

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

**MALİ'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**  
**UYGULAMALARI VE İŞ SÖZLEŞMESİNİN**  
**KURULMASI**

**Makan KEBE**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Özlem ÇAKIR**

**İZMİR - 2020**

## TEZ ONAY SAYFASI



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Mali’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Sözleşmesinin Kurulması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../...

Adı SOYADI

İmza

**ÖZET**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Mali’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Sözleşmesinin**  
**Kurulması**  
**Makan KEBE**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimleri Enstitüsü**  
**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**  
**İnsan Kaynakları Programı**

“Mali’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Sözleşmesinin Kurulması” isimli bu çalışmanın amacı Mali kamu ve özel örgütlerinde İKY’nin tarihsel gelişiminin tespit edilmesi ve İKY temel uygulamalarının incelenmesidir. Bu amaç kapsamında ek olarak Mali Hukukunda iş sözleşmesinin kurulması ile ilgili içerik ve şekil koşulları da ele alınmaktadır.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, literatür taraması yöntemi kullanılarak, insan kaynakları yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi ve temel uygulamaları ile ilgili bilgiler verilmektedir. Daha sonra, Mali kamu sektörü ve özel işletmelerinde örnek olaylara dayanarak, İnsan Kaynakları Yönetimi gelişimi ve temel uygulamaları incelenmektedir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, Mali hukukuna göre iş sözleşmesinin tanımı, unsurları, kurulmasına ilişkin ehliyeti, iş sözleşmesinin koşulları, iş sözleşmesinin kurulma yasakları ve yükümlülükleri yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel, İş Sözleşmesi, Mali Hukuku.

**ABSTRACT**  
**Master's Thesis**  
**Human Resource Management Practices and Establishment of Employment**  
**Contract in Mali**  
**Makan KEBE**

**Dokuz Eylul University**  
**Graduate School of Social Sciences**  
**Department of Labor Economics and Industrial Relations**  
**Human Resources Program**

The purpose of this study, titled “Human Resource Management Practices and establishment of employment contract in Mali”, is to determine the historical development of HRM in public and private organizations of Mali and to examine its basic practices. In addition, content and form conditions related to the establishment of an employment contract in Malian Labour law are also discussed within the scope of this objective.

Our work consists essentially of three parts. In the first part, the concept of Human Resource Management, its historical development and basic functions are given by using the literature review method. Thereafter, based on case studies in Malian Public Administration and private enterprises, Human Resource Management development and its basic activities were examined. In the third and final part of the study, the definition and elements of the employment contract according to Malian law, the capacity to establish it, the conditions of the employment contract, the prohibitions and obligations of the establishment of the employment contract were included.

**Keywords:** Human Resources Management, Personnel, Employment Contract, Malian Law.

# **MALİ'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İŞ SÖZLEŞMESİNİN KURULMASI**

## **İÇİNDEKİLER**

|                  |     |
|------------------|-----|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii  |
| YEMİN METNİ      | iii |
| ÖZET             | iv  |
| ABSTRACT         | v   |
| İÇİNDEKİLER      | vi  |
| KISALTMALAR      | xi  |
| TABLolar LİSTESİ | xii |
| EKLER LİSTESİ    | xiv |
| GİRİŞ            | 1   |

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GENEL BİLGİLER**

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI                | 3  |
| 1.1.1. Yönetim                                        | 3  |
| 1.1.2. İnsan Kaynakları                               | 4  |
| 1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları            | 5  |
| 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TARİHSEL GELİŞİMİ      | 6  |
| 1.2.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi | 7  |
| 1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimin Nedenleri  | 9  |
| 1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MİSYONLARI             | 10 |
| 1.3.1. Yönetim                                        | 11 |
| 1.3.2. Motivasyon ve Katılım                          | 11 |
| 1.3.3. Değişim                                        | 12 |
| 1.3.4. Strateji                                       | 13 |
| 1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTLARI              | 14 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1.4.1. Yönetim ve Ekonomik Boyutu                 | 14 |
| 1.4.2. Hukuk (yasal) Boyutu                       | 14 |
| 1.4.3. Psikososyal Boyutu                         | 15 |
| 1.4.4. Politik Boyutu                             | 15 |
| 1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İŞLEVLERİ | 16 |
| 1.5.1. İşe Alım                                   | 16 |
| 1.5.2. Eğitim                                     | 23 |
| 1.5.3. Performans Değerlendirme                   | 25 |
| 1.5.4. Kariyer                                    | 30 |
| 1.5.5. Ücret                                      | 32 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **MALİ'DE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. MALİ CUMHURİYETİ HAKKINDA BİLGİLER                     | 36 |
| 2.1.1. Ekonomi                                              | 37 |
| 2.1.2. İşgücü Piyasası                                      | 38 |
| 2.2. MALİ'DE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI                  | 39 |
| 2.2.1. İnsan Kaynakları Tarihsel Gelişimi                   | 39 |
| 2.2.1.1. Sömürgecilik Dönemi                                | 40 |
| 2.2.1.2. Bağımsızlıktan (1960) Günümüze                     | 42 |
| 2.2.2. Kamu Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi            | 44 |
| 2.2.2.1. Mali Kamu Genel Çerçevesi                          | 44 |
| 2.2.2.2. Mali Kamu Hizmetinde İKY Uygulamaları              | 44 |
| 2.2.2.2.1. Kamu Personel İşe Alımı                          | 44 |
| 2.2.2.2.2. Personel Değerlendirme Sistemi                   | 45 |
| 2.2.2.2.3. Kariyer Yönetimi                                 | 45 |
| 2.2.2.2.4. Eğitim                                           | 46 |
| 2.2.2.2.5. Ücret Sistemi                                    | 47 |
| 2.2.2.2.6. İş Sağlığı ve Güvenliği                          | 47 |
| 2.2.3. Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları | 48 |
| 2.2.3.1. Uluslararası Bir Şirket Örneği                     | 48 |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3.1.1. Orange – Mali                                                | 48 |
| 2.2.3.1.2. 2018 İnsan Kaynakları (Sosyal Denetim) Verilerinin Analizi   | 49 |
| 2.2.3.2. Yerel Bir Şirket Örneği İncelenmesi                            | 50 |
| 2.2.3.2.1. Groupe Diaby-Lait                                            | 50 |
| 2.2.3.2.2. Groupe Diaby-Lait Personel Yönetimi Uygulamaları İncelenmesi | 51 |
| 2.2.3.2.2.1. Personel Tedariki (İşe alım)                               | 51 |
| 2.2.3.2.2.2. Maaş                                                       | 51 |
| 2.2.3.2.2.3. Eğitim ve Sosyal Güvenlik                                  | 52 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MALİ HUKUKUNDA İŞ SÖZLEŞMESİNİN KURULMASI**

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. İŞ SÖZLEŞMESİ                                                            | 53 |
| 3.1.1. Etimoloji                                                              | 53 |
| 3.1.2. İş Sözleşmesinin Tanımı                                                | 54 |
| 3.2. İŞ SÖZLEŞMESİNİN UNSURLARI                                               | 55 |
| 3.3. İŞ SÖZLEŞMESİNİN BENZER SÖZLEŞMELERDEN FARKLARI                          | 56 |
| 3.3.1. Ortaklık Sözleşmesinin İş Sözleşmesinden Farkı                         | 56 |
| 3.3.2. Personel Kiralama veya Geçici İş Sözleşmesinin İş Sözleşmesinden farkı | 56 |
| 3.3.3. Müteahhit Sözleşmesinin İş Sözleşmesinden farkı                        | 56 |
| 3.4. İŞ SÖZLEŞMESİNİN TÜRLERİ                                                 | 57 |
| 3.4.1. Temel İş Sözleşmesinin Türleri                                         | 57 |
| 3.4.1.1. Süreye Göre İş Sözleşmeleri                                          | 57 |
| 3.4.1.1.1. Belirli Süreli İş Sözleşmesi                                       | 57 |
| 3.4.1.1.1.1. Belirli Süreli İş Sözleşmesi Tanımı ve Amacı                     | 57 |
| 3.4.1.1.1.2. Belirli Süreli İş Sözleşmesi Süresi ve Yenilenmesi               | 58 |
| 3.4.1.1.2. Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi                                      | 60 |
| 3.4.1.2. Çalışma Zamanına Göre İş Sözleşmeleri                                | 60 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1.2.1. Tam Süreli İş Sözleşmesi                                       | 60 |
| 3.4.1.2.2. Kısmi Süreli İş Sözleşmesi                                     | 61 |
| 3.4.1.3. Biçime Göre İş Sözleşmeleri                                      | 61 |
| 3.4.1.3.1. Sözlü İş Sözleşmesi                                            | 61 |
| 3.4.1.3.2. Yazılı İş Sözleşmesi                                           | 62 |
| 3.4.1.4. Diğer veya Özel İş Sözleşmeleri                                  | 62 |
| 3.4.1.4.1. Çıraklık Sözleşmesi                                            | 63 |
| 3.4.1.4.2. İş Eğitimi Sözleşmesi                                          | 64 |
| 3.4.1.4.3. Yeterlilik Staj Sözleşmesi                                     | 64 |
| 3.4.1.4.4. Deneme Süreli İş Sözleşmesi                                    | 65 |
| 3.5. İŞ SÖZLEŞMESİNİN KURULMASI (AKDEDİLMESİ)                             | 67 |
| 3.5.1. İş Sözleşmesinin Şekil Koşulları                                   | 68 |
| 3.5.2. İş Sözleşmesinin İçerik Koşulları                                  | 69 |
| 3.5.2.1. Tarafların İradesi                                               | 69 |
| 3.5.2.1.1. İrade Prensibi                                                 | 69 |
| 3.5.2.1.2. İrade Sakatlıkları                                             | 70 |
| 3.5.2.1.2.1. Hata                                                         | 71 |
| 3.5.2.1.2.2. Hile                                                         | 71 |
| 3.5.2.1.2.3. Tehdit                                                       | 72 |
| 3.5.2.2. Tarafların Ehliyeti                                              | 72 |
| 3.5.2.3. İş Sözleşmenin Amacı                                             | 73 |
| 3.5.2.4. Sözleşmenin Sebebi                                               | 74 |
| 3.6. İŞ SÖZLEŞMESİNİN GEÇERSİZLİĞİ VE SONUÇLARI                           | 75 |
| 3.6.1. İş Sözleşmesinin Geçersizliğinin Tanımı                            | 75 |
| 3.6.2. İş Sözleşmesinin Geçersizliğinin Türleri                           | 76 |
| 3.6.2.1. Nisbi geçersizlik                                                | 76 |
| 3.6.2.2. Mutlak geçersizlik                                               | 77 |
| 3.6.2.3. Nisbi Geçersizlik ve Mutlak Geçersizlik Arasındaki Farklılıkları | 77 |
| 3.6.3. İş Sözleşmenin Geçersizlik Sonuçları                               | 77 |

SONUÇ

79

KAYNAKÇA

81

EKLER



## KISALTMALAR

|               |                                                                     |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>AMO</b>    | Mali Sağlık Sigortası                                               |
| <b>ANPE</b>   | Mali İş Kurumu                                                      |
| <b>AN-RM</b>  | Mali Cumhuriyeti Millet Meclisi                                     |
| <b>APEJ</b>   | Mali Gençlik İstihdamının Desteklenmesi Ofisi                       |
| <b>CANAM</b>  | Mali Ulusal Sağlık Sigortası Fonu                                   |
| <b>CDD</b>    | Belirli süreli iş sözleşmesi                                        |
| <b>CDI</b>    | Belirsiz süreli iş sözleşmesi                                       |
| <b>CMSS</b>   | Mali Sosyal Güvenlik Fonu                                           |
| <b>CTOM</b>   | Fransız Denizaşırı Toprakları İş Kanunu (Code de Travail Outre-Mer) |
| <b>DNT</b>    | Mali Çalışma Genel Müdürlüğü                                        |
| <b>ECOWAS</b> | Batı Afrika Ülkeleri Ekonomik Topluluğu                             |
| <b>FCFA</b>   | Batı Afrika frangı veya Para birimi                                 |
| <b>GBR</b>    | Mali Genel Borçlar Kanunu                                           |
| <b>ILO</b>    | Uluslararası Çalışma Örgütü                                         |
| <b>İKY</b>    | İnsan Kaynakları Yönetimi                                           |
| <b>İNPS</b>   | Mali Ulusal Sosyal Güvenlik Kurumu                                  |
| <b>İş K.</b>  | İş Kanunu                                                           |
| <b>OHADA</b>  | Afrika'da İş ve Ticaret Hukukunun Uyumlaştırılması Organizasyonu    |
| <b>P-RM</b>   | Mali Cumhurbaşkanlığı                                               |
| <b>PY</b>     | Personel Yönetimi                                                   |
| <b>UNESCO</b> | Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü                  |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                         |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 1:</b> Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Yaklaşımları       | s. 9  |
| <b>Tablo 2:</b> Belirli İş Sözleşmesi Kullanılması Gereken Durumlar ve Sınırlı Süreleri | s. 59 |
| <b>Tablo 3:</b> Türkiye ve Mali Kanununda İş Sözleşmesi Türleri                         | s. 67 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                             |       |
|---------------------------------------------|-------|
| Şekil 1: İKY Misyonlarında Farklı Bakışları | s. 11 |
| Şekil 2: İşe Alım Süreci                    | s. 22 |
| Şekil 3: Eğitim süreci                      | s. 25 |
| Şekil 4: Performans Değerlendirme Aşamaları | s. 29 |
| Şekil 5: Kariyer Aşamaları                  | s. 32 |
| Şekil 6: Mali Cumhuriyeti Haritası          | s. 36 |
| Şekil 7:İşsizlik Oranları                   | s. 39 |



## **EKLER LİSTESİ**

|                                                          |         |
|----------------------------------------------------------|---------|
| <b>Ek 1:</b> Memurlar Değerlendirme Formları             | ek s. 1 |
| <b>Ek 2:</b> Mali Kamu Personel Sınıflandırılması        | ek s.12 |
| <b>Ek 3:</b> Ulusal Endeks ve Değerleri                  | ek s.13 |
| <b>Ek 4:</b> Orange Mali 2018 Sosyal Sorumluluk Denetimi | ek s.14 |



## GİRİŞ

18. yüzyılda insan, aydınlanma çağı felsefecilerinin araştırmalarının merkezinde olmuştur. Günümüzde halen, insana olan ilgi artmaya devam etmektedir.

Yönetim ve yönetim bilimi, insanın örgüt stratejilerine entegre edilmesi gereken bir kaynak olarak rolünü görmezden gelemmez. Artık İnsan örgütün bir maliyet unsuru değil, geliştirilecek, motive edilecek ve elde tutulacak bir değer olarak görülmektedir. Çalışan insan doğası gereği, sonsuz macera ruhu, iyi veya kötü ruh halinde olup olmadığına göre örgütü ilerletebilir ya da geriletebilir. Ruh hali ve heveslerine göre yaşayan insanın yönetilmesi için, yönetici insan kaynakları yönetimi teknikleri ve uygulamaları kullanılmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı, çalışanların becerilerini geliştirmek ve harekete geçirmektedir. İnsan kaynakları boyutunun örgüt stratejisine entegre edilmesi, önemli bir gerçekliktir. Çalışanlar, rekabet ve sürekli değişen iş çevresinde organizasyonlarına büyük bir katkı sağlamaktadır. Örgütlerin ekonomik stratejisi ve sosyal sorumluluğu ile uyumlu çalışanlar ve sosyal kalkınma stratejisine sahip olması gerekmektedir. İnsan kaynakları işlevinden yüksek katma değer beklenmektedir. İK Müdürü böylece bir iş ortağı olarak görülmektedir. Örgütün tüm zorlukları aşmasına, çevreye uyum sağlamasına ve esnek rekabete sahip olmasına yardımcı olur; stratejisi doğrultusunda çalışanların becerilerinin geliştirilmesini ve harekete geçirilmesini de sağlamaktadır. Değişiklikleri ve dönüşümleri takip eder. Çalışanların motivasyonunu, katılımını ve bağlılığını sağlar. Sürdürülebilir kalkınmanın temelinde çalışanlar ile organizasyon arasındaki psikolojik sözleşmeyi sağlamaktadır. Genel geçer İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulaması yoktur. Başarılı İK uygulamaları, olaya uyarlanmış ve bir örgütün karşılaşması gereken zorluklara cevap veren uygulamalardır. İnsan Kaynakları Yönetimi, düşünceleri ve inisiyatifleri harekete geçirmektedir. Personel yönetiminin önemi dünyanın tüm kamu ve özel sektörlerinde olduğu gibi Mali’de de artmaktadır.

İKY, Mali’de son zamanlarda ortaya çıkan ve sürekli gelişen bir kavramdır; Mali kamu yönetiminde ve özel örgütlerinde önemli bir işlev haline gelmiştir. Bugün herhangi bir organizasyonun başarısının anahtarı ve en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmada Mali Kamu ve özel örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi tarihsel gelişimi ve temel uygulamaları anlatılacaktır. Bu amaç kapsamında ek olarak Mali Hukukunda iş sözleşmesinin kurulması ile ilgili içerik ve şekil koşulları da ele alınacaktır.

Çalışmamız, ne kadar mütevazı olsa da, İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki gelecek akademik çalışmalar için bir temel oluşturabilir. Çünkü İKY Mali’de yeni bir disiplin olarak görülmektedir. Dolayısıyla, bu fonksiyonun tarihsel evriminin kaynağına giden neredeyse hiç çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca Mali hukukunun iş sözleşmesinin oluşturulmasına ilişkin olan kısmı, Mali’ye yatırım yapmak isteyen Türk işadamlarının işin yasal yapısı hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle bu çalışmanın hem ülkemiz hem de Türkiye için büyük önem taşıdığını umuyoruz.

Mali insan kaynakları yönetimi uygulamalarını içeren, Mali Devleti’nin resmi kurumlarının (Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, Ulusal Meclis, Çalışma Bankalığı) yayınları ve çalışma mevzuatı (Kamu Kanunu, İş Kanunu), araştırma raporları ve istatistik raporları (ANPE, ONEF) olmak üzere, İnsan kaynakları Fransızca ve Türkçe kitapları, makaleleri, tezler ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Bankasının raporlarından yararlanılmıştır.

Bu çalışma, esasen üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, literatür taraması yöntemi kullanılarak, insan kaynakları yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi ve temel uygulamaları ile ilgili bilgiler verilmiştir. İkinci bölümünde, örnek olaylara dayanarak özel işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi gelişimi ve temel uygulamaları incelenecektir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, Mali hukukuna göre iş sözleşmesinin tanımı ve unsurları, iş sözleşmesinin koşulları (şekil ve içerik), iş sözleşmesinin kurulma yasakları ve yükümlülükleri ele alınacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GENEL BİLGİLER

#### 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan Kaynakları Yönetimi tanımlanmadan önce, kavramı oluşturan *Yönetim* ve *İnsan Kaynaklar* kavramlarının anlamsal olarak incelenmesi gerekmektedir.

##### 1.1.1. Yönetim

Yönetim kelimesi, ekonomi, işletme, idari, gayrimenkul vb. gibi çeşitli bilim dallarında kullanılmaktadır. Ekonomistlere göre, “*toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre; yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir*”. Toplum bilimcilerine göre, “*bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Ancak yönetim bilimcilerin üzerinde anlaştıkları ortak bir tanım vermek oldukça zordur. Klasik yönetim taraftarları yönetimi; para, makine, metot, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması*” diye tanımlanmaktadır<sup>1</sup>.

İşletme alanında yönetim, belirli bir yapının yönetimini sağlamak ve daha önce belirlenmiş amaçlara (ciro, pazar payları, vb.) ulaşmak için belirli bir politika çerçevesinde uygulanan kaynakları düzenlemeyi amaçlayan tüm teknikleri ifade eder. Bu tanım, yönetim kelimesinin profesyonel anlamına dayanmaktadır. Basitçe, bir örgütün profesyonel yönetiminin, söz konusu örgütün kaynaklarının kullanımına dayalı önceden tanımlanmış bir stratejinin uygulanmasını içerdiği belirtilmektedir. Yönetimin temel amacı, sosyal ve/veya finansal olabilecek hedeflere ulaşmaktır.

Yönetim, aşağıdakiler dâhil olmak üzere çeşitli hedeflere sahip olabilir:

- Sonuçların beklenti (öngörülmüş şekilde) ve ölçümüne dayalı olarak belirlenen hedeflere ulaşmak için eylemlerin etüt edilmesi;
- Örgütün performansını, kalitesini, imajını ve elbette işverenin gelirini artırmak amacıyla şirketin kontrol yönetilmesi.

---

<sup>1</sup> Muhasebe Dersleri, “**Yönetimin Anlamı**”, <https://www.muhasebedersleri.com/yonetim/yonetimin-anlami.html>, (20.12.19).

Daha genel olarak yönetim, önemli bir karar verme aracını temsil eder. Şirketin sürdürülebilirliğinin temel güvencelerinden biridir, genel işleyişini sürdürür, gelişimini optimize eder ve çeşitli işlevleri ve/veya departmanları arasında uyum sağlamaktadır.

Yönetim üç önemli noktayı içermektedir<sup>2</sup>:

- Planlama: Örgütün hedefleri ve her çalışanın görevlerinin belirlenmesi sağlanır.
- Ölçüm ve kontrol: Bir eylemin başarısının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve çeşitli eylemlerin uygulanması sağlanır.
- Eylem ve tepki: Durum gerektiriyorsa hızlı bir şekilde düzeltmeler yapılmasını da sağlayabilir.

### 1.1.2. İnsan Kaynakları

Bir örgüt, kaynakları (finansal, fiziksel ve insan kaynakları) olmadan işlevini yerine getiremez. İnsan Kaynağı çoğul biçiminde insan kaynakları ifadesiyle, bir araya getirilmesi gereken beceriler, yetenekler ve katkıların çeşitliliği vurgulanmaktadır<sup>3</sup>. İşçi kavramından personel kavramına ve sonrasında insan sermayesine kadar, insan kaynakları terminolojisi zaman içerisinde muazzam bir evrim geçirmiştir. Literatürde en fazla insan kaynakları ve personel kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır.

İnsan kaynaklarından bahsetmek, insanların kendilerinin fiziksel olarak kaynak olduğunu düşünmesi değil; onların kaynaklara sahip olduğunu belirtmektir<sup>4</sup>. Başka bir deyişle, İnsan kaynakları, bilgi, beceri ve yetenekleri ile örgüte katkı sağlayan insanların toplamı manasına gelmektedir.

Genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanlar “insan kaynaklarını” oluşturmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, organizasyondaki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam süreli ya da kısmi süreli çalışanlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm çalışanlar

<sup>2</sup>Petite Entreprise, **Gestion : définition de gestion**, Yayınlama tarihi 13.05.2013 <https://www.petite-entreprise.net/P-220-84-G1-gestion-definition-de-gestion.html>, (21.12.2019).

<sup>3</sup> Bernard Gazier, **Les stratégies des ressources humaines, Troisième Édition**, Paris 2004, P 3.

<sup>4</sup> Bernard Martory and Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances**, 9. édition , s.6.

organizasyonun insan kaynaklarını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları günümüzde organizasyonların üretim, hizmet verme ve kâr etme hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları kaynağı yani insanı ifade etmektedir<sup>5</sup>.

### 1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

Literatürde, İnsan Kaynakları Yönetiminin farklı tanımları bulunmaktadır. Bu bölümde amacımız insan kaynakları yönetimine ilişkin tüm tanımları listelenmek değil, İKY kavramının daha iyi açıklanabilmesi için örnekler vermektir.

- “İnsan kaynakları yönetimi (İKY), herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının organizasyona, bireye ve çevreye yararlı olacak ve bununla birlikte bulunulan yerin yasalarına ters düşmeyecek şekilde etkili yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmalarının tümüdür. Aynı zamanda hem akademik çevreyi hem de iş dünyasını ilgilendiren yönetim dalına da insan kaynakları yönetimi denir”<sup>6</sup>.
- Stevens (1990: 466): “Örgütün ihtiyaçlarına uygun özellikte ve sayıda personeli sağlama, çalışan personeli geliştirme, personelden en verimli şekilde yararlanma, değerlendirme, personelin geçimini, ihtiyaçlarını ve devamlılığını sağlama işlemlerinin tümüdür”.
- St-Onge ve ark. (2004): “Örgütsel düzeyde İKY, üretim, pazarlama ve finans işlevleri gibi bir yönetim işlevidir. Bir örgüt içinde özellikle insanların varlığıyla ilişkili sorunları etkin, verimli ve adil bir şekilde çözmeyi amaçlayan değişken **uygulamaların** tümü” ifade etmektedir. Bu tanıma göre İKY'yi incelemek için mutlaka bir örgütte uygulanan insan kaynakları uygulamalarına bakılması gerekmektedir.
- Guest (1990) : “İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel entegrasyonu, çalışan katılımını, esnekliği ve iş kalitesini en üst düzeye çıkarmak için bir dizi **politika**” olarak tanımlanmaktadır.

<sup>5</sup> Adrian Wilkinson, "Empowerment: theory and practice". **Personnel Review**. Cilt: 27, Sayı: 1, s. 40–56. Erişim tarihi: 12.12.2019.

<sup>6</sup> Karen, Legge. Human Resource Management Rhetorics and Realities. Human Resource Management. A Critical Text. Teoksessa Legge Karen (33-59) & Storey John (Ed.). **International Thomson Business Press**, London, 2005, s.41.

Son iki tanım analiz edildiğinde, İnsan Kaynakları Yönetiminin hem bir dizi politika hem de uygulama olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

- Bayat (2008: 74): “Örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılıklarını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan **uygulama** ve **politikaların** hayata geçirilmesidir”.
- Barutçugil (2004: 32): “İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak” tanımlanmaktadır.

Barutçugil tanımı, İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarından biri olan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine işaret etmektedir. Daha spesifik olarak, İnsan Kaynakları Yönetiminde makro, mikro ve uluslararası olmak üzere üç ana çalışma alanı bulunmaktadır.

Özetle, yukarıdaki tanımların ışığında, İK işlevi sadece personel operasyonlarından sorumlu olarak değil, aynı zamanda stratejik bir örgüt ortağı olan pazarlama veya finans işlevleri gibi önem taşımaktadır. Böylece İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün misyon, vizyon, strateji ve hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmak amacıyla personel transferi, motive edilmesi ve elde tutulması gibi faaliyetlerin tümü olarak kavramsallaştırılabilir.

## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, başlangıcındaki idari yönetim mantığından (1850-1915), insan kaynaklarının stratejik yönetimine (1980 - 1990) ve daha sonra da insan potansiyeli gelişimi (1993 – 2000) mantığına dönüşmüştür. İnsan kaynakları işlevi, zaman, sektör, şirket politikaları, organizasyon şemasındaki pozisyonlar, şirketin büyüklüğü ve yönetim sistemlerine göre farklı şekilde adlandırılmıştır. Üretim, pazarlama ve finansman işlevlerinin isimlerini değiştirdiği gibi, insanlarla ilgilenen işlevin, bir sonraki (geleceğe uyumlu gelen), adının ne olacağını merak edildiği noktaya gelmiştir.

19. yüzyılda sanayi devrimi Batı ülkelerinin (Avrupa ve Kuzey Amerika) kitlesel olarak sanayileşmesine yol açmıştır. Bu ülkelerde, ürünlerin üretildiği büyük kuruluşlar olan fabrikaların istihdamında olağanüstü bir artış yaşanmıştır. Bu artış sonucunda, artan “proleterleştirilmiş” işgücünü idare edebilmek için yöneticileri kullanma ihtiyacı doğmuştur.

Eski firmalarda (sanatkâr) iş yerleri sahibi durumunda bulunan yöneticiler kendi kişisel yetenekleri ile iş görenleri yönetmeye çalışmışlar ve bir arada çalışanların yönetilmesi sorunu (güvensizlik, kötü çalışma koşulları...) da kendiliğinden doğmuştur. Fabrika ve işletmeler büyüyünce, işçiler kötü çalışma koşulları ve aşırı denetim (*drive system*) altında çalışmak zorunda kalmıştır. Bu sistem, sözlü taciz ve korkutma yoluyla çalışanların daha fazla çalışmaya teşvik edilmesini amaçlayan hakaret dilinin kullanılmasını içermekteydi.

İşyerinde artan şiddet eylemleri, 20. yüzyılın başından itibaren iki büyük önemli çözüm (yaklaşım) yolunda somutlaşan bir reform eğilimine yol açmıştır: endüstri mühendisliği veya Taylor tarzında bilimsel yönetim yaklaşımı ve endüstri psikolojisi veya Mayo liderliğindeki insan ilişkilerinin yaklaşımı.

Personel yönetimi, Taylor'un bilimsel yönetim ve Mayo'nun İnsan ilişkileri yaklaşımları tarafından etkilenmiştir. Çalışanların motivasyonunu ve işe bağlılığını arttırmak için giyim, tatil ve yolculuk hizmetleri gibi ek kazançlar İkinci Dünya Savaşından sonra kazanılmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra insanlık bilgisayar teknolojisi ile tanışmıştır. Taylor'un fikrine karşı olan sosyal ilişkiler kavramını öğrenmiştir. İşgücünün verimliliği üzerinde odaklanmaya başlanmış ve birçok şirket endüstriyel psikolojiye yönelmiştir. Personel yönetimine yeni bir stratejik yaklaşım olarak İKY kavramı, 1980'lerde gelişmiştir. O zamandan beri, örgütlerde daha önemli bir yer almaya başlamıştır<sup>7</sup>.

### 1.2.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetimi (PY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) birbirinin yerine kullanılan iki terimdir. Fakat bazı kaynaklarda İnsan Kaynakları Yönetiminin, Personel Yönetiminden sonra ortaya çıktığı ve personel yönetimi kavramının yerini

<sup>7</sup> Fleming, S. CPMR Discussion Paper 16 From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges: [http://www.ipa.ie/pdf.DiscussionPaper\\_16.pdf](http://www.ipa.ie/pdf.DiscussionPaper_16.pdf), s. 8.

aldığı geçmektedir<sup>8</sup>. 1980 ve 1990'larda ise, İKY terminolojisinin selefi olan Personel Yönetiminden tamamen farklı bir kavram olabileceği tartışılmıştır<sup>9</sup>.

İKY, 1980'lerin ortalarında personel yönetiminin doğal ve evrimsel bir gelişiminin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Zaman içinde meydana okunmuş, eleştirilmiş olan Personel Yönetimi kavramından sonra İnsan Kaynakları Yönetimi'ne dönüşmüştür. Fakat Fleming<sup>10</sup>, İnsan Kaynakları Yönetiminin, Personel Yönetiminden farklı bir yola götüren ayırt edici faktörlerini etkili bir şekilde özetlemiştir.

*“İnsan Kaynakları yönetimi ile klasik personel yönetimi arasında büyük bir fark bulunur. Bunun en önemlisi, İnsan Kaynakları yöneticilerinin örgütlerin yönetim ekiplerinde strateji belirleyen temel kadroda yer almasıdır. Klasik personel yönetimi ile stratejik yönetime dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki temel fark, örgütün yönetim alanlarında personel yönetimi yetkileri ve görevleri açısından pasif bir rol oynamasıdır. Öte yandan, Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımı, örgüt ile ilgili stratejik planlama ve karar alma üzerine odaklanmakta ve çalışanları ilgilendiren tüm insan kaynakları işlevlerini yönetmekten sorumludur. Bu yüzden pasif değil, aktif ve proaktif bir rol oynamaktadır”.*

Genel olarak İKY ile ilişkili stratejik roller, (daha önce bahsedilen entegre İK stratejilerinin geliştirilmesi dışında), örgütsel stratejik karar verme sürecine katılım ve örgütsel değişimin yönetilmesi gibi uzun vadede etkileri olacak faaliyetlere odaklanmaktadır. Diğer taraftan, personel yönetim sistemi ile ilişkili idari roller, İK politikalarının işleyişiyle ilişkili rutin, reaktif ve taktik görevler olarak kabul edilmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere, İnsan Kaynakları Yönetiminin evrimi, idari bir yaklaşım olan personel yönetiminden, stratejik bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetimine doğru kayma göstermektedir<sup>11</sup>:

<sup>8</sup> Svetlik, Ivan, Stavrou-Costea, E., Chiva, Rafeal, Alegre, Joaquín., Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, 2007, s. 37.

<sup>9</sup> Peter Boxall, Keith Macky, High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. **Asia Pacific Journal of Human Resources** 2007, s. 2

<sup>10</sup> CPMR Discussion paper 16, s.8

<sup>11</sup> Jacques Igalens, 1991

**Tablo 1:**Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Yaklaşımları

| İNSAN YAKLASIMLARI | PERSONNEL YÖNETİMİ                                     | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Temel Varsayım     | İnsan en aza indirilmesi gereken bir <i>maliyettir</i> | İnsan, geliştirilmesi gereken bir <i>kaynaktır</i> |
| Eğitim             | İnsan iş pozisyonuna uyum sağlar                       | Bir yatırımdır                                     |
| Vade               | Kısa ve Orta Vadeli                                    | Uzun Vadeli                                        |
| Rekabet Üstünlüğü  | Piyasa veya Teknoloji                                  | Yetenek Kalitesi                                   |
| Verimlilik Faktörü | Makine ve Örgüt (yönetim)                              | Makine, Örgüt ve Yetenek Yönetimi                  |
| Motivasyon Faktörü | Para ve Kariyer (ilerleme)                             | Para, Kariyer ve İş Niteliği (iş zenginleştirme)   |
| Değişikliğe Karşı  | Dayanıklılık (değişime karşı direnç)                   | Esneklik                                           |
| Eylem              | Reaktif                                                | Proaktif                                           |

**Kaynak:** Jacques Igalens, 1991.

### 1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimin Nedenleri

Her şeyden önce, örgütlerin stratejik hedeflerinde bir değişiklik olduğunun belirtilmesi gerekir. Maliyetler, kalite ve esneklik ile ilgili modern gereksinimler için, standartlaşma ve Fordizm, yani Henry Ford'un öncülüğünü yaptığı üretim bandının uygulamaya konmasını içeren üretim sistemini kullanılamaz hale getirmiştir. Bu yeni rekabet unsurları artık üretim sistemleri etkilemektedir. Böylece örgütler, en sık faaliyetleri ile ilgili ansızın oluşabilecek değişikliklerle başa çıkmak için esnek üretim modeline geçerek Ford üretim modelini terk etmişlerdir. Bu şekilde eğitim ve sürekli öğrenme gerekli hale gelmektedir. Rakiplerinden daha hızlı öğrenen kazanacaktır<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Cadin ve meslektaşlarına göre (2002); s.7

Son yıllarda İnsan Kaynakları fonksiyonunun evrimini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmak mümkündür:

- Ekonomik durumun ağırlığı: zayıf ekonomik büyüme İnsan Kaynakları planlamasını gerektirir;
- İşsizlik;
- Küreselleşme: Artan rekabet yoğunluğu, artan verimlilik, çalışma süresi düzenlemeleri ve esneklik örgüt kaynaklarının en uygun kullanılmasını gerektirmektedir;
- Çözümlerin kişileştirilmesini, müzakereyi vurgulayan çalışma hayatı temel aktörleri ve özellikle sendika ağırlığı;
- 1950'lerden beri yönetim anlayışındaki değişim.

### 1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MİSYONLARI

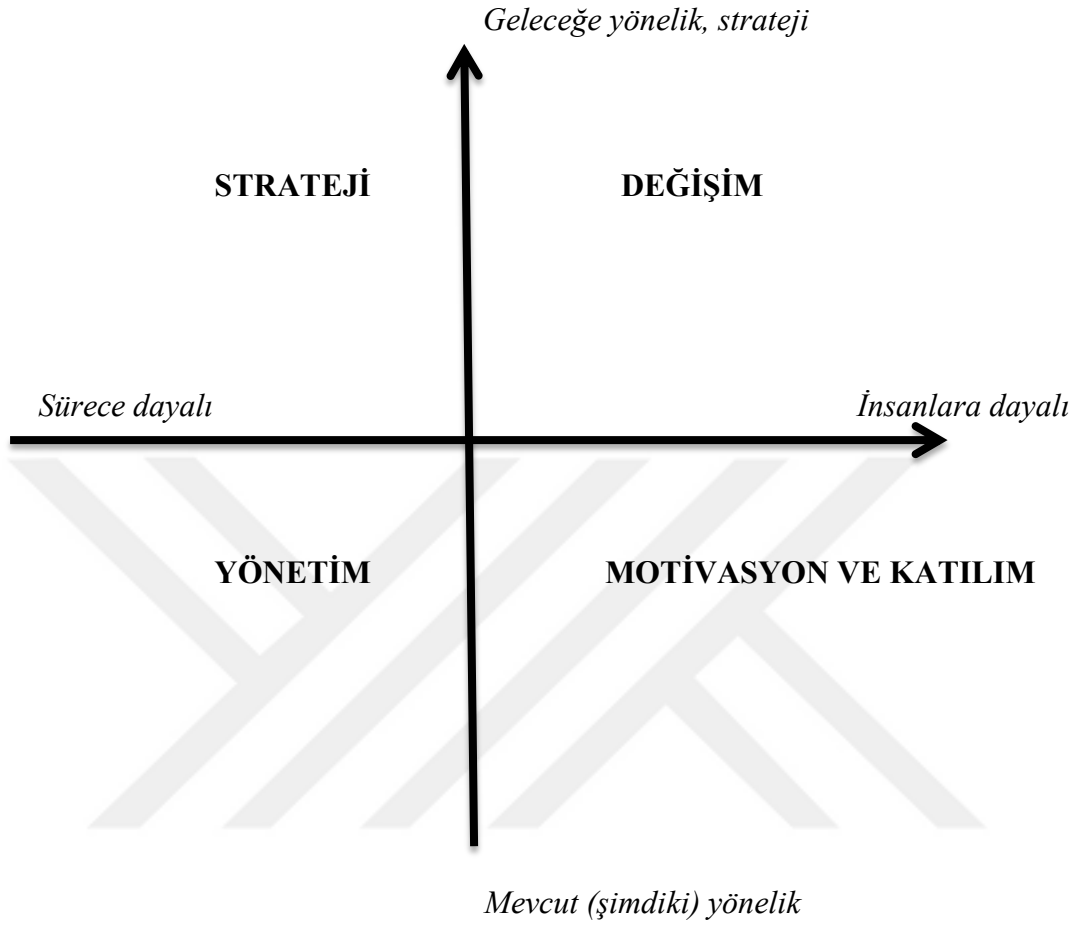
İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının en önemli amaçlarından biri, örgüt ve çalışanlarının karışık ortamlara (iç ve dış) hızlı bir şekilde adapte olmalarını ve verimli kalmalarını sağlamaktır<sup>13</sup>. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün performans stratejisine hizmet etmelidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi temel misyonlarının örneklerle açıklanması için bir modele odaklanmamız yararlı olacaktır. Burada en yaygın olanlardan, Dave Ulrich modelini ele almaya çalışacağız. Bu model İKY'nin dört ana misyonunu ortaya koymaktadır: “*idari işler uzmanı, çalışanlar lideri, değişim yöneticisi ve strateji ortağı*”. Bu misyonlara ulaşması amacıyla, herhangi bir insan kaynakları yönetim sisteminde bulunan üç temel nokta gerçekleştirilmesi gerekir: her zaman doğru yerde doğru kişiye sahip olmak, insan gücü maliyetlerini kontrol etmek ve bir kültür (örgüt) hayata geçirmek<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Jean-Marie Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, Editions Vuibert, 1998, s.74.

<sup>14</sup> Patrick Gilbert, **La Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines**, Éditions La Découverte, Paris, 2006. s.14-15.

**Şekil 1:** İKY Misyonlarında Farklı Bakışları



**Kaynak:** Gilbert, 2006.

### 1.3.1. Yönetim

İK fonksiyonu, merkezsizleştirilmiş bir organizasyonun oluşturulmasına ve hiyerarşik kademelerin yetkilendirilmesine (*Empowerment*) karşılık gelmektedir. Böylece, İKY uygulamaları site yöneticisi, ekip yöneticisi gibi belirli görevlerin ayrılmaz parçaları olmaktadır.

### 1.3.2. Motivasyon ve Katılım

Motivasyon kavramı, insanların önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için kendi istek ve arzuları ile hareket ettikleri süreç olarak tanımlanabilir. İşletme

bakımından motivasyon, hem örgüt hem de personelin taleplerine cevap veren bir iş ortamı yaratma süreci ve kişinin istenen davranışa girme istekliliği olarak ifade edilebilir.<sup>15</sup> Başka bir deyişle, bireyin örgüt içerisindeki davranış biçimini, gayret seviyesini ve zorluklar karşısında direnç seviyesini belirleyen içsel psikolojik güçlerdir. Genel olarak motivasyon; bireyi harekete geçiren, davranışlarını şekillendiren ve davranışın devamlılığını sağlayan içsel psikolojik ve dışsal ekonomik araçların neler olabileceği üzerinde durmaktadır. Yapılan bu tanımlara göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır<sup>16</sup>:

- Harekete geçirmek;
- Hareketi devam ettirmek;
- Hareketi ve davranışları pozitif yöne yöneltmek.

Örgüt hedeflerine ulaşmak için esas olan astların korkutulması yerine işbirliğine teşvik etmektir. LAWLER (1988) tarafından önerilen “High-Involvement Management (Yüksek dereceli Katılım)”, ortaklık ve çalışanların seferberliğine dayalı bir model de dahil olmak üzere yeni İKY modelleri geliştirilmektedir. “High-Involvement Management” modeline göre, İKY uygulamalarında üretkenlik, örgüte bağlılık ve seferberlik teşvik edilmelidir.

Lawler (1986) çalışmalarında, daha spesifik olarak aşağıdaki dört uygulama türüne odaklanmaktadır: bilgi paylaşımı, yetki paylaşımı, beceri yönetimi, parasal veya parasal olmayan teşvikler (çalışanların takdir edilmesi).

### 1.3.3. Değişim

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel süreçleri örgüt kültürü ile birlikte organizasyona yayma becerisine sahip olan bir fonksiyondur. Bu beceriyi sürdürmek için değişime hızla uyum sağlaması gerekmektedir. Geleneksel çalışan ilişkilerinde, iş güvenliği, resmi nitelikler ve örgüte sadakat önemli olmakla birlikte, bu değerler hızla üretken çalışmaya, sürekli öğrenmeye, gelişime ve karşılıklı bağımsızlığa doğru

<sup>15</sup> Sinan Ünsar, Ayşegül İnan ve Pınar Yürük; Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması; **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Haziran 2010 Cilt 12 Sayı 1 (248-262); s.250.

<sup>16</sup> Sinem ÇELENK, **Motivasyon: Motivasyonun Tanımı, Önemi, Motivasyon Süreci ve Teorileri**, Yayın tarihi Ekim 2010; [https://www.tavsiyedyorum.com/makale\\_5745.htm](https://www.tavsiyedyorum.com/makale_5745.htm), 22.12.2019.

kaymıştır. Artık geleneksel çalışan ilişkileri metodu ile personeline yaklaşan örgütlerin, bu yetenekleri uzun vadeli elde tutma olasılıkları gittikçe azalmaktadır<sup>17</sup>.

Bir değişim aktörü olarak insan kaynakları işlevi, örgütlerin dönüşümünde aktif olarak katkıda bulunmaktadır. Eğitim ve yeni çalışma düzenlemeleri veya ücretlendirme gibi belirli seferberlik programları aracılığıyla yeni ve etkili davranışlar teşvik edilmelidir.

#### 1.3.4. Strateji

Strateji temelde askeri bir kavramdır. Genel anlamda “*strateji, bir devletin ya da kurum/kuruluşun güttüğü politikaya uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere her türlü aracın kullanılması*” olarak tanımlanmaktadır<sup>18</sup>.

Strateji, “*bir örgütün, kaotik ve rekabetçi bir ortamda, hedeflerine ulaşmak ve misyonu gerçekleştirilmek için uygun araçları formüle etme ve uygulama sürecidir*”<sup>19</sup>.

İşletme açısından strateji kavramı, “*bir örgütün içinde yer aldığı ortamın dinamizmine karşın, kararlılığını koruyarak varlığını sürdürmek ve pazarda başarı elde etmek için seçtiği yolu betimlemektedir*”. İşletme stratejileri *plan, şaşırtma, örüntü, konumlama ve perspektif* olmak beş kategoride değerlendirilmektedir.<sup>20</sup>

İK fonksiyonu, örgütün stratejisinin belirlenmesine katılıp, yukarı yönde alınan kararların insanlar üzerindeki etkilerini dikkate almalıdır. Ayrıca İK fonksiyonu, zirvede belirtilen stratejinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için insan kaynakları stratejisi ile örgütün genel stratejisi arasındaki çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının tutarlılığını sağlanması gerektirmektedir.

Ulrich'e göre, stratejik bir *partner* olarak insan kaynakları işlevi, örgütün stratejisini uygulamaya yönelik çabaları yönlendirmelidir. Orta düzeyde, örgütsel bir analiz temelinde, fonksiyonel bir strateji ve eylem planları önermelidir. Son olarak, aşağıda örgütün ana yönelimleriyle İKY uygulamalarını yürütmeye çalışmalıdır.

<sup>17</sup><https://executas.com.tr/insan-kaynaklarinin-degisim-yonetimindeki-rolu/> Erişim tarihi 22.12.19.

<sup>18</sup>[https://yenisehir.fandom.com/tr/wiki/Stratejinin\\_Tan%C4%B1m%C4%B1](https://yenisehir.fandom.com/tr/wiki/Stratejinin_Tan%C4%B1m%C4%B1) Erişim tarihi 22.12.19.

<sup>19</sup> Boucherville, G. Morin, Bélanger et al.; **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**; Petit Paris 1993. s.21.

<sup>20</sup> Mintzberg, Henny. **The strategy concept I: Five Ps for strategy**. California Management Review, Cilt: 30, Sayı: 1, 1987, ss. 11-24.

## **1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTLARI**

İnsan Kaynakları Yönetimi boyutlarından bahsederken, fonksiyonun yönetsel ve ekonomik yönü vurgulamak istenmektedir. Fakat maaş ilişkisinin evrimi ve sosyo-kültürel faktörler fonksiyonun yasal, psikososyal ve politik boyutlarını geliştirmiştir. Literatürde ve uygulamada İKY'nin dört boyutu bulunmaktadır:

- Yönetim ve Ekonomik Boyutu;
- Hukuk Boyutu;
- Psikososyal Boyutu;
- Politik Boyutu.

### **1.4.1. Yönetim ve Ekonomik Boyutu**

İKY yönetimi, her şeyden önce emir verme, organize etme, hareketlendirme ve değerlendirme fonksiyonudur. Emek faktörünü ve idari işleri yönetmek anlamına da gelir. Aynı zamanda ekonomik mantık (maliyetler, üretkenlik vb.)ve personel planlanması tekniklerinin (ihtiyaç belirleme, işe alım, terfi, eğitim vb.) uygulanmasını içerir.

### **1.4.2. Hukuk (yasal) Boyutu**

İnsan kaynakları yönetimi boyutlarından en önemlisi kuşkusuz hukuksal boyuttur. İş Hukuku, bir hukuk dalı olması sebebiyle, toplumda bireysel ve toplu iş ilişkisini düzenleyen uyulması zorunlu kuralların bütünü olarak kabul edilebilir. Bireysel iş ilişkileri, esas olarak iş sözleşmesine dayanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde işe alım sürecini tamamlayan yasa olarak kabul edildiğinde iş sözleşmesi iş hukukunda, tüm ülkelerde ve her alanda yadsınamaz bir öneme sahiptir. İş hukuku, işe alım, çalışma saatleri, örgüt tüzüğü, maaş belirleme, izin yönetimi, çalışanların temsili, anlaşmazlıkların çözümü, işten çıkarılma, sağlık ve güvenlik gibi çeşitli hususları düzenlenmektedir.

### 1.4.3. Psikososyal Boyutu

Çalışanların örgütlenmesi ve eğitim seviyesinin geliştirilmesi, çalışanlar ve işverenlerin beklentilerini derinden değiştirmiştir. Çalışanların bakış açısından, örgüt artık belirli sayıda ihtiyaçlarının yerine getirebileceği bir yaşam alanı olarak görülüyorlar. Maslow'un kuramına göre insanların ihtiyaçları sınırsızdır ve insan bir ihtiyacı giderdikten sonra başka bir ihtiyaç ortaya çıkar. Bir ihtiyacı giderme süreci içinde ise tamamıyla memnun olma/hoşnut olma durumu olası değildir. Bu esnada, giderilmemiş ihtiyaç kişi için büyük bir motivasyon kaynağıdır, bireyi güdüler ve birey neyi henüz elde etmemişse ona büyük ilgi gösterir. Fakat, ihtiyaç giderildikten sonra bu ihtiyaca yönelik motivasyon davranışlar üzerindeki belirleyici etkisini kaybeder<sup>21</sup>. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi 5 ana kategoriye ayrılmaktadır:

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk ve buna benzer temel yaşamsal ihtiyaçlar;
- Güvenlik İhtiyacı: Dış faktörlerden kaynaklı tehlikelerden korunma;
- Sosyal İhtiyaçlar: Aidiyet, sevgi, kabul görme, sosyal yaşam vb.;
- Değer Verilme/Saygınlık İhtiyacı: Statü, başarı, itibar, tanınma;
- Kendini Gerçekleştirme: Gelişim, bir işi başarıyla tamamlama, yaratıcılık.

Diğer yandan, İşverenler, çoğu zaman çalışanları motive etmeye, bağlılıklarını geliştirmeye ve işgücünün bir bütün olarak uyumunu sağlamaya çalışırlar.

### 1.4.4. Politik Boyutu

İnsanların yönetilmesi politik bir eylemdir. Yöneticilerin yetki dengesi şekillendirme, ele geçirme, kullanma ve muhtemelen onu savunma yeteneklerine sahip olmasını gerektirir. Personel temsilinin kurumsallaşması, çalışanların ifade hakkı ve bireysel veya toplu çatışmaların yönetimi, teknik ve yasal bilgilere ek olarak taktik ve müzakere niteliklerini de gerektirmektedir.

---

<sup>21</sup> Erdem, Ender. **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların Swot Analizi ile Değerlendirmesi**. Ankara 2008. s.12.

## 1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İŞLEVLERİ

İnsan Kaynakları departmanı örgütler içinde çeşitli işlevleri yerine getirir. Bu işlevler ülkeden ülkeye, örgütten örgüte farklılık gösterir. Bu çalışmada İKY işlevleri şu şekilde sıralanmaktadır: İşe Alım, Eğitim, Performans Değerleme, Kariyer ve Ücret Yönetimi.

### 1.5.1. İşe Alım

İşe alma, bazı kaynaklarda personel tedariki (Acquisition du personnel), personelin seçimi (sélection du personnel), insangücü planlaması (la planification de la main d'œuvre) ya da hizmete alma terimleri ile anlatılmaktadır.

Günümüzde işe alım, insan kaynaklarının tedarikinde karmaşık bir süreç olarak görülmektedir. İşe alım, mevcut pozisyonları doldurmak ve yeni çalışanların organizasyona entegre etmek amacıyla yeterli sayıda ve gerekli bilgi, vasıf ve yeteneklere sahip adayların seçilmesi amaçlayan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanır<sup>22</sup>. Personel seçme süreci ise işe başvuran adaylar arasından belirli bir işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanının belirlenmesi sürecidir<sup>23</sup>. Diğer bir deyişle personel seçimi; personel sağlama süreci sonunda oluşturulan adayların, personel potansiyelinin iş gereklilikleri ölçütüne göre değerlendirilerek, adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği insan kaynakları yönetim sürecidir<sup>24</sup>. İşe alma ve yerleştirme gerekli personeli seçme sürecini kapsamaktadır. Dolayısıyla adaylar açısından marjinalleşmiş bir faktör olarak görülür. Bu nedenle çok yakın kavramlar olarak bir arada kullanılmaları oldukça yaygındır.

İşe alım, özellikle demografi ve belirli uzman profillerinin kıtlığı nedeniyle şirketlerin endişelerinin merkezinde yer almaktadır. Vasıflı ve motive edilmiş bir iş gücünün edinilmesi, örgütün çalışma ekiplerinin, yönetim personelinin, İK departmanının ve bireyin kendisinin sosyal ve ekonomik başarısına katkıda bulunur.

---

<sup>22</sup>Abdelouahed Berrichi, s.53.

<sup>23</sup> Andrew F Sikula, John F. McKenna **Personnel and Human Resources Management**, Robert E. Krieger Publishing Company, New York, 1990, s.170.

<sup>24</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.108.

Artık nitelikli insanları çekebilme ve doğru seçim kararları verebilme yeteneği rekabet ortamında başarı faktörüdür. İşe alım sadece vasıflı insanı doğru yere yerleştirme süreci değildir, aynı zamanda örgütün dışına bir açılıştır.

İşe alım örgüt açısından stratejik bir işlemdir. Çünkü çalışanların entegrasyonun ilk aşaması olarak, rekabet ortamında elde tutulması için yapılan ücretlendirme, performans değerlendirme ve eğitim gibi diğer İK faaliyetlerinin başlangıcını oluşturur<sup>25</sup>. Örneğin, bir örgütün nüfusunun gençleşebilmesi veya ortalama beceri seviyesinin ayarlanabilmesi işe alım yoluyla gerçekleştirilebilir<sup>26</sup>. Bu nedenle, işe alım alanında izlenecek politikaları ve bunları uygulamak için kullanılacak araçları açıkça tanımlamak gerekir.

İşe alım, hızlı ve düşünülemez bir eylemle karıştırılmamalıdır; aksine, titiz bir şekilde ele alınmalıdır. Etienne (2005)'e göre aşağıdaki sorulara cevap veremiyorsanız, kimin işe alınacağına karar veremezsiniz<sup>27</sup>:

- Neden işe alıyorum?
- Ne için?
- Nereye kadar?
- Hangi sonuçlara ulaşmak için?
- Açılacak pozisyonun doldurulması için yeni personel mi veya işleve ihtiyacım mı var?
- Yeni bir pozisyon veya işlevin tutulmasına mı ihtiyacım var?
- Bu kişiyi örgüt dışında bulmam gerekiyor mu?

Başarısızlığın nedenlerini ortadan kaldırmak veya en azından sınırlandırmak için, işe alım sürecinde belirli aşamaların dikkate alınması gerekmektedir. İşe alımın rasyonelleştirilmesi için kullanılacak sürecin farklı aşamaları kullanmasına rağmen, bazı başarısızlıklar bulunabilir.

Etkili bir işe alım her zaman bir ihtiyacının belirlenmesinden kaynaklanır ve yeni personel memnuniyetle karşılanana ve şirkete entegre edilene kadar devam eder. İhtiyacın belirlenmesi, çalışma organizasyonları (üretim kısıtlamalarının değiştirilmesi, görevlerin dağıtımı, vb.), pazarlar (kaynak ihtiyacı yaratan

<sup>25</sup> Cours de GRH, 17.

<sup>26</sup> Bernard Martory ve Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances 9<sup>e</sup> édition**, Dunod 2016, s.47.

<sup>27</sup> Verne Etienne, **Comment conduire un entretien de recrutement: Guide pratique pour les cadres d'entreprise**, Paris, France: INSEP Consulting Éditions, 2005, p.35.

faaliyetlerin büyümesi) teknoloji (mevcut bilgi ve becerilerin eskimesine neden olan tekniklerin veya iş araçlarının değiştirilmesi) veya kaynaklar (boşlukların doldurulmasına neden olan işten çıkarma, transferler, terfi vb.). gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tanımı İK alt işlevlerine geçer.

**İK planlamasının** en belirgin unsuru örgütün şimdiki (mevut olan personel) ve gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin miktarı ve niteliklerinin tespiti olarak kabul edilmektedir<sup>28</sup>. Bu iki büyüklük (olan personel miktarı ve olması gereken personel miktarı) arasında fark bulunması halinde, ya örgütte personele ihtiyaç durumunda bulunmakta veya personel fazlalığı olduğu anlamına gelmektedir<sup>29</sup>.

İK ihtiyacının planlaması aşağıdaki sorulara cevap vermelidir<sup>30</sup>:

- Örgütte çalışanların miktarı nedir?
- Yaş, beceri, tecrübe bakımından işgücü ne durumdadır?
- Çalışanların miktarı olması gereken kadar mı?
- Çevredeki işgücü arzının sayısı ve niteliği nasıldır?
- Hangi amaçları gerçekleştirmek için işgücü miktarını yükseltmeliyiz?
- İhtiyacımız olan işgücü yükseltiş miktarı ve işgücünde olması gereken beceri seviyesi nedir?
- Örgütün işgücüne olan talebine mevsimlik veya yıllara göre dalgalanmalar olacak mıdır?

Yukarıdaki sorulara getirilecek cevaplar, insan kaynakları ihtiyacının planlanmasının temelini oluşturacak.

**İş analizi** ise, örgütte her bir işin ne zaman, nasıl, nerede yapıldığı gibi temel sorulara cevap arandığı, bu yolla işlerin genel özelliklerine ulaşıldığı, toplanan verilerin sistematik bir şekilde değerlendirildiği ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır<sup>31</sup>.

İş analizi, İKY'nin temel taşlarından biridir. Zira iş analizinden yola çıkılarak elde edilen iş tanımı, iş gerekleri ve meslek standartları “İK Planlaması, İşe Alım,

<sup>28</sup> Murat Akçaya, **İnsan Kaynakları Yönetimi Planlaması Norm Kadro Uygulaması**, Ankara, Adalet Yayınevi, 2010, s.136.

<sup>29</sup> Nuri Tortop, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Genişletilmiş ve gözden geçirilmiş)**, 2. Baskı, Ankara, Ekin 2007, Nobel Yayın Dağıtım, s.101-102.

<sup>30</sup> Akçaya, Murat. s.137.

<sup>31</sup> Mustafa Çelikten. Neden İş Analizi Yapılmalı? Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 18, 127-135, s.129.

Eğitim, Performans Değerleme, İş Güvenliği” gibi İKY fonksiyonlarında kullanılmaktadır<sup>32</sup>.

İş Analizi iki temel ilkeye odaklanması gerekmektedir.

- Gerçekte neler yapıldığına (işin olması gerektiği gibi değil, olduğu gibi iş);
- İşlere (kişi değil).

Yeni personel alınırken, başvuran adayların yetenekleri ile boş bulunan veya boşalacak iş için gereklilikler arasında bir uygunluğun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bu işe uygun personel alma politikasının izlenmesini ortaya koyar. Bunu sağlayabilmek, nesnel ölçütler olarak kabul ettiğimiz işin yapısı, özellikleri ile ustalık, sorumluluk ve çalışma koşullarının bilinmesi, diğer bir deyişle işin tanımlanmasına olanak sağlayan iş analizinin yapılmasını gerektirir<sup>33</sup>.

**İş analizi ve iş tanımı birbirini bütünleyen iki uygulamadır.** Bu aşama çok önemlidir çünkü işe alım sürecinin hatalarının büyük çoğunluğu kötü bir iş tanımından kaynaklanmaktadır<sup>34</sup>. İş tanımı bir personelin yaptığı işi, işin nasıl yapıldığını, işin nerede ve ne zaman ifa edildiğini açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı bir belgedir<sup>35</sup>. İş tanımı formu aşağıdaki gibi bölümlerden oluşturulmaktadır:

- İşin adı;
- İşin özeti;
- İçerdiği görevler;
- Çalışma koşulları.

İşin adı bölümünde işin adı, kodu, bölümü ve işi yapan kişinin bağlı olduğu ilk yöneticinin kimlikleri yer alır. İşin özeti kısmında işin ne olduğu, nasıl yapıldığı, kim tarafından yapıldığı kısaca açıklanır. İşin içerdiği görevler bölümünde, işin aşamaları, yapılması gerekenler ve işin kapsadığı sorumluluklar açıklanır. Çalışma

---

<sup>32</sup> Adem Öğüt ve Kocabak Ayşe. **Doğru işe Doğru İnsan/ İnsan kaynakları ve kişilik Tipolojileri**. Nobel Yayınevi, 2013, s. 55.

<sup>33</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 9. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2014, s.78.

<sup>34</sup> Bruno Legrix, **Tous DRH, Recruter ses collaborateurs**, Paris 2006, Groupe Eyrolles, p.67.

<sup>35</sup> Bingöl, s.84.

koşulları bölümünde işin fiziksel çevre özellikleri, sorumluluklar, içerdiği tehlikeler, çalışma saatleri ve yeri belirtilir<sup>36</sup>.

Yukarıda hangi tür bilgiler içereceği açıklanan iş tanımları, işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlamalıdır. İş yerine, kişinin tanımlandığı durumlarda, bu kişinin işten ayrılması, terfi etmesi ya da başka bir işe nakli iş tanımında bir istikrarsızlık yaratacaktır<sup>37</sup>.

İhtiyaçlar belirlendikten sonra, Öncelikle boşalacak pozisyonun firma içinden mi yoksa firma dışından mı doldurulacağına karar verilmeden iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir. Birinci aşama, ne gibi işlere personel alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma iş analizi yoluyla gerçekleştirilir. Böylece boşalan ya da yeni açılan bir işin bütün nitelik, ustalık ve çalışma şartları açıkça tespit edilir. İkinci nokta ise, iş analiz ve tanımlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak personelde aranan nitelik ve kabiliyetlerin belirlenmesidir<sup>38</sup>.

Orta ve üst düzey yöneticilik pozisyonları için çoğu zaman firmalar içerden terfi ya da transfer (iç kaynaklar) yapmayı tercih edebilmektedirler. Böyle bir politika, örgüt içinde ilerleme olanağı olduğunu göstererek, personelleri kendilerini geliştirmeleri ve yüksek performans sergilemeleri yolunda motive eder. Ancak bütün açık pozisyonlar için her zaman firma içinden terfi ya da transfer olanağı yoktur. Açık pozisyonlar için firmalar bir şekilde dış kaynaklara başvurmak zorundadırlar. Dış kaynaklardan, *yeni kanın* katkısıyla insan sermayesini zenginleştirme ve / veya yaş piramidini gençleştirme ya da örgütte istenen profili bulmanın imkânsızlığı durumunda işe alım yapılabilir. Ayrıca düşük seviyeli pozisyonlar, yeni açılan pozisyonlar veya orijinal bir müfredatı içeren çok spesifik pozisyonlar içinde dış kaynaklar kullanılabilir.

Bazı fonksiyonların ortaya çıkışı ve gelişimi, işe alımda dış kaynaklar tekniğinin kullanılmasına yol açar. Adayları bulmanın birçok yolu bulunmaktadır.

---

<sup>36</sup> Melis Kabaş, **İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s.6.

<sup>37</sup> Mehmet Atalay, **Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.29.

<sup>38</sup> Sabuncuoğlu, s.80.

İnternet kapsamı ve önemi gelişmiştir. Onlardan personel seçimi için kullanılacak yöntemler aşağıda yer almaktadır:

- Sosyal medyalar (Viadeo, LinkedIn, Facebook ou Twitter)/internet aracılığıyla (E-işe alım veya Web 2.0);
- Duyurular: gazete, dergi radyo ve televizyon ilanları;
- Doğrudan başvuru ya da CV gönderme (CV-bankası);
- Aracılarla başvuru: işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma (cooptation);
- İşçi ve İş Bulma Kurumu;
- Eğitim organizasyonları;
- Staj;
- Beyin avcılığı;
- Sendikal organizasyonlar.

**İşe alım hatasının maliyeti önemli olduğu için adayların seçimi kritik bir aşama olarak görülmektedir.** Aday seçimi aşamasında ortaya çıkan ana sorular şunlardır<sup>39</sup>:

- Hangi seçim araçları en iyi kalite/maliyet oranını sunar?
- Seçim araçları güvenilirlik oranı nedir?

Bu soruları cevaplamak için iki önemli adım dikkate alınması gerekir:

### **1. adım: Özgeçmiş Analizi**

Seçim, özgeçmişlerin analizi ile başlar. Başvuranların özelliklerinin örgütün gereklilikleri ile ilk karşılaştırılması adayların sınırlandırılmasını sağlar. Bu aşamada, genellikle başvuruların %90'ı elemine edilir. Bu ilk seçim yapılırken yaş, cinsiyet, köken vb. farklılıklara dayalı herhangi bir ayrımcılıktan kaçınılması gerekir. İlk tarama kesinlikle işle ilgili kriterlere dayanmalıdır.

### **2. adım: Seçilen Adayların Değerlendirilmesi**

- Seçilen adayların yeteneklerinin, kişilik yapılarının (SOSİE, PAPI gibi test yöntemleri...), bilgi ve ilgi alanlarının (değerlendirme merkezleri) analiz edilmesi;
- Kişisel görüşme;

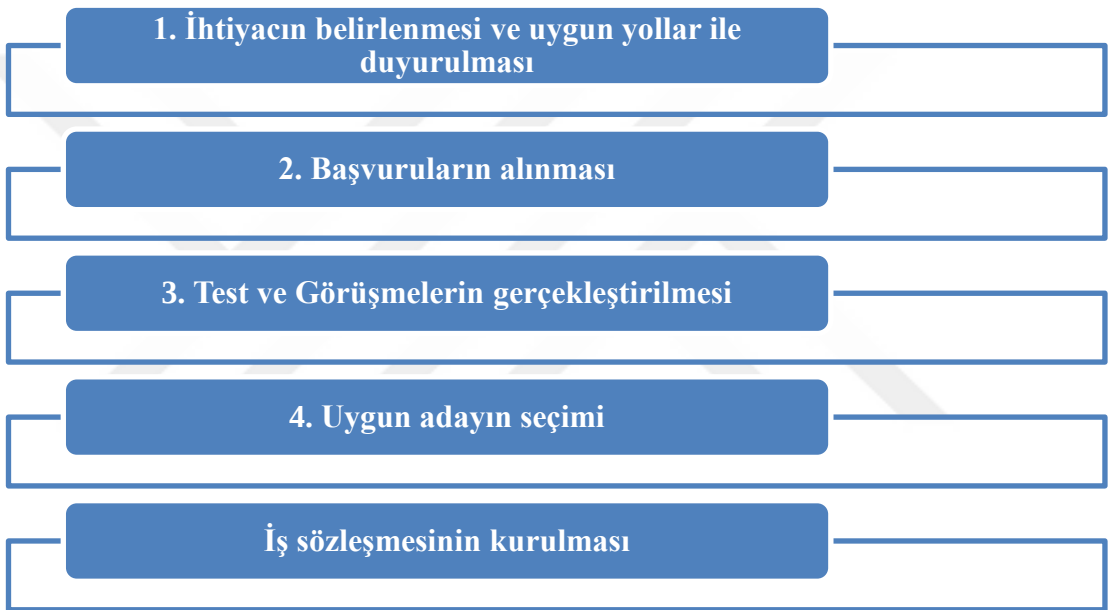
---

<sup>39</sup> Maxime Moreno, cours GRH/IFSE, page 27.

- Grup görüşmesi (bir grup problemini çözerken iletişim ve liderlik becerilerini belirlenmesi amacıyla);
- Grafoloji (Ara sıra).

Seçim yöntemleri, doldurulacak pozisyonun türüne, örgütün işe alım politikasına (iç veya dış), işgücü piyasası koşullarına, bütçe ve zaman kısıtlamalarına, önceki işe alım deneyimlerine göre belirlenir. İşe alım süreci aşağıda şematik olarak özetlenmektedir.

**Şekil 2:** İşe Alım Süreci



**Kaynak:** Martory and Crozet, 2016.

Aday teklifi kabul ettiğinde yapması gereken bir dizi işlem vardır. İşe başlatılacak personelden, personel sicil dosyasına konulabilmesi ve sigorta işlemlerinin gerçekleştirilebilmesi için birtakım evraklar talep edilmektedir. Bu evrakları tamamlayan personel, işbaşı yaparak iş sözleşmesini imzalar<sup>40</sup>. İş sözleşmesi imzalandıktan sonra yeni personel karşılama ve yerleştirme aşaması özenli bir şekilde hazırlanması gerekir. İş sözleşmesi ile ilgili çalışmamızın son bölümünde belirgin bir şekilde açıklanacaktır.

<sup>40</sup> Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İstanbul, 2004, s.157.

### 1.5.2. Eğitim

İş sözleşmesi imzalandıktan sonra örgüt tarafından yeni işe başlayan personele, örgütü tanıtıcı bilgiler verildiği (kültür, strateji, hedefler gibi), beraber çalışacağı personeller ve örgütteki diğer personellerin tanıştırıldığı oryantasyon eğitimi verilmektedir.

Kapsamı çok geniş bir kavram olan eğitim; işletme dışında veya içinde düzenlenen programlar yolu ile çalışana yetenek, bilgi kazandırma, davranış ve tutumlarını geliştirme ve değiştirme yönündeki uygulamalar olarak tanımlanabilir. Eğitim, bir değişim süreci olarak kabul edilmektedir<sup>41</sup>. Eğitim böylece çalışanların görevlerini yetkin bir şekilde yerine getirebilmelerini amaçlayan faaliyetlerin tümü olarak görülmektedir. Beyaz yakalılar ile mavi yakalılar arasındaki bilginin aktarılmasını veya paylaşılmasını varsayar<sup>42</sup>.

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin, işleri görenler tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmak üzere örgüt tarafından planlanmış çaba olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler başarılı iş sonuçları için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları içermektedir. Eğitim faaliyetlerindeki amaç; gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere ve bu yetkinlikler ile uygulanacak davranışlara çalışanların günlük hayatta başvurmasını sağlamaktır, bu şekilde entelektüel bir sermaye de yaratılabilmektedir<sup>43</sup>.

Eğitim, insan kaynaklarının geliştirme politikasının merkezinde yer almaktadır. İKY'nin diğer işlevlerinin gerçekleştirilmesinde eğitim faaliyetlerinin rolü büyüktür. Eğitim İKY'nin diğer yönlerinin etkin işleyişine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, alt sistemler arasındaki sinerjiyi güçlendirmek için eğitimin, örgütün İK stratejisine entegre edilmesi önemlidir. Bir örgütün, kendi çalışanlarının becerilerini rakiplerinden daha etkili ve hızlı geliştirebilmek amacıyla “bilgi yarışması” düzenlemesinin olumlu etkileri görülmektedir<sup>44</sup>.

Eğitim faaliyetlerinin özelliklerinden biri, çalışanının iş konusundaki bakış açısını genişletmeye, bireysel eylemini şirkette konumlandırmaya ve yönlendirmeye teşvik etmesidir. Çalışan etkileyebilecek değişikliklerle daha iyi başa çıkmasının

---

<sup>41</sup> Özçelik, 2013: s.164.

<sup>42</sup> Selon le site de l'Ordre des Conseillers RH ( [http:// www.portailrh.org](http://www.portailrh.org)).

<sup>43</sup> Çetin vd, 2014: s.81.

<sup>44</sup> Relever les défis de GRH, p. volet Formation, s.255.

yolları eğitimlerle verilmeye çalışılmaktadır. Teknik ve örgütsel bilgi edinmenin yanı sıra, işçi, yeni beceriler kazanma ve yeni pozisyonların getireceği sorumluluklarla başa çıkma özelliklerini kazanmaktadır. Problem analizi ve çözümü, iletişim ve ekip çalışması becerileri ve kalite kontrolü, işgücünün üretken ve yetenekli olabilmesi için mevcut ve gelecekteki değişikliklere uyum sağlayabileceği deneyimler ve yeteneklerin bazılarını temsil etmektedir.

*“Öğrenmeyi (eğitim) öğrenen, öğrenme fırsatına sahip olan ve yeni becerilerini kullanan bir işçi, onu ehlileştirme yeteneğine daha fazla güven duyduğu için değişime daha esnektir ve değişime kolay adapte olur”<sup>45</sup>.*

Eğitim ve geliştirmenin farklı türleri bulunmaktadır. Eğitimler ve beceri geliştirme, geleneksel sınıf oda kursları, üniversitelerle işbirliği (staj), yeterlilik haritalaması, yeni işe alınan çalışanlar (oryantasyon) için özel tanıtım eğitimi, rehberlik (mentorluk) ve E-Learning gibi eğitimde yeni teknolojilerin kullanımı dahil olmak üzere çok çeşitli faaliyet ve düzenlemeleri kapsamaktadır<sup>46</sup>.

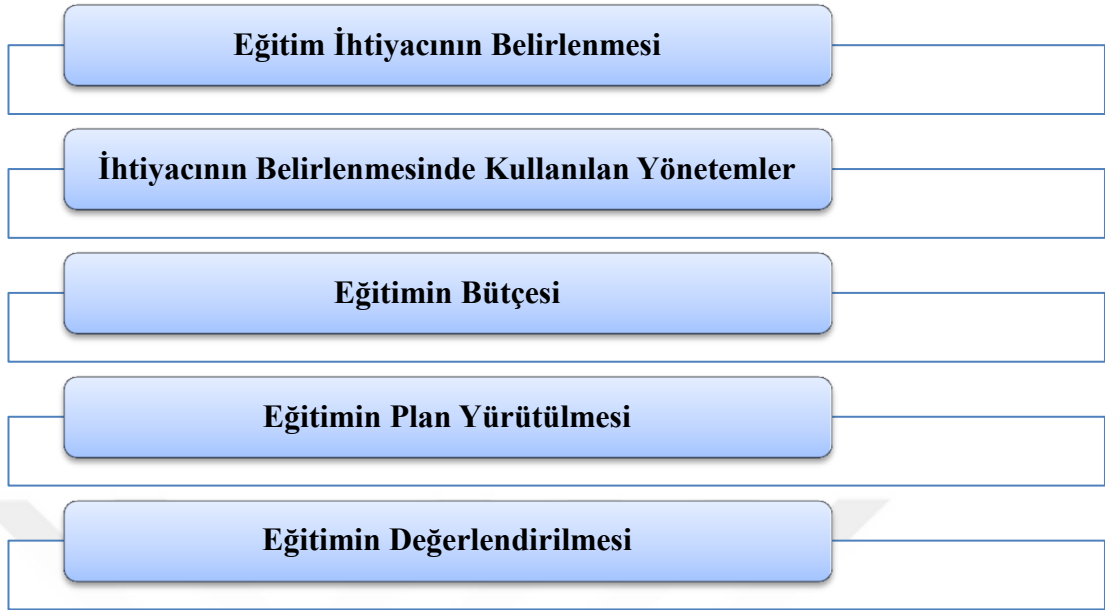
Eğitim sürecinin, çoğu zaman ve durumda beş temel aşamasıyla (aşağıda gibi) karşılaşılmaktadır:

---

<sup>45</sup>[http://www.portailrh.org/expertise/fiche\\_reference.aspx?f=26722](http://www.portailrh.org/expertise/fiche_reference.aspx?f=26722).

<sup>46</sup> Education, Learning, **Training Report: Critical Issues for Development**, United Nations, 2013, p. 4. <https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/training-module.html>

**Şekil 3: Eğitim Süreci**



**Kaynak:** Site de l'Ordre des Conseillers RH ( [http:// www.portailrh.org](http://www.portailrh.org)).

### 1.5.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme tanımlamadan önce ilk olarak performans kavramının anlatılması gerekir. Performans, 16. yüzyılda, eski Fransızcada “parformance” kelimesinden gelmiştir. O zaman “parformer” fiili, “başarmak” ve “eğitmek” anlamına geliyordu. Böylece performans etimolojik olarak eğitim kavramıyla bağlantılıdır<sup>47</sup>.

Performans kavramı, hem literatürde hem de örgütsel ortamlarda belirli bir mükemmellik veya başarı düzeyi belirtilmek için yaygın olarak kullanılır. Fakat, yaygın olarak kullanılmasına rağmen, kesin veya sabit bir tanım ve ölçüm etrafında görüş birliği bulunmamaktadır. Bunun sebebi, istenen hedefe, seçilen analiz perspektifine ve kullanıcının ilgi alanına bağlıdır.

İşletme alanında performans kavramı, bir örgütün gösterilen çabaları ve tüketilen kaynakları ile ilgili sonuçlara ulaşma düzeyi olarak tanımlanabilir. Büyük

<sup>47</sup>Zineb Issor, **La Performance de L'entreprise: un Concept Complexe aux Multiples Dimensions**. Projectics/Proyectica/Projectique 2 (2017): 93-103, s.95

ölçüde etkililik ve verimlilik kavramlarına dayanmaktadır<sup>48</sup>. Bourguignon (1997) etkililik ve verimlilik kriterlerine dayalı, yönetim alanındaki performans kelimesini üç temel kavram ile gruplandırmıştır.<sup>49</sup>:

- **Performans = Başarı:** Bu anlamla, gözlemcinin bakışına göre başarıyı temsil eden bir kıyaslama açısından değer yargısı içerir. Böylece başarılı örgüt kısa, orta ve uzun vadede rakiplerinden daha iyisini yapandır.
- **Performans = Sonuç:** Burada performans bir eylemin sonucunu ifade eder. Değer yargısı olmaksızın elde edilen sonuçların değerlendirilmesi.
- **Performans = Eylem:** Performans, bir eylem veya süreç anlamına gelebilir (sadece potansiyel olan bir becerinin uygulamaya konulması).

Değerlendirme ise, yapılan bir işin, ortaya konan bir yapının ya da düşüncenin ne ölçüde başarılı olduğu ile ilgili karar açıklamaktır. Değerlendirmeden söz edilebilmesi için ortada bir yapıt, ürün ya da düşünce olmalıdır. Bir yapıta yönelik olmayan genel yargılar değerlendirme niteliği taşımaz<sup>50</sup>. Robert Sözlük ve Ansiklopedisi, personel değerlendirme amaçlarından biri ile mükemmel uyan basit bir tanım vermiştir. Tanımına göre, “*bir şeyi değerlendirmek, değerini tahmin etmektir*”.

Performans kavramı genellikle değerlendirme bağlamında kullanılır, bu nedenle performans değerlendirmesi kavramıyla sıkça karşılaşılmaktadır. Dolayısıyla performans, değerlendirme ile yakından bağlantılıdır. Bu değerlendirme, performansın çıktısından elde edilen değerdir<sup>51</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olan Performans değerlendirme söz konusu olduğunda, farklı tanımlar bulunmaktadır.

Performans değerlendirme, “*kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan*

<sup>48</sup> Zineb Issor, s.96.

<sup>49</sup> Dominique Bessire, **Définir La Performance**, 1999/2 Tome 5 | pages 127 à 150, s.129.

<sup>50</sup> <http://degerlendirme-cumlesi.nedir.org/> (Erişim tarihi 10.12.19)

<sup>51</sup> Dominique Bessire, s.130.

*kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biri” olarak kabul edilmektedir*<sup>52</sup>.

Performans değerlendirme, “iş görenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür”<sup>53</sup>.

Genel anlamda, performans değerlendirme, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gelişme planları, organizasyonun amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katılımla bulunması gerekmektedir<sup>54</sup>. Performans değerlendirme, örgüt (genellikle en yakın üstler) ve çalışan arasındaki bir toplantı ile sınırlı kalmaz. Optimum performansa yönelik çalışan bağlılığı sürekli geliştirilen bir süreçtir<sup>55</sup>. Zaten MÖ 3. yüzyılda, Çinli filozof Sin Yu, Wei hanedanının insanları (askerler ve işgücü) değerlendirme yöntemini şu ifadelerle betimlenmiştir:

*“Genel olarak Wei Hanedanı, insanların sevip sevmediklerine (keyfilik) göre değerlendirmiştir. Liyakat, başarı ve üretilen sonuçlara dayanmamıştır”.*

19. yüzyılda, Frederick Winslow Taylor bilimsel yönetim çalışmalarıyla, değerlendirmenin nesnelliği, pozisyonun derecelendirilmesi oluşturulmuştur. İş gereksinimleri, çeşitli faaliyetleri gruplandıran, yok veya mevcut (Evet-Hayır) davranışlara bölünen kriterlere çevrilmiştir. Evet ve Hayır puanlarına göre değerlendirilmiştir<sup>56</sup>. Dolayısıyla, değerlendirmenin nesnelliği ve tarafsızlığı, İnsan Kaynakları Yönetiminin temel kaygılarından biri olarak kabul edilir. Bu nedenle, değerlendirme sürecinde, kriterlerin belirlenmesi öznelliği sınırlamayı mümkün kılar.

Performans değerlemesinin temel amacı, iş görenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk

<sup>52</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s. 297.

<sup>53</sup> Recep Yücel, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme**, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 110.

<sup>54</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Developer Yayınevi, İstanbul 2004, 334.

<sup>55</sup> CSMO Caoutchouc Quebec, Guide de gestion des ressources humaines, **Évaluer la Performance de ses Employés**, s.2.

<sup>56</sup> <https://www.dragnsurvey.com/blog/introduction-a-levaluation-en-entreprise/> Erişim tarihi 24.12.2019

üstlenmesini sağlayan bir kültür tesis etmektir<sup>57</sup>. Performans değerlendirme kavramının bu temel amacı dışında, stratejik amaçlar, yönetsel veya idari amaçlar, iletişimsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar, İKY'nin diğer uygulamalarına yönelik amaçlar ve dokümantasyon amaçlar olmak üzere altı adet amacı olduğunu söylemek mümkündür<sup>58</sup>.

Çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır<sup>59</sup>:

– Grafik Ölçüm Yöntemi:

Performans yöneticisi, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışmaktadır<sup>60</sup>.

– Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde performans yöneticisi, çalışanların işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder<sup>61</sup>.

– Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler

Değerlendirici, iş görenin başarılı ve başarısız yönlerini, güçlü ve zayıf yönlerini yazarak tespit eder. Ayrıca bazı önerilerde de bulunabilmektedir.

– Kıyaslama Yöntemleri

Bu yöntemlerde iş görenler birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanır. Sonuçta, iş görenler, en iyiden en kötüye doğru sıralanır. En çok kullanılan kıyaslama yöntemleri sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir.

---

<sup>57</sup>Reid, Renee S., and John S. Adams. **Human resource management—a survey of practices within family and non-family firms**. Journal of European Industrial Training 25.6 (2001): 310-320. s.315.

<sup>58</sup>Aguinis, s.14.

<sup>59</sup>Zeki Atıl, Bulut, İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, **Mevzuat Dergisi**, Yıl: 7, Sayı: 79, Temmuz 2004, s.6.

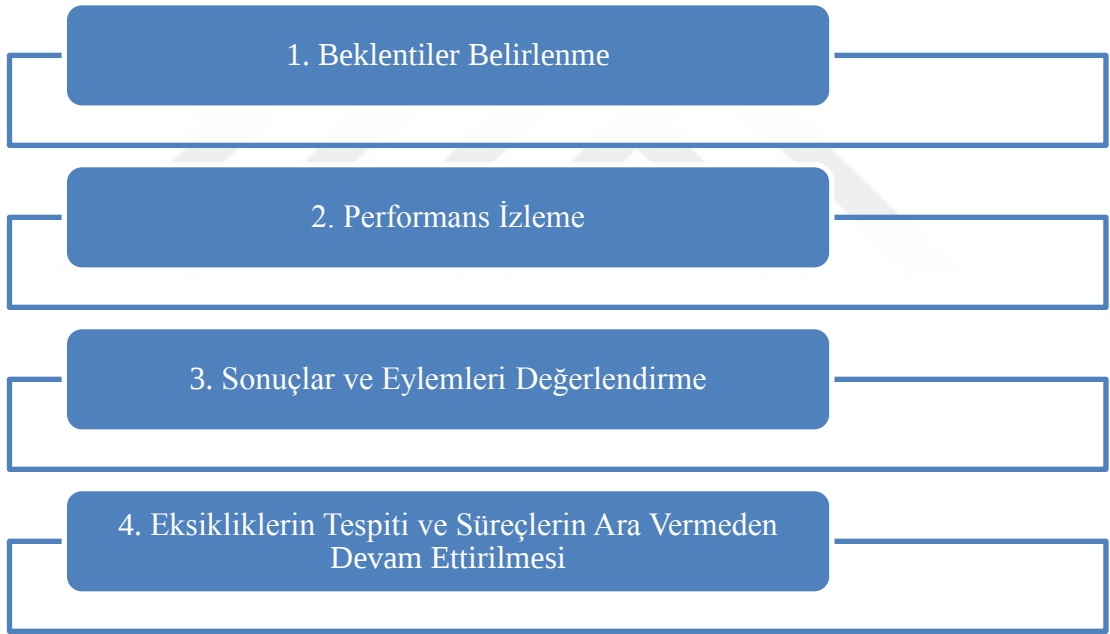
<sup>60</sup>Cornelius, N., **Human Resource Management**, New Yorkshire, Thomson Learning Yayınları , 2001, 2. Baskı, s.157.

<sup>61</sup>Cahit Tutum, **Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü**, Ankara, 1979, s.163.

#### – 360 Derece Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır<sup>62</sup>. Bu yöntem tüm iş görenler ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunar. 360 derece değerlendirme yöntemi iş görenlerin değerlemesini içermesinin yanı sıra, yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Buna ek olarak yöntem kişinin kendi kendini değerlemesini de içine almaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı performans yöneticilerinden toplanmış birçok bilgi almak mümkündür<sup>63</sup>. Değerlendirme genellikle dört ana aşama üzerine gerçekleşmektedir:

**Şekil 4:** Performans Değerlendirme Aşamaları



**Kaynak:** Bessire, 1999.

<sup>62</sup>Akın Arslan, "360 derece değerlendirme, bireysel performanstan kurumsal performansa geçişte etkili bir araç." *Kalder Forum*. Vol. 2. No. 6. 2002., s.15-16

<sup>63</sup>Cornelius Nepos, **Human Resource Management**, New Yorkshire: Thomson Learning Yayınları, 2. Baskı. 2001, s.157.

#### 1.5.4. Kariyer

Değerlendirme herhangi bir kariyer geliştirme programında ilk aşamadır<sup>64</sup>. Popüler Latince (12.yüzyılda) *quadraria* ve İtalyancada (1534) *carriere* kelimesinden gelen kariyer kavramı, 17. yüzyılda bir mesleği icra zamanı anlamına geçmiştir<sup>65</sup>. Böylece at yarışları için kullanılan sınırlı alanlar anlamından metaforik bir şekilde, bir işçinin meslekte bulunduğu zaman manasına dönüşmüştür. Kariyer kavramının, özellikle İKY alanında, çeşitli tanımları bulunmaktadır.

Kariyer, “*çalışanların, iş hayatı süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Bireyin, karar verdiği çalışma çizgisinde örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru hareket etmesini ve bu süratle daha yüksek bir ücret ve daha büyük sorumluluk, statü, saygınlık elde etmesini içermektedir*”<sup>66</sup>.

Kariyer, “*bir işçinin çalışma hayatı boyunca toplam mesleki ve mesleki olmayan ilerlemesi olarak*” tanımlanmaktadır<sup>67</sup>.

Kariyer ilerleme olarak, “*bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketlilik olarak*” açıklanmaktadır<sup>68</sup>.

Kariyer kavramı, “*kişinin çalışma hayatı boyunca yerine getirdiği işleri ifade ettiği gibi, işine ilişkin beklenti ve amaçlarını da içermektedir. Beklentilerini gerçekleştirmek doğrultusunda eğitilmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi, işletmede ilerleyebilmesi kariyer konusunun kapsamı içinde yer almaktadır*”<sup>69</sup>.

Bu çeşitli tanımlardan ortak bir tanımlama çıkartmak gerekirse kariyer; seçilen bir iş ile ilgili ilerlenmesi, daha fazla para kazanılması, sorumluluk alınması, itibar güç ve prestij elde edilmesi şeklinde tanımlanabilir<sup>70</sup>.

Örgütlerde kariyer kavramı, kariyer yönetimi ve kariyer planlama olmak üzere iki yaklaşım kullanılarak ele alınabilir.

Kariyer yönetimi, iç hareketlilik ve bunun altında yatan çeşitli destek programları da dahil olmak üzere, insan kaynaklarının örgüte girişinden ayrılışına kadar insan kaynaklarının hareketini planlama, organize etme, uygulama ve kontrol etmeyi amaçlayan bir dizi faaliyetten oluşur<sup>71</sup>. Kariyer kavramına yönelik bu

<sup>64</sup> Pilotage social s. 76

<sup>65</sup> Wikipedia, **Notion de Carriere** <https://fr.wiktionary.org/wiki/carri%C3%A8re> Erişim tarihi 24.12.19.

<sup>66</sup> Bingöl, s.78

<sup>67</sup> Amherdt, 1999, s. 77

<sup>68</sup> Lavvrance A.Klaft, Robert Murdick and Robert Schuster, **Human Resources Management** (Florida 1985), s.380.

<sup>69</sup> Bayraktaroğlu, s.117

<sup>70</sup> Süleyman Eryiğit, "Kariyer yönetimi." **Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi** 6.1 (2000): 1-27, s.20.

<sup>71</sup> London, Manuel, and Stephen A. Stumpf. "Effects of candidate characteristics on management promotion decisions: An experimental study." **Personnel Psychology** 36.2 (1983): 241-259, s.250.;

yaklaşım, kariyer planlaması, devamlılık veya yedekleme planlaması, işe alım ve ayrılma yönetimine destek içermesi bakımından kapsamlıdır. Ayrıca, insan kaynakları planlaması, eğitimi ve çalışan destek sistemleri ile bağlantılar kurmaktadır.

Kariyer planlamasını ise, bazı yazarlar, örgütsel boyutla ilişkili olan kariyer yönetiminin aksine, bireysel boyutla ilişkilendirmektedir. Bu nedenle, kariyer planlama, bireyin olasılıklar, kısıtlamalar, mesleki seçimler ve sonuçlarının farkında olmasını sağlayan kasıtlı bir süreçtir. Bu süreç, kariyer hedeflerinin, gerçekleştirilme aşamaları ve vadeli programların dâhil olduğu mesleki gelişim eylemlerinin belirlenmesini mümkün kılar.

Kariyer Planlamasının İK için, yeni ve farklı alanlardaki çalışanları değerlendirmek, iyi bir eğitim ve kariyer sonucunda bireyin işteki başarısını artırmak, yükselme ihtiyaçlarının giderilmesi için çalışanları geliştirmek, bireysel eğitim ve geliştirme gereksinimlerini daha iyi belirlemek gibi amaçları bulunmaktadır<sup>72</sup>.

Kariyer kavramına bireysel ve örgütsel yaklaşımlar arasındaki bağlantıyı kurmak için Amherdt (1999) kariyer geliştirme kavramı kullanmıştır. Bireysel kariyer planlamasının örgütsel kariyer yönetimi sürecine entegrasyonunun sonucu olarak tanımlanmaktadır. Böylece, kariyer planlaması ve kariyer yönetiminin gerçekleştirilmesi için uzmanlar, yöneticiler ve çalışanlar, insan kaynakları planlaması (işgücü arzı ve talebi dengesi ve dengesizlik analizi), iş analizi (gereksinimler ve profil) ve çalışan değerlendirmesi (performans ve potansiyel) gibi İK fonksiyonunda üretilen bilgileri kullanacaktır<sup>73</sup>.

Her birey profesyonel olarak bir dizi aşamada ilerler. Bir kişinin kariyeri, keşfetme veya arama, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu olmak üzere dört aşama sınıflandırılabilir<sup>74</sup>.

---

Walker, Robert. "An introduction to applied qualitative research." **Applied qualitative research**, 1985: 3-26, s.7.

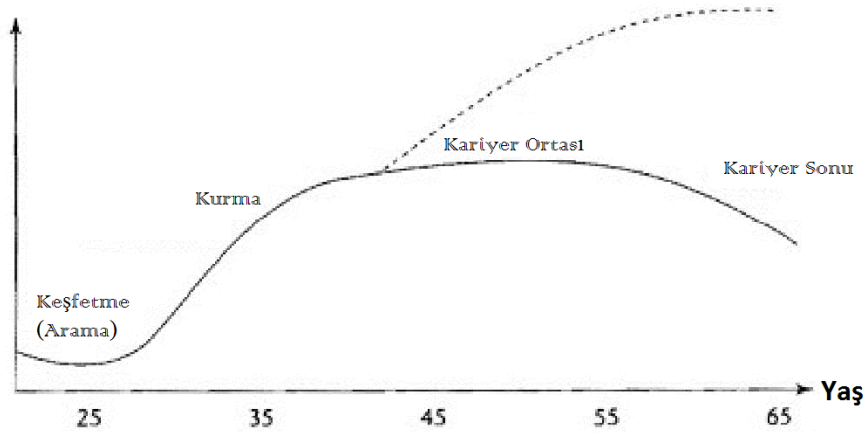
<sup>72</sup>Çelik, Adnan, and M. Şerif Şimşek. **Yönetim ve Organizasyon Meslek Yüksek Okulları İçin**. Eğitim Yayınevi, 2012, s. 197.

<sup>73</sup>St-Onge, Sylvie, et al. **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**. G. Morin, 1998. s.287.

<sup>74</sup>Lemire, Louise, and Tania Saba. **Plafonnement de carrière subjectif: impacts organisationnels dans le secteur public québécois**. Montréal, 1997, s.305.

Şekil 5: Kariyer Aşamaları

Performans



**Kaynak:** Lemire, Louise, and Tania Saba, 1997.

- **Keşif aşaması** okuldan işe geçiştir. Bu noktada kişi farklı mesleki seçimler ve farklı organizasyon türleri deneyimler.
- **Kurma aşaması**, bir işin ödeneği ve örgütsel veya profesyonel hiyerarşiyi yükseltme arzusu ile karakterize edilmiş.
- Daha sonra, **kariyer ortası aşamasına**, hareketlilik için dikey veya yatay fırsatları yakalama ve kişinin kariyerini yeniden başlatma seçeneği veya kişinin pozisyonunu koruma ve profesyonel olarak gelişmeye devam etme seçeneği gibi bir dizi seçenek eşlik eder. Ayrıca durgunlaşma seçeneği ile de karakterize edilebilir, bu durum artık büyümeyen örgütlerin ve potansiyellerinin maksimum seviyesine ulaşmış bireylerin sonucunda oluşur.
- Son olarak, **kariyer sonu aşamasında**, söz konusu kişi artık yeniden eğitimine veya mesleki gelişimine yatırım yapmıyor; bu durum, profesyonel alandan psikolojik çekilmeyi ifade eder.

#### 1.5.5. Ücret

Ücret konusu, doğası gereği, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Tüm insan kaynakları yönetimi iş sözleşmesi ve yapılan iş ile verilen ücret arasında kurduğu değişim temelinde düzenlenir. Toplu pazarlık, İşveren-işçi ilişkilerini düzenleyen iş sözleşmesinin kurulmasını etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Bu nedenle ücret, sadece çalışanları motive etmenin bir

aracı değil, aynı zamanda bir hakkın ifadesidir. Bir İKY sisteminin kalitesi ne olursa olsun, çalışanın işi gerçek değeriyle ödenmezse, sarf edilen tüm çabaları başarısızlığa mahkûm olacaktır. Çünkü çalışanlar büyük ölçüde para için çalışmaktadır. Fiziksel, sosyal ve psikolojik nitelikleri insan gereksinimleri, modern hayatta ancak belirli seviyede bir gelir elde edilmesi ile karşılanabilmektedir<sup>75</sup>

Ücret kavramı değişik dönemlerde değişik kapsamlarda ele alınmış ve özellikle çeşitli bilim dallarına göre incelenerek, belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. Ekonomik açıdan ücret “*emeğin fiyatı*”, sosyal fiyat açısından “*iş görenin geçim aracı*” ve iş hukuku açısından ise “*iş görenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı*” olarak görülmektedir<sup>76</sup>.

Genel olarak, “*ücret; işgücünün kullanımı karşılığında ödenen bedeldir. Kurum ve organizasyonlar tarafından çalışanlara ödenen maaşlar, primler ve komisyonlar ücret kapsamına girerler. İktisatta kullanılan iki tür ücret kavramı vardır: parasal ücret ve reel ücret. Parasal ücret işçilerin çalışma karşılığı aldığı para miktarını gösterirken, reel ücret parasal ücret ile ne kadar mal ve hizmet satın alınabileceğini, yani satın alma gücünü*” belirtmektedir<sup>77</sup>.

Ekonomistlere göre “*ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletmecilere göre ise ücret bir maliyet unsurudur. Ücret çoğu zaman maliyetlerin minimize edileceği nokta olarak görülür. Ücretlendirmede başlıca ilkeler, eşitlik, dengeli ücret, cari ücrete uygunluk, yükselme ile orantılı ücret, bütünlük, nesnellik ve açıklık ilkeleridir*”<sup>78</sup>. Dolayısıyla, İKY politikası, ücret farklılıklarının adil olarak algılanması durumunda iç barışı sağlayabilir. Bu kriterler karşılanmazsa, sistem bir çatışma kaynağı olabilir ve örgüt içindeki barış ve anlayış iklimini etkileyebilir.

Çalışanların ve yöneticilerin beklentilerini ortak noktada birleştiren bir ücret politikasının oluşturulması büyük bir sorundur. Personel maliyetleri, örgütün katma değerinin önemli bir kısmını, genellikle yarisından fazlasını, temsil edebilir. Ücret

<sup>75</sup> Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**. (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005.s.1.

<sup>76</sup> Emre Bahar, **İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Yönetimi**, Aydın 2003, <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-ucret.html> Erişim Tarihi 12.12.19

<sup>77</sup> <https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%9Ccret> Erişim Tarihi 12.12.19

<sup>78</sup> [http://www.yenibir.com/articledisplay\\_yenibirbakis/0,,lmt~1@lc~1@viewid~190521,00.asp](http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,,lmt~1@lc~1@viewid~190521,00.asp) Erişim Tarihi 12.12.19

bordrosunun büyümesinin kontrol edilmesi yönetim için önemli bir gerekliliktir. Çalışanın aldığı ücrete verdiği önem, yaptığı karşılaştırmalar, kendisinin beklentileri, örgütün ücret politikasına katılımı ve verimliliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir<sup>79</sup>.

Ücret, örgütün tüm paydaşları (çalışanlar, işverenler vb.) ve genel olarak toplum için büyük önem taşımaktadır. Ücret sisteminin tasarımı, diğer unsurların yanı sıra, yeni yetenekler kazanılması, çalışanların elde tutulması, iş performansı, çok yönlülük, beceri geliştirme ve nihayetinde örgütlerin rekabet gücünü etkileyebilir. Bireylerin, grupların ve örgütlerin performansı üzerindeki potansiyel doğrudan ve dolaylı etkileri nedeniyle, ücret artık stratejik öneme sahip bir insan kaynakları yönetimi işlevi olarak kabul edilmektedir.

Uygulamada her ne kadar birbirinden çok farklı ücret yönetimi sistemleri geliştirilmişse de, bunların hepsinde yer alan bazı unsurlar birbirleriyle benzerdir. Yöneticiler ücret sistemlerini oluştururken, öncelikle ücret yapısı ile düzeyini etkileyen temel unsurlarına dikkat etmektedir. Bunların bir kısmı işletmeyle bir kısmı da dış faktörlerle ilgilidir. Ücret yapısını etkileyen işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hâkim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı, kıdem, ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklar gibi dış çevresel faktörler, örgütün büyüklüğü, örgütün amaçları, politikaları veya stratejileri ve işletmenin ödeme gücü gibi iç çevresel (örgütsel) faktörler, işe ilişkin faktörler ve bireysel faktörler olarak ayrılabilir.

Genel olarak örgütün stratejik ve İK politikasına göre kıdeme dayalı ve performansa dayalı ücret sistemleri bulunmaktadır<sup>80</sup>.

#### – Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları, nitelikleri değerlemeye alınmadan sadece çalışanın o örgütte geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin saptanmasına denmektedir.

---

<sup>79</sup> Peretti, s.106.

<sup>80</sup> Gizem Akalp, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Yıl: 2003/ Cilt: 5 Sayı: 1 Sıra: 9 / No: 33, <http://www.isguc.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003> Erişim tarihi 12.12.19

– Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine kişinin (Bireysel Performans), takımın (Grup Performans) ya da organizasyonun (kazanç paylaşımı ve kâra katılma veya kar paylaşımı) sorumlu olduğu işte gösterdiği performansa dayanır. Bu sistem, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan bir sistemdir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### MALİ'DE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

#### 2.1. MALİ CUMHURİYETİ HAKKINDA BİLGİLER

Eskiden “*Fransız Sudanı*” denilen mevcut Mali ya da resmî adıyla Mali Cumhuriyeti, batı Afrika'da bulunan denize kıyısı olmayan bir ülkedir. 1.241.238 km2 ve 20.252.586 nüfuslu bir alanı kapsayan, Afrika kıtasının en büyük yedinci ülkesi konumunda olan ülkenin komşuları (kuzeyden saat yönünde ilerlendiğinde) Cezayir, Nijer, Burkina Faso, Fildişi Sahili, Gine, Senegal ve Moritanya'dan oluşmaktadır. Ülkenin başkenti Bamako'dur. Mali nüfusunun bazı özelliklere şöyledir:

- %50,05 Kadın ve %49,94 Erkek;
- %57,64 Kırsal ve Kentsel %42,35 (%11,06 1960 yılları) ;
- %57.30 Okuryazarlık Oranı (%6 Yüksek Öğretim).

Şekil 6: Mali Cumhuriyeti Haritası



Kaynak: <https://tr.maps-mali.com/mali-g%C3%B6ster> 12.12.2019.

Orta Çağ'dan sömürgeciliğe kadar büyük İmparatorlukların ve krallıkların (Gana, Manding, Gao, Macina, Segou, KénéDougou) varisi olan Mali Cumhuriyeti, uzun bir siyasi ve idari geleneğinden dolayı gurur duymayı hak etmiştir. Bununla birlikte, yaklaşık bir yüzyıl boyunca işgaline maruz kaldığı eski sömürgeci güçlerden olan Fransa'dan 22 Eylül 1960 tarihinde bağımsızlığını kazanmıştır. Mali'de bağımsızlığını kazanmasından günümüze kadar üç anayasal sistem uygulanmıştır:

- 22 Eylül 1960 anayasasından kaynaklanan parlamenter sistem.
- 1 Temmuz 1974 Anayasası tarafından kurulan başkanlık sistemi.
- Son olarak 25 Şubat 1992 anayasasından kaynaklanan mevcut olan karma sistem.

İlk iki rejimde, büyük ölçüde sırasıyla Federal Almanya'nın rasyonelleşmiş parlamentarizminden ve tek partinin eski Sovyetler Birliği'ndeki deneyiminden faydalanılmıştır, mevcut rejim büyük ölçüde beşinci Fransız Cumhuriyeti'nin sistemine dayanmaktadır.

### **2.1.1. Ekonomi**

Esasen ulusal ekonomi, tarım, hayvancılık ve balıkçılığa (+%41) dayanmaktadır. Birincil sektör işgücünün yaklaşık % 80'ini ve Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın (GSYH) % 40'ından fazlasını oluşturuyor. Ülkedeki sanayileşme süreci, özellikle bağımsızlıktan sonra hükümetlerin üretim faktörlerini kötü yönetmesi ve enerjinin yüksek maliyeti nedeniyle geri kalmıştır. Fakat ticaret ve hizmetler, ilk Cumhuriyet döneminde uygulanan sosyalizmden vazgeçilmesi ve ikinci Cumhuriyetin bağımsız ve planlı ulusal ekonomisini takip eden ticaretin ilerici liberalizasyonu doğrultusunda gelişmiştir.

Dış cari açık, pamuk ve altın ihracatındaki iyi performans sayesinde 2017 yılında GSYH'nin % 7,3'ünden 2018'de % 3,7'ye düşmüştür. Ayrıca, Mali, pamuk ihracatında (+28%) önemli bir artışa yol açan rekor bir pamuk hasadı kaydetti; altın üretimi, yeni altın madenciliği projelerinin oluşturulmasının ardından olağanüstü (+21%) arttı. Orta vadede büyüme, Mali'nin potansiyel büyüme oranı olan % 5 civarına yaklaşması beklenmektedir. Üçüncül sektör özellikle telekomünikasyon,

ulaşım endüstrileri ve daha az ölçüde ticari ve finansal hizmetler olmak üzere büyümenin önemli bir itici gücü olacaktır.

### 2.1.2. İşgücü Piyasası

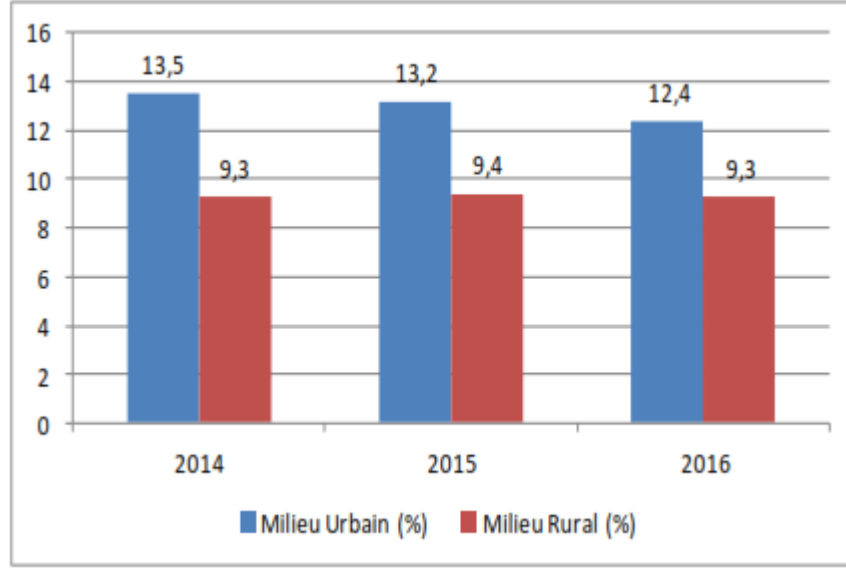
Mali işgücü piyasası řu özelliklere sahiptir:

- Nüfus dinamiklerine bağlı istihdam talebi artışı (yılda %3.36, nüfusun her 25 yılda bir iki katına çıkmasına neden olmuştur);
- Çalışan kısmın büyük bir bölümünü kayıt dışı ekonomi oluşturmaktadır;
- İstihdamda yavaş artış: yaratılan iş sayısı, çalışma çağındaki nüfus akışını karşılamak için yeterli değildir. Kayıtlı veya resmi istihdam daha büyük ve eski örgütlerde yoğunlaşırken, küçük ve orta ölçekli örgütler işlevlerini yerine getirmekte ve gelişmekte zorlanmaktadır;
- Düşük kaliteli işler: işgücü piyasasına kayıt dışı emek hakimdir. Tarım dışı istihdamın büyümesi sınırlıdır, hizmetler sektöründe ise işler düşük vasıflı hizmetlerde yoğunlaşmaktadır. Verimlilik düşüktür ve çalışanlar sosyal güvenlik ve çalışma koşulları konusunda yeterli mekanizmalara erişemezler;
- Büyük ölçekli göç hareketleri, artan kentleşme, mekânsal dengesizlik ve uluslararası göçün artması ile sonuçlanmaktadır.

Dünya Bankası verilerine göre, potansiyel olarak çalışma yaşı (15-64 yaş) olan nüfus sırasıyla 7.36 milyon nüfusu (kadınların%43,7'si) veya çalışan toplam nüfusunun %36,3'üdür. Ulusal istihdam kurumları ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Ekim 2019'nun takip anketi verilerine göre, Mali'de işsizlik oranları sırasıyla kaydedilmiştir:

- Kentsel alanlar: 12,4%;
- Kırsal alanlar: 9,3%;
- Erkekler: 8,3%;
- Kadınlar: 11,5%;
- Genç işsizlik: 24,4%;
- Ulusal oran: 10,1%;
- Çalışan çocuklar (7-14yaş) : %21,7 (eğitim ve çalışma %45,2 sadece çalışma %54,8).

**Şekil 7: İşsizlik Oranları**



**Kaynak:** INSTAT (Mali İstatistik Kurumu): 2012-2016; <http://www.instat.gov.ml/>.

Mali’de, 40 saatlik yasal haftalık çalışma süresi rejimine (iş sözleşmesi) tabi olan mesleklerde çalışanlar profesyoneller arası garantili asgari ücret (SMIG) 01.01.2016 tarihinden itibaren 230,77 FCFA / saatte, yani aylık 40.000 CFA<sup>81</sup> olarak belirlenmiştir.

## **2.2. MALİ’DE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI**

### **2.2.1. İnsan Kaynakları Tarihsel Gelişimi**

Literatürde, bağımsızlık dönemlerinden önce Mali’de insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminin takip edilebileceği neredeyse hiç kaynak yoktur. Ancak çalışmamızı Mali’de İş Hukuku ve sendikacılık tarihi üzerine inşa etmeye çalıştık. Bu temelden başlayarak, genel olarak günümüzdeki İKY’nin temel unsurlarını ve Mali’de insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkileri belirleyebileceğimizi düşünmekteyiz.

<sup>81</sup> Batı Afrika CFA frangı Benin, Burkina Faso, Fildişi Sahili, Gine Bissau, **Mali**, Nijer, Senegal ve Togo’da kullanılan bir para birimidir.

25.12.19 tarihinde **1 Türk Lira = 99,72 Batı Afrika CFA Frangı**.

Mali’de yeni bir bilim dalı olmasına rağmen İnsan Kaynakları Yönetimi, iki dönemde değerlendirilebilir: Sömürgecilik Dönemi (1900 – 1960) ve günümüze kadar olan bağımsızlık (1960 – 2019) dönemi.

#### 2.2.1.1. Sömürgecilik Dönemi

Mali'deki İKY gelişim tarihi, özellikle işçi mücadelesinin (sendikacılık) evrimine dayanmaktadır. Personel yönetiminin ortaya çıkışının sanayileşme ile bağlantılı olduğu Batılı ülkelerin aksine, zorla çalıştırma birçok Afrika ülkesinde ve özellikle Mali'de İnsan Kaynakları Yönetimi tarihinde belirleyici bir faktör olmuştur. Başka bir deyişle, Mali’de sendikacılık sanayileşmeden önce gelmiştir.

Fransız Batı Afrika’sı<sup>82</sup> (Afrique-Occidentale française veya AOF) kolonilerindeki emek kıtlığı ve sözde yerli “tembellik” ile mücadele kisvesi altında, zorla çalıştırma (1900-1946 arasında, yaklaşık yarım yüzyıl gibi bir süre boyunca) yöntemine başvurmuştur. 1929'da Cenevre'deki Uluslararası Çalışma Bürosunun konferansı, zorla çalıştırmayı ilk kez şu şekilde tanımlanmıştır: Zorla çalıştırma (Cebri veya Mecburi Çalıştırma) ifadesi herhangi bir kişinin ceza tehdidi altında ve bu kişinin tam isteği olmadan mecbur edildiği tüm iş veya hizmetleri ifade eder<sup>83</sup>.

29 no’lu İLO sözleşmesi, neyin zorla çalıştırma, neyin de sözleşmeye uyulmamasının getirdiği yaptırım olduğunu ortaya koymuştur. Sömürgeci güçler, kavramın yasal belirsizliğinden dolayı işçilerin işe alım sürecinde zorla çalıştırma uygulamalarına devam etmişler. 1930 ILO Genel Konferansında zorla çalıştırmanın beş biçimi tanımlanmıştır: İşletmelere gerekli işçilerin sağlanması (*réquisitions*), hizmetler ödemesi veya kelle vergisi (*prestations*), askeri personel alım işleri (*travail*

---

<sup>82</sup> Fransız Batı Afrika’sı, Afrika kıtasının batısında 1895-1958 yılları arasında Fransa’nın bu bölgede sahip olduğu koloni bölgelerini bir federasyon çatısı altında topladığı bölgenin tümüne verilen isim. Bu koloni bölgelerinde yaşayan Afrika kökenli kişilerin II. Vikipedi

**Kuruluş tarihi:** 1895

**Para birimi:** French West African franc

**Başkent:** Saint-Louis (1895–1902)

**Lağvedilme tarihi:** 1958

<sup>83</sup> 29 No’lu **Zorla Çalıştırma Sözleşmesi**, ILO Kabul Tarihi: 6 Haziran 1930 Resmi Gazete Yayımlı Tarihi ve Sayısı: 27 Ocak 1998 / 23243, 2. md

*des conscripts*), cezai işler (*travail pénal*) ve tarlarda tarımsal işler (*cultures obligatoires*)<sup>84</sup>.

Sömürülen ülke çalışanlarına mümkün olan en düşük maaş verilmiş, zorla çalıştırma mevcut olmuş, kelle vergisi uygulanmış, çiftçilerin kendi topraklarından kira alınmış, kimi zaman en kârlı ürünleri ekmelerine izin verilmemiştir<sup>85</sup>. İşçilere duyulan ihtiyaç, esas olarak ulaşım altyapısının (demiryolları, karayolları, limanlar) ve ekipmanlarının (binalar ve diğer tahkimatlar) üretilmesinde ortaya çıkmıştır: marangozlar, doğramacılar, masonlar, hamallar, hafriyatçılar ve bu tür işlerde de zorla çalıştırmalara başvurulmuştur<sup>86</sup>. Haftanın yedi günü çalıştırılmaları, elleriyle kazarak yollar, tüneller, limanlar yapmaya zorlanmaları somut insanlık dışı örneklerdir<sup>87</sup>.

İşçiler önce çeşitli inşaat sahalarındaki, tarlalardaki ve kentsel alanlardaki kötü çalışma koşullarına bireysel eylemlerle firar (kaçaklık) şeklinde tepki vermişlerdir<sup>88</sup>. Sonrasında daha kolektif bir şekilde tepki düzenlenmeye başlanmışlar<sup>89</sup>. Daha sonra sendika örgütlerinin büyük bir seferberliği ile, “**Eşit iş şartları, ırksal farklılıkların ortadan kaldırılması ve eşit ücret**” gibi sloganlar ile grevcilerin istekleri özetlenmiştir. Sendikaların seferberliğinden elde edilen zafer şüphesiz işçiler ve sömürge yönetimi arasındaki güç dengesini değiştirmiştir. Afrikalı ve Malili işçiler bu grev sırasında kendi güçlerini keşfetmiş, ulusal kurtuluş mücadelesinin ön saflarında olduklarını fark etmişlerdir<sup>90</sup>.

Bu protesto hareketleri karşısında 11 Nisan 1946 tarihli n-46-645 sayılı yasa kabul edilmiştir. 46-645 sayılı yasa, çalışma özgürlüğünü ve çalışanın iradesi dışında işe alınması veya çalışmaya zorunlu tutulması amacıyla doğrudan veya dolaylı herhangi bir kısıtlamanın veya baskının yasaklanmasını söyleyerek zorla çalıştırmayı ortadan kaldırmıştır.

<sup>84</sup> Anthony Ijaola Asiwaju, “Migrations as revolt. The example of the Ivory Coast and the Upper Volta before 1945”, in **Journal of African History**, vol. 17, n° 4, 1976, s.36.

<sup>85</sup> Jack Woddis, **Introduction to Neo-Colonialism**, International Publishers, New York, 1971, s.15./ Deniz Altınbaş, İnsanlığa Karşı Suçlar ve Yeni-Sömürgecilik, Uluslararası Suçlar ve Tarihdergipark.org.tr, 2011, Sayı: 33-76; s. 45.

<sup>86</sup> Catherine Coquery-Vidrovitch, Le travail forcé en Afrique, in **L’Histoire**, n° 69, p. 105.

<sup>87</sup> ALTINBAŞ, Deniz. s. 45.

<sup>88</sup> Babacar Fall, **Le travail forcé en Afrique occidentale française**, op. cit., p. 302.

<sup>89</sup> Georges Balandier, **Sociologie actuelle de l’Afrique noire. Dynamique des changements sociaux en Afrique centrale**, Paris, Puf, 1971 (3 édition), p. 3.

<sup>90</sup> Frédérick Cooper, Le Mouvement ouvrier et le nationalisme au Sénégal. La greve générale de 1946 et la greve des cheminots de 1947-1948, in **Historiens & Géographes du Sénégal**, n° 6, 1991, s.256.

1946'da Afrika'daki Fransız sömürgelerinde zorla çalıştırmanın yasal olarak kaldırılması serbest bir işgücü piyasasının oluşumunda önemli bir dönüm noktası olarak görülmektedir. 1950'lerin sonlarında “İnsana Yatırım” kavramı, altyapı projelerinin gerçekleştirilmesi için emeğin gönüllü katkısına dayanarak ortaya çıkmıştır.

Serbest çalışmanın hızlı bir şekilde yenelleştirilmesi, uluslararası kuruluşların baskısı ve sendika mücadeleleriyle giderek artan bir şekilde toplumsal sorunla olan mücadele ivme kazanmıştır. Sosyal mevzuatların geliştirilmesi amacıyla, dört yıl süren toplu pazarlık sonucunda, Fransız Denizaşırı Toprakları İş Kanunu (Code du Travail d'Outre-Mer CTOM) 15 Aralık 1952 tarihinde) yürürlüğe girmiştir<sup>91</sup>.

### 2.2.1.2. Bağımsızlıktan (1960) Günümüze

Bağımsızlığın ilk dönemlerinde, Mali ekonomisi büyük işletmelerin kurulmasıyla karakterize edilmiştir. Ekonominin gelişmesinin sonuçlarından birisi de kentleşme oranı artmasıdır. Yönetilecek işçi kitlesi, personel yönetimi uygulamalarının rasyonelleştirilmesini gerektirmiştir. Böylece 1960 dönemlerinde, çalışma hayatında yapılandırılan ilk unsurların ortaya çıkışı görülmektedir.

- 9 Ağustos 1962 tarihli 62-67 sayılı ANRM sayılı İş Kanunu;
- 9 Ağustos 1962 tarihli 62 - 68 sayılı Sosyal güvenlik Kanunu.

Mali Cumhuriyet döneminde ilk yürürlükte olan İş Kanunu, 15 Aralık 1952 tarih ve 52-1322 sayılı Fransız Denizaşırı Toprakları (CTOM) İş Kanunundan kaynaklanmaktadır. 1962 Kanunları, 25 Şubat 1977 tarihli 24 sayılı yönetmelik, 29 Aralık 1984 tarihli 84-57 Sayılı kanunu, 8 Şubat 1988 tarihli 88-35 sayılı kanunu ile birçok defa değiştirilmiştir. 1988 tarihli 88-35 Sayılı Kanun esnek olmaması sebebiyle özel sektörde yatırım yapılmasına ve iş yaratılmasına engel olarak görülmüştür.

1980 ve 1990'lar, kamu işletmelerinin düşük performansından kaynaklanan ciddi ekonomik ve finansal zorluklar ortaya çıkmıştır. Ekonomik krizin, devlet ve sendikalar arasındaki sosyal iklim üzerinde olumsuz etkileri, erken emeklilik, yüksek işsizlik, kamu işletmelerinin özelleştirilmesi, grevler vb. sorunları doğurmuştur. Bu

---

<sup>91</sup> Babacar Fall, s.305.

durumla karşı karşıya olan Devlet 1988'den itibaren geniş bir yeniden yapılandırma programına (*Programme d'Ajustement Structurel*) girmiş ve 23 Eylül 1992 tarihinde 1988 tarihli iş kanunu büyük ölçüde değiştirilmiştir. 23 Eylül 1992 tarihli 92-020 sayılı daha esnek olan yeni kanununun yürürlüğe girişiyle, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret yönetimi, eğitim ve grev hakkı gibi kavramlar Mali işletmelerinin personel yönetiminde büyük önem teşkil etmeye başlamıştır. Bu süreçte ilk insan kaynakları yönetimi danışmanlık firması (*Groupe APPM*) Aralık 1991'de kurumuştur.

Kamu personelinin daha iyi yönetilmesine olanak tanımak için, Devlet 4 Mart 2009 tarihli 09-007 / P-RM yönetmeliği ile Ulusal Kamu Hizmeti ve Personel Müdürlüğünü (DNFPP) kurmuştur. Ulusal Kamu Hizmeti ve Personel Müdürlüğünü (DNFPP)'nün temel görevi, kamu hizmetinde personel yönetimi alanında ulusal politika unsurlarının geliştirilmesi ve bu politikanın uygulanmasını sağlamaktır. 2000'li yılların sonunda, özellikle Bamako Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları Yönetiminin anabilim dalı olarak açılması ve devlet idaresindeki tüm sektörlerde çalışanların etkin yönetimine önem gösteren idari ve mali işler Müdürlüklerinin yerine geçmiş olan İnsan Kaynakları Müdürlükleriyle, İKY fonksiyonunun gözle görülür ve etkili bir şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. İnsan Kaynakları Müdürlükleri temel görevlerinden:

- İnsan kaynakları geliştirme ile ilgili, planlar ve programların tasarlanması ve uygulanması;
- Mevzuatların uygulanması;
- İnsan kaynakları bilgi ve iletişim sisteminin oluşturulması ve izlenmesi;
- Sosyal diyalogun izlenmesi ve geliştirilmesi.

2014 yılında, Mali İnsan Kaynakları Uzmanlar Derneği (AMAGRH), 18. Afrika İnsan Kaynakları Uzmanlar Günü (JARH) düzenlemiştir.

## **2.2.2. Kamu Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi**

### **2.2.2.1. Mali Kamu Genel Çerçevesi**

Mali'de kamu sektörü, 26 Aralık 1977 tarihli 77.71 / Ulusal Kurtuluş Askeri Hükümeti veya C.M.L.N (Comité Militaire de Libération Nationale) yönetmeliği ile değiştirilmiş ve 16 Aralık 2002 tarihli 02-053 sayılı yasa ile tamamlanmıştır. Asıl amacı kamu hizmeti ile ilgili kuralları birleştirmek olan "*Kamu Hizmetinin Genel Statüsü*", memurların hak ve yükümlülüklerini, idarelerinin örgütlenmesini ve işleyişini tanımlar. Maliye Bakanlığı Merkez Ödeme Bürosuna göre, memur sayısı 2011 yılında 55.474'ten 2013 yılında 59.271'e ve 2016 yılında sosyo-politik kriz ardından 54.816'ya düşerek, tahminen devlet bütçesinde 345 milyarlık alan kaplamaktadır.

### **2.2.2.2. Mali Kamu Hizmetinde İKY Uygulamaları**

Mali kamu sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışmamızın bu kısmı, halen yürürlükte olan 16 Aralık 2002 tarihli 02-053 sayılı Kamu Hizmetinin Genel Statüsü ışığında ele alınacaktır.

Mali'de kamu sektörü, temel olarak memurların yönetimi için baskın mantığın idari nitelikte olduğu bürokratik anlayışa dayanan İKY'nin geleneksel yaklaşımı benimsenmektedir. Bu nedenle idarenin misyonu, düzenlemelerin ve yönetim kararlarının uygulanması ve izlenmesi ile sınırlı kalır. İnsan Kaynakları Yönetimi Mali kamu sektörünün işleyişinin kalbinde yer alır. İşe alım (Kamu personel sınavı yoluyla), Personel Değerlendirmesi, Kariyer Yönetimi, Eğitim, Ücret veya Maaş Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenliği gibi önemli uygulamalar İKY tarafından yürütülmektedir.

#### **2.2.2.2.1. Kamu Personel İşe Alımı**

Mali Kamu Personeli Genel Statüsü 29. maddesine göre, kamuda çalıştırılacak memurların işe alımı sınav yoluyla yapılmaktadır. Kamu Personel

Sınavı doldurulacak işler amacıyla tüm açık pozisyonlar için periyodik olarak gerçekleşir. Adaylara yapılan resmi çağrı bildirimi şeklinde ilan edilmektedir. Dolayısıyla, istisna olarak gerekli olan personel sayısının başvuruların sayısından daha az olduğu tespit edilirse sınav ilkesinden feragat edilebilmektedir. Bu durumda, işe alım nitelikler temelinde gerçekleştirilir. Yarışmaların aşırı resmi veya biçimsel özelliği, mesleki yeterliliği ve becerikliliği (*know-how*) yerine adayın akademik, diploma, teorik bilgi, biçimsel ifade gibi niteliklerine değeri verilmektedir.

#### **2.2.2.2.2. Personel Değerlendirme Sistemi**

Memurlar, statüsü tanımlanmış kriter ve süreçlere göre değerlendirilir. Kolektif, eşitlikçi ve tek taraflı yönetimi simgeleyen derecelendirme, Mali kamu hizmetinde önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte, derecelendirme yöntemi herkesin yapabileceği basit denebilecek işlere çok fazla önem verip memurların gerçek becerilerini yeterince dikkate almadığı için sürekli eleştirilmektedir. Genel Statünün 88. maddesine göre, derecelendirme yıllık ve ilgili kişiyle bir görüşme olsun veya olmasın, bir ölçekte ölçülür. Aşağıdaki ölçekler kullanılır:

- Çok iyi (3 puan);
- İyi (2 puan);
- Orta (1 puan).

#### **2.2.2.2.3. Kariyer Yönetimi**

Kamuda, memurların terfi hakları değerlendirme sistemiyle belirlenir. Memurlar eğitim seviyelerine göre ayrılmıştır ve **A, B1, B2 ve C** olmak üzere 4 kategoriden oluşmaktadır. Her kategori 4 dereceden oluşmaktadır:

- 1. derece 6 kademedan oluşur;
- 2. derece 4 kademedan oluşur;
- 3. derece 3 kademedan oluşur;
- 4. derece 4 kademedan oluşur.

Buna dayanarak, Mali kamu sektöründe terfi dört farklı şekildedir: kademeye dayalı ilerleme, derece veya aşamaya dayalı ilerleme, kategori veya sınıfa dayalı ilerleme ve eğitime dayalı ilerleme.

Kademeye dayalı ilerleme, derece içinde ulaşılan kademedan daha yüksek bir indeks kademeye ulaşmayı içerir; iki indeks arasındaki farka karşılık gelen maaş artışıyla sonuçlanır. Sadece terfi için performans değerlendirmesine tabi tutulan memurlar, kademe ilerlemesinden faydalanmaktadır. Kademeye dayalı ilerleme en az her iki (2) yılda bir gerçekleşir. Kademeye dayalı ilerleyebilmek için memurun, en az dört (4) puan biriktirmesi gerekmektedir.

Dereceye dayalı ilerleme, meslek sınıfı içinde dereceden dereceye yükselmek anlamına gelmektedir. Dereceye dayalı ilerleme ile mesleki liyakat sağlanmaktadır. Yüksek derecenin ilk kademesine geçmek için memur, bulunduğu derecenin son kademesinde en az beş (5) puan biriktirmelidir.

Üçüncü olarak bir kamu personeli daha yüksek bir kategoriye yükseltebilir. A kategorisindeki ilerlemeler yalnızca eğitim yoluyla gerçekleşir. B1 ve B2 kategorilerindeki ilerlemeler ya eğitim yoluyla ya da meslek sınavı yoluyla gerçekleşir. Memurun kategori atlayabilmesi için bir üst kategoride eleman açığı olması gerekmektedir.

#### **2.2.2.2.4. Eğitim**

Mali kamu sektöründe, sektörün işleyişini geliştirmek ve memuru eğitiminden edindiği bilgi ve becerilerden en iyi şekilde yararlanacak bir konuma getirmek için, eğitim sistemlerini belirlemek ve uygulanmak zordur. Bu durum, iş ve beceri analizinde gerekli olan araçlar ve referansların eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple eğitim planları, işbaşı eğitim yerine üniversitedeki teorik eğitime benzer şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu teorik eğitim nedeniyle eğitim, istihdamın gelişiminden izole edilen pedagojik bir eylemle sınırlı kalmaktadır.

Devletin eğitiminin yetersizliği ve terfi için eğitimin gerekli olması nedeniyle, memurlar genellikle eğitimlerini yerel eğitim kurumları, uzaktan eğitim veya yurtdışından edinme çabasına girişmektedirler. Böylelikle eğitim, terfi için bir

motivasyon kaynağı haline gelmiştir. Fakat eğitim izni almadan yapılan eğitimler, terfi hakkı vermez.

#### **2.2.2.2.5. Ücret Sistemi**

Ücret sistemi, maaş, aile yardımları, uygun koşullarda verilen ikramiyeler ve diğer ödenekleri içerir. Bunların yanı sıra, belirli memur kategorilerine aynı yardımlar da yapılmaktadır. Mali kamu sektöründe, memurların ana ücreti rasyonel endeks ölçekleri temelinde belirlenmektedir. Tazminatlar ve primlerler (ücretin değişken kısmı), kararname veya düzenlemeler ile belirlenmektedir. Bu hüküm, bir yandan yöneticilerin yönlendirme kabiliyetini diğer yandan, memurların, becerilerini geliştirmek için teşvik unsuru olarak liyakata dayalı ücretlendirilmesini engellemektedir. Ücret, endeks puanının değeri (261 ila 1000) ile çarpılan bir ulusal endeks (400) temelinde hesaplanmaktadır.

#### **2.2.2.2.6. İş Sağlığı ve Güvenliği**

Mali iş sağlığı ve güvenliği sistemi, son yıllarda Batı Afrika'nın en yenilikçi ve verimli sistemlerinden biri olarak görülmektedir. Bu dönüşüm, 26 Haziran 2009 tarihli 09-0 15 sayılı kanun ile kamu ve özel sektör çalışanlarını kapsayan zorunlu sağlık sigortası (AMO) sisteminin oluşturulmasına ilişkin siyasi iradede kaynaklanmaktadır. Mali Sosyal Güvenlik Kurumu, çalışanların hastalık, hamilelik, iş kazaları, meslek hastalıkları, yaşlılık, maluliyet, ölüm ve yoksulluk gibi çeşitli sosyal risklere karşı zaman içinde kendilerini korumalarını sağlamak amacıyla devlet tarafından düzenlenen genellikle zorunlu (Bismarck Modeli) katkıda bulunan programları bir araya getirmektedir. Mali'de iş sağlığı ve güvenliği sistemi aşağıdaki kurumlar tarafından düzenlenmektedir:

- Ulusal Sosyal Güvenlik Kurumu (İNPS);
- Mali Sosyal Güvenlik Fonu (CMSS);
- Ulusal Sağlık Sigortası Fonu (CANAM);
- Mutualist Sigorta Sistemi (Özel Sağlık Sigortası).

### 2.2.3. Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Özel sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları kamu sektöründekinden farklıdır. Bu farklılıklardan bazıları şöyledir:

- Özel örgütlerin temel amacı maksimum kar elde etmek, kamunun ana amacı ise kullanıcılara hizmet etmektir;
- Kamu çalışan sayısı özel örgütlerinden daha yüksektir.

Çalışmamızın bu bölümünde, uluslararası bir telekomünikasyon şirketinin (ORANGE-MALI) ve yerel bir özel şirketin (GROUPE DIABY-LAIT) karşılaştırılmasıyla, Mali özel sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları gösterilmektedir.

#### 2.2.3.1. Uluslararası Bir Şirket Örneği

##### 2.2.3.1.1. Orange – Mali

İkatel, Fransız menşeli France Telecom'a bağlı Mali'nin bir telekomünikasyon şirkettir. 2003 yılında kurulan firma, Malitel'in ardından kurulan ikinci operatör firması olmuştur. 30 Kasım 2006 yılında İkatel isim değiştirerek Orange Mali adını almıştır. 2016'in sonunda, Orange Mali nüfusun yaklaşık %95'ini ve bölgenin %46'sını kapsamaktadır. Bugün 11.5 milyondan fazla aboneye sahiptir.

Orange Mali, Mali'nin ekonomik kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde şirket 650'den fazla doğrudan çalışana sahiptir ve yaklaşık 37.000 istihdamın yaratılmasına dolaylı yoldan etki etmektedir(kontör yükleme noktaları, Orange Money satış noktaları yöneticileri ve çalışanları, şantiyelerde uzmanlaşmış ajanlar, vb.). Personellerinin teknik kapasitesi ve deneyimi, olumlu finansal sonuçlar elde etmelerini sağlamıştır.

Nüfusun çoğunluğu tarafından, takdir edilen bir kurumsal sosyal sorumluluk politikasına sahip bir örgüt olarak görülmektedir. 2019 yılında “Top Employers Institute” tarafından, çalışma koşullarının mükemmelliği nedeniyle Orange Mali “En İyi İşveren” (Top Employer) sertifikasını almaya hak kazanmıştır. Çalışanlarına olağanüstü koşullar sunar, organizasyonun tüm kademelerinde yetenekler yetiştirir ve

geliştirir. İnsan kaynaklarında lider olduğunu kanıtlayarak, uygulamalarını sürekli optimize etmeye çalışır.

#### **2.2.3.1.2. 2018 İnsan Kaynakları (Sosyal Denetim) Verilerinin Analizi**

Orange Mali’de, personel işlerini yönetmekten sorumlu olan ve dört temel birimden oluşan İnsan Kaynakları Departmanı da dâhil olmak üzere çeşitli yapılar (Departmanlar) bulunmaktadır. 2018 İnsan Kaynakları Raporu (Sosyal Denetim), bu dört birimin her biri tarafından yürütülen faaliyetlerle ilgili aşağıdaki bilgileri sunmaktadır:

- Çalışan başına ortalama eğitim saati sayısı: 22;
- 3 yıl eğitim almamış çalışanların yüzdesi: % 3;
- En az bir eğitim almış çalışan sayısı: 343;
- 2018 yılında yurtiçi ve yurtdışı eğitim saati (belirsiz süreli iş sözleşmesi): 14.314;
- 2018 yılında eğitime yatırım tutarı: 433.858.540 FCFA (yaklaşık 4,4 Milyon Türk Lirası);
- Bugüne kadar en az yönetimsel eğitim almış yönetici sayısı: 243;
- Uygulanan eğitim planı:% 91;
- Uygulanan iletişim planı:% 81;
- 2018 Sağlık hizmetleri masrafları: 254.118.431 FCFA (yaklaşık 2,6 Milyon Türk Lirası);
- Değerlendirmeye katılan katılımcı sayısı: 617;
- 44 normal iş sözleşmesi, 5 geçici iş sözleşmesi, 3 de yurtdışında çalışan sözleşmeli personel olmak üzere 52 çalışan işe alınmıştır;
- 264 üniversite tarzı eğitim ve 248 yeterlilik eğitimi olmak üzere 512 staj verilmiştir;
- Taşıt kredisi kullanan sayısı: 135 (1 milyar 137 milyon CFA/ 11,6 milyon Türk Lirası);
- Konut kredisi kullanan sayısı: 113 (766 milyon CFA/ 7,77 milyon Türk Lirası);
- Yeniden sınıflandırma sayısı: 9;

- Sosyal uyumu güçlendirecek eylem sayısı: 12;
- Çözölmüş İK talepleri aylık ortalama: 150;
- Yerine getirilen görevler: 2.065;
- Terfi (kategori değışiklikleri): 62.

Genel olarak, 2018 İnsan Kaynakları Raporu (Sosyal Denetim), verilerine dayanarak, Orange-Mali'nin insan sermayesine büyük önem veren Mali şirketlerinden biri olduğunu söyleyebiliriz. Şirketin işe alım süreci, çalışmamızın ilk bölümünde incelediğimiz İKY geleneksel işe alım süreciyle uyumludur<sup>92</sup>. Orange-Mali çoğu zaman şirket kültürüne hakim olan stajyerleri işe alır. Bordronun önemli bir kısmı, beceri geliştirilmesine (işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri) tahsis edilir. İşçilerin güvenliği ve sağlığına yatırım, Orange-Mali İK politikasının merkezinde yer alır. Ücret sistemi, çeşitli parasal ve parasal olmayan ek ödemeler (prim, tazminat, kar paylaşımı, spin-off) ile tanımlanmıştır. Son olarak, Orange-Mali çalışanlarıyla iletişim kuran ve dinleyen şirketlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

#### **2.2.3.2. Yerel Bir Şirket Örneği İncelenmesi**

Bu bölüm, 2013 yılında 3 aylık staj sırasında kendi deneyimlerimizden yola çıkarak edindiğimiz tecrübelerden oluşturulmuştur. Bu stajın amacı genel olarak örgütsel analiz ve bu şirketin personel yönetimi uygulamalarını incelemektir.

Bu kısımda 2013-2014 yılları arasında Groupe Diaby-Lait Personel Yönetimi uygulamalarından elde edilen bilgiler kullanılmaktadır.

##### **2.2.3.2.1. Groupe Diaby-Lait**

Groupe Diaby-Lait 2012'nin başında kurulmuş taze sütölü ürünleri ve içecekleri üreten yerel bir gıda şirketidir. Geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Fabrikası iki hektardan fazla bir alanı kaplamaktadır ve gıda ürünlerinin üretimi için uluslararası standartlara uygundur. Dört (4) ana ürün ailesi üreten şirketin

---

<sup>92</sup> Daha fazla bilgi için, Diarra, Makan Bakary, **Politique de Recrutement (Orange Mali İşe Alım Politikası): Cas Orange MALI**, Éditions universitaires européennes (May 3, 2018), page 44. bkz.

faaliyetleri, esas olarak cirosunun % 30'unu oluşturan taze ürün pazarı (yoğurt, fermente süt, vb.) etrafında yoğunlaşmaktadır.

- Arıtılmış su: (250 ml, 500 ml, 330 ml);
- Yoğurt ve diğer süt ürünleri;
- Meyve suyu: (şekil olarak pot, can, poşet veya kapaklı şişe);
- Alkolsüz içecekler: (Cola Mali, kokteyl, portakal, nar).

#### **2.2.3.2.2. Groupe Diaby-Lait Personel Yönetimi Uygulamaları İncelenmesi**

Groupe Diaby-Lait personel yönetimi babacılık (paternalizm) modeline dayanmaktadır. İnsanlarla ilgili sorunlar arka plana atılmaktadır. Ticari yönlelere daha çok önem verilmektedir. Personel yönetimi büyük ölçüde şirket sahibinin kendisi tarafından yönetilmektedir. Personel yönetim politikası, insanın tamamen eşyalaştırılması (*materyal gibi*) esasına dayanmaktadır. Kısacası, işçilere yatırım bir sermaye yerine bir maliyet olarak görülmektedir. PY (Personel Yönetimi) aşağıdaki uygulamaları içermektedir:

##### **2.2.3.2.2.1. Personel Tedariki (İşe alım)**

Groupe Diaby-Lait'e personel tedariki, üst yöneticiler dışında yaygın olarak kullanılan işe alım süreçlerine uyumlu değildir. Şirket sahibi, kişisel ağını ve aldığı önerileri (ağızdan ağıza) kullanır. Genel olarak, tedarik sürecinde, şahsi münasebet tercih edilir. Sistemin gerçek eksikliklerinden biri, orta ve uzun vadede insan kaynakları planlamasının olmamasıdır. Şirket, yüksek talebe veya artan üretime göre işe alım yapmaktadır.

##### **2.2.3.2.2.2. Maaş**

Maaşlar şirketin mali durumuna göre değişmektedir ve keyfi olarak belirlenmektedir. Ücret düzeyi belirlenmek için performans değerlemeye dayalı gibi objektif bir kriter yoktur. Groupe Diaby-Lait, Mali ekonomik sistemin

istikrarsızlığına, temel ihtiyaçların yükselen fiyatlarına, geliri etkileyebilecek yüksek yaşam maliyetine bakmaksızın ücretlendirme yapmaktadır. Kök maaş hariç, tüm çalışanlar sürekli ücret adaletsizliği ve eşitsizliğine maruz kalmaktadır.

#### **2.2.3.2.2.3. Eğitim ve Sosyal Güvenlik**

Yeni çalışanların işe yerleştirmesi esnasında tüm çalışanlara oryantasyon eğitimi verilir. Bu eğitim işe yeni başlayanların, bir ürün veya hizmet hakkında belirli bir nitelik kazanmasını sağlar. Genellikle üretim bölümünde (fabrika), işbaşı eğitim yöntemiyle yapılır ve yönetici ya da dışarıdan bir kişi (Çinli üretim teknisyen) tarafından denetlenir.

Genellikle idari personel dışındaki çalışanların sosyal güvenlikleri bulunmamakta.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MALİ HUKUKUNDA İŞ SÖZLEŞMESİNİN KURULMASI

Çalışmamızın son bölümünde, Mali hukukundaki iş sözleşmesinin kurulması ile ilgili yer almaktadır. Bunun yanı sıra, ülkemizin iş kanununda öngörülen iş sözleşmesinin tanımı, özellikleri, türleri ele alınmaktadır.

#### 3.1. İŞ SÖZLEŞMESİ

##### 3.1.1. Etimoloji

İş sözleşmesi kavramının (Etimoloji olarak) gelişimini daha iyi anlayabilmek için, yukarıda belirtildiği gibi Mali Hukuku'nun etkilendiği Fransız hukukuna atıfta bulunmak gerekmektedir.

Fransız Hukukunda iş sözleşmesi geçmişte “hizmet sözleşmesi veya personel kiralama sözleşmesi (contrat de louage de service)” olarak adlandırılmıştır. İşten çıkarmaya ilişkin 2 Ocak 1973 tarihli 73-4 sayılı Kanunun<sup>93</sup> çıkarılmasına kadar, hizmet sözleşmesi terminolojisi, iş sözleşmesi teriminin kullanılmasıyla yan yana getirilmiştir. Borçlar Kanununda (Mali Genel Borçlar Rejimi de) tanımlanan hizmet sözleşmesini ve İş Kanununda tanımlanan iş sözleşmesini veya hizmet sözleşmesini ifade etmektedir<sup>94</sup>.

19. yüzyılda Fransız yasa koyucular, bu kanunun, vasallık sistemine ve köleliğe dönüşü zemin hazırlayacağından korktukları için belirsiz süre kavramına dikkat etmişlerdir. Önceden belirli sözleşme (CDD) daha koruyucu olmuştur. Ancak işten çıkarılma hakkının ortaya çıkmasıyla (19 Şubat 1958 tarihli Kanun) ve “gerçek ve ciddi bir sebebe dayalı işten çıkarılma (cause juste et réelle du licenciement)” kavramının kişisel (işçi davranışları) nedeni ile işten çıkarmalar başladıktan sonra (1973 Kanunu) belirsiz sözleşme (CDI) Fransa’da norm haline gelmiştir<sup>95</sup>.

<sup>93</sup>Loi 73-4 du 2 janvier 1973 (France).

<sup>94</sup> Dilek Eser, **Sosyal Sigortalar Hukukunda Kadın 506 Ve 5510 Sayılı Kanunlar Bakımından Değerlendirme**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir. 2009. s.222.

<sup>95</sup> [https://www.fr.wikipedia.org/wiki/Contrat\\_de\\_travail\\_en\\_France](https://www.fr.wikipedia.org/wiki/Contrat_de_travail_en_France).

Mali ve Batı Afrika'nın birçok ülkesinde, 15 Aralık 1952 tarih ve 52-1322 sayılı Fransız Denizaşırı Toprakları İş Kanunu (CTOM)<sup>96</sup> ile iş sözleşmesi terimi kabul edilmiştir. Ondan sonra İş sözleşmesi terimi doktrin, yasa koyucular ve yorumcular tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Hizmet sözleşmesi işverenler ve işçiler arasındaki eşitliği güvence altına almıştır, çünkü Medeni hukukun ilkelerini ve kurallarını uygulamıştır. Zaten mantık olarak, bir tarafın diğerinden üstün olması eşitlik ilkesine aykırı olacaktır<sup>97</sup>.

### 3.1.2. İş Sözleşmesinin Tanımı

Ne Fransız mevzuatı ne de Fransızca konuşan Afrika ülkelerin mevzuatı iş sözleşmesini tanımlamamış, fakat 1952 tarihli Fransız Denizaşırı Toprakları İş Kanunu (CTOM) iş sözleşmesini tanımlamıştır. Ayrıca, iş sözleşmesinin doktriner tanımının yasal olarak onaylanması, 23 Eylül 1992 tarihli 92 / 020 sayılı İş Kanunla tekrar yürürlüğe giren 08 Şubat 1988 tarihli ve 8835 sayılı ANRM Kanununun sonucu (Mali İş K. L13 maddesi.) olarak kabul edilmektedir. Adı geçen maddeye göre iş sözleşmesi, *“işçi olarak adlandırılan bir kişinin mesleki faaliyetleri iş ilişkisine dayalı ücret karşılığında, işveren olarak adlandırılan başka bir kişinin yönetimi ve yetkisi altına girmeyi taahhüt ettiği bir anlaşma”* olarak tanımlanmaktadır.

Mali hukuku uyarınca iş sözleşmesi, işverenin, aşağıdaki unsurları içeren bir belge sunduğu özel hukuk sözleşmesidir:

- İşveren iletişim bilgileri;
- Çalışan iletişim bilgileri;
- İşe alım tarih ve saati;
- Sözleşmenin niteliği;
- İş görme unsuru (içerikleri);
- Yasal bağımlılık unsuru;
- İşçinin gerçekleştirilecek işlevleri;

<sup>96</sup>Loi n° 52-1322 du 15.12.1952 CTOM.

<sup>97</sup>Fassoun Coulibaly, **Cours de Droit du Travail**; Universit des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako; Directeur National du Travail, 2009, s. 8.

- Kişisel nitelikleri;
- Ücret niteliği ve ödeme koşulları;
- İhbar süresi;
- Resmi tatiller ve süreleri.

Mali İş K. 13. maddesinin iş sözleşmesi tanımı göz önünde bulundurulduğunda, üç önemli unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

- İşçi tarafından yapılan iş (iş görme unsuru);
- İşveren tarafından ödenen maaş (ücret unsuru);
- İşveren ile çalışan arasındaki hukuki subordinasyon anlaşması (Bağımlılık unsuru).

Bu tanım, iş sözleşmesinin bazı özelliklerini tanımlamayı mümkün kılmıştır:

- İş sözleşmesi sinallagmatik sözleşmedir. Yani işçinin işverenden elde edeceği ücret karşılığında iş görmek zorunda olduğu iki taraflı bir sözleşmedir. Tarafların her ikisi için sorumluluk doğurmaktadır. Böylece bir taraf yükümlülüklerini yerine getirmezse, diğer taraf yükümlülüklerinden kurtulacaktır;
- İşveren ve işçi arasındaki İş sözleşmesinden doğan bağımlılık unsurunun sonucu olarak işveren bir takım yetkilere sahiptir. Bu yetkilerin başında; kural koyabilme, talimat verme, kontrol etme ve disiplin cezası verebilme yetkileri gelmektedir;
- İş sözleşmesi intuitu personae (kişinin şahsına bağlı) bir sözleşmedir. İş görmesi gereken işçinin kendisidir, bulunmazlık durumunda işverenin izni olmadan başkası tarafından gerçekleştirilemez;
- Son olarak, iş sözleşmesi ivazlı olması gerekmektedir, yani işçi için bir ücret öngörülmalıdır.

### 3.2. İŞ SÖZLEŞMESİNİN UNSURLARI

Söz konusu Mali İş Kanununun 13. maddesinin tanımlarından anlaşıldığı gibi, iş sözleşmesi, iş görme, ücret ve bağımlılık unsurlarından oluşur. Buna ek olarak, iş sözleşmesi, kişisel bir ilişki kurarak karşılıklı borç oluşturan ve sürekli bir borç ilişkisi yaratan bir sözleşme olma özelliklerine sahiptir.

### **3.3. İŞ SÖZLEŞMESİNİN BENZER SÖZLEŞMELERDEN FARKLARI**

#### **3.3.1. Ortaklık Sözleşmesinin İş Sözleşmesinden Farkı**

Ortaklık sözleşmesi ve iş sözleşmesi arasında fark bulunmaktadır. Ortaklık sözleşmesi veya İş Ortaklığı sözleşmesi, ortaklar olarak adlandırılan iki veya daha fazla kişinin, maddi (nakit) ve maddi olmayan varlıklar (teknik yeterlilikler) katkılarıyla, karşılıklı taahhütleri çerçevesinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerinden elde edilen karların temettü şeklinde paylaşılabilmesi için bir şey havuzladığı (birleştirdikleri veya çıkar birliği) hukuki işlem olarak tanımlanmaktadır.

#### **3.3.2. Personel Kiralama veya Geçici İş Sözleşmesinin İş Sözleşmesinden Farkı**

Personel kiralama sözleşmesi, kiralayan olarak adlandırılan bir şirket tarafından becerikli ve deneyimli bir personelin kullanılmasını veya kullanmayla birlikte ondan yararlanılmasını “kullanıcı veya kiracı” olarak adlandırılan başka bir şirkete bırakmayı belirli bir süre içinde, kiracının da buna karşılıksız yasal işlem taahhüt ettiği sözleşme olarak tanımlanmıştır.

#### **3.3.3. Müteahhit Sözleşmesinin İş Sözleşmesinden Farkı**

Mal sahibi ile müteahhidin yaptığı anlaşmanın resmi adına müteahhit sözleşmesi ifade edilmektedir. Müteahhit sözleşmesi iş sözleşmesinden farklı olmakla birlikte her iki sözleşmede de iş görme ve ücret unsuru bulunmaktadır. İki sözleşmenin temel farkı, Müteahhit sözleşmesi, müteahhidin mal sahibi için iş görmesini zorunlu kılmaktadır. Müteahhit, çalışmalarının yürütülmesinde belirli bir özgürlüğe sahiptir, genellikle belirli bir süreye bağlı değildir, kendi işçilerini (personel) işe alabilmektedir.

Türk iş hukukunda olduğu gibi, Mali hukukunda da taşeron ve alt işveren kavramları sık sık birbirine karıştırılmakta, bazen aynı anlamda kullanılmaktadır. Dolayısıyla, Mali İş Kanunu'nun 91. maddesinde öngörülmüş olan taşeron, “mal

*sahibine yönelik bir işin veya hizmetin yerine getirilmesi için gerekli işgücünü işe alan ve bir müteahhit ile sözleşme yapan bir alt müteahhit*” (altyüklenici) olarak tanımlanmıştır. Müteahhit sözleşmesi yazılı yapılması zorunlu olan bir sözleşmedir.

### **3.4. İŞ SÖZLEŞMESİNİN TÜRLERİ**

Mali hukukunda iş sözleşmesinin çeşitli türleri bulunmaktadır. Genel olarak süreye, çalışma niteliğine ve biçimine bağlı olarak sınıflandırılabilir.

#### **3.4.1. Temel İş Sözleşmesinin Türleri**

##### **3.4.1.1. Süreye Göre İş Sözleşmeleri**

Süreye göre belirsiz süreli iş sözleşmesi ve belirli süreli iş sözleşmesi olmak üzere iki türe ayrılır. Mali İş Kanununda belirli süreli iş sözleşmesi “*contrat à durée déterminée veya CDD*” ve belirsiz süreli iş sözleşmesi “*contrat à durée indéterminée veya CDI*” iki temel iş sözleşmesi türü olarak görülmektedir.

##### **3.4.1.1.1. Belirli Süreli İş Sözleşmesi**

###### **3.4.1.1.1.1. Belirli Süreli İş Sözleşmesi Tanımı ve Amacı**

Mali hukukunda belirli süreli iş sözleşmesi hem özel hukuk (özel şahıslar için) hem de kamu hukuku (sözleşme memurları veya les fonctionnaires contractuels) tarafından düzenlenmektedir. Bir işverenin (devlet veya özel şirket) bir çalışanı doğrudan belirli bir süre için işe alabileceği bir sözleşmedir, çünkü Sözleşmenin tarihi veya sona ermesinin belirlenmesi iş kanununda açıkça belirtilmiştir (18-1. md.). Bu yüzden “*istisnai veya olağanüstü sözleşme*” olarak da adlandırılmıştır.

Mali İş Kanununun 22. maddesinde “*belirli süreli iş sözleşmesinin amacı, örgütün normal ve devamlı faaliyetleriyle ilgili bir işin kalıcı olarak aksatılmasına sebep olmaması gerektiği* ” belirtilmektedir. Sadece belirli ve geçici bir işin

görülmesi için yapılabilir. Ancak iş kanununun 18. maddesinde belirtilen aşağıdaki istisnalardan biriyle belirli süreli iş sözleşmesi yapılabilmesi mümkündür:

- İşçinin bir günü geçmeyen kısa süreli bir iş için saatlik veya günlük olarak işe alınması;
- Mevsimlik işçinin tarımsal, ticari, endüstriyel veya zanaat sezonu süresince işe alınması;
- Şirketin iş yoğunluğu artan faaliyetlerinden kaynaklanan işlerin yapılması için işgücüne ek olarak işçinin işe alınması;
- Şirket işçisinin geçici olarak iş sözleşmesinin askıya alınması;
- İşçinin gerçekleştirdiği “işin niteliği dikkate alınarak işyerinde ortaya çıkan geçici bir işgücü ihtiyacı nedeniyle” belirsiz süreli iş sözleşmesi kullanmamanın alışılmış olduğu bir faaliyet sektöründe işe alınmasıdır.

#### **3.4.1.1.1.2. Belirli Süreli İş Sözleşmesi Süresi ve Yenilenmesi**

Belirli iş sözleşmesinin süresi ve yenilenmesiyle ilgili, Mali İş Kanunu’nun 21. maddesinin 2. ve 3. fıkraları uyarınca, belirli İş sözleşmesinin iki yıldan (24 ay) fazla yapılamayacağını belirtilmektedir. Belirli bir işin tamamlanması (örneğin İnşaatteki bir proje gerçekleştirilmesine kadar) için akdedilen belirli İş sözleşmesinin süresi, yukarıda belirtilen sınırlı süreye tabi olmayacaktır, ancak bu durumda yenilenemez. Mali hukukunun belirli süreli iş sözleşmesinin arasındaki temel ve bilinen farklılıklardan biri aslında bu ilkedен kaynaklanmaktadır. Daha önceki 20/1. maddesine göre, belirli iş sözleşmesi aynı şirketle iki kez yenilenebilir, ancak sözleşmenin toplam süresi, her durumda belirtilen sınırlı süreyi aşamaz.

İşçinin güvencesiz niteliğine karşı korunması amacıyla, Mali İş Kanununun 23. maddesinde öngörülen hususlar gibi, yasa bazı durumlarda belirli süreli iş sözleşmesinin kullanılmasını yasaklamaktadır. Adı geçen maddede, “*sözleşmenin yenilenmeyen süresi üç ayı geçmediği takdirde, işten çıkarmanın bir sonucu olarak kaldırılan görevlere ilişkin ekonomik nedenlerle işten çıkarıldıktan sonra altı ay içerisinde belirli süreli iş sözleşmesinin yapılması yasak*” olduğu hükmedilmektedir.

Ayrıca, kanunun belirlenen bazı özellikleri, belirli süreli iş sözleşmesi ve daha koruyucu ve norm olan belirsiz süreli iş sözleşmesinin arasında ayrım yapmayı mümkün kılmaktadır. Mali hukukunda belirli süreli iş sözleşmesi, tarafların anlaşması (İş Sözleşmesinin ikale yoluyla sona erdirilmesi), çalışanın veya işverenin ciddi ve açık suiistimal edilmesi yani haklı bir neden olmadıkça ya da birinin maluliyeti dışında süresinin bitiminden önce feshedilmesi mümkün değildir.

Belirli süreli iş sözleşmenin sonunda herhangi bir bildirim veya kıdem tazminatı (Sözleşmenin başlangıcında aksi belirtilmedikçe) gerekmemektedir. Son olarak, belirli süreli iş sözleşmesiyle işçinin işe alınması sürecinde herhangi bir sözleşme kurulmazsa, ileride Mali İş Kanunu ışığında ele alacağımız “*belirsiz süreli iş sözleşmesi*” olarak sayılmaktadır. Şimdi aşağıdaki tabloda “*belirli süreli iş sözleşmesi*” kullanılması gereken durumlar ve sınırlı süreleri özetlenmektedir.

**Tablo 2:** Belirli İş Sözleşmesi Kullanılması Gereken Durumlar ve Sınırlı Süreleri

| BELİRLİ İŞ SÖZLEŞMESİ<br>KULLANILMASI GEREKEN<br>DURUMLARI    | SÜRE          |                                   |
|---------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------|
|                                                               | -den -e kadar | Devamlığı (-e kadar)              |
| İşçinin değiştirilmesi ya da iş sözleşmesinin askıya alınması | 0 - 24 Ay     | Maluliyet veya<br>Yokluğun Bitişi |
| Saatlik veya günlük İşler                                     | 1 - 24 Saat   | İşin Bitişi                       |
| Şirketin iş yoğunluğunun arttığı işler                        | 0 - 24 Ay     | Yenilenemez                       |
| Mevsimlik İşler                                               | 0 Gün         | Mevsimlik Bitişine<br>Kadar       |
| Belirsiz İş Sözleşmesi Gerekmeyen İşler                       | 0 - 24 Ay     | İşin Bitişi                       |

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

#### **3.4.1.1.2. Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi**

Şirketler, personelin haklarını korumak ve değerlendirmek için belirsiz süreli iş sözleşmesini kabul ederler. Mali İş Kanunu belirsiz iş sözleşmesinin tam bir tanımını vermemiştir. Ancak kanunun 19. maddesinde, belirli süreli iş sözleşmesi olarak çıraklık sözleşmesi, yeterlilik sözleşmesi veya deneme iş sözleşmesi tanımlanmış ve bu kriterleri karşılamayan herhangi bir iş sözleşmesinin “belirsiz süreli iş sözleşmesi” olarak sayılması gerektiğini belirtmiştir. Yukarıdaki açıklamaların ışığında, doktrin “belirsiz süreli” iş sözleşmesinin, işveren ve işçi arasında kurulan iş ilişkisinin süre sınırlaması olmaksızın normal ve genel bir biçimi olduğunu kabul etmiştir.

#### **3.4.1.2. Çalışma Zamanına Göre İş Sözleşmeleri**

İş Kanununun 86/3. maddesine göre “*belirsiz süreli iş sözleşmesi*” “*tam süreli ve kısmi süreli iş sözleşmeleri*” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

##### **3.4.1.2.1. Tam Süreli İş Sözleşmesi**

Tam süreli iş sözleşmesi, tüm iş sözleşmelerinin en temel şeklidir. Mali'nin iş mevzuatında, tam süreli iş sözleşmesi 40 saatlik olan yasal haftalık çalışma süresini veya daha düşükse toplu sözleşmede belirlenen haftalık çalışma süresini ifade etmektedir. Mali İş Kanununun 86/19. maddesine göre “tam süreli iş sözleşmesinde çalışanlar için fazla mesai sayısı kural olarak çalışma haftası içinde belirlenir. Haftada 40 saat dışında yapılan herhangi bir iş ek mesai olarak kabul edilir”. Aksi öngörülmemişse, bir işçinin iş sözleşmesinde tam süreli çalışacağı kabul edilmektedir. Ancak, çalışanın tam süreli çalışmadan kısmi süreli çalışmaya kendi isteğiyle veya işverenin talebi üzerine geçmesi de mümkündür.

#### 3.4.1.2.2. Kısmi Süreli İş Sözleşmesi

Mali İş Kanununun 133-1. maddesine göre, “*kısmi süreli çalışma saatleri, yasal haftalık çalışma süresinin (40 saat) beşte birinden (1/5 veya haftada en az 8 saat) daha kısa olan saatler veya toplu sözleşmeyle (profesyonel şube ya da kuruluş anlaşması) belirlenen süre*” olarak tanımlanmaktadır. Kısmi süreli çalışma saatleri, personel temsilcileri ile görüşme ve iş teftişinin bildiriminden sonra uygulanabilir. İşyerindeki çalışma süreleri ve kıdemler dikkate alınarak, kısmi süreli işçilerin ücretleri, eşit niteliklere sahip, tam süreli çalışmakta olan işçilerle orantılı olacaktır (Mali İş K. L.133-2/3 Md. ve D.86-17 Md.). L.133-4 maddesinde kısmi süreli çalışma durumunda, Çalışma Bakanı'nın emriyle kısmi süreli çalışmanın uygulanmasına ilişkin şartlar belirtilmektedir.

#### 3.4.1.3. Biçime Göre İş Sözleşmeleri

Her şeyden önce, 14. maddede yer alan Mali İş Kanununun, bazı istisnaları dışında tarafların sözleşme özgürlüğünü tanıdığını (örneğin sözleşmenin şekli) bilmek önemlidir. Aslında Mali İş Kanunu, iş sözleşmelerinin biçimini açık bir şekilde sınıflandırmamıştır. Bununla birlikte, bazı maddeler aracılığıyla, biçime göre sözleşme türleri tanımlanmadan sınırları çizilmiştir. Maddeler ışığında, işçiyi, okuryazarlık oranının düşük olduğu bir ülkede işverenin suiistimallerinden korumak için iş sözleşmelerinin sınıflandırılmasında Mali İş Hukukunun doktrini ve bazı uzmanları, iş sözleşmesinin biçime göre sınıflandırılmasını gerekli görmüştür. Bu sınıflandırmadan, *sözlü iş sözleşmesi* ve *yazılı iş sözleşmesi* olmak üzere iki tür sözleşme ortaya çıkmaktadır.

##### 3.4.1.3.1. Sözlü İş Sözleşmesi

Mali hukukunda iş sözleşmesi yazılı olarak kurulabileceği gibi, sözlü olarak da yapılabileceği öngörülmektedir. Sözlü iş sözleşmesi, “yazılı” olmayan, tarafların serbestçe karşılıklı olarak iradelerini ortaya koyduğu iş sözleşmesi türüdür. Bu sözleşme bir şekilde taraflar için “yasa” haline gelmektedir. Ancak sözlü iş

sözleşmesi çok sakıncalı olarak görülüp çoğunlukla taraflar arasında (işveren ve işçi) anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Böyle durumlarda, sözleşmenin yapıldığına dair somut bir kanıt (yazılı) bulunmadığından sözleşmenin varlığını ve şartlarını kanıtlamak çok zordur. Dolayısıyla sözlü sözleşme tamamen tarafların iyi niyetine dayanmaktadır. Yazılı yapılmaması gereken iş sözleşmeleri (belirsiz süreli iş sözleşmesi gibi) dışında taraflar sözlü iş sözleşmesi yapmakta serbesttirler. Nihayetinde, iş sözleşmelerinin yazılı olmaması (bazı durumlarda) iş sözleşmesinin varlığını etkilememekte ancak kanıtlanması için yazılı olması gerekmektedir.

#### **3.4.1.3.2. Yazılı İş Sözleşmesi**

Sözlü iş sözleşmesinin aksine yazılı iş sözleşmesi sadece tarafların anlaşması veya iradesiyle kurulamaz. Gerçekten de tarafların karşılıklı rızasının yanı sıra, bu tür sözleşmelerin geçerli olması için resmi şekle uyulması gerekir. En sık dayatılan şekil şartı, sözleşmenin yazılı olarak yapılmasıdır (sözlü iş sözleşmesinin aksine, yazılı belge sözleşmenin kanıtlanması ve varlığı için önemlidir).

Mali İş Kanununa göre, resmi şekil (yazılı yapılması zorunlu olan sözleşmeler) aşağıdaki durumlarda gereklidir:

- Çıraklık sözleşmesi (Madde L.7-4) ;
- İş eğitimi ve yeterlilik staj sözleşmesi (Madde L.9-4) ;
- Reşit olmayan biriyle, yani on dört yaşın altındaki küçüklerle, yapılan sözleşmeler (Madde L.14-1);
- Belirsiz süreli iş sözleşmesi (Madde L. 21-1) ve geçici iş sözleşmesi (Madde L. 313-2) ve kısmi süreli sözleşme (Madde L. 133-3);
- Yabancı işçilerle yapılan sözleşme (Madde L.26-2);
- Deneme süreli iş sözleşmeleri (Madde L.30-1) ve taşeronluk sözleşmesi (Madde L.313-2).

#### **3.4.1.4. Diğer veya Özel İş Sözleşmeleri**

Sözleşmenin niteliği ve iş mahkemesinin yargı yetkisi ile birlikte iş sözleşmesi ile ilgili benzer sözleşmeler arasındaki ayırmadan doğabilecek tüm bağın

yanı sıra, iş sözleşmesi özel sözleşme türleri olarak adlandırılan belirli taahhüt biçimlerini de içerir. Bunlar çıraklık sözleşmesi, iş eğitimi sözleşmesi, yeterlilik staj sözleşmesi ve deneme süreli iş sözleşmesi gibi sözleşmelerdir<sup>98</sup>. Yukarıda da belirtildiği gibi, bu sözleşmelerin tümü resmi şekle (yazılı yapılması zorunlu olan sözleşmelere) tabidir. Onların her biri “*ortak hukuk*” iş sözleşmesini normal iş sözleşmesinden ayıran belirli özelliklere sahiptir<sup>99</sup>.

#### 3.4.1.4.1. Çıraklık Sözleşmesi

Çıraklık sözleşmesini tanımlamadan önce çıraklığın ne olduğunu bilmek çok önemlidir. Çıraklık, iş veya staj, eğitim veya deneyim yoluyla iş bilgilerini, becerilerini veya yeteneklerini, değerlerini ve tutumlarını kazandırma süreci olarak tanımlanmıştır. Çıraklıkta öğrenmenin temel süreci taklittir (gözlemlenen bir sürecin tekrarlanması veya taklit edinmesi zaman alan, beceri ve diğer kaynakları veya araçları gerektirir). Şirketin mesleki eğitim politikası bağlamında çıraklık, çıraklık sözleşmesi diye adlandırılan yazılı bir yasal eylem kurulmasını gerektirmektedir<sup>100</sup>.

Mali İş Kanununun L. 7-1 maddesinde, çıraklık sözleşmesi, bir işverenin, çıraklık ödeneğinin ödenmesinin yanı sıra, şirkette ve muhtemelen Çıraklar Eğitim Merkezinde, sözleşme süresi boyunca çalışmayı taahhüt eden genç bir işçiye sağladığı, sistematik ve kapsamlı mesleki eğitim üstlendiği özel sözleşme türü olarak görülmüştür. İş kanununun D.7-5. maddesi ışığında çıraklık sözleşmesi, işveren ile 14-21 yaş aralığında olan genç bir kişi (çırak) arasında çıraklığın başlangıcında yapılır. Ancak, çıraklık sözleşmesi temel eğitimin ilk döngüsünü (Mali eğitim sistemindeki 7, 8, 9. sınıflar) tamamladıklarını kanıtlayabilen 13 yaşını bitirip 14 yaşını doldurmamış gençlerle yapılabilir. Bu istisnanın dışında, hiç kimse (işveren) reşit olmayan çıraklar alamaz, başka bir deyişle çıraklık sözleşmesi kuramaz ve kurmuşsa da geçerli sayılmayacaktır. Çıraklık sözleşmesinde çıraklık iki yılı aşmayan bir süre boyunca yapılır ve çıraklığın bitiminden sonra işvereniyle mesleki faaliyetlerini sürdürmeyi taahhüt ettiğini belirtebilir. Çırağın bu taahhütlere

<sup>98</sup>Coulibaly, s.10.

<sup>99</sup>Djenepo. s.36.

<sup>100</sup> “[http://lesdefinitions.fr/apprentissage/Définition de apprentissage - Concept et Sens/ \(09.01.2011\)](http://lesdefinitions.fr/apprentissage/Définition%20de%20apprentissage%20-%20Concept%20et%20Sens/)”.

uymaması işverene tazminat ödemesine neden olabilir (Madde D.7-10). İş kanununun D. 7-12. maddesinde, sona ermesinin yazılı olarak kararlaştırılması şartıyla, çıraklık sözleşmesinin çıraklığın ilk iki ayında her iki tarafça da tazminat ödenmeksizin feshedilmesini öngörmektedir. Yasal süre (çıraklığın ilk 2 ayında) geçtikten sonra, sözleşmenin feshi ancak ortakların açık ve karşılıklı anlaşmalarıyla veya taraflardan birinin talebi üzerine İş Mahkemesi tarafından ilan edilen adli kararlarla gerçekleştirilebilmektedir.

#### **3.4.1.4.2. İş Eğitimi Sözleşmesi**

Mali’de, çalışma hakkında olduğu gibi, eğitim hakkı da her vatandaşa tanınan bir haktır. Bu hak, İş kanununun 4. maddesinde yer almaktadır.

İş eğitimi sözleşmesi, mesleki beceri ve yeterlilik almış kişilerle yapılır. Temel amaç, mesleki gelişim, beceriler ve yeteneklerin pekiştirilmesi veya diğer durumlarda bilgilerinin güncel kalmasını sağlamaktır<sup>101</sup>. İş sözleşmesi, eğitim başarısız olmadığı takdirde eğitimin sonunda da devam eder. İş müfettişliğine derhal teslim edilen açık anlaşmayla, işçinin eğitim masraflarını en fazla dört yıllıkına ödeyen işveren, işçinin kendi hizmetinde kalmasını sağlamıştır<sup>102</sup>. Bu yükümlülüğe uymayan bir işçinin, işverene, sözleşmedeki toplam asgari hizmet süresine kıyasla çalışmadığı süre ile orantılı olarak eğitim ve geliştirme masraflarını geri ödemesi gerekecektir (Madde L. 313-2).

#### **3.4.1.4.3. Yeterlilik Staj Sözleşmesi**

Mali çalışma mevzuatında öngörülen yeterlilik stajı sözleşmesi, genç stajyerlerin daha iyi sosyo-profesyonel entegrasyonu için kişisel ve mesleki beceriler elde etmelerini sağlamak amacıyla, 92-022 / P-CTSP sayılı Yönetmelik ve 18 Nisan 1992 tarihli ve 92-128 / PM-RM sayılı Kararname ile yürürlüğe girmiştir.

Yeterlilik stajı, stajyerin mesleki becerilerini geliştirmek için gerekli olan iş aracı ve teknik bilgileri sağlayan bir organizasyonla üniversite mezunu işsiz

<sup>101</sup>[www.icifformation.fr/article-2082-formation-professionnelle-tout-savoir-sur-vos-droits.html/](http://www.icifformation.fr/article-2082-formation-professionnelle-tout-savoir-sur-vos-droits.html/) (05.03.2018).

<sup>102</sup>Djenepo. s.38.

gençlerin yerleştirilmesi sürecidir. Bu sistemin temel prensibi, belirli bir şirket ile staj yapmak için ilk olarak başvuruda bulunacak olan genç mezunların inisiyatifine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, yeni bir çevreyi tanıma korkusuyla yüzleşerek teşvik etkisini yaratır (Gençlik İstihdamının Desteklenmesi Ofisi veya Fransızcada “Agence pour la Promotion de l’Emploi des Jeunes \_APEJ”)<sup>103</sup>. Bu staj, yeterlilik stajı sözleşmesine uygun olarak gerçekleşmektedir<sup>104</sup>.

Yeterlilik stajı sözleşmesi, şirketin, belirlenen süre boyunca, stajyerlere yeterlilik veya mesleki deneyim kazanmasını sağlayan, pratik eğitim verilmesini taahhüt ettiği sözleşmedir.<sup>105</sup> İş kanununun D. 9-6. maddesi, yeterlilik stajı sözleşmesinin süresini altı ay ile iki yıl arasında olduğunu öngörmektedir. Yasa, İş kanununun 4. maddesi uyarınca, Gençlik İstihdamının Desteklenmesi Ofisi (ANPE)’nin yetkili bölge dairesine yazılı olarak tasdik ve tescil edilmesini gerektirmektedir<sup>106</sup>.

#### 3.4.1.4.4. Deneme Süreli İş Sözleşmesi

Deneme süreli iş sözleşmesi Mali İş Kanununun L. 30. maddesinde düzenlenmiştir. İşçinin işi tanıması ve işyerindeki çalışma koşullarını, ücreti, sağlık ve sosyal güvenliği veya sosyal iklimi görmesi, işverenin de işçinin hizmet kalitesini, yeteneklerini ve becerilerini görerek işe uygun olup olmadığını anlayabilmesini sağlayan sözleşmelere deneme süreli iş sözleşmesi adı verilmiştir<sup>107</sup>. Bu madde deneme süreli iş sözleşmesinin yazılı olarak açıkça belirtilmesi gerektiğini, işçinin istihdamını ve mesleki kategorisini, deneme süresini (esas olarak bildirimin süresine eşittir) içermelidir, ancak en fazla altı (6) aya kadar yenileme dahil uzatabilir.

Deneme süreli iş sözleşmesinin kesin veya nihai iş sözleşmesi ile karıştırılmaması gerekmektedir<sup>108</sup>. Çünkü iş sözleşmesi işe alınmadan önce gelen bir eğitim stajı ve mesleki testleri içermiştir<sup>109</sup>. Deneme süreli sözleşme ancak işçinin işe alındığında taraflarca belirlenebilir. Ayrıca Mali Hukukunda, deneme süresi (la

<sup>103</sup> [apej.ml/stage-de-qualification-professionnelle/](http://apej.ml/stage-de-qualification-professionnelle/) (Erişim tarihi 2018).

<sup>104</sup> Djenepo. s.39.

<sup>105</sup> [prevoyances.net/2019.01.03/contrat-stage-qualification-obligations-employeur/](http://prevoyances.net/2019.01.03/contrat-stage-qualification-obligations-employeur/).

<sup>106</sup> Djenepo. s.39.

<sup>107</sup> [www.camerlex.com/le-contrat-a-lessai-11132/](http://www.camerlex.com/le-contrat-a-lessai-11132/) (30.06.2012).

<sup>108</sup> Cour de cassation (Paris); **Chambresociale**; 30 mars 2005, 03-41.797; Publiébulletin.

<sup>109</sup> Cour de Cassation (Paris); **Chambresociale**; du 25 janvier 2006, 04-44.918; Publiébulletin.

période d'essai) yetenek testi süresinden (la période probatoire) ayrılmaktadır. Yetenek testi süresi sözleşme süresince, işçinin becerilerini başka bir pozisyonda (pozisyon değişikliği, profesyonel terfi) test etmek için öngörülmüştür. Yetenek testi süresi (örgütün çalışanı) deneme süreli iş sözleşmesindeki deneme süresi (örgütün gelecekteki çalışanı olabilir) değildir. Çünkü bu sürenin sonucu ne olursa olsun, çalışan, eski işyerine geri dönebilmektedir<sup>110</sup>.

Deneme süreli iş sözleşmesi, iş sözleşmesinin sona ermesi genel rejimi kapsamında değildir. İş kanununun L.33. maddesi uyarınca, bildirim sürelerine uymaksızın veya tazminatsız sözleşmeyi feshedilebilir. Böylece deneme süreli iş sözleşmesi işçinin ve işverenin menfaatlerinin korunmasını sağlamaya çalışmaktadır<sup>111</sup>.

Şimdi ise, Türk ve Mali İş Kanununda belirtilen iş sözleşmesinin türlerini aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

---

<sup>110</sup> Université Polytechnique Hauts-de-France; [www.uphf.fr/actualites/site\\_droit\\_du\\_travail/-contrat\\_de\\_travail/fiches\\_contrats/periode\\_essai.pdf](http://www.uphf.fr/actualites/site_droit_du_travail/-contrat_de_travail/fiches_contrats/periode_essai.pdf).

<sup>111</sup>Djenepo. s.40.

**Tablo 3:** Türkiye ve Mali Kanununda İş Sözleşmesi Türleri

| İŞ SÖZLEŞMESİNİN TÜRLERİ   | Türk İş Hukuku | Mali İş Hukuku |
|----------------------------|----------------|----------------|
| Sürekli ve süreksiz        | √              | √              |
| Belirli ve belirsiz        | √              | √              |
| Tam süreli ve kısmi süreli | √              | √              |
| Deneme süreli              | √              | √              |
| Uzaktan çalışma            | √              |                |
| Çağrı üzerine çalışma      | √              |                |
| Takım                      | √              |                |
| Geçici (ödünç) iş ilişkisi | √              | √              |
| Yazılı ve sözlü            | √              | √              |
| Çıraklık                   | √              | √              |
| Eğitim                     | √              | √              |
| Yeterlilik stajı           | √              | √              |

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 3.5. İŞ SÖZLEŞMESİNİN KURULMASI (AKDEDİLMESİ)

Mali hukukunda, İş sözleşmesi genel koşullarının düzenlenmesi Genel Borçlar Kanununa tabidir. Dolayısıyla, iş sözleşmesinin akdedilmesi ve geçerliliği, minimuma düşürülmüş (modicum) olan şekil koşulları ve içerik koşullarına uymaktadır<sup>112</sup>.

<sup>112</sup>Djenepo. s.40.

### 3.5.1. İş Sözleşmesinin Şekil Koşulları

Sözleşme, ekonomik ve sosyal yaşamın örgütlenmesi için temel bir araçtır. Birinin diğerini sağlamasını veya sürdürmemesini (yapıp yapmama özgürlüğü gereğince) gerektirebileceği iki kişi arasında yasal ilişki oluşturur. Ayrıca, iki kişi arasında karşılıklı anlaşma olduğu anda sözleşmenin kurulduğu kabul edilir. Ancak, taraflar arasında dengesizlik oluşmaması için yasal kurallar bulunması gerekmektedir. Bu yüzden sözleşmede bazı durumlarda şekil şartlarına uymak zorunludur<sup>113</sup>.

Şekil esas olarak, Mali Borçlar Genel Rejiminin 58. maddesi uyarınca sözleşmenin geçerliliğinin şartı olmadığının (bazı istisnalar harcında) söylenmesi mümkündür. Bu terimlerdeki söz konusu madde: “sözleşmenin kurulması için yazılı bir sözleşmeyi veya belirli bir sözleşmenin geçerliliği için diğer resmiyetlere uygun düşen hükümlere tabi olmak üzere herhangi bir şekil gerekli değildir”. Mali Kanunu'nun 28. maddesi, şekille atıfta bulunmaksızın, sözleşmenin dört geçerlilik şartını belirtir. Bunun nedeni, Mali hukukunun anlaşma veya konsensüs ilkesine dayandığı gerçeğiyle, başka deyişle tarafların rızalarının değişimiyle muhtemel olduğunu ve geçerlilik koşulu olarak herhangi bir şekle tabi olmadığını açıklamaktır.

Bazı istisnalar bulunduğu için kural mutlak değildir. Mali mevzuatı şekil koşulları, belirli durumlarda yazılı bir şekilde veya fiziksel kanıtların teslim edilebileceği şekilde olabileceğini öngörür. Bu nedenle resmi şekilde, aşağıdakilerle ilgili olarak bir geçerlilik şartı olarak gereklidir<sup>114</sup>:

- Belirli süreli iş sözleşmesi veya CDD, iş kanununun L.21. maddesi uyarınca yazılı olarak belirtilip buna ek olarak 3 aydan fazla bir süre öngördüğünde İş teftiş dairesine teslim edilmelidir;
- İşverenin işçisini işe alım yerinden farklı bir işyerinde yerleşmesini gerektiren sözleşmeler, İş Kanununun L. 26. maddesinde öngörülen iş teftişinin onayına veya vizesine tabi olmasıdır;
- Yabancı işçilerin sözleşmeleri, yukarıda belirtilen L. 26 maddesi uyarınca, uluslararası düzenlemeler ve antlaşmalara (Uluslararası

<sup>113</sup> Assistance Scolaire Personnalisée, Notion de La formation du contrat, [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit/reviser-le-cours/1stmg\\_drt\\_08](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit/reviser-le-cours/1stmg_drt_08).

<sup>114</sup> Djenepo. s.41.

Çalışma Örgütü - ILO gibi) ve özellikle bölgesel metinlere (Afrika İnsan ve Halkların Hakları Şartı, Afrika'da İş ve Ticaret Hukukunun Uyumlaştırılması Organizasyonu - OHADA veya Batı Afrika Ülkeleri Ekonomik Topluluğu - ECOWAS gibi)<sup>115</sup> tabi olarak, Çalışma Genel Müdürlüğü'nün (DNT) onayına tabidir. Söz konusu durumlarda, vize veya yetki belgesi, yalnızca boş ilan edilen işler vatandaşların yetkisi dışında kaldığında yabancı işçilere verilmektedir<sup>116</sup>.

Borçlar Genel Rejimine göre, yukarıda belirtilen koşullar tek başına iş sözleşmesinin tüm yasallıklarından faydalanması ve geçerli sayılması için yeterli değildir. Zira sözleşmelerin şekli ne olursa olsun, belirli içerik koşullara uyması gerekmektedir.

### **3.5.2. İş Sözleşmesinin İçerik Koşulları**

Mali hukukundaki Borçlar Genel Rejimini belirleyen 29 Ağustos 1987 tarihli ve 87-31 / AN-RM sayılı Kanunun 28. maddesi, sözleşmenin geçerliliği için dört unsuru belirtmektedir:

- Tarafların rızası (le consentement);
- Tarafların ehliyeti (la capacité);
- Sözleşmenin amacı (l'objet);
- Sözleşmenin sebebi (la cause).

#### **3.5.2.1. Tarafların İradesi**

##### **3.5.2.1.1. İrade Prensibi**

Rıza veya irade olmayan bir sözleşme yoktur. Borçlar Genel Rejiminin 42. maddesi, *sözleşmenin bir teklif veya talep ile oluşturulduğunu ve karşı tarafın kabul etmesi gerektiğini* belirterek bu ilkeyi doğrulamaktadır. Birincisi (teklif), bir kişinin

---

<sup>115</sup>Coulibaly, Fassoun. **Cours de Droit du Travail**; Université des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako; Directeur National du Travail; s.11.

<sup>116</sup>Djenepo. s.41.

iş ilişkisinde sözleşme kurulma niyetini ifade ettiği iradenin tezahürüdür, ikincisi ise (kabul) kesin bir sözleşme iradesini yansıtan teklifin cevabıdır. 35. maddenin 2-3. fıkrasına göre, İradenin, akli zayıflığı olmayan ve muhakeme durumunda (ayrıt etme gücü) bulunan bir kişide olması gerekir. Mali Hukukunda da işçi iradesi olmadan sözleşme kurulamaz. Ancak, sözleşmenin geçerli bir şekilde oluşturulması için sadece iradenin bulunması yeterli değildir, aynı zamanda özgür ve aydınlanmış olmalıdır<sup>117</sup>. Bu, sözleşmede herhangi bir irade sakatlığı olmadığının kontrol edilmesi anlamına gelmektedir.

### 3.5.2.1.2. İrade Sakatlıkları

Mali Borçlar Genel Rejimi, irade sakatlıklarını açıkça tanımlamadan belirtmektedir. Bununla birlikte, bazı doktrinler (özellikle Fransız dergileri), “sakat veya bozuk” olarak kabul edilen, sözleşmenin geçerliğini ve varlığını sorgulayabileceklerini söyleyen eylemler aracılığıyla çeşitli tanımlar sağlamaya çalışmışlardır.

İrade Sakatlıkları, bir sözleşmenin kurulması sırasında bir tarafın hukuki iradesini olumsuz yönde değiştiren bir eylemi ifade etmek için Borçlar Hukukunda kullanılan yasal bir terimdir<sup>118</sup>.

Paris Barosu Avukatı olan Marie-Camille Eck, irade sakatlıklarını, tarafların iradesinin bütünlüğünü zedeleyen ve sözleşmenin göreceli olarak geçersiz olmasının bir nedenini oluşturan hallerin bütünü olarak tanımlamaktadır<sup>119</sup>.

Mali Borçlar Genel Rejiminin 36. maddesinde irade sakatlıkları; hata, hile ve tehdit (korkutma) olarak üçe ayrılarak düzenlenmektedir.

<sup>117</sup>Lycée Jean Rostand, [http://www.lyc-rostand-mantes.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cours\\_Formation\\_et\\_condition\\_de\\_validite\\_des\\_contrats.pdf](http://www.lyc-rostand-mantes.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cours_Formation_et_condition_de_validite_des_contrats.pdf). (24.03.2010)”/ Art.35 du RGO – Mali./ Chauvel (P.), Le viceduconsentement, thèse Paris II, 1981./ Ghestin (J.), **La réticence, le dol et l'erreur sur lesqualitéssubstantielles**; Dalloz 1971, Chr.248./ Rodière (R.), **Lesviceduconsentement dans le contrat**; Paris, A. Pedone, 1977.

<sup>118</sup>Eric, Roig. diplôméd'HEC, <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/4364-vice-du-consentement-definition/> (Eylül 2019).

<sup>119</sup> [http://mceavocat.fr/lexiquedictionnairejuridique/viceconsentementdefinitionjuridique/\(20.05.2019\)](http://mceavocat.fr/lexiquedictionnairejuridique/viceconsentementdefinitionjuridique/(20.05.2019)).

### 3.5.2.1.2.1. Hata

Hata, bir veya iki tarafın sözleşmenin kurucu bileşenlerinden biri ile ilgili bilgisizliği ya da yanlış bilgi edindiği haller olarak tanımlanmaktadır. Sözleşmenin niteliğinde, sözleşmenin amacının kimliğinde bir hata veya taahhüdün sebebindeki bir hata olabilir. Bu tür hatalar iradeyi sakatlayan hatalar olarak kabul edilmektedir<sup>120</sup>.

Ancak, Borçlar Genel Rejiminin 37. maddesinin 1. fıkrası, yapılan hatanın yalnızca ciddi ve belirleyici olduğunda sözleşmenin geçersiz olmasının bir nedeni olduğunu belirtir. Hata, sözleşmenin önemli bir (tarafın bu şekilde kabul ettiği) unsurunu etkilemesi gerekir. Ayrıca 37-2. maddesinde, tarafların kişiliği ile ilgili hatanın, sözleşmenin asıl sebebi olması halinde, sözleşmenin geçersiz olmasının bir nedeni olduğunu da belirtilmiştir. Bir malın değeri veya karlılığı ile ilgili hatanın irade sakatlıkları kapsamına girmediğinin bilinmesi çok faydalı olmaktadır<sup>121</sup>.

### 3.5.2.1.2.2. Hile

İrade sakatlıklarının yasal bakımdan en ciddi olanı hiledir<sup>122</sup>. Hile Borçlar Genel Rejiminin 37. maddesinde belirtilmiştir. Bu maddenin birinci fıkrasına göre hile, taraflardan birinin irade vermesi için diğerine karşı yürüttüğü manevralarda yapılan bir aldatmaca olarak tanımlanır. Üçüncü kişinin taraflardan birine karşı kullandığı bu manevralardan yararlanan taraflar bilmese de, başka bir deyişle suç ortaklığı yaptığı durumda hile yine de söz konusudur (Madde 37-2). Yalancılık, dolandırıcılık, sahtecilik vb. geniş anlamda bu manevralar kapsamına girer<sup>123</sup>. Ayrıca Mahkemeler sessizliğin gönülsüzlük nedeniyle hile oluşturabileceğini savunuyor. Ancak, bir taraf diğerine ihmal veya cehalet (bilgisizlik) yoluyla yanlış bilgi sağlarsa, herhangi bir hile olmadığı belirtilmiştir.

<sup>120</sup>Sophie, Luciano. [https://major-prepa.com/eco-droit/la-formation-des-contrats/\(20.08.2018\)](https://major-prepa.com/eco-droit/la-formation-des-contrats/(20.08.2018)).

<sup>121</sup>Cour de cassation, civile, Chambrecivile 3, 31.03.2005, 03-20.096, Publiéaubulletin. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechExpJuriJudi&idTexte=JURITEXT00007048849&fastReqId=620741328&fastPos=1>.

<sup>122</sup>Assistance Scolaire Personnalisée, Notion de La formationducontrat, [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit/reviser-le-cours/1stmg\\_drt\\_08](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit/reviser-le-cours/1stmg_drt_08).

<sup>123</sup><https://www.demanderjustice.com/litige-achat-vente/fiche-les-vices-du-consentement.html>.

### 3.5.2.1.2.3. Tehdit

Borçlar Genel Rejimi 39. maddesinde tehdit, “makul bir kişiye baskı yapmak ve kişiyi veya mülkünü önemli ve mevcut bir kötülüğe maruz bırakma korkusu nedeniyle sözleşme yapmasına neden olmak amacıyla fiziksel veya psikolojik (mobbing, bir tarafın şantaj, geçmişin suçlayıcı unsurlarını ortaya çıkarma tehditleri vb.)<sup>124</sup> zorlama” olarak tanımlanır. Tehdit, zorlanan tarafa veya bir aile üyesine veya akrabasına yapılabilir. Mahkemeler, bir tarafın sözleşmeyi imzalamaya itmesi için diğer tarafın mali güvencesizlik durumunun istismarının kötüye kullanıldığı zaman tehdit (ekonomik tehdit)<sup>125</sup> olduğunu da belirtmiştir. Tehditle rıza veya iradenin özgür olmayacağını da belirtilmiştir<sup>126</sup>.

Ancak (istisna), BGR’nin 39. maddesi, fiziksel zorlama olmaksızın ebeveynlere saygıdan esinlenen bir hakkın veya korkunun yasalara uygun şekilde uygulanması tehdidinin tehdit olarak kabul edilmediğini belirtmiştir.

### 3.5.2.2. Tarafların Ehliyeti

Genel anlamda yasal ehliyet, yalnızca gerçek veya tüzel bir kişinin hak sahibi olma ve kullanma yeteneği değil aynı zamanda yükümlülükleri olarak tanımlanır. Klasik olarak, GBR’nin 49. maddesinde belirtilen hak ehliyeti (la capacité de jouissance) 50. maddesindeki fiil ehliyetinden (la capacité d’exercice) ayrılmaktadır<sup>127</sup>. Fiil ehliyetine sahip olabilmesi için tarafların reşit olması gerekir (ancak İş K. 14-1 maddesinde 13 yaşını bitirip 14 yaşını doldurmamış kişi gibi istisna öngörülür). İş sözleşmenin kurulması için, kişinin hem hak ehliyeti hem de fiil ehliyetine sahip olması gerekir<sup>128</sup>. BGR’nin 48. maddesinin esaslarına göre, *yasalarca uygun bulunmadığı ilan edilirse herhangi bir kişi sözleşme yapamaz*. Öte

<sup>124</sup>Gabriel Seignalet, Avocataubarreau de Carcassonne, **Condition de Formation du Contrat**; <http://www.conseil-droitcivil.com/article-droit-civil-35-Condition-de-formation-du-contrat.html>, 11.12.2019.

<sup>125</sup><https://www.demanderjustice.com/litige-achat-vente/fiche-les-vices-du-consentement.html>.

<sup>126</sup> Clément François, **ATER à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne IEJ Jean Domat**. [https://iej.univ-paris1.fr/openaccess/reforme-contrats/titre3/stitre1/chap2/sect2/ssect1/para2-vices-consentement/\(30.05.2016\)](https://iej.univ-paris1.fr/openaccess/reforme-contrats/titre3/stitre1/chap2/sect2/ssect1/para2-vices-consentement/(30.05.2016)).

<sup>127</sup>Aurélien Bamdé ve Julien Bourdoiseau, **La notion de capacité juridique**; Articledu 14.07.2017. <https://aurelienbamde.com/2017/07/14/la-notion-de-capacite-juridique/>.

<sup>128</sup> Assistance Scolaire Personnalisée. **Notion de La Formation du Contrat**; [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit/reviser-le-cours/1stmg\\_drt\\_08](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit/reviser-le-cours/1stmg_drt_08).

yandan, aynı Kanunun 51. maddesi, reşit olmayanlar (2002 yılında Mali tarafından onaylanan İLO 138 sayılı asgari yaş sözleşmesi uyarınca 15 yaşın altında olanlar) ve hukuki ehliyetsizliğe sahip olan kişiler (Ömür boyu hapis cezası mahkûmları) tarafından sözleşme yapılamadığı açıklanmaktadır.

### 3.5.2.3. İş Sözleşmenin Amacı

Mali Borçlar Genel Rejiminin 53. maddesine göre, iş sözleşmenin amacı, tarafların sözleşme özgürlüğüne uygulanan sınırlar dâhilinde öngörülen hukuki işlemdir. Kanunun 54-1 maddesi, sözleşmenin amacı ile yükümlülüklerin amacı arasında ayırım sağlamıştır. Sözleşmede yükümlülüklerin amacı, iş ilişkisine dayanılarak tarafları bağlayan taahhüt olarak tanımlanır (kontrol etme ve disiplin cezası verebilme yetkilerine sahip olan işveren tarafından ödenen karşılığında işçi bağımlı olarak iş görür). Taraflar arasında yükümlülükler yaratacak iş sözleşmesinin amacını göz önünde bulundurmak gerekir, böylelikle bu yükümlülükler iş sözleşmesinin temelini oluşturmuştur<sup>129</sup>. Kısaca, sözleşmenin amacı, sözleşmenin ilgili olduğu şey veya hizmettir. Bir satış durumunda, satıcı için sözleşmenin amacı maldır ve alıcı için fiyattır<sup>130</sup>. Örneğin, bir arabanın satışı sözleşmesinde, sözleşmenin amacı arabadır.<sup>131</sup> Dolayısıyla bir iş sözleşmesi söz konusu olduğunda, işverenin taahhüdün içeriğini belirlemesi ve işi yürütmesi gereken işçi sözleşmenin amacına göre ödemesi gerekir. Çalışma hayatında, işveren alıcı olarak sayılabilir, çünkü hizmetlerini işverene ücret karşılığında satan işçinin hizmetlerine ihtiyaç duymuştur.

Borçlar Genel Rejiminde, iş sözleşmenin amacı ne olursa olsun, 54. maddede belirtilen belirli özelliklerin hepsini içermesi gerektiği belirtilmiştir. İş sözleşmesinin amacı, olası veya gerçekleştirilebilir (Madde 54-2), belli veya en azından belirlenebilir (Madde 54-3) ve meşru veya caiz, yani hukuk ve ahlak kurallarına uygun olması gerektiği öngörülmüştür. Örneğin, sözleşmenin amacı, narkotik ticareti (uyuşturucu madde kaçakçılığı) veya fuhuş vb. gibi faaliyetlerle ilgili olamaz.

<sup>129</sup> Raymond Dekkers, *Précis de Droit Civil Belge*; Bruxelles, Bruylant; 1995, t. II, p. 40.

<sup>130</sup> Les conditions de la formation des contrats; <http://www.cours-de-droit.net/conditions-du-contrat-capacite-consentement-objet-cause-a121611662>.

<sup>131</sup> Signalet, s. 19.

Maddenin son fıkrası, sözleşmenin amacı gelecekteki şeylerle de ilgili olabileceğini belirtmektedir. İş Hukukunun zorunlu hükümleri uyarınca bir amaç veya meşru bir amacın eksikliği, iş sözleşmesinin geçersiz kılınmasına neden olmuştur<sup>132</sup>.

#### 3.5.2.4. Sözleşmenin Sebebi

İş sözleşmeleri söz konusu olduğunda, sözleşmenin sebebi tarafların kendilerini taahhüt etmesine neden olan belirleyici etkindir. İşçi için, iş sözleşmesinin sebebi (nedeni), işverenin yetkisi altında ve ücret karşılığında iş görülmesidir, işveren için ise işçinin iş gücünü kullanma aracıyla şirketin karları ve faaliyetlerini geliştirmektir<sup>133</sup>. Dolayısıyla sözleşmenin amacını veya sonucunu belirtmiştir<sup>134</sup>.

BGR'nin 56-1. maddesi uyarınca, tarafların iradesini belirleyen sebep kamu düzenine veya ahlaka aykırı olduğunda, sözleşme ahlaksız veya yasadışı (gayri meşru) nedenlerden dolayı geçersizdir. Başka bir deyişle, sözleşmenin geçerli bir şekilde kurulması için, sebebinin ahlaki kurallara uygun olması ve hukukun şartlarına aykırı olmaması gerekmektedir. İş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerden birinin sebebinin bulunmaması durumunda iptal edilebilir veya geçersiz kılınabilir (BGR. 57-1. md). Başka bir deyişle, iş sözleşmesinin kurulması sırasında iki taraf içinde bir sebebin olması gerekir. Aksi takdirde geçersiz sayılacaktır. Ancak, Mali Borçlar Genel Rejiminin 57-2. Maddesi, yükümlülüğün sebebi ifade edilmese bile, sebebin eksikliğinin iddia eden kişi tarafından kanıtlanması şartıyla sözleşmenin geçerli olmasını sağlar.

Kısacası Mali Borçlar Genel Rejimi uyarınca, tarafların rızası ve ehliyeti, belli bir amaç, meşru veya caiz bir sebep unsurlardan birinin eksik olması durumunda iş sözleşmesi, taraflardan birinin talebiyle unsurların özelliğine göre geçersiz olacaktır.

<sup>132</sup>Philippe Denis, **Droit du Travail**; Précis de la Faculté de Droit de l'Université Catholique de Louvain; Bruxelles, Larcier, 1992, s. 42.

<sup>133</sup><https://www.actualitesdroitbelge.be/droit-du-travail/contrat-de-travail/la-formation-du-contrat-de-travail/la-cause-du-contrat-de-travail#toc/> (01.04.2014).

<sup>134</sup> Seignalet, s.20.

### 3.6. İŞ SÖZLEŞMESİNİN GEÇERSİZLİĞİ VE SONUÇLARI

Çalışmamızın bu başlığında Mali hukuku ile ilgili sözleşmenin geçersizliği ve sonuçları elde alınacaktır. Mali hukukunda belirtildiği gibi, iş sözleşmesinin geçerliliği, şekil ve içerik koşulları olan Borçlar Genel Rejiminde belirtilen koşullara uyması gerekmektedir. Bu geçerlilik koşullarının yerine getirilmemesi durumunda sözleşme geçersiz sayılacaktır.

#### 3.6.1. İş Sözleşmesinin Geçersizliğinin Tanımı

Borçlar Genel Rejimi, 61. maddesinden 71. maddesine kadar sözleşme geçersizliğine tahsis edilmiştir. 61. maddesinin 1. fıkrasına göre, iş sözleşmesinin kurulması koşullarından birine uyulmaması sözleşmeyi geçersiz kılar. Buna bağlı olarak, sözleşmenin geçerliliğini sağlamak için gereken koşullara uyulmaması yasal yaptırım nedenidir.<sup>135</sup> “Sözleşmenin geçersizliği” kavramını açıklığa kavuşturmak amacıyla, Mali Borçlar Genel Rejimi tarafından ele alınmasına rağmen yeterince açık unsurları bulamadığımız için, ilk olarak Fransız hukuk literatürü yayınlarının ışığında tanımlamaya çalışacağız.

Fransız dilinin hukuk literatüründe, Serge Braudo<sup>136</sup>’nın yasal sözlüğünde belirtildiği gibi, geçersizliğin bazı tanımları vardır. Bu yazar için geçersizlik, yasal bir eylemin veya bir prosedürün geçersizliği için yaptırımdır, geçersizliğin sebebi ya, yasal olarak gerekli olan belirli bir şeklin kullanılmamasından ya da etkinliği için vazgeçilmez bir unsurun bulunmamasından kaynaklanmaktadır<sup>137</sup>.

Couturier (başka bir Fransız hukuk yazarı) tarafından verilen bir başka tanıma göre, geçersizliği etkileyen kusur (irade veya rıza sakatlıkları) nedeniyle yasal eylemin bulunduğu durumdur, eleştiri hakkı, söz konusu eylemin etkilerinden kaçma yeteneği veya yargıçtan sözleşmenin iptaline karar vermesini isteme hakkı olarak anlaşılmaktadır<sup>138</sup>.

<sup>135</sup> La nullité du contrat, <http://www.cours-de-droit.net/la-nullite-du-contrat-a128069786>.

<sup>136</sup> Serge Braudo, Conseiller honoraire à la Cour d'appel de Versailles.

<sup>137</sup> <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/nullite.php>.

<sup>138</sup> Severine Dhennin, **La nullité du contrat de travail**, Mémoire préparé dans le cadre du DEA droit social mention droit du travail Sous la direction de monsieur le Professeur Bernard BOSSU;

Bu iki tanımı özetlemek amacıyla, geçersizlik, bir kusuru hükümsüz kılan yasal bir eylemi ya da sürekliliğine ilişkin gerekli koşullara uyulmaması durumunda yasal yaptırım olarak söylenebilir. Başka deyişle, “*hukukun bazı hukuki işlemler için şart koşmuş olduğu emredici kurallara aykırı davranılması veya belirtilen koşulların yerine getirilmemesi durumunda söz konusu hukuki işleme karşı uygulanan yaptırım türleri*” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.bilgine.net/hukumsuzluk-nedir>).

Mali hukukuna göre, aşağıdaki başlıkta ele alınacak geçersizlik kavramı kendi içinde nisbi ve mutlak olarak ikiye ayrılmaktadır.

### 3.6.2. İş Sözleşmesinin Geçersizliğinin Türleri

Borçlar Genel Rejiminin 61-2. maddesi, geçersizliğin mahkemede karar verilmesi gerektiğini ve nisbi geçersizlik ile mutlak geçersizlik arasındaki farkın ayırt edilmesini sağlamaktadır.

#### 3.6.2.1. Nisbi geçersizlik

Mali Borçlar Genel Rejiminin 63. maddesinin 1. fıkrasına göre, “*hukuki irade sakatlıkları veya bozuklukları (Hata, Hile, Şiddet) veya tarafların koruma yetersizlikleri ile ilgili hükümler gibi özel bir çıkarın korunmasını sağlamaya yönelik kurallara uyulmaması nisbi geçersizlik*” sonuçlarını sağlar.

Genel olarak, nisbi geçersizlikte, sadece yasa ile korunan kişi kanuni yollara başvurabilir (Mahkemeye dava açabilir) ve sözleşmenin iptal veya geçersizliği elde edebilir (sadece kanunun korumak istediği taraf)<sup>139</sup>. Borçlar Genel Rejiminin 64. maddesi hükümlerine göre, nisbi geçersizliğe ilişkin eylemler, sözleşmenin akdedildiği tarihinden itibaren beş yıl içinde yapılır. Ancak bu süre (5 yıl), ehliyetsizlik veya şiddet durumlarında durdukları günden itibaren ve hata veya hile durumlarında kusurun keşfedildiği günden itibaren başlamaktadır.

---

Université de Lille 2, Faculté des sciences politiques, juridiques et sociales, Année Universitaire 2000-2001; s. 8.

<sup>139</sup>Dhennin. s.10.

### 3.6.2.2. Mutlak geçersizlik

Borçlar Genel Rejiminin 62-1. maddesi hükümlerine göre, hukukun dayattığı koşulların (Kanunun emredici hükümlerine) esasen kamu yararını veya kamu düzenini ve ahlakını korumayı amaçladığı zaman, *Mutlak Geçersizliktir*. Sözleşmenin amacı veya sebebi yasaya aykırı olduğunda veya ahlaksız olduğunda veya herhangi bir rıza ( tarafların iradesi karşılıklı olarak) olmadığında<sup>140</sup> veya belirli süreli iş sözleşme gibi formalizm (şekil koşullarına aykırılık) gerektiren sözleşmeler için resmi gerekliliklere uyulmadığı zaman hükmüne varılan (Mahkeme tarafından beyan edilen) bir geçersizlik<sup>141</sup>. Aynı maddenin sonraki fıkrasında, mutlak geçersizliğin tebliği için, ilgilenen herhangi bir tarafın (işveren veya işçi) mahkemeye çağrılabilmesini belirtilmiştir. Böyle bir durumda savcı (ministère public) tarafından herhangi bir taraf mahkemeye çağrılmalı ya da yargıç (exofficio) tarafından ortadan kaldırılmalıdır<sup>142</sup>.

### 3.6.2.3. Nisbi Geçersizlik ve Mutlak Geçersizlik Arasındaki Farklılıkları

Genel olarak, iki geçersizlik türü arasındaki ayrım kriteri, söz konusu çıkarların niteliğinde bulunur. İhlal edilen kuralın amacı özel bir çıkarın korunmasıysa, yaptırım, sözleşmenin *nisbi geçersizliği* olacaktır. Fakat gözlemlenmemiş yasal kural kamu yararı içinse veya daha fazla sebepten dolayı kamu düzeni veya ahlakla ilgili ise, yaptırım sözleşmenin *mutlak geçersizliği* olacaktır<sup>143</sup>.

### 3.6.3. İş Sözleşmenin Geçersizlik Sonuçları

Borçlar Genel Rejiminin 61-3. maddesine göre, geçersizlik ilan edildiğinde, sözleşme geriye dönük olarak geçersizdir. Borçlar Genel Rejiminin 61-3. maddesine göre, geçersizliğin (nisbi veya mutlak geçersizlik olsun) ilan edilmesi halinde, iş

<sup>140</sup> [www.cours-de-droit.net/un-resume-du-droit-des-contrats-et-des-obligations-a121611688](http://www.cours-de-droit.net/un-resume-du-droit-des-contrats-et-des-obligations-a121611688).

<sup>141</sup> <http://oiml2.blogspot.com/2007/11/les-sanctions-des-contrats-invalides.html/> (30.11.2007).

<sup>142</sup> Loi n°87-31/AN- RM du 29.08.1987 RGO. Art.62-2.

<sup>143</sup> Droit civil, les obligations : 2.Contract, Boyer (L.), Roland (H.) et Starck (B.), Litec, 6ème éd., Paris, mai 1998, n°998./ SeverineDhennin, **La nullité du contrat de travail**; s. 10.

sözleşme geçmişe dönük olarak iptal edilir. Geçersizliğin ana etkisi geriye dönüklüktür (la rétroactivité)<sup>144</sup>.

Geriye dönüklük, hukuki işlemin sürekli sözleşmeler dışında hiçbir zaman var olmaması gerektiği anlamına gelir<sup>145</sup>. Bu, sözleşmenin hem gelecekteki hem de geçmişteki etkileri için geçersiz olduğu anlamına gelir. İş sözleşmesinin başlatılması veya tamamen gerçekleştirilmesi durumunda, sözleşmenin iptali önceki duruma, yani sözleşmenin kurulmasından önce olduğu gibi, geri dönülmesini gerektirir. Böylece iadelerin yapılması gerekecektir<sup>146</sup>. Sözleşmenin amacı ya da sebebi ahlaki kurallara aykırı olduğunda, sözleşmenin yerine getirilmemesi durumunda mahkeme (yargıç) kararına varılır ve ardından her bir tarafın aldığı şeyi ne ölçüde iade etmesi gerektiğine karar verilerek sözleşme iptal edilir<sup>147</sup>. Ancak, Borçlar Genel Rejiminin 69. maddesiyle, yalnızca ehliyetsiz (hak ehliyeti ve fiil ehliyetine sahip olmayan) bir kişi, mali gücü derecesine göre (yani ne kadar zenginse) iade etmesi durumları gibi bazı istisnalar da getirilmiştir.

---

<sup>144</sup> Aurelien Bamd , **Les effets de la nullit : r troactivit , restitutions et dommages et int r ts**; 26.09.2017; <https://aurelienbamde.com/2017/09/26/les-effets-de-la-nullite-retroactivite-restitutions-et-dommages-et-interets/>, s. 9.

<sup>145</sup> Loi n 87-31/AN- RM DU 29.08.1987 RGO. Art.67.

<sup>146</sup> Aurelien Bamd , s. 10.

<sup>147</sup> Loi n 87-31/AN- RM DU 29.08.1987 RGO. Art.69.

## SONUÇ

Bugün İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejik yönetimin tam ortasında yer alan temel bir işlev görmektedir. Son yıllarda oldukça gelişen ve gelişmeye devam eden İnsan Kaynakları Yönetiminin, organizasyonun en kritik işlev olduğunu söylemek mümkündür. Daha önce idari anlamda personel yönetimi ile sınırlı olan bu meslek, bugün üretebileceği tüm katma değeri getirecek bir konumda bulunmaktadır. Hem kolektifi hem de bireyi ele alan bir işlevdir; organizasyonda, bir bütün olarak, birimler, departmanlar, bölümlerde kolektif stratejiler geliştiren ve çalışan düzeyinde bireyi geliştiren bir işlevdir. İnsan kaynakları yöneticisi ise organizasyondaki tüm aktörlerin kesişim noktasında bulunur ve sorumluluğunu, sık sık karşılaşılan veya iç gerginlik altındaki rekabetçi bir dış ortamda hüküm sürecek şekilde yerine getirmelidir. Gerçekten de, **"bir organizasyonun ilk zenginliği onu oluşturan insanlardır"** ilkesi üzerine inşa edilen İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün tüm seviyelerinde görev üstlenen bir işlevdir.

Bu çalışmada Mali'de yeni bir fonksiyon ve disiplin olmasına rağmen, kamu hizmeti ve özel örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin temel uygulamalarını ve Mali hukukunda iş sözleşmesinin kurulması açıklanmaya çalıştık. Çalışmamız, esasen üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı incelenmiş, insan kaynakları yönetimi gelişimi, uygulamaları ilgili bilgiler verilmiştir. Ondan sonra, Mali kamuda ve örnek olaylarına dayanarak özel işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi gelişimi ve temel uygulamaları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, Mali hukukuna göre iş sözleşmesinin tanımı ve unsurları, kurulmasına ilişkin ehliyeti, iş sözleşmesinin koşulları (şekil ve içerik), iş sözleşmesinin kurulma yasakları ve yükümlülükleri ele alınmıştır.

Genel olarak, Mali kamu hizmetindeki İKY uygulamaları özel sektör örgütlerin uygulamalarından farklı olduğu kanıtlandık. Bu fark büyük ölçüde çalışanların sayısı yönetimi ve iki sektör tarafından izlenen hedeflerden kaynaklanmaktadır. Mali kamu sistemi, temelde memurların yönetimi için baskın mantığın idari nitelikte olduğu bürokratik anlayışa dayanan İKY geleneksel yaklaşımını benimsemektedir. Aşağıdakiler gibi çeşitli eksiklikler bilinmektedir:

- İşe alım ve eğitim açısından personel planlamaması (orta ve uzun vadeli);
- Değerlendirme sürecinde objektif kriterlerin olmaması;
- Ücret ve maaş zammı koşullarında kişisel niteliklerin olmamasıdır.

Özel sektör söz konusu olduğunda, insan kaynakları politikası modeli paternalizme dayanan yerel şirketlerin (**GroupeDiaby örneği**) aksine Mali’de uluslararası şirketlerin (**Orange - Mali örneği**) stratejisinde önemli bir yer tutmaktadır. Mali işgücü piyasasını karakterize eden yüksek işsizlik oranı ve vasıflı işgücü eksikliği, bu sektörde İnsan Kaynakları Yönetiminin ihmal edilmesinde önemli bir faktör olarak görmekteyiz.

Bununla birlikte, son yıllarda devlet tarafından gösterilen çabalar, tüm bakanlık sektörlerinde insan kaynakları müdürlüklerinin oluşturulması, üniversitelerde disiplinin olarak öğretilmesi, Mali’de İnsan Kaynakları Yönetiminin iyileştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Böylece, İKY sadece kamu hizmetlerinin memnuniyetinde ve işletmelerin başarısında bir faktör değil, aynı zamanda Mali kalkınması için de vazgeçilmez bir faaliyet haline gelmektedir.

Son olarak, kamu sektöründeki çalışanların yönetimi ile özel sektördeki şirketlerin yönetimi arasındaki farklar göz önüne alındığında, uygulamaların uzlaştırılması için *hangi İKY modeli benimseneceğini* merakla beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

Akalp, Gizem. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Yıl: 2003/ Cilt: 5 Sayı: 1 Sıra: 9 / No: 33, <http://www.isguc.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003> Erişim tarihi 12.12.19

Akçaya, Murat. **İnsan Kaynakları Yönetimi Planlaması Norm Kadro Uygulaması**, Ankara, Adalet Yayınevi, 2010, s.136.

Andrew F Sikula, John F. Mckenna **Personnel and Human Resources Management**, Robert E. Krieger Publishing Company, New York, 1990, s.170.

Anthony Ijaola Asiwaju, "Migrations as revolt. The example of the Ivory Coast and the Upper Volta before 1945", in **Journal of African History**, vol. 17, n° 4, 1976, s.36.

[apej.ml/stage-de-qualification-professionnelle/](http://apej.ml/stage-de-qualification-professionnelle/)(Erişim tarihi 2018).

Arslan, Akın. "360 derece değerlendirme, bireysel performanstan kurumsal performansa geçişte etkili bir araç." **Kalder Forum**. Vol. 2. No. 6. 2002., s.15-16

Assistance Scolaire Personnalisée. **Notion de La Formation du Contrat**; [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit/reviser-le-cours/1stmg\\_drt\\_08](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit/reviser-le-cours/1stmg_drt_08).

Atalay, Mehmet. **Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.29.

Aurelien Bamdé, **Les effets de la nullité: rétroactivité, restitutions et dommages et intérêts**; 26.09.2017; <https://aurelienbamde.com/2017/09/26/les-effets-de-la-nullite-retroactivite-restitutions-et-dommages-et-interets/>, s. 9.

Babacar Fall, **Le travail forcé en Afrique occidentale française**, op. cit., p. 302.

Bahar, Emre. **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Yönetimi**, Aydın 2003,  
<http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-ucret.html>  
Erişim Tarihi 12.12.19

Balandier, Georges. **Sociologie actuelle de l'Afrique noire. Dynamique des changements sociaux en Afrique centrale**, Paris, Puf, 1971 (3 édition), p. 3.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Developer Yayınevi, İstanbul 2004, 334.

Bernard Martory and Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances**, 9. édition , s.6.

Bernard Martory ve Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances 9<sup>e</sup> édition**, Dunod 2016, s.47.

Bessire, Dominique. **Définir La Performance**, 1999/2 Tome 5 | pages 127 à 150, s.129.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 9. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2014, s.78.

Budak, Gönül, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İstanbul, 2004, s.157.

Bulut, Zeki Atıl. İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, **Mevzuat Dergisi**, Yıl: 7, Sayı: 79, Temmuz 2004, s.6.

Catherine Coquery-Vidrovitch, Le Travail Forcé en Afrique,in **L'Histoire**, n° 69, p. 105.

Clément François, **ATER à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne IEJ Jean Domat**.

Cornelius, N., **Human Resource Management**, New Yorkshire, Thomson Learning Yayınları , 2001, 2. Baskı, s.157.

Cornelius, Nepos. **Human Resource Management**, New Yorkshire: Thomson Learning Yayınları, 2. Baskı. 2001, s.157.

Coulibaly, Fassoun. **Cours de Droit du Travail**; Université des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako; Directeur National du Travail, 2009, s. 8.

Cour de cassation, civile, Chambrecivile 3, 31.03.2005, 03-20.096, Publié au bulletin.

CSMO Caoutchouc Quebec, Guide de gestion des ressources humaines, **Évaluer la Performance de ses Employés**, s.2.

Çakır, Özlem. **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**. (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005.s.1.

Çelenk, Sinem. **Motivasyon: Motivasyonun Tanımı, Önemi, Motivasyon Süreci ve Teorileri**, Yayın tarihi Ekim 2010; [https://www.tavsiyedyorum.com/makale\\_5745.htm](https://www.tavsiyedyorum.com/makale_5745.htm), 22.12.2019.

Çelik, Adnan, and M. Şerif Şimşek. **Yönetim ve Organizasyon Meslek Yüksek Okulları İçin**. Eğitim Yayınevi, 2012, s. 197.

Çelikten, Mustafa. Neden iş Analizi Yapılmalı? Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 18, 127-135, s.129.

Dekkers, Raymond. **Précis de Droit Civil Belge**; Bruxelles, Bruylant; 1995, t. II, p. 40.

Droit Civil, Les Obligations : 2.Contrat, Boyer (L.), Roland (H.) et Starck (B.), Litec, 6ème éd., Paris, mai 1998, n°998./ SeverineDhennin, **La Nullité du Contrat de Travail**; s. 10.

Education, Learning. **Training Report: Critical Issues for Development**, United Nations,2013, p. 4. <https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/training-module.html>

Entreprise, Petite. **Gestion : définition de gestion**, Yayınlama tarihi 13.05.2013 <https://www.petite-entreprise.net/P-220-84-G1-gestion-definition-de-gestion.html>, (21.12.2019).

Erdem. Ender. **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların Swot Analizi ile Değerlendirmesi**. Ankara 2008. s.12.

Eric, Roig. diplôméd'HEC, <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/4364-vice-du-consentement-definition/> (Eylül 2019).

Eryiğit, Süleyman. "Kariyer yönetimi." **Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi** 6.1 (2000): 1-27,.s.20.

Eser, Dilek. **Sosyal Sigortalar Hukukunda Kadın 506 Ve 5510 Sayılı Kanunlar Bakımından Değerlendirme**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir. 2009. s.222.

Etienne, Verne. **Comment Conduire un Entretien de Recrutement: Guide pratique pour les cadres d'entreprise**, Paris, France: INSEP Consulting Éditions, 2005, p.35.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999,s. 297.

Fleming, S. CPMR Discussion Paper 16 From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges: [http://www.ipa.ie/pdf.DiscussionPaper\\_16.pdf](http://www.ipa.ie/pdf.DiscussionPaper_16.pdf), s. 8.

Frédéric Cooper, Le Mouvement ouvrier et le nationalisme au Sénégal. La grève générale de 1946 et la grève des cheminots de 1947-1948, in **Historiens & Géographes du Sénégal**, n° 6, 1991, s.256.

Gazier, Bernard. **Les stratégies des ressources humaines, Troisième Édition**, Paris 2004, P 3.

Gilbert, Patrick. **La Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines**, Éditions La Découverte, Paris, 2006. s.14-15.

Henny Mintzberg. **The strategy concept I: Five Ps for strategy**. California Management Review, Cilt: 30, Sayı: 1, 1987, ss. 11-24.

[http://lesdefinitions.fr/apprentissage/Définition de apprentissage - Concept et Sens/\(09.01.2011\)](http://lesdefinitions.fr/apprentissage/Définition de apprentissage - Concept et Sens/(09.01.2011))”.

[http://mceavocat.fr/lexiquedictionnairejuridique/viceconsentementdefinitionjuridique/\(20.05.2019\)](http://mceavocat.fr/lexiquedictionnairejuridique/viceconsentementdefinitionjuridique/(20.05.2019)).

<http://oiml2.blogspot.com/2007/11/les-sanctions-des-contrats-invalides.html/> (30.11.2007).Loi n°87-31/AN- RM du 29.08.1987 RGO. Art.62-2.

[http://www.portailrh.org/expertise/fiche\\_reference.aspx?f=26722](http://www.portailrh.org/expertise/fiche_reference.aspx?f=26722).

<https://executas.com.tr/insan-kaynaklarinin-degisim-yonetimindeki-rolu/>Erişim tarihi 22.12.19.

<https://iej.univ-paris1.fr/openaccess/reforme-contrats/titre3/stitre1/chap2/sect2/ssect1/para2-vices-consentement/>(30.05.2016).

<https://www.actualitesdroitbelge.be/droit-du-travail/contrat-de-travail/la-formation-du-contrat-de-travail/la-cause-du-contrat-de-travail#toc/> (01.04.2014).

<https://www.demanderjustice.com/litige-achat-vente/fiche-les-vices-du-consentement.html>.

<https://www.demanderjustice.com/litige-achat-vente/fiche-les-vices-du-consentement.html>.

<https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/nullite.php>.

<https://www.dragnsurvey.com/blog/introduction-a-levaluation-en-entreprise/> Erişim tarihi 24.12.2019

[https://www.fr.wikipedia.org/wiki/Contrat\\_de\\_travail\\_en\\_France](https://www.fr.wikipedia.org/wiki/Contrat_de_travail_en_France).

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechExpJuriJudi&idTexte=JURITEXT000007048849&fastReqId=620741328&fastPos=1>.

[https://yenisehir.fandom.com/tr/wiki/Stratejinin\\_Tan%C4%B1m%C4%B1](https://yenisehir.fandom.com/tr/wiki/Stratejinin_Tan%C4%B1m%C4%B1) Erişim tarihi 22.12.19.

Jack Woddis, **Introduction to Neo-Colonialism**, International Publishers, New York, 1971, s.15./ Deniz Altınbaş, İnsanlığa Karşı Suçlar ve Yeni-Sömürgecilik, Uluslararası Suçlar ve Tarih **dergipark.org.tr**, 2011, Sayı: 33-76; s. 45.

La nullité du contrat, <http://www.cours-de-droit.net/la-nullite-du-contrat-a128069786>.

Lavvrance A.Klaft, Robert Murdick and Robert Schuster. **Human Resources Management** (Florida 1985), s.380.

Legge, Karen, Human Resource Management Rhetorics and Realities. Human Resource Management. A Critical Text. Teoksessa Legge Karen (33-59) & Storey John (Ed.). *International Thomson Business Press, London*, 2005, s.41.

Legrix, Bruno. **Tous DRH, Recruter ses collaborateurs**, Paris 2006, Groupe Eyrolles, p.67.

Lemire, Louise, and Tania Saba. **Plafonnement de carrière subjectif: impacts organisationnels dans le secteur public québécois**. Montréal, 1997, s.305.

Les conditions de la formation des contrats; <http://www.cours-de-droit.net/conditions-du-contrat-capacite-consentement-objet-cause-a121611662>.

London, Manuel, and Stephen A. Stumpf. "Effects of candidate characteristics on management promotion decisions: An experimental study." **Personnel Psychology** 36.2 (1983): 241-259, s.250.; Walker, Robert. "An introduction to applied qualitative research." **Applied qualitative research**, 1985: 3-26, s.7.

Lycée

Jean Rostand, [http://www.lycrostandmantes.acversailles.fr/IMG/pdf/cours\\_Formation\\_et\\_condition\\_de\\_validite\\_des\\_contrats.pdf](http://www.lycrostandmantes.acversailles.fr/IMG/pdf/cours_Formation_et_condition_de_validite_des_contrats.pdf). (24.03.2010)"/ Art.35 du RGO – Mali./ Chauvel (P.), Le viceduconsentement, thèse Paris II, 1981./ Ghestin (J.), **La réticence, le dol et l'erreur sur lesqualitéssubstantielles**; Dalloz 1971, Chr.248./ Rodière (R.), **Lesvicesduconsentement dans le contrat**; Paris, A. Pedone, 1977.

Makan Bakary, Diarra. **Politique de Recrutement (Orange Mali İşe Alım Politikası): Cas Orange MALI**, Éditions universitaires européennes (May 3, 2018), page 44. bkz.

Melis Kabaş, **İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s.6.

Muhasebe Dersleri. “Yönetimin Anlamı”, <https://www.muhasebedersleri.com/yonetim/yonetimin-anlami.html>, (20.12.19).

Öğüt, Adem ve Kocabak Ayşe. **Doğru işe Doğru İnsan/ İnsan kaynakları ve kişilik Tipolojileri**. Nobel Yayınevi, 2013, s. 55.

Peretti, Jean-Marie. **Gestion des Ressources Humaines**, Editions Vuibert, 1998, s.74.

Peter Boxall, Keith Macky, High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 2007, s. 2

Petit, Bélanger; Benabou, Foucher. Bergeron, Boucherville. **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**; Petit Paris 1993. s.21.

Philippe Denis, **Droit du Travail**; Précis de la Faculté de Droit de l'Université Catholique de Louvain; Bruxelles, Larcier, 1992, s. 42.

Reid, Renee S., and John S. Adams. **Human resource management—a survey of practices within family and non-family firms**. Journal of European Industrial Training 25.6 (2001): 310-320. s.315.

Seignalet, Gabriel. **Avocat au Barreau de Carcassonne, Condition de Formation du Contrat**; <http://www.conseil-droitcivil.com/article-droit-civil-35-Condition-de-formation-du-contrat.html>, 11.12.2019.

Selon le site de l'Ordre des Conseillers RH ( [http:// www.portailrh.org](http://www.portailrh.org)).

Serge Braudo, Conseiller honoraire à la Cour d'appel de Versailles.

Severine Dhennin, **La nullité du contrat de travail**, Mémoire préparé dans le cadre du DEA droit social mention droit du travail Sous la direction de monsieur le

Professeur Bernard BOSSU; Université de Lille 2, Faculté des sciences politiques, juridiques et sociales, Année Universitaire 2000-2001; s. 8.

Sophie, Luciano. [https://majorprepa.com/ecodroit/laformationdescontrats/\(20.08.2018\)](https://majorprepa.com/ecodroit/laformationdescontrats/(20.08.2018).). 12.11.2019.

St-Onge, Sylvie, et al. **Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines**. G. Morin, 1998. s.287.

Svetlik, Ivan, Stavrou-Costea, E., Chiva, Rafeal, Alegre, Joaquín., Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 2007, s. 37.

Tortop, Nuri. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Genişletilmiş ve gözden geçirilmiş)**, 2. Baskı, Ankara, Ekin 2007, Nobel Yayın Dağıtım, s.101-102.

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü**, Ankara, 1979, s.163.

Ünsar, Sinan, Ayşegül İnan ve Pınar Yürük. Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması; **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Haziran 2010 Cilt 12 Sayı 1 (248-262); s.250.

Wikipedia, **Notion de Carrière**<https://fr.wiktionary.org/wiki/carri%C3%A8re>  
Erişim tarihi 24.12.19.

Wilkinson, Adrian. "Empowerment: theory and practice". *Personnel Review*. Cilt: 27, Sayı: 1, s. 40–56. Erişim tarihi: 12.12.2019.

[www.camerlex.com/le-contrat-a-lessai-11132/](http://www.camerlex.com/le-contrat-a-lessai-11132/) (30.06.2012).

[www.cours-de-droit.net/un-resume-du-droit-des-contrats-et-des-obligations-a121611688](http://www.cours-de-droit.net/un-resume-du-droit-des-contrats-et-des-obligations-a121611688).

[www.icifformation.fr/article-2082-formation-professionnelle-tout-savoir-sur-vos-droits.html/](http://www.icifformation.fr/article-2082-formation-professionnelle-tout-savoir-sur-vos-droits.html/) (05.03.2018).

Yücel, Recep. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme**, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 110.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.108.

Zineb Issor. **La Performance de L'entreprise: un Concept Complexe aux Multiples Dimensions**. Projectics/Proyectica/Projectique 2 (2017): 93-103, s.95



**EKLER**

**Ek 1: Memurlar Değerlendirme Formları**

**GRILLE D'APPRECIATION DES FONCTIONNAIRES STAGIAIRES**

NOM ET PRENOM:.....

MATRICULE:.....

CADRE ETCORPS:.....

INDICE :.....

DIPLOME ET SPECIALITE : .....

DATE DE RECRUTEMENT:.....

DATE DE DEBUT DU STAGE : .....

SERVICE ET LIEU D'AFFECTATION PRINCIPAL:.....

DUREE DE SERVICE EFFECTIF DURANT L'ANNEE DU STAGE :.....

Interruptions de service :

Motif d'interruption

- |    |         |         |
|----|---------|---------|
| 1) | du..... | au..... |
| 2) | du..... | au..... |
| 3) | du..... | au..... |

Sanctions disciplinaires infligées: .....

Sanctions disciplinaires en cours:.....

Programme particulier de stage en annexe :

oui ☐

non

☐

| Appréciations                                                                                                                                                 | Bon<br>(2pts) | Passable<br>(1pt) | Insuffisant<br>(0 pt) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------------|
| <b>A- Comportement</b>                                                                                                                                        |               |                   |                       |
| 1. Respecte-t-il les horaires de service ?<br>Arrive-t-il en retard ? S'absente-t-il durant les heures de service ?<br>Quitte-t-il le service avant l'heure ? |               |                   |                       |
| 2. Quelle est sa conduite à l'égard de ses chefs et de ses collègues ?<br>fait-il preuve de courtoisie et de politesse dans ses contacts humains ?            |               |                   |                       |
| 3. Avec quel zèle exécute-t-il les tâches qui lui sont confiées ?                                                                                             |               |                   |                       |
| 4. Respecte-t-il les règles déontologiques de sa profession ?                                                                                                 |               |                   |                       |
| <b>B- Qualifications Intellectuelles et aptitudes au travail.</b>                                                                                             |               |                   |                       |
| 5. Quel est le niveau de ses connaissances dans les disciplines correspondant à son travail ?                                                                 |               |                   |                       |
| 6. Quelle est sa volonté de parfaire ses connaissances et compétences ?                                                                                       |               |                   |                       |
| 7. Quelle est sa capacité à comprendre et à assimiler des connaissances nouvelles ?                                                                           |               |                   |                       |
| 8. Possède-t-il un esprit méthodique qui lui permet de travailler avec ordre et précision ?                                                                   |               |                   |                       |
| 9. Sait-il collaborer efficacement avec ses collègues ?                                                                                                       |               |                   |                       |
| 10. Dans quelle mesure s'intéresse-t-il à la chose publique ?                                                                                                 |               |                   |                       |
| <b>C- Rapport de fin de stage.</b>                                                                                                                            |               |                   |                       |
| <b>D- Etat de santé.</b>                                                                                                                                      |               |                   |                       |
| 11. Quelles sont ses capacités et aptitudes physiques par rapport aux exigences des emplois qu'il serait appelé à occuper ?                                   |               |                   |                       |
| <b>TOTAL DES APPRECIATIONS</b>                                                                                                                                |               |                   |                       |
| <b>TOTAL GENERAL DES APPRECIATIONS</b>                                                                                                                        |               |                   |                       |

Si le total des appréciations est inférieur à 10 points, l'agent est « **insuffisant** » et doit être proposé pour le **licenciement**.

Si le total est compris entre 10 et 15 points, l'agent est « **passable** » et doit être proposé pour le **redoublement** du stage.

Si le total est supérieur à 15 points, l'agent est « **bon** » et doit être proposé pour la **titularisation**.

**PROPOSITION DU NOTATEUR**

Titularisation ☐

Redoublement ☐

Licenciement ☐

Renvoi devant la commission de réforme ☐

Si l'appréciation à la question 11 est « **insuffisant** » l'agent doit être renvoyé devant la commission de réforme.

**Motif du renvoi** .....

.....

**Nom et fonction du notateur** .....

**Date et Signature**

**Visa du Directeur Administratif et Financier.**

MINISTRE : \_\_\_\_\_  
REGION : \_\_\_\_\_  
SERVICE : \_\_\_\_\_

REPUBLIQUE DU MALI  
UN PEUPLE UN BUT UNE FOI

BULLETIN DE NOTATION

MODELE « A »  
ANNEE DE REFERENCE  
DU 1 - 07 - 20... Au 30 - 06 - 20...

N° MATRICULE

I- RENSEIGNEMENTS GENERAUX

Nom : \_\_\_\_\_  
Prénoms : \_\_\_\_\_  
Cadre : \_\_\_\_\_ Corps : \_\_\_\_\_  
Grade : \_\_\_\_\_ Depuis le : \_\_\_\_\_  
Echelon : \_\_\_\_\_ Indice : \_\_\_\_\_  
Position Statutaire au 30 - 06 - 20... : \_\_\_\_\_  
Emploi Occupé au 30 - 06 - 20... : \_\_\_\_\_  
Lieu d'Affectation au 30 - 06 - 20... : \_\_\_\_\_  
Année 20... : \_\_\_\_\_  
Notations des 2 années antérieures  
Année 20... : \_\_\_\_\_  
Durée des services effectifs durant l'année de Référence : \_\_\_\_\_  
- Interruption (1) du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Motif : \_\_\_\_\_  
- Interruption du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Motif : \_\_\_\_\_  
- Interruption du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Motif : \_\_\_\_\_  
Total des services effectifs : \_\_\_\_\_ mois \_\_\_\_\_ Jours : \_\_\_\_\_

Situation disciplinaire :

a) sanction(s) disciplinaire(s) infligée(s) au cours de l'année de référence (1)  
Motif : \_\_\_\_\_  
Motif : \_\_\_\_\_  
b) action disciplinaire en cours, Ouverte pendant l'année de référence<sup>(2)</sup>  
Motif : \_\_\_\_\_  
c) mesure de suspension intervenue au cours de l'année de référence<sup>(2)</sup>  
du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Service : \_\_\_\_\_  
du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Service : \_\_\_\_\_  
Référence du Rapport d'Appréciation<sup>(2)</sup> : \_\_\_\_\_  
Référence de l'autorité Hiérarchique Technique : \_\_\_\_\_  
Vu l'Avis de : \_\_\_\_\_ Notifié le : \_\_\_\_\_

Nom \_\_\_\_\_ Matricule \_\_\_\_\_

(1) mentionner « néant », le cas échéant.

(2) uniquement en cas de mutation de l'intéressé ou de changement de l'autorité de notation au cours de l'année de référence.

### 1- Dévouement

## 2. ponotuation et Accidulté

### 3. Esprit de discipline

#### 4. Type of Education

#### 4. Tenure of Education

### 6. Valeur d'exemple du comportement

## B- QUALIFICATIONS INTELLECTUELLES

### E- Connaissances professionnelles

## 7- Intelligence et créativité

### 8- Esprit et réflexion

### B- Sens de l'organisation

2

[illegible]

(1) Le notateur exprime ses appréciations en portant au regard de chaque rubrique une croix (X) dans la colonne qui répond son estimation, soit « Très Bon » (TB) « Bon » (B) ou « Passable » (P).

(2) A chacune des ces appréciations correspond une valeur en point (indique entre parenthèses) dans le total en page 4 l'appréciation

A-t-il une culture générale satisfaisante, en dehors de sa spécialité Professionnelle ? quel est notamment son intérêt pour les Réalités nationales ?

### 11- Sens des Responsabilités

Quel est son sens de l'Etat et de l'intérêt général ? Quelle est la mesure de son esprit de décision ?

## 12- Sens de l'Autorité

A-t-il de l'ascendant sur ses subordonnés ? Est-il capable de se faire obéir sans recourir constamment à des sanctions ou à l'appui de ses supérieurs ? Est-il apte à entraîner ses subordonnés au travail ? à améliorer leur rendement et leur qualification ?

13- volonté de perfectionnement

A-t-il amélioré ses connaissances par des lectures, la participation à des stages ou à des séminaires de formation et de perfectionnement ?

#### 14- Esprit d'Equipe

A-t-il le sens de la collaboration ? Sait-il travailler avec ses collègues, les aider ou leur demander conseils ? Accepte-t-il les critiques et les suggestions ?

### 16- Ecrit d'Initiative

Dans le cadre de ses instructions, sait-il travailler avec ses collègues, les aider ou leur demander conseils ? Accepte-t-il les critiques et les suggestions ?

18- Santo

Bénéficie-t-il, compte-rendu de ses fonctions, d'une santé robuste, prouvée par ses rares absences pour cause de maladie ?

### 17- Pulccance de Travall

Quelle est sa valeur au regard du rythme et de la régularité de travail ? Quel est son volume de travail par rapport aux normes du service ? Les délais d'exécution sont-ils respectés ?

## 18- Effluents

Quelle est la qualité de son travail tant au regard du fond que de la forme ? Son action a-t-elle eu des résultats positifs ?

[illegible]

Total des appréciations analytiques : \_\_\_\_\_ sur 60(1)

Notation synthétique : \_\_\_\_\_ (2)

Nom et Fonction du Notateur : \_\_\_\_\_

Date de la notation : \_\_\_\_\_ Signature

Visa de l'autorité de pondération :

Nom et fonction :

Date et signature :

Attestation de prise de connaissance par le fonctionnaire de l'ensemble du bulletin conformément à l'article 95 du Statut général du 16.12.2002

Date : \_\_\_\_\_ Signature

### QUESTIONS SUBSIDIAIRES (3)

Quelles sont les qualités dominantes de l'agent? (4)

Vivacité d'esprit :  Don du commandement :  Pondération :

Esprit d'initiative :  Talent d'organisation :  Exactitude :

Sens social :  Facilité d'expression :  Autre :

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

Quelles sont les fonctions ou type de fonctions, correspondant à son corps pour lesquelles il présente des aptitudes spéciales?

Quelles sont les langues nationales ou étrangères qu'il connaît?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Le total des points (60) est obtenu par addition des points maxima de toutes les rubriques.

La notation « Très Bon » requiert un minimum de 52 points

La notation « Bon » requiert un minimum de 30 points

La notation « Passable » requiert un minimum de 15 points

Ces questions sont destinées à éclairer l'autorité pour la mise en place des agents, mais n'interviennent pas dans la détermination de la notation.

(4) Classer les qualités en ordre décroissant en les numérotant dans la case  réservée à cet effet.

MINISTÈRE : \_\_\_\_\_  
REGION : \_\_\_\_\_  
SERVICE : \_\_\_\_\_

REPUBLIQUE DU MALI  
UN PEUPLE UN BUT UNE FOI

BULLETIN DE NOTATION

MODELE « B2, B1 et C »  
ANNEE DE REFERENCE  
DU 1 - 07 - 20... Au 30 - 06 - 20...

N° MATRICULE

I- RENSEIGNEMENTS GENERAUX

Nom : \_\_\_\_\_  
Prénoms : \_\_\_\_\_  
Cadre : \_\_\_\_\_ Corps : \_\_\_\_\_  
Grade : \_\_\_\_\_ Depuis le : \_\_\_\_\_  
Echelon : \_\_\_\_\_ Indice : \_\_\_\_\_  
Position Statutaire au 30 - 06 - 20... : \_\_\_\_\_  
Emploi Occupé au 30 - 06 - 20... : \_\_\_\_\_  
Lieu d'Affectation au 30 - 06 - 20... : \_\_\_\_\_  
Année 20... : \_\_\_\_\_  
Notations des 2 années antérieures : \_\_\_\_\_  
Durée des services effectifs durant l'année de Référence : \_\_\_\_\_  
- interruption (1) du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Motif : \_\_\_\_\_  
- interruption du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Motif : \_\_\_\_\_  
- interruption du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Motif : \_\_\_\_\_  
Total des services effectifs : \_\_\_\_\_ mois \_\_\_\_\_ Jours : \_\_\_\_\_

Situation disciplinaire :

a) sanction(s) disciplinaire(s) infligée(s) au cours de l'année de référence (1)  
\_\_\_\_\_ Motif : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Motif : \_\_\_\_\_  
b) action disciplinaire en cours, Ouverte pendant l'année de référence<sup>(1)</sup>  
\_\_\_\_\_ Motif : \_\_\_\_\_  
c) mesure de suspension intervenue au cours de l'année de référence<sup>(1)</sup>  
du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Service : \_\_\_\_\_  
du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ Service : \_\_\_\_\_

Référence du Rapport d'Appréciation<sup>(1)</sup> : \_\_\_\_\_

Référence de l'autorité Hiérarchique Technique : \_\_\_\_\_

Vu l'Avis de : \_\_\_\_\_ Notifié le : \_\_\_\_\_

Nom \_\_\_\_\_ Matricule \_\_\_\_\_

(1) Mentionner « néant », le cas échéant.

(2) Uniquement en cas de mutation de l'intéressé ou de changement de l'autorité de notation au cours de l'année de référence.

## 1. Dévouement

## 2. ponctuation et Accidents

### 3. Esprit de discipline

#### 4. Tenure of Education

### E. Valeur d'exemple du comportement

## B- QUALIFICATIONS INTELLECTUELLES

## 8. Connaissances professionnelles

## 7. Intelligence et créativité

### 8- Esprit et réflexion

### 8. Sens de l'organisation

3

[illegible]

| Nom | Matricule |
|-----|-----------|
|-----|-----------|

- (1) Le notateur exprime ses appréciations en portant au regard de chaque rubrique une croix (X) dans la colonne qui répond son estimation, soit « Très Bon » (TB) « Bon » (B) ou « Passable » (P).
- (2) A chacune des ces appréciations correspond une valeur en point (indique entre parenthèses) dans le total en page 4 l'appréciation

**10- Culture Générale**

A-t-il une culture générale satisfaisante, en dehors de sa spécialité Professionnelle ? quel est notamment son intérêt pour les Réalités nationales ?

**C- QUALITES MORALES****11- Sens des Responsabilités**

Quel est son sens de l'Etat et de l'intérêt général ? Quelle est la mesure de son esprit de décision ?

**12- Sens de l'Autorité**

A-t-il de l'ascendant sur ses subordonnés ? Est-il capable de se faire obéir sans recourir constamment à des sanctions ou à l'appui de ses supérieurs ? Est-il apte à entraîner ses subordonnés au travail ? à améliorer leur rendement et leur qualification ?

**13- volonté de perfectionnement**

A-t-il amélioré ses connaissances par des lectures, la participation à des stages ou à des séminaires de formation et de perfectionnement ?

**14- Esprit d'Equipe**

A-t-il le sens de la collaboration ? Sait-il travailler avec ses collègues, les aider ou leur demander conseils ? Accepte-t-il les critiques et les suggestions ?

**15- Esprit d'initiative**

Dans le cadre de ses instructions, sait-il travailler avec ses collègues, les aider ou leur demander conseils ? Accepte-t-il les critiques et les suggestions ?

**D- APTITUDES PHYSIQUES****16- Santé**

Bénéficie-t-il, compte-rendu de ses fonctions, d'une santé robuste, prouvée par ses rares absences pour cause de maladie ?

**E- RENDEMENT<sup>1</sup>****17- Puissance de Travail**

Quelle est sa valeur au regard du rythme et de la régularité de travail ? Quel est son volume de travail par rapport aux normes du service ? Les délais d'exécution sont-ils respectés ?

**18- Efficacité**

Quelle est la qualité de son travail tant au regard du fond que de la forme ? Son action a-t-il eu des résultats positifs ?

| APPRECIATIONS |        |        |
|---------------|--------|--------|
| TB<br>3       | B<br>2 | P<br>1 |
|               |        |        |
|               |        |        |
|               |        |        |
|               |        |        |
|               |        |        |
|               |        |        |
|               |        |        |
|               |        |        |
| TB<br>6       | B<br>4 | P<br>2 |
|               |        |        |
|               |        |        |
|               |        |        |

**III- NOTATION FINALE**

Total des appréciations analytiques : \_\_\_\_\_ sur 60(1)

Notation synthétique : \_\_\_\_\_ (2)<sup>1</sup>

Nom et Fonction du Notateur : \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Pour cette rubrique la valeur des appréciations est doublée

Date de la notation : \_\_\_\_\_ Signature

Visa de l'autorité de pondération :

Nom et fonction :

Date et signature :

Attestation de prise de connaissance par le fonctionnaire de l'ensemble du bulletin conformément à l'article 95 du Statut général du 16.12.2002

Date : \_\_\_\_\_ Signature

### QUESTIONS SUBSIDIAIRES (3)

Quelles sont les qualités dominantes de l'agent? (4)

Vivacité d'esprit :  Don du commandement :  Pondération :   
Esprit d'initiative :  Talent d'organisation :  Exactitude :   
Sens social :  Facilité d'expression :  Autre :

Quelles sont les fonctions ou type de fonctions, correspondant à son corps pour lesquelles il présente des aptitudes spéciales?

Quelles sont les langues nationales ou étrangères qu'il connaît?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Le total des points (60) est obtenu par addition des points maxima de toutes les rubriques.

La notation «Très Bon» requiert un minimum de 52 points

La notation «Bon» requiert un minimum de 30 points

La notation «Passable» requiert un minimum de 15 points

Ces questions sont destinées à éclairer l'autorité pour la mise en place des agents, mais n'interviennent pas dans la détermination de la notation.

(4) Classer les qualités en ordre décroissant en les numérotant dans la case  réservée à cet effet.

**Ek 2: Mali Kamu Personel Sınıflandırılması**

| Palier | Niveaux de Formation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Niveau du grade         |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|        | <b>CATEGORIE A</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                         |
| 1      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise</li> <li>- Diplôme du Centre de spécialisation des Techniciens de Santé</li> <li>- Titres équivalents.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4 <sup>ème</sup> niveau |
| 2      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) de l'Institut Supérieur de Formation et de Recherches Appliquées (ISFRA)</li> <li>- Titres équivalents.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4 <sup>ème</sup> niveau |
| 3      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doctorats de la Faculté de Médecine, de Pharmacie et d'Odontostomatologie (FMPOS)</li> <li>- Titres équivalents.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4 <sup>ème</sup> niveau |
| 4      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doctorats d'Etat</li> <li>- Certificat d'Etudes Spéciales (CES) de FMPO</li> <li>- Titres équivalents.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3 <sup>ème</sup> niveau |
|        | <b>CATEGORIE B 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |
| 1      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplôme d'Etudes Universitaires Générales (DEUG)</li> <li>- Diplôme Universitaire de Technicien Supérieur (DUTS)</li> <li>- Diplôme de l'Institut National de Formation des Travailleurs Sociaux</li> <li>- Diplôme des Instituts de Formation de Maîtres</li> <li>- Diplôme de l'IPR/IFRA Cycle Technicien Supérieur</li> <li>- Diplôme de l'Institut National des Arts (INA)</li> <li>- Titres équivalents</li> </ul> | 4 <sup>ème</sup> niveau |
|        | <b>CATAGORIE B 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |
| 1      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brevet de Technicien</li> <li>- Diplôme d'Infirmier du 1<sup>er</sup> degré de la Santé</li> <li>- Diplôme de l'Institut National de la Jeunesse et des Sport ;</li> <li>- Titres équivalents</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | 4 <sup>ème</sup> niveau |
|        | <b>CATEGORIE C</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                         |
| 1      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP)</li> <li>- Diplôme des Centres d'Apprentissage Agricole</li> <li>- Diplôme d'Infirmier du 1<sup>er</sup> degré de l'élevage</li> <li>- Titres équivalents</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |                         |

**Ek 3:**Ulusal Endeks ve Değerleri

| Classe                   | Echelon | A   | B2  | B1  | C   |
|--------------------------|---------|-----|-----|-----|-----|
| 3 <sup>ème</sup> classe  | 1       | 351 | 244 | 215 | 151 |
|                          | 2       | 376 | 267 | 237 | 172 |
|                          | 3       | 401 | 290 | 259 | 193 |
|                          | 4       | 426 | 313 | 261 | 214 |
|                          | 5       | 451 | 336 | 303 | 235 |
|                          | 6       | 476 | 359 | 325 | 256 |
| 2 <sup>ème</sup> classe  | 1       | 498 | 370 | 333 | 264 |
|                          | 2       | 528 | 395 | 356 | 284 |
|                          | 3       | 558 | 420 | 379 | 304 |
|                          | 4       | 588 | 445 | 402 | 324 |
| 1 <sup>ère</sup> classe  | 1       | 600 | 458 | 411 | 331 |
|                          | 2       | 640 | 488 | 436 | 351 |
|                          | 3       | 680 | 518 | 461 | 371 |
| Classe<br>exceptionnelle | 1       | 800 | 535 | 476 | 384 |
|                          | 2       | 850 | 580 | 513 | 417 |
|                          | 3       | 900 | 625 | 550 | 450 |

## >3 Bilan RH 2018

### DDCCD

(Division Développement des Compétences Communication et Digital)

- Nombre moyen d'heures de formation par salarié : **22**
- Pourcentage de salariés non formés depuis 3 ans : **3%**
- Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation : **343**
- Nombre d'heures de formation en local et à l'étranger (CDI) en 2018 : **14314**
- Montant investi dans la formation en 2018 : **433 858 540 FCFA**
- Nombre de managers ayant suivi au moins une formation managériale à ce jour : **243**
- Plan de formation réalisé : **91%**
- Plan de communication réalisé : **81%**
- Plus de **600 messages** envoyés
- **10 campagnes** de communication sur des sujets divers (compliance, SS, handicap, fraude, sécurité, etc...)
- 15 événements organisés dans le cadre de l'accompagnement de la promesse Orange, Employeur Digital et Humain
- Plus de **30 événements** couverts par la communication interne

## DMTPS

(Division Médecine du Travail & Protection Sociale)

- Montant santé 2018 : **254 118 431 FCFA**
- Nombre de participants au bilan : **617 collaborateurs**

## DRMEC

(Division Recrutement Management des Emplois & Compétences)

- **52 collaborateurs recrutés** dont **44 en contrat OML**, 05 intérimaires et 03 en contrat d'expatriation
- **512 stages** accordés dont **264 en scolaire** et **248 en qualification**
- **02 mobilités** au sein du groupe

## DAPPAS

(Division Administration du Personnel Paie & Affaires Sociales)

- |                                                          |             |
|----------------------------------------------------------|-------------|
| ■ Nombre de bénéficiaires de prêts véhicules             | <b>135</b>  |
| ■ Nombre de bénéficiaires de prêts habitat               | <b>113</b>  |
| ■ Nombre de reclassements                                | <b>09</b>   |
| ■ Nombre d'action de renforcement de la cohésion sociale | <b>12</b>   |
| ■ Requêtes RH clôturées en moyenne par mois              | <b>150</b>  |
| ■ Missions traitées                                      | <b>2065</b> |
| ■ Promotions (changements de catégorie)                  | <b>62</b>   |

# >4 Top employer

## Ressources humaines

| Chiffres clés                                                                                                                                                                          | Actions Réalisées                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 97,3%                                                                                                                                                                                  | Plan de formation réalisé                                                                                                                          |
| 56%                                                                                                                                                                                    | Salariés formés en 2017                                                                                                                            |
| 91%                                                                                                                                                                                    | Managers ayant reçu une formation managériale                                                                                                      |
| 46%                                                                                                                                                                                    | Recrutements effectués OML                                                                                                                         |
| 2                                                                                                                                                                                      | Mobilité au sein du groupe                                                                                                                         |
| NB : 52 collaborateurs recrutés dont : 44 en contact OML (35 cadres, 8 Hauts maîtres, 1 employé); 05 intérimaires (1 cadre 2 Hauts maîtres, 2 employés); 03 en contrat d'exploitation. |                                                                                                                                                    |
| 256                                                                                                                                                                                    | Campagnes/événements couverts par la communication internes                                                                                        |
| 350                                                                                                                                                                                    | Requêtes RH closes en moyenne par mois                                                                                                             |
| 88                                                                                                                                                                                     | Promotions (86 changements de catégorie)                                                                                                           |
| Bilan Social                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                    |
| 441                                                                                                                                                                                    | Millions investis pour la santé et les affaires sociales                                                                                           |
| 129                                                                                                                                                                                    | Bénéficiaires de prêts véhicules pour 1 milliard 137                                                                                               |
| 512                                                                                                                                                                                    | Stagiaires accueillis au cours de l'année 2018 dont : 264 en scolaire et 248 en qualification (contre 432 en 2017 soit une croissance de + 18,51%) |
| 91                                                                                                                                                                                     | Bénéficiaires de prêts habitat près de 766 millions                                                                                                |
| 88                                                                                                                                                                                     | Reclassements                                                                                                                                      |
| 15                                                                                                                                                                                     | Actions de renforcement de la cohésion sociale                                                                                                     |
| Bilan Formation 2018                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                    |
| 35,22                                                                                                                                                                                  | Heures de formation par salarié (en CDI) en 2018                                                                                                   |
| -0,11%                                                                                                                                                                                 | De croissance du budget de formation en 2018                                                                                                       |
| 1%                                                                                                                                                                                     | Le taux de salarié non formés depuis 3 ans a baissé de 1% en 2018                                                                                  |
| 343                                                                                                                                                                                    | Collaborateurs ont suivi au moins une formation                                                                                                    |
| 21 624                                                                                                                                                                                 | Heures de formation (en local et en étranger)                                                                                                      |
| 243                                                                                                                                                                                    | Managers ont suivi au moins une formation managériale à ce jour                                                                                    |
| 433 858 540                                                                                                                                                                            | Millions investis dans la formation                                                                                                                |