



International
**SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:51
sssjournal.com

pp.7060-7069
ISSN:2587-1587

2019
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 12/10/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 17/12/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 17.12.2019

YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN UYGULAMALARIN İŞ HUKUKU VE EŞİTLİK İLKESİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN THE CONTEXT OF LABOR LAW AND EQUALITY PRINCIPLES

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Erzurum/TÜRKİYE
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3182-6484>

Arş. Gör. Ceyhan SERÇEMELİ

Atatürk Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Erzurum/TÜRKİYE
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6013-5239>



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1950>

Reference : Doğan Şen, M. (2019). "Yetenek Yönetimine İlişkin Uygulamaların İş Hukuku ve Eşitlik İlkesi Bağlamında Değerlendirilmesi", International Social Sciences Studies Journal, 5(51): 7060-7069.

ÖZ

Ulusal ve uluslararası alanda rekabetin her geçen gün artmakta olduğu günümüz iş hayatında, yetenekli bireyleri istihdam eden ve onları bünyelerinde tutmayı başaran işletmeler söz konusu rekabet sürecinde öne geçmektedirler. Endüstri 4.0 şartlarının yaşanmakta olduğu günümüz çalışma hayatında, kendilerini sürekli olarak yenileyen, teknolojik gelişmeleri takip eden, stratejik düşünceye sahip yetenekli çalışanlar, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Yetenekli bireyleri istihdam eden işletmeler, söz konusu vasıflı personelin rakip firmalara geçmesini önleyebilmek ve onları bünyelerinde tutabilmek için bir takım ayrıcalıklar sunmaktadırlar. Bununla birlikte yetenek yönetimine ilişkin çeşitli uygulamaların eşit işe eşit ücret, ayrımcılık yasağı vb. ilkeler açısından hukuka uygun olması gerekmektedir. Literatürdeki çalışmalar ve Yargıtay Kararları incelendiğinde, özellikle "Eşit Davranma İlkesi"nin çalışanlar ve işverenler tarafından tam olarak anlaşılmadığı hususunda bir kanaat oluşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetimine ilişkin uygulamaların "Eşit Davranma İlkesi" bağlamında değerlendirilmesidir. Bu kapsamda öncelikle yetenek yönetimi kavramına ve yetenek yönetimine ilişkin uygulamalara değinilecek, ardından Yargıtay Kararları ışığında "Eşit Davranma İlkesi" başta olmak üzere iş hukukuna ilişkin kurallar açısından söz konusu uygulamaların hukuki yönleri üzerine değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yönetim, Eşit Davranma İlkesi, İş Hukuku, Eşitlik

ABSTRACT

In today's business world where competition is increasing day by day in the national and international arena, enterprises employing talented individuals and succeeding in retaining them are at the forefront of the competition process. In today's working life where industry 4.0 conditions are experienced, talented employees who constantly renew themselves, follow technological developments and have strategic thinking provide competitive advantage to enterprises.

Businesses employing talented individuals offer certain privileges to prevent these qualified personnel from passing to competing firms and to retaining them. However, various practices related to talent management must be in accordance with the law in terms of principles such as equal pay for equal work, prohibition of discrimination, etc. When the studies in the literature and the Decisions of the Supreme Court are examined, it is seen that the "Principle of Equal Treatment" is not fully understood by the employees and employers.

The aim of this study is to evaluate the practices related to talent management in the context of "Principle of Equal Treatment". In this context, the concept of talent management and the practices related to talent management will be addressed first, then in the light of the Supreme Court Decisions, evaluations will be made on the legal aspects of these practices in terms of rules related to labor law, in particular the "Principle of Equal Behavior".

Key Words: Talent, Management, Principle of Equal Treatment, Labor Law, Equality

1. GİRİŞ

Adalet ve eşitlik kavramları tarihin her döneminde insanoğlunun aradığı ve sağlanması hususunda büyük çaba sarf ettiği kavramlardır. Geçmişten günümüze kadar ünlü düşünürler bu konuda kitaplar yazmış, önemli çalışmalarda ve mücadelelerde bulunmuşlardır. Sokrates bir sözünde “Haksızlık yapmak, haksızlığa uğramaktan daha acıdır” cümlesiyle konunun önemini vurgularken, Victor Hugo “İyi olmak kolaydır, zor olan adil olmaktır” sözüyle adaletin önemini anlatmışlardır (Koca, 2015: 255-256). Geçmişten günümüze üzerinde düşünülen, mücadelelerde bulunan bu kavramlar, çalışma hayatında da doğru şekilde uygulandığında olumlu sonuçların alındığı, yanlış şekilde uygulandığında ise bir takım problemlere neden olabilen kavramlardır.

Çalışma hayatında işverenler veya yöneticiler tarafından çalışanlar arasında ayrımcılık oluşturan eşit işe eşit ücret, eşit davranma ilkesi vb. kuralları ihlal edici nitelikteki kayırmacı davranışlar, çalışanlar arasında adalet algısının zedelenmesine ve performansın olumsuz yönde etkilenmesine sebebiyet verebilmektedir. Bu açıdan literatürde söz konusu davranışların olumsuz yöndeki etkileri üzerine birçok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır (Fu, 2015: 5; Kavasoğlu vd. 2016: 202; Mulder, 2018). Bu çalışmalarda söz konusu kayırmacı davranışların çalışanlarda işten ayrılma niyetini artırabildiği, özgüven düşüklüğüne sebep olabildiği, iş stresine neden olabildiği, iş tatminini azalttığı, verimliliklerde azalmaya neden olabildiği sıklıkla vurgulanmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008). Bununla birlikte işletme yönetiminde kayırmacı davranışlar, hukuki açıdan bir takım problemleri de beraberinde getirebilmektedir (Aktay vd., 2009: 57).

İşletme yönetiminde işverenler ve yöneticiler, yürürlükte bulunan İş Hukuku Kuralları ile bağlı bulunmaktadır. Söz konusu kuralların ihlal edilmesi, tazminat, idari para cezası vb. durumların oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. İş Hukuku kuralları işverenlerin ve yöneticilerin uyması gereken kuralları ihtiva etmektedir. Bu kurallar genel olarak eşit işe eşit ücretin uygulanması, eşit davranma ilkesi, ayrımcılığın yasaklanması gibi kuralları da içermektedir.

İşletme yönetiminin bir parçası konumundaki yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar kapsamında da bazı çalışanlara çeşitli ayrıcalıkların tanınması, sosyal haklar açısından farklı uygulamalarda bulunulması ve farklı düzeylerde ücret ödemelerinde bulunulması söz konusu olabilmektedir. İş hukuku kuralları ile bağlı bulunan işletmelerin bu konuda dikkatli olmaları önem arz etmektedir. Literatürdeki çalışmalar göz önüne alındığında çalışanlar arasında farklı davranışlarda bulunulmasının özellikle performans açısından birçok probleme neden olabileceği belirtilmektedir. Bu çalışmanın amacı ise yetenek yönetimine ilişkin uygulamaların iş hukuku açısından değerlendirilmesidir.

Çalışma kapsamında öncelikle yetenek yönetimi kavramına ve yetenek yönetimine ilişkin uygulamalara değinilecek, ardından Yüksek Yargı Kararları ışığında “eşit davranma ilkesi” başta olmak üzere iş hukukuna ilişkin kurallar açısından söz konusu uygulamaların hukuki yönleri üzerine değerlendirmelerde bulunulacaktır.

2. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI

Yetenek, kişilerin potansiyel olarak herhangi bir alanda neleri daha iyi yapabilecekleri hususundaki becerilerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Bu açıdan bireyin iletişim yeteneği, algılama yeteneği, ikna yeteneği vb. örnek olarak verilebilir. Yetenekli çalışanlara sahip olmak, rekabetçi piyasa koşullarına ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Öte yandan günümüzde işletmelerin çoğunun yetenekli çalışanlara sahip olma konusunda, yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadıkları da ileri sürülmektedir. Fakat günümüz iş hayatında artan rekabet koşullarına bağlı olarak işletmeler, yetenekli çalışanları istihdam etme ve elde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme durumuna gelmiş bulunmaktadır. Öyle ki geleceğin iş dünyasında işletmelerin çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir sürecin içinde bulunulacağı ifade edilebilmektedir (Altınöz, 2018: 83-84).

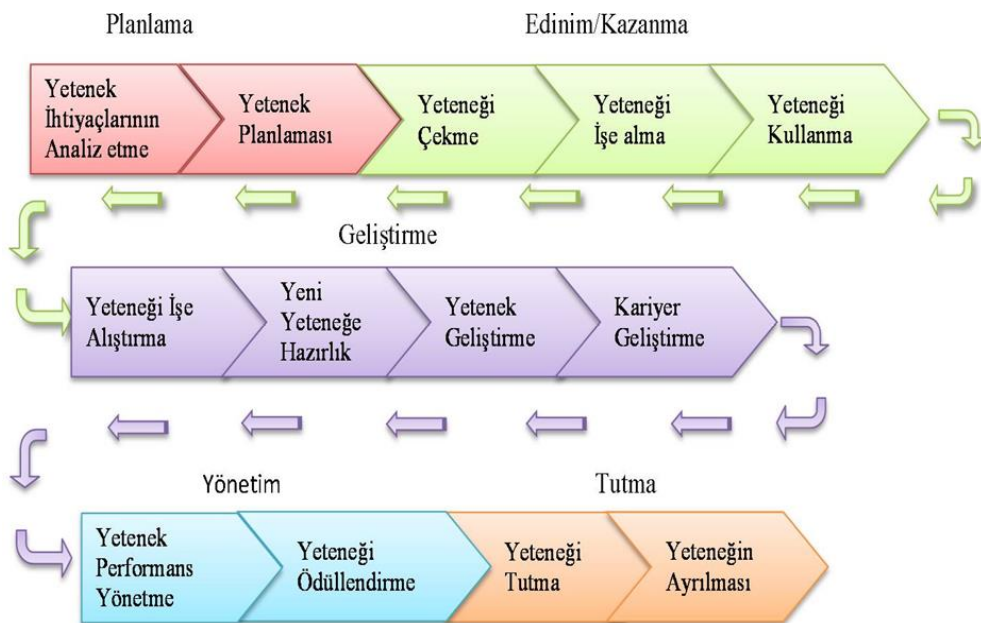
Günümüzde işletmeler donanımlı ve yetenekli çalışanları keşfedip yetiştirmekte, ancak iş yaşamının çekici teklifleri karşısında çalışanlar rakip işletmelere yönelebilmektedirler. Bu açıdan işletmelerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için yetenekli çalışanları işe almalarının yanı sıra, yetenekli çalışanları ellerinde tutma konusunda başarılı olmaları da büyük önem arz etmektedir. Bu koşulun sağlanabilmesi için de yetenek yönetimi konusunda bilinç sahibi olunması ve doğru politikaların uygulanması gerekmektedir.

Yetenek yönetimi kavramı daha çok 1990’lı yıllarda kullanılmış olmasına rağmen asıl olarak 1980 yılı sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi süreciyle birlikte, çalışma hayatında insana verilen değer en üst seviyelere çıkmış, sürdürülebilir rekabet

üstünlüğünün sağlanabilmesi için insanın en değerli sermaye konumuna geldiği bir süreç yaşanmıştır. Yönetim kavramı yüz yılı aşkın bir süredir gelişmekte olan bir kavram olup, yetenek yönetimi kavramı ise, 1980’li yıllarda gündeme gelen “Bilgi Çağı” döneminde ortaya çıkmış ve A.B.D., Japonya, İngiltere ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan şekilde kullanımıyla birlikte kendini göstermiştir (Altınöz, 2018: 85). Bu süreçte bilgi teknolojileri ön plana çıkmış ve Peter Drucker’in “bilgi işçisi” olarak nitelendirdiği, enformasyon teknolojilerini kullanan yetenekli çalışanlar işletmeler açısından en önemli unsurlar arasında yer almaya başlamıştır (Bozkurt, 2012: 25).

Günümüz iş hayatında, çalışanların işletmeye sadakatlerini sağlamanın ve yetenekli çalışanları işletmede tutmanın kolay olmadığı çeşitli araştırmalarda vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin çalışanlarına adil ve saygılı biçimde davranmalarının, onların kişisel ihtiyaç ve değerlerini kabul etmelerinin, çabalarını memnuniyetle karşılamalarının, çalışanların kurumlarına bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Bu çerçevede, yetenekli çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve potansiyel, günümüz işletmelerinde stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Yetenekli çalışanlar, işletme verimliliği açısından önemli bir güç olarak görülmektedir. Yetenekli çalışanların elde tutulamaması, rekabet üstünlüğü açısından en önemli faktörün kaybedilmesine neden olmaktadır. Öyleki yetenekli çalışanlar işletmelerin taklit edilemeyen en önemli kaynağı durumunda bulunmaktadır. Bununla birlikte işletmeler yetenekli çalışanların gelecekte işletmelerinin liderlik kadroları içinde yer alabileceklerini de düşünmekte, elde tutabilmek için çaba sarf etmektedirler. Bu açıdan yetenek yönetimi süreci büyük önem arz etmektedir (Sturges, Guest, Conway ve McKenzie, 2002).

Yetenek yönetimi, çalışanların yeteneklerine odaklanılarak her bir çalışanın ayrı ayrı değerlendirilmesi, becerilerinin farkına varılması ve doğru alanlara yönlendirilmesi süreçlerini kapsayan bir sistem olarak nitelendirilebilir. Bu amaçla yetenek yönetim sistemi sürecinde, işletmelerin ihtiyaç duydukları çalışanlara, doğru zamanda, doğru alanlarda yer verilmesi sağlanarak doğru uygulamaların gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Yetenek yönetiminde doğru bir işleyişin gerçekleşmesi, yetenek yönetim sisteminin doğru uygulanmasına bağlıdır. Bu açıdan sistemin etkin olarak uygulandığı yetenekli çalışanlara sahip olan işletmelerde, çalışanların performansı birbirini etkilemekte, işletme için faydalı fikirler üretilmekte, işletmelere çok yönlü faydalar sağlanmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler, yetenekli çalışanları bünyelerine almak ve işletmeye bağlılıklarını sağlamak için stratejik planlar geliştirmekte ve etkin bir sürecin uygulandığı yetenek yönetim sistemi üzerinde durmaktadırlar. Yetenek yönetim sistemi, yetenek yönetimi sürecinde yer alan edinme, yerleştirme, geliştirme ve tutma olmak üzere 4 boyutu kapsamaktadır. Kendi içinde alt sistemlere ayrılan bu dört boyut, yetenek yönetim sisteminin temellerini oluşturmakta ve yeterli, bu alt sistemlerin oluşturduğu tüm sistemi yönlendirmektedir. Sistem, yetenekli çalışanların yeterliklerine odaklanmakta ve adım adım ilerlemektedir. Şekil 1’de yer alan yetenek yönetim sistemi incelendiğinde, sürecin yetenek ihtiyacının analizi ile başladığı ve yeteneğin ayrılmasına kadar süre gelen aşamaları ifade ettiği görülmektedir (Duran ve Sevinç, 2018: 238).



Şekil 1. Yetenek Yönetim Sistemi

Kaynak: Philips, J. J. ve Edwards, L. (2009)’dan akt. Duran ve Sevinç, 2018: 239.

Şekil 1’de görüldüğü üzere yetenek yönetim süreci yetenek ihtiyaçlarının analizi ile başlayan yeteneğin işletmeden ayrılmasına kadar devam eden uzun bir süreçtir. Bu süreçte yetenekli çalışanların işletmede tutulabilmesi büyük önem arz etmektedir. Öyle ki taklit edilemeyen yegâne unsurun özellikle rakip firmalara geçmesi rekabet üstünlüğünün kaybedilmesine neden olabilmektedir. Söz konusu çalışanların işletmeye çekilebilmesi ve işletmede tutulabilmesi için de bir takım ayrıcalıklar tanınması kaçınılmaz olmaktadır. Bu ayrıcalıklar ücret, çalışma saatleri, sosyal haklar vb. birçok açıdan tanınabilmektedir. Öte yandan söz konusu ayrıcalıkların hukuka uygun olması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında özellikle yeteneği tutma boyutuna ilişkin olarak karşılaşılabilen hukuki problemlere değinilecektir. Yeteneği tutma boyutu kapsamında işletmelerin yetenekli çalışanlara yönelik çeşitli ayrıcalıklı davranışlarda bulunmaları söz konusu olabilmektedir. Aşağıda bu uygulamalara kısaca değinilmesi mümkündür.

2.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Ücretlendirme ve Ek Sosyal Haklar

Günümüz çalışma hayatında işletmeler, yetenekli çalışanları istihdam edip ellerinde tutmayı, onları rakip firmalara kaptırmamayı ve ortak çıkarlara en uygun şekilde iş tatminini, performans ve verimliliği birlikte artırmayı sağlayacak ücretlendirmeyi ve sosyal hakları sağlamayı hedeflemektedirler. Bu nedenle, çalışanın beklentilerinin karşılanması için parasal ya da parasal olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Yetenek yönetiminde ücretlendirme hem yeteneklerin firmaya çekilmesi aşamasında hem de firmada kalmaya devam etmelerinin sağlanması aşamasında önemli rol oynamaktadır (Polat, 2011).

Yetenekli çalışanlara onları işletmede tutabilecek seviyede ücret ve sosyal hak verilmesi gereklidir. Aksi takdirde, yetenekli çalışanların elde tutulması güçleşecek ve işletmenin geleceği için stratejik öneme sahip olan yetenekli çalışanlar, rakip firmaların tekliflerini değerlendirmek durumunda kalabilecektir. Öte yandan söz konusu ücret ve sosyal hakların diğer çalışanlardaki adalet algısını etkilememesi de önem arz etmektedir. Öyle ki işletmede adil bir ücret sisteminin uygulanmadığını düşünen personellerin performansları olumsuz etkilenecek ve işletmeden ayrılmayı düşünebileceklerdir. Chambers vd. (1998) tarafından yapılan yetenek savaşları araştırması sonuçları dikkate alındığında, birçok işverenin ödemelerde oluşan derin farklılıkların kültürel problemler oluşturacağından korkmakta olduğu ve bu problemin yadsınamayacak seviyede önem arz ettiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Öte yandan ücretin de tek başına çalışanlar için bir değer oluşturamayacağını ama ilk basamak için önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Bu açıdan günümüzde kullanılan ücretlendirme uygulamalarına bakıldığında, birçok işletmenin çalışanlarına işletmeye sağladıkları katkının farkında olunduğunun hissettirilmesi amacıyla kar paylaşımı, performansa dayalı ücret, yan ödemeler, parasal olmayan ödüller, vb. güdüleme araçlarını kullanmaya çalıştığı dikkat çekmektedir.

Göktaş ve Çetinceli (2017) tarafından üç ayrı işletme üzerine yapılan bir araştırmada da yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar kapsamında çalışanlara ilave emekli ikramiyesi ve ikinci bir maaş alma olanağının yanı sıra, sağlık yardımı, öğle yemeği, servis, çocuk zammı, evlilik, doğum ve doğal afet yardımı yapılabildiği belirtilmiştir. Bir başka işletmede de yılda bir kez jestiyon ikramiyesi (teşvik primi) ve performans yönetimi esasları çerçevesinde genel verimlilik primi (performans primi) ile bazı ürünleri, hizmetleri ve karlılığı teşvik etmek için benzeri primler ödenebildiği ifade edilmiştir. Bu noktada söz konusu prim ve sosyal hakların sağlanmasında dikkat çekici unsur ise, işletmelerin Yönetim Kurulları tarafından, ödemelerin kişi ve miktar yönünden kapsamının, dağıtım ve diğer uygulama esaslarının belirlenmiş olmasıdır. Bu durum ve şartlar altında her çalışan yeteneği ölçüsünde adil bir ücret alabileceği bilincinde olabilecektir. Öte yandan çalışanların ücret ve sosyal haklar açısından adaletli şartlar içerisinde bulunmadıklarını düşünmeleri, işletmeden ayrılmalarına sebep olabilmekte ve bu durumu dava konusu yapmalarına sebep olabilmektedir.

İşletmelerin çalışanları arasında bir takım farklı uygulamalarda bulunurken İş Hukuku kuralları ile bağlı oldukları da ihmal edilmemelidir. Bu durum açısından da İş hukukunun en önemli ilkeleri arasında yer alan “eşit davranma ilkesi”ne değinilmesi faydalı olacaktır.

2.2. Yetenek Yönetimi ve Eşit Davranma İlkesi

Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında işletmeler çalışanlar arasında birbirinden farklı ücret seviyeleri ve sosyal haklar belirleyebilmektedirler. Bu noktada söz konusu uygulamaların çalışanlar arasındaki adalet algısını zedelemeyecek şekilde yapılması önem arz etmektedir. Özellikle yetenekli çalışanlara tanınan ayrıcalıkların söz konusu personelin nitelikleri dikkate alınarak tanındığının işletme içi yönetmeliklerle

veya işletme uygulama esasları ile personele duyurulması ve kayırmacılık oluşturmayacak şekilde doğru şekilde uygulanması gerekmektedir. Söz konusu uygulamaların objektif olmaması ve kayırmacı nitelikte algılanması diğer çalışanların performansını etkilemekte, bu personellerin işletmeden ayrılmasına neden olabilmekte ve bu durum dava konusu yapılabilmektedir.

Çalışma hayatında ortaya çıkabilen ayrımcı nitelikteki davranışlar, sistemin yozlaşmasına, kurumsal yapıların zayıflamasına yol açmaktadır. Liyakat (layık olmak) ve ehliyet ilkeleri, hesap verebilirliğin temel parametrelerini oluşturan etik standartları ifade etmektedir. Bu açıdan liyakatin ihmal edilmesi çalışanlar arasında adalet duygusunun zedelenmesine sebep olabilmektedir. Bunun yanı sıra, ayrımcılık saiki ile uygulanan kayırmacı nitelikteki davranışlar, çalışma barışını zedeleyebilmekte ve iş verimini düşürmektedir. Ayrımcı nitelikte davranışların çalışanlar üzerindeki etkisine ilişkin yapılan bir araştırmada da, aile işletmelerinde nesiller boyu süren kötü alışkanlıklar kapsamında ele alınan nepotizm, kronizm ve iletişim problemleri gibi faktörlerin işgörenlerin geri çekilme davranışları sergilemelerini etkileyeceği; bu etki üzerinde de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının düzenleyici bir rolünün olacağı varsayılmaktadır (Kanten vd., 2018: 278-279).

Yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar, insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir faktördür. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde pozisyonlara uygun ve yeterli insan kaynaklarını seçmeleri ve görevlendirmeleri büyük önem arz etmektedir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi ilkeleri açısından kariyer, yeterlik, eşitlik, güvence, yansızlık; etik ilkeler açısından ise adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, insan haklarına saygı, hukukun üstünlüğü, sevgi, saygı, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak vb. özellik ve ilkelere dikkat edilmesi işletme yöneticilerinin başarısını artıracak ve yetenek yönetimi uygulamalarının adil şekilde yerine getirilmesine imkân tanıyacaktır. Bununla birlikte işletme yönetiminde zaman zaman bu ilkeler göz ardı edilebilmekte ve kayırmacı davranışlarda bulunulabilmektedir. Yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken etik dışı davranışlardan olan kayırmacılık, işletmelerde işe alma, yükseltme, eğitim, ücretlendirme, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi farklı insan kaynakları uygulamalarında kendini gösterebilmektedir. Adam kayırmacılık, iltimas ve torpil gibi kavramlarla eş anlamlı olarak bilinen kayırmacılıkta işletmelerde görevlendirmelerde liyakat yerini akrabalık, hemşerilik, arkadaşlık, dostluk gibi kişisel faktörlere bırakıp, bazı kişiler için haksız yere ve yasalara aykırı olarak desteklenme ve korunma durumu ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan işletmelerin yetenek yönetimine ilişkin uygulamalarda kayırmacılığa yol açmayacak adil kriterler belirlemeleri önem arz etmektedir (Argon, 2016: 234).

İşletmelerde çalışanlara karşı objektif olunabilmesi amacıyla performans değerlendirme sistemleri geliştirilmekte ve hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği belirlenebilmekte, yetenekli çalışanlar bu ölçütlere bağlı olarak daha yüksek ücret alabilmektedir. Gerek kariyer planlaması sürecinde, gerek terfilerde gerekse de ücret politikalarının belirlenmesinde performans değerlemesi baz alınabilmektedir. Sosyal haklara ilişkin uygulamalarda da adil olunabilmesi için, insan kaynakları fonksiyonlarının yetenek yönetimi uygulamalarıyla entegre olarak yürütülmesi önem arz etmektedir (Göktaş ve Çetinceli, 2017: 730).

Yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar dikkate alındığında, liyakatin ön plana çıktığı dikkat çekmektedir. Bu açıdan yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar kapsamında yetenekli çalışanlara farklı ücretlendirmelerde bulunulması, farklı izin sistemlerinin uygulanması, farklı prim esaslarının uygulanması vb. durumlar ortaya çıkabilmektedir. Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında özellikle “Eşit Davranma İlkesi”nin çalışanlar arasında mutlak eşitliğin sağlanması olarak algılanabildiği dikkat çekmektedir. Söz konusu uygulamaların çalışanlar arasında adaletsizlik olarak algılanabildiği, eşitliğe aykırı olarak nitelendirilebildiği gözlemlenmektedir. İş Hukukunun önemli ilkelerinden biri olan “Eşit Davranma İlkesi”, en sade anlatımla, işverenin, bir işyerinde çalışan işçilere, rasyonel ve haklı bir neden olmaksızın farklı davranamayacağını ifade etmektedir. Eşit davranma ilkesinin temelinde eşitlik ilkesi bulunmaktadır. Ancak burada esas olarak bilinmesi gereken, eşit davranma ilkesinin, bir işyerinde çalışan işçiler arasında her alanda mutlak bir eşitliği dayatmadığı; gerçekten eşit durumda olan işçiler arasında ayırım yapılmasını engellemeye yöneldiğidir. Özel Hukukta, Kamu Hukukuna oranla, daha dar bir uygulama alanına sahip olan eşit davranma ilkesi, İş Hukukunun karma ancak bağımsız karakteri nedeniyle ayrı bir öneme sahiptir (Sevimli, 2001).

Eşit davranma ilkesi İş Kanununun 5. Maddesinde düzenlenmiş bulunmaktadır. Söz konusu kanun hükmünde;

“İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31 inci maddesi hükümleri saklıdır. 20 nci madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.” İfadeleri yer almaktadır (4857 Sayılı İş Kanunu). Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında çalışanlara tanınan ayrıcalıkların hangi şartlar altında hukuka uygun olabileceğinin anlaşılabilmesi için İş Kanununun ilgili maddesi ve Yargıtay Kararları ışığında detaylı olarak incelenmesi faydalı olacaktır.

3. YARGITAY KARARLARI İŞİĞİNDA YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN UYGULAMALAR

Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında yetenekli çalışanları işletmede tutabilmek için çeşitli ayrıcalıklar tanınabilmektedir. Literatürdeki çalışmalar ve Yargıtay kararları göz önüne alındığında bu tür uygulamaların çalışanlar ve işverenler tarafından yanlış algılanabildiği görülmektedir. Özellikle İş Hukukunun temel ilkelerinden olan “Eşit Davranma İlkesi”nin dava konusu yapılarak eşitlik ilkesinin ihlal edildiğine yönelik davaların sıklıkla açılabilirdiği anlaşılmaktadır. Öte yandan İş Hukuku kuralları gereğince ayrımcı davranışları yasaklayan birçok ulusal ve uluslararası düzenleme yürürlükte bulunmakta ve Yüksek Yargı Kararlarında da söz konusu düzenlemelere sıklıkla atıfta bulunulduğu görülmektedir. İş Hukukunun ulusal kaynakları göz önüne alındığında 1982 Anayasası’nda ve 4857 Sayılı İş Kanunu’nda eşit davranma borcuna aykırı davranışların yasaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte eşit davranma ilkesi İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Avrupa Ekonomik Topluluğu Andlaşması, Avrupa Sosyal Şartı ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’nün Sözleşme ve Tavsiye Kararlarında da çeşitli biçimlerde ele alınmıştır (Aktay vd., 2009: 49-59).

Eşit davranma ilkesi tüm hukuk alanında geçerli olup, İş Hukuku bakımından işverene, işyerinde çalışan işçiler arasında haklı ve objektif bir neden olmadıkça farklı davranmama borcu yüklemektedir. Bu bakımdan işverenin yönetim hakkı sınırlandırılmış durumdadır. Başka bir ifadeyle işverenin ayırım yapma yasağı, işyerinde çalışan işçiler arasında keyfi ayırım yapılmasını yasaklamaktadır. Bununla birlikte, eşit davranma borcu, tüm işçilerin hiçbir farklılık gözetilmeksizin aynı duruma getirilmesini gerektirmemektedir. Bahsi geçen ilke, eşit durumdaki işçilerin farklı işleme tâbi tutulmasını önlemeyi amaç edinmiştir. Dolayısıyla yetenekli çalışanları işletmede tutabilmek için objektif kriterlerle yapılan farklı ücret vb. uygulamaların söz konusu ilkeye aykırılık teşkil etmediği ifade edilebilir (Sevimli, 2001).

İşverenin eşit davranma borcuna aykırı davranmasının yaptırımını 4857 Sayılı İş Kanununun 5 inci maddesinin altıncı fıkrasında düzenlenmiştir. Anılan hükme göre işçinin dört aya kadar ücreti tutarında bir ücretten başka, yoksun bırakıldığı haklarını da talep imkânı bulunmaktadır. Eşit davranma borcuna aykırılığı ispat yükü işçide olmakla birlikte, anılan maddenin son fıkrasında yer alan düzenlemeye göre işçi ihlalin varlığını güçlü biçimde gösteren bir delil ileri sürdüğünde aksi işveren tarafından ispatlanmalıdır (Ulucan, 2014: 372-378; karararama.yargitay.gov.tr, 9. H.D., 2015/28698 E., 2018/22722 K.). İşletme yönetiminde çeşitli biçimlerde ortaya çıkan, eşitlik ilkesine aykırılık teşkil eden kayırmacı davranışlara ilişkin birçok Yüksek Yargı Kararı bulunmaktadır.

Yargıtay 9. H.D. 2015/28698 E. ve 2018/22722 K. sayılı kararında şu ifadelerle yer verilmiştir (karararama.yargitay.gov.tr): *“Somut uyuşmazlıkta; davacı, davalı işveren tarafından işçiler arasında maaş zamları konusunda ayrımcılık yaptığı, diğer çalışanların ücretine daha fazla zam yapılmasına rağmen kendisinin ücretine daha az zam yapıldığı ve kendisinden sonra işe başlayan çalışanların bile daha fazla ücret aldığı iddiası ile iş akdini haklı nedenle feshettiğini belirterek kıdem tazminatı talebinde bulunmuştur.*

Dosyaya sunulan belgelerden davacının görevi ücret hesap pusulasında otomasyon olarak gösterilmiş olup 2012 yılı son ayı saat ücreti 6,08 TL'dir. Davacı ile aynı bölümde çalıştığı bildirilen ... ADSOY'un aynı dönem saat ücreti 6,52 TL. ve ...'ın 6,52 TL. 'dir. Bu iki işçinin de ücret hesap pusulasında görev tanımı otomasyondur. Aynı bölümde çalışan diğer işçilerin ücretleri ve zam oranları da davacıya oranla düşüktür.

Dosya içerisindeki sigorta kayıtlarına göre, ücreti davacıdan fazla olan ...'ın işe giriş tarihi 07.10.2010,'un ise 17.10.2003'tür. Ayrıca davalı işverence aynı bölümde çalışan işçilerin eğitim durumlarını gösteren belgeler sunulmuş, davalı vekili ...'ın teknik lise diploması ile sertifika belgelerini ve ... ADSOY'un ortaokul diplomasını sunmuş ve ...'un aynı zamanda otomasyon sorumlu yardımcısı olduğunu gösteren görevlendirme yazılarını sunmuştur. Davalı vekili davacının ilkökul mezunu olduğunu iddia etse de davacı vekili tarafından davacının açıköğretim lisesi öğrencisi olduğunu gösteren belge sunulmuştur.

Davalı vekilinin tüm bunların yanında aynı bölümde çalışan işçilerin performans değerlendirme formlarını sunduğu aynı bölümde çalışan ... ve Kamuran'ın performans puanlarının davacıdan çok daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak aynı bölümde çalışan Kamuran'ın eğitim durumu ve performans olarak ve ...'un pozisyon ve performans olarak davacıdan daha üstün durumdadır. İşveren eğitim durumu, kıdem ve performans gibi objektif nedenlere bağlı olarak yönetim hakkı çerçevesinde farklı oranlarda zam yapabilir ve buna bağlı olarak farklı miktarlarda ücret ödeyebilir.

Mahkemece davalının savunmasından ve sunduğu sertifika, diploma ve sair belgelerden diğer çalışanlar lehine olan ücret farkının haklı gerekçesinin anlaşamadığı gerekçesi ile kıdem tazminatı talebinin kabulüne karar verilmişse de davalı işveren tarafından işçilere farklı oranlarda zam yapılmasının ve farklı miktarlarda ücretler ödenmesinin objektif nedenlerini dosyaya sunduğu belgelerle ortaya koyduğundan davalının eşit davranma borcuna aykırı davrandığının söylenemeyeceği ve davacının iş akdinin feshinin haklı nedene dayanmadığının anlaşıldığından kıdem tazminatı talebinin reddi yerine yazılı gerekçeyle kabulü hatalı olup, bozmayı gerektirmiştir."

Yargıtay'ın yukarıdaki kararı ışığında görüleceği üzere, aynı işyerinde aynı işi yapmakta olan çalışanlar arasında ücret farklılığının kabul edilebilmesi için belirli objektif kriterlerin esas alınması gerekmektedir. İşverenlerin, eğitim durumu, kıdem ve performans gibi objektif nedenlere bağlı olarak yönetim hakkı çerçevesinde farklı oranlarda zam yapabilecekleri ve buna bağlı olarak farklı miktarlarda ücret ödeyebilecekleri anlaşılmaktadır. Kararda görüleceği üzere somut uyuşmazlıkta, eğitim, kıdem ve performans kriterleri açısından emsal çalışanlar arasındaki farklılık Yüksek Mahkeme tarafından detaylı olarak tetkik edilmiş ve bu noktada davacı işçiden objektif olarak daha nitelikli olan çalışanlara farklı ücret ödenebileceği kabul edilmiştir. Öte yandan söz konusu objektif kriterler açısından çok daha alt nitelikteki çalışanlara kayırmacı bir takım yaklaşımlarla (Eşit Davranma İlkesini İhlal Edici Nitelikte) yüksek ücretlerin ödenmesi ve işçi tarafından bu durumun ispat edilmesi durumunda işçinin haklı nedenle iş akdini feshetmesi mümkün olabilecektir.

Çalışma hayatında kayırmacı davranışlara yalnızca özel hukuk alanında değil kamu hukuku alanında da rastlamak mümkündür. Kayırmacı davranışlardan, akrabalık ilişkisine dayanan nepotizme örnek olarak gösterilebilecek emsal nitelikli bir Danıştay Kararı bulunmaktadır. Danıştay 12. Dairesinin 1995/9585 E. ve 1997/2206 K. sayılı kararında şu ifadeler yer verilmiştir (emsal.danistay.uyap.gov.tr): "*Dava. ... belediyesinde aday memur olan davacının, belediye başkanı tarafından görevine son verilmesine ilişkin işlemin iptali istemiyle açılmıştır. Eskişehir İdare Mahkemesi'nin 21.12.1994 günlü, E: 1994/581, K:1994/1668 sayılı kararıyla; Belediye Memur ve Müstahdemleri Tüzüğü'nün 19. maddesinde "Belediye reisleri tayinleri kendilerine ait memuriyetlere baba, ana, oğul, kardeş, kayınpeder, kayınbirader damat, enişte, yeğen, amca, dayı, teyze, hala, baldız, karı ve koca ve kızları tayin edemezler, belediye reisi ile bu derece karabeti olan memurların reisin bulunduğu belediyede içtimaları caiz değildir. Bu derecedeki akraba bir dairenin aynı şubesinde veya heyette içtima edemez, belediye reisinin intihap ve tayininden evvel nasbedilmiş memurların hakkı mahfuzdur."* hükmünün yer aldığı, dosyanın incelenmesinden davacının, 26.4.1993 tarihinde ... Belediyesinde Personel alımı için açılan sınav sonucunda aday memur olarak göreve başladığı dönemde, babasının belediye başkanı olarak görev yaptığının anlaşıldığı, yukarıda anılan tüzük hükmü uyarınca, belediye başkanının oğlu olup, gerek sağlık, gerek tahsil durumu itibarıyla atama şartlarını da taşımayan davacının görevine son verilmesinde, hukuka aykırılık bulunmadığı gerekçesiyle dava, reddedilmiştir.

Davacı, kararın temyizden incelenerek bozulmasını istemiştir. Hüküm veren Danıştay On ikinci Dairesince işin gereği düşünülerek, Eskişehir İdare Mahkemesince verilen 21.12.1994 günlü, E:1994/581,

K:1994/1668 sayılı karar ve dayandığı gerekçe hukuk ve usule uygun olup, bozulmasını gerektirecek bir sebep de bulunmadığından temyiz isteminin reddi ile anılan kararın onanmasına karar vermiştir.”

Yukarıdaki Yüksek Mahkeme Kararı ışığında görüleceği üzere, Belediye Başkanının kendisiyle akrabalık bağı bulunan kişilere ilişkin atama kararı uygun görülmemiş ve bu durumun oluştuğu davada Yerel Mahkeme tarafından davacının görevine son verilmesinde, hukuka aykırılık bulunmadığı gerekçesiyle dava reddedilmiş ve Yüksek Mahkeme tarafından bu karar onanmıştır. Söz konusu karardan anlaşılacağı üzere kamu yönetiminde akrabalara ilişkin ayrımcılık olarak nitelendirilebilecek davranışların önüne geçilmek istenmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, “Eşit Davranma İlkesi” Özel Hukukta Kamu Hukukuna oranla, daha dar bir uygulama alanına sahiptir, İş Hukukunun karma ancak bağımsız karakteri nedeniyle ayrı bir öneme sahiptir (Sevimli, 2001).

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 2017/7091 E. ve 2017/18019 K. Sayılı kararında ise (karararama.yargitay.gov.tr); “Davacı, eşit davranmama tazminatı, sendikal tazminat ile ücret zammı ve farkı, sorumluluk zammı farkı, ikramiye farkı, ilave tediye farkı ve çocuk yardımı alacaklarının ödetilmesine karar verilmesini istemiştir. Yerel mahkemece, davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir. Hüküm süresi içinde davacı ile davalı avukatınca temyiz edilmiş olmakla, dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

*Davacı özet olarak, 23.10.1995 tarihinde muvakkat inşaat teknikeri olarak Fen İşleri Daire Başkanlığı'na bağlı Yapı İşleri Kontrol Şube Müdürlüğü bünyesinde çalışmaya başladığını, hala çalışmaya devam ettiğini, 25.02.2009 tarihinde... Sendikasına üye olduğunu, işveren tarafından ücretinden düzenli olarak sendika aidatı kesintisinin yapıldığını, davalı işyerinde yürürlükte bulunan 2007-2009, 2009-2011 tarihli toplu iş sözleşmelerinin 3. maddesinin 3. bendinde büro elemanlarının sözleşme kapsamı dışında olduğuna ilişkin hüküm nedeniyle...’lerde düzenlenen haklardan mahrum bırakıldığını, ancak...’in 3. maddesinin 3. bendinde büro elemanlarının ve maddede sayılan diğer işçilerin kapsam dışı bırakılmasına yönelik düzenlenmiş olan bu hükmün genel olarak uygulanmadığını, **davalı işverenin inisiyatifıyla** çok sayıdaki büro işçisinin...’lerde düzenlenen tüm haklardan yararlandırıldığını, davalı işverenin bu uygulamasıyla, 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesine ve mülga 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu'nun 31. maddesine aykırı davrandığını, bir kısım işçilik alacaklarının ödenmediğini ileri sürerek eşit davranmama tazminatı ile sendikal tazminat, ücret zammı ve farkı, sorumluluk zammı farkı, ikramiye farkı, ilave tediye farkı ve çocuk yardımı alacaklarını istemiştir.*

Somut uyuşmazlıkta, dosya kapsamından ve mahkeme kararının içeriğinden davalının davacıya eşit davranmadığı anlaşıldığından, emsali işçilere ödenen işçilik alacaklarının davacı lehine hüküm altına alınması yerinde görülmüştür...” ifadeleri yer almaktadır.

Yukarıdaki emsal nitelikteki karar ışığında da görüldüğü üzere işverenin bir takım objektif kriterler ileri sürmeksizin çalışanları arasında kayırmacı davranışlarda bulunması hukuka uygun olmamaktadır. Ancak bu durumun işçi tarafından ispat edilmesi veya işçi ihlalin varlığını güçlü biçimde gösteren bir delil ileri sürdüğünde aksi işveren tarafından ispatlanmalıdır (Ulucan, 2014: 372-378).

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz çalışma hayatında, insan kaynağının yönetimiyle ilgili ortaya çıkan gelişmeler neticesinde işletmelerin yönetim anlayışı da değişmiş, planlı ve bilinçli bir uygulama çerçevesinde çalışanların kariyer ihtiyaçları karşılanmaya başlanmıştır. Bu açıdan kariyer yönetimini etkin bir biçimde kullanamayan işletmeler pek çok sorunla karşı karşıya kalmakta, çalışanlar kendi kariyerleri açısından bir gelecek görmedikleri işletmeleri terk etmek isteyebilmektedirler. Bu noktada yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar büyük önem arz etmektedir.

Yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar, işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla taklit edilemeyen yegâne unsur olan yetenekli çalışanların keşfedilip istihdam edilmesi ile başlayan ve işten ayrılıncaya kadar süren uzun süreçli uygulamalardır. Bu süreçte yetenekli çalışanların işletmede tutulabilmesi için birçok imkân tanınmakta ve onlara kendilerini değerli hissettirecek çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Günümüz çalışma hayatında işletmeler, yetenekli çalışanları ellerinde tutabilmek, onları kaybetmemek ve ortak çıkarlara en uygun şekilde iş tatmini arttırmayı sağlamak amacıyla ücretlendirme ve sosyal haklara yönelik en uygun sistemi uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu kapsamda yetenekli çalışanların elde tutulabilmesi için diğer çalışanlara nazaran yüksek düzeyde ücretler ödenebilmekte, çeşitli ayrıcalıklar sağlanabilmekte, ayrıcalıklı sosyal hak ve menfaatler tanınabilmektedir. Yargıtay Kararları ve literatürdeki

çalışmalar dikkate alındığında, söz konusu ayrıcalıklı uygulamaların işletmelerdeki diğer çalışanlar tarafından dava konusu yapılabildiği gözlemlenmekte, bu tür uygulamaların “Eşit Davranma İlkesi”ne aykırı olduğu iddia edilebilmektedir.

İşletmelerde yöneticiler tarafından çalışanlar arasında ayrımcılığa neden olduğu düşünülen davranışların, çalışanlarda işten ayrılma niyetini artırabildiği, özgüven düşüklüğüne sebep olabildiği, iş stresine neden olabildiği, iş tatminini azalttığı, verimliliklerde azalmaya neden olabildiği literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Öte yandan yetenek yönetimi uygulamalarının doğru şekilde yerine getirilmemesi de bu kapsamda tanınan ayrıcalıkların diğer çalışanlar tarafından yanlış anlaşılmasına, işletme içerisinde adaletsizlik algısının oluşmasına neden olabilmektedir. Öyle ki, yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında tanınan ayrıcalıkların hukuka aykırı olarak nitelendirilebildiği görülmektedir.

Literatürdeki çalışmalar ve Yüksek Mahkeme Kararları göz önüne alındığında, yetenekli çalışanların işletmede tutulabilmesi amacıyla tanınan ayrıcalıkların, hukuka uygun olduğu ifade edilebilir. Çünkü burada işverenler belirli objektif kriterlerle işletmelerine değer katan ve onlara rekabet üstünlüğü sağlayan yetenekli çalışanlarına söz konusu emeklerinin karşılığı olarak ayrıcalıklar tanımaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında “Eşit Davranma İlkesi”nin yanlış yorumlanabildiği anlaşılmaktadır. Öte yandan çalışanlar arasında ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce vb. sübjektif kriterlerle ayrımcılık yapılması ise kesin şekilde yasaklanmış bulunmaktadır.

Çalışma hayatında çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilen kayırmacı nitelikteki davranışların dava konusu olması durumunda bu davranışların objektif kriterlere aykırılık oluşturduğunun işçi tarafından ispat edilmesi veya işçi ihlalin varlığını güçlü biçimde gösteren bir delil ileri sürdüğünde aksi işveren tarafından ispatlanmalıdır. Yüksek Mahkeme Kararları incelendiğinde, eğitim, kıdem veya performansa bağlı unsurlar açısından çalışanlar arasında farklılık bulunduğu işveren tarafından ispat edilmesi durumunda hukuka aykırılık bulunmadığı kabul edilmektedir. Çünkü bu durumda işveren yönetim hakkı kapsamında ücret veya çeşitli sosyal haklar bakımından işletmeye daha çok katkıda bulunan nitelikli çalışanlarını korumakta ve onları teşvik etmektedir. Öte yandan objektif kriterler ileri sürmeksizin işletme içerisinde çalışanlar arasında bariz ve açık kayırmacı davranışlarda bulunulması ve özellikle dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrımcı davranışlar İş Kanununun 5. Maddesi uyarınca kesin bir şekilde yasaklanmıştır.

Çalışanların adalet algısının zedelenmemesi ve işletme içerisinde ayrımcılık yapıldığı düşüncesinin oluşmaması için yetenek yönetimi sisteminin dikkatli şekilde uygulanması gerekmektedir. İyi bir yetenek yönetimi adil, şeffaf, tarafsız ve destekleyici olmalı, aynı zamanda hakkaniyeti göz önünde bulundurmalıdır. Özellikle ödül ve teşvik sistemlerinin açık, şeffaf ve anlaşılabilir olması gerekmekte, tam bilgi sahibi olunabilmesi için bu sistemlerin işletmeler içerisinde uygun araçlarla duyurulması önem arz etmektedir. Ayrıca çalışanların performans değerlendirmelerinin zamanında yapılması ve bildirilmesi de adaletsizlik algısını önleyici tedbirler olacaktır. Böylece çalışanların verimliliklerinin farkında olmaları ve buna uygun şekilde kendilerini geliştirmeleri mümkün olabilecektir.

Sonuç olarak yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar kapsamında yetenekli çalışanların işletmelere çekilebilmesi ve burada tutulabilmesi için, nitelikli çalışanlara objektif kriterler dikkate alınarak diğer çalışanlardan yüksek düzeyde ücret ödenmesi, ayrıcalıklı hak ve menfaatlerin tanınması mümkündür. İş Hukuku kuralları ve Yüksek Mahkeme Kararları ışığında anlaşıldığı üzere, eğitim, kıdem ve performans gibi objektif kriterler göz önünde tutularak çalışanlar arasında farklı uygulamalarda bulunulması hukuka aykırılık teşkil etmemektedir. Öte yandan işyerlerindeki objektif kriterlerden uzak kayırmacı davranışlar ise, hukuka aykırılık oluşturmaktadır. Bu durumun da işçi tarafından ispat edilmesi gerekmekte veya işçi ihlalin varlığını güçlü biçimde gösteren bir delil ileri sürmüştü, aksinin işveren tarafından ispatlanması gerekmektedir. Bu durumda işçinin dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep etmesi mümkündür.

KAYNAKÇA

Aktay, A. N., Arıcı, K., & Kaplan, E. T. (2009). İş Hukuku. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Altınöz, M. (2018). “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der. (39): 82-95.

Araslı, H., & Tümer, M. (2008). “Nepotism, Favoritism And Cronyism: A Study Of Their Effects On Job Stress And Job Satisfaction In The Banking Industry Of North Cyprus”, Social Behavior And Personality: An International Journal, 36(9), 1237-1250.

- Bozkurt, V. (2012). Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi, Ekonomi ve Kültür. Ekin Kitabevi, Bursa.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). "The War for Talent", McKinsey Quarterly, 44-57.
- Fu, I. (2015). "Favoritizm: "Ethical Dilemmas Viewed Through Multiple Paradigms", The Journal of Values-Based Leadership, 8(1), 6.
- Göktaş, P. & Çetinceli K. (2017). "Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Yetenek Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", International Journal of Social Sciences and Education Research Online, 3(3).
- <http://emsal.danistay.uyap.gov.tr/BilgiBankasiIstemciWeb/>
- <https://karararama.yargitay.gov.tr/YargitayBilgiBankasiIstemciWeb/pf/sorgula.xhtml>
- <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>, 4857 Sayılı İş Kanunu.
- Kanten, P., Gümüştekin G., Kanten, S., (2018). "Aile İşletmelerinde Kötü Alışkanlıkların İşgörenlerin Geri Çekilme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İky Uygulamalarının Düzenleyici Rolü", Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi, 10(38).
- Kavasoglu, İ., Özer, U. & Yenel, F., (2016). "Sporda Favoritizm: Mücadele Sporları Üzerine Bir İnceleme", Ankara Üniv. Spor Bil. Fak.,14(2), 199-211.
- Koca, F. (2015). "Ahmet Fırat, Torosların Ehmeti", Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 14 (27), 251-256.
- Mulder, J. (2018). Directive 2006/54/EC on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast). In International and European Labour Law (547-586). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Polat, S., (2011). Yetenek Yönetimi, Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Sevimli, A. (2001). "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi". ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 3(2).
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., McKenzie, D. K. (2002). "A Longitudinal Study of the Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in the First Ten Years at Work", Journal of Organizational Behavior, 23, 731-748.
- Ulucan, D., (2014). "Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık", Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 15 (Özel Sayı), 369-383.