



STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞ HUKUKUNUN ÖNEMİ* THE IMPORTANCE OF LABOR LAW IN TERMS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Fatih KARCIOĞLU**
Ceyhun SERÇEMELİ***

Öz

Çalışma hayatının temel belirleyicileri arasında yer alan İş Hukuku alanında yaşanan gelişmeler, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi açısından son derece kritik bir öneme sahiptir. Öyle ki, İnsan Kaynakları departmanlarınca İş Hukuku alanında yapılabilecek hatalar veya gözden kaçırılan güncel gelişmeler, işletmeler açısından telafisi güç zararlara neden olabilmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Avrupa Birliği vb. uluslararası kuruluşlarca çeşitli kararların alınması, İş Hukuku alanında uluslararası sözleşmelerin kabul edilmesi gibi önemli gelişmeler, devletlerin de İş Hukuku alanında bazı önlemler almasına ve mevzuatlarında değişiklikler yapmasına sebep olmaktadır. Ulusal ve uluslararası alanda İş Hukuku açısından yaşanan gelişmelerin takip edilmesi de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi için önemli hale gelmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanı ile İş Hukuku disiplini arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Çalışmada, güncel gelişmeler ve örnek içtihatlar ışığında İş Hukukunun Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi açısından önemi araştırılacak ve İş Hukuku alanında yapılabilecek hataların maliyeti üzerine kısa bir değerlendirmede bulunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: İş Hukuku, İnsan Kaynakları Yönetimi, Maliyet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargıtay Kararları.

Abstract

Developments in the field of Labor Law, which is one of the main determinants of working life, have an extremely critical prescription in terms of Strategic Human Resources Management. As a matter of fact, errors in the field of labor law or recent developments overlooked by the Human Resources departments can cause irreparable damage to the enterprises.

International organizations such as the International Labor Organization (ILO), European Union are making various decisions such as making decisions and accepting contracts, causing governments to take some measures in the field of Labor Law and to make changes in their legislation. Follow-up of developments in terms of Labor Law at national and international level has become important for Strategic Human Resources Management.

There is a close connection between the field of Strategic Human Resources Management and the discipline of Labor Law. In this study, the importance of Labor Law in terms of Strategic Human Resources Management will be investigated in the light of current developments and case law, and a short assessment will be made on the cost of mistakes in the field of Labor Law.

Keywords: Labor Law, Human Resources Management, Cost, Strategic Human Resources Management, Supreme Court Decisions.

GİRİŞ

Sanayileşmenin ardından yaşanan gelişmeler zamanla personel yönetimine duyulan ihtiyacı artırmış ve bu konuda birçok çalışma yapılarak personel yönetimi alanındaki açık giderilmeye çalışılmıştır. Küreselleşen dünyada yaşanan gelişmeler neticesinde İnsan Kaynakları Yönetimi sistemi oluşmaya başlamış, Klasik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı da zamanla yerini Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına bırakmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına dönüşümde etkili olan faktörlerden birisi de İş Hukuku alanında yaşanan gelişmeler olmuştur.

İşçi-işveren ilişkilerini düzenleyen İş Hukuku disiplini, sanayileşmenin hızlı gelişimi neticesinde ortaya çıkan işçi ihtiyacı karşısında, işçilerin korunabilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. 19. asrın başında kapitalist sistemin ünlü ilkesi "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" kuralının uygulanmaya çalışılması tam bir serbestlik gerektirdiğinden işçiler çok ağır şartlar altında çalışmak zorunda bırakılmışlardır (Aktan, 1995, 4-5). Bu gelişmeler ışığında ortaya çıkan İş Hukuku alanında, insanların sosyal yönü de göz önüne alınarak birçok düzenleme yapılmaya çalışılmış ve kapitalizm sisteminin getirdiği ağır çalışma koşullarına karşı işçilerin korunabilmesi açısından bir takım tedbirler alınmaya çalışılmıştır.

İş Hukuku alanında yaşanan gelişmeler üç koldan devam etmiştir. Bunlardan birincisi devletin kanunlar marifetiyle tedbirler alması, ikincisi işçi ve işverenlerin kendi kendine yardımını esas alan

* Bu çalışma, Uluslararası Uygulamalı İşletme, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Sempozyumu'nda sözlü olarak sunulan "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Hukukunun Rolü ve Önemi" başlıklı bildirinin güncellenmiş ve geliştirilmiş halidir.

** Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

*** Arş. Gör., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.



sendikaların kurulması, üçüncüsü ise milletlerarası girişimlerle uluslararası alanda alınan tedbirler olmuştur (Çelik, 2010, 5). İşçi, işveren ve devletler açısından yaşanan bu önemli gelişmeler, iş hayatında önemli bir belirleyici haline gelmiştir. Neticede işletmeler bu gelişmelere uygun olarak çeşitli tedbirler almak zorunda kalmış, örgütlenmelerini düzenlemelere uygun hale getirmek zorunda kalmışlardır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının gelişimi açısından konuya bakıldığında ise, işletmeler, günümüz rekabetçi piyasa koşulları altında ortalamanın üzerinde kar elde edebilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için İnsan Kaynakları Yönetimi alanında stratejik düşünmek zorunda kalmaktadırlar. Değişimin hız kazandığı söz konusu şartlar altında, İnsan Kaynakları Yönetimi departmanlarının bu değişim ve dönüşüm sürecine ayak uydurabilmesi için örgütlerin stratejik hamleler yapmaları gerekmektedir. Bu değişim süreci, belirttiğimiz gibi İş Hukuku alanında da çok hızlı yaşanmaktadır.

Endüstri 4.0 döneminin yaşanmakta olduğu güncel çalışma şartları göz önüne alındığında, özellikle son dönemlerde iş hayatında ortaya çıkan ihtiyaca yönelik olarak, esnek çalışma saatleri, evde çalışma, kısmi zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerine duyulan ihtiyacın arttığı gözlemlenmekte, İş Hukuku alanında da bu değişimler paralelinde tedbirler alınmaktadır. İşletmelerin de İş Hukuku alanında yaşanan bu gelişmelere ayak uydurabilmeleri için gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bu noktada büyük önem arz etmektedir.

Çalışmada öncelikle İş Hukuku ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarının gelişim sürecine değinilecektir. Ardından çalışma hayatında ortaya çıkan güncel gelişmelerin iş hukukuna yansımaları dikkate alınarak stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı açısından önemi vurgulanacak ve örnek içtihatlar ışığında iş hukuku alanında yapılabilecek hataların işletmelere maliyeti üzerine değerlendirmelerde bulunulacaktır.

1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE İŞ HUKUKU DİSİPLİNİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Personel yönetimi anlayışının hâkim olduğu geleneksel dönemin ardından, zamanla insan kaynakları yönetimi anlayışı ön plana çıkmış; sosyal ve ekonomik hayatta yaşanan gelişmeler neticesinde insan kaynakları yönetimi anlayışı da stratejik bir boyut kazanmış ve gelinen aşamada stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır (Çınar ve Karcioğlu, 2015). Bu açıdan personel yönetimi anlayışından stratejik insan kaynakları anlayışına geçiş sürecine kısaca bakmakta fayda vardır.

Personel Yönetimi anlayışı kısaca tanımlanacak olursa, bir kurumdaki insan kaynağının planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi süreçlerinin bütününden oluşan bir yönetim anlayışı olduğu ifade edilebilir. Bu süreç, personel alma, eğitime ve değerlendirmeyi de kapsamaktadır. Bu tanımdan hareketle, söz konusu süreç üzerinde aktif rol oynayan ve yönetimin işgücü faktörünün üst katmandaki pozisyonlarında bulunan kişiler ise "Personel Yöneticisi" tabiriyle ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında personel yöneticileri, personele ilişkin birimlerin yöneticileri veya personeli yönetme fonksiyonunu yerine getiren görevliler olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 2011, 237-238).

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ise, özellikle 1980'li yıllar itibariyle özel sektör veya kamu yönetimi içerisinde "Personel Yönetimi" ile aynı anlamda kullanılmaya başlanmış olsa da, kurumsal anlamda yerine getirilen işlevler bakımından bu kavram personel yönetiminden çok daha farklı bir kavram olarak görülmüştür. Günümüz iş hayatında özel sektörle birlikte kamu alanında da insan kaynağı, artık en önemli yatırım araçlarından biri olup, kamu yönetiminde de hizmet sınıfı niteliğiyle üretim aracı olarak değerlendirildiğinden, "Personel" kavramı yerine "İnsan Kaynağı", "Personel Yönetimi" kavramı yerine de "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramları kullanılmaktadır (Tortop vd., 2013, 11).

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir disiplin olarak, işletmelere işgücünün sınavla alınması, atanması, yer değiştirmesi ve yükseltilmeleriyle birlikte hizmet içi eğitimi, özlük hakları, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, sicil, disiplin ve ödüllendirme işlemleri ve nihayet emekliliği gibi işlemleri kapsamaktadır. Söz konusu tanımlama, personel yönetimi tanımına benzemekle birlikte disiplin alanı olarak farklılıklar içermektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, zamanla gelişen yeni bir yaklaşım alanı olarak personelin eğitimi, geliştirilmesi, maksimum faydayı sağlayacak şekilde istihdam edilmesi, beşeri sermayesinin artırılması yoluyla yüksek düzeyde faydaya ulaşılması, insan kaynağının sosyal yönünün dikkate alınması gibi yönleriyle farklı ve kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Personel Yönetimi anlayışındaki çeşitli yetersizlikler, kapsamın genişletilmesini ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" anlayışına yönelmeyi gerektirmiştir (Bingöl, 2016).



Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ise, insan kaynağının işletmelerin stratejik başarıları açısından en kritik faktörlerden biri olduğuna yönelik düşünceden hareketle, çeşitli İKY fonksiyonlarının stratejik düşünceyle birleşmesiyle, klasik insan kaynakları yönetimi anlayışından daha geniş kapsamlı, makro ölçekli bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Martel ve Carrol, 1995, 253). Bu durumun tersi personel yönetimi anlayışı içerisinde görülmektedir. Geleneksel personel yöneticisi olaylara işletme içerisindeki bölümlerin ve alt birimlerin birbirine uyumunu amaçlayan mikro bakış açısına sahiptir. Stratejik insan kaynakları yöneticisi ise daha çok makro düzey üzerinde durmakta, personel politikalarının işletme stratejilerini güçlendirecek şekilde hazırlanmasına yönelik olarak çalışmaktadır (Yüksel, 1998, 19). Buradan da anlaşıldığı üzere klasik personel yönetimi anlayışı içerisinde mikro düzeyde kısa döneme odaklanan bir faaliyet bulunmaktayken, stratejik insan kaynakları anlayışı makro düzeyde bir anlayıştır. Stratejik yönetim, işletmelerin genel olarak günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmelerin uzun dönemde yaşamını sürdürmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir (Okumuş vd., 2014, 32).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi tanımlaması yapılırken literatürde, reaktif, proaktif ve uyum/bütünleşme olmak üzere 3 yaklaşımdan faydalandığı ifade edilmektedir. Reaktif yaklaşımda, İnsan Kaynakları Yönetim fonksiyonu işletme düzeyindeki stratejilere adapte olur. Söz konusu durumda öncelikli olarak bu stratejiler belirlenir ve stratejilere göre İnsan Kaynakları politikaları ve uygulamalarına uyum kazandırılır. Proaktif yaklaşıma bakıldığında, bu noktada İnsan Kaynakları yöneticileri strateji belirlenmesi sürecine aktif olarak katılmakta olup söz konusu strateji belirlenirken İnsan Kaynaklarının özellikleri göz önünde tutulur. Bütünleşme/uyum yaklaşımında ise, İnsan Kaynakları Yönetim politikaları ve işletme stratejileri arasında belirli bir uyum bulunmakta olup işletmeyle bütünleşme söz konusudur (Bratton, 2001, 48).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında, stratejik amaçlarla insan kaynağının özellikleri arasında bir bütünlük sağlanması amaçlanmaktadır. Bu noktada, İnsan Kaynakları Yönetimi ve işletme stratejileri arasında belirli bir uyum ve iki taraflı bir bütünleşme olması dikkate alınmaktadır. Yapılan bir araştırmada, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi tanımlaması yapılırken öğretide genel olarak dört yaklaşım izlendiği gözlemlenmiştir. Bunlar strateji odaklı, karar odaklı, içerik odaklı ve uygulama odaklı yaklaşımlar olarak ifade edilmektedir (Kazmi ve Ahmad, 2001, 134-138).

Personel Yönetimi anlayışından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçiş süreci üç döneme ayrılarak özet olarak bakıldığında, birinci dönemde Personel Yönetimi anlayışının bir kayıt tutma dönemi olduğu, işe başvuruların incelendiği, çalışanların dosyalarının hazırlandığı vb. konularda yoğunlaşıldığı görülmektedir. İkinci dönemde ise, devletin iş yaşamına getirdiği düzenlemeler nedeniyle personel yönetimi birimleri yasal sorumluluklar yüklenmiş, işçi işveren ilişkilerinin düzenlendiği bir dönem olmuş ancak İnsan Kaynakları Yönetim faaliyetleri getirisi olmayan faaliyetler olarak algılanmıştır. Nihayetinde üçüncü dönemde, uluslararası rekabetin artması, işçi başına verimliliğin düşmesi, daha çok sayıda kadının iş hayatına girmesi gibi nedenlerle rekabetçi üstünlük sağlamak ve bu üstünlükleri sürdürmek insan kaynaklarının sorumlulukları arasına girmiştir. Bu dönemde insan kaynakları rekabet üstünlüğünü sağlayıcı, firma değerini artırıcı unsur olarak görülmüştür. Stratejik kararların alınmasında insan kaynakları ön plana çıkmıştır (Yüksel, 1998, 20). Bu açıdan stratejik yönetim anlayışı, bugün ile gelecek arasında ilişki kuran önemli bir köprü olduğu kadar, süreklilik gerektiren ve bu açıdan özen gerektiren döngüsel bir süreçtir (Okumuş vd., 2014, 36).

Klasik personel yönetimi anlayışı, yukarıda kısaca aktarılan süreç içerisinde yerini stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. Bu noktada işletmenin stratejik amaçları ile insan kaynakları yönetiminin bir uyum içerisinde bulunması gerektiği açıktır. Buradan hareketle işletmeler açısından bağlayıcı bulunan en önemli normlar arasında yer alan İş Kanunu ve İş Hukuku alanında yaşanan gelişmelerin takip edilmesi ve kurallara uygun hareket edilmesi, insan kaynakları yönetim departmanları için kaçınılmaz olmaktadır. Öyle ki, hukuki açıdan yapılabilecek hatalar işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında çok büyük problemlere neden olabilmektedir. Ayrıca İş Kanununun getirdiği belirli sayıda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu vb. düzenlemeler de insan kaynakları yönetimi alanında işletmelere fırsat eşitliğini sağlama olanağı tanımakta ve işletme içerisindeki sosyal eşitsizlikleri giderme misyonu yüklemektedir (Yüksel, 1998, 25). Bu nedenlerle İş Hukuku disiplininin İnsan Kaynakları Yönetimi alanında en önemli belirleyiciler arasında yer aldığını söylemek kabul edilebilir bir durumdur. Bu noktada İş Hukuku disiplininin gelişim sürecine kısaca bakılması faydalı olacaktır.

İşçi ve işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen bir hukuk dalı olan İş Hukuku, belirli bir iş sözleşmesine göre, işverene bağlı olarak yapılan çalışma nedeniyle meydana gelen hukuki ilişkileri



düzenlemektedir (Aktay vd., 2009, 39). İşçi ve işveren arasındaki ilişkileri düzenlemesi sebebiyle İş Hukuku alanı daha ziyade Sanayi Devrimi'nin ardından gelişen bir hukuk dalı olarak görülmektedir. Söz konusu dönemin zorlu koşulları içerisinde yaşanan gelişmeler, yeni bir sınıf olarak işçi sınıfının ortaya çıkmasını sağlamış ve bu sınıfın iş hayatında hukuki açıdan korunması ihtiyacı da İş Hukuku alanının meydana gelmesini sağlamıştır (Güven ve Aydın, 2010, 1; Altan, 2009, 41).

Devletler aldıkları bazı sosyopolitik önlemler marifetiyle iş hayatını disiplin altında tutmayı ve buna bağlı olarak bozulmaya başlayan toplumsal düzeni korumayı amaçlamışlardır. Devletlerin iş hayatına müdahaleleri öncelikli olarak İngiltere'de; ardından Avrupa'da görülmeye başlanmış ve özellikle korunması gereken kadın ve çocuk işçilere yönelik bir takım tedbirler alınmıştır (Güven ve Aydın, 2010, 2-3). Birinci Dünya Savaşı'nın başlangıcı ile birlikte İş Hukuku disiplinine ilişkin ulusal ve uluslararası düzenlemeler açısından aksaklık yaşanmış ancak savaşın ardından imzalanan Versailles Barış Anlaşması ile Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Organization-ILO) kurulmuş ve sorunlara uluslararası alanda çözüm bulunmaya çalışılmıştır. ILO günümüzde de çalışma hayatına ilişkin en önemli kuruluşlar arasında yer almakta ve iş hayatına ilişkin çeşitli standartların sağlanması açısından çalışmalarına devam etmektedir (Güven ve Aydın, 2010, 4).

Dünyada bu gelişmeler yaşanırken, Türkiye'de İş Hukukunun tarihsel gelişimine bakıldığında ise, İş Hukukunun doğuşunun, sanayileşme sürecindeki farklılığa bağlı olarak Batı Avrupa'ya nazaran oldukça geç bir döneme rastladığı görülmektedir. İmparatorluk, 19. yüzyılın ikinci yarısında sanayileşmeye başlamış, içinde bulunulan ağır ekonomik, sosyal ve siyasal sorunlar nedeniyle sanayileşme alanında Cumhuriyet Dönemine kadar önemli nitelikte bir gelişme görülememiştir (Şakar, 2003, 9). Cumhuriyet'in ilanından sonra İş Hukuku ile ilgili kanunlar çıkarılmaya başlanmıştır. Sanayileşmenin başlamasının ardından 1930 yılından sonra çalışma ilişkilerini düzenlemek amacıyla yapılan hazırlıklar neticesinde 08.06.1936 tarih ve 3008 sayılı İş Kanunu kabul edilmiş ve günümüze kadar İş Hukuku alanında birçok önemli hukuki düzenleme yapılmıştır (Aktay vd., 2009).

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, uzun dönemli makro bakış açısının hâkim olduğu bir disiplin olarak işletmelerin, ortalamanın üzerinde kar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama amaçlarına yönelik olarak çeşitli tedbirlerin uygulandığı bir anlayıştır. Stratejik yönetim sürecinde, işletmelerin stratejik analiz kapsamında iç ve dış çevre analizi yapmaları gerekmektedir. Dış çevre analizi kapsamında ise, yasaların ve özellikle iş hukuku alanında yaşanan gelişmelerin takip edilmesi, büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin uzun dönemli bakışa sahip olmaları, aynı zamanda iş hukuku alanında muhtemel ulusal ve uluslararası değişiklikleri takip etmelerini de gerektirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014, 56-83). Bu açıdan stratejik insan kaynakları yönetimi ile iş hukuku disiplini arasında sıkı bir bağ bulunduğu görülmektedir.

2. GÜNCEL GELİŞMELER IŞIĞINDA İŞ HUKUKUNUN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ VE İŞ HUKUKU ALANINDA YAPILABİLECEK HATALARIN MALİYETİ

Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi sistemine geçiş süreci ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının oluşmasında en önemli faktörlerden birisi iş hukuku alanında yaşanan gelişmelerdir. Dünyada ve ülkemizde sanayileşmenin ardından yaşanan hızlı gelişim süreci paralelinde, işçi işveren ilişkilerini düzenleyen iş hukuku alanında da yukarıda ifade edildiği gibi hızlı bir gelişim süreci yaşanmış ve yaşanmaya devam etmektedir. İşletmeler de bu gelişmeler karşısında stratejik hamleler yapmak zorunda kalmakta ve örgütlenme politikalarını bu gelişmelere uygun şekilde yürütmek zorunda kalmaktadırlar. Öyle ki iş hukuku alanında yaşanan gelişmelerden uzak kalan işletmeler hem rekabet açısından rakip firmalar karşısında geride kalmakta hem de çalışma koşulları ve örgütlenme biçimi yürürlükteki mevzuata uygun olmayan işletmeler ciddi tazminatlar ödemek zorunda kalmaktadırlar. Konuya ilişkin bir örnek verilmesi mümkündür. Geçtiğimiz dönemlerde Antalya'da yapılan bir denetimde yasa gereği bir avukatla sözleşme imzalaması gereken anonim şirketlerden birçoğu yasaya aykırı hareket ettiğinden binlerce şirket yıllık 35 bin lirayı aşan cezayla karşı karşıya kalmıştır (hukukihaber.com, 2017). Buradan da anlaşıldığı üzere güncel mevzuatı ve özellikle iş hukuku alanında yaşanan gelişmeleri takip etmemek ve işletme stratejilerini bunlara uygun olarak geliştirmemek şirketler açısından büyük zararlara sebep olabilmektedir.

Personel yönetimi anlayışının değişmesi sonucu insan kaynakları yönetimi sistemi işletme politikaları ile bir bütün haline gelmiştir. Şirketlerin uzun vadeli amaçları ile personel politikaları arasındaki uyum zorunluluğu ve insan odaklı yönetim temaları insan kaynakları alanında yapılan araştırmalarda sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunu



oluşturmaktadır (Bingöl, 2003: 11). Bu açıdan bakıldığında da personel yönetimi anlayışında yalnızca kayıt tutma sistemine dayalı daha basit nitelikteki faaliyetler yapılmaktayken stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışında özellikle iş hukuku alanında ulusal ve uluslararası değişikliklerin takip edilmesi ve stratejik hamlelerin bunlara uygun şekilde yapılması zorunlu hale gelmiştir.

İş hukuku alanında yaşanan gelişmelerin şirketler açısından bağlayıcı ve hayati önem taşıyan düzenlemeler içerebileceği açık bir gerçektir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi departmanlarının, stratejik boyutuyla makro bakış açısıyla söz konusu gelişmeleri takip etmeleri ve özellikle mevzuata ilişkin konularda son derece dikkatli olmaları gerekmektedir. Mevzuatın iyi bilinmemesi veya güncel değişikliklerin ve içtihatların takip edilmemesinden kaynaklı olarak personelle ilgili yapılacak küçük hatalar, işletmelerin büyük zararlarına sebep olabilmektedir. Ayrıca stratejik yönetim anlayışının bir parçası ve proaktif yaklaşımın da bir yansıması olarak çalışma hayatında yaşanmakta olan güncel gelişmelerin ve bu gelişmelere bağlı olarak iş hukuku alanında ortaya çıkabilecek muhtemel değişikliklere ilişkin öngöründe bulunulması ve tedbir alınması da önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014, 83).

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Çalışma Hayatında Güncel Gelişmeler

Günümüz çalışma hayatının yapısını büyük ölçüde etkileyen küreselleşme süreci, sosyal, siyasal, ekonomik vb. birçok açıdan değişikliklere neden olmaktadır. Özellikle teknolojik gelişmelerin çalışma hayatı üzerinde büyük etkilerinin bulunduğu bilinmektedir. Endüstri 4.0 döneminin yaşandığı günümüz çalışma hayatında, yeni teknolojik cihazların kullanılması büyük bir değişim ve dönüşüm sürecini de beraberinde getirmektedir². Bu açıdan yapay zekâ vb. teknolojik gelişmeler, günümüzde mesleklerin geleceklerinin dahi tartışılmasına neden olabilmektedir (Lasi vd., 2014, 239; Özdoğan, 2018, 7).

Teknoloji alanında yaşanmakta olan gelişmeler arasında geleceği belki de en çok merak edilen unsur yapay zekâ teknolojisidir. Akıllı teknolojik cihazların hayatın hemen tüm alanlarında yer aldığı, fiziksel gücün yerine teknoloji kontrolüne geçen sistemlerin egemen olduğu Endüstri 4.0 dönemi, yetkinlik düzeyi düşük işlerden çok daha nitelikli, eğitim düzeyi yüksek bir iş gücü yapısına geçişe neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, söz konusu teknolojik gelişmelere bağlı olarak yakın zamanda birçok meslek türünde değişim yaşanacağı ve belki birçok meslek türünün yerini başka mesleklere bırakacağı ifade edilmektedir (Yıldız ve Yıldırım, 2018, 26).

Yapay zeka teknolojisi ve diğer önemli gelişmelerin, çalışma hayatında günümüzde ve gelecekte önemli değişiklikleri beraberinde getireceği öngörülmektedir (Dülger, 2018: 9). Bu açıdan birçok meslek türünün yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bulunduğu gerçeği de hem stratejik insan kaynakları yönetimi alanını hem de iş hukuku alanını doğrudan ilgilendiren gelişmelerdir. Bu açıdan bakıldığında da iş hukuku alanında söz konusu değişim sürecine kayıtsız kalınmayacağı ve bir takım tedbirlerin alınacağı açıktır. Stratejik insan kaynakları departmanlarının bu değişim sürecini dikkatle takip etmeleri büyük önem arz etmektedir.

Teknolojide yaşanan gelişmeler ve Endüstri 4.0 dönemi dikkate alındığında, nesnelere ve insanlar arasındaki iletişimin giderek yaygınlaştığı anlaşılmaktadır. Günümüz işgücü yapısında da kuşaklar arası farklılığa dayanan bir dönüşüm süreci içerisinde bulunduğu görülmektedir. Geçmiş dönemlerde sıklıkla ifade edilen X ve Y kuşağının devamı olan Z kuşağının yavaş yavaş iş hayatına entegre olmaya başladığı günümüz şartlarında, "Mobil Yakalılar" adı verilen yeni çalışanların iş hayatının önemli parçaları olduğu görülmektedir. Söz konusu kuşaklar arası farklılık insan kaynakları yönetimi alanında da kendini hissettirmektedir. Bu açıdan insan kaynakları departmanlarının kuşaklar arası farklılığı göz önünde bulundurarak çalışanları ile hukuki ilişkilerini oluşturmaları da stratejik yönetim anlayışının bir gereği olmaktadır. Mobil yakalılar olarak adlandırılan çalışanların klasik yönetim anlayışında olduğu gibi 08.00-17.00 çalışma düzenine adapte olmalarının beklenmesi ve buna ilişkin işyeri iç yönetmelikleri düzenlenmesi, etkinlik ve verimlilik açısından işletmelerin zarar görmesine neden olabilecek durumların bir örneğidir (Adıgüzel vd., 2014, 165).

Günümüzde işletmeler özellikle insan kaynakları yönetimi alanında teknolojik gelişmelere adapte olmakta ve elektronik işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerinin kullanımı gibi çeşitli tedbirler olarak rekabette öne geçmeye çalışmaktadırlar. Söz konusu hususlar göz önüne alındığında rekabetçi üstünlüklerin yakalanabilmesi için işletmelerin taklit edilemeyen en önemli unsurları olan insan kaynakları ile ilişkilerini

² Nesnelere interneti, büyük veri, bulut bilişim, makineler arası iletişim ve yapay zeka gibi teknolojik ve yazılımsal kavramların, fiziksel sanayi unsurları ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan Endüstri 4.0 dönemi ile birlikte ilerleyen yıllarda insansız otomobil vb. gelişmelerin de hızlı şekilde yaşanması, sanayi yönetiminin basitleşmesi, yeni iş dallarının ortaya çıkması, çeşitli iş alternatiflerinin sona ermesi ve çalışma hayatında büyük bir dönüşüm sürecinin yaşanması beklenmektedir (Özdoğan, 2018: 7).



güncel hukuki mevzuata göre düzenlemeleri etkinliğin ve verimliliğin sağlanması açısından önem arz etmektedir (Yücel ve Bal, 2018, 1).

2.2. İş Hukuku Açısından Çalışma Hayatında Güncel Gelişmeler

Çalışma hayatında yaşanan gelişmelerin iş hukukuna da yansımaları bulunmaktadır. Günümüzde çalışma ilişkileri büyük bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçmekte, zaman ve mekân kavramları farklılaşmaktadır. Küreselleşme süreci, uluslararası ilişkiler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim ve bunların her alandaki etkileri devlet ve hükümetleri de dinamik hale getirmektedir. Karşılaşılan her değişiklik yasal düzenlemelere gereksinimi de beraberinde getirmesine rağmen, yasal düzenlemeler bazen bu değişikliklere ve olaylara yetişememektedir. Bunun yanında, yapılan veya değiştirilen her yasa işletmeler için fırsat ve tehditleri de beraberinde getirmektedir. Bu durumda yasalar ve uygulamaları, mahkeme kararları, vergi, yatırım ve teşvik uygulamaları işletmeler tarafından yasal bir çevre faktörü olarak dikkate alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2014, 83).

Endüstrileşme süreci ile başlayan ve yüzyılı aşkın bir süredir devam eden iş hukukunun günümüze kadarki gelişim süreci genellikle işçinin daha fazla korunması yönünde olmuştur. Ancak özellikle 20. yüzyılın son dönemi ile birlikte çalışma hayatı, ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak, İkinci Dünya Savaşı sonrası çalışma hayatından çok farklı bir görünümde bulunmaktadır. Günümüzde özellikle sanayi ötesi toplumlarda giderek daha az sayıda kişi yasa ve yargı kararları ile şekillenen "normal (standart) iş ilişkisi" içinde çalışmaktadır. Burada "normal (standart) iş ilişkisi" kavramı ile anlatılmak istenen, işçinin kendisini ve ailesini geçindirmek için iş hukukunun koruması altında ve tam süreli olarak bir işyerinde çalışmasıdır. Ancak bugün klasik iş ilişkisi bir taraftan "esnek iş ilişkileri" olarak adlandırılan yeni çalışma türlerinin, öte yandan çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinin baskısı altında bulunmaktadır (Eymenci, 2003, 9).

Küreselleşme süreci, çalışma hayatında mega teknolojiler ve global rekabet olgusuyla önemli bir değişim ve dönüşümüne neden olmuş; sonuçta ekonomisini dünya ekonomisiyle bütünleştiren tüm ülkelerin çalışma hayatını etkilemiş ve etkilemeye de devam etmektedir. Bu süreç, 80'li yıllarda ekonomi politikalarında köklü değişiklikler yapan Türkiye'yi de etkisi altına almış; sanayileşmesini tamamlamış ülkelerdeki kadar olmasa da 90'lı yıllardan itibaren gerek ekonomik, gerekse sosyal, kültürel ve siyasal alanda bariz ya da kısmi değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. 24 Ocak 1980 sonrasında ekonomide dışa açılma hamlesiyle birlikte 1995'te Gümrük Birliği'ne girilmesi Türk işletmelerini iç ve dış rekabete karşı daha ciddi önlemler almaya itmiş; işletme yapılarında değişime, üretimde ileri teknoloji kullanmaya, standart dışı istihdam türlerine, esnek çalışma biçimlerini kullanmaya zorlamıştır. İşsizliğin giderek artması ve küresel rekabetin her geçen gün belirginleşmesi gibi unsurlar, işçi örgütleri-işverenler arasındaki ikili işbirliğine dayalı ilişkilerin gelişmesini adeta zorlamış; son yıllarda toplu görüşme sürecinde grev ve lokavt gibi mücadeleci çözüm yollarına önceki dönemlerden giderek daha az başvurulmasını sağlamıştır. Toplu sözleşme kapsamının giderek daralmasında, kimi işverenlerin insan kaynakları yönetimi odaklı yeni üretim ve organizasyon modellerini benimsemeleri de etkili olmuştur (Mahiroğulları, 2005, 88).

Günümüz çalışma hayatında her hukuk dalındaki değişim ve gelişim işletmeler üzerinde dolaylı etkilerde bulunmaktadır. Ama bazı hukuk dalları ve bunlarla ilgili yasa, yönetmelik ve kararlar işletmeleri diğerlerinden daha fazla etkilemektedir. İş hukuku ile ilgili yasa, yönetmelik ve kararlar iş hayatında son derece önemli sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmeler söz konusu değişiklikleri dikkatle takip etmelidirler. Bu duruma örnek olarak yalnızca yasaların ve yönetmeliklerin takip edilmesi diğer yandan ise, Yargıtay Kararları açısından yaşanan gelişmelerin ve güncel içtihatların takip edilmemesi dahi işletmelerin büyük maddi ve manevi zararlarına neden olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014, 83). Burada İşletmelerin manevi zararlarından kastedilen, çalışanların yasal haklarının yerine getirilmemesi ve usulsüz şekilde işten çıkarmalar vb. uygulamalar nedeniyle işletmelerin imajlarının zarar görmesidir. Bu durum işletmelerin manevi açıdan zarar görmesine neden olabilmekte, müşteri kaybına yol açabilmektedir.

Günümüzde sosyal medyanın yoğun şekilde kullanılması ve haberlerin hızlı yayılması nedeniyle çalışanların sosyal medya üzerinden haklarını alamadıkları gerekçesiyle propagandada bulunmaları, işletmelerin imaj kaybına neden olabilmektedir. Bu durumun bir örneği ülkemizde yaşanmış ve işçiler haklarını alamadıkları gerekçesiyle ürünlerin üzerine maaşlarını ve kıdem tazminatlarını alamadıklarını belirten etiketler bırakmışlar ve bu durum sosyal medya üzerinde de büyük yankı uyandırmıştır. Bu durum, işletmelerin iş hukuku alanında yapabilecekleri hataların manevi açıdan neden olabileceği zararlara bir örnek olarak nitelendirilebilir (memurlar.net, 2017). Bununla birlikte iş hukuku alanında yapılan hatalar, işletmelerin maddi açıdan da ciddi kayıplarına neden olabilmektedir. Bu açıdan alınabilecek hatalı kararlar,



öngörülemeyen mali kayıplara neden olabilmekte, işletmelerin büyümeyle ilişkin stratejik kararlarını dahi sekteye uğratabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014, 197).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanları Tarafından İş Hukuku Alanında Yapılabilecek Hataların Maliyeti

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsendiği işletmelerde iş hukuku açısından yapılabilecek hatalar büyük maddi kayıplara neden olabilmektedir. Söz konusu maddi kayıplar ise mevzuatın sağladığı imkânlardan yeterince yararlanılmaması, güncel gelişmelerin takip edilmemesi veya usule ve maddi hukuka aykırı uygulama hatalarından kaynaklanabilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu hatalara ilişkin örnekler ışığında ortaya çıkabilecek maddi kayıplar açısından değerlendirmelerde bulunulacaktır. Öncelikle yürürlükte bulunan mevzuat hükümleri ışığında insan kaynakları departmanlarınca iş hukuku alanında yapılabilecek hataların maliyetine kısaca bakılması faydalı olacaktır.

İşletmeler, çalışanları ile hukuki ilişkilerinde İş Hukuku kuralları ile bağlı olmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi disiplininin stratejik bir boyut kazanmış olduğu dikkate alındığında; tazminatlar, çalışma düzeni, İş Sağlığı ve Güvenliği vb. konuları içeren İş Hukuku kurallarının yanlış uygulanmaları durumunda işletmelerin stratejik hamleleri sekteye uğrayacak ve ciddi zararlar ortaya çıkacaktır. Söz konusu durumun en önemli örnekleri arasında Tazminata ilişkin olarak yaşanan çeşitli problemler gelmektedir.

İşletmeler, kimi zaman çeşitli şartlar altında personele ilişkin kararlar alarak bazı çalışanlarının iş akdini feshetme kararı alabilmektedirler. Çalışanların iş akdinin feshedilmesi durumunda ortaya birçok uyuşmazlık çıkmaktadır. Bu durumda insan kaynakları yönetim departmanlarının çok iyi derecede İş Hukuku bilgisine sahip olmaları gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Öyle ki, İş Kanununun ilgili maddelerinin iyi bilinmemesi işletmelerin çok büyük miktarlarda tazminat ödemelerine sebep olabilmektedir. Bu durum İş Kanununun İş Sözleşmelerinin feshine ilişkin maddeleri ışığında daha iyi açıklanabilir.

4857 Sayılı İş Kanununun Sözleşmenin Feshinde Usul'e ilişkin 19. maddesi hükmüne göre;

"Madde 19 - İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25 inci maddenin (II)³ numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır."

Kanunun ilgili maddesi ışığında görüleceği üzere insan kaynakları yönetimi departmanlarınca fesih bildirimini yazılı olarak yapılmaması ve fesih sebebinin açık ve kesin şekilde belirtilmemesi durumunda "Haksız Fesih" gündeme gelecek ve ciddi miktarlarda tazminat ödenmek zorunda kalınacaktır. Bu duruma örnek olarak insan kaynakları departmanlarının çalışanların savunmasını almadan fesih bildiriminde bulunmaları veya savunmanın uygun bir süre içerisinde alınmaması durumları usule aykırı olarak değerlendirilebilecektir. Örneğin Yargıtay kararlarına göre⁴ iş sözleşmesinin feshinde 6 işgünü hak düşürücü süre olarak uygulanmaktadır. Söz konusu içtihatların insan kaynakları departmanlarınca takip edilmemesi bazı durumlarda on binlerce Lira maddi kayba neden olabilmektedir. Bu açıdan da insan kaynakları yönetimi departmanlarınca mahkeme içtihatlarının takip edilmesi stratejik bakış açısının bir gereğidir.

İş Kanununun 24. Maddesi İşçinin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı'nı, 25. Maddesi İşverenin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı'nı düzenlemektedir. Bu açıdan bakıldığında da ilgili düzenlemelere

³ İş Kanunu M.25/II Ahlak ve İyi Niyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri

a) İş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek, yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işçinin işvereni yanıltması. b) İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnadlarda bulunması. c) İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması. d) İşçinin işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması, işyerine sarhoş yahut uyuşturucu madde almış olarak gelmesi ya da işyerinde bu maddeleri kullanması. e) İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması. f) İşçinin, işyerinde, yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi. g) İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki işgünü veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü, yahut bir ayda üç işgünü işine devam etmemesi. h) İşçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi

⁴ Bkz. 9. Hukuk Dairesi 2014/8249 E. , 2015/20400 K. , 9. Hukuk Dairesi 2014/14612 E. , 2015/28683 K.



Yıllık ücretli izinleri işyerinin kurulu bulunduğu yerden başka bir yerde geçirecek olanlara istemde bulunmaları ve bu hususu belgelemeleri koşulu ile gidiş ve dönüşlerinde yolda geçecek süreleri karşılamak üzere işveren toplam dört güne kadar ücretsiz izin vermek zorundadır. **İşveren, işyerinde çalışan işçilerin yıllık ücretli izinlerini gösterir izin kayıt belgesi tutmak zorundadır.**” hükmü bulunmaktadır.

Yargıtay 22. Hukuk Dairesi’nin 2013/5675 E. ve 2014/4010 K. sayılı kararında, işçi ve işveren arasında ihbar ve kıdem tazminatlarının yanı sıra kullanılmayan yıllık ücretli iznin de ödenmesi hususunda dava açılmış ve mahkeme **yıllık ücretli iznin kullanıldığının işveren tarafından ispat edilmesi gerektiğini**, bu durumun ispat edilememesi nedeni ile yıllık ücretli iznin davalı **(işveren)** tarafından ödenmesini kararlaştırmıştır. Mahkeme kararında;

“.....Davacının çalıştığı süre zarfında yıllık ücretli izinlerinin kullandırıldığına ilişkin dosyada hiçbir yazılı belge bulunmamaktadır. Bu konuda belge tanzim etmekle yükümlü olan davalı işveren, kullandığını iddia ettiği izinle ilgili olarak da herhangi bir yazılı belge düzenlenmemiştir. **Davacıyı izne gönderip, sonra izin süresi ile ilgili çıkan ihtilafta ispat yükünün işçiye ait olduğundan söz ederek, işverenin lehine bir sonuç çıkarmayı kabul etmek hak ve adalet duygularıyla örtüşmemektedir.** Davacının yıllık ücretli izine çıkarıldığı konusunda uyumsuzluk bulunmamakta ise de, izin süresi konusunda çıkan ihtilafta da **ispat yükünün 4857 sayılı Kanun’un yukarıda belirtilen hükmü kapsamında işverende olduğu** kabul edilmelidir. Davalı işverenin izin defteri tutma ve düzenleme yükümlülüğüne aykırı davranması ve bu konuda delil ikame etme yükümlülüğünü yerine getirmemesi sebebiyle, ... ” şeklinde ifade yer almaktadır.

Yargıtay Kararı ışığında görüldüğü üzere, yıllık ücretli iznin kullanıldığına dair gerekli belgelerin insan kaynakları departmanlarınca düzenlenmemesi ve iznin kullandırıldığına dair ispat yükünün yerine getirilememesi durumunda işletme zarara uğramaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları departmanlarınca yalnızca izne ilişkin belgelerle ilgili küçük bir hata yapılmasının dahi tazminatı gerektirebileceği açıktır.

İş Kanununun 41. Maddesi hükmünün ihlal edilmesi, insan kaynakları yönetimi departmanlarınca yapılabilecek hatalardan bir diğeridir. 4857 sayılı İş Kanununun “Fazla çalışma ücreti” başlıklı 41.maddesinde; **“Fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda iki yüz yetmiş (270) saatten fazla olamaz.”** hükmü yer almaktadır.

Yargıtay 7. Hukuk Dairesi 2014/19129 E. ve 2015/13542 K. sayılı kararında, ücreti verilmiş olsa bile 270 saati aşan fazla çalışma halinde iş sözleşmesini tek taraflı sonlandıran işçiye, kıdem **tazminatının ödeneceğine** hükmetmiştir. Mahkeme kararında;

“...davacı, yıllık yasal sınır olan 270 saatten fazla mesai yaptırıldığı ve bu hususun çalışma şartlarının uygulanmaması olduğu iddiasıyla iş sözleşmesini feshettiğini ileri sürmüş olup dosyada **davacının her yıl için fazla çalışma yapmaya muvafakat ettiğine ilişkin verdiği bir belge bulunmamaktadır.** Ücrete, fazla çalışma karşılıklarının dahil olması ise, peşinen muvafakat niteliğinde olmayıp mahkemece 270 saati aşan çalışmaların varlığının araştırılıp var olduğunun tespiti halinde, davacının fesih hakkının doğduğunu kabul etmek gerekirken, davacının fazla çalışmaya kaldığı ve ücretini de aldığı gerekçesiyle kıdem tazminatı talebinin reddi hatalıdır...” ifadeleri yer almaktadır.

Yargıtay Kararı ışığında görüldüğü üzere, insan kaynakları departmanlarınca çalışanların fazla çalışma sürelerine ilişkin yapılabilecek küçük bir hata da yine işletmelerin zararına yol açabilmektedir.

İş hukuku alanında insan kaynakları yönetimi departmanlarınca yapılabilecek bir başka hata örneği ise “Feshin Son Çare Olması İlkesi” ne riayet edilmemesidir. İş Kanunu ana mantık olarak işçi lehine yorumlanmaktadır. Kanun güçlü konumdaki işverene karşı güçsüz olarak gördüğü işçiyi korumaktadır. Kanunda olmayan fakat yargı içtihatları ve doktrinde ortaya çıkmış çeşitli prensipler de mevcuttur. Bunlardan en önemlisi feshin son çare olması prensibidir. Söz konusu prensibe göre işverenler sözleşmenin feshine son çare olarak başvurmalıdırlar. Bu açıdan çalışanların iş sözleşmesi sona erdirilmeden önce iş sözleşmesinin devamı için gerekli tüm ihtarlarda bulunulmalı, gerekli tüm savunmalar alınmalı ve işçinin sözleşmesinin sonlandırılmaması için bütün imkânlar kullanılmalıdır. Feshin Son Çare Olması Prensibi Yargıtay kararlarında sıklıkla vurgulanmaktadır. **Yargıtay Hukuk Genel Kurulunun 2010/9-272 E ve 2010/276 K sayılı 02.06.2010 tarihli** kararında da açıkça belirtildiği üzere “Feshin işletme, işyeri ve işin gerekleri nedenleri ile yapıldığını ileri sürdüğünde, öncelikle bu konuda işverenin işletmesel kararı aranmalı, bağlı işveren kararında iş görme ediminde ifayı engelleyen, bir başka anlatımla istihdamı engelleyen durum araştırılmalı, işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelip gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı (tutarlılık denetimi), işverenin fesihte keyfi davranıp davranmadığı (keyfilik denetimi) ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı (ölçülülük denetimi - feshin son çare olması ilkesi) açıklığa kavuşturulmalıdır. Dairemizin kararlılık kazandıran uygulaması bu yöndedir (06.10.2008 gün ve 2008/30274 Esas, 2008/25209 Karar, 11.09.2008 gün ve 2008/25324 Esas, 2008/23401 Karar sayılı ilamlarımız)...” (baltaci.av.tr, 2016).



Yargıtay kararı ışığında da görüldüğü üzere insan kaynakları departmanlarının sözleşmenin feshine başvurulmadan önce gerekli ihtihatlara yapılması, savunmaların alınması ve ölçülü tedbirlerin uygulanması gerekmektedir. Tüm bu hususlar dikkate alınmaksızın sözleşmelerin feshedilmesi, feshin son çare olmasına yönelik ilkenin ihlali anlamına gelebileceğinden çalışanlara tazminat ödenmesi gerekebilmektedir. Bu açıdan da insan kaynakları departmanlarının güncel içtihatların takip edilmesi büyük önem arz etmektedir.

İnsan Kaynakları departmanları tarafından iş hukuku alanında yapılan uygulama hataları, bilgi eksikliği ya da sözleşme şartlarıyla çelişen uygulamalardan kaynaklı olarak açılan davalar, iş hukukuna yeterince önem verilmemesi nedeniyle işletmeler tarafından kaybedilmektedir. Açılan iş davalarında, mahkemelerden çıkan kararların yüzde 90 gibi yüksek bir oranda işletmeler açısından olumsuz sonuçlanabildiği ifade edilmektedir. İşverenlerin haklı olduklarını ispatlayamamaları ve savunmalarını güçlendirecek belgeleri mahkeme dosyalarına koyamamaları da önemli sorunlardan birisi olarak görülmektedir. İş sözleşmesi prosedürlerine yeterince önem verilmemesinin de davaların kaybedilmesini kaçınılmaz hale getirdiği ileri sürülmektedir. İşverenlerin tedbir almamaları, personel haklarını ödememeleri veya eksik ödemeleri, açılacak davalara hazırlıklı olmamaları, personel özlük işlerine gereken önemi vermemeleri halinde açılan davaların devamlı artmakta olduğu ve işverenlerin, önemli miktarlarda tazminat, fazla mesai, işe iade tazminatları, avukat masrafları ve diğer ödemeleri yapmak zorunda kalacakları ileri sürülmektedir (Kariyer.net, 2014). Aşağıda tazminat vb. alacakların çalışanlar tarafından dava konusu edilmesinin işletmelere maliyetine ilişkin örnek bir karar hükmü bulunmaktadır.

“... HÜKÜM: Gerekçesi Açıklandığı Üzere;

1- DAVANIN KISMEN KABULÜ İLE;

a-) Kıdem Tazminatı Alacağı olarak, net 23.168,66 TL'nin 14/08/2013 akdin fesih tarihinden itibaren işleyecek bankalarca uygulanan en yüksek mevduat faizi ile birlikte Davalı taraftan alınarak Davacı tarafa ÖDENMESİNE,

b-) Yıllık İzin Ücreti Alacağı olarak, net 9.486,86 TL'nin 100,00 TL'sinin dava tarihinden itibaren, 9.386,86 TL'sinin ıslah tarihinden itibaren işleyecek yasal faizi ile birlikte Davalı taraftan alınarak Davacı tarafa ÖDENMESİNE,

c-) Asgari Geçim İndirimi Alacağı Talebinin REDDİNE,

2 - YARGILAMA GİDERLERİ YÖNÜNDEN;

a-) 1.648,40 TL harcin Davalıdan TAHSİLİNE;

b-) Davacı tarafça yapılan, ilk masraf başvurma harcı, peşin harç ve ıslah harcı toplamı 610,35 TL yargılama giderinin Davalıdan alınarak Davacıya VERİLMESİNE;

c-) Davacı tarafça yapılan toplam 392,55 TL yargılama giderinin kabul/red oranına göre 388,63 TL yargılama giderinin Davalıdan alınarak Davacıya VERİLMESİNE;

d-) Davalı tarafça yapılan toplam 18,00 TL yargılama giderinin kabul/red oranına göre 0,18 TL yargılama giderinin Davacıdan alınarak Davalıya VERİLMESİNE;

e-) 3.892,00 TL Vekalet Ücretinin Davalıdan alınarak Davacıya VERİLMESİNE;

f-) 100,00 TL Vekalet Ücretinin Davacıdan alınarak Davalıya VERİLMESİNE;

g-) Davacının yatırmış olduğu gider avansından kullanılmayan kısmının, hükmün kesinleşmesinden sonra re'sen Davacıya İADESİNE; İade giderinin Davacı tarafından yatırılan avanstaki KARŞILANMASINA;

h-) Davalının yatırmış olduğu gider avansından kullanılmayan kısmının, hükmün kesinleşmesinden sonra re'sen Davalıya İADESİNE; İade giderinin Davalı tarafından yatırılan avanstaki KARŞILANMASINA;

i-) Gereğince kararın HMK 321/2 maddesi gereğince re'sen taraflara TEBLİĞİNE, 2 adet tebligat giderinin Davacı tarafından yatırılan gider avansından KARŞILANMASINA; Bu giderlerin yapılması durumunda kabul/red (~%99-1) oranına göre Davalıdan alınarak Davacıya VERİLMESİNE...” (yusufayik.com, 2014).

Yukarıdaki örnek mahkeme karar hükmü ışığında da görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetimi departmanlarının iş hukuku alanında yapılabilecek hatalar neticesinde çalışanlar tarafından dava yoluna başvurulması durumunda işletmeler ciddi zararlarla karşılaşabilmektedirler. Bu açıdan çalışanlara tazminat ödemesinin yanında ciddi miktarlarda yasal faiz ve yargılama giderlerinin de ödenmesi gerekebilmektedir. Söz konusu mahkeme kararlarının ilamlı icra marifetiyle tahsili durumunda ayrıca icraya ilişkin giderlerin de ödenmesi gerekmektedir. Bu açıdan insan kaynakları departmanlarının yapılabilecek küçük hataların dahi çok büyük maddi kayıplara neden olabileceği açıktır. Yukarıda da ifade edildiği üzere söz konusu zararın manevi açıdan da kayba neden olabileceği, işletmelerin imajlarının ciddi şekilde zarar görebildiği hususları da göz önüne alındığında insan kaynakları yönetimi departmanlarının iş hukuku alanında yaşanan gelişmeleri dikkatle takip etmelerinin son derece önemli olduğu, yalnızca mevzuata ilişkin gelişmelerin değil, mahkeme içtihatlarının da takip edilmesinin önem arz ettiği anlaşılmaktadır.



Çalışma hayatındaki gelişmelere bağlı olarak İş Hukuku alanında işletmelere avantaj sağlayacak düzenlemelerde de bulunulabilmektedir. Bu açıdan özellikle esnek çalışma modelleri hususunda işletmelere çeşitli kolaylıklar sağlanmaktadır. İnsan kaynakları departmanlarının ilgili gelişmeleri takip etmeleri, işletmelerin maliyetlerini azaltıcı etkide bulunabilmektedir. Söz konusu imkânlarla ilişkin bir örnek verilmesi mümkündür. Esnek çalışma modelleri açısından 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda kısmi süreli çalışanlarla ilgili düzenleme bulunmaktadır. Kanunla getirilen uygulama ile 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 13'üncü maddesine göre kısmi süreli iş sözleşmesi ile istihdam edilenlerin, ay içerisinde çalıştırıldıkları süreler kadar sigortalı olabilmelerine imkân tanınmıştır. Şöyle ki; işçi ile işveren arasında yapılan kısmi süreli iş sözleşmesine göre, işçinin günlük 5 saat ve haftanın 6 günü çalışması hususunda anlaşıldığı düşünülürse, bu işçinin 6 gün x 5 saat = 30 saat haftalık çalışma süresi; 30 saat x 4 hafta = 120 saat aylık çalışma süresi olacaktır. Buna göre bu işçinin prim ödeme gün sayısı $120/7,5 = 16$ gün olarak kabul edilecek ve bu süre üzerinden işverence primleri yatırılacaktır. Söz konusu uygulamanın mümkün olduğu belirli işler açısından kanunun sağladığı bu imkânın insan kaynakları departmanlarınca kullanılmaması ve kısmi süreli olarak çalıştırılması mümkün olan işçinin tam zamanlı olarak çalıştırılması, prim ödemeleri açısından ek maliyet oluşturacaktır (Mutlu, 2013, 40).

Stratejik yönetim anlayışının iş hukukuna yansımaları açısından en önemli özelliği güncel gelişmelerin ve makro düzeyde gerçekleşmesi muhtemel değişikliklerin takip edilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2014). Güncel şartlar açısından iş hukuku alanında yaşanan gelişmelere bakıldığında ise son dönemlerde özellikle kıdem tazminatına ilişkin mevzuat değişikliği hususunda değişikliğin gündemde olduğu, kıdem tazminatı fonu kurulması için çalışmalarda bulunulduğu görülmektedir. Bu hususta yapılan bir araştırmada, mevcut kıdem tazminatı uygulamasında gerek kanundan kaynaklanan sınırlayıcı unsurlar gerekse de hukuki yaptırım ve denetim yetersizlikleri nedeni ile işten ayrılanların önemli bir kısmının tazminatlarını alamadıkları ifade edilmektedir. İşçilerin kıdem tazminatı alamama nedenleri incelendiğinde, işverenin yükümlüğünü yerine getirmekten kaçınması, işten ayrılanların işverene karşı dava açmaması, istifa gibi nedenlerin ön plana çıktığı, kıdem tazminatı fonu yürürlüğe girdiğinde ise sorunun bu boyutunun tamamen ortadan kalkabileceği ileri sürülmektedir. Yeni düzenlemede çalışanların kendi isteği ile işten ayrılması durumunda dahi kıdem tazminatı hakkının korunabileceği ifade edilmektedir (Akçay ve Yıldız, 2017, 56-57). Kıdem tazminatı fonunun uygulamaya geçmesi durumunda, mevcut durumdan farklı olarak çalışanların istifa etmesi halinde dahi tazminat ödenmesi mümkün hale gelebileceğinden, insan kaynakları yönetim departmanlarının uzun dönemli makro bakış açısıyla doğabilecek yeni maliyet unsurlarını değerlendirmeleri ve tedbir almaları önem arz etmektedir.

Yukarıdaki örnekler ışığında, insan kaynakları yönetimi departmanlarının stratejik açıdan iş hukukuna ilişkin gelişmeler hususunda dikkatli olmamaları durumunda işletmelerin maddi ve manevi açıdan büyük zararlarla karşılaşabilecekleri, bu durum nedeniyle işletmelerin çeşitli yatırım kararlarından vazgeçmelerinin dahi gündeme gelebileceği ve şirketlerin stratejik hamlelerinin sektöre uğrayabileceği anlaşılmaktadır. Bu açıdan iş hukuku uygulamalarının stratejik insan kaynakları yönetimi açısından büyük öneme sahip olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

18. asrın sonlarında teknik alanda yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkan sanayileşme olgusu zamanın şartları içerisinde önemli derecede işçi ihtiyacının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Dönemin kapitalist iktisadi sistemi aşırı serbestliğe dayalı olduğundan işçiler çok ağır şartlar altında çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu ağır şartların kaldırılması ve insan onuruna yakışır çalışma şartlarının sağlanabilmesi amacıyla İş Hukuku disiplini ortaya çıkmış ve günümüze kadar bu alanda önemli gelişmeler yaşanmıştır.

Personel yönetimi anlayışının hâkim olduğu bir dönemin ardından, insan kaynakları yönetimi anlayışı gelişim göstermiş, küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması amaçları söz konusu anlayışa stratejik bir boyut kazandırmış ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmeler tarafından uygulamaya konulması da uzun bir süreç içerisinde meydana gelmiştir. Bu süreç içerisinde etkili olan unsurlardan birisi de iş hukuku alanında yaşanan gelişmeler olmuştur.

İş hukuku alanında dünyada ve ülkemizde yaşanan gelişmeler işletmeler açısından son derece büyük bir öneme sahip olmuştur. İşletmeler, iş hukuku alanında yaşanan gelişmelere uygun olarak örgütlenmelerini oluşturmuş, gerekli tedbirleri almışlardır. Sanayileşme döneminden günümüze kadar iş hukuku alanında dönemin şartlarına göre gerekli tedbirler alınmaya çalışılmış, insan onuruna yakışır çalışma şartlarının oluşturulması amacıyla mevzuatlarda önemli değişiklikler yapılmıştır. Sanayileşmeden günümüze kadar bu değişiklikler devam etmiş ve günümüzde de devam etmektedir. Özellikle son



dönemlerde kısmi süreli çalışma, esnek çalışma, evde çalışma gibi yeni çalışma biçimleri oluşmaya başlamış ve iş hukukuna ilişkin mevzuatta da bunlara uygun değişiklikler yapılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi departmanları söz konusu süreç içerisinde işletmelerin stratejik hamleleriyle bütünlük içerisinde hareket etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu departmanda yapılacak bir hata işletmenin büyük zararlarına sebep olabilmektedir. Bu açıdan işletmelerin tüm yönetim organizasyonlarının stratejik açıdan bütünsel bir yapı içerisinde bulunduğu göz önüne alındığında, özellikle insan kaynakları yönetimi departmanlarınca iş hukuku alanında yapılabilecek hatalar işletmenin stratejik hamlelerini sekteye uğratabilmektedir. Söz konusu zararın maddi ve manevi boyutları bulunmakla birlikte özellikle iş akdinin feshi konusunda yapılan hatalar yargılama giderleri de dikkate alındığında telafisi güç zararlara neden olabilmektedir.

İş hukuku alanında mevcut düzenlemeler hususunda son derece dikkatli olunması ve yaşanan gelişmelerin takip edilmesi işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere günümüz iş hayatında özellikle tazminata ilişkin yapılan hatalar işletmelerin büyük zararlarına sebep olmakla birlikte mevzuatın, güncel gelişmelerin ve güncel içtihatların takip edilmemesinden kaynaklı olarak işletmeler ciddi nitelikte yaptırımlarla da karşılaşabilmektedirler. Söz konusu hatalar, bir yandan işletmelerin maddi kaybına yol açarken diğer yandan işletmelerin imajını ciddi şekilde zedeleyebilmektedir. Bu durum da klasik personel yönetimi anlayışından farklı olarak stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışında işletme politikaları ve kararları ile bütünleşme söz konusu olduğundan, konunun önemini daha da artırmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, küreselleşen dünyanın artan rekabet ortamında işletmeler açısından özellikle sürdürülebilir rekabet ve ortalamanın üzerinde kâr sağlama amaçlarının önemli unsurları arasında yer almaktadır. Bu süreç içerisinde iş hukuku alanında yaşanan gelişmeler de artan rekabet ortamına uygun olarak hem yeni çalışma biçimlerini kapsayıcı nitelikte olmakta hem de rekabetten işçilerin olumsuz etkilenmesini önleyici özellikleri barındırmaktadır. Dolayısıyla her iki alan da birbirini tamamlayıcı nitelikleriyle bir bütün olarak görülmektedir. Bu açıdan stratejik insan kaynakları yönetimi disipliniyle iş hukuku disiplini arasında sıkı bir bağ bulunduğu anlaşılmaktadır.

İş hukuku alanında yaşanan gelişim süreci karşısında klasik personel yönetimi anlayışının sürdürülmesi zor hale geldiğinden, işletmeler faaliyetlerini stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışıyla sürdürmek zorunda kalmaktadırlar. Bu süreç içerisinde işletmelerin insan kaynakları departmanlarının, iş hukuku alanında mevcut düzenlemeler hususunda dikkatli olmaları ve yaşanan gelişmeleri takip etmek suretiyle gerekli entegrasyonu sağlamaları, işletmelerin başarısını artıracak bir faktör olarak görülmektedir. Bu açıdan insan kaynakları yönetim departmanlarının iş hukuku alanında yaşanan gelişmeleri yalnızca mevzuat üzerinden takip etmeleri yeterli olmamakta, güncel içtihatların takip edilmesi de önem arz etmektedir. Ayrıca stratejik bakış açısının bir gereği olarak çalışma hayatında yaşanan gelişmeler dikkate alınarak mevzuata ilişkin muhtemel değişiklikler hususunda da öngörülerde bulunulmalıdır. Bu duruma örnek olarak güncel şartlar ışığında konuya bakıldığında, son dönemlerde kıdem tazminatı fonu uygulamasına geçilmesine yönelik çalışmalarda bulunduğu görülmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının söz konusu muhtemel değişikliğe uygun tedbir almaları stratejik bakış açısının bir gereği olacaktır. Özellikle iş hukuku alanında yapılabilecek hataların minimum düzeye indirilebilmesi için alanında uzman hukukçuların insan kaynakları departmanları içerisinde istihdam edilmeleri de faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan; Batur, H. Zeynep; Eksili, Nisa (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 1.19, s.165-182.
- Akçay, Hamit ve Yıldız, Kemal (2017). Kıdem Tazminatının Fona Dönüşüm Sürecindeki Yeni Yaklaşımlar. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, S. 15.3, s. 42-59.
- Aktan, C. Can (1995). Klasik Liberalizm, Neo-Liberalizm ve Libertarianizm. *Amme İdaresi Dergisi*, S. 28.1, s. 3-32.
- Aktay, A. Nizamettin; Arıcı, Kadir; Kaplan/Senyen E., Tuncay (2009). *İş Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Akyiğit, Ercan (2003). *Yeni Mevzuata Göre Hazırlanmış İş Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Altan, Ö. Zühtü (2009). *Sosyal Politika Dersleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Braid, Lloyd ve Ilan Meshoulam (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. S. 13, s. 116-128.
- Bratton, John (2001). *Strategic Human Resource Management, in John Bratton And Jeffrey Gold (Ed.), Human Resource Management: Theory and Practice*, Lawrence Erlbaum.
- Canman, Doğan (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE.
- Çelik, Nuri (2010). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınevi.



- Çınar, Orhan ve Karcıoğlu, Fatih (2015). The Relationship Between Cyber Loafing and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in Erzurum/Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, S. 207, s. 444-453.
- Demircioğlu, Murat ve Centel, Tankut (2003). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Diken, M. Emre (2018). Kesinleşen İşe İade Kararları Sonrasında İşveren SGK Uygulamaları. *Mali Çözüm Dergisi*, S.28, s.279-283.
- Dülger, V. Murat (2018). Günümüz Yapay Zeka Teknolojisi ve Robot Yargıç/ Avukat Gerçeği, H+, S. 5, s. 4-9.
- Erkul, İhsan ve Karaca, N. Gökçek (2004). *4857 Sayılı İş Kanunu ve Uygulaması*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Eryılmaz, Bilal (2011). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Eyrenci, Öner (2003). Çalışma Hayatındaki Güncel Gelişmeler ve Çağdaş Bir İş Yasası. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S.46 s. 157-164.
- Güven, Ercan ve Aydın, Ufuk (2010). *İş Hukuku*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- <http://www.baltaci.av.tr/feshin-son-care-olmasi-prensibi/>, Erişim Tarihi: 5 Kasım 2018.
- <http://www.hukukihaber.net/mesleki-hukuk/baro-harekete-gecti-avukat-bulundurmayan-sirketlere-ceza-h85678.html>, Erişim Tarihi 2 Ocak 2017.
- <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=1.5.1475&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch>, Erişim Tarihi: 5 Ocak 2017.
- <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Asp?MevzuatKod=1.5.4857&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch&Tur=1&Tertip=5&No=4857>, Erişim Tarihi: 5 Ocak 2017.
- <http://www.yusufayik.com/?s=32>, Erişim Tarihi: 7 Kasım 2018.
- <https://www.kariyer.net/ik-blog/isverenler-is-davalarini-neden-kaybediyor/>, Erişim Tarihi: 7 Kasım 2018.
- <https://www.memurlar.net/haber/704666/zara-nin-is-hukuku-turkiye-de-islemedi.html>, Erişim Tarihi: 7 Kasım 2018.
- Kazmi, Azhar ve Fayaz Ahmad (2001). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management, *Journal of Management Research*, S.1, s. 133-140.
- Lasi, Heiner; Fettke, Peter; Feld, Thomas; Hoffmann, Michael (2014). Industry 4.0, *Business & Information Systems Engineering*, S.6, s. 239-242.
- Lepak, P. David ve Scott A. Snell (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, S. 8, s. 215-234.
- Lundy, Olive (1994). From Personel Management to Strategic Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, S. 5, s. 687-720.
- Mahiroğulları, Adnan (2005). Küreselleşmenin Türk Çalışma Hayatına Etkileri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S.49, s. 380-403.
- Martel, Kathryn ve Stephen J. Carroll. (1995). How Strategic Is HRM?. *Human Resource Management*, S. 34, s. 253-267.
- Mutlu, Emre (2013). Kısmi Süreli Çalışmanın İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kapsamında Değerlendirilmesi. *Sosyal Güvence*, S. 4.
- Okumus, Fevzi; Koyuncu, Mustafa; Günlü, Ebru (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özdoğan, Ogan (2018). *Endüstri 4.0: Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarları*. İstanbul: Pusula.
- Süzek, Sarper (2011). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Şakar, Müjdat (2003). *İş Hukuku Uygulaması*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin, Özer, M. Akif (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayın.
- Yıldız, Müslüm ve Yıldırım F. Banu (2018). Yapay Zekâ Ve Robotik Sistemlerin Kütüphanecilik Mesleğine Olan Etkileri. *Türk Kütüphaneciliği*, S.32, s.26-32.
- Yücel, Ç. Pınar; Yasemin Bal (2018). Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama, *Journal of International Social Research* S.11.55 s. 1-21.
- Yüksel, Öznur (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.