bayanın özellikleri daha sonradan işe alınan erkeklerinkinden çok daha iyiydi. Ama bayan ne görüşmeye çağırılmış ne de dikkate alınmıştı. EEOC'nin yaptığı araştırmalarda ise yine şirketin bazı pozisyonlarına başvuru yapan kadınların özelliklerinin çok iyi olmasına rağmen işe alınmadıkları tespit etti.

Firmayla yapılan uzlaşma sonucu, firma iyi niyetinin bir göstergesi olarak kamyon şoförlüğü için başvuru yapan bayan adaylara Winder ve Austell tesislerinde iş teklif edecek. Ayrıca firmanın iyi niyeti standartlarından farklı olarak aday havuzundaki yetenekli bayanların en az yüzde %70'ine teklif edip etmediğiyle ölçülecek<sup>115</sup>.

---

<sup>115</sup> www.hr.blr.com



**Ön görüşme:** Ön inceleme sonucunda görüşmeye çağırılması uygun görülen adaylar ile İK bölümünün yaptığı görüşmedir.

Bu görüşmenin yürütülmesinde esas sorumluluk İK bölümünde ise de arzu ettiği takdirde yöneticinin de bu görüşmeye katılması mümkündür.

Ön görüşmenin başlıca amaçları aşağıda belirtilmiştir:

1. Adaya firma hakkında kısa bir bilgi vermek.
2. Özgeçmişte yazılan bilgileri teyit etmek.
3. Özgeçmişte yazılı konular hakkında daha detaylı bilgiler almak.
4. Özgeçmişte belirtilmeyen, ancak iş nitelikleri açısından önem taşıyan noktaları aydınlatmak.
5. Adayın genel görünüşü, tutum ve davranışları kişilik özellikleri ile kurum kültürüne uyumu ve iş motivasyonu hakkında fikir sahibi olmak.
6. Adayın işten beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmak.

Aday sayısı çok olduğu için genellikle yapılandırılmış bir görüşme tekniği uygulanır. Ön görüşme sonunda elde edilen bilgiler, görüşme sırasında veya hemen sonrasında yazılı hale getirilir. Ön görüşme sonuçlarının değerlendirilmesi, ön görüşmeye katılan tüm adaylarla görüşüldükten sonra yapılır. Ancak adayın pozisyon için yetersiz olduğu görüşme sırasında kesin olarak anlaşılmışsa, görüşmeler sonrası yapılacak genel değerlendirmeye alınmayabilir.

Ön görüşme sonuçlarının genel değerlendirmesinin bir arada yapılması, adaylar arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlar. Bu değerlendirmede özgeçmişlerde birlikte, ön görüşme sırasında veya sonrasında adaylarla ilgili alınan notlar dikkate alınır.

Ön görüşmede birden fazla görüşmeci yer almışsa, hepsinin aldığı notlar bir arada değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda sınav/test uygulamasına tabi tutulacak adaylar belirlenir.

**Sınav/test uygulaması:** Sınav/test uygulaması adayların; bilgi, zeka, yetenek, kişilik özellikleri vb. hakkında objektif veriler sağlar. Görüşmeler, aday hakkında görüşmecinin bakış açısıyla bilgi verirken, sınav/test uygulamaları doğrudan bilgi verirler.

Ancak burada sınav/test araçlarının, ölçülmek istenen özellik hakkında güvenilir bilgi vermesi için, uzman kişiler tarafından hazırlanmış, ayrıca testin geçerlilik ve güvenilirliğinin kanıtlanmış olmasının gereği açıktır.

Bu testlerden özellikle kişilik testleri, işin gerektirdiği kişilik özellikleri ile adayın kişilik özelliklerinin uygunluğu hakkında değerli bilgiler sağlar. Ayrıca bu testlerden edinilen, adayın güçlü ve limitli yönleri ile adayı motive eden faktörlere ilişkin bilgiler, adayın kişilik özelliklerinin söz konusu pozisyona uygunluğu konusunda da önemli ipuçları verir.

Özellikle çok sayıda adayın başvurduğu başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için, bilgi ve genel yeteneklere ilişkin sınav/testler, ön görüşmeden önce uygulanabilir. Böylece daha az aday ile objektif verilere sahip olarak ön görüşme yapılabilir.

**Seçim görüşmesi:** Bu aşama, gerek firma, gerekse adaylar açısından son derece önemlidir. Pozisyonun niteliğine göre birden fazla aşamada da gerçekleştirilebilir. Ön görüşmede yer almasa bile, personel talebinde bulunan bölüm yöneticisi bu görüşmede mutlaka bulunur. Çünkü aday işe alınması durumunda kendine bağlı olarak çalışacaktır. Ayrıca görüşmede adayın teknik/mesleki bilgi ve becerileri ile ilgili sorular, ancak ilgili bölüm yöneticisi tarafından sorulabilir. Hatta takım çalışmasının önemli olduğu durumlarda, diğer takım çalışanları ile görüştürülerek onların da adayın hakkında değerlendirmeleri alınabilir.

Ön görüşme aday hakkında daha fazla bilgi almaya yönelik olduğu halde seçim görüşmesi, pozisyon için en uygun adayı belirlemeye yöneliktir. Adayın işe alım kararının verilmesinde en önemli paya sahip olan seçim görüşmesinin yürütülmesinin temel sorumluluğu yöneticiye aittir. Yönetici arzu ederse İK bölümünden bir görüşmecinin de kendisiyle birlikte bu görüşmeye katılmasını isteyebilir. Ayrıca kendi bölümünden deneyimli kişileri de görüşmede hazır bulundurabilir.

Seçim görüşmesinin etkin yürütülmemesi ve bu aşamada yapılan hatalar nedeniyle aşağıdaki sonuçlarla karşılaşmak mümkündür:

1. Nitelikli bir adayın başvurusunu geri çekmesi
2. Adayın görüşme sürecinde yaşadığı olumsuzlukları kendi çevresi ile ve son noktada medya ile paylaşması,

3. Olabilecek en uygun adayın seçilememesi,
4. Pozisyona uygun olmayan bir adayın seçilmesi.

Bu örnekleri artırmak mümkündür. Görüldüğü üzere seçim görüşmesi işe alım sürecinin can damarını oluşturmaktadır. Bunu için ilerleyen bölümlerde seçim görüşmesinin etkin yürütülmesi konusunda oldukça ayrıntılı bilgiler verecektir.

İş yaşamında seçim sürecinde en sık kullanılan ve yaşamımız boyunca karşılaştığımız bir diğer aşama da iş görüşmesi mülakat yöntemidir.

İşe alma görüşmesi, iş için başvuran adayların işe ve işletmeye uygunluğunun belirlemek, iş için gerekli yeterliliklere sahip olup olmadığını saptamak amacıyla yapılır. Bu aşamada görüşmeci, adayın işe uygunluğunu değerlendirdiği kadar aday da kurumu, işin kendisi için uygunluğunu değerlendirmek durumundadır. Bu süreci adayların bir fırsat olarak görüp, soracakları sorularla kurum, yöneticiler, ürün ve hizmetler, organizasyon yapısı, iletişim şekli vb. konularda bilgi sahibi olmaları gereklidir.

İşe alma görüşmesi şartlarına uygun yapıldığında, iş için uygun adayları belirlemeyi sağladığı kadar, kurumun imajını da olumlu yönde etkileyecektir. Bununla birlikte uygulamada bazı kurumların iş görüşmelerine davet ettikleri adaylara olumlu veya olumsuz herhangi bir yazılı ve/veya sözlü geribildirimde bulunmadıkları fark edilmektedir. Bu noktada kurumlarda insan kaynağı seçimi ile ilgilenen yöneticiler, adayları işe alma yönünde seçmeseler dahi, kendilerine sözlü ve yazılı olarak sonucu iletirler.

İşe alma görüşmesinin başarısında yöneticinin/görüşmecinin tavırları ve bu süreçte bakış biçimi de oldukça önemlidir. Görüşme sürecinde görüşmecinin dikkat etmesi gereken konular şunlardır:

- Adayın kişiliğine saygılı olmalıdır. Kişilikten çok davranış ile ilgili sorular sormalıdır.
- Adayla empati kurarak onu rahatlatmaya çalışmalıdır.
- Adayın anlatımlarına ve sorularına fırsat vererek iyi bir dinleyici olmalıdır.
- Görüşmeyi kişisel yargılar, davranış kalıplarından uzak tutarak objektif bir biçimde yürütmelidir.

- Görüşmeyi görüşme planından yararlanarak standart bir biçimde yürütmeli ve adayın anlatımlarını kaydetmelidir.
- Zaman ve süre önceden belirlenmeli ve aday bu konuda yine önceden haberdar edilmelidir.
- Görüşmenin sonucu konusunda adayı yazılı veya sözlü olarak bilgilendirmelidir
- Görüşmeyi denetim altında tutmalıdır.

Aynı zamanda, adayın da görüşme sürecinde dikkat etmesi gereken bir takım kurallar vardır. Bunları kısaca şöyle özetlemek mümkündür. İyi giyimli olmak, beden dilini iyi kullanmak, sorulan soruları doğru yanıtlamak, iş ve kurumla ilgili sorular doğru yanıtlamak, iş ve kurumla ilgili sorular sormak, görüşmeye zamanında gitmek, önceden görüşmecinin adı, kurumun yapısı, ürün ve/ veya hizmetleri, pazar içindeki durumu vb. konularda araştırma yaparak bilgi sahibi olmak, kişisel yetenekleri, başarıları, performansı ortaya koymak vb. gibi.

İş görüşmelerinde önemli bir diğer konu ise görüşmeyi yürütecek kişi ve/veya kişilerin belirlenmesidir. Uygulamalara bakıldığında, genellikle işe alma görüşmesinin birden çok kişi tarafından ve birden çok görüşme şeklinde yapıldığı görülmektedir. İş görüşmesini gerçekleştiren kişiler ise İK yöneticisi, eleman alınacak birimin yöneticisi ve üst düzey yöneticiler olmaktadır.

### **2.1.2. İş Görüşmelerinde Kullanılan Teknikler**

İş görüşmeleri, ustalık gerektiren bir çalışma olup, insan kaynakları yönetiminin işletme içindeki

Başarısını, birim olarak etkinliğini yakından etkilemektedir. Burada önemli nokta; doğru işe doğru elemanın kazandırılmasıdır.

İş görüşmelerinde yöneticilerin uyguladığı pek çok teknik vardır. Bu teknikler, görüşmeye katılan aday ve görüşmeci sayısı ile görüşmenin içeriği açısından ele alındığında; yapılandırılmış-planlı görüşme, planlı olmayan-yapılandırılmamış görüşme,

panel tipi-grup görüşmesi ve stres görüşmesi (psikolojik baskı yoluyla görüşme) olarak sınıflandırılmaktadır.

**Yapılandırılmış görüşme tekniği;** genellikle iş analizlerinde belirlenen standartlar ve iş yeterlilikleri yoluyla önceden elde edilen bilgiler doğrultusunda, sorunların, sürenin önceden belirlenmesi şeklinde gerçekleştirilir.

Yapılandırılmış görüşme tekniğine örnek olarak Sanayi Psikolojisi Ulusal Enstitüsü tarafından geliştirilmiş ve uygulamada başarılı sonuçlar getiren “7 Nokta Planı” gösterilebilir. Buna göre, bu planda yer alan ve adaylara sorulacak soruları içeren konular şunlardır<sup>116</sup>:

1. Fiziksel Görünüm : Yapılacak işte önem taşıyabilecek önemli bir sorunu veya bedensel bir sakatlığı var mı?
2. Edinimler : Ne türlü eğitim ve öğrenim görüp, ne gibi deneyimler edinmiş? Eğitimde ve iş yaşamında ne kadar başarılı?
3. Genel Zeka : Zeka düzeyi ne, ortaya çıktığı kadarıyla belirtileri neler?
4. Özel Yetenekler : Belirgin bir mekanik yeteneği veya el becerisi var mı? Sözcük veya şekil kullanımı nasıl? Müzik ya da diğer sanatlara yatkınlığı var mı?
5. İlgiler : Entelektüel pratik, fiziksel, sosyal ve sanatsal ilgileri ne düzeyde?
6. Mizaç : Diğer insanlardan ne derece kabul görüyor, onlarda etki yaratabiliyor mu? Bağımlı mı, özgüveni var mı, Dışa mı, içe mi dönük?
7. Koşulları : Ailevi koşulları nasıl?

**Planlı olmayan-yapılandırılmamış görüşme tekniği** ise; ön hazırlık yapılmadan görüşmenin atmosferine göre yapılan görüşme tekniğidir. Bu yöntem adayın kişisel problemlerini, rahatsızlıklarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu tür görüşme tekniğinde, görüşmecinin daha fazla çaba göstermesi ve uzmanlık becerisine sahip olması gerekir.

---

<sup>116</sup> Finnigan, 1995, sy. 56.

**Panel tipi görüşme-grup görüşmesinde;** görüşme bir aday ve birden çok görüşmeci veya bir görüşmeci, birden çok aday şeklinde yürütülmektedir. Grup görüşmelerinde grup çalışması veya grup çalışması veya grup tartışması yöntemleri kullanılabilir. Grup çalışmasında görüşmeci adaylara belirli bir konuyu verir ve hazırlamalarını ister. Örneğin bir reklam ajansına başvuran adayların birlikte seçilen bir kampanya konusu üzerinde sürecinde çalışmaları gibi. Grup tartışması ise; yine önceden belirlenen bir konu üzerinde tüm adayların bir araya gelerek konuyu tartışmaları şeklinde gerçekleştirilmektedir. Her iki yöntem ile adayların liderlik, takım çalışmasına yatkınlık, ikna etme becerisi, dinleme ve uzmanlığını kullanma gibi kişilik ve mesleki özellikleri ölçülmektedir.

**Panel tipi görüşme tekniği,** günümüzde takım çalışması ağırlıklı çalışan pek çok işletme tarafından uygulanan ve adayların karşısına çıkabilecek bir iş görüşmesi tekniğidir. Tek kişiyle yapılan iş görüşmesine oranla; adaya rakip diğer adaylar içinde kendisini daha çok gösterme, etkinliğini ispat etme şansı vermektedir. Ayrıca tüm adayların bir arada olması nedeniyle değerlendirme daha objektif ve doğru olabilmektedir. Bununla birlikte yarışmacı bir ortam nedeniyle adayı daha çok gerginlik altına sokabileceği, etkin iletişimi sağlamanın ve yönetmenin güçlüğü nedeniyle kritik bir yöntem olup diğer tekniklerle desteklenmelidir.

**Stres görüşmesi veya psikolojik baskı yoluyla görüşme tekniği,** ise -eğer iş strese dayanıklılığı, soğukkanlılığı gerektiriyorsa- adayın strese dayanıklılığını ve tepkilerini ölçmek amacıyla yapılır. Burada görüşmeci tarafından bilinçli olarak stresli bir ortam yaratılır. Baskıcı görüşmelerde gerilim, görüşmecinin sinirli bir biçimde adayın yanıtlarına tepki göstermesi, sık sık sözünü kesmesi, adayın kişisel özelliklerine eleştiriler getirmesi gibi yollarla yaratılır. Koruma, güvenlik ve danışma hizmetlerinde çalışacak adayların seçiminde bu yöntem başarılı sonuçlar getirmektedir

Bu şekilde yukarıda sıraladığı gibi farklı görüşme tekniklerinin bir veya birkaç kez adaya uygulanması mümkündür. Genel olarak eleman seçimi için 2-3 kez işe alma görüşmeleri yapıldıktan sonra karar aşamasına geçildiği bilinmektedir.

İlk olarak insan kaynakları yöneticisi, adayın genel olarak kurumun ve ilgili pozisyonun yapısına uygun olup olmadığı, gerekli nitelikleri taşıyıp taşımadığı konusunda

bilgi edinir. Aday görüşme için ikinci kez çağrılırsa, bu aşamada ilgili pozisyonun üst düzey yetkilisi (genel müdür, ilgili pozisyon müdürü ve/veya koordinatörü gibi) devreye girer ve adaya daha teknik konularda sorular yöneltir. Ve yeteneklerine yoğunlaşır. Bu aşamada, iki taraf da izin, maaş, sigorta gibi detaylı konular üzerinde uzlaşmaya çalışırlar.

İş görüşmelerinde sorulan sorular içeriği açısından sınıflandırılacak olursa genellikle; başvuru ilgili sorular, eğitim soruları, kişisel soruları, iş hayatı ve yeterlilikle ilgili sorular olarak gruplandırılabilir.

### **Başvuru ile ilgili Sorular:**

Şirketlerimizi tanıyor musunuz?

Bu ilana başvurmanızda sizi motive eden etken neydi?

WEB sayfasını inceleme fırsatınız oldu mu?

İş değiştirmeye neden karar verdiniz? Mevcut işinizden ayrılmak istemenizin nedeni?

### **Eğitim ile ilgili Sorular:**

Liseyi - üniversite'yi bitirme dereceniz?

Sizi ..... (Meslek lisesi/bölüm gibi) okumaya iten faktör neydi?

Kendinizi geliştirmek için son zamanlarda ne tür eğitim programlarına katıldınız?  
(İşyeri ...- )

Neden master doktora yaptınız ya da yapmadınız?

### **Kişisel Sorular:**

Sizce en zayıf ve güçlü yanlarınız

15 - 16 yaşlarında iken ne olmak isterdiniz?

Kendinizi 40 yaşında nerede görmek istiyorsunuz - ya da bunda 5 -10 sene sonra nerede görüyorsunuz?) kısa ya da uzun vadeli kariyer planınız nedir?

Birlikte çalıştığımız arkadaşlarınız sizi nasıl tanımlarlar?

Sizi diğer insanlardan ayıran özellikler nelerdir?

En çok hangi yönleriniz eleştirilir? Katılıyor musunuz?

Hobileriniz?

### **İş Hayatı ile ilgili Sorular:**

Başarılı bir çalışmanıza örnek verir misiniz Gurur duymanızı sağladı mı? Başarıya ulaşmak için neler yaptınız?

Bugüne kadar hazırladığınız en önemli rapor doküman hangisiydi?

Nasıl Sonuçlandı? Açıklayınız

Olaylara Sizden farklı yaklaşan veya isi farklı yapmak isteyen kişilerle çalışmak zorunda kaldığınız bir zamanı anlatınız.

İşinizde sevdiğiniz yan nedir?

İşyerinde sizi sinirlendiren nedir?

Seçebileceğiniz en ideal patronu nasıl tanımlarsınız?

İşyerinde ya da okulda grup çalışmasında üstlendiğiniz rol?

Son çalıştığınız pozisyonda ne öğrendiniz?

İşyerinizde şu ana kadar karşılaştığınız sorun ve bu sorunu nasıl çözdüğünüz konusunda bilgi verir misiniz?

İstatistiksel verileri analiz etmekten hoşlanır mısınız?

Stresle başa çıkabiliyor musunuz?

Daha önceki işinizde işlemediğine inanıp yeni bir sistem getirdiğiniz oldu mu?  
Örnek?

Başka birinin yapmak istemediği bir şeye ikna etmek durumunda kaldığınız bir tecrübeniz oldu mu?

Zor bir insanla muhatap olma durumunda kaldığınız oldu mu ne yaptınız?

Eğer bu işi alamazsanız planınız nedir?

Başka başvurularınız var mı?

Kabul edildiğiniz taktirde ne zaman başlayabilirsiniz?



Düşündüğünüz bir ücret var mı?

Sigara kullanıyor musunuz?

Herhangi bir sağlık sorunuz var mı?

Seyahat etmeye engeliniz var mı?

Gerektiğinde, fazla mesai yapabilir misiniz?

Her hangi bir kanuni ceza gerektirecek hata yaptınız mı? Eski işyerlerinizde ihtar ya da uyarı aldınız mı?

### **Adayların İş Görüşmesinde Sorabilecekleri Sorular:**

Adayların görüşmede, görüşmeyi yürüten kişiye soru sorması konuya ve pozisyona olan ilgisini, uzmanlık düzeyini yansıtmaları bakımından önemlidir. Bununla birlikte aday soracağı soruların görüşmeciyi rahatsız edecek sıklıkta olmamasına, sorularını doğru zamanda yöneltmeye dikkat etmelidir. Bu doğrultuda yöneticiye yöneltilebilecek sorular;

- “Örgüt yapınız, iletişim şekliniz nasıl?”
- “Bu işle ilgili olarak vermeyi düşündüğünüz eğitim programları mevcut mu?”
- “Bu pozisyon ile ilgili düşündüğünüz kariyer planı ve kariyer fırsatları nasıl?”
- “Yurt dışında veya farklı bölgelerde görevlendirme imkânları var mı?”
- “Ürün ve/veya hizmetlerinizin Pazar içindeki yeri nasıl, rakipleri kimler?”
- “Bu işe alınacak kişinin ilk altı ayda/bir yılda neleri başarmasını bekliyorsunuz?”
- “Bu görevi başarıyla gerçekleştirme konusunda belirlediğiniz performans kriterleri nelerdir?”. vb.

### **Adayın İş Görüşmesinde Yanında Bulundurması Gerekli Materyaller:**

- İş duyurusu, başvuru mektubu
- Görüşme için kurum yazısı
- Özgeçmiş

- Fotoğraf
- Referans mektupları
- Adayın yaptığı çalışmalar, projeler vb.
- Kartvizit
- Not defteri vb.

### **İş Görüşmesinde Sözsüz İletişimin Önemi:**

Prof. Dr. Albert Mehriban'ın 1960'lı yıllarda iletişime dair yapmış olduğu araştırma sonuçları şunlardır<sup>117</sup>. “Söz (%7), Ses tonu (%38) ve Beden dili (%55)” günümüzde hala geçerliliğini koruyan bu araştırma sonucunda hareketle; iş görüşmelerinde beden dili, kullanılan sözler ve bunları ifade ediş biçimleri-ses tonu, vurgu, anlatın vb iş görüşmelerinde etkili faktörlerdir. Beden dili konusunda bilinçli olmak hem kendi bedenimiz üzerinde hâkimiyet kurmak, hem de karşı tarafın beden hareketlerinin taşıdığı fark etmek, kariyer yaşamımızın başlangıç aşaması olan iş görüşmelerinde değil, profesyonel yaşantımızın her aşamasında bize önemli avantajlar sağlar.

İş görüşmelerinde adayın başarı sağlamada adayın sahip olduğu teknik ve uzmanlık alanı ile bilgileri sözlü ifadeleri kadar görüşme sırasında sergilediği sözsüz iletişim mesajları da etkilidir. Benzer biçimde aday, görüşme sırasında görüşmecinin beden dili göstergelerinde de karşısındaki kişinin ilgi düzeyini tespit edebilir.

Yapılan araştırmalar görüşmede adayla ilgili ilk izlenimlerin ilk beş dakikada hatta ilk otuz saniyede oluştuğunu ve bu izleniminde kolay kolay değişmediğini ortaya koymaktadır. İlk izlenimin kötü olması halinde durumun düzeltilmesi ise çok uzun bir zaman ve çaba gerektirmektedir. İlk izlenimi olumlu kılan davranışlar şöyle sıralanmaktadır<sup>118</sup>.

Görüşmeden 15-20 dakika önce orada olmak, görüşmeyi yürütecek kişinin elini sıkamak, “oturun” demeden oturmamak, görüşmeciyile göz teması kurmak, gülümsemek,

---

<sup>117</sup> Kaşıkçı, 2002, sy. 19.

<sup>118</sup> Dieleli, 2000, sy. 256.

dik oturmak, dinlerken herhangi bir şeyle oynamamak, aktif ve insiyatifli olmak, ancak gereksiz konulara girmemek.

Görüşmecinin adayla ilgilendiğini gösteren olumlu anlamlar çıkaracak beden dili göstergelerine örnekler ise; öne doğru eğilip oturması, notlar almaya başlaması, telefon görüşmelerini iptal etmesi, göz teması vb. Görüşmecinin adayla ilgilenmediğini gösteren olumsuzluk ifadesi olan beden dili göstergeleri ise; geriye doğru yaslanma, ayakların veya ellerin sallanması, kolların kavuşturulması, göz temasının kesilmesi, başka şeylerle uğraşma vb.

**Sağlık muayenesi:** Adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarını değerlendirmek amacıyla yapılır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler, bazı meslek grupları için sağlık muayenesinin yapılmasını zorunlu tutmuştur. Bazı firmalar, zorunluluk olmasa bile tüm işe başlayanları sağlık muayenesine tabi tutmakla birlikte, ülkemizde yasal zorunluluk bulunmayan hallerde sağlık muayenesine tabi tutma ve bundan bir işe alım aşaması olarak yararlanma uygulamaları yok denecek kadar azdır. Sağlık muayenesinin sona bırakılmasının nedeni, özel sağlık kuruluşlarına yaptırılması durumunda pahalı bir araç olması, devlet sağlık kuruluşlarında yaptırılmasının ise zaman alıcı olmasıdır.

**Referans araştırma:** Bu incelemenin başlıca iki amacı vardır: Birincisi adayın önceki işlerindeki tutum ve davranışları, gösterdiği performans hakkında bilgi toplamaktır. “Referans kontrolü” olarak adlandırılan bu inceleme, genelde bu amaca yönelik olarak yapılmaktadır. Adayların gösterdiği referanslar olumsuz bir kanaat bildiremeyeceği için bunların dışındaki kişilerden de bilgi edinilmeye çalışılır.

İkinci amaç, bazı görevler ve pozisyonlar için adayın “sakıncalı” bir durumunun olup olmadığını saptamaktır. Özellikle güvenlik hizmetlerinde ve yüksel gizlilik, dolayısı ile güvenilirlik gerektiren işlerde aday için “güvenlik soruşturması” yaptırılabilir. Bazı durumlarda bu soruşturmayı yaptırmak zorunludur.

Referans araştırmasında, işe alınması öngörülen kişinin daha önce çalıştığı firmalarda, yöneticinin de yakından tanıdığı bir kişi çalışmışsa, yöneticinin devreye girerek bu tanıdığından referans kontrolü yapmasında yarar vardır.

**Seçim kararı ve iş teklifi:** Bu aşamaya gelindiğinde artık adaylar ile ilgili olası tüm veriler toplanmıştır. Bu aşamanın amacı, kimlere hangi sırada işe alma teklifinin yapılacağına karar vermektir. Zira adaya daha önce çalışma koşulları ve sosyal olanaklar hakkında genel bir bilgi verilmişse de, çoğunlukla iş teklifinin yapılmasına kadar ücret ve diğer mali yararlar hakkında bilgi verilmez. Bu durumda adayın yapılan iş teklifini reddetme olasılığı mevcuttur. Bu yüzden firmalar, nitelikleri nedeniyle belirli bir aday üzerinde ısrar edilmesini gerektiren bir durum yoksa ya da bu konuda esnek değillerse iş teklifini bir sonraki adaya yaparlar.

Kurumsallaşmış firmalarda seçim kararının alınmasına kimlerin katılacağı, kararın nasıl alınacağı, kimlerin kararı onaylayacağı, iş teklifinin kimler tarafından nasıl yapılacağı belirli kural ve prosedürlere bağlanmıştır. Kuşkusuz her firma, kendi bünyesine en uygun karar yöntemini geliştirir. Ancak karara katılanlar arasında personel talep eden bölümden kişiler bulunmuyorsa, kararda yanılma payının artması ve ileride bazı sorunların çıkması olasılığı yüksektir. Bu yüzden uygulamada seçim kararında en büyük belirleyici, ilgili yöneticinin düşünceleri olmaktadır. Aslında iş ve süreci yönetme konusunda birçok sorumluluk yüklenen yöneticinin ekibini kurmasından ve kimlerle çalışacağına karar vermesinden daha doğal bir sonuç da olamaz. Tabii yöneticiye böyle bir hak verilmiş ise, seçim kararından doğacak, daha doğrusu yanlış bir seçimden doğacak sonuçlara katlanması ve kararının sorumluluğunu üstlenmesi de aynı şekilde doğal bir sonuç olacaktır.

Seçim kararı genellikle yöneticinin uygun aday sıralamasını belirlemesi ve üst yönetimin onayı ile verilir. İş teklifi ise prosedürler ve o pozisyon için daha önce belirlenmiş kıstaslar çerçevesinde İK bölümü tarafından yapılır.

**İşe başlatma ve oryantasyon:** Aday iş teklifini kabul ettiğinde kendisine işe başlayacağı gün ve istenen belgeler İK bölümü tarafından bildirilir. Adayın işe başlatılması işlemleri ile ilk gün oryantasyonunun koordinasyonu İK bölümü tarafından yapılır. Yine firma kültürü oryantasyonu çerçevesinde yapılan faaliyetler de İK bölümünce organize edilir. Buna karşılık bölüm ve iş oryantasyonunun planlanması ve yürütülmesi sorumluluğu yöneticide olup detaylarına ileride değinilecektir.

### **2.1.3. İşe Alım Sürecinde Kullanılabilecek Formlar**

İşe alım sürecinde kullanılacak formlar çok farklı isim ve içerikte olabilir. Bazı firmalarda oldukça detaylı, bazı firmalarda ise çok basit tutulmuş, hatta formlar hiç kullanılmıyor olabilir.

Aşağıda işe alım sürecinde kullanılabilecek temel formlar ana hatları ile belirtilmiştir. Bunların çoğunun İK bölümü kullanmakla birlikte, bazı formları doğrudan yöneticiler doldurur. Bu formlar hakkında yine yöneticiyi ilgilendirdiği kadar bilgi verilmiştir.

**Personel istek formu** : Personel ihtiyacının İK bölümüne bildirildiği formdur. Doldurulması ve onaylatılması yöneticinin sorumluluğundadır. Detayları önceki kısımlarda belirtilmiştir.

**İş başvuru formu** : Adayların işe başvuru yaparken doldurdukları formdur. Günümüzde başvurular, elektronik ortamdan veya faks ile yapılmakta, iş başvuru formu ön görüşmeye gelen adaylarca doldurulmaktadır. Özgeçmiş olduğu halde bu formun hala niye doldurulduğu adaylarca sıkça sorulur. Bunun başlıca nedenleri;

1. Özgeçmişin belirli bir formatı yoktur, buna karşın iş başvuru formuna İK bölümü ve yöneticiler alışık oldukları için aradıkları bilgiye hemen ulaşabilirler.
2. Özgeçmişte yer almayan, referanslar, çalışma tercihleri, işten ayrılma nedenleri, ücret beklentisi, işe başlayabilme tarihi gibi firma açısından önemli olan bilgiler iş başvuru formu ile alınır.
3. İş hukuku açısından verilen bilgilerin doğru olduğuna aksi durumda iş akdinin feshedileceğine ilişkin aday beyanı ve imzası da bu formla alınır.
4. Bazı durumlarda görüşme sonuçları ve işe başlatma onayları da bu formla birleştirilir.
5. Bazen üst yönetim, el yazısından aday hakkında fikir edinmek isteyebilir.

Formu tasarlama sorumluluğu İK birimindedir, ancak yöneticiler tasarım aşamasında istedikleri bilgi haneleri konusunda görüş bildirecekleri gibi, uygulama

aşamasında da formun yeterliliği ve işlevselliği konusunda İK bölümüne geri bildirimde bulunarak geliştirilmesinde katkıda bulunabilirler.

**Kısa liste :** Firmalarda ve İK firmalarında çok farklı anlamlarda kullanılabilmeyle birlikte, ön inceleme sonucu değerlendirmeye alınabilecek adayların bulunduğu listedir. Bazen bu listedeki özgeçmişler ilgili yöneticilerce de gözden geçirilerek görüşme yapılacaklar listesinin oluşumuna destek verilebilmektedir.

**Ön görüşme yapılacaklar listesi :** Kısa listedeki özgeçmişlerin İK bölümü ve/veya ilgili bölüm yöneticisi tarafından daha detaylı incelenmesi suretiyle belirlenen sıraya göre, ön görüşmeye çağrılacak adayların yer aldığı listedir.

**Ön görüşme değerlendirme formu/listesi :** Ön görüşme yapılan adayların önceden belirlenmiş kriterlere göre değerlendirildiği formdur. Bazen iş başvuru formunun devamında da yer alabilir. Kriterler belirlenmeden genel görüşlerin yazıldığı biçimler de olabilir. Kriterler belirlenmeden genel görüşlerin yazıldığı biçimlerde olabilir. İK bölümü adayları ile ilgili karşılaştırmalı bilgileri liste/tablo halinde hazırlayıp ilgili yöneticiye sunabilir.

**Seçim görüşmesi değerlendirme formu/listesi :** Bu formu esas doldurma sorumluluğu, seçim görüşmesi yapan yöneticilerdedir. Bazen İK bölümleri bu aşamaya katılmaları halinde ayrıca görüş bildirilmektedir. Karşılaştırmalı listeyi bazen İK bölümü, bazen ilgili yöneticiler yapmaktadır.

**İşe başlatma onay formu :** Genellikle İK bölümünün sorumluluğundadır. Kurumsallaşmış firmalarda işe başlatma onay formunda, pozisyon bilgileri, işe başlama bilgileri yanında, işe başlayan kişiye sağlanacak tüm olanaklara ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir. Ancak genellikle işe başvuru formunun sonunda uygun haneler açılarak işe başlatma onay formu olarak da kullanılmaktadır. Bu formda ilgili yöneticilerin de imzası bulunur.

**Yeni başlayan personel dururu formu :** Duyurunu amacı firma çalışanlarının işe yeni başlayan personel hakkında bilgi sahibi olmalarıdır. Mümkün olduğunca en geç

adayın işe başladığı gün yapılmalıdır. Firma prosedürüne göre şekli, içeriği ve duyuru kanalları değişebilmektedir. Genellikle duyuru sorumluluğu İK bölümündedir.

**Deneme süresi değerlendirme formu :** İş mevzuatına göre iki aylık deneme süresi içinde çalışanın iş akdi tazminatsız fesh edilebilme, toplu sözleşme ile bu süre dört aya kadar uzatılabilmektedir. Yakından takip edildiğinde genellikle işe yeni başlayan personelin ilk iki aylık performansı, çalışanın o işteki potansiyel yeterliliği konusunda ipuçları verebilmektedir. Bu noktada yöneticiye önemli bir sorumluluk düşmektedir. “Tamam” ya da “Devam” kararı vermek.

Değerlendirme formundaki kriterler, yöneticinin çalışana farklı açıdan bakmasını sağlamaya yöneliktir. Burada önemli olan, nihai karardır ki, buda çalışmanın sona ermesi veya devam etmesi şeklinde olmaktadır. Bu önemli kararı verebilmek için yöneticinin ilk iki ay boyunca yeni personelin ekibe uyumunu, işi kavramasını, gelişmesini ve performansını yakından izlemesi gerekmektedir. “Devam” kararı, kamu personelindeki “asaletin tasdiki” ne benzemektedir.

Başlangıç dönemlerinde, fiziksel ve zihinsel çaba yönlü iş gereklilikleriyle personel nitelikleri arasındaki uyumun ya da örtüşmenin önemli olduğu insan kaynakları işlevlerinde bugün duyguların ve insani özelliklerin yer almaya başlaması dikkat çekicidir. Özellikle, otel işletmelerinin emek-yoğun olmasına bağlı olarak kilit rol oynayan çalışanların hizmete özel bazı özellikleri taşınması beklenmektedir. Çünkü sanayi işletmelerinde işin kalitesini işgörenlerin “elleri” veya “beyinleri” belirlerken; hizmet endüstrisinde işlerde sunulan hizmetin kalitesini belirleyen en önemli unsur işgörenlerin müşterilere karşı olan “samimiyetleri, içtenlikleri ve gülümsemeleri”, yani duyguları olmaktadır<sup>119</sup>.

Tüm işlerde işi belirleyici faktörler çaba, iş bilgisi, sorumluluk, ustalık, iş deneyimi ve çalışma koşulları gibi unsurlardır. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır. İşlerle ilgili temel niteliklerin tümü iş gerekliliklerinde belirtilir. İşin niteliklerinde yer alan temel faktörler olan çaba, sorumluluk, yetenek ve

---

<sup>119</sup> **Kozak, M./Güçlü, N.:** Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, sy. 39-56.

çalışma koşulları olarak alt faktörlere ayrılarak belirlenir. İşin niteliklerinden olan çaba gerekleri, “bir isin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan enerji ve güçtür”<sup>120</sup>. Yukarıda da bahsedildiği gibi tüm işlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilebilmesi için iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin yapılması gerekmektedir. Hizmet sektöründe çalışanlar, müşteri memnuniyeti için kendi duygularını da yönetmek zorundadırlar. Hizmet endüstrisindeki işlerde çalışanlara ödenen ücret işgörenin sadece teknik yetenekleri için değil; aynı zamanda bir “değişim değeri”ne sahip olan duygusal çaba sergilemeleri için de ödenmektedir. Hizmet sektöründe çalışan personelin gülümsemesi yapılan işin bir parçası olarak kabul edilmektedir

#### **2.1.4. Yetenek Yönetimi**

1990’larda ortaya çıkan yetenek yönetimi kavramı 21. yüzyıl iş dünyasında, firmaların en önemli güçlerinden birini temsil etmektedir. Artık firmaların yetenek uğruna savaşlar verdiği, yeteneği elde etmek için farklı farklı projeler ürettiği bir iş dünyasında yaşıyoruz.

Yetenek, bir kimsenin, bir şeyi anlama, yapabilme niteliği, kabiliyet olarak tanımlanmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetiminde ise, yetenek sözcüğü ilk olarak David Watkins 1998 yılında yayınladığı bir makalesinde kullandı. İş dünyasında yetenek yönetimi, yeni çalışanları geliştirmek, onları birbiri ile kaynaştırmak, eski çalışanların gelişimini sağlamak, onları elde tutmak ve yüksek yeteneğe sahip kişileri firmaya dahil etmek için gerekli çalışmaları yapmak anlamına geliyor.

Yetenek avcılığı ise firmaların en önemli silahlarından biri. Artık yetenek avcılığı konusunda firmalar pek çok yöntem izliyor. Günümüzde, özellikle firmalar yeteneği henüz üniversite aşamasında keşfetmek için uğraşıyorlar. Üniversite de özellikle derece sahibi ya da önemi projeler gerçekleştirilmiş öğrencilere teklifler sunuyor ve firmalar onları hemen bünyelerine katıp, geliştirmek için uğraşıyorlar. Bir diğer yetenek avcılığı ise, piyasa da önemli projelere imza atmış kişileri bünyelerine katmak için onlarla iletişime geçiyor ve şartları ortaya koyuyor.

---

<sup>120</sup> Sabuncuoğlu, 1994, sy. 93.



İşverenler yeteneklere online işe alım siteleri, danışmanlık firmaları, üniversite projeleri aracılığıyla ve piyasayı takip ederek ulaşabiliyor. Günümüzde firmalar LinkedIn, Xing, Facebook, Twitter, Friendfeed gibi sosyal ağlardan da ulaşabiliyorlar. Ayrıca yeteneği çekmek için, mutlaka işveren markası oluşturmak gerekiyor. İşveren markası ne kadar güçlü olursa, yetenekler o derece firmayı tercih ediyorlar. Firmalar işveren markası geliştirmek adına, günümüzde en çok online işe alım sitelerinden ve verdikleri iş ilanlarından yararlanıyorlar.

İş yetenekleri bünyeyi katmakla da bitmiyor. İş yaşamında başarılı çalışanları elde tutabilmek ve işlerine derin bir bağlılıkla devam etmelerini sağlayabilmek için, fırsatlar yaratmak, dinamik bir iş ortamı sağlamak, Uluslararası iş tecrübeleri sunmak, motivasyonları için ayrıca çalışmalar yapmak, özel haklar tanımak gerekiyor. Çünkü yetenek krizde en çok ihtiyaç duyulan şey. Ve unutulmaması gereken en önemli şeylerden biri de birçok işten çıkarma olmasına rağmen yeteneklerin krizde bile çok zor bulunması<sup>121</sup>.

## ***2.2. EĞİTİM ve KARIYER PLANLAMA İŞLEVİ***

Günümüzde tüm dünya da küçük her organizasyon eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanların eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan organizasyonlar değişime ayak uydurabilmekte, hatta değişime öncülük ederek önemli rekabetçi üstünlükler elde etmektedirler. Buna karşın büyüklükleri ya da pazardaki güçlü konumları nedeniyle insana yatırımı gerek görmeyen organizasyonlar, değişim karşısında müşterilerini, pazarlarını, imajlarını, karlarını ve rekabetçi üstünlüklerini kaybetmektedirler. İşyerleri, yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek için çalışanlarını sürekli olarak yeniden yaratmak zorundadır.

Eğitim, çalışanların işe girerken, beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar, (giriş davranışı) ile işlerinin spesifik görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için, ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar (istenen davranış) arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir.

---

<sup>121</sup> Kariyer Net, Sayı: 75, 2009, sy.37.

Eğitimin organizasyon için anlamı ve yararları bazı başlıklar altında özetlenebilir.

Eğitim;

- Öğrenme zamanını kısaltır. İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri deneme, yanılma yolu ile öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük bir maliyetle öğretir.
- Hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltır.
- Yeni işe başlayanların uyum sağlamasını ve verimli olmasını kolaylaştırır.
- Çalışanın işini bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını sağlar.
- Becerileri geliştirerek zaman ve verim kayıplarını azaltır.
- Çalışanın moralini ve motivasyonunu artırır, kendine olan güvenini geliştirir, kendini işe adanmasını sağlar.
- Çalışanın olumlu zihinsel tutum geliştirmesini destekler, sorun çözme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerini geliştirir.
- İletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır.
- İletişimsizlikten yada başarısızlıktan kaynaklanan gerginlikleri azaltır.
- Organizasyonel stres düzeyini düşürür.
- Çalışanların, elde tutulmasını kolaylaştırır.
- İşgücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar.
- Daha iyi hizmet ya da daha kaliteli ürün ortaya koyulmasını sağlayarak, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır.
- Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesi ile şirketin önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlar.

### **2.2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Organizasyonlarda, eğitim ihtiyacı genellikle; çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında değişen koşullar nedeni ile işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır.

Eğitim ihtiyaçı analizinin başarılı olabilmesi için iş hakkında tam ve doğru bilgi edinilmesi gerekir. Bunun için iş analizi, is tanımları ve iş değerleme formlarından yararlanılabilir. Eğitim ihtiyaçı analizini yaparken, insan kaynakları (ya da eğitim) birimi aşağıdaki bilgileri derlemelidir.

- Kimler işe alınıyor? İşe almada aranan yaş, cinsiyet, eğitim, bilgi, beceri, deneyim, tutum ve davranış gibi özellikler nelerdir?
- İşe alınanlar hangi kriterlere göre gruplara ayrılıyor ya da görevlendiriliyor?
- İşe alma yetkisini kim kullanıyor? Son kararı kim veriyor?
- Ne kadar sıklıkla eleman alma ihtiyaçı duyuluyor?
- İşe alınanlar, ortalama ne kadar süre ile çalışıyorlar?
- Neden işten ayrılıyorlar?

Bir çalışanın eğitim ihtiyaçının özel olarak saptanması ve hangi konularda ne kadar ve ne zaman eğitim alması gerektiğinin belirlenmesi istendiğinde, aşağıdaki soruların cevaplarının verilmesi gerekecektir:

- Çalışan şu anda hangi işleri yapmaktadır?
- Kendisine verilmiş açık bir iş tanımı var mıdır?
- Kendisinden ne yapması beklenmektedir? Çalışanlar gerçekte kendisinden beklenenleri mi yapmaktadır?
- Şirketin ve müşterilerin, beklentilerini karşılayacak performans düzeyi nedir?
- Belirlenmiş performans standartları nelerdir?
- Bu standartlara ulaşılabilir mi?
- Eğer ulaşamıyorsa, nedenleri nelerdir? Performans düşüklüğü eğitim yetersizliğinden mi kaynaklanıyor?
- Çalışanların performansını geliştirmek için, şu anda eğitim - yetiştirme görevini kim yerine getiriyor?
- Çalışan gerçekten öğreniyor ve gelişme gösteriyor mu?

- Çalışanın eğitimi, zaman (tarih ve süre anlamında) kalite ve maliyet yönünden sorun yaratıyor mu?
- Eğitim sonrasında nasıl bir performans artışı bekleniyor?
- Çalışanın eğitimi için yapılan harcamalar, beklenen faydaları aşıyor mu?

Organizasyonun amaçlarını ve politikalarını gerçekleştirmesini güçleştirecek olan sorunların başlıcaları;

- Müşterinin, ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili şikayetlerinin artması
- Satışların durgunlaşması, düşmesi ve rekabet gücünün zayıflaması
- Dış çevredeki değişime ve gelişmelere uyum sağlanamaması
- Enerji, malzeme savurganlığının artması, makine ve donanımın kötü kullanılması
- İş kazalarının artması, iş güvenliği kurallarına uyulmaması
- Kayıtların yetersizliği, bilgi ve belgelerin tutarsızlığı
- Hizmet darboğazlarının çıkması, bekleme ve birikmelerin artması
- Birimler ve faaliyetler arasında uyumun sağlanamaması,
- İnsan sorunlarının gerilim ve çatışma durumlarının yoğunlaşması
- İşgücü devrinin yükselmesi
- Verim düşüklüğü ve moral bozukluğunun yaygınlaşması

Eğitim ihtiyacını belirlerken, duygusal ve dönemsel etkilenmeleri dikkate almak, öne sürülen ihtiyacın bireysel mi yoksa genel mi olduğunu araştırmak ve her kişi için öncelikleri ayrıca soruşturmak gerekir. Eğitim ihtiyaç analizinde yapılması gereken, üst düzey yöneticiler ile organizasyonun ve birimlerin amaç ve hedeflerini konuşmaktır. Diğer yöneticilerle görüşürken, üst yönetimin hedefleri belirtilmeli ve onların bu hedefleri nasıl gerçekleştirebileceği sorulmalıdır. Bu görüşmelerin ve ihtiyaç analizinin eğitimlerden beklenen yararlar üzerinde, yoğunlaştırılması doğru olacaktır. Harrison, Reid ve

Barrington<sup>122</sup>; çalışanları, geliştirmenin rolü, üzerinde bazı sınırlayıcı faktörler olduğunu iddia etmişler ve bu faktörleri şu şekilde belirtmişlerdir.

- Çalışanların geliştirilmesinde, tepe yönetimin ilgisi ve desteği
- Belli bir dönemde organizasyondaki çalışan sayısı
- İşletme organizasyonundaki operasyonel yapı, geliştirme faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi ve meslek gruplarının çokluğu
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaç ve istekleri ve çalışanları geliştirme yerine onların yerine konabilecek, iş ve dış işgücünün varlığı
- Çalışanları, geliştirmeden en son sorumlu kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki yeri ve pozisyonu
- Organizasyonel kültür
- Dış çevre faktörleri ve bunların yasallaşma derecesi
- Geliştirme uzmanlarının profesyonellik derecesi
- Eğitime katılanların kişilik özellikleri

Buradan çıkarılacak sonuç, insan kaynakları yönetiminin geliştirme faaliyetlerini bu sınırlar dahilinde, proaktif bir yaklaşım içerisinde planlı ve sistemli olarak işletmeye minimum maliyetle, optimum faydayı sağlayacak şekilde yürütmesi gerektiğidir.

### **2.2.2. Eğitimde İzlenen İlkeler**

Her işletmede, genel amaç dışında, farklı ihtiyaçlara ve amaçlara göre eğitimin faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi mümkündür. Eğitim etkin olması için uyulması gereken ilkeler içinde; süreklilik, yararlılık, fırsat eşitliği, planlı olması, eğitilenlerin etkin katılımı yer almaktadır.

### **2.2.3. Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması**

Eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra sıra, bu ihtiyaçları gidermek üzere eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasına gelir.

---

<sup>122</sup> Özçelik, O.: Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2008, İstanbul, sy. 193.

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması ile ilgili çeşitli yaklaşımlar vardır ve her yaklaşım kendine özđü modeller gerçekleştirmektedir. Ancak, hangi yaklaşımla nasıl bir model geliştirilirse geliştirilsin, bir eğitim programının birbiri ile karşılıklı ve yakından ilişkili, dört boyutu mevcuttur.

1. Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların saptanması
2. Eğitim programının kapsamının belirlenmesi
3. Eğitim yönteminin seçimi
4. Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanmasıdır.

#### **2.2.4. Eğitim Değerlendirilmesi ve Yöntemleri**

Eğitime planlama aşamasında bakıldığında, değerlemenin eğitim ve öğretim etkinlik derecesini saptayarak amaçlara ulaşma durumunu ve harcanan çaba ile paranın israf edilip edilmediğini belirleyen bir süreç olduğu görülür. Ölçme ve değerlemede kullanılan pek çok teknik ve yöntem mevcuttur. Bunların seçimi ve kullanımı, işletmenin yapısal özelliklerine, uygulanan eğitim programlarına ve eğitimde ulaşılmak istenen amaçlara göre değişiklik gösterir. Eğitim programı aşamasında amaçlar, yöntemler kişi ve gruplar yer ve zaman belirlenirken, sonuçların ne şekilde değerlendirileceğinin ve programdaki aksaklıkların ve eksikliklerin nasıl giderileceğinin de saptanması gerekir. Bu aşamada değerlemeyi, kimlerin yapacakları, ne zaman ne sıklıkta ve hangi yöntemlerle etkinliğin ölçüleceği sorularına cevap aranmalı ve program bu hususları göz önüne alarak düzenlenmelidir

##### **2.2.4.1. Test - Tekrar Yöntemi**

Bu yöntemde eğitime katılanlara programa başlamadan önce bir test uygulanmakta, eğitim programı tamamlandıktan sonra aynı test tekrar yapılmaktadır. Bu yöntem öğrenmenin gerekleşi, gerçekleşmediğini değerlemede kullanılabilir.

##### **2.2.4.2. Önceki - Sonraki Performans Yöntemi**

Yöntemde her katılımcının eğitim önceli performansı performans değerleme yöntemleri ile değerlendirilir. Bundan sonra eğitim programı uygulanır ve program

tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçülür. Test, tekrar yönteminde, kişinin eğitim öncesi ve sonrası farklılığı teorik olarak ölçülmekte. Bu yöntemde ise, bilgi beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin işteki davranışlara yansıyor, yansımadağı belirlenmektedir. Yönteme göre işteki verimde bir değişiklik olup olmadığı önem kazanmaktadır.

#### ***2.2.4.3. Deney - Kontrol Grubu Yöntemi***

En çok kullanılan ve en etkili, ölçme yeteneğine sahip olan bir eğitim değerleme yöntemidir. Yöntemde eğitime tabii tutulacak işgörenlerin (deney gurubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip işgörenlerden oluşan bir grupta (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlemede kullanılır. Kontrol grubuna dahil olan işgörenler, eğitimden geçmezler. Yalnızca, deney grubundakiler eğitim alırlar. Eğitim öncesinde her iki grupta da yer alan işgörenler beceri-zeka-öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performans açısından değerlendirilirler ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da aynı işlem yinelenir. Eğer eğitim gerçekten etkili olmuşsa, deney gurubundaki işgörenlerin performanslarındaki artışın diğer grubunkilerden daha iyi olması beklenir.

#### **2.2.5. Eğitim Yöntemleri**

##### ***2.2.5.1. İşbaşı Eğitimi***

Çalışma hayatında oldukça yaygın bir kullanım alanına sahip olan bu yöntemler, çalışan kişinin görevini yaparken, işinden uzaklaşmadan eğitime tabii tutulması, yani kişinin öğrenmesi gereken bilgi ve davranışları filen uygulayarak edinmesi temeline dayanır.

Bu tip yöntemlerin uygulanmasında gerçek araç, gereç ve doküman kullanılır. İşgörenden üretim istenir. Ancak bunu tam bir performansla gerçekleştirmesi beklenmez. Diğer bir deyişle, herhangi bir hata yaptığıında bunu düzeltmesi fırsatı kendisine tanınır ve destek verilir.

#### *2.2.5.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim*

Yönetici gözetiminde eğitim, en eski eğitim yöntemlerinden biri olup, maliyetinin düşük ve uygulanmasının kolay olması gibi nedenlerle günümüz işletmelerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yöntem, işletmeye gelen ya da farklı bir göreve verilen kişinin, bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören, gözetimci veya yöneticinin yanında eğitilmesi esasına dayanır. İşi öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olması, her zaman onun iyi bir eğitmen olduğu anlamını taşımaz. Yöntem bu yüzden çeşitli eleştiriler almaktadır.

#### *2.2.5.1.2. Coaching (Yönlendirme) Yöntemi*

İşbaşında eğitimde kullanılan bu yöntem, işgörenlerin başarı düzeylerinin yöneticileri tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır.

Eğitimin sorumluluğu eğitim koçuna yani yöneticiye aittir. Bu nedenle yöntemin etkinliği için, koçun iyi bir yönetici olması gerekir.

#### *2.2.5.1.3. Formen Aracılığı ile Eğitim*

Bu eğitim daha çok alt kademelere işgörenler üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Günümüz işletmelerinde, gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işleri, eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşılardan öğretmesine bırakmak yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işgörenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Formenler tek tek veya gruplar halinde, eğitilecek işçi kitlesine, yapılacak işin bütün teknik gereklerinin açıklama tanımlama ve yol gösterme nitelikleriyle donatılmıştır.

#### *2.2.5.1.4. Staj Yoluyla Eğitim*

Staj, kişilere, ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin, çalışma koşullarını tanıtmaya, işleri öğretmeye, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlayan bir eğitim yöntemidir.



Staj, çalışma yaşamındaki bireylerin neyi, nasıl yaptıklarını görmenin, dolayısıyla öğretmenin bir yolu olup, eğitilecek bireylere staj aracılığı ile kazandıkları deneyimi, okul ortamında öğrendikleri bilgilerle bütünleştirme olanağı sağlar.

Ülkemizin lider firmaları stajyer alımını işe alım sürecinin bir parçası olarak görüyor. Örneğim, Unilever stajyerler proje bazlı alınıyor. Unileverde stajyerlikten başlayan yöneticiler bulunuyor. Turkcell ise, Turkcell Akademi PAF programı dahilinde onları çalışma programına daha hızlı adapte etmek için oryantasyon programı düzenliyor. Ayrıca staj sürecinde e-learnin ortamından yetkinlik bazlı eğitimlerin alınmasını sağlıyorlar. Microsoft'ta stajyer olabilmek için önce Windows live servislerini kullanarak, spaces.live.com dan blog oluşturmak gerekiyor. Fırsatların en önemlisi, stajımı başarı ile bitiren adaylar, MACH (Microsoft Academy of College Hires) kapsamında değerlendirilerek işe alım sürecine dahil ediliyorlar. Avea ve Henkel de ise stajyerler proje yapmağa yöneltiliyorlar.

#### *2.2.5.1.5. Rotasyon Yöntemi*

İş rotasyonu, çalışanları organizasyonun çeşitli pozisyonlarında hareket ettirilerek, onların bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi için çabaları içermektedir. İş rotasyonu yatay ya da dikey yönde olabilir. Dikey iş rotasyonu çalışanların yeni bir pozisyon terfi etmelerinden başka bir şey değildir. Burada eğitim yöntemi olarak iş rotasyonunun yatay boyutu vurgulanmaya çalışılmaktadır.

Bu yöntem, organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre, bireylere eğitim vermeyi içerir. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Buradaki temel düşünce, bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını, rotasyon sırasında işgörenlere göstermektir.

#### *2.2.5.1.6. Oryantasyon Yöntemi*

İşe yeni başlayan ya da aynı işletmede yeni bir işe başlayan çalışanlara uygulanan yöntemdir. Günümüzde pek çok işletmede uygulanan bu eğitim türü, bazen genel müdür düzeyinden, düz işçisine kadar, her işe başlayana aynı içerikte ve sürede uygulanmakta, bazen de, yapacakları işe, çalışacakları bölüme göre farklı içerik ve sürede yapılmaktadır.

Ancak ne şekilde uygulanırsa uygulansın, bu eğitimin amacına ulaşılabilmesi için işe yeni başlayanların işletmenin amacı, politikaları, yönetim biçimi, kurum kültürü, yöneticileri, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yönetmelikleri, yapacağı işin özellikleri ve işin performans standartları v.b. gibi konularda bilgilendirilmesi gerekir.

#### ***2.2.5.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri***

İş göreni işinin başından uzaklaştırılarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir.

##### ***2.2.5.2.1. Anlatım Yöntemi***

Konferans, seminer ve sınıf eğitimini içeren anlatım yöntemi, bir eğiticinin birden fazla kişiye önceden planlanmış konular çerçevesinde bilgi aktarılması esasına dayanır. Daha çok teorik bilgilerin aktarılmasının söz konusu olduğu bu yöntem de, eğitime katılanların pasif rol üstlenmekte, eğitim faaliyetine sınırlı katkıda bulunabilmektedir.

##### ***2.2.5.2.2. Örnek Olay Yöntemi***

Bu yöntem ilk kez 1920 yıllarında Harvard Üniversitesi tarafından eğitim alanında uygulamaya konmuş, ancak sonraları yaygın bir kullanım alanına sahip olmuştur. Örnek olay yönteminde temel amaç, bir tartışma ortamı içinde, gerçek bir olay ya da problemi tüm detayları ile bir grup içinde ele almak, incelemek, tartışmak ve bu yolla katılımcıları gerçekçi düşünmeye, karar alma becerilerini geliştirmeye ve sorunlara alternatif çözümler bulmaya yöneltmektedir. Böylelikle eğitime katılanların, analiz, sentez, varsayımları değerlendirme, çeşitli görüşleri eleştirme ve karar alma yetenekleri geliştirmeye çalışılmaktadır.

##### ***2.2.5.2.3. İşletme Oyunları Yöntemi***

İşletme (Yönetim) oyunları yönteminde eğitilenler, simüle edilmiş bir pazarda her biri birbirine rakip olan 5-6 kişilik gruplara bölünür. Ve her grup bir işletmeyi temsil eder. Bu gruplar örneğin; ne kadar üretim yapılacaktır, her üründen ne kadar üretilecektir? Reklam harcamaları ne kadar olacaktır? gibi ortaya konulan soruna göre, ellerindeki verilerle bir takım kararlar vermek zorundadır.

İşletme oyunları, rol oynamayı da içeren bir laboratuvar yöntemidir. Ancak rol oynama en çok, etkileşimde bulunan insanların duyguları üzerinde dururken, bu yöntem idari sorunları vurgular. Bu nedenle işletme oyunları yöntemi, rasyonel ve duygusal öğeler arasında daha iyi bir denge sağlar ve gerçek iş durumuna daha yakındır.

#### *2.2.5.2.4. Rol Oynama Yöntemi*

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir. Rol oynama yönteminin esası, gerçekçi bir durum yaratmaya ve eğitilenlerin bu gerçekçi durumdaki spesifik bir kişinin rolünde olduğunu varsaymaya dayanır. Bu yöntemin amacı, çalışanları iş yaşamında her zaman karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri olayları nasıl çözümleyebilecekleri konusunda bilgili ve deneyimli kılmaktır.

Rol oynama yönteminde zihinsel yeteneklerin ve bilgilerin öğretilmesinin yanında, oyundaki mevcut durumların duygusal içeriğinin de anlaşılması çok önem taşımaktadır. Yöntem, özellikle bireysel ilişkiler ve tepe yönetim süreçlerinin gösteri yolu ile öğreniminde etkili olmaktadır.

#### *2.2.5.2.5. Duyarlılık Eğitimi*

“Duyarlılık Eğitimi, insanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışır”.

Eğitilenler, dinlenmenin aksine, bizzat uygulayarak ve hissederek öğrenirler. 12-15 kişilik gruplarda, daha önce belirtilmemiş olan bir konu üzerinde çalışmaları istenir.

Grup en azından bir ölçüde yapılanmamıştır ve grup süreçlerinin geliştirme sorumluluğu üyeler üzerindedir. Grup bir süre sonra kendini yönetmeye ve ortaya konulan sorunlarla ilgili çözümler üretmeye başlar. Duyarlılık eğitimi sonucunda, eğitime katılanlar kendi tutum ve davranışlarını başkalarının gözüyle nasıl görüldüğünü anlamaya ve başkalarının tutum ve davranışlarını algılamaya başlar.

#### *2.2.5.2.6. Simülasyon*

Hem yöneticiler hem de yönetici olamayanların eğitiminde kullanılan simülasyon yöntemi, gerçek iş koşullarının benzeri eğitilenlere sağlanarak, uygulana bir yöntemdir.

Gerçek duruma benzer olarak yapılandırılmış bir çevrede, yöneticilere, girişimde bulunma, tecrübe etme fırsatlarının, yüksek maliyete katlanmadan, düşük giderle simülasyon eksersizleriyle sağlanması, yöntemin avantajlardan birini oluşturur.

Bu yöntemde iş koşullarının gerçek olmaması nedeniyle, eğitilenler kendilerini, daha rahat ve güvenli hissederler, ancak sanal ortamdan gerçek ortama geçişte bu yöntem, kararların isabetliliği konusunda bazı riskler içerebilir.

#### *2.2.5.2.7. Beklenen Sorunlar Yöntemi*

Bir örgütte çalışan bireylerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılan bir eğitim yöntemidir.

Yöntemde adaylar, “ bir yöneticinin tipik bir günde maruz kaldığı iletişime tepki gösterirler. Bu yolla gerçek yönetici tarzıyla sorunları ele alırlar.

Çoğunlukla yönetici eğitiminde kullanılan bu yöntem de, iletmede gerçek olduğu varsayılan bir ya da birkaç yöneticinin işten ayrıldığı ve onların yerini katılımcıların bir süre için doldurduğu düşünülerek, onlardan bu işleri yönetmeleri istenir. Kendilerine gerekli işletme politikası, amaçları, faaliyet alanı, örgüt yapısı, üretim alanı, işgücüne ait bilgilere ilişkin veriler verilir. Ve sahip oldukları veriler ışığında, bu sorunlarla ilgili çözüm üreten çeşitli faaliyetlerde bulunmaları ve kararlar almaları istenir. Sonuçta, her eğitilen bu kararlara nasıl ulaştıklarını, gerekçeleri ile anlatır. Böylece katılımcıların, çeşitli yönetsel yetenekleri (planlama, organizasyon, karar alma, analiz, sentez gibi) geliştirilir.

#### *2.2.5.2.8. Açık Hava Eğitimi*

Çalışanların geliştirilmesindeki yeni metodlardan biri, outdoor/açık hava eğitimidir. Katılımcılara birlikte çalışmanın, bir takım olarak bir araya gelmenin önemini öğretmektedir. Bu eğitim, rafting, yelken, dağa tırmanış, paintball oyunları veya ormanda bir hafta hayatta kalma şeklinde görülebilir. Bu tür eğitimin amacı, çalışanların doğadan kaynaklanan zorluklara nasıl tepki verdiklerini görmektir. Tehlikelerle tek başına mı

mücadele ediyorlar? Bunlar karşısında kontrolden mi çıkıyorlar yoksa kontrollü mü davranıyorlar ve amaçlarına ulaşmada başarılı mı oluyorlar? Gerçek şu ki; günümüzün iş çevresi çalışanların tek başlarına olmalarına izin vermemektedir. Bu da çalışanların birbirleriyle yakın çalışmalarının, güvene dayana ilişkiler kurmalarının ve grup üyesi olarak başarılı olmalarının önemini artırmaktadır. Asea Brown Boveri ve Daim Chrysler gibi şirketler, açık hava eğitimlerine her yıl yüksek meblağlarda harcama yapmaktadır.

#### *2.2.5.2.9. Elektronik Ortamda Eğitim*

İnsan kaynaklarını geliştirmede oldukça yeni bir olgu olarak karşımıza çıkan elektronik ortamda eğitim, günümüzde eğitimi geleneksel sınıf ortamından çıkararak, bilgisayar ortamına, web ortamına taşımakta ve bireye çeşitli araçlarla (internet, intranet, c-d rom, video, disket v.b) hem geleneksel, hem de sanal sınıflarda eğitim olanağı tanımaktadır.

E-eğitim yeni teknoloji ürünü olan, internet iletişim ağını kullanarak eğitim faaliyetinin tasarımı, sunumu, gerçekleştirilmesi, yani yönetilmesi olarak tanımlanabilir.

Bu gün geleneksel eğitim yöntemlerinin birçoğunda, e-eğitimin alt yapısından yararlanılmaktadır. Günümüzde geleneksel eğitim ile e-eğitim birbiriyle iç içedir. Ancak burada e- eğitimden kasıt, bu araçlar kullanılmasına rağmen bireylere geleneksel bir ortamda (sınıf, yönetici gözetimi, panel v.b) eğitim verilmemesi, sanal sınıfların oluşturulması, ya da bireyin tek başına sanal ortamdan yararlanılarak eğitilmesidir.

E-eğitim yöntemleri arasında bilgisayar kaynaklı eğitim, internet kaynaklı eğitim, multimedya eğitimi, interaktif video, uzaktan eğitim gibi yöntemler sayılmaktadır.

Türkiye’de e-öğrenme sağlayıcısı henüz yok denecek kadar azdır. Bu alan, yatırım yapmak isteyen yazılım ve danışmanlık firmaları için bakir bir alandır.

Ancak bu alana yatırım yapmak oldukça maliyetli ve büyük emek isteyen bir iştir. Örneğin 20000 kullanıcıya hizmet eden yalnızca bir öğrenme yönetim sistemi kurmak en az yarım milyon dolarlık yazılım harcaması, 50000 ile 100000 dolar arasında da ulaştırma ve yürütme harcaması gerektirmektedir<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup> **Eklund, B.:** “Cramming with E-Learning Advocates,” Red Herring, 2001, sy. 92.

Buna deneyimli personel, donanım ve içerik temin etme maliyetleri eklendiğinde daha da yüksek rakamlar ortaya çıkacaktır.

### **2.2.6. Eğitim Bütçesi**

Eğitimin çok önemli bir boyutu da eğitim bütçesinin belirlenmesidir. Eğitimlerin sayısı, süresi, yöntemleri ve nitelik özellikleri büyük ölçüde ayrılan bütçeye bağlıdır. Eğitim bütçesinin belirlenmesinde, çeşitli yaklaşımlar kullanılabilir. Örneğin satışların ya da karların belirli bir yüzdesi her yıl eğitim bütçesi olarak karlaştırılabilir. Geçen yılın bütçesi, belirli bir artış oranı ile tekrarlanabilir. Rakip ya da benzer büyüklükteki bir organizasyonun bütçesi kıyaslama yolu ile ölçü alınabilir. Eğitim ihtiyaç analizleri ile belirlenen eğitim taleplerinin düzeyine ve performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre bir karar verilebilir. Bazen de özel ihtiyaçlar çıktığında duruma özgü kararlarla bütçe belirlenebilir.

Yıllık bütçe belirlendikten sonra bunun aylara göre dağılımı da çıkarılmalı ve nakit akış kontrolü açısından aylık eğitim bütçeleri yapılmalıdır. Ekonomik dalgalanmalar, sektörel krizler ve döviz kurları gibi değişkenler eğitim bütçesinin hazırlanması sırasında dikkate alınmalı, iyimser ve kötümser senaryolara göre alternatif eğitim bütçeleri dü...

### **2.2.7. Eğitimin İşe Transferi**

Eğitim, katılımcıların iş ve ilişkilerini geliştirmeye ve iş ortamında genel anlamda, motivasyonun ve performansın iyileşmesine yardımcı olmuyorsa, ne kadar iyi izlenim bırakırsa bıraksın, zaman ve para kaybıdır. Öğrenilen bilgi ve beceriler kullanılmıyorsa, eğitimin işe bir katkısı olmayacaktır. Eğitime katılanların öğrendikleri yeni bilgi ve becerileri yerinde ve zamanında adeta otomatik olarak kullanmaları ve doğal davranışlara dönüştürmeleri durumunda öğrenme transferinin tam olarak gerçekleştiği söylenebilir.

Çoğu organizasyon öğrenme transferinin eğitim sürecinin doğal bir aşaması olduğunu düşünmekte ve ek bir çabaya gerek görmemektedir. Yaşamın gerçeği her yeni ve taze olanın özel bir ilgi ve bakım gerektirmesidir. Yeni öğrenilenlere gereken ilgi ve özen gösterilmezse, bunların işe etkisi, en azından rastlantıya kalacaktır. Öğrenmenin transferinin önemini bilen organizasyonlarda bu çabanın zorluğunu yaşamaktadırlar. Öğrenilenlerin iş ortamına ve uygulamaya aktarılmasını kolaylaştıran ve güçlendiren bazı

nedenlerden söz edilebilir. Eğitim sonuçlarının alınmasından sorumlu olan tüm tarafların bu faktörleri göz önünde bulundurması gerekir.

Öğrenme transferini olumlu etki eden faktörler şunlardır:

- Aynı iş gurubundan ya da aynı iş ortamından kişilerin birlikte eğitime alınması
- Eğitim sırasında ve sonrasında, uygulama projelerinin verilmesi
- Şirket kültürünün değişime, yeniliklere ve uygulamaya açık olması
- Üst yönetimin eğitime tam desteğinin bulunması
- Yöneticilerin eğitim paralelinde koçluk becerilerinin geliştirilmesi
- Eğitim süresinin uygulamalar yapmaya yeterli olacak kadar uzun tutulması
- Bilgi ve becerileri özümlemeye yeterli zamanın tanınması
- Uygulamaya aktarmada seçici davranılması ve uygulanması kolay sonuçları etkileyici olan bilgi ve becerilere öncelik tanınması
- Eğitimin iş ve işin eğitim olmadığı şeklindeki düşünce tarzının reddedilmesi
- Eğitim ve uygulama sürecinde yetenek geliştirme çabalarında adım adım gidilmesi

düşünülmelidir.

### **2.2.8. Kariyer Planlama İşlevi**

Kariyer son 20-30 yılda, şirket yönetimlerinin hissedarlardan veya patronlardan, profesyonel yöneticilere teslim edildiğinden beri, yani şirketlerde kurumsallaşmanın başlamasından beri süre gelen, bugünde iş dünyasında en çok tartışılan konuların başında gelir. Her yıl, binlerce genç kariyer planları yapıyor, binlerce yönetici kariyerlerinde daha da yükseğe ulaşabilmek için bir savaş veriyor. Binlerce anne, baba, çocuklarını iyi bir kariyere hazırlayabilmek için, lükslerinden, yaşamlarından büyük fedakârlıklar yapıyor. Buna karşılık, insan hayatının çok büyük ve önemli bir bölümünü içinde tüketeceği, kariyer olgusunu ne kadar tanıyor?

Son yüzyılda yaşamış ünlü düşün insanlardan Eric Fromm Sahip Olmak ve Olmak isimli eserinde bu kavramları şöyle açıklıyor: Sahip olmak: mala, mülke, şöhrete, insana, bilgiye sahip olmak demek, onları ele geçirmek, kendine mal etmek onlara egemen olmak, dilediğince kullanmak demektir. Olmak: her şeyi kendi bütünlüğü canlılığı ve gelişimi içinde sevmek demektir. Yani olmak Fromm'a göre; bir anlamda kendi özelliklerini yeteneklerini, duygularını, bilgisini, özetle insanın kendi içinde barındırdığı bütünü kullanması, bu bütünlükle yaşaması, insanın kendisini yaşaması-kendisi olması.

Cem Kozlu, yeni yayınlanan Liderin Takım Çantası isimli kitabında kendi kariyerindeki şirketlerin birinden bahsederken “bana çok iyi bir görev verdiler: uluslararası pazarlama başkanının pazarlama yardımcısı: daha doğrusu kartvizitimi dolduran gösterişli bir görev. Ancak kısa zamanda bu titrin içinin boş olduğunu anladım. Bu sözler kariyerde anlamlı olmanın sahip olunan değil, titrin, mevkiinin, pozisyonun ve hatta maddi getirinin değil, insanın ne yaptığının katkının ne olduğunu göstermiyor mu” diyerek kariyer kavramına dikkate çekmektedir. Başka bir örnek ünlü yazar Paulo Coelho'nun Portobello Cadısı isimli, romanından : “Üniversitelerin çok önemli sayıldığı bir zamanda birisi onlara bu dünyada yükselmek için diploma sahibi olmak gerektiğini söylemiş ve bu yüzden de dünya bazı olağanüstü, bahçıvanlar, fırıncılar, antikacılar, heykeltıraşlar ve yazarlardan yoksun kalmış.”. Coelho burada yanlış kariyer peşinde koşmanın topluma genel maliyetini belirtiyor. Çok iyi çağımızda işletmelerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri, hatta başarıyı yakalamanın kilit noktası, insan faktörünü tatmin etmektir. Bu nedenle; insanı güdüleyen, misyon ve vizyona kilitleyen, başarıya götüren her planlı çalışmaya işletmelerin yeşil ışık yaktığı dönemde, kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye de gerekli kaynak, emek ve zamanın ayrılması gerekmektedir. Bu konunun örgütün geleceği adına ve örgütsel hedeflerin en ideal şekilde gerçekleştirilmesi yönünde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kariyer planlaması ile bireyin ilgi alanları, güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilir, organizasyon içindeki fırsatlar belirlenerek hedeflere karar verilerek hem birey hem de örgütün beklentileri en üst düzeyde karşılanmaya çalışılır.

Günümüzde rekabetçi avantaj sağlayan kaynakların başında insan unsuru gelmektedir.



Bu açıdan bakıldığında örgütler sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönlendirme sonucunda, çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü oluşturmak zorundadırlar<sup>124</sup>.

Kariyer sözcük olarak Türkçeye, Fransızca Carriere sözcüğünden geçmiştir. Fransızcada bu kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.

Kariyer iş yaşamında her biri farklı davranışlarla ilişkilendirilmiş basamaklardır. Kariyerle ilgili tanımlar özetlenecek olursa bireyin, mesleğinde göstermiş olduğu profesyonellik, yaşamı süresince yaptığı işler ve bu işleri gerçekleştirirken davranışları ön plana çıkmaktadır<sup>125</sup>.

Kimi zaman ise kariyer, uzmanlık belirtmek üzere kullanılan bir ifadedir. Örneğin bir doktordan bahsederken, kariyer sahibi bir insan olarak değerlendirme yapılması bu yöndedir. Bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu Meslekler Psikolojisi kitabı ile mümkün olmuştur. Daha sonra 1950 yılında, Donald E. Super'in yazdığı Kariyer Psikolojisi, 1963 yılında Tiedeman ve O. Hara'nın, Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu Meslek Tercih Teorisi, kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. 1970'li yıllardan bu yana ise, kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur. 1980'lerden sonra küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu da ifade edilebilir. Kariyer kavramı, tam anlamıyla 1970'li yıllarda incelenmeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. İyi bir kariyer yönetimi için, bireyin amaçlarını, ideallerini çok iyi saptamış; yeteneklerini, becerilerini, ilgilerini, karakteristik özelliklerini çok iyi analiz etmiş olması gerekir. Etkili bir kariyer yönetiminde

---

<sup>124</sup> **Kıngır, S./Gün, G.:** Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları, EKEV Akademi Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 30, sy. 279.

<sup>125</sup> **Cenzo, D./Robbins, S.:** Human Resource Management, John Willey, New York, 1996, sy. 276.

her ne kadar çalışana, örgüte ve yöneticiye önemli işler düşse de, bu yönetimi şekillendirecek temel belirleyici bireyin kendisidir.

Örgüte düşen ise, iş konusunda eğitim verme, etkin yerleştirme fonksiyonu, insan kaynakları sistemini oluşturma ve meslek içi eğitim vermektir.

### **2.2.8.2. Kariyer Yönetim Süreci ve Amaçları**

Kariyer yönetim süreci içinde gerçekleştirilen eylemler şu şekilde sıralanabilir:

- \* Üst seviyelere gelecek bireylerin seçilmesi ve kariyer patikalarının hazırlanması,
- \* Pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesi,
- \* İş analizleri yapılarak görev tanımları ortaya çıkarılması,
- \* Pozisyonlar için gereken bilgi ve yetenekler belirlenmesi,
- \* Çalışanların bir üst pozisyona geçmeleri için eğitilmesi.

Personeli için etkin kariyer programları düzenleyen firmaların diğer firmalara göre daha başarılı oldukları bilinmektedir. Günümüzde değişen iş yaşamında işletmelerde işçi sirkülasyonunun giderek artması, özellikle yönetsel ve teknik yetenek alanında işletmelerin emek talebi ihtiyaçlarını önemli düzeyde arttırmıştır. Bu gelişen dinamik yapıları örgütlerde, yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmek de giderek zorlaşmıştır kariyer yönetimi, çalışanların yetenek eskimesine uğramalarını önlemede, iş ve aile arasında daha iyi denge kurmada ve insan potansiyelini geliştirmede, örgütler için yeni bir rol olarak görülmektedir. Böylece kariyer yönetimi, günümüzde örgütlerin ayakta kalmasında kullanabilecekleri stratejik bir rekabet silahı olarak görülebilir<sup>126</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, bir bakıma kariyer planlaması ya da daha geniş bir kapsam olarak alırsak kariyer yönetiminin işini yapmaktadır. Ancak işletmelerde küçülme oldukça kariyer fırsatları da o derece azalacaktır. Bu aşamada, insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Bu birim yeni kariyer fırsatları oluşturmak ve personeli

---

<sup>126</sup> **Wills, T./Guerrin/Bernard, G.:** Career Systems As A Configuration Of Career Management Activities, Academy Of Management Journal, 1992, sy. 213.

geliştirme yoluna gitmek durumundadır. Bu tür çalışmalar, personelin, firma içinde kariyer fırsatlarının ve geleceğinin olduğunu bilmelerini sağlayacaktır. Bu da personelde motivasyon oluşturuvcu bir unsur olacaktır.

Kariyer yönetiminin amaçlar genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

Genel amaçlar;

- \* Örgüt ihtiyaçlarını temin etmek,
- \* Personellerin kavrama güçlüğünü geliştirmek,
- \* Personellerin görevlerini yerine getirmeyi ve kariyer yapmayı hedeflerlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara sunmak.

Özel amaçlar;

- \* Gelecek işlerde gereksinim duyulan yetenekleri ve nitelikleri belirlemek ve personele yardım etmek,
- \* Bireysel istekleri ve örgütsel amaçları bütünleştirmek,
- \* Kariyerde durgunluk yaşayan personeli canlandırmak,
- \* Personele kariyerini geliştirebileceği bir ortam sunmak,
- \* Bireye ve örgüte yarar sağlamak.

### ***2.2.8.3. Kariyer Planlama Süreci***

Kariyer planlamalarında öngöreceği ana hatları saptayacaktır. Bu konu ile ilgili plan düzenlemesi örneği şu şekilde çıkarılmıştır.

- \* İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması,
- \* İşgörenle kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme,
- \* Kariyere ilişkin eylemler için gerekli olacak yetenek ve becerilerin saptanması,
- \* Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksinme analizi tablosunun hazırlanması,
- \* Gelişme gereksinmeleriyle ilgili olarak işgörenle görüşme,

- \* İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinmeleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma,
- \* İşgörene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma,
- \* Eğitim, yetiştirme ve tecrübe kazandırma konularındaki gereksinmeleri belirleme,
- \* İşgörenin kariyer geliştirme planını yapma.

İş kurumlarında geleneksel hiyerarşik yapılanmanın yerine, giderek daha sık karşılaşılan yatay ya da düz yapılanma, kariyer planlamanın öneminin artmasındaki bir diğer nedendir. Profesyonel elemanların ilerleyebileceği üst pozisyonların sınırlı sayıda olması, yukarı ilerlemeye alternatif olarak, yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır

#### *2.2.8.3.1. Bireysel Kariyer Planlama*

Etkin bir kariyer planlaması için hedefler belirlemek gerekir.

Hedeflere ulaşmak için belirli kısa ve uzun vadeli planlara gereksinim vardır. Birey, yeteneklerinin ilgi alanlarının ve motivasyonlarının farkında olduğunda, kendisine en uygun iyi bir işe sahip olabilecektir. Birey, tercihler konusunda kariyerinin tüm öğeleri hakkında ciddi bir şekilde düşünmek, insanların peşine koştukları işlerden neden ayrıldıklarını araştırmak ve yönetim içinde başarılı olmak için nelerin gerektiğini bulmak zorundadır.

Bireysel kariyer planlamasının başarıya ulaşabilmesi için beş temel koşul sayılabilir:

- \* Bireysel performansın geliştirilmesi,
- \* Karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmama,
- \* Kariyerin üst basamaklarına çıkabilmek için çalışmak ve mücadele etme,
- \* Örgüt içinde alt ve üst katmanlarla iyi ilişkiler kurma,
- \* Kariyer gelişimi için yapılan işin iyi öğrenilmesi.

### 2.2.8.3.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer yönetimi konusunda, örgütsel çalışmalar arasında iş zenginleştirme, kariyer rahberi, mentorluk, eğitim ve geliştirme programları, workshoplar, kariyer atölyeleri, kariyer planlama grupları, işitsel ve görsel materyaller vb sayılabilir.

Apple bilgisayar şirketinin kariyer yönetimi felsefesi şöyledir. “Apple ömür boyu istihdamı garanti etmemektedir. Çalışan olarak sorumluluğumuz kendi kariyer gelişiminizi kendinizin üstlenmesidir”. Apple olarak kuruluşun kariyer yönetim stratejisi, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri ve gelecekte kariyer fırsatlarına şimdiden onları hazırlamak amacıyla yardımcı olmaktır. Bu amaçlarla Apple’ın kariyer yönetimi programı incelendiğinde programda yer alan etkinlikler şunlardır: “Kapsamlı bir kariyer kütüphanesi, seminerler, network grupları, online iş bulma vb”<sup>127</sup>.

Örgütlerde, kariyer geliştirmenin aşamaları şu şekilde belirtilebilir :

**İş İçin Hazırlık:** Bu safha bireyin doğumundan yaklaşık olarak 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Söz konusu aşama, bir mesleki hayali geliştirmeyi öngörmektedir.

**Örgüte Giriş:** Birçok organizasyon bugün yönetici çalışan ilişkisini başarıyla uygulamaktadır. Bir çalışan işe girmenin hazırlık döneminden, gerçek iş hayatına geçtiğinde o çalışanın verimli ve mutlu olması gerekir. Bazı çalışanlar için ilk iş deneyimi zor ve umut kırıcı olabilir. Yeni işe başlayan bir çalışanın, kendi kariyer beklentileri ile şirketin iş talepleri arasında çelişkiye düşmesi alışılmadık bir durum değildir.

**Orta Kariyer:** Bu dönemdeki bireyler için artık iş ortamında yükselme olanakları azalmıştır ve çağdaş bilgilerle donanmış kişilerin iş hayatında kendilerini gösterme çabaları kariyerinin ortasında bulunan bireyler için büyük bir tehdit unsurudur. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktasıdır. Kendi başarılarını kanıtlayamadıkları her durum onlar için stres unsurudur ve bu stres kişileri depresyona kadar sürükler. Yaşının da verdiği hassasiyet nedeniyle yaşanan hayatın anlamsızlığı ve

---

<sup>127</sup> **Gürüz, D./Yaylacı, Ö.G.:** İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Mart 2009, sy. 197.

ölüm korkusu duygusu, bireyin verimini düşürürken, kendilerinden başarılı gençlere karşı kıskançlık ve eziklik duymasına yol açabilir.

**Son Kariyer:** İleri kariyer dönemine uyum sağlamak için bireylerin meslektaşlarından destek almaya ve ileriye yönelik olumlu düşünceler geliştirmeye ihtiyacı vardır. İleri kariyer dönemindeki bir çalışanın uzun dönemli finansal planlar ve boş zamanlarını değerlendirme konusunda hazırlıklar yapması gerekir. Çalışanların çeşitli nedenlerle emekliliğe gösterdiği tepkiler farklıdır. Bazı kişiler emekliliği işin stresinin atıldığı bir dinlenme dönemi olarak görürler. Bazıları bu noktada yeni eğitimlere ve yeni işlere yönelmeye başlarlar. Diğerleri için ise emeklilik olumsuz duygular yaşatır.

Yeniden ev ve aile yaşamına uyum sağlamaları gerekir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, bu dönemin hem çalışan hem de şirket için zorluğunu anlamaları gerekir. İleri kariyer dönemindeki çalışanların çoğu, eski çalışanlarının genç meslektaşlarından daha fazla şirkete kazanç sağladığının farkındadır. İleri kariyer dönemindeki çalışanların çoğu oldukça verimlidir ve emekliliğe hazırlandıkları için yüksek beklentileri yoktur<sup>128</sup>.

Kişinin kariyeri sırasında üzerinde çalışabileceği projelerin niteliği belirleyecek olan, yetkinliğinin ve uzmanlığının derinliği ile genişliğidir. Ayrıca sorumluluklar ve gereksinimler genellikle proje başladıktan sonra ortaya çıktığından, iletişim grup davranışı formasyonu esneklik, beceriklilik, diğer dinamik ve toplumsal beceriler işin tamamlanabilmesi açısından genelde işe ilişkin bilgi ve beceriler kadar önemlidir<sup>129</sup>.

#### ***2.2.8.4. Kariyer Yolları Kavramı, Özellikleri ve Çeşitleri***

Kariyer yolu, bireyin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde kariyerin doğası ve biçimi, hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte, evrim geçirmekte ve kariyer gelişimi bugün çok daha önemli hale gelmektedir. Bu kapsamda ilk kariyer yolları yaklaşımlarından başlamak üzere değişen kariyer yaklaşımları ele alınmıştır.

---

<sup>128</sup> **Barutçugil, İ.:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Mart 2004, sy. 329.

<sup>129</sup> **Mark, L./Cynthia, A.:** Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Mayıs 2004, sy.79.

#### *2.2.8.4.1. Kariyer Yolu Olarak Dikey, Radyal ve Çevresel Hareketler*

Scheine göre, örgütleri geleneksel olarak üçgen biçimde göstermek yerine, üç boyutlu bir koni biçiminde sunmak daha yararlıdır. Schein'in kullanmış olduğu üç boyutlu koni ise; dikey, radyal ve çevresel hareketleri içermektedir. Koninin üç boyutu, bireyin örgütteki değişik kısımlar ve basamaklar arasındaki hareket edebileceği yolları göstermektedir.

Buna göre dikey hareket; bireyin yönetim basamaklarındaki yerini göstermektedir.

Bir diğer ifade ile işgörenin örgütteki hiyerarşik düzey ve kademesindeki değişmeyi ifade eder ve çoğunlukla terfi şeklinde olur. Merkezden çevreye şeklinde olan yatay hareket ise, bireyin örgütün iç merkezine doğru hareketini tanıtır. Bir diğer ifade ile işgörenin aynı düzeyde farklı iş, bölüm, birim ve ürünlere transferi işlemidir. Çevresel hareket ise, bireyin örgütte bir bölümden başka bir bölüme geçişi açıklamaktadır.

#### *2.2.8.4.2. Geleneksel Kariyer Yolu*

Geleneksel Kariyer Yolu, kariyer gelişiminde herhangi bir işten diğer bir işe dikey olarak geçilmesidir. Buna göre geleneksel kariyer yaklaşımında, kariyer gelişim olasılığı ve yatay deneyim kazanımı sözkonusu değildir. İnsanlara olayın bütünü tanıma, kariyerlerini planlama olanağı verilemez ve subjektiftir.

Geleneksel kariyer yolunda, aşırı bir gelecek kaygısı ve resmi eğitime bağlılık gibi negatif etmenler olduğu gibi, alanında uzmanlık ve aynı şirkette uzun müddet çalışma gibi pozitif olanaklarda bulunmaktadır.

#### *2.2.8.4.3. Örgütsel Kariyer Yolu*

Çift basamaklı kariyer modeli olarak da adlandırılan bu yaklaşım, işte kalmak için çabalayan, aynı zamanda yöneticilik pozisyonlarına aday bireylerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketini fırsat sağlayan bu yolda işgörenler, hem uzmanlık bilgilerini arttırabilir, hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler.

İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olabilecektir.

#### **2.2.8.4.4. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yolu**

Ağ tipi kariyer yolu, kariyer gelişimi sırasında dikey ve yatay fırsatlardan yararlanılması anlamına gelir. Bu yaklaşımın önemli bir dezavantajı ise, çalışanlara belli süre boyunca bir kariyer yönü belirlemenin zorluğudur. Bu anlamda bireyler, kendilerine objektif bir şekilde bakarak, kim olduklarını ve yeteneklerinin neler olduğunu belirlemelidirler.

#### **2.2.8.4.5. Esnek Kariyer Yolu**

Bu kariyer yolunda çalışanların kariyerleri, belli sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu anlamda çalışan herhangi bir projede yönetici olarak çalışabiliyorken, diğer bir projede işçi olarak çalışabilecektir. Buna göre, gerçek bir kariyer gücü, hiyerarşiye göre değil, artan beceri düzeyine göre tanımlanmaktadır.

#### **2.2.8.4.6. Sınırsız Kariyer Yolu**

Sınırsız kariyer kavramına göre, işe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlandırılmaz.

Bu yaklaşım, geleneksel kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olarak ele alınmaktadır. Sınırsız örgütlerde kariyer anlayışı, doğrusal olmak yerine daha çok sürekli olarak becerilerin yenilenmesi ve yatay geçişlerle döngüsel hareketlilik şeklinde olabilmektedir.

#### **2.2.8.4.7. Portföy Kariyer Yolu**

Bu kariyere göre, işgörenler bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan bireyler olmak yerine, bağımsız olmak ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler olarak çalışmaktadır. İşin anlamı müşteri demektir. Çünkü işgören, birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bireydir.



#### **2.2.8.4.8. Çağdaş Kariyer Gelişimi**

Bu kariyer modelinde bireyin kariyeri, örgütlerin dışında yer almıştır. Örgütün dışında kariyerini belirleyen bireyler, aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedir.

Bu tip kariyerler bir taraftan bireylere bağımsızlık sağlarken diğer taraftan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verebilme esnekliği kazandırır. Sistemde ödüller, ilerleme, boş kadrolar için ilanlar yoktur. Buna karşılık gelir yaratma, karı artırma ve bireyin kendi işini geliştirmesi gibi faktörler vardır.

#### **2.2.8.5. Kariyer Yedekleme Planı**

Kariyer Yedekleme Planı, çeşitli nedenlerle, özellikle kritik üst düzey pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalma riskini ortadan kaldırmak için yapılan bir planlamadır. Yöneticiler, belirli bir zaman dilimi içinde kendi yerlerine gelecek kişileri bilgiler ve onların yetişmesine yardımcı olurlar. Büyük olasılıkla, yerlerine kimin geleceğine karar verme sürecine de katılırlar. Uzun dönemli projelerin ve sık yaşanan iç ve dış değişikliklerin olduğu organizasyonlarda yönetimin başarılı bir şekilde ve kesintisiz sürmesi açısından önemli bir çalışmadır.

Yedekleme planı, organizasyonun uzun dönemli, stratejik planları doğrultusunda insan kaynakları ihtiyaçlarının gözden geçirilmesi ile başlar. Organizasyonun gelecekteki gelişme yönü ve hızı ile ilgili öngörülerden yola çıkarak yeni liderlerin sahip olması gereken yetkinlikler belirlenir. Organizasyonu etkileyen ve etkileyecek olan iç ve dış dinamiklerde dikkate alınarak, uygun niteliklere ve yüksek potansiyele sahip çalışanlar saptanır. Seçkin bir akademi kurumu bitirmiş olması ya da dikkat çekici bir performans sergilemiş olması göz önüne alınır. Ayrıca bu aşamada değerlendirme merkezi gibi psikolojik testler ve değerlendirmeler de kullanılabilir.

Daha sonraki aşamada seçilen kişilere yönetim deneyimi kazandıracak, iletişim ve liderlik becerilerini geliştirecek ortamlar ve fırsatlar yaratılır. Bu kişilerin bir taraftan eğitim almalarına ve koçluk, mentoring gibi gelişim programlarına katılmalarına, diğer taraftan da yerine hazırladıkları üst düzey yöneticilere yakın çalışarak onların tutumları ve tarzlarını kazanmalarına özen gösterilir.

Yedekleme planı için biçimsel bir yaklaşım önerilmekle birlikte çoğu kez gözlenen durum, bu planın biçimsel olmayan bir şekilde yürütüldüğü, yedeklemenin üst yöneticini inisiyatif ve tercihleri ile yapıldığıdır. İnsan Kaynakları yöneticilerinin yedekleme planının biçimsel olarak yapılmasını ve uygulamasını sağlaması; organizasyonlarda kariyer planlama olan güveni sağlayacak, subjektif değerlendirme ve ayrımcılık endişelerini ortadan kaldıracak, çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını arttıracaktır.

Savunulan ana teze göre, üst düzey yönetici seçimi ve gelişiminde egemen olan “uyum” yaklaşımı ve var olan çeşitli sosyo politik güçler, yönetici takımının benzeşikliğini (homojenliğini) arttırma ve yöneticilerin kariyer deneyimlerindeki çeşitliliği ve bilgi işleme yetkinliklerini azaltma eğilimi göstermektedir. Bu da, üst yönetim takımının bilgi, yetenek ve bakış açısı genişliğinde sınırlamalara neden olmakta ve sonuç olarak, örgütlerin değişim kapasitesini azaltarak özellikle dinamik çevrelere uyum sağlamada başarısızlıklara yol açmaktadır. Yüksek potansiyel havuzunda bulunmak, kısmen iş biriminin gücüne ve kişinin ait olduğu sosyal ilişkilere bağlıdır; çünkü güçlü iş birimlerinin kendi çalışanlarını yüksek potansiyel havuzuna dahil edebilme şansları daha yüksektir Görgül çalışmalar, birçok şirkette, CEO’ların kendilerinden önce gelen CEO’lara fonksiyonel görev alanı gibi birçok yönden benzerlikler gösterdiğine yönelik bir eğilim olduğunu göstermektedir. (Ocasio ve Kim (1999) tarafından Amerika’da büyük üretim firmalarında yapılan uzun dönemli bir çalışmada,275 CEO değişim vakasının 100’ünde, yeni CEO’ların fonksiyonel geçmişlerinde eski CEO ile birebir benzerlik gözlemlenmiştir. Ocasio, kurumsal kontrolün yayılımı kuramına dayanarak, CEO’ların benzer fonksiyonel geçmişlere sahip olmasının, örgüt içerisindeki değişime engel olabilen “kurumsallaşmayı” gösterdiğini savunmaktadır. Kanter (1977), otuz yıl önce, bir sosyal yapının kendini tekrardan üretmesi anlamına gelen “kendi gibisini yeniden üretme” (“homosocial reproduction”)ile ilgili uyarılarda bulunmuştu. Hall bunu “yönetici klonlama” süreci- “bir gurup kıdemli yöneticinin (çoğunlukla farkında olmadan) kendi kafalarında yarattıkları örgütün liderlik imajını gelecekte sürdürme amacıyla, kendilerine benzer kişileri seçme eğilimi” olarak tanımlamıştır. Bir bakıma, bu klonlama sürecinin altında yatan mantık, sadece stratejik yönde tutarlılığı sağlamak değil, aynı zamanda örgüt içerisindeki uyumu yakalamaktır . Fakat, bu uyumun bedeli, firma içerisindeki bilgi çeşitliliği kaynaklarının azalması olarak

ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak, kadınların birçok örgüt yönetiminde üst seviyelere çıkamamalarının bir nedeni, gelişime açık iş fırsatları ile erkeklerden daha az karşılaşmış olmaları olabilir . Bu araştırmaya göre, erkekler ve kadınlar benzer kariyer çizgilerine sahip olup, bir örgütte benzer seviyelerdeki işlerde çalışmış olsalar bile, kadınlar kendileri ile benzer işlerde çalışan bu erkeklerle aynı sorumluluklara sahip olamamışlardır. Örgütün üst seviyelerinde, görevle ilgili birçok zorlukla mücadele edebilmek daha önemli bir konu haline geldiği için, Ohlott ve diğerleri kadınların zorluklarda ne şekilde hareket edeceklerini gösterme fırsatını bulamadıkları için aday havuzunun dışında kalabilecekleri sonucuna varmıştır. Diğer bir çalışmada ise, Ruderman ve diğerleri , karar vericilerin kendilerini o adaylarla daha rahat hissettikleri için “kendilerine benzer” adayları seçtiklerini gözlemlemiştir. Bu da erkek ve kadınların değerlendirilme kriterlerinin farklı olması ve değerlendirmenin kadının kariyer gelişimini engelleyecek şekilde yapılabildiği anlamına gelmektedir.

Bilinçli ve bilinçaltı sosyo politik güçler nedeniyle, yöneticilerin gelişimlerini hızlandırmaya yönelik görevler, üst yönetime uyumu ve benzerliği destekleyen geleneksel seçimlere bağlı olarak belirlendiği zaman, yüksek potansiyele sahip olan guruptan ancak sınırlı sayıda kişinin, yüksek profilli bu tarz görevlere gelebilmesi söz konusudur. Bu da sonuç olarak, örgütlerdeki üst mevkiler için hazırlanan kişilerin farklılığını kısıtlayabilmektedir. Eğer kişinin gelişmesine açık görevler örgüt içerisinde, üst yönetim ile uyumu ve benzerliği destekleyen geleneksel seçme kriterlerine bağlı olarak dağıtılsa, bu görevlere erişebilen kişiler arasındaki çeşitlilik azalacak ve bu anlamda üst yönetim takımının benzeşikliği artacaktır<sup>130</sup>.

Yöneticilerin sahip oldukları çeşitli kariyer deneyimlerinin önemi, İngiltere’deki CEO’lar ve üst yönetim takımı üyeleri arasındaki farkları inceleyen başka bir araştırmada da vurgulanmıştır.

Norburn’ un çalışması bir açıdan oldukça ilginçtir; çünkü CEO ve diğer üst yönetim takımı üyeleri arasındaki farklılıklarda, kişisel liderlik özellikleri yerine, kurumsal etkiler ve şirket deneyimleri önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre, CEO’ları, diğer yönetim takımı üyelerinden ayıran ana özellik, CEO’ların diğer yöneticilere oranla

---

<sup>130</sup> **Karaevli, A.:** Yönetici Yedekleme Planı bir Örgütün Değişim Kapasitesini Nasıl Azaltabilir? Kurumsal Bir Model, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2005, Cilt: 5, Sayı: 2, sy. 153, 154.

çok daha farklı deneyimlerle kariyerlerinin daha erken aşamalarında karşılaşmış olmalarıdır. CEO'ların birbirinden farklı durumlarla karşı karşıya kalmaları önemli bir konudur, çünkü bu deneyimler CEO'ların karmaşık ve farklı açılardan karar verebilme yeteneklerinin gelişmesi konusunda yarar sağlamaktadır

Bu nedenle, uzmanlaşmak ile alakalı olarak ortaya çıkan, mevcut yetenekler üzerine sürekli yatırımlar yaparak, bunları değişmesi zor hale getirmek, kavramsal düşünmede esneklik kaybına yol açar . Eğer bir kişi kariyerini tek bir alanda geçirirse, bu kişinin yeni bir duruma, yeni bir alana veya yeni bir teknolojiye uyum sağlaması güç olmaktadır. Hall bu durumu “kariyer rutini” olarak tanımlamaktadır. Kariyerini tek bir endüstride geçirmiş olan yöneticiler, farklı deneyimlere sahip kişilerle kıyaslandığında, sınırlı bilgi ve beceriye sahip olmakta ve yeni bilgi için sadece sınırlı derecede araştırma yapmaktadırlar . Bu araştırmalardan yola çıkarak, kişilerin birçok değişik fonksiyonel ve kurumsal deneyim sayesinde, kavramsal olarak geniş ve esnek düşünebilme yeteneğine hakim olduğu ve bunun da onların bilgiyi daha kolay ve etkin bir şekilde işlemelerine yardımcı olduğu sonucuna varılabilir.

Üst düzey bir yöneticinin kariyer çeşitliliği (fonksiyonel ve kurumsal alanlardaki deneyimlerinin çeşitliliği) ve bilgiyi işleme yetkinliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Geleneksel olarak Türkiye'deki aile holdinglerinde, akrabalık bağları, ailelerin kontrolü elinde tutma istekleri doğrultusunda, üst düzey yöneticilerin seçilmesinde en önemli etkenlerin başında gelmiştir. Bu nedenle, Türkiye'deki büyük örgütlerde üst düzey yöneticilerin halefleri genellikle akraba üyelerinden seçilmektedir. Aile üyelerinin birbirlerine demografik özellikler ve dolayısı ile düşünce sistemi açısından benzeme olasılığının daha yüksek olması nedeniyle, bu makalede ve yazında var olduğu şekli ile uzun vadeli planlanmış yedekleme süreçleri Türkiye'deki örgütlerde çok yerleşik olmasa dahi, yönetici seçme ve yetiştirme süreçleri burada bahsedilen yedekleme planlarına benzer sonuçlar doğurabilmektedirler. Ayrıca, Türkiye'deki büyük örgütlerin üst yönetimleri, aile üyelerine yakınlıkları ile tanınan ve genellikle iç atamalarla gelen, bu yüzden de ”çekirdekten yetişme” denilen uzun yıllarını aynı örgütte ve endüstride geçiren kişilerden oluşmuştur. Üst yönetimlerde kadınların temsil oranı da birçok ülke ortalamasının daha altındadır. Bütün bunlarla beraber modernleşme süreci dahilinde, yönetimsel bilgi ve

beceri donanımlarının daha iyi olma olasılığı ile giderek daha çok maaşlı profesyonel yöneticiler seçilmeye başlamıştır.

Kişilerin rahat oldukları alanların dışında hedefler belirlemeleri, onların motivasyonunu, performansını ve yaratıcılığını arttırdığı bulunmuştur. Bu tarz görevlerin çoğu, yöneticilerin daha önceki öğrenimleri ile ilgisiz olan işlerdir. Birbiri ile ilgisiz çeşitlilik, bir kişiyi ana işinden bazı zamanlarda uzaklaşma şansı vererek kişinin öğrenmesini ve öğrendiği şeyler üzerine düşünmesini sağlamaktadır. Bu süreç psikolojide, “dağıtma uygulaması” (distributive practice) olarak adlandırılmakta ve bu süreç öğrenen kişiye, görevin altındaki genel prensipleri görebilmek için gerekli olan süreci derinleştirebilmek ve ayrıntıları görebilmek için zaman kazandırmaktadır

Değişik deneyimlere sahip yönetici havuzuna öğrenmeyi, hareketliliği ve değişimi görevlerinin bir parçası olarak gören kişiler katabilmek, örgüte esneklik ve değişen çevrede uyumluluk kazandıracaktır. Değişimin hızla yaşandığı Türkiye ortamında gelecekte hangi yeteneklere ve kişisel özelliklere ihtiyaç duyulacağını bilmesi zor olduğu için, kişinin deneyimlerinden öğrenme yeteneğinin gelişmesi de önemli bir konudur.

Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidirler. Bireyin kurum içinde ya da dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip ederek, değerlendirmesi gereklidir. Kariyer olanaklarını iyi değerlendirebilmesi için, kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir

Kişiler mesleki gelişimini tamamen firmanın inisiyatifine bırakırsa istedikleri kariyer hedefine ulaşamayacaklardır. Bunun en belirgin nedeni firmaların kariyer geliştirme olanaklarını, mesleki gelişim konusunda çaba gösteren kişilere yönelik yapmalarıdır. Kariyer yönetimi, rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörlerden insan unsurunun iyi bir şekilde değerlendirilmesi ile başarılabacaktır. Bu da işe göre eleman alımı, kariyer patikasının çizilmesi, doğru danışmanların atanması, örgütsel amaçlara paralellik arz eden bireysel amaçların desteklenmesi ile olasıdır. Sonuç olarak; kariyer yönetiminin etkin planlaması, çalışanların verimini arttırarak, maliyetleri düşürerek, örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırıcı bir rol oynayacaktır.

Artık kariyerleri işverenler yönetmemektedir. Çalışanlar kendi kariyerlerini kendileri yönetmekte ve kendi sorumluluklarını üstlenmektedir. Çalışanlar için sürekli artan sorumlulukların yer aldığı bir kariyer çizgisi çizen; tek bir kuruluş içinde bir dizi “çemberden” atlayarak başarıya ulaşmalarını sağlayan aterkil insan kaynakları bölümleri geçmişte kalmıştır. Şirkette eleman aranırken birkaç değişik iş yerinde çalışmış adayların kalıcı olmaz diye damgalandıkları ve tercih edilmedikleri günler geride kalmıştır. Bilgi ekonomisinde kalıcı olmamak kuraldır ve bir adayın çok sayıda kuruluşta çalışmış olması onun sadakatsizliğinden çok kendisine ne kadar talep olduğunun işareti olarak görülebilir<sup>131</sup>.

### ***2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İŞLEVİ***

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

Performans yönetimi, dar anlamda, çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları işlevi olarak görülebilir. Performans yönetim sistemi yöneticiye organizasyonun potansiyelini tanımlayabilmesi ve bunun kısa-orta dönemde büyük ölçüde gerçekleştirilebilmesi için bir dizi etkili yöntem sağlamaktadır. Bu sistem organizasyonlar için daha ileri düzeyde bağlantılı ve bütümleşil olma fırsatını da vermektedir.

Performans Yönetim sistemi yöneticilere organizasyonun gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçme olanağı sağlamaktadır. Performans yönetim sistemi organizasyonun farklı birimleri arasında, en iyi performansı gösterenlerin başarılarından öğrenmeğe uygun bir ortam hazırlamaktadır. Ayrıca çalışanların iş sahibi gibi davranmalarını kolaylaştırarak iş arkadaşları baskısı ile sıkı performans kriterleri arasında dengeli bir karma da yaratmaktadır.

#### **Yöneticiler için**

---

<sup>131</sup> **Mark, L./Cyntha, A.:** Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Mayıs 2004, sy. 80.

- Güçlü bir yönetim aracı
- Çalışanlarla pozitif ilişkiler geliştirmenin yolu
- Geleceğe yönelik planların ve beklentilerin netleştirme
- Çalışanın şirkete katkısının objektif olarak ölçülmesi
- Çalışanların gelişimine destek verilmesi

### **Çalışanlar için**

- Düşünce ve duygularını ifade etmenin bir aracı
- Beklentilerin ortaya konulması
- Güçlü ve gelişime açık yönlerin anlaşılması
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Kariyer gelişimine yönelik rehberlik
- Yönetici tarafından koçluk

Performansın iki boyutu vardır. Hedeflenen rakamları tutturmak ve şirket değerlerini benimsemek ve geliştirmek. General Electric's Yönetim Kurulu Başkanı Jack Welch'in performans değerlendirmesine yaklaşımı ilginçtir. Welch'e göre rakamlar ve değerler varsa, bu harika; rakamlar yok ama değerler varsa, kişiye iki şans daha verilmesini ister; rakamlar ve değerler yoksa hemen şirketten ayrılmasını önerir; değerleri paylaşmayan ama rakamları tutturanlar ise karar vermesi en zor olanlar. Bunlara ücret artışı verebileceğini ama kar paylaşımı gibi uygulamalar için uygun olmadıklarını düşünür. Performans değerlendirmesinde, rakamsal değerlendirme yanı sıra şirket değerlerine bağlılık da değerlendirilmelidir. Örneğin kişinin kendi fonksiyonunun derinliğine bir şey katabilmiş olması, çok olumlu. En katı sınırlı işte bile (örneğin muhasebe) bir yenilik kolaylık bulabilmiş mi? Evrensel oyuncu olmak ve hiçbir zaman dünya ile ilişkiye kesmemek gerekir. Örgütsel performansı değerlendirmek için Pazar payı yükseltmek önemli değil; ürünün tüm basamaklarındaki katma değer önemli.

Kişilerin amirlerini değerlendirmeleri uygun olabilir, ancak değerlendirme de bir kişiden hoşlanıp, hoşlanmama durumundan etkilenmemeli. Değerlendirme kişilerin

geliştirilmesi gereken yönleri ortaya koymalı. Sorular değerlendirmenin şahsi duygular ve hislerden etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanmalıdır.

### **2.3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları**

#### **2.3.1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları**

Performans değerlendirmenin ana amaçlarını iki grupta toplayabiliriz:

##### **2.3.1.1.1. Yönetmel Amaçlar**

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetmel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Daha etkin işgücü politika, plan ve programlarının ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak.

##### **2.3.1.1.2. Geleceğe İlişkin Personel Geliştirme Amaçları**

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,



- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak

### ***2.3.1.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları***

- En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
- Ücret düzenlemesi,
- Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu arttırıcı faaliyetler,
- Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları

## **2.3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

### **2.3.2.1. Grafik Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir.

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

Grafik değerlendirme yöntemini dezavantajları:

- Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz

### **2.3.2.2. Puanlama Yöntemi**

Puanlama yöntemi her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir yöntemdir. Yaygın uygulamada kriterler 5 dereceye ayrılır ve bu ayrım puan aralığında başarılıdan başlayarak başarısız kadar adlandırılır. Bu uygulamada puan atama 3 farklı şekilde yapılabilir:

1- Minimum ağırlıklandırma: Kritere verilecek maksimum puan ilk dereceye atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.

2- Maksimum ağırlıklandırma: Kritere verilecek maksimum puan beşinci dereceye atanarak eşit ve azalan aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.

3- Geometrik dizi ile ağırlıklandırma: Geometrik dizi çarpanı bulunarak işçilerin motivasyonunu İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi

Yöntemi Yaklaşımı<sup>132</sup> arttırmaya yönelik ve daha çok başarıya daha fazla puan veren bir uygulamadır.

4- Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma: Kriter içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunarak atamaların eşit aralıklarla yapılmasını esas alan bir uygulamadır.

Puanlama Yönteminin avantajı olarak sonuçların değerlendirmesinin kolaylığı, puanlama yönteminin dezavantajları aşağıdakiler sayılabilir:

- Geliştirilmesi kriterlere bağlı olarak zorlaşabilir,
- Her departman kendine ait kriterlerle değerlendirilmelidir,
- Faktör puanı atamak profesyonellik ister

### ***2.3.2.3. Derecelendirme Yöntemi***

İşgöreni değerlendirmek için oluşturulan kriterlere en uygun seçeneğin işaretlenmesine dayalı bir uygulamadır. Seçeneklerin açıklama içermesi, değerlendiriciye kriterler ve seçenekler arası farkları anlamasına yardımcı olmaktadır.

Derecelendirme yönteminin avantajları:

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir,
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır,
- Sonuçları elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları:

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir,
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister

### ***2.3.2.4. Kontrol listesi Yöntemi***

Değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür.

---

<sup>132</sup> **Eraslan, E./Algün, O.:** İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., Cilt: 20, No: 1, 2005, sy. 97.

Kontrol listesi yönteminin avantajları:

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Halo etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir

#### ***2.3.2.5. Zorunlu seçim yöntemi***

Değerlendiricinin gruplaşmış kriterler içinden her gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntemdir.

Zorunlu seçim yönteminin avantajları:

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,
- Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu seçin yönteminin dezavantajları:

- İşgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöntem işgören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

#### ***2.3.2.6. Puan Tahsis Yöntemi***

Uygulama bakımından zorunlu dağılım yöntemine benzeyen bu yöntemde işgörenlerden en başarılısından en başarısızına kadar yukardan aşağı sıralanması ve puan atanması işlemi içerir. Böylece işgörenler arası bir sıralama oluşturulmuş olur.

Puan tahsis yönteminin avantajları:

- Basit ve uygulanması kolay bir yöntemdir.

Puan tahsis yönteminin avantajları:

- Değerlendirici hatasına açık bir yöntemdir,
- Puanlama işgörenler arası farkı gösterme niteliğine sahip olmayabilir

### **2.3.2.7. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi**

Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılması ile oluşturulan bu yöntem işgörenin durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanır.

Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında işgörenin katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre işgörenin formu benimsemesi sağlamıştır

Davranışsal değerlendirme yönteminin avantajları:

- İşgörenin diğer yöntemlere göre daha çok benimsediği bir uygulamadır,
- Ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık eder,
- İşgörenin yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilir.

Davranışsal değerlendirme yönteminin dezavantajları:

- Yöntemin geliştirilmesi uzun zaman aldığı için zaman alıcı ve maliyeti yüksektir

### **2.3.2.8. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

Belirli bir grup ya da departmanda çalışan işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İşgörenler yukardan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her işgörenin diğer işgörenlerle kıyaslanıp daha sonra diğer işgörene göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslamanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar işgörenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır

İkili karşılaştırma yönteminin avantajları:

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur.

Kademesi düşürme veya işten ayrılma kararları alınmasını kolaylaştırır.

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları:

- İşgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar,
- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir,
- İşgörenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir.

### 2.3.3. Performans Yetkinlikleri

Performans yetkinlikleri işler arasında transfer edilebilen becerilerdir. Bunlar, çoğunlukla, insan yaşamının ilk yıllarında kazanılmış ya da öğrenilmiş inançların ve genel tutumların eyleme dönüşmesidir. Yönetici çalışanı ile görüşürken, belli performans becerilerinin önemli olduğunu ve ölçüleceğini kendisine iletmelidir. Bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi açısından gerekli yetkinlikler çeşitli başlıklar altında belirlenmiş olabilir. Bu becerilerin çalışana anlatılması ve benimsenmesinin sağlanması gerekir.

Performans görüşmesinde işin yapılabilmesi için önemli olan performans becerileri belirlenmeli, bunların en anlama geldiği ve performansı nasıl arttıracacağı çalışana açıklanmalıdır. Görüşme sonunda bu becerilerin performans için önemli olduğu ve kendisinden bu yetkinlikleri geliştirmesi ve kullanılmasının beklendiği vurgulanmalıdır.

Bir yöneticinin performans görüşmesinde etkili sonuçlar almak için, gerek duyduğu önemli bir unsur “yönetmel cesarettir” Çalışanların iş amaçlarını elde etmelerine yardım etmek amacı ile kararlar almak, onlara bilgi vermek, yol göstermek ve itirazlarına karşı sıkı durmak yönetmel cesaret gerektirir. Böyle bir yönetici görüş ve düşüncelerini aktarırken, açık, dürüst ve aynı zamanda güçlü bir destekleyicidir.

Ritz-Carlton otellerinde kat görevlileri ve kapı görevlileri buldukları noktalarda herhangi bir müşterinin sorununu çözümlmek amacıyla, yukarıdan her hangi bir onay almaya gerek olmaksızın 2000 dolara kadar harcama yapmaya yetkilidirler<sup>133</sup>. Ritz-

---

<sup>133</sup> Peters, T.: Executive Excellence, 2001, Yıl: 4, Sayı: 47, sy. 15.

Carlton, çalışanlarına bu harcama yetkisini tanımakla her birini kendi alanlarında birer genel müdür, tek başına birer departman haline getirmiştir.

Bir organizasyonda çalışanların sahip olmaları gereken yetkinliklerin başlıcaları aşağıda bulunmaktadır. Organizasyonun büyüklüğü, niteliği, içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik koşullar bu yetkinliklerin önemlerini ve önceliklerini de değiştirebilir. Ayrıca, çalışanın bulunduğu düzey ve ilişkilerinin niteliği de gerek duyulan yetkinliklerin farklılaşmasına neden olacaktır.

#### ***2.3.3.1. Mesleki Uzmanlık***

İş ile ilgili bilgiler (teknik, profesyonel veya yönetsel olabilir) hakkında uzmanlaşmak ve söz konusu bilgi birikimini genişletmek, kullanmak ve başkalarıyla paylaşmak için sahip olunan motivasyon.

#### ***2.3.3.2. Müşteri Odaklılık***

Müşteri Odaklılık, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak, başkalarına yardım veya hizmet etme arzusunu ifade eder. Müşteri ya da alıcının ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak ve karşılamak için çabaların bu yönde yoğunlaştırılmasıdır. Müşteriye değer katan çözümler üretme, hizmet sunma, yardımcı olma.

#### ***2.3.3.3. İletişim***

Çalışırken çevresi ile anlaşılabilir, nazik ve uyumlu bir iletişim kurmak; bu çerçevede bilginin zamanında ve doğru bir şekilde akmasını sağlamak.

Bilgi alışverişi için istekli olmak, karşısındakini dinlemek, fikir ve görüşlerini doğru yerde, doğru zamanda, uygun şekilde ifade etmek.

#### ***2.3.3.4. Sonuç Odaklılık***

İşleri sonuçlandırmak ve başarmak üzere güçlükleri aşmak; bu konuda ısrarcı olmak; aciliyetleri ön plana çıkarmak

### ***2.3.3.5. İşbirliği***

Başkaları ile işbirliği içinde çalışmaya, takımın bir parçası olmaya, ayrı ayrı ve rekabet eder bir şekilde çalışmak yerine başkaları ile birlikte çalışmaya, gerçekten istekli olmak

### ***2.3.3.6. Problem Çözme***

Uygun bilgiyi sistematik bir şekilde toplama, bütünü görme, karşılıkları kavrama, problemler ve konular arasındaki ilişkiyi algılama, ilişkilendirme, analitik düşünme, doğru mantığı kullanarak analiz etme, farklı özellik ve yönleriyle durumlar arasında sistematik karşılaştırmaların yapma; önceliklerin rasyonel bir biçimde saptayarak; zaman dizilerinin, nedensel ilişkilerin veya “Eğer ... o zaman ...” türünden ilişkilerin bir problem veya duruma ait parçaların sistematik bir yolla düzenlenmesi

### ***2.3.3.7. İş Kalitesini Sağlama ve Geliştirme***

Sorumlu olduğu işleri beklenen zamanda, beklenen kalitede ve beklenen verimlilikte yapmak. Katma değeri artıracak şekilde işi ile ilgili faaliyetlerin geliştirilmesine katkı yapmak.

### ***2.3.3.8. İş Yönetimi ve Planlama***

Verilen zaman içinde doğru ve kesin sonuçlar alabilme ve hedeflere ulaşmak, kendisi ve başkaları için çevresindeki belirsizlikleri azaltmak için, iş planları oluşturma, uygulamaya koymak ve kaynakları etkin bir şekilde planlamak ve kullanmak.

### ***2.3.3.9. Değişime Uyum ve Değişim Yönetimi***

Şirket stratejileri doğrultusunda hedeflenen değişime ve değişim yönetimine katkıda bulunma ve değişen ortama uyum sağlama.

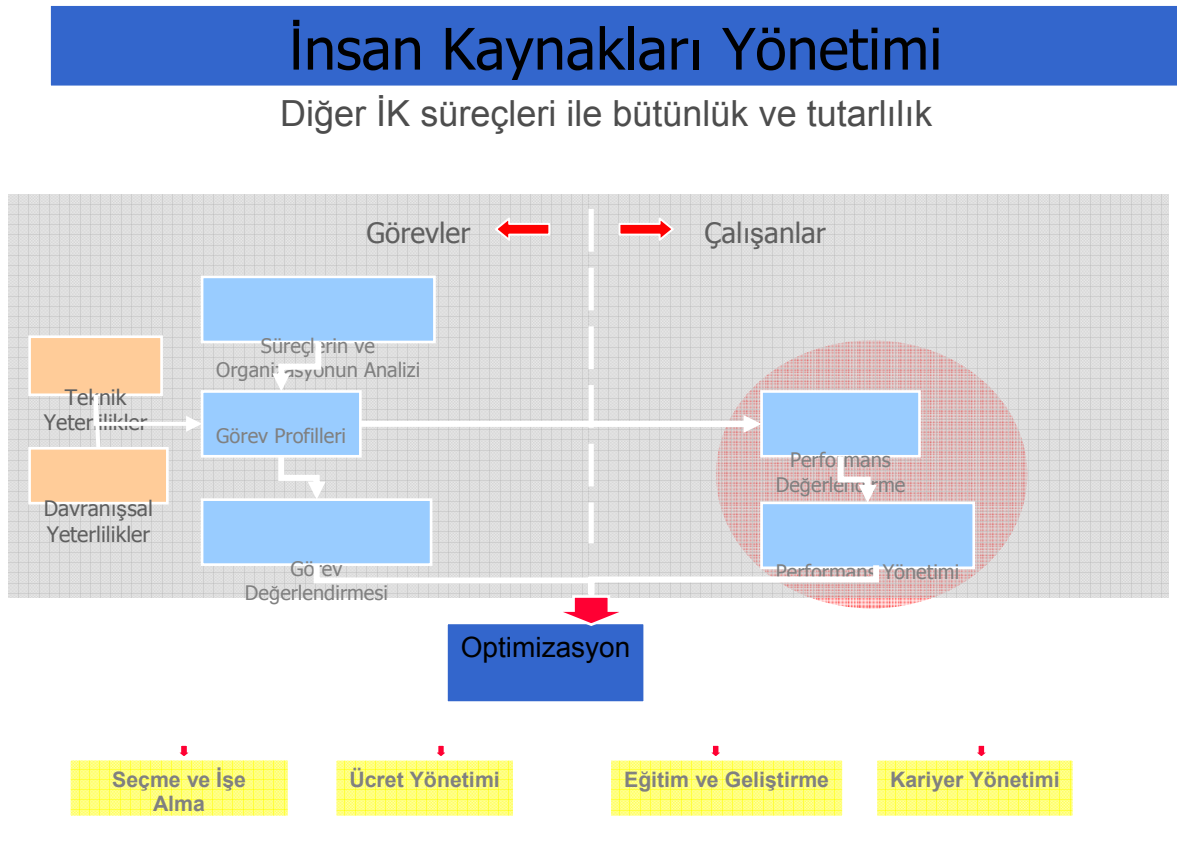
### ***2.3.3.10. Etkileme ve İkna Etme***

Görüşleri çakıştırmak, somut dayanak noktaları ortaya koymak, ikna etmek, inandırmak, uzlaşma alanları bulma, herkesin kazanabileceği çözümler yaratmak.



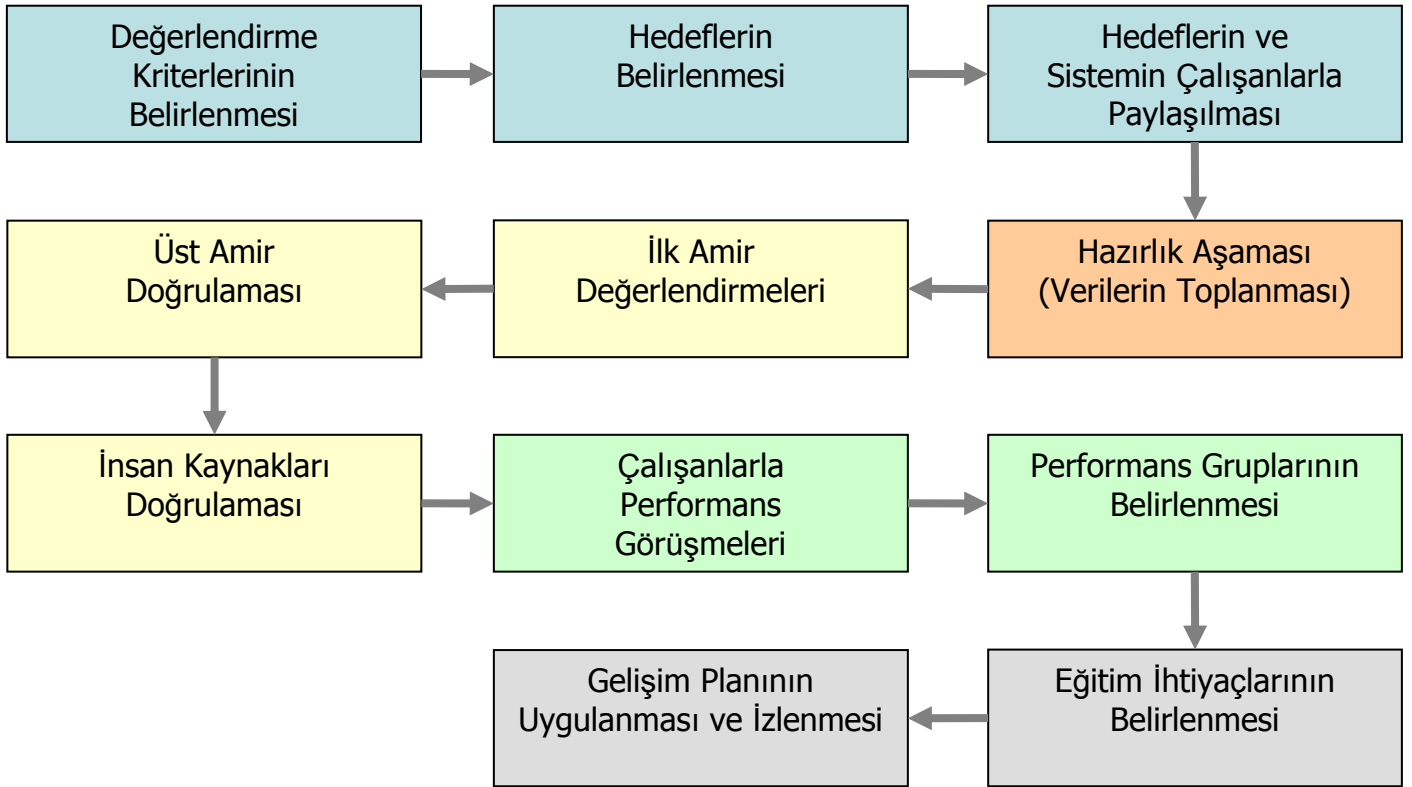
### 2.3.4. Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans Standartlarının belirlenmesi açısından, performans değerlendirme diğer ik süreçleri ile bütünlük ve tutarlılık içinde olmalıdır.Şekil 2’de Kimya sektöründe faaliyet gösteren Akdeniz Kimya San.ve Tic.A.Ş.’de uygulanan performans yönetim sisteminin işleyişi yer almaktadır.



Şekil 2 : Akdeniz Kimya Sanayi ve Tic.A.Ş.’de uygulanan Performans Yönetim Sistemi

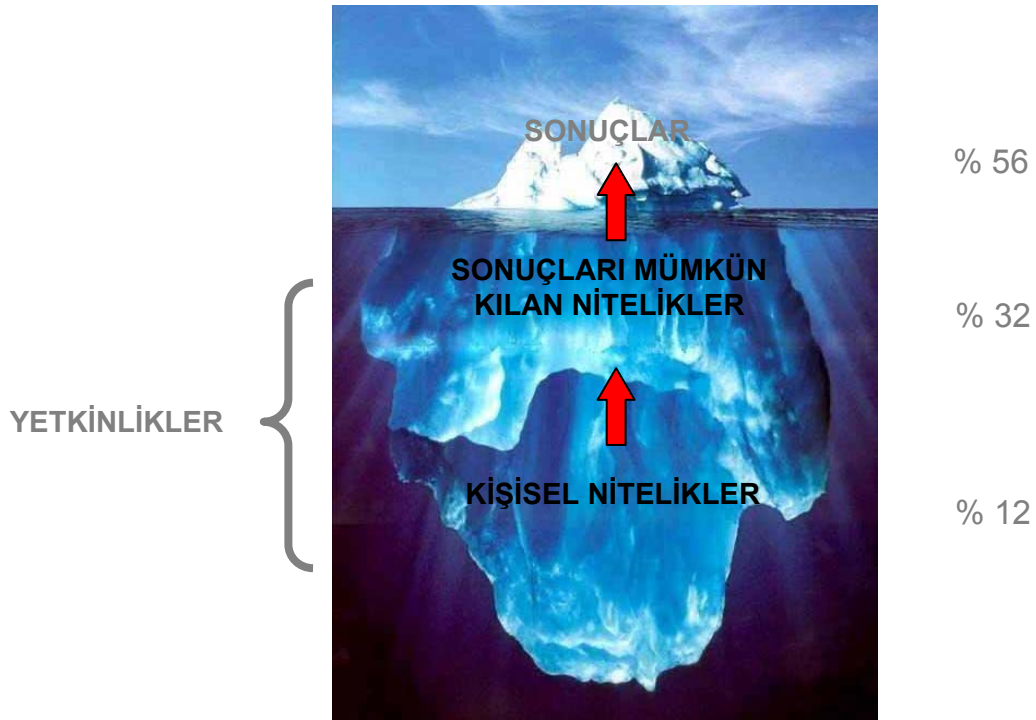
Şekil 3 : Akdeniz Kimya Sanayi ve Tic.A.Ş.'de Performans Yönetim Sisteminin Süreç tablosu



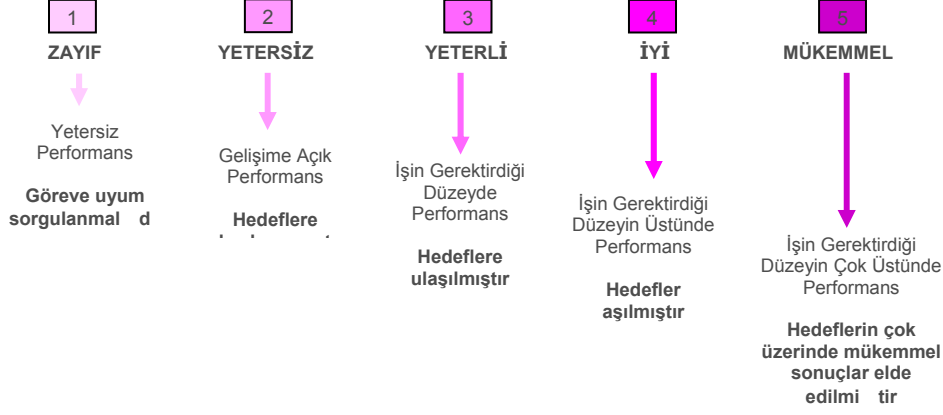
Şekil 4: Akdeniz Kimya Performans Kriterleri



Şekil 5: Yetkinlikler



## Şekil 6 : Standartlar



Performans yönetimi, performans değerlendirme formlarını istif etmekten, çalışanların ne yaptığını hatırlayarak yazmak için, hafızayı zorlayarak bir hafta sonunu harcamaktan ve onlara ücretle ilgili kararları bildirmekten çok daha fazlasıdır. Etkili performans yönetimi uygulamaları geliştirilmeli, spesifik olarak çalışanın performansını iyileştirme amacı için çalışanın katkılarını cesaretlendirmeli, ödüllendirmeli ve çalışana değer vermelidir.

### 2.3.5. Performans Karnesi

Performans karnesi işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek, stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı, bir stratejik performans yönetim sistemidir<sup>134</sup>.

Ölçülemeyen yönetilemez ilkesini esas alan performans karnesi, birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık

<sup>134</sup> Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Translating Strategy in to Action: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Pres, Boston, 1996, sy. 2.

verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi ortaya çıkarmıştır<sup>135</sup>.

Performans karnesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanılması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır.

Kaplan ve Norton'un ilk olarak geliştirdiği performans karnesi, finansal boyut, süreçler boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Daha sonra yenilik ve öğrenme boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır. Performans karnesi, işletme stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından dolayı, performans karnesinin tüm boyutlarının işletmenin vizyonu ve stratejisi ile ilişkisi kurulmuştur. Performans karnesinin her boyutunun içinde, o boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturulmuş, bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiş, her performans ölçütü için hedefler konmuş ve son olarak da performansa ulaşmak için yapılması gereken girişimler belirlenmiştir.

Performans karnesi ile stratejilerin harekete geçirilmesinin ilk aşamasında, işletmenin vizyonu ve stratejileri açıklanır. İşletmenin stratejileri, stratejik amaçlar olarak ortaya konur. İlk önce stratejik finansal amaçlar, daha sonra müşterilerle ve süreçlerle ilgili stratejik amaçlar ve son olarak da öğrenme ve gelişme ile ilgili stratejik amaçlar üzerinde uzlaşma sağlanır. İkinci aşamada, stratejik amaçlar işletme içinde çalışanlara duyurulur. Duvar panoları, e-posta grupları, bültenler gibi birçok yolla çalışanlar bilgilendirilir. Performans karnesi ile ödüllendirme sisteminin bağlantıları kurulur. Belirli stratejik amaçlar yerine getirilebilirse işletmenin stratejilerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceği çalışanlar anlatılır. Üçüncü aşama olan planlama ve hedef belirleme aşamasında, hedefler belirlenir, stratejik çalışmalar arasında uyum sağlanır. Kaynakların dağıtımı yapılır ve izlenecek aşamalar belirlenir. Son aşamada ise, stratejik geri bildirim sağlanır. Bu aşamada paylaşılan vizyon açık bir şekilde ifade edilir, stratejik geri besleme yönetimine sunulur ve daha sonraki uygulamalar örnek olması açısından stratejiler gözden geçirilir.

---

<sup>135</sup> Coşkun, A.: Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Eylül 2006, İstanbul, sy. 53.

İnsan kaynakları bölümü, öğrenme ve gelişme boyutundaki amaçları (insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermaye) bir alt boyuttaki hedefler ile desteklemelidir.

#### **2.4. ÜCRETLENDİRME İŞLEVİ**

Ücret, üretim faktörlerinden emeğin iktisadi faaliyetlere katılmasının bedeli olarak tanımlanır. Para mal veya hizmet olarak sağlanan “maddi” karşılıklar ile para ile ifade edilemeyen ve esasen işten ve iş ortamından kaynaklanan psiko-sosyal yararlar da ücret veya ödül olarak değerlendirilir. Ücretleme ve ücret yönetimi açısından, “ ücret” kavramıyla genellikle para ve para cinsinden ölçülmesi mümkün olan maddi karşılıklar kastedilir<sup>136</sup>.

Ücretlendirme işlevi, işyerinin amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli insan unsurunu işyerine çekme, elde tutma, memnun motive etme, bireysel ve örgütsel performansı geliştirme, maliyet etkinliğini sağlama, yasal ve çevresel gereklere uyma amaçları doğrultusunda işyerlerinde çalışanların, ücretlerinin neye göre, ne kadar ve nasıl olacağına dair politika, yapı, sistem ve uygulamalarını kapsar. Ücretler hem çalışanların memnuniyet, motivasyon ve performanslarını etkileyen ve yaşam düzeylerini belirleyen; hem de işyerlerinin maliyet ve rekabet güçlerini etkileyen önemli bir faktördür.

Türkiye'nin, ihtiyaçlarına ve koşullarına uygun çözümler üretme konusunda ciddi bir zafiyetin olduğunu da kabul etmek gerekir. Uygulamada hakim “ bordrocu” yaklaşıma karşılık, ücret yönetimi konusunda ücret yapısının tasarımı ve ücret sistemlerinin oluşturulması konusunda son zamanlarda insan kaynakları bölümlerinin, artan rekabet ortamında etkinleştiği göze çarpmaktadır.

Ücretlendirme sisteminin adil ve başarılı olabilmesi, bazı ilkeler doğrultusunda çalışmakla mümkün olabilmektedir. Ücretleme işlevinin etkinliğinde önemli olan ilkeler şöyle sayılabilir.

1. Eşit işe eşit ücret ilkesi
2. Dengeli ücret ilkesi

---

<sup>136</sup> **Acar, A.C.:** İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulaması, İstanbul 2007, sy. 1.

3. Esneklik ilkesi
4. Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi
5. Bütünlük ilkesi
6. Nesnellik ilkesi
7. Açıklık ilkesi
8. Uzlaşım ilkesi
9. Yükselme ve ücret artışı sağlanması ilkesi
10. Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi<sup>137</sup>

Bu ilkelerle ücret sistemleri kurulmadığı takdirde eğitim, motivasyon, ödül, teşvik gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarının hiçbir etkinliği olmadığı gibi; çalışanlar arası şikayetler, çatışma, adam kayırma, işe devamsızlık, işi sabote etme, işten ayrılma, performans düşüklüğü, huzursuzluk ve stres gibi giderek artan sayıda sorunlar yaşanacaktır.

Ücret ilkelerinin açık ve üzerinde görüş birliği sağlanmış olması, ödüllendirme sistemlerinin etkinliği açısından son derece önemlidir<sup>138</sup>.

Ücret unsurlarının bütünü ücret paketini (compensation package) oluşturur. Bu pakette; para olarak sağlanan temel ücret ile beceri, performans ve katkıya bağlı teşvikli ücret unsurları yanında, dolaylı ücretler olarak da adlandırılan ek yararlar (benefits) ile daha çok üst düzey yöneticilere sağlanan imtiyazlar (perquisites) ve ödüller (awards) yer alabilir. Ayrıca ekonomik olmayan karşılıklar da ücret paketinin bir bileşenidir<sup>139</sup>.

Daha geniş ve ayrıntılı bir bakış açısıyla, ücret paketi aşağıdaki bileşenleri içerir<sup>140</sup>.

1. Ücret (compensation): Ücret, komisyon ve ikramiyeler
2. Ek yararlar: İzin, tatil, sağlık sigortası,

---

<sup>137</sup> **Artan, S.:** Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir 1981, sy. 83.

<sup>138</sup> **Kreitner, R./Kinicki, A.:** Organizational Behavior, 1989, Boston, sy. 237.

<sup>139</sup> **Moorhead, G./Griffin, R.W.:** Organizational Behavior: Managing People and Organizations; Dallas 1992, sy. 339.

<sup>140</sup> **Milkovich, G./Newman, J.M.:** Compensation, Boston 2002, sy. 289.

3. Sosyal etkileşim: Dostça ilişkilerin olduğu bir işyeri
4. Güvenlik: İstikrarlı, tutarlı pozisyon ve ödüller; iş ve ücret güvencesi
5. Statü/Tanınma: İşin sağladığı saygı ve itibar
6. İş çeşitliliği: Değişik deneyimler yaşama; farklı becerileri kullanma imkânı
7. İş yükü: Uygun ( az ve çok olmayan)iş miktarı
8. İşin önemi: Topluca işe verilen değer
9. Yetki/Kontrol/Özerklik: Diğerleri etkileme yeteneği, kendi işini/kaderini kontrol
10. İlerleme:İlerleme, terfi şansı
11. Geribesleme: Performansı iyileştirme yardım eden bilgi alma
12. Çalışma koşulları: İş ortamının tehlikesizliği ve şartların el verililiği
13. Gelişme Fırsatları: Yeni bilgi/beceri ve yetenekler öğrenmek için biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim ve fırsat olanakları

Herzberg'in ücretin motivasyona etkisi konusundaki bulguları; ücretin düzeyi, ücret adaleti, prim, ek faydalar ile bunların sürekliliği yönünden incelenecek olursa;

- Ücret düzeyinin kısa dönemde motive edici, orta ve uzun dönemde durum koruyucu faktör,
- Ücret adaletinin önemli bir durum koruyucu faktör,
- Performansa dayalı primin motive edici faktör,
- Ek faydaların durum koruyucu faktör,

Ücret/prim/ek faydaların sürekliliğinin durum koruyucu faktör olduğu değerlendirilmektedir. Prim adı altında belirli periyotlarla performansa dayanmadan ücretin belirli bir oranında verilen tutarlar gerçek anlamda prim olmayıp ücretin bir parçasıdır ve motive edici özelliği yoktur. Sadece durum koruyucu bir faktördür. Yöneticilerin ücret ve prim yönetimindeki rolleri, firmanın bu konudaki politikalarına bağlıdır. Eğer yöneticinin bir şekilde ücret ve primin belirlenmesinde rolü varsa bunu



performans sonuçlarına dayanarak adil bir şekilde yapması motivasyon açısından çok önemlidir<sup>141</sup>.

#### **2.4.1. Ücret Kavramları**

Osmanlı Türkçe'sinde "karşılık, bir iş karşılığı verilen şey, kira, sevap, ödül, ücret, ücretle çalışan" gibi anlamlara gelen "ecir" sözcüğünden türemiştir<sup>142</sup>. Ücreti, emeğin bedeli veya çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar şeklinde tanımlanabilir. Ücret İngilizce' de "wage"; Fransızca'da "salaire", Almanca'da "Lohn" kavramlarıyla ifade edilir. Bununla birlikte, ücretle ilgili olarak, İngilizce'de "payment (ödeme) - salary (maaş)-reward (ödül) terimlerinin sıkça birbirleri yerine kullanıldığı gözlenmektedir.

Ücret, İnsanın üretici gücü olarak, ekonomik faaliyetlerde kullanılmasının bedeli olarak kabul görmektedir. İş hukuku açısından ücret, iş sözleşmesinin temel bir unsurudur ve devlet müdahalesi veya toplu iş sözleşmeleri yolu ile korunmuştur. Bu açıdan ücret, işçinin iş sözleşmesinden doğan hakkı olarak tanımlanmıştır<sup>143</sup>. İş kanunu m.32'ye göre "bir kimseye bir iş karşılığında, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar; gelir vergisi kanununda ...işverene tabii ve belirli bir işyerine bağlı olarak çalışan kimseye, hizmet karşılığı verilen para ve ayınlarla sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir." Şeklinde tanımlanmıştır.

ILO 95 sayılı sözleşmesinin 1. maddesinde ise, ücret daha ayrıntılı olarak "yapılan veya yapılacak bir iş veya hizmet karşılığında yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye her ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır." şeklinde tanımlanmıştır.

##### **2.4.1.1. Ücret Haddi – Ücret Geliri**

Ücret haddi (wage rate) belirli nitelikte bir emeğe biçilen birimsel temel değeri veya tutarı ifade eder. Buna göre, uygulanan ücret sistemine göre zaman ya da birimi ürün

<sup>141</sup> Özden, M.C.: İK Şapkalı Yönetici, İstanbul, Mart 2008, sy. 143.

<sup>142</sup> Ergin, F.: İktisat Ansiklopedisi, Cilt: II, İstanbul 1973, sy. 932.

<sup>143</sup> Celik, N.: İş Hukuku Dersleri, İstanbul 2003, sy. 122.

birimi başına belirlenen ücret miktarına, ücret haddi denir. Ücret haddi veya temek ücret, işin değerine veya kişinin beceri ve yetkinlik düzeyine göre belirlenebilir. Örneğin saat başına 3,5 TL veya ürün birimi başına 5 TL ya da aylık olarak 1200 TL gibi.

Kök ücret veya çıplak ücret diye de adlandırılan ücret haddi işletme ücret yapılarının tasarımında çoğunlukla esas alınan ücret kavramıdır. Ücret geliri ise, iş görenin belirli bir dönemdeki ücret kazancını ifade eder. Ücret geliri, aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

$$\text{Ücret Geliri} = (\text{Ücret haddi} \times \text{birim sayısı}) + \text{ek yararlar ve sosyal yardımlar}$$

Buna göre, ücret geliri, çoğu durumda; ücret haddinin zaman veya ürün birim sayısı ile çarpımın ek yararlarla toplanmasıyla bulunur.

Ücret haddi yerine Türkçe’de bazen “ücret oranı” terimi kullanılmaktadır.

#### **2.4.1.2. Çıplak Ücret – Giydirilmiş Ücret**

Çıplak ve giydirilmiş ücret, özellikle toplu pazarlık ve sendikal ilişkiler bağlamında, ücret haddi/kök ücret ve ücret geliri kavramları yerine kullanılan iki terimdir.

Çıplak ücret, işgörenin emeğinin, işinin veya çalışmasının karşılığı olan temel veya doğrudan ücreti kapsar. Giydirilmiş ücret ise; çıplak (temel veya kök) ücrete diğer ücret kalemlerinin (performans ücreti, izin-tatil ücretleri, ek yararlar, sosyal yardımlar vb) eklenmesiyle bulunan toplam ücreti veya ücret gelirini ifade eder. İşletmelerin ücret maliyetleri ve işgörenlerin ücret kazan veya gelirlerinin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde; giydirilmiş ücretin dikkate alınması daha doğrudur. Bununla birlikte, ücreti ifade etmede bu kavramları tercih konusunda işveren ve işçi kesiminin farklı yaklaşımlar sergilediği, işverenlerin beklediği gibi giydirilmiş işçilerinde çıplak ücretlere daha fazla vurgu yaptığı söylenebilir.

Ücret yapılarının tasarımlarında esas alınan, genellikle ücret haddi diye de adlandırılan, çıplak ücret düzeyleridir.

#### **2.4.1.3. Brüt Ücret – Net Ücret**

Brüt (gayri safi) ücret, tahakkuk eden, kesintiler öncesi toplam ücret tutarını ifade eder. Brüt ücret, bir bakıma işverenin ücret kapsamında işgörene ve işgören adına ilgili

tarafına yaptığı toplam ücret ödemelerini içerir. Brüt ücret, bir işğöreni istihdam etmek dolayısıyla işverenin katlandığı ücret kapsamında sayılan işveren payı adı altında ayrıca ödenen sigorta primleri de vardır. Net ücret ise, brüt ücretten çeşitli kesintiler (gelir ve damga vergileri, sosyal güvenlik kesintileri, varsa borç taksitleri, sendika aidatı vb) düşüldükten sonra kalan ve işğörenin eline geçen, kullanabilir ücret tutarını ifade eder<sup>144</sup>. Net ücret aşağıdaki basit formülle hesaplanabilir.

$$\text{Net ücret} = \text{Brüt ücret} - \text{Kesintiler}$$

Türkiye’de ücretten yapılan kesintiler içinde en önemli paylar, gelir vergisi ve sosyal güvenlik primlerine aittir.

---

<sup>144</sup> **Zaim, S.:** Çalışma Ekonomisi, İstanbul 1992, sy. 157.

**Tablo 5 : Ücretlere ilişkin Vergi Dilimleri ve Oranları 2010**

<b>Vergi Dilimi</b>	<b>Vergi</b>	<b>Vergi Oranı</b>
<b>2010 Yılı</b>		<b>%</b>
8.800,00 TL		15
22.000,00 TL	1.125,00	20
50.000,00 TL	3.425,00	27
50.001,00 TL	9.905,00	35

Bunların dışında ücretlerden %006 oranında damga vergisi kesilmektedir. Asgari ücret brüt olarak günlük 24,3 TL olarak ta belirlendiği 729 TL olarak 2010 Ocak - Haziran dönemi itibariyle kesintilerden sonra işçinin eline geçen net tutar aylık 577,01 TL dir. İlgili mevzuata göre ücret dışında sayılan SGK işveren payları da hesaba katıldığında asgari ücretli bir işçinin işverene maliyeti 885,74 TL olmaktadır.

**Tablo 6 : İşçi ücretlerinde Sigorta Prim Oranları 2010**

<b>Sigorta Prim Oranları</b>			
	<b>İşçi</b>	<b>İşveren</b>	<b>Toplam</b>
<b>Kısa Vadeli Sigorta Kolları Primi (İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları)</b>		%1 - %6,5*	
<b>Maluluk, Yaşlılık ve Ölüm sigortaları Primi</b>	9%	11%	20%
<b>Genel Sağlık Sigortası Primi</b>	5%	7,50%	12,50%
<b>Sosyal Güvenlik Destekleme Primi (Emekli)</b>	7,50%	22,50%	30,00%
<b>İşsizlik Sigortası Primi</b>	1%	2%	3%

\* Kısa vadeli sigorta kolları prim oranı: yapılan işin iş kazası ve meslek hastalığı bakımından, gösterdiği tehlikenin ağırlığına göre, %1 - %6,5 arasında belirlenen oranı ifade eder<sup>145</sup>.

İşverenlerin vergi yükünü hafifletmek için Devlet tarafından çeşitli teşvikler çıkarılmıştır. 18-29 yaş arasındaki erkek ve 18 yaşından büyük kadın işçi istihdam etmenin<sup>146</sup> avantajı olarak prime esas kazanç alt sınırı üzerinden hesaplanan sigorta primine ait işveren hisselerinin;

Birinci Yıl için %100'ü

İkinci yıl için %80'i

Üçüncü yıl için %60'ı

Dördüncü yıl için % 40'ı

Beşinci yıl için %20'si

“işsizlik fonundan “karşılanır.

Yine 01.10.2008'de yürürlüğe giren 5510 sayılı “Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 81. maddesinin birinci fıkrasına, 5763 sayılı iş kanunu ve bazı Kanunlarda Değişiklik yapılması hakkında kanunun 24. maddesi ile eklenen (ı) bendi ile yine aynı kanunun 4. maddesinin (a) bendi kapsamındaki sigortalıları çalıştıran özel sektör işverenlerinin, bu maddesinin birinci fıkrasının (a) bendine göre malullük, yaşlılık ve ölüm sigortaları primlerinden işveren hissesinin, beş puanlık kısmına isabet eden tutarın hazine tarafından karşılanmasına ilişkin hüküm eklenerek istihdamın arttırılması amaçlanmıştır.

13.11.2008 tarihinde SGK tarafından 2008/93 sayılı “Malullük, Yaşlılık ve Ölüm Sigortaları Prim Oranı İşveren Hissesinden Beş Puanlık İndirimi” konulu genelge ile sözkonusu düzenlemeye ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir. İşverenin bu teşvikten yararlanabilmesi için kuruma borcu bulunmaması gerekmektedir.

Bir diğer teşvik ise 18.11.2009 / 27323 sayılı resmi gazete de yayınlanan, İşsizlik Sigortası Kanunu ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda Değişiklik

---

<sup>145</sup> RG. 29.09.2009, 27012 (ikinci mükerrer).

<sup>146</sup> RG. 26.05.2008 26887, 5763 sayılı kanun.

yapılmasına dair kanun (5921) da “...2009 yılının Nisan ayına ait prim ve hizmet belgelerinde bildirilen sigortalı sayısına ilave olarak, 31/12/2009 tarihine kadar, işe alınma tarihinden önceki üç aylık dönem içinde Sosyal Güvenlik Kurumuna verilen prim ve hizmet belgelerinde kayıtlı sigortalılar dışındaki kişilerden olmak kaydıyla işe alınan ve fiilen çalıştırılanlar için; 5510 sayılı Kanununun 81 inci maddesinde sayılan ve 82 nci maddesi uyarınca belirlenen prime esas kazanç alt sınırı üzerinden hesaplanan sigorta primlerinin işveren hisselerine ait tutarı, altı ay boyunca İşsizlik Sigortası Fonundan karşılanır. Bu madde kapsamında işe almaya ilişkin 31/12/2009 tarihini 30/6/2010 tarihine kadar, primlerin Fondan karşılanma süresini ise altı aya kadar daha uzatmaya, Bakanlar Kurulu yetkilidir.” şeklinde belirtilmiştir.

#### ***2.4.1.4. Parasal Ücret – Gerçek Ücret***

Parasal ücret, ücretin geçerli para cinsinden tutarını ifade eder. Gerçek ücret ise, parasal ücretin satınalma gücünü gösterir. Gerçek ücretin hesaplanmasında; ücretler ve fiyatlardaki değişmelerin birlikte göz önüne alınması söz konusudur. Buna göre, parasal ücret düzeyleri, enflasyon artışı oranında arttığında, gerçek ücret yani parasal ücretin sağladığı satın alma gücü değişmemiş; aksi halde artmış veya azalmış olacaktır.

Gerçek ücretin hesaplanmasında ücret ve fiyat endekslerinden yararlanır. Temel alınan bir döneme (genellikle yıla) göre düzenlenen bu endeksler karşılaştırılarak gerçek ücretler hesaplanır. Gerçek ücretin hesaplanmasında, var olan iki temel endeksten “tüketici fiyatları endeksi”nin kullanılması daha uygundur. Çünkü, ücretliler açısından “üretici fiyatları” değil “tüketici fiyatları” daha önemli ve anlamlıdır.

Parasal ve gerçek ücret, özellikle enflasyonist ortamlarda ücret pazarlıklarına sıkça konu olan iki ücret kavramıdır. Ücret yapılarının geliştirilmesi ve uygulamasında temel ücret hadlerinin parasal (nominal) tutar olarak esas alındığı belirtilmelidir.

#### ***2.4.1.5. Asgari Ücret***

Asgari (en az minimum) ücret, belirli bir piyasa veya ortamda verilebilecek en düşük ücret düzeyini ifade eder. Türkiye'nin 1973'te onayladığı 26 sayılı ILO sözleşmesi ve ilgili diğer mevzuat gereğince, asgari ücretin uyguladığı piyasada veya ortamda, bu ücretin altında bir ücretle işgören çalıştırmak genellikle yasaklanmıştır.

Asgari ücret yönetmeliğinin 1. maddesinde asgari ücret; “işçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin gıda, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi ihtiyaçlarının günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret” olarak tanımlanmıştır. Öğreti ve ilgili yargı kararlarına göre; asgari ücretin, “çalışılmayan süreler için ödenen izin, tatil ücretlerini; fazla mesai ücretlerini ve sosyal yardımları içermeyen “çıplak ücret” olarak anlaşılması gerektiği ileri sürülmektedir”.

Asgari ücretler; bölge, işkolu veya ülke vb. düzeyinde belirlenebilir. Yine asgari ücret; yasayla, ilgili tarafların temsilcilerini içeren yasal bir kurulca toplu veya bireysel sözleşmelerle, hakem kurullarında belirlenebilir.

Türkiye’de asgari ücret; işçi, işveren ve devlet temsilcilerinden oluşan Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından, en geç iki yılda bir, 16 yaşından büyük ve küçük olanlar için iki düzeyde, tüm ülkede zorunlu olarak uygulanmak üzere, günlük ücret olarak belirlenir. Komisyon kararı, kesin olup Resmi Gazetede yayınlandığı tarihi izleyen aybaşında yürürlüğe girer.

#### **2.4.1.6. Ücret Gideri – Ücret Maliyeti**

Ücret maliyeti kavramının Türkiye’de yaygın olan özel bir kullanımı bulunmamaktadır. Ücret gideri ve ücret maliyeti, işçilik gideri ve ücret maliyeti terimleriyle de ifade edilen, özellikle işveren açısından iki ücret kavramıdır. Ücret gideri, bir toplamı; ücretler için yapılan ödemeler veya harcamaların tutarını gösterir. Bu nedenle, ücretler arttıkça ücret gideri de doğal olarak artar. Buna karşılık ücret maliyeti, bir oranı; ürün veya çıktı birimi başına düşen ücret gideri payını ifade eder. Bu oran işçinin üretime, üretim gelirin katkısı (işgücü veya emek verimi) ile üretim gelirinden aldığı pay (ücret) arasındaki orandadır. Buna göre, ücretler, yani ücret gideri sabitken işgücü verimliliğinin artması ücret maliyetlerini düşürücü bir etki gösterir. Yine, ücretlerin artması, zorunlu olarak ücret giderini arttırır ama, ücret maliyetinin ne olacağı, işgören verimliliğine bağlıdır. Eğer, ücretlerle birlikte verimlilikte artarsa; ücret maliyeti en azından ücret giderleri kadar artmayacak; belki değişmeyecek, hatta azalacaktır<sup>147</sup>.

İşletmelerde ücret giderlerine değil maliyetlerine odaklanmalıdır.

---

<sup>147</sup> **Zaim, S.:** Çalışma Ekonomisi, İstanbul 1992, sy. 158.

Ücret maliyeti ve brüt ücret kavramlarıyla ilgili olan ve ülkemizde bordrolama işlemlerinde yaygın şekilde kullanılan (işçinin/ücretin) işverene maliyeti terimine değinmek yararlı olacaktır. Bu terim, ürün birimi başına düşen ücret gideri payını değil; nihai ücret veya işçilik gideri anlamında bir toplam tutarı ifade etmek için kullanılmaktadır. İşgörenin veya ücretin işveren maliyeti, birey, grup veya tüm çalışanlar için hesaplanabilen, brüt ücret ile işveren payı diye adlandırılan ödemelerin toplamını ifade etmektedir. Burada sözü edilen işveren payı, oranları ilgili mevzuatça belirlenen “malüllük, yaşlılık ve ölüm; hastalık; analık; kaza ve meslek hastalıkları ile işsizlik sigorta primlerini içermektedir. Bu primlerin toplam oranı 2010 yılı itibariyle brüt ücretin yaklaşık, %20’sine kadar ulaşabilmektedir.

#### **2.4.1.7. Aynı ve Nakdi Ücret**

Nakdi ücret, ücretin para veya nakit olarak ödenmesini veya bu şekilde ödenen kısmını ifade eder. Ücretin para olarak ödenmesi yasal olarak ödenmesi, yasal düzenlemelerce de öngörülen hakim uygulamadır.

18.11.2008 tarih ve 27058 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelik 10.maddesi gereği, “İşyerleri ve işletmelerinde İş Kanunu hükümlerinin uygulandığı işverenler ile üçüncü kişiler, Türkiye genelinde çalıştırdıkları işçi sayısının en az 10 olması hâlinde, çalıştırdıkları işçiye o ay içinde yapacakları her türlü ödemenin kanunî kesintiler düşüldükten sonra kalan net tutarını, bankalar aracılığıyla ödemekle yükümlüdürler.”. 01 Ocak 2009 tarihi itibariyle, İş Kanununun 32 nci maddesinde belirtilen ücret ile işçinin bu Kanundan veya toplu iş sözleşmesinden veya iş sözleşmesinden doğan ücret ödemelerini süresi içinde kasden ödemeyen veya eksik ödeyen, 39 uncu maddesinde belirtilen komisyonun belirlediği asgari ücreti işçiye ödemeyen veya noksan ödeyen, ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkakını zorunlu tutulduğu halde özel olarak açılan banka hesabına ödemeyen işveren, işveren vekili ve üçüncü kişiye bu durumda olan her işçi ve her ay için 100 Türk Lirası idari para cezası, her gemi adamı için 1200 TL, her gazeteci için işverenine 1500 TL idari para cezası verilir.

Aynı ücret ise, ücretin iktisadi değeri olan, mal ve hizmetler şeklinde sağlanan kısmını veya unsurlarını ifade eder. Genellikle sosyal yardımlar içinde zaman zaman “parayla ölçülebilen bazı aynı ödemeler” de yer verildiği gözlenmektedir. Bu tür ücret



unsurlarına örnek olarak, yemek, taşıma hizmeti, taşıt, konut, erzak paketi, giyim eşyası, yakacak maddeleri vb. şeklinde sağlanan sosyal yardımlar verilebilir.

#### **2.4.1.8. Ödül**

İşveren'in olağan dışı başarı ve katkılarından dolayı, işgörene düzenli olmayan, maddi olan ya da olmayan yarardır.

#### **2.4.1.9. Maaş**

Üretim dışı memuriyet ve yönetim işlerinde çalışanların ücretlerine genellikle bu ad verilmektedir. Maaşlı işler daha güvenceli ve yüksek statülü olarak algılanır. Ücretler çalışıldıktan sonra ödenirken, maaşlar genelde peşin olarak ödenir. Bunlar dışında maaşlar, genellikle ödeme dönemleri esas alınarak belirlenmiş sabit ve garanti edilmiş bir tutarı ifade ederken, daha kısa zaman birimleri (saat, gün...) esas alınarak belirlenen ücretin ödeme dönemi itibariyle daha değişken bir nitelik gösterdiği de söylenebilir. Maaşlar, tespit ve ödemelerin aylık dönemler itibariyle yapılmasına bağlı olarak, ülkemizde aylık olarak adlandırılmaktadır. Ücret yapılarının kurulmasında, işçilik işleri için, daha çok saatlik ücret hadlerinin; yönetim ve büro işlerinde çalışanlar içinse aylık "maaşlar"ın esas alındığı söylenebilir.

### **2.4.2. Türkiye'de Ücretlerin Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

#### **2.4.2.1. Yasalar**

Özellikle 1980'den sonra Türkiye'de ücret oluşumunu etkileyen en önemli yasal düzenleme Yüksek Hakem Kurulu olmuştur. Yüksek Hakem Kurulu her ne kadar kamu kesiminde çalışan işçi statüsündeki personelin ücretlerini düzenlemekte ise; özel sektör işletmeleri de çoğunlukla YHK'nun yapmış olduğu artışları göz önüne alarak düzenlemelerde bulunmaktadır. 1990'dan sonra aşamalı olarak Toplu Pazarlık ve Sözleşmelere dayalı ücretleme uygulamalarına geçilmiştir.

Ayrıca hükümetlerin de her yıl saptadıkları asgari ücret düzeyleri ve enflasyon artış oranı personelin ücretlerinin belirlenmesinde yol gösterici olmaktadır.

#### **2.4.2.2 Sendikalar**

Ülkemizde sendikaların en önemli işlevi ücretler konusunda olmaktadır. Sendikalı işçilerin sendika üyesi olmayanlara kıyasla daha yüksek ücretler aldıkları bilinmektedir. Artan'ın yapmış olduğu araştırmaya göre, işletmelerin önemli bir bölümünün (%63,5) ücret düzeyleri toplu sözleşmelerle saptanmaktadır<sup>148</sup>.

#### **2.4.2.3.İşgücü Pazarı**

İşgücü piyasasında talebin az, arzın çok olduğu durumlarda ücretler görece de olsa düşük kalmaktadır. İşgücü piyasasında işgücüne talep arttığında ve işgücü arzının azaldığı durumlarda ise; ücretler belirli bir artış göstermektedir. Genellikle nitelikli ve az bulunan profesyonel yönetici ve teknik elemanların ücretleri diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olmaktadır. Niteliksiz elamanların çok olduğu durumlarda bu tip personele ödenen ücretlerde alt düzeye inmektedir.

#### **2.4.3. İş Değerlemesi ve Ücret Araştırması**

Sistematik açıdan işletme ücret yapısının oluşturulması için, çoğu durumda, iki temel çalışmanın yapılması gerekir. Bunlar iş değerlendirme ve ücret araştırmasıdır. İş değerlendirme ile işletmedeki işlerin, görece değerleri belirlenir. Ücret araştırmaları ile de benzer işlere ait piyasadaki ücret düzeyleri belirlenir.

İşletme ücret yapısının kurulması için, yapılacak çalışmaların ilk basamağı işlerin belirli yöntemlere göre kümelmesi ya da iş kategorilerine ayrılmasıdır. İşlerin kümelmesinde iş değerlendirme tek ve en iyi en azından en yaygın yöntemdir. İş değerlendirme, işletme içinde mevcut işlerin görece değerlerinin belirlenmesine yöneliktir. Bu süreçte, önce iş analizleri yapıp, iş tanım ve gerekleri hazırlanır. Sonra, bir değerlendirme kurulu tarafından benimsenen değerlendirme yöntemine göre işlerin değeri belirlenir. İş değerlendirme ile işletmedeki işler arasındaki değer (önem) farklılıkları ortaya çıkarır. İş yapısı belirlenir. İş yapısındaki kademelere göre temel ücret düzeylerinin farklılaştırılması ile de ücret yapısı oluşturulur. İş değerlemesinde işgörenlerden bağımsız olarak işler

---

<sup>148</sup> Budak, G.: İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir 2004, sy. 351.

değerlenir. Bu değerlendirme iş analizi bilgilerine dayalı olarak hazırlanan iş tanımlarından yararlanılarak benimsenen değerlendirme yöntemine göre gerçekleştirilir.

Farklı işlerin değerlemesinde kullanılan temel yöntemler aşağıdaki gibidir:

1. Sıralama
2. Sınıflandırma
3. Farklılıkları karşılaştırma
4. Faktör-puan yöntemi

Nitel yöntemler olarak adlandırılan ilk iki yöntemde işler bir bütün olarak, karşılaştırılarak veya sınırlı bir iki faktöre göre değerlendirilerek değer bakımından sıralanır ve sınıflandırılır. Sıralama yönteminde iş tanımları kullanılarak işler önem veya güçlük gibi genel bir kritere göre sıralanır. Sınıflandırma yönteminde ise sınıf sayısı belirlenir ve her sınıf sayısı için sınırlı sayıda faktöre göre (örneğin; eğitim ve deneyim) sınıf tanımları yapılır. Sonra iş tanımları ve sınıf tanımları karşılaştırılarak işler uygun sınıflara atanır. Diğer iki (sayısal) yöntemde ise, beceri, çaba, sorumluluk, çalışma koşulları gibi başlıklar altında toplanan faktörlere göre işlerin göreceli değerleri para veya puan olarak belirlenir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, iş değerlemesinin sonucunda iş sırası ve hiyerarşisi elde edilir.

İşletmenin ücret yapısı ve düzeylerinin rekabetçi olması piyasa ücretlerinin sistemli bir şekilde izlenmesi ve dikkate alınması gerekir. Bu konuda, şirketlerin yıllık raporlarındaki ücret bilgilerinden ve çeşitli kurum ve kuruluşlarca yayınlanan istatistik rapor ve bunun gibi basılı malzemelerden yararlanılabileceği gibi özel temaslar ve piyasa ücret araştırmaları ile elde edilen verilerden de yararlanılabilmektedir.

Ücret araştırmaları ile işletme dışı etmenlerin işletme içi ücret oluşumuna etkileri saptanmaktadır. Araştırma ile belirli işlere iş pazarında ne kadar ücret ödendiği belirlenir. İşletme ve piyasa ücret düzeyleri ve yapıları karşılaştırılır. Buna göre de işletme ücret düzeylerinin piyasaya göre hangi seviyede olacağına karar verilir. Araştırmalar ile gerekli piyasa bilgilerini sağlayan işletmeler, araştırma sonuçlarının incelenmesi ile ücret düzeylerine ilişkin üç politikadan birini seçme olanağına kavuşurlar. Yüksek ücret politikası, eşit ücret politikası, düşük ücret politikası.

Eğer işletme içi sorunlar, işletmenin güdülenmesini işletme de tutulmasını, yeteneklerin korunmasını, başarı ve üretkenliğin arttırılmasını gerektiriyorsa, bunlara çözüm getirecek yeni bir yol seçilmelidir

#### 2.4.4. Ücret Yapısı

İş değerlendirilmesine dayalı bir ücret yapısının oluşturulması aslında mevcut yapının işlerin görelî değerlerine ve anahtar işlerin piyasa ücret düzeylerine göre, yeniden düzenlenmesini ifade eder. Bu yüzden yeni ücret yapısının oluşturulması için önce iş değerlendirilmesi, sonra ücret araştırması sonuçlarından yararlanılarak mevcut işletme ve piyasa ücret yapılarının ortaya konulması ve karşılaştırılması olarak incelenmesi gerekir.

Mevcut ücret doğrusu istatistiksel anlamda işlere ait iş değerlendirme sonuçları ile mevcut ücret düzeylerinin ilişkisini yansıtan bir trend ya da regresyon fonksiyonudur<sup>149</sup>. Bu doğru yeni ücret yapısının nasıl olacağı konusunda fikir verme yanında sapmaları (doğrunun hayli altında ya da üstünde olan yüksek ve düşük ücretleri) göstermek açısından da yararlıdır.

Ücret doğrusunun istatistik yöntemlerinin uygulanması ve çizilmesi en sağlıklı yoldur.

İstatistiksel olarak doğru çiziminde regresyon denkleminde yararlanır.

$y$  ( ücret) =  $a$  (kök ücret) +  $b$ (yıllık ücret ) $x$  (puan) doğrusal bir bağlantıyı belirleyen bir denklemdir. İşletmenin geçmiş ücret uygulamaları ile oluşturulacak ücret yapısı arasındaki ilişki ve işletme için önemli bir politika olan ücret eşitliği ve adaleti, ancak iş değerlendirme çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Ücret araştırması sonuçları, işletmenin ücret yapısında kullanılacağı zaman işletmedeki ücret derecelerine göre düzenlenmeli ve anahtar işlere veya işletmelerdeki ücret kademelerine göre karşılaştırılmalıdır.

Mevcut en düşük, en yüksek ve ortalama ücretlerin yanında her bir işte çalışan işgören sayılarının da belirlenerek bu verilerin bir tablo halinde düzenlenmesi uygun olacaktır. Hatta bir adım daha ileri giderek, her bir iş unvanı altında çalışan işgörenlerin mevcut ücretlerinin de tablolaştırılması yoluna gidilebilir. Böylesi bir tablo ek maliyetleri

---

<sup>149</sup> **Armstrong**, Employee Reward, sy. 219.

daha gerçekçi olarak hesaplama olanağı sağlayacağı gibi, kişilerin belirlenecek yeni ücret yapısı içindeki tanımlarının belirlenmesi aşamasında da kullanılabilir.

İşletmenin mevcut ücret yapısı ve piyasa ücret yapısı belirlendikten sonra, her iki yapıda yer alan ücret düzeyleri ve bunları temsil eden, ücret doğruları karşılaştırmalı olarak incelenir. Çoğunlukla, işletme ve piyasa ücret doğruları arasında az veya çok farklılık ortaya çıkar. Ücret analizlerinde, daha çok sözkonusu bu farklılıklar üzerinde durulur. Sözkonusu farklılıkların mevcut ve olası etki ve sonuçları göz önüne alınarak, işletmenin yeni ücret politikası doğrusu çizilir.

İşletmenin yeni ücret politikası doğrusu, işletme içi mevcut ücret dağılımını / yapısını temsil eden ücret doğrusu ve piyasadaki yapıyı temsil eden piyasa ücret doğrusu ile diğer etkili faktörler, dikkate alınarak çizilir. Bu doğru yeni ücret yapısında iş dereceleri ve bunlara ait ücret düzeyleri ve aralıklarının oluşturulmasında eksen olarak alınır.

Ücret doğrusu veya eğrisi işlerin göreceli değeri ile ücret hadleri arasındaki ilişkinin grafiksel olarak gösterilmesini ifade eder.

Yeni ücret politikası doğrusu çizilirken ve buna göre yeni yapı oluşturulurken, mevcut işletme ve piyasa ücret yapıları yanında ücret politikaları ve yapısını etkileyen diğer faktörlerde dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, kullanılan iş değerlendirme yöntemi, sendikanın varlığı, rolü ve tutumu, mevcut ücret düzeyleri ve yapısı, piyasa ücret düzeyleri, ücret maliyetleri, enflasyon oranı, işletmenin ücretleme gelenekleri gelişme planları piyasadaki durumu, piyasadaki işsizlik düzeyi, teknolojik değişiklikler, yasa düzenlemeler ve hükümet politikaları, kanuni asgari ücretler, sendikalaşma oranı, toplu iş sözleşmelerinin süresi gibi faktörlerde hesaba katılmalıdır.

Yetenekli işçilerde işgücü devir oranı yüksekse, bu grup işlere ödenen ücretlerin Pazar ortalamalarının altında olduğu her iki eğrinin incelenmesi sonucu ortaya çıkarılmışsa, kullanılacak yeni ücret eğrisinin iş pazarı ücret eğrisi düzeyine ya da üstüne çıkarılması gerekecektir.

Ücret yapılarının genellikle eğrisel, (eğitimi gittikçe artan - iç bükey) bir görünüm arzettiği söylenebilir. Politika eğrisinin, eğiminin, düşük olması, basık yüksek olması ise hiyerarşik bir yapı ortaya çıkaracak ve en düşük, en yüksek ücretler arasındaki, farkı

etkileyecektir. Eğitim arttıkça taban ve tavan ücretler arasındaki fark da artacak tersi durumda ise azalacaktır.

Yeni ücret doğrusunun, piyasa ücret doğrusuna göre ne durumda olacağına karar verilmesi anlamında da gelen bu çalışma sonrasında, ücret düzeyleri ve farklılıklarına ilişkin temel politika belirlenmiş olacaktır. Yeni ücret doğrusuna karar verirken, geçmişte karşılaşılan sorunlar ile ileriye dönük gelişmelerde değerlendirilmelidir. Örneğin işletmede 6.ış sınıfından sonraki işlerde çalışan işgörenlerde işletmeden ayrılma oranı yükselmiş olsa, yönetim diğer etkenleri de düşünerek, yeni ücret doğrusunu bu sorunu çözümlenecek biçimde saptayabilir ve 6.ış sınıfına kadar olan işlere piyasa düzeyinde ücret ödenmesine ve bu sınıftan sonraki işler için ise, piyasanın %20 üstünde bir ücret ödenmesine karar verilebilir.

Yeni ücret doğrusu çizildikten sonra, iş değerlemede teknik bir özellik taşıyan ücret yapısı / doğrusu, açısından işlerin incelenmesi aşamasına gelinmiş olacaktır. İşletme yönetimi, tüm incelemeler sonrasında, yeni ücret yapısına, ilişkin kararını verecektir. Böylece, işletmenin, yeni ücret yapısı; işletmenin mevcut ücret düzeyleri, piyasa ücretleri, piyasaya göre işletmenin ücret düzeylerine ilişkin politikası örgüt ve iş yapısı, işletmenin genel ve insan kaynaklarına dair politikaları, sendikaların politikaları ve bunun gibi de dikkate alınarak işlerin görece değerlerine göre, uygun ücretlerin, ne olacağına ilişkin kararlarının bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır.

Dört temel ücret yapısı bulunmaktadır:

1. Nokta ücretleme,
2. Tekil iş ücret aralıkları
3. Basamak tipi ücret yapısı
4. Braket, alan veya bant tipi ücret yapısı

Bu yapılar içinde en yaygın olanı, her bir iş grubu veya kademesi (veya yetkinlik düzeyi) için, belirli aralıklarla değişen ücretler verilmesini içeren “dar veya geniş dereceli, braket veya bant” yapılarıdır.

#### **2.4.5. Ücret Yapısı İçinde Bireysel Ücret Farklılaştırması ve Ücret Artışlarının Yöntemi**

Ücretleme değişik faktörlere bağlı ve dinamik bir faktördür. Buna bağlı olarak, kişilerin ücreti sadece kişinin değerine bağlı olmadığı gibi, zaman içinde aynı ücreti almaları söz konusu değildir. İşin değeri dışında, iş görenin kıdemi başarısı gibi faktörlerin de temel ücretlere yansıtılması gerekir. Ayrıca değişen koşullara göre dönemlik olarak ücretlerin arttırılması da söz konusudur. Bu gereklilik yüzündendir ki, çoğunlukla her bir iş veya iş grubu için tek bir ücret haddi değil belirli ücret aralıkları belirlenmesi yoluna gidilir. Böylece ücret yapısının uygulanmasında, bireysel ücretlerin yapıya uyumunun sağlanması yanında iki temel konu gündeme gelir.

- Bireyler arası ücret farklılaştırması ve
- Bunu sağlamak için ücret artışlarının neye göre ve nasıl olacağı.

Aynı iş grubundaki bireyler arasında, değişik etkenlere bağlı olarak ücret farklılıkları ortaya çıkar. Bunların başında iş görenin kişilik ve nitelikleri nedeni ile ortaya çıkan bireysel farklılıklar gelir. Ancak iş görenin bulunduğu ücret braketinin tabanından tavanına ne şekilde ulaşacağı belirtilmeli ve sistemleştirilmelidir. Ücret braketleri içindeki hareketin anlaşılabilmesi için basamak ücreti kavramının açıklığa kavuşturulması gerekir. Ücret kademe veya braketlerinde uygulama kolaylığı ve esnekliği sağlamak amacı ile bazı işletmeler her braket içinde basamaklar (ara dereceler) oluştururlar. Her braketi, ortalama üç basamağa ayırabilir. Basamak sayısı değişebilir ve bu konuda zaman etkeninin işteki önemini incelemek gerekir. Basamak ücreti uygulaması, ücret garantisini gerektiren bir yöntemdir; ayrıca özendirme ve başarı değerleme uygulamaları için de kullanılabilir. Ücret braketleri içindeki hareketin ne şekilde olacağı işlerin türlerine göre değişmektedir. Bedeni işler, büro işleri ve yöneticiliklere farklı uygulamalar yapılmaktadır. Genellikle braket içinde iş görenlerin ücret farklılıkları ve artışları, aşağıdaki yöntemlere göre gerçekleşir:

1. Kıdeme göre ücret artışı
2. Başarıya (liyakata) göre ücret artışı,
3. Beceri ve yeteneklere göre ücret artışı,
4. Karma uygulamaya göre ücret artışı

Değişik işlere göre yöntemlerden biri veya birkaçı seçilir. Ayrıca ücret braketleri içindeki artış her kademe için değişebilir. Örneğin; 1-5 braketlerin içindeki işler veya iş

görenler kıdem temeline göre yükselirler. 6-9 braketlerindekiiler hem kıdeme ve hem de başarıya göre yükselirler. 10. braketten sonraki işlere ise yalnız başarıya yükselme uygulanabilir.

Ücret azaltma veya değiştirme planları uygulamasında emeklilik ve çocuk bakımı gibi konularda ücret farklılaştırılmasına örnek uygulamalardır. Baskının arttığı kriz dönemlerinde ödeme planlarının çalışanlarca kabul görme durumu bölüm müdürlerinin gözünden kaçabilir. Ancak yapılan planların çalışanlarca kabul görmemesi durumu, müşteri hizmetlerinde başarısızlığa ve motivasyon seviyelerinin kaybolmasına sebep olabilir. Çalışanlara sunulan ödeme planlarının kendiliğinde fazladan efor sarfedecek olan çalışanlar için kabullenebilir bir düzenleme olmalı.

Hay Group'un "En iyi Şirketler" araştırmasında elde edilen bulgu, seçilen işverenlerin veya en beğenilen şirketlerin personeline daha fazla para ödemek zorunda olmadıklarını ve genellikle daha az ödediklerini ortaya çıkarmaktadır. (2008 yılı sonunda yaşanan dünya küresel krizi nedeni ile dünya çapında şirketlerin %27'si (Avrupa'da %30) çalışan sayıları azalttı. Bu sayılar bazı ülkelerde daha yüksek. Örneğin İrlanda ve Fransa'da şirketlerin %40'ı, Portekiz'de %44'ü, hatta Yunanistan'da % 50'si personel sayısını azalttı. Global şirketlerin %42'sinde, Avrupa'da %43'ünde üst düzey yönetici baz ücretleri ya dondurulmuş ya da dondurulması değerlendirme sürecinde. Mavi yakalı çalışanlar ise bu oran Global %28 Avrupa'da %28. Tüm çalışanlar açısından bakıldığında ise globalde organizasyonların %36'si Avrupa'da ise %37'si çalışanların baz ücretleri dondurulmuştur<sup>150</sup>.

Üst düzey yönetici sitesi experteer.co.uk'in yıllık ortalama 50 bin pound kazanan üst düzey yöneticiler arasında yaptığı araştırmaya göre, IT, finans, perakende, kamu , gönüllü çalışma, danışmanlık sektörlerinde erkeklerin maaşı kadınların maaşından ortalama %19 daha fazla. Danışmanlık sektöründe erkekler, kadınlardan yüzde 35 daha fazla kazanıyorlar. Finans ve IT sektörlerinde erkekler %20 daha fazla maaş alıyorlar. Perakende de bu fark oranı %11, kamu ve hayırseverlik organizasyon işlerinde %6.

---

<sup>150</sup> Ücretlendirme Politikasının Ekonomik Krizdeki Rolü, Yeni Bir İş Dünyası, Sayı: 3, 2009.



İşverenler artık, varolan iş kültürünü değiştirmeli, hem erkekler hem de kadınlar için daha adil iş ortamları yaratmalıdır<sup>151</sup>.

#### 2.4.6. Ücret Sistemleri

Çalışanlar genellikle, çalıştıkları süre, ortaya koydukları iş miktarı veya bu iki

Faktörün karmasına dayalı olarak ücretlendirilirler. Zamana bağlı ücretlendirmede çalışılan süre, saat, gün, hafta, ay veya yıl olarak hesaplanır. Ücretlerin önceden belirlenmiş, zamanlarda ödenmesi ve belirli dönemlerde kıdemi, performans artışı ya da hayat pahasındaki artışı yansıtacak şekilde arttırılması beklenir.

Miktara bağlı ücretlendirme, üretilen miktarın, sayılabilir, ölçülebilir olmasına ve çalışanın üretime katkısının doğrudan görülebilir olmasına dayanır. İş standartlarının ve üretim hedeflerinin açık belirlenebildiği organizasyonlarda, verimliliği arttırmak amacı ile kullanılan bir özendirici ücret sistemidir.

Karma sistemlerde genellikle bir taban (kök) ücret, yapılan iş miktarından, bağımsız olarak çalışılan süreye göre ödenir. Bu ücretin üzerinde de değişken bir ödeme yapılarak, çalışanın özendirilmesi ve organizasyonel performansın yükseltilmesi amaçlanır. Değişken ödeme, kazanç paylaşımı, nakit/kar paylaşımı, satış primleri, üretim ikramiyeleri, komisyonlar olarak, bireyi veya takımı temel alacak şekilde yapılabilir.

Değişken ücretlendirme sisteminin başarılı olması için öncelikle, yönetim tarafından, yararlı ve etkili bir sistem olarak kabul edilmesi ve desteklenmesi gerekir. Çalışanlarında bu sistemin eşitlikçi ve bireysel performanslarına geliştirici olarak görmeleri ve benimsemeleri gerekir. Bütün bunların sağlanabilmesi ise büyük ölçüde açıklık ve güvene dayalı bir organizasyonel kültürün varlığına bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle değişken ücretlendirme sistemini, takım çalışmasına yatkın, açık iletişimin ve güveninin sağladığı ve performans kültürünün olduğu organizasyonlarda daha başarılı olacağı söylenebilir.

.Özendirici ücret sistemlerinin, anlaşılabilir, yönetilebilir ve uygulanabilir olması gerekmektedir. Bu özelliğe sahip olmayan sistemler güvenin, kontrolün, zamanın moral ve motivasyonun ve verimliliğin yitirilmesine sebep olur.

---

<sup>151</sup> www.personneltoday.com

Ücret yapısı ve sistemlerinin güncellenmesi konusunda özellikle insan kaynakları ve diğer yöneticilere önemli görevler düşer. Bu bağlamda, sözkonusu yöneticilerin, iş ve işgören değişikliklerini yakından izlemeleri ve raporlamaları, ortaya çıkan değişikliklere göre yapıda gerekli güncellemelerin yapılması yönünde, gerekli çabayı göstermeleri son derece önemlidir. Burada güncelleme ve sürdürme ile ilgili, prosedürlerin, hazırlanması ve uygulanması üzerinde özellikle durulmalıdır. Güncelleme ihtiyacı temelde, işlerdeki ve işgörenlerin durumlarındaki değişiklikler ile teknolojik, örgütsel ve çevresel koşullardaki değişimlerden kaynaklanır. Burada örgüt ve iş yapıları için standartlar oluşturulması, unvan standartlaştırılmasına gidilmesi, kişilerin kariyer hareketlerini ve gelişimlerini ve yakından izlenmesi önemli konular arasındadır.

Bu arada, yapı ve sistemlerle ilgili şikâyet ve anlaşmazlıkların, ilgili tarafları tatmin edecek bir düzen içinde yönetilmesi de önemlidir. Üst yönetimin ilgi ve desteği hayati öneme sahiptir. Bu süreçte, yönetimin ücretleri giderden çok bir yatırım ve hak olarak gören bir anlayış içinde olması büyük önem taşımaktadır.

#### **2.4.7. Çok Uluslu Şirketlerde Ücretlendirme**

Çok uluslu şirketler bir yandan en iyi personeli istihdam etmeye çalışırken, diğer taraftan da maliyetleri kontrol altında tutup, karlarını attırmak isterler. Köken ülke ile kıyaslandığında, ev sahibi ülkelerde ücretler daha düşük maliyetlidir. Bundan dolayı; çok uluslu şirketler, yerel firmalardan daha yüksek ücretler ödeyerek vasıflı yerel personeli istihdam etmeye çalışırlar. Çok uluslu şirketlerin ücret ödeme sistemlerinde teşvik uygulamalarına pek yönelmemektedirler. İş değerlendirme sistemi gibi daha standartize edilmiş yöntemler kullanmaktadırlar<sup>152</sup>.

Çok uluslu şirketler, ücretlendirmede, genellikle tüm işgörenlere bir taban ücret ödeme yolunu tercih ederler. Ev sahibi ülke dışından tedarik edilenlere işe, (onların deniz

---

<sup>152</sup> **Hamil, J.:** Multinational Corporations and industrial Relations in The UK, Employee Relations, Sayı: 5, 1984, sy. 14.

aşırı bulunmalarından dolayı katlanacakları fedakârlıkları telafi etmek amacıyla) taban ücretin üstünde ek maaş ödenir<sup>153</sup>.

Günümüzde milliyetsiz veya dünya vatandaşı olarak adlandırılan profesyonel yöneticilerin köken ülke veya ev sahibi ülke vatandaşı yöneticilerden çok daha büyük ücretler aldığı görülmektedir. Bazı çok uluslu şirketlerde ise, “eşit işe eşit ücret” prensibimi daha da ileri götürerek; köken ülke yöneticilerine hangi ücreti ödüyorsa, aynı ödemeyi (ülkesi ne olursa olsun) ev sahibi ülkede yöneticilik yapan kişilere de yapmaktadırlar.

Ücretlerin vergilendirilmesi de problem yaratan konulardan biridir. Bu problem özellikle, köken ülke ve üçüncü ülke işgörenlerinin ücretlerinin vergilendirilmesinde yaşanmaktadır. Köken ülke ve üçüncü ülkelere mensup çalışanların çifte vergilendirilmesinin önlenmesi de önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır.

Yan ödemeler olarak; iş gücü zammı, iş riski zammı, eleman temininde güçlük zammı, mali sorumluluk zammı gibi ödemeler sayılabilir. İkramiye kalemleri ise; deniz aşırı görev primi, seyahat ödemeleri, sözleşme sonu ödemeleridir. Sosyal yardımlar, konut yardımı, yaşam standartı yardımı, çocukları için eğitim yardımıdır.

Ödenekler, ekseriya, yurtdışında çalışan yöneticilerin ilave harcamalardan etkilenmemeleri için yapılır. Taban ücretin bir yüzdesi olarak ev sahibi ülkedeki değerlere kıyaslanarak ödenir. Uygulama taban ücretin %65 ile %75 arasında fazlalığa tekabül eder. Oranın bu kadar yüksek tutulmasının çok uluslu şirketler açısından çeşitli sebepleri vardır. Taban ücreti düşük tutarak, ev sahibi ülkeye ödenecek gelir vergilerini en aza indirmek ve bu şekilde hükümet otoritelerine yerli ve yabancı çalışanlar arasında bir farklılık olmadığı izlenimini vermek; bu sebepler arasında sayılabilir. Ödenekler, taşınma, oryantasyon, vergi farklılıklarından doğan ödeneklerdir.

Hay Group Uluslararası Yönetim Ücret 2009 Raporuna göre, gelişmekte olan tüm ülkelerde, bu ülkelerin mevcut ekonomik durumlarından bağımsız olarak yöneticiler ile idari personel çalışanlar arasındaki ücret farklılığı yüksek çıkmaktadır. Çin, Endonezya ve Nijerya ücret farklılığı listenin ilk sıralarında, yöneticilerinin idari personel seviyesinden sırası ile 17,4-12,6 ve 11,5 kat daha fazla maaş almaları ile yer almaktadır. Ücret

---

<sup>153</sup> **Gürün, F.:** Globalleşme ve Çok Uluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri, Ankara 2001, sy. 170.

farklılığının büyüklüğü kişi başına düşen milli gelir ve nüfus büyüklüğü ile kuvvetli bir ilişki içerisinde görünüyor; bunun temel nedeni kişi başına düşen milli gelir ve nüfus büyüklüğünün idari personel seviyesindeki düşük vasıflı işgücü fazlalığının ve göreceli olarak kısıtlı olan yetenekli yönetici bulunabilirliğinin göstergeleri olmaları olarak açıklanabilir. (Barut, Ö.: Hay Group Uluslararası Yönetim Ücret Raporu, İstanbul, 2009)

Türkiye yönetim harcama gücü sıralamasında Romanya'nın hemen arkasından gelmekte ve yönetim ile idari personel seviyeleri arasındaki ücret farklılıkları kıyaslamasında da yüksek değerlerden birine sahiptir. Türk şirketler büyüme hedeflerini gerçekleştirebilmek için uluslararası piyasalar içerisinde rekabet etmektedirler. Bu da beraberinde, iyi eğitilmiş, rekabetçi ve tecrübeli ve yönetsel yeteneklere olan yüksek talebi doğurmaktadır. Buna ilave olarak Türkiye'de gelir paketleri Batı Avrupa'nın aksine sağlık, eğitim, emeklilik gibi harcamalarda vergi avantajının çok az ya da hiç sağlanamaması nedeni ile nakit odaklı oluşturulmaktadır. Ancak, yöneticilerin %90'ının genel karşılaştırmalarda ucuz kabul edilse de yüksek kalitedeki yaşam standartlarına ulaşmanın pahalı şehirlerinden biri olan İstanbul'da yaşadığı ve çalıştığı düşünülürse, bu çalışma gerçek durumdan daha parlak bir tablo ortaya koymaktadır. Yönetim harcama gücüne, ek olarak yönetim ve idari personel seviyeleri arasındaki ücret farklılığı rakamının da yüksek olması Türkiye'deki sosyal yapı ve idari personel seviyesinde yetenek bulunabilirliği göz önünde bulundurulduğunda sürpriz değildir.

**Tablo 7: 2009 Ülke Bazında Yönetim Harcama Gücü Sıralaması**

Sıralama	Ülke	Endeks	Sıralama	Ülke	Endeks
1	Katar	316	31	Avusturya	98
2	Kuveyt	252	32	Kore	97
3	Birleşik Arap Emirlikleri	248	33	Avustralya	97
4	Umman	228	34	Japonya	93
5	Bahreyn	222	35	Yeni Zelanda	93
6	Suudi Arabistan	217	36	Almanya	92
7	Şili	158	37	Kenya	91
8	Panama	147	38	Kanada	91
9	Romanya	144	39	Macaristan	89
10	Türkiye	143	40	Çek Cumhuriyeti	89
11	Lüksemburg	142	41	Çin	88

12 Hong Kong	140	42	Slovakya	81
13 Kosta Rika	135	43	İngiltere	81
14 Mısır	128	44	İtalya	81
15 Güney Afrika	122	45	Norveç	78
16 Brezilya	120	46	Danimarka	77
17 İrlanda	119	47	Fransa	77
18 Yunanistan	117	48	Ukrayna	75
19 İsviçre	117	49	Belçika	75
20 Rusya	116	50	İsveç	75
21 Portekiz	112	51	Finlandiya	66
22 Polonya	112	52	Malezya	64
23 Arjantin	112	53	Endonezya	64
24 Meksika	110	54	Vietnam	63
25 İspanya	106	55	Bulgaristan	56
26 Tayland	105	56	Hindistan	50
27 Singapur	104			
28 Hollanda	101			
29 Nijerya	100			
30 ABD	100			

Economist Intelligence Unit 2009

**Tablo 8:** 2009 Yönetim ile İdari Personel Ücret Farklılıkları

Sıralama	Ülke	Ücret		Sıralama	Ülke	Ücret	
		Farklılığı				Farklılığı	
1	Nijerya	17.4		31	Katar	5.4	
2	Çin	12.6		32	Güney Afrika	5.4	
3	Endonezya	11.5		33	Yunanistan	5.3	
4	Tayland	11.4		34	Portekiz	5.1	
5	Kosta Rika	10.5		35	Singapur	5.0	
6	Panama	10.3		36	İspanya	4.3	
7	Mısır	10.3		37	Kore	4.1	
8	Vietnam	9.8		38	İtalya	3.9	
9	Romanya	9.7		39	A.B.D	3.8	
10	Ukrayna	9.4		40	Fransa	3.7	
11	Polonya	9.2		41	İrlanda	3.7	

12	Hindistan	9.1	42	Avustralya	3.7
13	Türkiye	8.3	43	Avusturya	3.6
14	Rusya	8.3	44	Yeni Zelanda	3.5
15	Brezilya	8.1	45	Japonya	3.4
16	Şili	7.8	46	İngiltere	3.4
17	Meksika	7.7	47	Lüksemburg	3.4
18	Kenya	7.2	48	Hollanda	3.2
19	Macaristan	6.6	49	Almanya	3.2
20	Çek Cumhuriyeti	6.4	50	Belçika	3.1
21	Arjantin	6.4	51	İsveç	3.1
22	Hong Kong	6.3	52	Danimarka	3.0
23	Birleşik Arap Emirlikleri	6.2	53	Finlandiya	2.9
24	Suudi Arabistan	6.2	54	İsviçre	2.9
25	Malezya	6.2	55	Kanada	2.8
26	Kuveyt	6.1	56	Norveç	2.6
27	Slovakya	5.8			
28	Umman	5.8			
29	Bulgaristan	5.7			
30	Bahreyn	5.6			

Türkiye, Güney Afrika ve Şili gibi ülkeler uluslararası yönetim harcama gücü endeksinde ilk 15 içerisinde kendilerine yer edinerek üst düzey yöneticiler için çekici bölgeler olarak gözlemlenmektedir. Uluslararası piyasalarda yönetim düzeyindeki çalışanlar ekonomik krizden en çok etkilenen grup olmalarına rağmen Türkiye, Brezilya, Orta Doğu ve Güney Afrika gibi hızlı büyüyen ekonomilerdeki gelişme hızı, arzın yetenekli yönetici talebini karşılayamaması ile sonuçlanmaktadır. Bu da yönetim düzeyinde yüksek ücretlerin sunulması, en iyi ve en yetenekli yöneticileri çekme yolu ile yerel açığın kapatılma yoluna gidilmektedir. Göreceli olarak düşük yaşam maliyeti de harcanabilir geliri daha yüksek seviyelere taşımakta ve Türkiye, Şili ve Romanya'daki yöneticilerin İngiltere, ABD ve İskandinav ülkelerindeki yöneticilere kıyasla göreceli harcama gücündeki üstünlüğünü pekiştirmektedir.

Hızlı büyüyen ekonomilerdeki yöneticiler için durum görüldüğü kadar da parlak değil, göreceli harcanabilir gelir düzeyleri daha yüksek olmakla birlikte, harcama gücü

endeksinin üst sıralarında yer alan ülkelerde maaşlar toplam nakite odaklanmakta ve devlet veya işveren tarafından sağlanan hizmet ve olanaklar daha kısıtlı olmaktadır. Bu nedenle, özellikle Afrika, Güney Amerika ve Orta Amerika ülkelerindeki yöneticiler, Batı ülkelerindeki ulaşılabilirliği daha kolay olması nedeni ile değeri göz ardı edilen sağlık, emeklilik ve hatta güvenlik hizmet ve önlemlerine harcanabilir gelirlerinin daha büyük bir kısmını ayırmak zorunda kalmaktadırlar.

Yetenekli yöneticiye yükselen talebin ve profesyonel yönetim konusunda uluslararası anlamda yerel tecrübe eksikliğinin olduğu Nijerya : Hay group 2009 raporuna göre ücretler arasında farklılığın yaşandığı en yüksek ülke olurken, Çin ise ücret farklılığı listesinin ikinci sırasında yer almaktadır. Zor dönemlerde dahi Çin'e alevlenmiş yetenek savaşı sürekliliğini devam ettirmekte, bu yüzden yakın gelecekte üst düzey yöneticilerin, ücret piyasalarında bir durulma olmayacağı kanısı hakimdir. Bu durum yetenekli yönetici için yaşanan rekabet ile çok sayıda düşük vasıflı işçinin mevcut olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. Uzman becerilerinin eksik arzda olması ve vasıflı yönetici arayışı için yaşanan yüksek rekabet, yönetim ile idari seviyeler arasındaki ücret farklılığını geliştirmekte olan ülkelere daha da açmaktadır. Uluslararası ücret farklılıkları endeksinin alt sınırları işgücündeki eşitlikçi payı yansıtmakta ve iskandinav ülkelerinin çoğunu barındırmaktadır. Norveç'teki eşitlikçi kültür yapısı çerçevesinde, diğer gelişmiş ekonomilerde karşımıza çıkan yüksek maaş ödemelerinin kabul edilebilirliği zordur. Bu sebeple Norveç'in ücret farklılıkları listesinin alt sıralarında görülmektedir.

## ***2.5. SAĞLIK ve GÜVENLİĞİN KORUNMASI İŞLEVİ***

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevini çalışanların sağlık ve güvenliğinin sağlanması ve korunması çalışmaları oluşturmaktadır. Toplumsal bir sorumluluk olarak algılanması gereken çalışan sağlığı ve güvenliği konusu; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve güvenlik önlemlerine ilişkin çabalar bütünüdür.

Çalışma ortamına ilişkin fiziksel koşullar -ısı, aydınlatma, nem, gürültü, vb.- ile birlikte psiko-sosyal koşullar da -gerilim, işten gönüllü ayrılma, işe devamsızlık, vb.- çalışanların sağlığı ve güvenliği ile doğrudan etkilidir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil, aynı zamanda bedensel, ruhsal ve toplumsal açıdan tam bir iyilik durumu olarak tanımlanan sağlığın korunması yasal düzenlemelerle de güvence altına alınmaktadır. Tüm İşletmelerde çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması, insan kaynakları yönetiminin tartışılmaz işlevlerinden biridir. Sağlık ve güvenlik çalışmalarının yürütülmesinde bu görevlilerin etkin çalışmaları ile yönetimin konuya gösterdiği önem ve duyarlılık kanıtlanmaktadır.

Sağlık ve güvenlik çalışmaları konusundaki uygulamalar üç ayrı alanda gerçekleştirilmektedir.

**1. Fiziksel:** Kazalardan korunma, yorgunluk kontrolü, tıbbi servis gibi uygulamalar yer almaktadır.

**2. Psikolojik:** Dinlenme ve tatil, eğitim programları, gönül gücü analizi ve çalışanların kendilerini ifade etmesini sağlayıcı programlar gibi etkinlikler sayılabilir.

**3. İşçi-İşveren İlişkileri:** Toplu pazarlık, disiplin, işten çıkarma, uyuşmazlık çözümleri gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

İşletmelerin sağlık ve güvenlik politikalarının oluşturulmasında ve işleyişinde çeşitli etkenler değerlendirilmektedir. Örneğin çalışanların bu konudaki bilgi düzeyleri, yasal düzenlemeler, meslek örgütlerinin tutumları vb. dış etmenler ve yönetime ilişkin yaklaşımları belirleyen iç etmenler dikkate alınmalıdır.

İşyerlerinde sağlık ve güvenlik çalışmaları hem yasal düzenlemelerle denetlenerek hem de işyeri düzeyinde örgütlenerek gerçekleştirilmektedir. 4857 sayılı İş Kanununun 5. bölümü birebir iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgilidir. Yeni yasanın ilgili bölümleri incelendiğinde eski yasaya oranla daha detaylı ve koruyucu önlemler içerdiği gözlemlenmektedir. Buna göre ilgili bölüm 4 alt başlık altında; hak ve yükümlülükler, önlemler, çocuk ve kadınların korunması ile iş sağlığı ve güvenliği kururlunun kurulmasını öngören teknik eleman ve kurullar şeklinde detaylandırılmaktadır. Yeni yasada kadın işçilerin doğumdan önce 8, doğumdan sonra 8 hafta olmak üzere toplam izin süresinin 12 haftadan 16 haftaya çıkarılması ve kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat emzirme izninin (md. 74) verilmesi



öngörülmüştür. Yeni yasada sağlık ve güvenlik konusunda yapılan başka bir yenilik de, sanayiden sayılan ve devamlı olarak en az 50 işçinin çalıştığı ve 6 aydan fazla süreli çalışılan işyerlerinde işverenlerin iş güvenliği önlemlerinin sağlanması, iş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesine yönelik hizmetleri yürütmek üzere, işyerindeki işçi sayısına, işyerinin nitelik ve tehlike derecesine göre bir ya da daha fazla iş güvenliği mühendisi ve teknik eleman çalıştırma zorunluluğudur (md. 82). Bu kapsamda yürütülen yasal çalışmalar ve dünyada sağlık konusuna olan duyarlılığın artması insan kaynakları yönetiminin koruma işlevine vermesi gereken önemi ve çabaların düzeyini artırmaktadır.

İşletmelerde koruma işlevinin temel görev, ilke ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir.

1. Yönetim: Sorumluluğun yüklenilmesi, iş güvenliği politikalarının duyurulması
2. Sorumluluk dağıtımı: iş güvenliği sorumluluğunun yöneticilere, gözetimcilere, işgörelere dağıtılması
3. Güvenli çalışma koşulları için bakım ve çalışmalar: Denetim, mühendislik çalışmaları, gerekli donanımın sağlanması, satın alınması
4. İş güvenliği için gerekli eğitim sisteminin kurulması
5. Kayıt sistemlerinin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi
6. Tıbbi ve ilk yardım sistemler
7. İşgörelerin bireysel sorumlulukları : Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi, iş güvenliğine karşı ilginin korunması

Koruma işlevinin işletme içinde etkin bir biçimde yerine getirilmesi, bu işlevin yöneticiler veya ayrı bir birim tarafından yürütülmesi ile mümkündür. İşçi sağlığı ve işgüvenliği çalışmalarını denetlemek amacıyla kurulan kurullarda (komite);

- İşveren veya işveren vekili
- İşyeri güvenlik şefi
- İşyeri doktoru
- Sivil Savunma Uzmanı

- Ustabaşı
- Sosyal işler danışmanı
- Sendika temsilcisi işçi görev almaktadır.

Bu kurulların görev ve yetkileri işçi sağlığı ve iş güvenliği tüzüğü'nün 4. maddesinde belirlenmiştir.

İşletmelerde uygulana sağlık ve güvenlik çalışmalarının amacı, hem çalışanların korunması hem de çalışma verimliliğinin artırılmasıdır. Bu amaçla yapılan çalışmalar arasında; hayat, sağlık, kaza sigortaları, hastalık yardımları, işyeri güvenliği önlemleri, hastalık ve iş kazalarına önlemler sayılabilir.

Çalışanların sağlıklarının korunması, öncelikle işyerinin insan sağlığına uygun olarak korunmasına bağlıdır. Sağlık ve korunma bakımından güvenli bir çalışma ortamının sağlanması yöneticilerin tutum ve davranışlarına ve fiziksel, kimyasal ve biyolojik etkenler kapsamında değerlendirilmektedir. Örneğin; havalandırma, ısı, aydınlatma, nem, gürültü fiziksel etmenler; toz, duman, buhar, gaz ve çözücüler kimyasal etmenler olarak sayılabilir.

Çalışma ortamında sağlığı bozabilen bu etmenlerin işin niteliği ve durumuna göre düzenlenmesi, çalışanların davranışlarının da büyük ölçüde etkilenmesini sağlamaktadır.

İşçi Sağlığı ve Güvenliği Tüzüğüne göre; “Her işveren, işyerinde işçilerin sağlığını ve iş güvenliğini sağlamak için bu tüzükte belirtilen şartları yerine getirmek, araçları noksatsız bulundurmak, gerekli olanı yapmakla yükümlüdür. İşçiler de bu yoldaki usul ve şartlara uymak zorundadır”. Yeni yasayla; gerek bu konudaki tüzük hükümlerinde gerek mahkeme içtihatlarında kabul edildiği biçimde işverenlere işyerlerinde işçi sağlığı ve güvenliğini sağlayıcı önlemlere uyulup uyulmadığını denetim ve işçileri bu konuda eğitim görevi de yüklenmiştir. Ayrıca işyerinde iş sağlığı ve güvenliği bakımından işçini sağlığını bozan veya vücut bütünlüğünü tehlikeye düşürecek biçimde yakın veya acil bir tehlike ile karşı karşıya kalan işçiye de; iş sağlığı ve güvenliği kuruluna başvurarak durumunun tespitini ve gerekli önlemlerin alınmasını isteme hakkı tanınmıştır (md. 83). Böylece kurulun işçinin kaygılarını doğrulayan bir karar vermesi halinde gerekli önlemler alınmaya kadar işçi çalışmaktan kaçınabilir.

Çalışanların sağlık sorunları çok çeşitli olup bazıları da vazgeçilmez görünmektedir. Bu sorunlar soğuk algınlığı gibi basit hastalıklardan, işin yapılması ile ilgili rahatsızlıklara kadar yayılabilmektedir. Bazı çalışanların duygusal sorunlarını, bazılarının alkol ve ilaç sorunlarını, bazılarının kronik, kimilerinin de geçici sorunları olduğu görülmektedir. Her ne sorun olursa olsun hepsi örgütsel çalışmalarını ve çalışanın verimliliğini etkileyebilmektedir.

İşletmelerde sağlık ve güvenliğin korunması anlamında ortaya çıkan davranışsal ve fiziksel sorunlar şöyle sıralanabilir;

- Gerilim
- İçki içme eğilimi
- Meslek Hastalıkları
- İş kazaları
- İşe devamsızlık
- İşten gönüllü ayrılma

İşyerinin çalışanlar açısından sağlıklı, huzurlu ve güvenilir bir ortama dönüştürülmesi tüm yöneticilerin en önemli amaçlarından biridir.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği sorunları kapsamında işyerlerinde en sık rastlanan sorunlardan iş kazaları ve meslek hastalıkları konuları üzerinde durmak yerinde olacaktır.

**1. İş Kazaları :** Kaza, ansızın işletmede oluşan ve zarar veren bir olay olarak tanımlanırken, iş kazası; iş yerinde işin yapılması esnasında işle ilgili bir nedenle ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilmektedir.

İş kazaları, güvensiz koşullar ve davranışlar sonucunda olduğundan, bu tür olumsuz koşulların giderilmesi gerekmektedir.

**2. Meslek Hastalıkları :** İşyeri ortamına ve işin türüne bağlı olarak oluşan meslek hastalıkları, sağlık ve güvenlik koşullarının yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Meslek hastalığı sürekli olarak bir işte çalışma nedeniyle çalışanın sağlığının bozulmasıdır. Hastalık yapılan iş veya işyeri ile doğrudan ilişkili ise meslek hastalığı olarak kabul edilmektedir.

Meslek hastalıklarının en önemli nedenleri madeni, organik cisimlerden oluşan, toz ve bakterilerden oluşan, fiziksel etkilerden oluşan ve işyerindeki sosyal ortamdan oluşan nedenler olarak sayılabilir.

İş kazaları ve meslek hastalıklarının yol açtığı maliyetleri direkt ve indirekt maliyetler şeklinde iki ana grupta toplayabiliriz. Direkt maliyetler aşağıdaki unsurların getirdiği maliyetlerdir;

1. İşletmelerin sigorta ödedikleri (Türkiye’de SGK’ ya ödenen ve işin tehlike derecesi üzerinden verilen) kaza ve hastalık sigortası primleri.
2. Tıbbi müdahale ve hastane masrafları, ilaç bedelleri
3. Malzeme masrafları
4. Sigortalıya ödenen tazminat.

İndirekt maliyetler ise şu unsurlardan oluşur:

### ***1. İş Gücü Kayıpları***

- İşgörenin çalışmaması yüzünden
- Kaza yapıldığı yapılan ilk yardım yönünden
- Kazaya uğrayanın yakın çevresindeki arkadaşlarının çalışmaması yüzünden
- Kaza incelenmesi, yaralanan işgörenin işinin yeniden düzene konması, yasal işlemler, vb. uğraşlar nedeniyle geçen zaman yüzünden

### ***2. Üretim Kaybı***

- Kaza sırasında üretimin kesilmesi
- Makinelerin durması veya hasar görmesi yüzünden
- Kaza geçirenin daha sonra işe başladığında veriminin düşmesi yüzünden

### ***3. Siparişlerin Gerekli Sürede Karşılammaması Nedeniyle Ortaya Çıkabilecek Kayıplar***

- İşletmenin şöhret kaybı
- Geç teslimat yüzünden ödenen ceza ve tazminatlar

#### **4. Devletçe yapılacak soruşturma masrafları**

- Kaza denetimleri, bilirkişilik vb.

Bu maliyetler iş kazalarının veya meslek hastalıklarının işletmelere yüklediği maliyetlerdir. Dolayısıyla koruma işlevi içinde iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi için yapılan harcamalar işletmenin normal çalışma maliyeti içinde kabul edilmelidir. Başka bir anlatımla koruma işlevinin yürütülmesi için gerekli harcamalar işletmenin doğal yardım harcamaları arasında görülmelidir.

İşe bağlı stres, iş sağlığı ve güvenliği hukuku alanında düzenlenmesi gereken önemli bir konudur. Klasik iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımının fiziksel, biyolojik ve kimyasal risklerle sınırlı olması, psikososyal risk faktörlerinin göz ardı edilmesine neden olmuştur. Bu konu hakkındaki tek özel düzenleme Avrupa Birliği mevzuatındaki İşe Bağlı Stres hakkında Çerçeve Anlaşması'dır. Çerçeve Anlaşma bu konunun sosyal ortaklarının gündemine getirilmiş olması; aynı zamanda işyerlerinde katılma mekanizmaları çerçevesinde işverenin, işçilerin ve/veya işçi temsilcilerinin katılımı ve işbirliğiyle önleyici, koruyucu ve telafi edici önlemlerin uygulanmasa bakımından olumlu bir gelişmedir. İşe bağlı strese, gerek Avrupa Birliği'nin gerekse üye devletlerin mevzuat ve uygulamalarında genel olarak iş sağlığı güvenliğine ilişkin düzenlemelere de yer verilmekte; işverenin yükümlülükleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. İşe bağlı stresin önlenmesi ve etkilerinin azaltılmasına yönelik önlemler, stres yönetimiyle ilgili olup; esasen işletme yönetim biliminin çalışma konuları içerisindedir. Ancak, hukuksal uyumsuzlukların çıkması halinde, konunun iş sağlığı ve güvenliği hukuku mevzuat ve uygulamaları çerçevesinde epeyce tartışmalı gelişmelere açık olacağı da kuşkusuzdur<sup>154</sup>.

## **2.6. ÖDÜLLENDİRME İŞLEVI**

Kurum çalışanlarının bu faaliyetlere katılımını sağlamak amacıyla gerekli teşvik mekanizmaları oluşturmak, Toplam Kalite Yönetimi açısından da bir kurumun

---

<sup>154</sup> **Eraltuğ, A.:** İşe Bağlı Stres ve Hukuksal Sonuçları, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, sayı: 19, 2008, sy. 917.

ödüllendirilmesi onun tanınması ve iş zenginleştirmesi açısından motive edici bir davranıştır.

Birçok kurum kalite mükemmelliği açısından ödüllendirilmektedir. Bu ödüllerden biri de Baldrige Ödülü'dür. Bu ödül için kriterler: liderlik (%10), bilgi ve analiz (%7), stratejik planlama (%6), insan kaynakları gelişimi ve yönetimi (%15), süreç yönetimi (%14), işletme sonuçları (%18), müşteri ve pazar odaklı olması (%30) Kurumların ödüllendirilmesi kalite mükemmelliğine verilen önemi artırmaktadır. Kurum içinde bireylerin ücret ile ödüllendirilmesi harici ödüllendirme kabul edilirken, çalışanın işinden gurur duymasını sağlayarak ödüllendirme ve teşvik dahili ödüllendirme sayılmaktadır. Davranış bilimciler davranışın sıklığını artıracak her şeyi ödül olarak tanımlarlar. Ancak, çalışanlar her ödüle karşı aynı tepkiyi vermezler. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında harici ödüller yerine işten tatmin olmayı ve tanınmayı artıracak dahili ödüllendirmeye daha çok önem verilmektedir.

Dönemsel performans değerlendirmesi ve prim, teşvik ve ödüllendirme sistemi ilişkilerinin tanımlanması sistemin başarısı açısından tamamlayıcı ve kritik bir önem içermektedir. Bu aşamada, organizasyonun hedefi ve kurumun kültürü ile örtüşecek en uygun ödüllendirme mekanizması kurulması konusunda öneriler şirket üst yönetimine sunulacaktır.

Dönemsel başarı ölçümlenmeleri sonucunda ortaya çıkacak olan performansın takım ruhunu geliştirmesi ve çalışanların motivasyonlarına pozitif etki etmesi öncelikli sırada olmakla beraber, performansın ücret ile ilişkilendirilerek ödüllendirilmesi ile diğer teşvik mekanizmaları bu aşamada şirkete önerilecektir.

Komünikasyon devi T-Mobile firmasının 500 çalışanı arasında yaptığı bir araştırmaya göre firmaların %46'sı kontratlarında yer alan saatlerin dışında ekstra olarak çalışan çalışanlarını, hiçbir şekilde ödüllendirmiyor. Çalışanlar herhangi bir ödüllendirmenin olmamasının yanı sıra herhangi bir övgü almadıklarını da belirtiyorlar<sup>155</sup>.

Çalışanların doğum günü, yıldönümü, yılbaşı ve bayramlarının kutlanması; performanslarının ödüllendirilmesi; satış kanalları ya da bayi ağlarına yönelik teşvik

---

<sup>155</sup> www.personneltoday.com

kampanyaları gibi birçok konuda teşvik sistemi kurulması, kurumlara büyük kolaylık sağlamaktadır.

İşletmeler, yaratıcılığın ortaya çıkarılması yönlü çabalarını bir eylem olarak ele almalıdırlar. Yenilik planlaması fikri, yakın geçmişimize kadar şaşkıncı olarak görünmesine rağmen, yaratıcılığın ileri düzeyde hedefler doğrultusunda kullanıldığında elde edilen sonuçların çarpıcılığı birçok defa gözlenmiştir. M. Kemal Atatürk'ün silah, asker sayısını ya da düşmanı değiştirmeden neyi, ne şekilde değiştirerek askeri ve siyasal zaferlere ulusumuzu taşıması hepimiz için iyi bir örnek teşkil etmektedir.

İşletmeler genellikle geçmişle ilgilenirler, geleceği görmeye çalışan ve daha da ötesi geleceği şekillendirmeye yönelik çabalar içine girmiş bulunan şirketler son derece azdır. Zamansal görüş aralığı denilen gündemimizde olan zaman dilimi, çok uzak geçmiş veya çok uzak geleceği içermez. Etkisinin üzerimizde olduğu olayların zamanı kadar eskiye, etkisini kısa vadede net olarak hissedeceğimiz olaylar kadar geleceğe ilişkindir. Bir başka deyişle, kafamızı bir olayla ilgili olarak etkisi x zamansal uzaklığı oranında meşgul ederiz. Gelecekte olacak değişime uyum sağlama yönünde yapılacak yaratıcı çalışmalar yanında, uzak geçmişten yakın geçmişe yapılmış olan yolculuk üzerinde yaratıcılık ile ilgili etkili izler detaylı şekilde irdelenmelidir. Fakat bunu yaparken zaman içinde oluşmuş çevresel faktörlerdeki değişimler ve bu değişimleri ortaya koymuş bulunan temel fikirlerin de değişeceği konusunda bilinçli olunmalıdır. Bir şirket yaratıcılığı değişim yönünde karar ve eylemlerde temel unsur olarak ele almaya karar verdiğinde, soyut ve somut tüm kabulleri ve varsayımları bulup değiştirmeye ve sancılı olabilecek değişim çabaları için oluşacak problemleri de göğüsleme yönünde hazırlıklı olmalıdır. Bu yönde öncelikle toplam kalite çerçevesi temel anlayışlar, daha sonra strateji ve taktikler belirlenmelidir. Değişimin yönünü sadece olumlu olarak beklemek yanıltıcı olacaktır.

Geleceğini yaratıcılık temeli etrafında 1950'lerde kuran Sony, karşılığını aldığı çekirdek ideolojisinin hâlâ peşindedir. Sony'nin çekirdek ideolojisi;

- 1- Japon kültürünü ve ulusal ideolojisini geliştirme,
- 2- Öncü olma, diğerlerini izleme ve olanaksız gerçekleştirmeye,
- 3- Bireysel yeteneği ve yaratıcılığı destekleme olarak tanımlanmıştır.

Çalışanlardan sınırları zorlama isteğinde bulunmak, liderlerin de sınırları zorlama gereğini ön koşul olarak ortaya çıkartır. Öncelikle liderler, çalışanlara iş güvencesi, eğitim olanakları, maddi ve manevi destekler konusunda işletme ve kendi düşüncelerinden kaynaklanan sınırları zorlama durumundadırlar. Aksi halde temel ihtiyaçları henüz tatmin olmayan çalışanlarımızdan, bitmek tükenmek bilmeyecek bir gayret beklemek gerçekçi olmayacaktır.

Değişim ve yaratıcılık konusunda insan psikolojisinden gelen değişim korkusu ve korkunun dışı vurumu olarak ruhsal tepkisi göz ardı edilmemelidir. Bu anlamda üç tür çalışan grubunun oluşması beklenebilir:

1. İyimser çalışanlar
2. Kötümser çalışanlar
3. Kararsız ve duyarsız çalışanlar

Tüm çalışan grupları ayrı ayrı ele alınarak yeteneklerinin ortaya çıkarılması için yollar tanımlanmalıdır. Her çalışanı bu üç gruptan birine yerleştirmek ve sürekli olarak orada tutmak insan görüşlerinin değişebilirliği düşüncesiyle çelişir. Bu üç grubun birbirinden olumlu yönde etkilemesini sağlayıcı yöntemler üzerinde ısrarla durulmalı, İyimser çalışanların etkin olduğu takım çalışmaları ve diğer TKY uygulamaları araç olarak kullanılmalıdır.

“İnsanların üzerinde dünya anlayışlarını kurdukları temeli kökten değiştirdiğinizde, eylemlerde buna bağlı olarak değişir.” Albert Einstein.

Ödüllendirme sürecinde çelişkili uygulamalardan kaçınılmalı, şirket vizyonu doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalar ödüllendirilmelidir. Performans değerlendirme sisteminin özünü, artan şirket değerlerinin sosyal paydaşlara, dolayısıyla iç müşterilere de yansıtılması oluşturulmalıdır. Parasal ödüllerin zaman içerisinde motive edici özelliğinden uzaklaşması nedeniyle bu konuda yenilikçi olunmalı, beklentilerin canlı tutulduğu hatta çoğu zaman sürpriz uygulamaların yer aldığı manevi ödüllere yönelerek, ödülün amacından sapmasına izin verilmeden sürekli ve çalışanların motivasyonlarını artırıcı ödüllendirme sistemleri oluşturulmalıdır.

Grup bazında ödüllendirme sistemi benimsendiğinde, ekip yaratıcılığına odaklı ödül sistemi oluşturulmalı; farklı gruplar arasında işletmenin ve çalışanların zarar



görebileceği türde rekabet önlenmeli ve gruplar arasında hedef paralelliği sağlanmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde kriterleri belirleme ve belirlenmiş olan bu kriterlere uygun davranış sisteminin çalışanların gözünde güvenilirliği ve objektifliği konusu olmazsa olmaz şarttır. Aksi halde motive edilmemiş olduğu halde, iyi motive edilmiş ve toplam kalite anlayışını sahiplenen çalışanlar arasında kaybolmuş insanlar yer alabilecektir.

### **2.6.1. Bilgi ve Becerilerin Ödüllendirilmesi ve Prim Uygulaması**

Çalışanları katılımcı bir sistemle ödüllendiren yaklaşımın özü, çalışanların organizasyona getirdikleri ya da çalıştıkları süre içinde geliştirdikleri bilgi ve becerilere göre ücretlendirilmesidir. Bu yaklaşım da çalışana verilen mesaj “ne kadar fazla öğrenirsen, o her artmakta, fakat üretilen birim başına işgücü maliyetleri düşmektedir”. Verimlilik ve iş hacminde artışlar sağlanmaktadır.

Primler her zaman çalışanları motive eden ve yaygın kullanılan bir araç olmuştur. Genellikle yılın önceden belirlenmiş bir zamanında (ve en uygun olarak yıl sonunda) dağıtılır. Primler, çoğu kez organizasyonun performansı ile ilişkilendirilir. Her çalışana verilecek prim miktarını belirlemede en yaygın yöntem, primi ücretin belirli bir yüzdesi olarak hesaplamaktır. Bu durumda ücret yükseldikçe prim de yükselir. Bu şüphesiz morali yükselten etkili bir uygulamadır.

Ancak birçok durumda, çalışanlar yıllık primlerini böyle bir gelenek olduğu için beklerler. Primin adeta otomatik olarak her yıl beklenmemesi gerekir. Etkinliğini arttırmak için bu primlerin, onu hak eden çalışanlara özellikle zor ve önemli bir projenin ortasında iken verilmesi ve işin bitmesinin beklenmemesi daha doğru olacaktır. Böyle bir zamanlama, yüksek performanslı çalışanlara ikinci bir itici güç dalgası olacaktır.

### **2.6.2. Parasal Olmayan Ödüller**

Modern organizasyonlarda gözlenen bir eğilim, bilinen geleneksel nitelikteki ödüllerin artık etkinliğini yitirmesi ve özendirici olmaktan çıkmaya başlamasıdır. Çoğunlukla ekonomik nitelikli ödüller ve liyakata bağlı olarak önerilen yükseltmeler, yöneticiler tarafından her zaman üstün performansın ödülleri olarak duyurulmuştur. Gerçekte ise onlar çalışanlar tarafından hep bir hak olarak algılanmıştır. Liyakata bağlı yükseltme ya da ücret artışını vermemek ya da beklenenden daha az bir ücret artışı veya

terfi vermek cezalandırma olarak görülmektedir. Sonuçta ekonomik özendiriciler giderek doğal olarak alınan haklara dönüşmektedir.

Para ve benzeri maddi ödüllerin, bazı durumlarda motivasyonu ve verimliliği azaltıcı etkileri dahi olmaktadır. Parasal ödüller her şeyden önce, çalışanların dikkatlerini bireysel olarak parasal kazançlara yoğunlaştırması nedeniyle takım çalışmasını azaltmaktadır. Bazı durumlarda, belirli türde entelektüel performans için sözkonusu olacak “ödeme”, bu tür performansı bir düşüş eğilimine sokacaktır. Entellektüel yetenekleriyle çalışanları başarının getirdiği tatmin ve gurur duygularından uzaklaştırarak, yaptıkları işleri performansa göre ödeme yapılan işler kategorisine sokacaktır. Kısaca, parasal ödüller bazı durumlarda motivasyonu azaltan bir etki göstermektedir.

Motivasyonla ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, ele alınan çok sayıda potansiyel özendiriciden, çalışanlar tarafından en fazla motive edici olarak seçilen ilk beşinden dört tanesinin hemen hiçbir maliyeti olmadan sağlanabilecek özendiriciler olması dikkat çekicidir. Gösterilen performansa bağlı olarak tüm yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanabilecek bu ödüller;

- İyi bir iş yapan çalışanı kişisel olarak kutlamak
- İyi performans gösterenlere kişisel notlar yazmak
- İyi performans gösteren çalışanlara bir toplantı sırasında taktir ve teşekkürlerin bildirilmesi
- Moral arttırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemek ve yüksek performanslı çalışanları onurlandırmak

şeklinde sıralanabilir.

Olumlu pekiştirme koşulları altında bir duruma verilen karşılık, o durumun ortaya çıkış sıklığını arttıran bir sonuç yaratır. Bu tür bir ödüllendirme eğiliminin yerleşmesiyle, cezalandırma ve dışlama ile birlikte gelen duygusal tepkiler azalacak ve gerçekte olumlu duygular yaratılacaktır.

Çalışan, çaba ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu algılayarsa, arzulanan davranış artacaktır. Eğer iyi performans ile ödüller arasında da pozitif ilişki

varsa ve özellikle çalışan için bu ödüller bir değer ifade ediyorsa, bu türden davranış daha da artar.

Biçimsel olmayan ödüllerin gücünün bir kısmı, kişisel olarak verilmesinden kaynaklanır. Bir yöneticinin, sınırlı ve kıymetli bir kaynağı olan zamanını bir çalışanını tebrik ve taktir etmeye ayırması bu etkinliğin önemini ve ödülün değerini çok artırır. Biçimsel olmayan ödüllerle sağlanan olumlu pekiştirmenin sonuçları, eğer ödüllendirme iş arkadaşları veya biçimsel olmayan bir çalışma grubunun üyeleri tarafından ya da onların yanında yapılırsa daha da büyük olmaktadır.

Ödül, çalışan tarafından değer verilen bir şey olmalıdır. Biçimsel olmayan ödüllerin etkinliğini arttırmak için bir diğer ilke, bunun ödülü alan bireyler için değerli ve anlamlı olduğundan emin olmaktır. Bir ödülün değeri ve anlamı kişisel durumlara ve zevklere bağlı olarak değişir. Örneğin bazıları daha fazla yetki, bazıları ise sadece teşekkür edilmesini beklerler. Bir çalışanın neye değer verdiğini anlamamanın en iyi yolu bunu kendisine sormaktır.

Biçimsel olmayan bir ödüllendirme sistemi, parasal olmayan ödüllerin yönetim tarafından veya çalışanlar arasında kullanılmasını sağlayan bir veya birkaç kurumsal programdır. Biçimsel olmayan ödül sistemi, biçimsel olmayan organizasyon sisteminin bir parçasıdır. Bu sistemler, genellikle, organizasyonel rollerin dışında aralarında kişisel ilişkiler kuran ve geliştiren insanların etkileşimlerinin bir sonucu olarak doğarlar.

İnsanlar, cezalandırma ile korkutulmak yerine ödüller kazanma umudu ile daha güçlü olarak çalışmaya özendirilirler. Bu nedenle organizasyonlarda ödüllendirmeye yönelik bir sistemin kurulması önerilir. Böyle bir girişimde göz önünde bulundurulması gereken ilkeler şunlardır:

- Ödüller organizasyonel amaçlarla şekillendirilmelidir.
- Ödül sisteminin yapısı ve işleyişi tanımlanmalıdır
- Benimsenmesi ve desteklenmesi sağlanmalıdır
- Etkinliği izlenmelidir.
- Biçimsel ödül programlarıyla bağlantısı sağlanmalıdır.

Ödül yapısıyla, desteklenmeyen yeni girişimleri yönelimleri ve öncelikleri benimsetmek kolay değildir. Organizasyonların iş güvenliği, uygun çalışma ortamı, ek kazançlar, gelişim fırsatları, dürüst ve yaşanabilir bir ücret gibi imkânlar sunmasına karşılık çalışanlarında organizasyonun daha iyi olması için sadakat ve sorumluluk duyguları içinde bulunması iki yönlü ve karşılıklı güvene dayalı iletişimi güçlendirir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 1. Ekonomik Krizin Etkisi ile Tekstil Sektöründe Kapanan İşyeri İcra Kurulu Başkanı ile Yapılan Bir Söyleşi

Dünyanın 110 değişik ülkesindeki 217 sendika ile 10 milyon tekstil ve deri işçisini temsil eden Uluslararası Tekstil Hazır Giyim ve Deri İşçileri Federasyonunun değerlendirmesine göre, 2008 Eylül ayından bu yana dünyada deri, tekstil ve ayakkabı sektöründe 12 milyon kişi işsiz kaldı. 8 bin 500 fabrika da o tarihten bu yana kapanmıştır.

2008 yılı, Eylül ayına kadar dünyada küresel anlamda yaşanan krizden en çok etkilenen sektör tekstil olmuştur. Krizde, durgunluk nedeniyle firmalar stoka çalışmayı tercih etmiyor. Stoksuz çalışma eğilimindedir. Bu da işçi sayısının azalmasına, iş kayıplarında ciddi bir neden oluşturuyor. Kapanan fabrikaların birçoğunun çalışma koşulları son derece kötü. Krizi atlatmak için hükümetlerin uyguladığı politikalarından bir tanesi bankalara, finans kuruluşlarına para aktarmak oldu. Bu paraların yeni iş yaratma ve mevcut iş yerlerini korumaya yönelik programlara aktarılması krize ciddi bir çözüm olabilir.

Bu nedenle son günlerde ortaya atılan bir diğer görüş Yaşayabilir ücret. Örneğin Ford'da (1929 krizine çözüm olarak ben işçilerime 5 dolar daha fazla maaş vereceğim) dediği anda işverene (sen çılgın mısın?) dediler. Ama Ford bunu şöyle açıkladı. (Ben işçime vereceğim ki satın alabilsin. Onun mal satın alması benim üretimimin devam etmesi demek. Benim mallarımı satın alacak kimse olmazsa üretim yapmamın anlamı yok.). İşçiler yaşayabilir düzeyde bir ücret alabilecekler ki ekonomi canlanacak

1.3 milyar nüfusuyla dünyanın en kalabalık ülkesi olan Çin, 1978 başında, 32. sıradaki konumunu 2000'li yıllarda ilk 5 ülke arasına taşıyabildi. Toplam 1.2 trilyon dolar ithalatta Türkiye'nin payı 1.5 milyar dolar seviyesine yükseldi. Buna karşılık Çin Türkiye'ye farklı verilere göre 13-17 milyar dolar arasında ihracat gerçekleştiriyor.

Çin hükümetinin şehir merkezinden taşınan sanayiciye verdiklerini, arsa, makine, işçi evleri, okul diye sıralıyor. İhracatın yüzde 14 düştüğü, iç tüketimin ise yüzde 12 oranında arttığı Çin'de devletin 586 milyar dolarlık teşvik paketi bunlarla sınırlı değil.

1990'ların parlayan yıldızı Denizli son dönemlerde iflaslarla, kapanan tesislerle ve intiharlarla gündemde. Krizde ihracatının üçte birini kaybeden şehirde 10 binlerce kişi işsiz kaldı

Birçok Anadolu ili, 1990'lı yıllarda ihracat teşvikleriyle küçük ölçekli firmalardan, köklü firmalara doğru yol aldı. Özellikle ihracata odaklanan bu firmalar kısa sürede ülkenin sayılı firmaları arasına girdi. Anadolu kentleri arasında Denizli çok öne çıktı. Ancak tekstil kenti Denizli'den son günlerde kötü haberler geliyor. İşadamları intihar ediyor, onlarca yıldır faaliyette olan, binlerce kişiye işveren firmalar batıyor.

Türkiye'nin, önde gelen şirketleri arasında yer alan tekstil firmalarının kapısına kilit vuruldu. Yüksek borçlu firmalar ilk yarayı 2000 ve 2001 krizinde yara aldı. Son global krize de sıkıntılı durumda yakalandı. Sektörde plansız yatırımlarla büyük atıl kapasiteler oluştu.

Uzakdoğu malları sektörü birçok ürün grubunda zorladı, firmalar pazar kaybetti. Aile şirketi ağırlıklı yapı kurumsallaşmadı. İkinci, üçüncü kuşağa geçenlerde çekişmeler bazı şirketleri zayıf düşürdü. Düşük kur ihracatçı firmaları zorladı. Müşteri ve pazarını korumak isteyenler zararına üretimi daha fazla sürdürmedi. Global kriz bütün bu gelişmelerin üzerine tuz biber ekti. Kriz destekleri yeterli olmadı. Kredi Garanti Fonu'ndan yararlanamadılar.

Krizin etkisiyle bankalar yeni kredi taleplerinde ağır ipotek koşulları öne sürdü, şirketler kredilerini yenileyemedi.

Bu süreç içerisinde kapanan Pagmat Grup Şirketlerinden Ayboy Tekstil Boya Fabrikası ve Delta Tekstil Konfeksiyon fabrikası İcra Kurulu Başkanı Nejat Almış ile yapılan bir değerlendirmenin kayıtları aşağıda bilgilerinize sunulmuştur.

*1. İşyerinizi kapatma kararı almanızdaki ana sebepler nelerdir?*

Orta ve uzun vadede herhangi bir beklentinin olmaması nedeni ile kapatma kararı aldık.

Para kaybetmeden önemli olan, beş yıl sonra Türkiye'den tekstil sektörünün devam edemeyeceğini düşündük.

## 2. Türkiye ve Sektörün genel değerlendirmesini yapabilir misiniz?

Şu anda o dönemlerde tahmin ettiğimiz her şeyin gerçekleştiğini görüyoruz. Sektördeki kan kaybı çok daha fazla. 4 yıl sonra bir sapma olmadı. Hiçbir şirket iyi bir performans göstermedi. Üretimle ilgili ciddi sıkıntılar oldu. İş Kanununun değişerek, Kuzey Avrupa standartlarında olması, uzak doğu ülkeleri ile rekabeti engelledi. Asgari ücretin üzerindeki verginin Avrupa ülkelerinde %20 iken bizde %42 dolaylarında olması emek yoğun işlerin Türkiye’de üretiminin devam etmesini ortadan kaldırmaya yöneltti.

Kapanma kararı aldığımızda

Mevcut sayınız: 670

Sendikali işçi sayısı: 0      Sendikasız işçi sayısı

Mavi yakalı: 550      Beyaz yakalı 120

Bay: 320      Bayan: 350

## 3. İşyerinizin kapatma sürecinde devlet kurumları (SGK-Türk İş Kurumu-Vergi Dairesi.) ilişkileriniz nasıldı?

Bu kapatma kararı Amerika’da yaşansaydı, eyalet valisi, çalışma bakanlığı, sendikalar ayağa kalkarlardı. Bizde ise siz bu işi beceremiyorsunuz şeklinde devlet büyüklerinin söylemleri ile karşılaştık.

## 4. İşyerinizde uyguladığınız bir kalite yönetim sistemi var mı?

ISO 9001 sistemi kurulmuş ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk açısından yurtdışında bulunan 8 denetim firmasından ayrı ayrı standartlarda denetim görmekteydik. Bebek ve çocuk giyim olması nedeni ile sistemlerin yaşatılması çok önemliydi.

## 5. Kapatma sürecinde iş akdi fesihlerini hangi kriterleri göz önüne aldınız?

(Kıdem süresi-emekli-evli-...) Sosyal seçim kriterleri ve kıdem süresini göz önüne aldık.

## 6. Kapatma kararını çalışanlarınıza nasıl açıkladınız?

Üst yönetim olarak önce yöneticilere, daha sonra alt kademe ile toplantılar yaparak durumumuz rakamlar ile ifade etmeye çalıştık.

7. *Kapatma sürecinde çalışanların kıdem-ihbar-yıllık izin-ücret, vb. alacaklarını taksitli mi ödediniz?*

Kıdem tutarlarını 6 taksitte ödedik.

8. *İşyerinizi kapattıktan sonra yeniden açtınız mı? Açtıysanız aynı sektörde mi?*

Açmadık.

9. *İşyerinizden ayrılan personeller şu anda hangi sektörde çalıştıklarını biliyor musunuz?*

Perakende sektörüne, mağazalara yöneldiler. Çoğu işsizlik sigortası bitiminde sigortasız olarak çalışmaya devam ediyorlar.

10. *İşyerinizin kapanmaması için hangi koşulların var olmasını isterdiniz?*

İç etkenler ve dış etkenler olarak ikiye ayırabiliriz. İç etkenler olarak da sendikal faaliyet başlamış ve iç huzurumuz bozulmuştu. Konfeksiyon şirketimiz Delta daha önce Almanlar tarafından yönetiliyordu. Şirket bizim tarafımızdan satın alınmadan önce, %10 - %30 ücretleri piyasanın üzerinde seyrediyormuş. Çalışanlarda, güvensizlik ve korku vardı.

Diğer taraftan enflasyonun artmasından kaynaklanan işçilik maliyetleri üzerindeki vergi yükünün çok olması, yurtdışında rekabet gücümüzü azaltıyordu. Bir de iç piyasada kayıt dışı çalışanlar ile haksız rekabet olması bizim iş yapmamızı engelledi.

## **2. İşyeri Kapanmalarında İnsan Kaynakları Bölümlerinin İşlevleri**

İşyerinde çalışanların bilgilendirilmesi, işyeri kapanma dönemlerinde insan Kaynaklarına çok önemli görevler düşmektedir. Bu dönemlerde, yaşanan güzel zamanlar hatırlanmaz, geleceğe dair umutlar canlı tutulamaz.

Küresel finans krizi ile başlayan süreçte pek çok şirket faaliyetlerine son verdi. Ekonomik küçülme hareketleri, şirketleri ve o şirketlerin çalışanlarını endişe ve belirsizlik içinde bıraktı. Küçülme dönemlerinde, şirketlerin en çok başvurdukları yöntemlerden biri personel azaltımı, maliyetleri doğrudan etkiliyor olması ve kısa vadede sonuç vermesinden dolayı kaçınılmaz olmaktadır. Bu süreci atlatamayan, iyi yönetemeyen şirketlerin bir sonraki devresi işyeri kapanmasıdır. İnsan Kaynakları açısından yönetilmesi çok zor olan



bir süreçtir. Yollarınızı ayırdığınız arkadaşlarınızın bundan sonrasında şirketinizin marka değerine ve imajına nasıl bir yaklaşım sergileyecekleri, birlikte bir süre daha devam ettiğiniz personelin, bu işten çıkarmalara ve şirketin uyguladığı politikalara verecekleri tepkilerin dikkatle ve titizlikle incelenmesi gereken noktalardır.

Belirsizlik ve sıkıntının hakim olduğu, kapanma öncesi süreçte güvensizlik hem çalışanlar arası mesafeye hem de üst yönetimin iş ilişkilerine negatif yönde tesir etmektedir.

Herkes birbirine kuşkuyla yaklaşırken, işten çıkarmalar, ve şirketin gidişatı ile ilgili söylentiler sürüp giderken, işveren, ekonomik nedenlerle çalışanları ile yol ayrımına geldiğinde, bunu kendilerine tüm açıklığı ile anlatabilmek, başka bir çözüm yolu olmadığı için yapılan bir operasyon olduğuna ikna etmek durumundadır. Herkesin, bir belirsizliğe doğru baktığı ne olduğuna ilişkin bir şeyler öğrenmeye çalıştığı sırada en son şeydir susmak. Zor zamanlarda konuşmak, iletişim kurmak, tekrar faaliyete geçilmesi halinde ilk işe alınacak personel olacaklarına dair mesajlar vermek, en son gemiyi terk edenlerden biri olan İnsan Kaynakları Yöneticisinin en zor görevlerinden biridir. İşten çıkarılan çalışanlar ve aileleri direk zarar görürken, karar merciindeki yöneticiler de aynı zamanda çıkarmaların maddi ve manevi yük ile stres yaşamaktadır. İşin asıl ağır kısmı, kapanışın duygusal yükünü sırtlanmaktır.

Zorunlu işten çıkarmalar işini kaybeden çalışanlar üzerinde travmatik bir etki yapmakla birlikte, genelde doğrudan kusuru olmayan kişileri ilgilendirdiği için, işten atma uygulamasından farklıdır. Çıkarılanlar çoğunlukla kurallara uyan düzgün işçilerdir. Üretken ve işini iyi yapan kişilerdir. Özveriyle çalışan sadık işçilerdir. Hatta aralarında insan kaynaklarının dostları da bulunabilir. Bu durumda asıl sorumlusu pazardaki iniş çıkışlar, şirketler arası birleşme ve el değiştirme, rekabet gücü yüksek küresel baskısı gibi dış etkenlerdir.

İşyerlerinin kapanmasında şu adımları sırayla izlemek insan kaynaklarının işini kolaylaştıracaktır.

1. Sorunun boyutlarının tespiti ve hangi bölümlerin önce etkileneceğinin belirlenmesi
2. Çıkarılacak işçiler için geçici bir liste yapılması

3. Bütün çalışanların bilgilendirilmesi
4. Çıkarılacakların kesin listesinin yapılması
5. Çıkarılacak işçilerin bilgilendirilmesi
6. Çıkarılacak işçilere yeniden işe yerleştirme konusunda yardım etme
7. İşten çıkarma evresinde, ihbar ve kıdem tazminatları paketini, devam eden menfaatlerini ve şirketin sunduğu zorunlu çıkarma destek programların açıklanması, hukuki evrakların hazırlanarak imzalatılması
8. Ayrılan işçilere binanın çıkışına kadar bizzat eşlik edilerek, başarılar dilenmesi
9. Geride kalanları toplayıcı olmak.

Krizi hafife almaksızın, gereken ekonomik ve stratejik önlemleri alabilen, bununla birlikte kriz sırasında ve sonrasında yapılacakları, planlayabilen şirketler gün gelip ortalık süt liman olduğunda, en önde yer alabilecek, sektöre ve pazara yön veren aktörlerden biri olabilecektir.

## SONUÇ

Ülkemizin ard arda yaşadığı bu son iki kriz sonucunda, ulusal gelir düzeyinde büyük düşüşler yaşanmış, dış borç yükü artmış, iç borç ve faizlere ek yükler gelmiş, üretim miktarı düşmüş, yoğun işyeri kapanmaları yaşanmıştır.

Son yıllara damgasını vuran hem küresel hem de ülkemizde yaşanan krizler, diğer faktörlerle de ilgili olmakla birlikte; daha çok ekonomik ve siyasi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca bir ülkede yaşanan ekonomik krizle o ülkenin siyasi istikrarı arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle; genellikle, ekonomik kriz yaşayan ülkelerde aynı zamanda siyasi istikrarsızlık ve çalkantılara da tanık olunmaktadır.

Ülkemizde zaten geçmişten beri süregelen ve artık kronik bir hal alan bir işsizlik sorunu yaşanmaktadır. Hatta son yıllarda ülkemizde yaşanan bu sorunun artık nitelik değiştirerek, işsizlik sorunu olmaktan çıktığı ve bir “istihdam sorunu”na dönüştüğü ifade edilmektedir. Nitekim; ülkemizde işsizlik sorunu; bir taraftan az gelişmiş bir emek piyasası, diğer taraftan kırsal kesimde geniş aile düzeni ve kentsel kesimde ise, kayıt-dışı istihdam biçimlerinin yaygınlaşmasıyla; yani üretken olmayan istihdam biçimlerinin giderek artması nedeniyle; bir istihdam sorununa dönüşmüştür. Bu bakımdan, ülkemizde işsizlik sorunu yerini yoksulluğa terk etmekte ve nitelik değiştirerek istihdam sorunu haline gelmektedir.

Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri ise, mevcut soruna yeni işsizler eklemek suretiyle; durumu adeta içinden çıkılmaz bir hale getirmiştir. Nitekim, yaşanan son krizler sonrası her100 kişiden 12’sinin işini kaybettiği, mevcut işsizlere yaklaşık 1 milyon kişinin eklendiği, işsizlik oranının % 6’lardan % 10’lara yükseldiği, kadın işgücünün %33’nün işsiz kaldığı, özellikle de eğitim düzeyi yüksek, nitelikli işgücünün üçte birinin işsiz kaldığı, en fazla etkilenen sektörlerin ise; bankacılık ve finans, sanayi ve hizmetler olduğu ifade edilmektedir. Bir başka deyişle; ülkemizde yaşanan son iki kriz, mevcut istihdam sorununa, “ kriz işsizliği” adı verilen bir başka sorun yumağının eklenmesine yol açmıştır.

Kriz dönemi tedbirlerinin geri çekilmesi ile ortaya çıkan yavaşlatıcı etki ile nümüzdeki yılın hiç de kolay geçmeyeceği tahmin edilmektedir. Merkez bankaları faizleri daha uzun süre düşük tutsalar bile bunun tek başına ekonomik canlanmanın hız kesmeden

devam etmesine yeterli olmayacağı düşünülüyor. Bu çerçevede içinde düşündüğümüzde, 2009 ilkbaharından itibaren güçlü önlemlerle ayağa kaldırılan dünya ekonomisinin, 2010'un ikinci yarısından başlayarak kendi doğal dinamiklerine dönme sürecine gireceğini, bir süre daha düşük büyüme hızlarıyla yetinileceğini kabul edebiliriz.

Gözlerimizi global gelişmelerden ülkemize çevirdiğimizde ise finans sektörünün sağlığını korumasının en önemli avantajımız olduğunu görüyoruz. Ancak dış talebin düşmesinden ileri gelen ihracat azalışı ve global kaynak darlığının yol açtığı fon akışı yavaşlaması, büyümemizi olumsuz etkileyerek, reel sektörümüzün sıkıntıya düşmesine neden oluyor. Önlem olarak, gerek Merkez Bankası'nın gerekse hükümetin, hemen hemen tüm ülkelerde benimsenen uygulamalar paralelinde davrandığımızı izliyoruz. Alınan önlemlerin diğer ülkelere benzer bir sonucu olarak faizlerde büyük düşüş yaşanıyorsa da, bu durumun iç talebi canlandırmakta yetersiz kaldığını gözlemliyoruz.

İleriye baktığımızda, kendimizi diğer ülkelere ayarlayarak daha yüksek bir büyüme hızı yakalayabilmemiz için, iç talep artışından yararlanabileceğimizi görebiliriz. Ancak, bunun gerçekleşebilmesi için iç kaynaklarımız yeterli olmayacağından, mutlaka daha fazla dış kaynak çekmek zorundayız.

Bunu yapabilmek için de öncelikle, mali politikaların çok açık, net ve güven verici nitelikte olması gerektiğini söyleyebiliriz. Kriz öncesi yıllarda çok başarıyla uygulanan harcama disiplininin önümüzdeki dönemde de özenle sürdürülmesi temel önem taşıyor. Aksi takdirde, bütçe finansmanının sağlanabilmesi için borçlanmanın artması, vergi yükünün ağırlaşması, böylece özel sektöre giden kaynakların daralması ve özel tüketim artışının yetersiz kalması da kaçınılmaz olacaktır.

İnsan kaynakları yöneticilerine bu dönemlerde eskisinden daha çok görevler düşmektedir. Kar oranları, tazminatlar/ödemeler, yetkinlikleri ve beceri kullanma fırsatları ve iş ortamında kendini güvende hissetme gibi faktörler çalışanların bağlılık ve memnuniyet duygusunu hissetmeleri için gerekli gördükleri etkilere sahiptir.

## KAYNAKLAR

- Alp, M.:** İş Sözleşmesinin Değiştirilmesi, Ankara 2005.
- Alpagut, G.:** Mesleki Anlamda Geçici İş İlişkisi, Sınırlamadan Teşvik'e, Tuncay'a Armağan.
- Armstrong, M.:** A Handbook of Personnel Management Practice, London 1993.
- Armstrong, M.:** Employee Reward, London 1990.
- Artan, S.:** Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir 1981.
- Aydın, U.:** Uluslararası Hukukta ve Türk Hukukunda İşverenin İflası Halinde İşçi Alacaklarının Korunması, İHD, Ankara.
- Aykaç, B.:** İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara 1999.
- Başbuğ, A.:** İş Sözleşmesinin Değişen Şartlara Uyarlanması, İstanbul 2007.
- Barut, Ö.:** Hay Group Uluslar arası Yönetim Ücret Raporu, İstanbul 2009.
- Barutçugil, İ.:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Mart 2004.
- Budak, G.:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir 2004.
- Canbolat, T.:** Türk İş Hukukunda Asıl İşveren- Altı İşveren İlişkileri, İstanbul 1992.
- Çankaya, O.G./Çil, Ş.:** İş Hukukunda Üçlü İlişkiler, Ankara 2006.
- Çelik, N.:** İş Hukuku Dersleri, İstanbul 2003.
- Çelik, N.:** İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gerekleri Sebebiyle İş sözleşmesinin İşverence Feshinde Eşit Davranma Borcu, Sicil, Aralık 2006.
- Cengiz, İ.:** Türk Hukukunda Toplu İşçi Çıkarma, Ankara, Ocak 2009.
- Centel, T.:** Kısa Çalışma, İstanbul 1992.
- Cenzo, D.: Robbins, S.,** Human Resource Management, John Wölley, New York 1996.
- Çil, Ş.:** İş Kanunu Şerhi, Eylül 2007.
- Çoşkun, A.:** .Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Eylül 2006, İstanbul.

- Demir, F.:** Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması, 4. Baskı, İzmir 2005.
- Eklund, B.:** "Cramming with E-Learning Advocates," Red Herring, 2001.
- Ekonomi, M.:** İşyerinin Bir Bölümün Devri ve İş İlişkisine Etkisi, Esener'e Armağan Ankara 2000.
- Ekmekçi, Ö.:** İş Güvencesi.
- Eraltuğ, A.:** Avrupa Birliği Hukukunda İşverenin İşçilere Bilgi verme ve Danışma Yükümlülüğü, TİSK Akademi, Ankara 2007, Cilt:2, Sayı:4.
- Eraltuğ, A.:** İşe Bağlı Stres ve Hukuksal Sonuçları, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2008, sy. 19.
- Ergin, F.:** İktisat Ansiklopedisi, Cilt II, İstanbul 1973.
- Eraslan, E./Algün, O.:** İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 20, No 1, 2005.
- Evans, C.:** Managing For Knowledge: HR's Strategic Role, London, 2003.
- Eyrenci/Taşkent/Ulucan:** Bireysel İş Hukuku, İstanbul 2006, sy.183.
- Flippo, E.B.:** Personel Management, New York, 1984.
- Hamil, J.:** Multinational Corporations and industrial Relations in The UK, Employee Relations, Sayı 5, 1984.
- Gök, S.:** 21. yüzyıl da insan Kaynakları Yönetimi, 2006.
- Gürün, F.:** Globalleşme ve Çok Uluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri, Ankara 2001.
- Gümbüşoğlu, R.:** İşletme Gereklere, Ücretsiz İzin, Çalışma Koşullarında Değişiklik ve Sözleşmenin Feshi, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2006, sayı: 12.
- Gürüz, D./Yaylacı, Ö.G.:** İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Mart 2009.
- Güzel, A.:** İşyerinin Değişmesi-İşyerinin Devri ve Hizmet Akitlerine Etkisi, İstanbul 1987.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.:** Translating Strategy İn to Action: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Pres, Boston 1996.

- Kara, E.:** İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Geçerli Nedenle Feshi ve Sonuçları, Ankara 2008.
- Karaevli, A.:** Yönetici Yedekleme Planı Bir Örgütün Değişim Kapasitesini Nasıl Azaltabilir? Kurumsal Bir Model, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2005, Cilt:5, Sayı: 2.
- Kılınçoğlu, M.:** İlke Kararları Işığında İş Hukukunda Temel Kavramlar, Ankara 2009.
- Kılınçoğlu, M./Şenocak, K.:** İş Kanunu Şerhi, Ankara, Ocak 2008.
- Kıngır, S./Gün, G.:** Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları, EKEV Akademi Dergisi, Yıl:11, sy.30.
- Koca, H.:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul 2008.
- Korkut, L.:** Anayasal Bakış açısından Özelleştirmeler ve Hukuk, Ankara Barosu, Uluslararası Hukuk Kurultayı, Ankara 2008, sy. 182.
- Kozak, M./Güçlü, N.:** Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, cilt: 8, sayı: 2, 2008, sy. 39-56.
- Köseoğlu, A.C.:** İşyerinin Kapanmasının İş Sözleşmelerine Etkisi, İstanbul, Aralık 2004.
- Köseoğlu, C.A.:** Özelleştirme ve İş Kaybı Tazminatı, A.Tuncay'a Armağan, İstanbul, Mayıs 2005, sy. 93.
- Köseoğlu, A.C.:** İşyerinin Kapanması, Sicil, Aralık 2006.
- Kreitner, R./Kinicki, A.:** Organizational Behavior, 1989, Boston.
- Kurt, R./Tezel, A.:** En Son Tebliğ ve Yönetmelikler Doğrultusunda Sosyal Güvenlik Reformu Yorum ve Açıklaması, Ankara, Ocak 2009.
- Işıklı, A.:** İş Hukuku, Ankara 1996.
- Milkovich, G./Newman, J.M.:** Compensation, Boston 2002.
- Mark. L./Cyntha, A.:** Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Mayıs 2004.
- Mollamahmutoğlu, H.:** Türk Hukukunda Lokavt, Ankara 1993, sy. 43.
- Mollamahmutoğlu, H.:** İş Hukuku, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Ankara 2008.
- Moorhead, G./Griffin, R.W.:** Organizational Behavior:Managing People and Organizations; Dallas1992.

- Narmanlıoğlu, Ü.:** İş Hukuku Ferdi İş İlişkileri, İzmir 1994.
- Odaman, S.:** Fesihden Sonra İşyerinin Kapatılmasının Fesih Sonuçlarına Etkisi, Sicil Aralık 2007. S. 74.
- Odaman, S.:** Türk İş Hukuku açısından Ödünç İş İlişkisi Kavramı, İstanbul 2007.
- Okur, M.E.:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama, İstanbul 2002.
- Özçelik, O.:** Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2008, İstanbul.
- Özden, M.C.:** İK Şapkalı Yönetici, İstanbul, Mart 2008.
- Peters, T.:** Executive Excellence, 2001, Yıl: 4, sy: 47.
- Pode, M.:** Human Resources Management in an Internatiol Perspective, International Journal of Human Reosurce Management, 1990.
- Reisoğlu:** TİSGLK Şerhi.
- Selamoğlu, A.:** İşçi Sendikacılığının gücündeki Değişim, Ankara 1995.
- Subaşı, İ.:** İşyerinin Kapatılması Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden ve İş Güvencesi İlişkisi, Sicil, Eylül 2007.
- Sumer, H.H.:** Toplu İş İlişkileri Açısından Yargıtay'ın 2007 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, İstanbul 2009.
- Sur, M.:** Yargıtay'ın İş Hukuka İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi, Ankara 2009.
- Süzek, S.:** İş Hukuku, İstanbul 2008.
- Süzek, S.:** İşçilerin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Hakları ve Yükümlülükleri, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Haziran 2005.
- Süzek, S.:** İş Güvenliği Hukuku, Ankara 1985.
- Süzek, S.:** İşyerinin Kurulması, Faaliyetinin Durdurulması ve Kapatılması, Prof. Dr. Nuri Çelik'e Armağan, İstanbul 2001.
- Şahlanan, F.:** Şirket Birleşmelerinde İşletme Gerekleri ile İş Akdinin Feshi, Sicil, Aralık 2006.
- Şahlanan, F.:** Soru ve Cevaplarla Çalışma Hayatı ve İlgili Kanunlar, İstanbul 2000.



**Şahlanan, F.:** KİT Personel Seçimi, Türkiye’de Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu, Ankara 2003.

**Şakar, M.:** İş Hukuku Uygulaması, İstanbul 2003.

**Tahiroğlu, F.:**Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, Ekim 2002.

**Taşman, B.:** Bireysel İş Hukuku, İstanbul 1998.

**Tuncay, C.:** İş Kanunu Tasarısındaki Ödünç İş İlişkisi ve Eleştirisi, Mercek, Nisan 2003.

**Tunçomağ K.:** “Türk Hukukunda İstihdam Güvencesi Konusunda Bir Reform İhtiyacı ve Bazı Öneriler” İdare Hukuku ve İlimler Dergisi, Sarıca’ya Armağan, Yıl: 3, Sayı: 1-3, 1982, İstihdam Güvencesi, sy. 219.

**Ulucan, D.:** İş Mücadelesinin Hizmet Aktine Etkisi, İHD, C.II, Nisan-Haziran 1992, sy. 165.

**Wills, T./Guerrin/Bernard G.:** Career Systems As A Configuration Of Career Management Activities, Academy Of Management Journal, 1992.

**Yenisey, K.D.:** İş Hukukunda İşyeri ve İşletme, İstanbul 2007.

**Yıldırımoglu, H.:** İşyerinin kapatılması ve Yasadışı Lokavt Uygulaması, Sicil, Haziran 2007.

**Zaim, S.:** Çalışma Ekonomisi, İstanbul 1992.

[www.hr.blr.com](http://www.hr.blr.com)

[www.personneltoday.com](http://www.personneltoday.com)