

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
AÇISINDAN İŞ UYUŞMAZLIKLARINDA DAVA
KOŞULU OLARAK ARABULUCULUK**

**MERYEM AKTOLGA
17712003**

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi HASAN ALİ KAPLAN**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
AÇISINDAN İŞ UYUŞMAZLIKLARINDA DAVA
KOŞULU OLARAK ARABULUCULUK**

**MERYEM AKTOLGA
17712003
ORCID NO: 0000-0001-7730-000X**

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi HASAN ALİ KAPLAN**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
AÇISINDAN İŞ UYUŞMAZLIKLARINDA DAVA
KOŞULU OLARAK ARABULUCULUK**

**MERYEM AKTOLGA
17712003**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 29.12.2020

Tez Oy birliği ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad SOYAD

İmza

Tez Danışmanı :Dr. Öğr. Üyesi Hasan Ali KAPLAN
Jüri Üyeleri :Dr. Öğr. Üyesi Reşat SARAOĞLU
Jüri Üyeleri :Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BAĞCI

**İSTANBUL
ARALIK 2020**

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI AÇISINDAN İŞ UYUŞMAZLIKLARINDA DAVA KOŞULU OLARAK ARABULUCULUK

Meryem Aktolga

Aralık, 2020

Yargının iş yükünün fazla olması sebebiyle davaların uzun sürmesi, farklı çözüm yöntemlerine yönelimi artırmaktadır. Uyuşmazlıkların çözümünde alternatif yöntemlerden birisi de arabuluculuktur. İş hayatında sık sık uyuşmazlık yaşanması sebebiyle işle ilgili uyuşmazlıklarda arabuluculuk yöntemi kullanılmaktadır. Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından iş uyuşmazlıklarında dava koşulu olarak arabuluculuğu araştırmaktır. Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmış ve emsal kararlar paylaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar işle ilgili uyuşmazlıklarda arabuluculuğa olan eğilimin arttığını göstermektedir. İşe son verme, tazminat ve alacaklar iş hayatında arabuluculuk konusunda en sık karşılaşılan örnekler olarak belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar işçi ve işveren arasındaki uyuşmazlıkların etkili ve adil bir biçimde çözülebilmesi için arabuluculuğun uygun bir sistem olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İş uyuşmazlıkları, İş Hayatı, Alternatif çözüm, Yargı, Arabuluculuk

ABSTRACT

MEDIATION AS A CASE CONDITION FOR BUSINESS DISPUTES IN HUMAN RESOURCES PRACTICES

**Meryem Aktolga
December, 2020**

Due to the high workload of the judiciary, the length of courts increases the tendency towards different solution method. One of the alternative methods of resolving disputes is mediation. Due to the frequent conflicts in business life, mediation method is used in business disputes. The purpose of this study is to investigate mediation in business disputes as a case condition in terms of human resources management practices. Literature review method was used in the study and precedent decisions were shared. The results show that the tendency towards mediation has increased in business disputes. The termination, compensation and receivables are determined as the most common examples of mediation in business life. The results obtained in the study show that the mediation is an appropriate system for resolving disputes between worker and employer effectively and fairly.

Key Words: Business disputes, Business life, Alternative solution, Judiciary, Mediation.

ÖN SÖZ

Bu tezin hazırlanmasında ciddi katkısı bulunan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hasan Ali Kaplan hocama teşekkürü bir borç bilirim. Çalışan bir anne olarak sorumlulukları çokça olan ve iş hayatında da çok çalışması gereken bir öğrenci olarak, tezi yazarken karşılaştığım tüm zorlukların üstesinden gelmem için beni her zaman cesaretlendirdi. Karşılaştığım açmazlarda bana hep ışık oldu. Ek olarak desteklerini tüm hayatım boyunca arkamda hissettiğim anne ve babama, beni her zaman bir rehber olarak gören ama aslında benim rehberim olan kardeşime ve tüm gayretlendirmeleri için eşime teşekkür ederim. Tezimi ise yazımının bir seneden daha fazla sürmesine neden olan, fakat hayattaki neşe kaynağım olmayı başarabilmiş oğlum Ahmet'e ithaf etmek isterim.

Hepsi var olsunlar.

İstanbul; Aralık, 2020

Meryem Aktolga

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı.....	3
1.2. Çalışmanın Problemi.....	3
1.3. Çalışmanın Yöntemi	3
1.4. Çalışmanın Planı	4
1.5. Çalışmanın Olası Katkıları.....	4
2. ARABULUCULUK KAVRAMI VE ARABULUCULUĞUN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
2.1. Arabuluculuk Tanımı	5
2.2. Arabuluculuk Tarzları	8
2.3. Arabuluculuk Üzerinde Etkisi Bulunan Faktörler	10
2.4. Arabuluculuk Modelleri.....	15
2.5. Türkiye'de Arabuluculuğun Tarihsel Gelişimi.....	18
2.6. Türkiye'de 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu .	22
2.6.1. Kanunun Amacı ve Kapsamı	22
2.6.2. Arabuluculuk Kanununda Arabuluculuk Süreci.....	23
3. İŞ HAYATINDA ARABULUCULUĞUN YERİ VE ÖNEMİ	26
3.1. İnsan Kaynakları Kavramı ve Gelişimi.....	26
3.2. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları.....	29
3.3. İş Hayatı ve Kapsamı	31
3.4. İş Hayatının Gelişiminde Etkili Olan Faktörler	32
3.5. İş Hayatını Önemli Hale Getiren Nedenler.....	34
3.6. İş Hayatının Özellikleri.....	37
3.7. İş Hayatında İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	39
3.8. İş Hayatında İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkileri ve Önemi	41
3.9. İş Hayatında Yaşanan Anlaşmazlıklar ve Arabuluculuk İhtiyacı	42
4. İŞ UYUŞMAZLIKLARINDA DAVA KOŞULU OLARAK ARABULUCULUK	47
4.1. Dava Koşulu Olarak Arabuluculuğun İş Hayatındaki Uyuşmazlık ve Çatışmaları Çözmedeki Etkileri	47
4.2. Dava Koşulu Olarak Arabuluculuğun İş Hayatında Çalışanlara ve İşverenlere ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Etkileri	55

4.3. Arabuluculuk Süreci Sonunda Tarafların Uzlaşmaya Varmaları ve Uzlaşmamalarının Sonuçları.....	62
4.4. Arabuluculuğa Tabi Olan İş Uyuşmazlıkları	65
5. SONUÇ.....	68
KAYNAKÇA	71
ÖZ GEÇMİŞ.....	76



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Arabuluculuk ve Yargılama Yöntemleri Karşılaştırması	7
Tablo 2: Arabuluculuk Tarzları.....	9
Tablo 3: Çatışma Yönetimi Tarzları	17
Tablo 4: Genel Arabuluculuk Verileri (2017).....	20
Tablo 5: Arabuluculuktaki Uyuşmazlık Konuları (2017)	20
Tablo 6: Aylara Göre Arabuluculuk Uygulamalarının Sonuçları (2017)	21
Tablo 7: İllere Göre Arabuluculuk Dağılımı (2017)	21
Tablo 8: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırması.....	27
Tablo 9: İnsan Kaynakları Fonksiyonları Kapsamındaki Uygulamalar ve Faydaları	30
Tablo 10: İş Hayatı ve Aile Hayatı Dengesi	32
Tablo 11: Bilgi Toplumu ve Sanayi Toplumu Karşılaştırması	33
Tablo 12: Mobbingin Maliyetleri	36
Tablo 13: Kuşaklara Göre İşle İlgili Özellikler.....	38
Tablo 14: Stratejik İnsan Kaynakları Faaliyetleri	40
Tablo 15: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkileri.....	41
Tablo 16: İş Hayatında Arabuluculuk İhtiyacıyla İlgili Bazı Veriler	43
Tablo 17: Arabuluculukla Çözüm ve Mahkemede Çözüm Karşılaştırması.....	49
Tablo 18: Türkiye'de Resmi Arabuluculuk Çalışmaları (2000-2015)	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Arabuluculuk Süreci	14
Şekil 2: İş Hayatında Arabuluculuk ve Prensipler	44
Şekil 3: Arabuluculuk Çözümüne Ulaşırken Sürecin İlerleyişine Dair Bir Örnek	58



1. GİRİŞ

Uyuşmazlıklar, insan hayatının olağan bir parçası olarak kabul edilmektedir. İnsanların farklı niteliklerinin bulunması, farklı beklentilerin varlığı, farklı yaklaşımların gözlenmesi gibi hususlar uyuşmazlıkların ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir. İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren bu durum geçerliliğini korumuştur denilebilir. Uyuşmazlıkların hayatta olağan bir biçimde varlığının sonucunda bunların çözümü için yürütülen girişimler ortaya çıkmaktadır ve bu noktada arabuluculuk kavramı devreye girmektedir. Uyuşmazlık içinde bulunan tarafların bir araya getirilmesini ifade eden arabuluculuk, çalışmanın temel araştırma konusunu meydana getirmektedir. Arabuluculuk, yargı dışı ve gönüllü bir çözüm mekanizması olarak nitelendirilmektedir (Kurt, 2018, 407).

Küreselleşme ile birlikte iletişim hızlı bir gelişim göstermiştir. Küreselleşme aynı zamanda hukuk düzenlemelerinin de standartlaşmasını beraberinde getirmektedir (Bakırcı, 2019, 357). İletişimin daha sık bir biçimde gerçekleşmesi ve iletişim niteliğinin değişmesi ile birlikte uyuşmazlıkların artması söz konusu olmuştur. Arabuluculuk ihtiyacının artmasına neden olan bu durum böyle bir çalışma konusu seçilmesindeki etkenlerden bir tanesi olarak görünmektedir.

Karmaşık ilişkilerin varlığı, arabuluculuğun gelişiminde etkili olan faktörlerden birisidir. Değişen ve gelişen dünyada pek çok alanda ilişkilerin giderek karmaşık hale gelmesinin neticesinde arabuluculuğun gelişiminde olumlu yönde bir ivme yaşanmıştır. Çözüm getirilmesi gereken uyuşmazlıkların karmaşıklık düzeyinin artması ile birlikte arabuluculuğun daha fazla dile getirilmesini içeren süreçler ortaya çıkmıştır. Arabuluculuk, adalet erişimini kolaylaştıran bir süreç niteliği taşıması sebebiyle daha yoğun bir biçimde tercih edilmektedir (Özbek, 2007, 265).

Arabuluculuğu yalnızca değişen ve gelişen koşullar etrafında değerlendirmek doğru değildir. Çünkü arabuluculuk, tek bir boyuta indirgenemeyecek kadar geniş kapsamlı bir konudur. Devletler, vatandaşlarını ve onların haklarını korumakla görevlidir. Vatandaşların kendi aralarındaki ilişkileri, bir kurumla olan ilişkileri ya da kurumlar

arasındaki ilişkileri bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Belirtilen konularda çözüm getirilmesi, devletin sorumluluğu altındadır. Bu noktada arabuluculuk ihtiyacı belirginleşmektedir. Arabuluculuğun bu niteliği, böyle bir çalışma konusunun seçilmesinde belirleyici unsurlar arasındadır.

Hukuki açıdan değerlendirildiğinde arabuluculuk, yargı süreçlerini kolaylaştırıcı bir alternatif olarak nitelendirilmektedir. Mahkeme yoluyla çözüme alternatif olan arabuluculuk, bu yönüyle tercih edilen bir seçenektir. Arabuluculuk, anlaşmazlık yaşayan tarafların müzakere etmesini kolaylaştırmaktadır (Karacabey, 2016, 458). Yargının iş yükünün azaltılması, arabuluculuk ile ilgili olan hususlardan birisidir. Mahkemelerde görülen davaların içeriği değişmekle birlikte pek çok ülkede uzun süren davaların varlığı söz konusudur. Bu nedenle bir yandan sorunlara çözüm getirmek bir yandan da yargının iş yükünü azaltmak için arabuluculuk sisteminin gelişmesi önem ifade etmektedir. Çalışmada arabuluculuğun iş hayatı özelinde açıklanması suretiyle ilerleme kaydedilmektedir.

Devlet işleri, çoğunlukla hantal bir biçimde ilerlemektedir. Bürokrasinin yavaş ilerlemesi sebebiyle mahkemeleri de içerecek şekilde uzayan süreçlerin varlığı artık alışılmış bir durumdur. Arabuluculuk, bürokrasiye dayalı hantallığa bir çözüm niteliği taşımakta ve uyuşmazlıkların hızlı bir biçimde çözülmesine fırsat tanımaktadır. Arabuluculuk, daha hızlı sonuca ulaşması sebebiyle tercih edilen bir çözüm sistemi olarak görünmektedir. Arabuluculuk aynı zamanda büyük bir hızla yayılan ve giderek daha fazla tercih edilen bir uyuşmazlık yöntemi olarak görünmektedir (Kurt, 2018, 405).

Mahkeme odaklı çözümlerin yetersiz kaldığı durumların yaşanması, arabuluculuğun ortaya çıkması ve gelişim göstermesinde önemli bir yere sahiptir. Bireyler mahkemelere başvurmak yerine anlaşmaya dayalı çözüm yöntemlerine yönelme eğilimindedir (Özbek, 2007, 266). Adalet sistemine duyulan güvenin belirleyici rol oynadığı bu süreçte aynı zamanda davaların uzun sürme olasılığı, arabuluculuk alternatifine yönelmenin temel nedenleri arasındadır. Arabuluculuğun tercih edilmesinde etkili olan diğer nedenler çalışmada üzerinde durulacak olan konulardan birisidir.

Aksaklıkların yaşanma olasılığının bulunduğu mahkemelerde zaman kaybetmek yerine uyuşmazlıkların hızlı bir biçimde çözülmesi için yürütülen girişimler,

arabuluculuğun bilinirliğini artıran faktörlerden birisidir. İş hayatı açısından bu durum örneklerle açıklanacaktır. Böylece iş hayatında arabuluculuk ihtiyacı özelinde açıklamalar getirilmesi hedeflenmektedir. Arabuluculuk, 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunuyla (Resmi Gazete, 22.6.2012, 28331) açıklanmış ve bu kanunla arabulucunun ve arabuluculuk faaliyetlerinin çerçevesi çizilmiştir (Erdoğan, Erzurumlu, 2016, 31). Çalışma kapsamında yapılacak olan değerlendirmede arabuluculuğun kanuni yönü açısından bilgiler verilmesi tasarlanmaktadır. Arabuluculuk Kanununa göre arabuluculuk sürecinin araştırılması, bu kapsamda çalışmada yer edinen konulardan birisidir.

Toplumsal ihtiyaçların değişiklik göstermesi, arabuluculuk hakkındaki araştırma bakımından belirleyici konumdadır. Arabuluculuk ile ilgili olarak yürürlüğe giren kanunun toplumun ihtiyaçlarına ne düzeyde karşılık verdiğinin tespit edilmesi, çalışmanın temel odak noktalarından birisidir.

1.1. Çalışmanın Amacı

İnsan kaynakları uygulamaları açısından iş uyuşmazlıklarında dava koşulu olarak arabuluculuğun açıklanması, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında ayrıca Arabuluculuk Kanununa göre arabuluculuk sürecinin araştırılması amaçlanmaktadır.

1.2. Çalışmanın Problemi

Mahkemelerde görülen dava süreçlerinin uzun sürmesi, yargıya alternatif çözüm üretilmesi girişimleri, hızlı bir şekilde uyuşmazlıkların çözülmesi isteğinin olması gibi hususlar arabuluculuk ihtiyacını ortaya çıkarması sebebiyle çalışmanın problem durumunu meydana getirmektedir. Çalışmanın problem cümlesi ise “insan kaynakları uygulamaları açısından iş uyuşmazlıklarının çözümünde arabuluculuğun rolleri nelerdir” olarak belirlenmiştir.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

Literatür taraması yöntemi kullanılarak arabuluculuk kavramı ve arabuluculuğun tarihi gelişimi açıklanmaktadır. Çalışmada ayrıca örnek olaylara yer verilmesi suretiyle açıklama getirilmektedir.

1.4. Çalışmanın Planı

Çalışma planı gereğince aşağıdaki gibi ilerleme kaydedilmektedir:

- Öncelikle arabuluculuk kavramı ve arabuluculuğun tarihi gelişim süreci açıklanacaktır.
- 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu ve bu Kanuna göre arabuluculuk süreci hakkında bilgi verilecektir.
- İş hayatında arabuluculuğun yeri ve önemine değinilecektir.
- İş uyuşmazlıklarında dava koşulu olarak arabuluculuk açısından değerlendirmelerde bulunulacaktır.
- Ulaşılan sonuçların tartışılması ve öneriler getirilmesi ile birlikte çalışmanın tamamlanması planlanmaktadır.

1.5. Çalışmanın Olası Katkıları

Böyle bir çalışma hazırlanması ile birlikte iş uyuşmazlıkları ve arabuluculuk hakkındaki literatüre katkıda bulunulması olasıdır. Benzer konuda çalışma hazırlayacak olan araştırmacıların faydalanabileceği nitelikte bilgiler elde edilmesi beklentisi, çalışmanın olası katkıları arasında yer almaktadır.

2. ARABULUCULUK KAVRAMI VE ARABULUCULUĞUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Çalışmanın ikinci bölümü arabuluculuk kavramı ve arabuluculuğun tarihsel gelişiminin açıklanmasına ayrılmıştır. Bu amaçla arabuluculuk tanımı, arabuluculuk tarzları, arabuluculuk üzerinde etkisi bulunan faktörler, arabuluculuk modelleri, Türkiye'de arabuluculuğun tarihsel gelişimi, Türkiye'de 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu başlıkları altında açıklamalar yapılmıştır.

2.1. Arabuluculuk Tanımı

Arabuluculuk hakkında net bir tanımlama yapmadan önce kavramın ortaya çıkışına dair bilgi verilmesinde fayda vardır. Arabuluculuk, birçok ülkenin yargısındaki iş yükünü düşürmek ve uyuşmazlıkların çözümünde her iki tarafın daha yüksek düzeyde tatmin olmasını sağlamak için geliştirilen bir çözüm yöntemidir (Bilgin, 2009, 9). Taraflar arasında yaşanan uyuşmazlıkların çözülmesi için geleneksel dava yönteminden farklı bir yönteme ihtiyaç duyulmaktadır. Tarafların sosyal ve ekonomik ilişkilerinin sürmesi, tarafların menfaatlerinin gözetilmesini sağlayan bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak arabuluculuk, sıkça faydalanılan bir yöntem olarak görünmektedir (Albayrak, 2018, 12).

Alternatif çözüm yolları ve özellikle de arabuluculuğun doğuşu üzerine bir araştırma yapılırsa, tüm veriler Uzakdoğu'yu işaret edecektir. Bununla birlikte alternatif çözüm yolları, kurumsal olarak 1960'lı yıllarda ABD'de gelişme göstermiştir. Bu noktada 1976 tarihli Pound Konferansı'ndan özellikle bahsedilmelidir. Bu konferansta, Amerikan yargı sisteminin en önemli sorunlarının pahalılık, gecikme ve ağır iş yükü olduğu dile getirilmiş ve "mahkemelerin, belli türdeki davaları uygun bir çözüm usulüyle yönetecek uyuşmazlık çözüm merkezleri hâline dönüştürülmesi" fikri kabul edilmiştir. Bundan sonra da ABD'de alternatif çözüm yolları büyük bir gelişme göstermiştir. Kıta Avrupası'na baktığımızda ise, alternatif çözüm yollarının biraz daha yavaş ilerleme kaydettiği söylenebilir. Avrupa Birliği, alternatif çözüm yollarına 1990'lı yılların sonunda ilgi göstermeye başlamıştır. Yapılan çalışmaların ilk sonucu,

2002 tarihli Alternatif Çözüm Yollarına İlişkin Yeşil Kitap olmuştur. Daha sonra 2004 yılında Arabuluculara İlişkin Etik Davranış Kuralları Kanunu kabul edilmiştir (Namlı, 2016, 151).

Türkiye’de arabuluculuk kavramının doğuşuna bakacak olursak, 1950 yılında 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun çıkarıldığını ve işçi-işveren ilişkilerinin bu kanunla düzenleme altına alındığını görürüz. 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu, işçi ve işveren uyuşmazlıklarının doğrudan mahkeme yoluyla çözülebileceğini öngörmüş ve alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerine benzer düzenlemeleri (özel hakem gibi) ise 4857 sayılı İş Kanunu gibi özel kanunlar düzenlenerek uygulamıştır. 5521 sayılı Kanun 67 yıl sonra yürürlükten kaldırılmış ve yerine günümüz koşullarında benimsenen uzlaşmacı yaklaşımların etkisiyle 7036 sayılı yeni İş Mahkemeleri Kanunu yürürlüğe girmiştir. Türk hukukunda gönüllü (ihtiyari) arabuluculuk hali hazırda varken, 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ile birlikte bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı olarak getirilmiştir (Kurt, 2018, 426.)

Yalın bir açıklamayla arabuluculuk “devlet yargısına alternatif olarak uyuşmazlıkların daha hızlı ve etkili çözümü hususunda alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri şemsiyesi altında gelişmiş bir çözüm metodu” şeklinde tanımlanmaktadır (Bayraktar, 2015, 152). Hızlı bir biçimde çözüm üretmenin arabuluculuk kavramının temel odak noktalarından birisi olduğu anlaşılmaktadır.

Hak odaklı değil, menfaat odaklı bir araç olan arabuluculuk, doğru bir ortak payda bulabilmek amacıyla, tarafların çıkarlarının genişletilebilmesinin yolunu bulma biçimidir. Arabuluculuktan amaç, resmin tamamını görebilmek için olaylara farklı bir açıdan bakmaktır. Bir arabuluculuk sürecinde, tarafsız konumda olan arabulucu, aralarındaki uyuşmazlığı karşılıklı ve doyurucu bir çözüme bağlamaları hususunda taraflara yardımcı olur. Uzlaşma sağlandığında, bu husus tarafları bağlayıcı bir sözleşme ile kayıt altına alınır. Arabuluculuk gerek taraflar arasındaki ilişkinin korunmasında, gerekse geliştirilerek sürdürülmesinde ve yanı sıra dava giderlerinden daha az giderle uyuşmazlığın sonuca bağlanmasında etkili olan bir yoldur (Coşar, 2011, 10).

“Arabuluculuk; tarafsız bir üçüncü kişinin yönetiminde uyuşmazlık konusunun tespitinden sonra, taraflarca çözüm önerilerinin belirlenmesi ile alternatiflerin değerlendirilerek uzlaşmaya varılması için yürütülen müzakereler bütünüdür” (Bozdağ, 2016, 104). Bu tanımda arabuluculuğun hangi hedeflere yönelik bir çözüm yöntemi olduğuna ilişkin açıklama getirilmiştir.

Daha geniş bir tanımda arabuluculuk şöyle açıklanmaktadır: “Arabuluculuk; yeterli hukuk bilgisine sahip, alanında uzman, tarafsız bir üçüncü kişinin yönettiği uzlaşma masası etrafında uyuşmazlık konusunun taraflarının bir araya gelerek, mahkemeye gitmeksizin iletişim kurdukları ve anlaşarak çözüm sağlama yolunun tercih ettikleri alternatif çözüm yöntemidir” (Kurt, 2018, 409). Arabuluculuk yöntemi gereğince hukuk alanında uzman kişilerin yönettiği uzlaşma masasının gerektiği ve uyuşmazlık içindeki tarafların mahkemeye gitmeden iletişim kurdukları bu tanımda öne çıkan noktalar arasındadır.

Uyuşmazlıkların çözümünde arabuluculuğun tercih edilmesi durumunda uyuşmazlık içindeki tarafların yanı sıra bağımsız kişi olarak arabulucu yer almaktadır. Arabulucunun uyuşmazlığın çözümü için karar vermesi ya da anlaşma sağlanması konusunda baskı yapması söz konusu değildir. Arabulucu, tarafların iletişim kurmasını sağlayarak anlaşma sürecinin başlaması ve devam etmesini sağlayan kişi konumundadır (Mutlay, 2018, 2132). Arabuluculuğun içeriğini açıklaması bakımından bu hususlar önemlidir.

Arabuluculuk yönteminin anlamının daha sağlıklı bir biçimde anlaşılması için yargılama yapılan yöntemlerle karşılaştırılacak şekilde içeriğinin açıklanmasında fayda olduğu düşünülmektedir. Böyle bir durumda aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1: Arabuluculuk ve Yargılama Yöntemleri Karşılaştırması

	Arabuluculuk	Tahkim	Dava
Tanım	Üçüncü kişilerin yardımı ile tarafların müzakereler yapması (Arabulucular)	Taraf olmayan kişiler tarafından uyuşmazlığının yargısal yolla ve tarafları bağlayan kararlarla çözülmesi. (Hakem)	Uyuşmazlıkta devlet organına başvurulmak suretiyle yargısal yolla ve ilgilileri bağlayan kararlar çözülmesi. (Mahkemeler).

Üçüncü kişi müdahalesi ve taraf etkileri	Üçüncü kişi olarak arabulucu, süreci yürütür. Sulh olunmasına yardım eder. Süreçler ve sonuçlar tarafların kontrolündedir.	Üçüncü kişiler olarak hakemler süreci yürütmektedir. Süreçle ilgili tarafların kontrolleri mevcuttur. Sonuçları hakem belirler.	Üçüncü kişiler hakimlerdir. Tarafların herhangi bir kontrolü söz konusu değildir.
Çözümün yolu	Fazla çeşidi vardır. Tarafların kendilerine özgü ve üretken çözüm elde etmesine olanak vardır.	Katı sonuçlar söz konusudur. Yaratıcı çözüm üretilmesi pek olası değildir.	Katı çözüm söz konusudur. Karar nihai olarak mahkeme tarafından verilir. Yaratıcı çözüm pek olası değildir.
Tarafların ilişkisine etki	İlişkiler korunabilir. Muhtemel sonuçlar kazan-kazan şeklindedir.	İlişki zedelenebilmektedir. Muhtemel sonuçlar kazan-kaybet ya da kaybet-kaybet biçimindedir.	İlişki zedelenebilmektedir. Muhtemel sonuçlar kazan-kaybet ya da kaybet-kaybet biçimindedir.

Temel Arabuluculuk Eğitimi, **Türkiye'de Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi**, (Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Adalet Bakanlığı, 2017).

Tablo 1'de görüldüğü üzere arabuluculuk; çok çeşitli çözüm yolları içeren bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Uyuşmazlık taraflarının kendilerine özel çözümler elde edilmesinin mümkün olması, diğer yargılama/çözüm yöntemlerine göre öne çıkan temel nitelik olarak görünmektedir. Kazan/kazan seçeneğinin bulunduğu tek yöntem olması, arabuluculuğun içeriğini açıklamanın ötesinde neden tercih edildiğine dair fikir vermektedir.

Arabuluculuk, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemidir (Özbek, 2017, 17). Bağımsız bir kişinin başlattığı müzakereler, tarafların yaşadığı anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulması için olanaklar tanımaktadır. Böylece mahkeme ile ilgili süreçlerden bağımsız bir şekilde çözümler getirilme olanağı elde edilmektedir.

2.2. Arabuluculuk Tarzları

Uyuşmazlıkların çözülmesini gerçekleştirmek için farklı yollar aracılığıyla ilerleme kaydedilebilir. Bu da arabuluculuk tarzları konusunu ortaya çıkarmaktadır. Arabuluculuk konusunda hangi tarz benimsenmiş olursa olsun esas olan ideal adalet seviyesine ulaşabilmektir (Karacabey, 2016, 460). Arabuluculuk tarzları ile birlikte

tarafların elde edeceği kazanımların ortaya çıkış biçimi farklılık gösterecektir. Başka bir deyişle arabuluculuk tarzlarını arabuluculuğun sonuçlarını farklılaştıran bir etken olarak değil sonuçlara ulaşma biçimini belirleyen bir etken olarak değerlendirmekte fayda vardır.

Arabuluculuk konusunda farklı tarzlar benimsenerek çözüm üretilmesi mümkün olabilir ancak esas olan uyumsuzluklara çözüm üretmeyi sağlamaktır. Bu noktada arabuluculuk tarzı olarak uzlaşmacılık ön plana çıkmaktadır. İşbirliği de arabuluculuk tarzları kapsamında yer alan bir strateji olarak görünmektedir (Temel Arabuluculuk Eğitimi, 2017, 155). Arabuluculuk tarzlarında herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tarzdan bahsedilmesi güçtür.

Aşağıdaki tabloda arabuluculuk tarzlarına ilişkin araştırmacılar tarafından ortaya koyulan yaklaşımlara yer verilmiştir.

Tablo 2: Arabuluculuk Tarzları

Yazarlar	Arabuluculuk Tarzları
Riskin: 1994.	-Değerlendiren/Kolaylaştıran -Problemi tanımlama (dar-geniş)
Bercovith & Houston: 1996.	-Kolaylaştıran -Çözümçül -Yönlendirme yapan
Touval ve Zartman: 1985.	-İletişim kurucu -Çözümü bulucu -Yönlendirici
Riskin: 2003.	-Emir veren -Çözümçül -Yönlendiren
Mitcell: 1993.	On yedi adet farklı rolün uygulanabileceğini belirtir.
Keaslet & Fisher: 1996.	-Teselli eden -Danışmacı -Gerçek arabuluculuk
Bush & Folger: 1994.	-Kolaylaştıran -Değerlendiren -Dönüştürebilen
Kressel & Pruitt: 1989.	-Göreve yönelik -Sosyo-ekonomik
Kolb: 1983.	-Pazarlıkçı
Umbreit: 1991.	-Kontrol edici -Güçlendiren -İnsancıl
Silbey & Merry: 1986.	-Pazarlıkçı

Carnevalle: 1986.	-Entegre eden -Baskıcı -İlişkiyi kurucu -Dengeleyen
Linden: 2003.	-Kolaylaştırıcı -Değerlendiren -Dönüştürebilen -Hikaye edici

Barbaros Dağlı, **Liderin Çatışma Yönetiminde Arabuluculuk Rolü** (Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2013), 58-59.

Tablo 2'deki bilgilere göre arabuluculuk tarzları konusunda kolaylaştırıcı, problem tanımlayıcı, çözüm bulucu, yönlendirici, iletişim kurucu, teselli edici, danışmacı, değerlendirici, dönüştürücü, göreve yönelik, sosyo-ekonomik, pazarlıkçı, güçlendirici, kontrol edici, insancıl, entegre edici, baskı kurucu, dengeleyici, ilişki kurucu, hikaye edici gibi arabuluculuk tarzlarından bahsedilmesi mümkündür. Uyuşmazlıkların çözüme kavuşturulması noktasında pek çok farklı tarzın benimsenebileceğini göstermesi bakımından sıralanan arabuluculuk tarzlarının her birisi ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

Arabuluculuk, gizliliğin esas olduğu ve dostane yönü ön plana çıkan bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak nitelendirilmektedir. Arabuluculuk tarzlarına ilişkin değerlendirme yaparken arabuluculuğun bu temel niteliğinin göz önünde bulundurulması gerekir (Erdoğan, Erzurumlu, 2016, 12). Dolayısıyla arabuluculuk tarzlarının her birisinde bu temel esasa dayalı olarak hareket edilmesi beklenmektedir. İletişim ve ilişki kurma, dengeleme, kolaylaştırma, danışma ve insancıl olma gibi arabuluculuk tarzlarının varlığı bu esasa dayalı bir şekilde ilerleme kaydedildiğini işaret etmektedir.

2.3. Arabuluculuk Üzerinde Etkisi Bulunan Faktörler

Arabuluculuk üzerinde etkisi bulunan faktörler konusunu incelerken ilk olarak arabuluculuğun temel özelliklerine yer verilmesi gerekmektedir. Arabuluculuğun temel özellikleri; taraflara eşit bir biçimde yaklaşması, gizliliğin esas olması, iradi olması ve tarafsız olması şeklinde sıralanmaktadır (Yağcıoğlu, 2018, 466). Temel ilkeler olarak da nitelendirilmeye müsait olan bu faktörler, arabuluculuk sürecinin ilerleyişinde belirleyici olması sebebiyle arabuluculuk üzerinde etkisi bulunan faktörlerin başında gelmektedir.

Mahkemelerin işleyişinin hızlı olmaması ve mahkemede ortaya çıkacak sonucun tarafları memnun etmeme (kazan/kazan sistemi yalnızca arabuluculukta vardır) olasılığının yüksek olması, arabuluculuk tercihini etkilemesi sebebiyle arabuluculuk üzerinde etkisi bulunan diğer faktörler olarak sıralanabilir. Uyuşmazlık çözümünün mahkemeler dışında bir alternatifle olabileceğinin teşvik edilmesi, arabuluculuk algısının olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır (Yakut, 2009, 38). Bu nedenle etkili bir teşvik, arabuluculuk üzerinde etkili faktörler arasında görülmektedir.

Arbuluculuk üzerindeki etkisi bulunan faktörler, arabuluculuk sürecinin seyri bakımından belirleyici olmaktadır. Arabuluculuk sürecinin aşamaları aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



	<p>Birinci Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taraflar arasında ilk iletişim sağlanır - Dostane ilişki sağlanır - Taraflara süreç hakkında bilgi verilir - Sürece olan bağlılık arttırılmaya çalışılır 	
	<p>İkinci Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taraflar arasında bağlantı kurulur - Taraflara bir yaklaşımı seçmeleri için yardımcı olunur - Taraflar arasında yaklaşımlar koordine edilir 	
	<p>Üçüncü Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Çatışma hakkında birey, dengeler ve esas konu hakkında bilgiler toplanır ve analiz edilir - Bilgilerin doğruluğu teyit edilir - Hatalı yada ulaşılmaması mümkün olmayacak bilgiler asgari seviyeye indirilir 	
	<p>Dördüncü Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarafların anlaşma yolunu seçmeleri sağlanır ya da olağan dışı hareketleri netleştirilir - Belirli durumlara karşı muhtemel çatışmalar için öngörülü olunur 	
	<p>Beşinci Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taraflar arasında temel konunun müzakere edilmesine psikolojik hazırlık yapılır - Kuvvetli duyguların kontrol edilmesini sağlanır - Algı kontrolü yapılır, ön yargılar ve bunların etkisini en aza indirgenir. - Bireylerin haklılık düzleminden çıkmasına ve meseleyi objektif olarak tanımlamasına yardım edilir - Güven inşa edilir - İletişime açıklık getirilir 	

<p>Altıncı Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarafların arasında müzakere açılır - Açık/olumlu tarz ve temel kurallar oluşturulur - İlgililerin duygularının açığa vurulmasına yardımcı olunur - Taraflar arasında sağlıklı iletişim kurulması sağlanır. - Konular sınırlandırılır, çıkarlar ve bağlılıkların keşfedilmesi sağlanır 	
<p>Yedinci Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - İlgili taraflarla alakalı geniş konu başlığı belirlenir - Tartışma konularında uzlaşma sağlanır - Konu ele alış sırası belirlenir - Bu sıraya bağlı kalınarak sorunun kaynağı incelenir. 	
<p>Sekizinci Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - İlgili taraflar arasındaki maddi ve psikolojik çıkarlar belirlenir. - Karşılıklı çıkar konusunda tarafları eğit. 	
<p>Dokuzuncu Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alternatif seçeneklere olan ihtiyaçla ilgili farkındalık oluşturulur - Çıkar odaklı pazarlık yapılabilirliği için seçenek üretilir 	
<p>Onuncu Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Çıkarlar gözden geçirilir. Bunların ulaşılabilir olanlarla bir araya gelmesi sağlanır - Maliyet/fayda değerlendirmesi yapılır 	
<p>Onbirinci Basamak</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anlaşmaya varmadan son adımlar atılır. Elle tutulur bir anlaşma sağlanır 	

Onikinci Basamak	
<ul style="list-style-type: none">- Anlaşmanın uygulamaya geçmesi için usul hakkında adım tanımlanır. Değerlendirme/izlem usulü geliştirilir.- Anlaşma yazılı hale getirilir. Mutabakat ve yürürlük yöntemleri meydana getirilir.- Tarafların konu hakkındaki mutabakatı bu yürürlük yöntemlerine göre devam ettirilir.	

Şekil 1: Arabuluculuk Süreci

Barbaros Dağlı, **Liderin Çatışma Yönetiminde Arabuluculuk Rolü** (Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2013), 53-54.

Şekil 1’de görüldüğü üzere arabuluculuk süreci birbirini takip eden 12 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla; çatışan taraflar arasında ilişki kurulması, arabuluculuğu yönetmek için strateji seçimi yapılması, öncesine ait bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi, arabuluculuk için detaylı bir plan oluşturulması, güven ve işbirliğinin tesis edilmesi, arabuluculuk oturumlarına başlanması, meselenin tanımlanması ve gündem oluşturulması, tarafların gizli çıkarlarının açığa çıkarılması, anlaşma için seçenekler üretilmesi, anlaşma için seçeneklerin değerlendirilmesi, son pazarlıkların yapılması, resmi anlaşmanın gerçekleşmesi şeklindedir.

Kurallar, arabuluculuk üzerinde etkisi bulunan faktörler arasında yer almaktadır. Arabuluculuk kapsamındaki temel kurallar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Türkay, 2018, 16):

- i. İradî ve eşit olma (tarafların kendi kararlarını verme kuralı/hakkı olarak da ifade edilmektedir),
- ii. Tarafsızlık,
- iii. Gizlilik,
- iv. Menfaat kuralı, (menfaat çatışmasının olmaması anlamına gelmektedir),
- v. Mesleki yeterlilik,
- vi. Unvan kullanımı aracılığıyla tanıtım,
- vii. Ücret ve diğer giderler,

- viii. Taraflarla iletişim kurma,
- ix. Arabuluculuk uygulaması geliştirme,
- x. Beyan ve belgelerin kullanım yasağı,
- xi. Tarafların bilgilendirilmesi,
- xii. Belge saklama yükümlülüğü,
- xiii. Arabuluculuğun sona erdirilmesi kuralı şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere arabuluculuk kapsamında dikkate alınması gereken çok sayıda kural vardır. Belirtilen kuralların her birisi arabuluculukla birlikte çözüm getirilmesinde belirleyici olması sebebiyle arabuluculuk üzerinde etkisi bulunan faktörlerden birisi konumundadır. Bu kuralların tümünün arabuluculuk süreci içerisinde yer alması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle sıralanan kurallardan birinin ya da birkaçının yerine getirilmemesi durumunda arabuluculuk gereklilikleri yerine getirilmemiş olmaktadır.

Barışçıl görüşmelerin yapılmasına karar verilerek arabuluculuk çözüm yönteminin tercih edilmesi için dostane bir yaklaşım tek başına yeterli olmamaktadır. Arabuluculuğun cazip hale getirilmesi, bu yöntemle başvurulması için etkili olan faktörlerden bir tanesidir. Arabuluculuğun cazip hale getirilmesi için kolaylaştırıcı ve maliyet azaltıcı önlemlere başvurulması gerekmektedir (Kurt, 2018, 421). Böylece uyuşmazlık içinde olan tarafların mahkemeye gitmek yerine arabuluculuk yöntemine yönelmesi söz konusu olacaktır.

2.4. Arabuluculuk Modelleri

Arabuluculuk modellerinde öne çıkan üç temel husustan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki arabuluculuk ile birlikte rehberlik yapmak, bir anlamda yol göstermektir. Arabuluculuğa katılan taraflara bilgi vermek ve tarafları korumak arabuluculuk modellerinde yer alan ortak hususlardan birisi olarak ön planda yer almaktadır. Dostça bir yaklaşımla uyuşmazlıklara çözüm getirmek ve bu sayede arabuluculuk sistemine kamunun güvenini artırmak arabuluculuk modelleri gereğince öne çıkan bir diğer husustur (Toprak, 2014, 35).

Kolaylaştırıcı arabuluculuk ve değerlendirici arabuluculuk olmak üzere iki temel arabuluculuk modeli bulunmaktadır. Bu modeller ise şöyle açıklanmaktadır (Kurt, 2018, 415):

- i. Kolaylaştırıcı Arabuluculuk: Var olan uyuşmazlığın çözüme kavuşacağına olan inancın yüksek olduğu ve iletişim eksikliği nedeniyle uyuşmazlıkların ortaya çıktığının düşünüldüğü arabuluculuk modelidir. Yapıcı bir biçimde devam eden süreçlerin varlığını içermektedir.
- ii. Değerlendirici Arabuluculuk: Uyuşmazlıklarla ilgili arabulucunun tavsiyelerde bulunduğu modeldir. Olayın mahkemeye taşınması durumunda hakimin ne yönde karar vereceğine dair değerlendirmelerin paylaşılması, değerlendirici arabuluculuk modelinde öne çıkan bir ayrıntıdır. Uyuşmazlıklarla ilgili çözüm üretilmemesi durumunda değerlendirici arabuluculuk modelinin benimsenmesi söz konusu olmaktadır (Kurt, 2018, 415).

Arabuluculuk modellerinde uluslararası örneklerin varlığı söz konusudur. Her ülkenin kendisine özgü kriterleri olduğu için arabuluculuk modellerinin de farklılık gösterdiği söylenebilir. Amerika modeli, İngiltere modeli, Almanya modeli, Japonya modeli ve Avusturya modeli arabuluculuk modelleri gereğince ön plana çıkmaktadır (Öztürk, 2016, 33).

Çatışma yönetiminde benimsenen tarzlar, arabuluculuk modelleri ile ilişkilendirilebilir. Çatışma yönetimi tarzları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 3: Çatışma Yönetimi Tarzları

Çatışma ile Başa Çıkma Tarzı	Çatışma Yönetimine Uygun Olan Durumlar	Çatışma Yönetimine Uygun Olmayan Durumlar
Problem Çözme	<ul style="list-style-type: none">-Karmaşık konular varsa-Görüş sentezleri gerekiyse-Çözüm için karşı tarafın katkısı gerekiyse-Yeterli zaman varsa-Tek başına sorun çözülmez durumdaysa-Ortak problem çözümü için tarafların kaynağına gereksinim varsa	<ul style="list-style-type: none">-Problemler basitse-Acil karar gerekiyorsa-Bir taraf sonuçlarla ilgilenmiyorsa-Bir taraf problem çözme yetisine sahip değilse
Uyma	<ul style="list-style-type: none">-Tarafların birisi kendinin hatalı olabileceğini düşünüyorsa-Diğer taraftan geleceklere karşı eldekilerden vazgeçmeye razıysa	<ul style="list-style-type: none">-Konu bir taraf için çok mühimse-Bir taraf haklı olduğuna sonsuz inanmaktaysa
Zorlama	<ul style="list-style-type: none">-Konular basit/önemsizse-Hızlı karar alınması gerekiyse-Kararların maliyetleri yüksek olacaksa-Astlar karar için yetkin değilse	<ul style="list-style-type: none">-Konu karmaşıkça-Konu bir taraf için çok önemliyse-Acele karara gerek yoksa-Astların yeterliliği yüksek seviyelerdeyse
Kaçınma	<ul style="list-style-type: none">-Konu bir taraf için basit ve önemsizse-Diğer tarafla karşı karşıya kalma maliyeti, çözüm yararından daha fazlaysa	<ul style="list-style-type: none">-Konu bir taraf için mühimse-Karar bir tarafın sorumluluğunu içerisindeyse-Taraflar geri adıma isteksizse-Hızlı çözümleme gerekiyorsa

Uzlaşma	-Amaçlar birbirini dışlıyorsa -Güçler eşitse -Görüş birliği yoksa -Problemin çözümü ve zorlama stratejisi başarısızsa -Sorun karmaşık ama geçici çözüm ihtiyacı varsa	-Bir taraf diğerinden çok daha güçlüyse -Sorunlar problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadarıyla karmaşıkta

Kazım Baykal, Ahmet Kovancı, **Yönetici Ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma** (Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2008), 28.

Tablo 3'te yer alan bilgiler arabuluculuk süreçlerinde doğrudan ya da dolaylı olarak faydalanılması sebebiyle arabuluculuk modelleri kapsamında yer edinmiştir.

Arabuluculuk modelleri, yargı hizmetlerinin uzlaşma konusunda teşvikler içermesini ve iletişimin iyileştirilmesini kapsamaktadır (Akil, 2008, 380). Bu nedenle arabuluculuk ile ilgili hizmetlerin daha geniş kitlelere ulaştırılması için çaba gösterilmesi, arabuluculuk modellerinin ortak noktalarından birisi olarak görünmektedir. Alternatif bir çözüm yolu olarak arabuluculuğun tercih edilmesi için modellerin bu yöndeki içeriğinin faydalı olması beklenmektedir.

2.5. Türkiye'de Arabuluculuğun Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de arabuluculuğun başlangıcı Haziran 2012 tarihine uzanmaktadır. Arabuluculuk hakkındaki Kanun, 7 Haziran 2012 tarihinde Meclis tarafından kabul edilmiş, 22 Haziran 2012 tarihinde ise Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Erdoğan, Erzurumlu, 2016, 31). Başka bir deyişle Türkiye'de zorunlu arabuluculuğun tarihsel gelişimi 22 Haziran 2012 tarihinden bugüne dek gerçekleşmiştir. Kanunla ilgili bilgiler bir sonraki kısımda ayrıntılı biçimde açıklanacaktır.

Arabuluculuğun bir kavram olarak Türk hukuk tarihindeki varlığı ise çok daha eskiye dayanmaktadır. Ülkemizde 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başı itibarıyla, özellikle de başta akademik çevreler olmak üzere konuyla ilgisi olan kişi ve kuruluşlarca üzerinde yoğun bir şekilde durulup, tartışmalar yapılan ve bilimsel makaleler, raporlar yazılan arabuluculukla ilgili olarak, Adalet Bakanlığınca ilk bilimsel çalışmanın; 2006 yılında Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve Adalet Bakanlığı'nın işbirliği ve Türkiye Sanayi Sevk ve İdare

Enstitüsü (TÜSSİDE)'nin moderatörlüğü ile düzenlenen “Türkiye Hukuk Kamu Araştırma Programı Ortak Akıl Platformu” nun 04-06 Ocak 2006 tarihlerinde TÜSSİDE'nin Gebze-Kocaeli tesislerinde gerçekleştirdiği ortak akıl toplantılarında yapıldığını, diğer bir ifadeyle mevcut arabuluculuk mevzuat ve sistemimizin ilk fikri temellerinin, tohumlarının söz konusu tarih ve yerde atıldığını söyleyebiliriz (ADB, [29.12.2019]).

2017 yılı özelinde Türkiye'de arabuluculuğa ait bazı veriler, arabuluculuğun tarihi gelişiminin anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Bu verilerden öne çıkanları aşağıda gösterildiği gibidir.



Tablo 4: Genel Arabuluculuk Verileri (2017)

Sicile Kayıtlı Arabulucu Sayısı	7471
Sicile kayıtlı olmayan arabulucu sayısı	5974
Toplam arabulucu sayısı	13445
Toplam tutanak sayısı	21517
Anlaşma sağlanmış olan tutanak sayısı	19292
Anlaşma sağlanmamış olan tutanak sayısı	2225
Arabuluculuk büro sayısı	104
Arabulucu dernek sayısı	42
Toplam değer	830 milyon TL

İmdat Türkay, **İşçi-İşveren İhtilaflarında Açılan Davalarda Arabulucuya Başvuru Şartı Ve Arabuluculuk Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi** (Emek ve Toplum Dergisi, 2018) c. 7, s. 17.

Tablo 5: Arabuluculuktaki Uyuşmazlık Konuları (2017)

Sıra	Hukuki Uyuşmazlığın Konusu	Sayısı
1	İşçi ve işveren uyuşmazlıkları	19411
2	Maddi ve Manevi Tazminat	404
3	Alacaklar	275
4	Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları	266
5	Sigorta Hukuku	225
6	Sözleşmeden Kaynaklı Alacaklar	183
7	Kira- Tahliye	130
8	Tüketici Hukuku	125
9	Nafaka	100
10	Taşınmaz Mülkiyeti	69
11	Mal Rejimi	67
12	Miras Hukuku	62
13	Kat Karşılığı İnşaat Sözleşmesinden Kaynaklı	42
14	Ortaklığın Giderilmesi	34
15	Ticari Ortaklık	33
16	Aile Hukuku Kaynaklı – Maddi ve Manevi Tazminat	20
17	Kat Mülkiyeti	20
18	Yabancılık Unsuru Taşıyan Uyuşmazlıklar	17
19	Ön Alım Hakkı	10
20	Taşınır Eşyalar	8
21	El Atmanın Önlenmesi – Eski Hale Getirmek	5
22	Sağlık Hukuku	4
23	Eser Sözleşmesinden Kaynaklı	3
24	Komşuluk Hakkı	2
25	İdare İle Kişi Arasındaki Özel Hukuk Uyuşmazlığı	1
26	Spor Hukuku	1

İmdat Türkay, **İşçi-İşveren İhtilaflarında Açılan Davalarda Arabulucuya Başvuru Şartı Ve Arabuluculuk Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi** (Emek ve Toplum Dergisi, 2018) c. 7, s. 17.

Tablo 6: Aylara Göre Arabuluculuk Uygulamalarının Sonuçları (2017)

AY	ARABULUCULUK UYGULAMA SONUÇLARI
Ocak	2.819
Şubat	1.035
Mart	2.094
Nisan	959
Mayıs	1.243
Haziran	1.231
Temmuz	927
Ağustos	925
Eylül	1.464
Ekim	1.285
Kasım	2.074
Toplam	16.056

İmdat Türkay, **İşçi-İşveren İhtilaflarında Açılan Davalarda Arabulucuya Başvuru Şartı Ve Arabuluculuk Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi** (Emek ve Toplum Dergisi, 2018) c. 7, s. 17.

Tablo 7: İllere Göre Arabuluculuk Dağılımı (2017)

SIRALAMA	İL	ARABULUCULUK TUTANAK SAYISI
1	İstanbul	7.888
2	Ankara	4.105
3	Bursa	3.507
4	İzmir	2.907
5	Kocaeli	310
6	Kayseri	299
7	Mersin	260
8	Eskişehir	202
9	Antalya	189
10	Adana	185

İmdat Türkay, **İşçi-İşveren İhtilaflarında Açılan Davalarda Arabulucuya Başvuru Şartı Ve Arabuluculuk Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi** (Emek ve Toplum Dergisi, 2018) c. 7, s. 17.

Adalet Bakanlığı tarafından paylaşılan verilerde bir yıl içerisinde 16 bin uyuşmazlığın çözümü için arabuluculuk sistemine başvurulduğu görülmektedir. Arabuluculuk için en çok başvuru konu işçi-işveren uyuşmazlıkları olarak görünmektedir. İşçi-işveren uyuşmazlıkları diğer tüm uyuşmazlıkların toplamından çok daha yüksek bir oranda gerçekleşmiştir. Türkiye'de arabuluculuk sisteminin kullanıldığı diğer uyuşmazlık konuları ise alacak, tazminat, nafaka, tüketici hukuku, sigorta hukuku, mülkiyet hakkı, kira-tahliye, miras, ortaklık, kat mülkiyeti şeklinde sıralanmaktadır. Ulaşılan bilgiler,

arabuluculuk yoluyla pek çok uyuşmazlığın çözüme kavuşturulduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'nin arabuluculuk deneyimi açısından bu veriler önemli bir yere sahiptir.

Karacabey (2016), Türkiye'de arabuluculuğun başlangıcı ve gelişimini şöyle açıklamaktadır: “Ülkemizde, arabuluculuğun yasal ve kurumsal bir yapıya kavuşturulması amacıyla, 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu, 22.06.2012 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Hemen akabinde Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Arabuluculuk Daire Başkanlığı kurulmuş, ve uygulamaya yönelik olarak yoğun bir çalışma sürecine geçilmiştir” (Karacabey, 2016, 460). Görüldüğü üzere arabuluculuğun kurumsal bir yapı eşliğinde işlemesi için yürütülen girişimler bulunmaktadır.

2019 yılına ait iş uyuşmazlıklarında dava şartı olarak arabulucuya başvurusu yapılan dosya sayısı 739.255 olarak açıklanmıştır. Bunlardan 460.090 tanesi anlaşmayla sonuçlanırken kalan 246.797 dava anlaşamama olarak kayda geçmiştir. Buna göre 2019 yılı içerisinde zorunlu arabuluculuk dosyalarının % 65 oranında anlaşma, % 35 oranında ise anlaşamama ile sonuçlandığı söylenebilir (ADB, [29.12.2019]). Bu istatistikler bize zorunlu arabuluculuk şartının Türkiye’de çok eski bir tarihi olmamasına rağmen benimsendiği ve çözüme ulaşma noktasında yararlı olduğu fikrini vermektedir.

2.6. Türkiye’de 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu

Türkiye’de 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu hakkında açıklama getirilirken Kanunun amaç ve kapsamı ile Kanunda arabuluculuk sürecinin içeriğine ilişkin farklı başlıklar altında ilerleme kaydedilmektedir.

2.6.1. Kanunun Amacı ve Kapsamı

6325 Sayılı Kanunun birinci maddesine göre

“Kanunun amacı, hukuk uyuşmazlıklarının arabuluculuk yoluyla çözümlenmesinde uygulanacak usul ve esasları düzenlemektir. Bu Kanun, yabancılık unsuru taşıyanlar da dâhil olmak üzere, ancak tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri iş veya işlemlerden doğan özel hukuk uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde uygulanır. Şu kadar ki, aile içi şiddet iddiasını içeren uyuşmazlıklar arabuluculuğa elverişli değildir” (6325 Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu, 2012, 1)

Kanun kapsamında yer alan tanımlar ise aşağıda açıklandığı gibidir (6325 sayılı Kanun m. 2):

- i. Arabulucu: Arabuluculuk faaliyetini yürüten ve Bakanlıkça düzenlenen arabulucular siciline kaydedilmiş bulunan gerçek kişiyi,
- ii. Arabuluculuk: Sistematik teknikler uygulayarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini sağlamak için aralarında iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştiren, tarafların çözüm üretmediklerinin ortaya çıkması halinde çözüm önerisi de getirebilen, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin katılımıyla ve ihtiyarî olarak yürütülen uyuşmazlık çözüm yöntemini anlatmaktadır.

2.6.2. Arabuluculuk Kanununda Arabuluculuk Süreci

Arabuluculuk Kanununda arabuluculuk süreci şöyle açıklanmaktadır:

“Arabuluculuk süreci, dava açılmadan önce arabulucuya başvuru hâlinde, tarafların ilk toplantıya davet edilmeleri ve taraflarla arabulucu arasında sürecin devam ettirilmesi konusunda anlaşmaya varılıp bu durumun bir tutanakla belgelendirildiği tarihten itibaren işlemeye başlar. Dava açılmasından sonra arabulucuya başvuru hâlinde ise bu süreç, mahkemenin tarafları arabuluculuğa davetinin taraflarca kabul edilmesi veya tarafların arabulucuya başvurma konusunda anlaşmaya vardıklarını duruşma dışında mahkemeye yazılı olarak beyan ettikleri ya da duruşmada bu beyanlarının tutanağa geçirildiği tarihten itibaren işlemeye başlar” (Resmi Gazete, [30.03.2019]).

Arabuluculuk sürecinin başlaması ve devam etmesine ilişkin esaslar bakımından Kanunda yer alan bu hususların dikkate alınması gerekmektedir.

Sürecin aşamalara göre ilerleyişi ise aşağıda sıralandığı gibi gerçekleşmektedir (Öztürk, 2016, 14):

- i. Başlangıç temaslarının kurulması,
- ii. Arabuluculuk yöntemi için rehber niteliği taşıyan bir strateji seçiminin yapılması,
- iii. Geçmiş dönemlerle ilgili olarak bilgilerin toplanması,
- iv. Toplanan bilgilerin analiz edilmesi,
- v. Arabuluculuk için plan tasarlanması,

- vi. Güven ve işbirliğinin tesis edilmesi, mümkünse güvenin daha yüksek düzeye ulaştırılması,
- vii. Arabuluculuk oturumunun başlaması,
- viii. Arabuluculuğa ihtiyaç duyulan konunun açıklanması,
- ix. Gündem oluşturulması,
- x. Tarafların saklı ilgi alanlarının açıklanması,
- xi. Anlaşma seçeneklerinin oluşturulması,
- xii. Anlaşma sağlanabilmesi için alternatif seçeneklerin değerlendirmeye alınması,
- xiii. Son pazarlıkların yapılabilmesi için ilgili tarafların tekrar bir araya getirilmesi,
- xiv. Anlaşmanın yapılması şeklindedir.

Arabuluculuk sürecine ilişkin yer verilen bu aşamaların tarafların yaklaşımı özelinde sürecin ilerleyişine göre esneklik göstermesi söz konusu olabilir. Ancak Arabuluculuk Kanunu kapsamında süreçle ilgili değinilen hususların göz ardı edilmesi söz konusu değildir. Değinilen aşamaların da destekleyeceği üzere arabuluculuk sürecinde tarafların ortak bir noktada buluşması için yürütülen girişimler merkezi konumda bulunmaktadır. Tüm bunların bir araya gelmesi, arabuluculuk sürecinde uyuşmazlığa neden olan konuların hızlı ve etkili bir biçimde çözüme kavuşturulması hedefine yönelik olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Türkiye'de arabuluculuk sürecine ilişkin son olarak arabulucu olabilmek için gereken şartlara yer verilmesi gerekmektedir. 6325 sayılı kanunun 20. Maddesinde açıklanan “Arabulucu siciline kayıt şartları” gereğince arabulucu olabilmek için aşağıdaki şartları sağlamak gerekmektedir.

Sicile kayıt, ilgilinin Daire Başkanlığına yazılı olarak başvurması üzerine yapılır.

(2) Arabulucular siciline kaydedilebilmek için;

a) Türk vatandaşı olmak,

b) Mesleğinde en az beş yıllık kıdeme sahip hukuk fakültesi mezunu olmak,

c) Tam ehliyetli olmak,

ç) (Değişik: 12/10/2017-7036/25 md.) 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıldan fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile Devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık, gerçeğe aykırı bilirkişilik yapma, yalan tanıklık ve yalan yere yemin suçlarından mahkûm olmamak,

d) (Ek: 5/6/2017-KHK-691/9 md.; Aynen kabul: 31/1/2018-7069/9 md.) Terör örgütleriyle iltisaklı veya irtibatlı olmamak,

e) Arabuluculuk eğitimini tamamlamak ve Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak gerekir.

6325 Sayılı Arabuluculuk Kanununa göre arabuluculuk süreci başladıktan sonra ere ne kadar geçen süre, zamanaşımı ya da hak düşürücü sürelerin hesaplanmasında dikkate alınmamaktadır (Toprak, 2014, 8).

Çalışmada buraya kadar verilen bilgiler, arabuluculuk sürecinin sahip olduğu genel içeriği açıklamaya yöneliktir. Buradan sonraki kısımlarda yapılacak olan değerlendirmelerde ise iş hayatında arabuluculuğun yeri ve önemine ilişkin açıklamalar getirilmesi tasarlanmaktadır.

3. İŞ HAYATINDA ARABULUCUĞUN YERİ VE ÖNEMİ

Çalışmanın üçüncü bölümü iş hayatında arabuluculuğun yeri ve öneminin araştırılmasına ayrılmıştır. Yapılacak olan araştırmada insan kaynakları kavramı ve kapsamı, insan kaynaklarının gelişimi ve fonksiyonları, iş hayatı ve kapsamı, iş hayatının gelişiminde etkili olan faktörler, iş hayatını önemli hale getiren nedenler, iş hayatının özellikleri, iş hayatında insan kaynakları uygulamaları, iş hayatında insan kaynakları uygulamalarının etkileri ve önemi, iş hayatında yaşanan anlaşmazlıklar ve arabuluculuk ihtiyacı konularına yönelik açıklama getirilmektedir.

3.1. İnsan Kaynakları Kavramı ve Gelişimi

İnsan kaynakları denildiğinde akla işletmelerin hedeflerine ulaşmaları noktasında insanı en değerli varlık olarak görmesi ve kullanması gelmektedir (Tunçer, 2012, 207). Gelişen teknolojiyle birlikte iş hayatı içerisinde insanların niteliğine duyulan gereksinimin artması ile birlikte insan kaynakları kavramı giderek daha önemli bir yere sahip olmaktadır.

İşletmelerde çalışanların yeteneklerini geliştirmek, çalışanların ve işletmelerin daha verimli bir hale gelmelerini sağlamak, nitelikli çalışanları işletmede tutmak gibi önemli konular insan kaynaklarının kapsamında yer almaktadır. İşletmelerde insan kaynakları, işletmenin çalışan seçmesinden başlayarak sergilenen performansın değerlendirilmesine kadar olan süreçlerin tamamını içermektedir (Yıldız, 2013, 103). İnsan kaynaklarının bazı uygulamaların birleşimini içermesi nedeniyle geniş bir kapsamı olduğu söylenebilir.

İnsana yönelik tekil yaklaşımların yetersizliği, insana ilişkin olgu ve olayların bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Söz konusu çalışmaların yaygınlaşmasıyla birlikte, kurumların, çalışanlarına bakış açısı önemli oranda değişmiştir. Bu çerçevede, kurum çalışanları personel olarak değil, bir kaynak olarak nitelendirilmeye başlanmıştır (Yılmaz, 2007, 161). Bu ifadelerden hareketle dünyada

çalışanlara yönelik yaklaşımın değişmesinin zorunlu hale gelmesiyle birlikte insan kaynaklarının ortaya çıktığı ve gelişim gösterdiği yönünde değerlendirme yapılabilir.

İnsan kaynakları, işletmelerin stratejik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İşletme hedeflerine yönelik olarak ihtiyaç duyulan çalışanlar, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerin her birisi insan kaynakları kapsamında yer almaktadır (Coşkun, Kayar, 2011, 72). İşletmeler arasında artan rekabetle birlikte rakiplere karşı üstünlük kurulmasında insan kaynaklarının niteliği belirleyici olmaktadır. Bu durum insan kaynakları yönetimi yaklaşımını ortaya çıkarmıştır ve insan kaynakları yönetimi giderek daha fazla kabul gören bir hale gelmektedir.

Personel yönetimi ile kıyaslanınca, insan kaynakları yönetiminin gelişimi önemli bir yere sahiptir, çünkü insan kaynakları yönetimi anlayışı personel yönetiminin yerini almıştır. Bu karşılaştırma kapsamında yer alan hususlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 8: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırması

KULLANILAN TERİM	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İnsana bakışlar	İnsanlara üretime göre bakış söz konusudur.	İş ve üretime insan açısından bakmaktadır.
İşler ve üretimler	İnsanlar, iş ve üretimin araçlarından birisidir.	Üretim için olmazsa olmaz öge insandır.
Birey yaşamını algılamak	Bireyin yaşamı iş ve özel olarak ayrıdır.	Yaşam bütün, iş ise bunun bir parçasıdır.
Denetleme-değerlendirme	Dıştan kontrol vardır. İş standartları- performans ölçütü, hatayı bulma ve ayıklama söz konusudur.	İç kontrol, grup rehberliği, hatayı önleme ve yönlendirme yapma uygulanır.
Hizmet anlayışı hedefi	İnsan örgüt içindir.	Örgüt insan içindir.
İnsan konumları	Var olan konumunda bir durumdur.	İşleyen süreçtir.
Güdüleme aracı	Maddi ödül yoğunlukludur.	Manevi ödül vardır.
Disiplin	Katı ve cezalandırıcıdır.	Önleme yöneliktir.
Gelişme- Yetiştirme	Gerekirse mesleki ve hizmet içi eğitim verilir.	Kesintisiz iş başı yapıldığı için iş dışı geliştirmeler uygulanır.
Vizyon – Misyon	Örgüt ve birey farklı hedeflere odaklanır.	Örgüt ve bireyler hedefe birlikte odaklanırlar.
Yetki ve Sorumluluk	Dar ve kendi alanıyla ilgilidir.	Örgütün tüm eylemleriyle ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir.

Yapısal Model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiştir.
İletişim	Emir yukarıdan aşağıdır. Arz ise tersi yöndedir.	Ağırlıklı olarak informal iletişim vardır. Hızlı ve akıcıdır.
Bireyin İşe Yaklaşımı	İş geçim sağlayıcı olarak görülür.	İşin sosyal boyutu da vardır. Tüm süreçler insana yönelik bir etkinliktir.

Hatice Küçükönel, Vildan Korul, **Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2002), c. 4, s. 71.

Tablo 8’de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi insana bakış, iş ve üretim, yaşam algısı, denetleme, insanın konumu, hizmet anlayışı, vizyon, misyon, yetki, sorumluluk, iletişim, bireyin işe yaklaşımı konularında birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrım noktalarının sayısını artırmak mümkündür. Personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetiminin alması sebebiyle bu farklılıkların bilinmesi insan kaynaklarının gelişimi açısından önemlidir.

İnsan kaynakları, birey ve örgüt açısından pek çok faydalar içermektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tunçer, 2012, 209):

- i. Üretimi yükseltir.
- ii. Gereksiz harcamaları engeller.
- iii. İşe devamsızlıkları azaltır.
- iv. Örgütsel programların uygulanmasını gerçekleştirir.
- v. Zaman israfının önüne geçer.
- vi. İş tatminini artırır.
- vii. Motivasyonu yükseltir.
- viii. İnsan ilişkilerinin niteliğini geliştirir.
- ix. Çalışanları geliştirir.
- x. Piyasadaki nitelikli çalışanların işletmenin bünyesine katılımını gerçekleştirir.

- xi. Örgüt iklimini iyileştirir.
- xii. Daha iyi sonuçlar için teşvik eder ve cesaret verir.
- xiii. Sağlık ve güvenlik programları geliştirilir.
- xiv. Etkili iş planları oluşturulur.
- xv. Yüksek kaliteli üretim yapılmasını sağlar.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere insan kaynakları aracılığıyla pek çok fayda sağlanması mümkündür. Gelişen teknoloji ve artan rekabetin insan kaynaklarını giderek daha önemli hale getirmesinde bu ve benzeri kazanımların belirleyici konumda olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları, işletmelerin finansal performansları açısından belirleyici olmaktadır. İnsan kaynaklarının etkililik düzeyine göre finansal performans düzeyinin şekillenmesi beklenmektedir (Benligiray, Geylan, Duman, 2010, 61). Bu nedenle rekabetin çok yüksek olduğu günümüz koşullarında insan kaynakları merkezi bir konuma gelmiştir.

3.2. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları

İnsan kaynaklarının fonksiyonlarının işletmeden işletmeye göre farklılıklar gösteren bir yapıda olduğunun bilinmesi gerekir. İşletmelerde insan kaynakları birimleri, farklı fonksiyonlar icra etmektedir (Zaim, Polat, 2013, 38). Bu durum her bir insan kaynakları fonksiyonunu önemli bir araştırma konusu haline getirebilir.

İşletmelerde insan kaynakları kapsamındaki uygulamalar aracılığıyla hedeflere yönelik çaba gösterilirken insan kaynakları fonksiyonlarının etkileri etrafında gelişen süreçlerle karşılaşılması söz konusu olabilir. İnsan kaynakları fonksiyonları arasında planlama, seçme-yerleştirme, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, başarı planlama gibi fonksiyonlar yer almaktadır (Calp, 2016, 548).

İnsan kaynakları fonksiyonlarının sağladığı faydalara göre değerlendirilmesi durumunda ortaya aşağıdaki gibi bir tablo çıkmaktadır.

Tablo 9: İnsan Kaynakları Fonksiyonları Kapsamındaki Uygulamalar ve Faydaları

İnsan Kaynakları Uygulaması	Faydaları
İK planlama, Seçme ve Yerleştirme	İş gereklerini bütün boyutuyla verir. İK sayısından çok farklı yeteneklere sahip çalışanların örgüte kazandırılması gerekliliği üstünde durulmaktadır. İşinde başarılı insanların işe alınması sağlanır. İşletme beklentilerini karşılamayacak çalışanlara yapılan yatırım en aza indirgenir. Eğitim sayesinde geliştirilen yetkinlikle geliştirmesi zorlu olanın ayırt edilmesi sağlanır.
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanların işin başarımında en çok etkisi olduğu düşünülen bilgi, beceri ve özelliklere odaklanması sağlanır. Eğitim-geliştirme faaliyetlerinin örgüt değerleri/stratejileri ile uyumlu olması sağlanır. Sürekli rehber ve geri besleme yapılabilmesi adına sistemler meydana getirilir. Yetkinlik açığının kapatılması hedeflenir.
Performans Değerlendirme	Performans kıstaslarının açıkça ortaya konması sağlanır. Performans görüşmelerinin rahat geçmesi adına tarafların görüşmeye odaklanması sağlanır. Çalışanın işin başında davranışlarla alakalı bilgisinin olması sağlanır.
Başarı Planlama	Görevler için lazım gelen bilgiler, beceriler ve özelliğin net olarak ortaya konması sağlanır. Adayların işe hazırlığı noktasında değerlendirme için yöntemler sağlar. Yetkinlik açığının giderilmesi adına eğitim-gelişim planına odaklanılır. Örgütün yüksek potansiyele sahip çalışan belirlemesine imkân tanınır.

C. Nehir Akşirin Borluk, **Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü**, (Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, 2015), 7.

Tablo 9’da görüldüğü üzere insan kaynakları planlama seçme ve yerleştirme kapsamında başarılı çalışanların iletmede yer alması, yetkinliklerin geliştirilmesi ve doğru çalışanlara yatırım yapılması şeklinde faydalar elde edilmektedir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu kapsamında değerler uyumu sağlanmakta, çalışanların ilgi alanlarına yönelik yetkinlik kazanmaları gerçekleşmekte ve işletmenin eksik kaldığı alanlarda yetkinlik sahibi haline gelmeleri söz konusu olmaktadır. Performans değerlendirme ile birlikte kriterler açıkça belirlenmekte, çalışanlardan beklentilerin hangi oranda karşılık bulduğu somut olarak ortaya koyulmaktadır. Başarı planlama kapsamında ise yetkinlik açıkları giderilmekte, yüksek potansiyele sahip çalışanların

belirlenmesi gerçekleşmektedir. Tüm bunlar insan kaynakları fonksiyonlarının sağladığı faydaları göstermesi bakımından dikkate alınmalıdır.

3.3. İş Hayatı ve Kapsamı

İş hayatı açıklanırken sanayileşmeden önce ve sanayileşmeden sonra olacak şekilde değerlendirme yapılması gerekmektedir. “Sanayileşmeden önce çalışma hayatının temel dinamiklerine doğallığın egemen olduğu, ev ve iş yaşamının kesin çizgilerle birbirlerinden ayrılmadığı, çalışmanın doğal seyrinde devam ettiği bir eğilim göze çarparken sanayileşmeden sonra ise yapay bir çalışma sürecine girildiği görülmektedir” (Yüksel, 2014, 110). Görüldüğü üzere sanayi devriminin gerçekleşmesinin ardından iş hayatında köklü değişimler meydana gelmiştir.

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için var olduğundan bu yana çalışmak durumundadır. Son yüzyılda dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte insanın çalışmasına yönelik değişimler yaşanmış, iş hayatında daha fazla vakit geçirilmesi söz konusu olmuştur. İnsanların iş hayatında geçirdikleri zaman, sosyal hayatlarında geçirdikleri zamandan çok daha fazla olmaya başlamıştır. İş hayatı, insanın ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ilişkilerini de içermektedir (Ören, Yüksel, 2012, 36).

İş hayatı ve çalışma, insan hayatının merkezinde yer alan konulardan bir tanesidir. İnsanlar sahip oldukları inanç ve değerlerin yanı sıra istek ve ihtiyaçlarına göre çalışmaktadırlar. İş hayatı bu yönüyle insanlar için hayatın sürdürülebilir olmasını sağlayan bir faaliyetler bütünü olarak nitelendirilebilir (Samsun, 2017, 162). Bu yönüyle iş hayatı insanlık tarihi kadar eskidir.

Çalışanların iş hayatındaki yaklaşımlarını belirleyen unsurlar arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik, tutum, motivasyon gibi hususlardan bahsedilmesi mümkündür (Topgül, 2016, 220). İş hayatını belirleyen temel bir unsur olarak insan kaynakları uygulamaları çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıntılı biçimde araştırılacaktır.

İş ve aile dengesi, iş hayatının kapsamında yer verilmesi gereken temel konulardan bir tanesidir. İş ve aile dengesinin sahip olduğu içerik aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 10: İş Hayatı ve Aile Hayatı Dengesi

BELİRLEYİCİ	DENGE YAPISI	SONUÇLAR VE ETKİLER
<p>Çevresel</p> <ul style="list-style-type: none">- İş talebi- İş kültürleri- Ev talebi- Ev kültürü <p>Bireysel Faktörler</p> <ul style="list-style-type: none">- İşin oryantasyonu- Kişilik- Enerji- Kişisel kontrol ve başa çıkma yöntemleri- Cinsiyet- Yaş, kariyer evreleri	<p>Sübjektif</p> <ul style="list-style-type: none">- Denge merkezi- İş merkezli denge- İşin eve yayılımı- Evin işe yayılımı <p>Objektif</p> <ul style="list-style-type: none">- Mesai saati- Boş zaman <p>Ailenin rolü</p>	<p>İş Doyumları</p> <ul style="list-style-type: none">- Yaşamın doyumu- Ruhsal sağlık ve mutlu olma- Stres- İşte davranışlar- Evde davranışlar- İşteki diğer bireylere etki- Evdeki diğer bireylere etki

Seray Özen Kapız, **İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi** (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002) c. 4, s. 142.

Tablo 10'da görüldüğü üzere iş hayatında çevresel ve bireysel faktörlerin belirleyici rolleri bulunmaktadır. Aile hayatı ile iş hayatı arasında denge kurulması halinde yaşam doyumu artmakta, ruhsal sağlık ve mutluluk elde edilmektedir. Bu nedenle yoğun bir temponun etkili olduğu günümüz iş hayatında bireylerin iş-aile dengesini kurmaya yönelik çaba göstermeleri beklenmektedir.

İş hayatı, insanların zihinsel ve fiziksel açıdan içinde bulunduğu durum üzerinde etkisini göstermektedir. Bireyin statüsü ve toplumsal ilişkilerinin seyri de iş hayatı kapsamında yer alan konulardan bazılarıdır (Ören, Yüksel, 2012, 42). Bu yönüyle iş hayatı, insanlar tarafından sosyal, ekonomik ve psikolojik yönden varlığını hissettirmektedir denilebilir.

3.4. İş Hayatının Gelişiminde Etkili Olan Faktörler

Çalışanlara yönelik bakış açısının değişmesi iş hayatının gelişiminde etkili olan faktörlerden birisidir. İşverenler, çalışma hayatında çalışanların kendilerini daha

değerli hissetmelerine katkıda bulunmaya başlamış, topluma karşı olan sorumlulukları yerine getirir olmuşlardır (Gülmez, 2013, 75). Bu yaklaşım iş hayatının gelişiminde etkisini göstermiştir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş iş hayatının gelişiminde etkili olan faktörlerden bir tanesidir. Sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasındaki farklılıklar aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 11: Bilgi Toplumu ve Sanayi Toplumu Karşılaştırması

	SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
Periyot	Devasa fabrikalar çağı	Devasa beyin çağları
	Sanayi dünyası	Dijital dünyalar
	Erkeklerin dünyası	Herkesin dünyası
Mekan	Sanayi kentleri	Evrensel köy
	Toprak yerine fabrika	Fabrikalardan bürolara
Yapı Taşları	Atomlar	Baytlar
	Kitaplar	Görüntüler
	Kağıtlar	Tuşlar
	Çarklar	Çipler
Araçlar	Buhar makineleri	Uzay gemileri
	Makineler	Bilgisayarlar
	Makinelerin alt yapısı	Ar-Ge alt yapıları
	Makine	Fikirler ve buluşlar
	Telgraf ağları	Bilişim ağları
Biçim	Dev fabrikalar	Minyatür ofisler
	Hiyerarşik basamaklar	Network ağları
	İnsanın vücudu ve merkezi sinir sistemleri	Beyin-Sanal şebekeler
	Organik bağlar	Dijital bağlar
İçsel Eğilim	Sermaye birikimleri	Bilgilerin birikimleri
	Kapitalist sistem	Enformasyonelizmin ruhu
Tehditler	İşçiler ve işveren savaşları	Enformasyon savaşları
	Sanayi casusluğu	Silikon vadisinde casusluk

Sümevra Alpaslan, Rana Özen Kutaniş, **Sanayi Ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması** (Akademik İncelemeler Dergisi, 2007), c. 2, s. 59.

Tablo 11'deki bilgilere göre bilgi toplumuna geçiş yapılması ile birlikte yaşanan değişimler, sanayi toplumu dönemine göre farklılıkların ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Sanayi toplumu ile bilgi toplumu; periyot, mekan, yapı taşları, araçlar, biçim, içsel eğilim ve tehditler konularında farklılıklar içermektedir. Fikir ve buluş

gibi araçlardan yararlanılan bilgi toplumunda bilgi birikiminin yüksek olması gerekir. Bilgi toplumunda çalışanların niteliğinden daha fazla yararlanmanın gerekmesi yapılan karşılaştırmada öne çıkan temel husus olarak görünmektedir. Değinilen özellikler de bilgi toplumunda insan kaynağının önemini göstermenin yanında iş hayatının bu husus etrafındaki gelişimini yansıtmaktadır.

İnsanların iş hayatında daha fazla vakit geçirmeye başlaması, iş hayatını etkileyen faktörlerden birisidir. Bu durum iş hayatı ile günlük hayatın seyrini etkileyen bir yapıdadır. Çalışanların sosyal hayatlarında kısıtlamaların ortaya çıkması bu süreçle birlikte gözlenmeye başlamıştır. Örneğin yapılan işe dair gönderilen e-postaların mesai saatleri dışında da cevaplanması, iş hayatı ve özel hayat arasındaki dengenin zarar görmesine neden olmaktadır (Altunel, Kova, 2017, 218). Bu ve benzeri örnekleri iş hayatının insanların yaşamlarındaki yerini değiştiren birer gelişme olarak nitelendirilmeye müsaittir.

3.5. İş Hayatını Önemli Hale Getiren Nedenler

Yoğun rekabet ortamında çalışanların iş yaşam kalitesinin yüksek olması beklenmektedir. Çalışanlarda iş yaşam kalitesinin düşük olması, sergilenen performansın yetersiz düzeyde kalmasını beraberinde getirmektedir. İş yaşam kalitesinin ilişkili olduğu memnuniyet, motivasyon, deneyim, moral gibi gelişmeler iş hayatını önemli hale getiren faktörler arasındadır (Kılıç, Keklik, 2012, 148).

İş hayatının kalitesini etkileyen faktörler, iş hayatını önemli hale getiren faktörlerden birisidir. Bu kapsamda yer alan başlıca faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Erdem, Kaya, 2013, 140):

- i. Örgüt iklimi,
- ii. Örgüt kültürü,
- iii. Fiziksel çalışma koşulları,
- iv. Çalışma saatleri,
- v. Teknoloji kullanım düzeyi,
- vi. Yönetime katılım,

- vii. Ücret yönetimi,
- viii. Hizmet içi eğitim,
- ix. Kariyer yönetimi,
- x. İş güvencesi,
- xi. Özel yaşam dengesi,
- xii. Sendika faaliyetleri,
- xiii. Yöneticilerin yaklaşımı ve liderlik stili şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere işletmelerin kendilerine özgü yapıları, çalışanların kendileriyle ilgili özellikleri iş hayatının kalitesi özelinde iş hayatını önemli hale getirmektedir. İşletmelerin rakiplerine göre konumunu belirleme açısından etkisini gösteren bu hususlar, iş hayatının önem düzeyini artırmaktadır.

İşle ilgili süreçlerin yaşadığı değişim ve ortaya çıkan dinamik yapı, iş hayatının önemi kapsamında değerlendirilen konulardan bir tanesidir. Özellikle günümüzde mesleklerin, işe karşı yaklaşımların, iş yapma yöntemlerinin büyük bir hızla değişmesi söz konusudur (Selimoğlu, Biçen Yılmaz, 2009, 2). Bu durum iş hayatında yürütülen faaliyetleri önemli bir konuma getirmektedir. Çalışanların değişen koşullara uyum sağlamaları, iş hayatının seyrini etkileme potansiyeli sebebiyle önemli görülen konular arasında yer edinmiştir.

Kişilerarası ilişkilerin daha fazla gözlenmesi, günümüz iş hayatının ayırt edici yönlerinden birisidir. Buradan hareketle kişilerarası ilişkilerin niteliğini etkileyen hususlar aynı zamanda iş hayatını önemli hale getirmektedir. Örneğin aşağıdaki tablo üzerinde yer alan mobbingin etkileri/maliyetleri, iş hayatında kişilerarası ilişkilerin önemini gösteren bir yapıdadır.

Tablo 12: Mobbingin Maliyetleri

Etki Alanları	Psikolojik Maliyet	Ekonomik Maliyet
Birey	<ul style="list-style-type: none">-Stres-Duygusal problemler-Fiziksel problemler-Kaza-Sakatlık-Tecrit edilme-Ayrılık acısı-Meslek kimliği kaybı-Arkadaşlıkların kaybı-İntiharlar ya da cinayetler	<ul style="list-style-type: none">-İlaç maliyetleri-Terapilere gider-Hastane faturası-Kazaların maliyeti-Avukatlara giderler-İşsizliğin maliyeti-İş aramanın maliyetleri
Aile	<ul style="list-style-type: none">-Çaresizlik-Çatışma-Ayrılık veya boşanma acıları-Çocukların üzerindeki etki	<ul style="list-style-type: none">-Aile gelir kayıpları-Boşanma veya ayrılma maliyetleri-Terapilere ait maliyetler
Kuruluş	<ul style="list-style-type: none">-Anlaşmazlık-Hastalıklı işletme kültürleri-Moral düşüklüğü-Kısıtlı üretkenlik	<ul style="list-style-type: none">-Hastalığa bağlı izin artışı-Çalışan devir hızı artışı maliyetleri-İş kalitesinde düşüşler-Uzmanlığın kayıpları-Tazminat ödemeleri-İşsizliğin maliyeti-Davalara ait masraf-Erken emeklilik masrafı-İşgören maliyetlerinde artış
Toplum	<ul style="list-style-type: none">-Bireylerin mutsuzluğu-Politik kaygı olmaması	<ul style="list-style-type: none">-Sağlık ve sigorta masrafında artış-İşsizlik ve düşük kapasite kullanım maliyetleri-Kamunun yardımına olan talep artışı-Zihinsel sağlıkla alakalı ilgili programlara talepte artma-Malulen emeklilik talebindeki artmalar

Ebru Öztüm Tümer, **İşyerlerinde Psikolojik Taciz**, (Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2013), 32.

Tablo 12’de görüldüğü üzere iş hayatında uygulanan psikolojik tacizin neticesinde birey, aile, örgüt ve toplum düzeyinde maliyetler ortaya çıkmaktadır. İş hayatında yaşanan sorunların psikolojik ve ekonomik açıdan maliyetlerinin gözlenmesi, iş hayatının günümüzdeki önem düzeyini yansıtan bir yapıdadır. Yalnızca bir konuyla ilgili olarak bu kadar derin etkilerin ortaya çıkması, iş hayatında yaşananların insan hayatında belirleyici bir rolde olduğunu göstermekte ve günümüzde iş hayatının önemini anlatır niteliktedir.

İş hukuku, iş hayatının önemli konularından birisidir. Özellikle istihdam alanındaki konular iş hukukunun ilgi alanında öne çıkmaktadır. Sigortasız çalışma, kayıt dışı istihdam, toplu işten çıkarma gibi konular iş hukukunun ilgilendiği konular arasında yer alır (Çetin, 2014, 49). İş hayatının önemli kılan ekonomik ve hukuki konuların bir arada olabileceğini göstermesi bakımından bu bilgiler dikkate alınmalıdır. İş hayatının disiplinler arası bir konu niteliği taşıması değinilen hususlar aracılığıyla yapılabilecek çıkarımlar arasındadır.

3.6. İş Hayatının Özellikleri

İş hayatının özellikleri dönemlere göre değişmekte ve her dönemin kendisine özgü özellikleri öne çıkmaktadır. Bugünün koşullarında iş hayatının öne çıkan özelliği rekabetin yüksek olması ve çalışanların işletmeler için en değerli varlık olarak görülmeleridir. İş hayatı zihinsel ve fiziksel etkinlikleri içermektedir (Özaydın, Özdemir, 2014, 252). Çalışanların birden fazla açıdan iş hayatında yer alması iş hayatının özelliklerini önemli bir konuma getirmektedir.

Aşağıda iş hayatının diğer özellikleri sıralanmaktadır (Soysal, 2008, 6):

- i. İnsanların değer üretmesi hedeflenir.
- ii. Zihinsel ve fiziksel çaba gerektirir.
- iii. İnsan hayatına renk katar.
- iv. Ekonomik ve sosyal bir güç niteliği taşır.
- v. Maddi ve manevi doyum içerir.
- vi. Sosyal bir alandır.

- vii. İhtiyaçların karşılanmasına yönelik girişimleri içerir.
- viii. Bireyin ve örgütün kendisini geliştirmesine katkı sağlayan bir alan olarak görünmektedir.
- ix. Ürün ya da hizmet satın almaya yönelik süreçler bulunmaktadır.
- x. İnsan hayatının merkezinde yer alır.
- xi. Kalkınmaya öncü olur.

Görüldüğü üzere iş hayatının özellikleri, günümüz toplumundaki pek çok konuda etkisini göstermektedir. Modern toplumun özelliklerinin büyük bir kısmının iş hayatıyla ilgili olduğunu ortaya koyması bakımından değinilen özellikler ayrı ayrı önemlidir. İş hayatının özellikleri, aynı zamanda çalışanların ve işletmelerin ne şekilde davranmaları gerektiğine yönelik bilgiler içermektedir.

Kuşakların işle ilgili olan yaklaşımlarının farklı olması, iş hayatının özelliklerinden bir diğeridir. Kuşakların işle ilgili olan düşünceleri aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 13: Kuşaklara Göre İşle İlgili Özellikler

İŞİN ÖZELLİĞİ	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI	Z KUŞAĞI
İş Etiği	Dengeliklik	Heveslilik	Gerçekçilik
İş Hususunda Görüşler	İş meydan okumaktır.	İşte farklılık yaratmalıdır.	İş heves ve enerjiyle yapılır.
Kişisel Özellik	Kolay, esneklik sağlayan, bireysel, girişimci ruhlu, yaşamın kalitesiyle alakalıdır.	Siyasi bilinç var, beklenti yüksek, takım üyesi, farklılığa anlayışlı, kendisine güvenen, meydan okumaya açıktır.	Teknolojiye ilgili, erken olgunlaşır, şımarık, güçlü, riske karşı korunmaktadır.
İşle Alakalı Özellik	-İşyeri politikalarını benimser -Çalışanlar fazla bağlılık gösterir -Çok fazla görevi birlikte yapabilir -Eşit sorumluluktan yanadır -Proje bazlı çalışma	-Nedenleri bilmeyi ister -Toplumda övülmek ister -İş yerinin eğlenceli olmasını ister -Para güdülemez -Anlık sorumlu olmak ister	-Üretken ve işbirliği içerisinde olmak ister -Zorlu çevre, sosyal ve ekonomi sorununu çözmek durumundadır

	-İşin unvanından ziyade sorumluluğa verilen önem ön plandadır -Güç yapılarını sever -Otoriteyle uyumludur	-Sınırlı süreli hedeflerle verimli olur -İşin ve yaşamın dengesine önem verir -Serbest olmak ister otoritenin baskısından sıkılır	-Kendisini yönlendirebilir -Bilgiyi çok hızlı işleyebilir -Daha zekidir
--	---	--	---

Canan Çetin, Serol Karalar, **X, Y Ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü Ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma**, (Yönetim Bilimleri Dergisi, 2016), c. 14, s. 163.

Tablo 13'te görüldüğü üzere kuşakların işle ilgili özellikleri birbirinden kayda değer farklılıklar içermektedir. X kuşağının işle ilgili özellikleri işyeri politikalarını sevmeye, işgörene bağlı olma, güç yapılarından hoşlanma, otoriteye karşı uyumlu bir yaklaşımı benimsemesi şeklinde sıralanmaktadır. Y kuşağı işle ilgili sorumluluk almayı istemekte, yeteneklerine güvenmekte, uzun süreli bir şekilde işyerinde çalışmayı istememektedir. Z kuşağı ise bilgiyi çok daha hızlı bir şekilde işlemektedir. Kuşakların büyüdüğü dönemlerin koşulları işle ilgili düşünce ve yaklaşımlarının şekillenmesinde etkili olmaktadır.

İş hayatında insana yapılan yatırımlar artmaktadır (Ören, Yüksel, 2012, 55). Çalışanların nitelik ve yeteneklerine duyulan ihtiyacın artmasıyla birlikte işletmeler insan kaynaklarına daha fazla yatırım yapmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Günümüz iş hayatının özelliklerini yansıtması sebebiyle insana yapılan yatırımlar önemli bir yere sahiptir.

3.7. İş Hayatında İnsan Kaynakları Uygulamaları

İş hayatında insan kaynakları uygulamalarının etkinliği, işletmenin hedefleri ile örgütlerin hedefleri arasında bütünlük sağlanmasına göre belirlenmektedir (Soysal, 2008, 9). Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları, iş hayatında önemli roller üstlenmekte hem bireyler hem de örgütler açısından öncelikli konular arasında yer almaktadır. Rekabet düzeyinin sürekli arttığı günümüz koşullarında bu hususun önemi daha da artmaktadır.

Stratejik açıdan öne çıkan insan kaynakları uygulamaları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 14: Stratejik İnsan Kaynakları Faaliyetleri

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETİ	
İnsan kaynakları felsefesi: Tanımlanabilmiş örgüt değerleri ve kültürü	Bireye ne şekilde davranılması gerektiğini ifade etmektir.
İnsan kaynakları politikası: Paylaşılmış olan değerlerin ifade edilmesi	Bireylerle alakalı iş konusunda insan kaynağı programına kılavuzluk etmektedir.
İK programı: İnsan kaynakları stratejisi dahilinde nitelendirilen konulardır	Bireylerle alakalı ana iş konularını göstermek suretiyle konularla alakalı değişime ait çabalar düzenlenir
İK faaliyeti: Liderlik, yöneticilik veya aktif görev tanımlarıdır	İhtiyaç duyulmakta olan rollerin biçimlerini harekete geçirmektedir
İK metotları: Faaliyetlerin formüle edilmesi ve yürütülmesi işlemleridir	Bu tür faaliyetlerin nasıl başarılması gerektiğini ifade etmektedir

Öznur Yavan, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı*, (Akademik Bakış Dergisi, 2012), 11.

Tablo 14'teki bilgilere göre stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışında felsefe, politika, program, faaliyet ve metotlar açısından özgün süreçlerden bahsedilmesi mümkündür. İnsan kaynakları felsefesinde örgüt kültürü tanımlanır ve çalışanlara nasıl davranılacağı hakkında bilgiler yer alır. İnsan kaynakları politikaları, paylaşılan değerleri ifade etmekte, iş konuları ve insan kaynakları programlarına kılavuz olma görevini yerine getirmektedir. İnsanlarla ilişkili konularda yaşanan değişimlerin düzenlenmesi ise insan kaynakları programları kapsamında yer almaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerinde yönetimle ilgili görevler tanımlanır ve ihtiyaç olan rol biçimleri harekete geçirilir. İnsan kaynakları metotları ise diğer faaliyetleri yürütme ile görevlidir ve faaliyetlerin nasıl yerine getirildiğini açıklamaktadır. Tüm bunların bir araya gelmesi iş hayatında stratejik insan kaynakları uygulamalarının geniş kapsamını ortaya koymaktadır.

İş hayatını yalnızca ekonomik açıdan kazanç sağlama şeklinde ele almak doğru değildir. Birey ve toplum arasında bütünleşmenin sağlanması, toplumda bir rol edinilmesi, saygınlık kazanılması gibi süreçlerde iş hayatı kendisini göstermektedir (Erdem, Kaya, 2013, 135). İş hayatında insan kaynakları uygulamalarının niteliği, çalışanların bu konularda elde edeceği kazanımların şekillenmesinde etkili olmaktadır.

3.8. İş Hayatında İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkileri ve Önemi

İnsan hayatının temelini oluşturan iş ve aile, denge sağlanması gereken iki alanı ifade etmektedir. Son yıllarda insanların iş ve aile hayatında çatışma yaşama sıklıklarının arttığı bilinmektedir (Arslan, 2012, 101). Böyle bir durum insanların hayatlarının seyrini ve mutluluk durumları üzerinde etkisini göstermektedir. İş hayatında insan kaynakları uygulamalarına göre iş hayatı ile aile hayatı arasında denge sağlanması mümkün olmaktadır.

İş hayatında insan kaynakları uygulamalarının etkileri ve önemi insan kaynakları fonksiyonlarına göre aşağıdaki tabloda olduğu gibi açıklanmaktadır.

Tablo 15: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkileri

İNSAN KAYNAKLARININ GÖREVLERİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI
İşe almak	-İşin yönetilmesi -İlerde çalışacakların seçilmesi ve test uygulanması -Yaş piramidine dikkat edilmesi
Eğitimler	-Nitelikli eğitim -Değişime uyumu olan eğitimler -İnsan kaynakları kadrosunun eğitimi
Ücretler	-Verimlilik ve performansa dayalı bireyselleştirilmiş ücretler -Değere dayandırılmış motivasyon -İş güvenliğinin sağlanması
İletişim	-Örgütün kültürü -Sosyokültürel anket -İmajlar, iletişim/logo -Örgüt içi iletişimler
Geliştirme	-Fonksiyonel ve mesleki hareket -İşe yerleştirmek ve emeklilik -Sosyal plan, işle alakalı fonlar
Karar Almak	-Katılımcı yaklaşım -Kalite çemberleri -Geliştirme grubu -Projenin yönetilmesi
Değerlendirmek	-Başarının değerlendirmesi -Görevlerin yeniden değerlendirmesi -Deneysel riskin değerlendirilmesi

Mehmet İnce, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri Ve İşletmelerde Bir Uygulama**, (Konya: Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 63.

Tablo 15'teki bilgiler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etki alanlarını göstermektedir. İşe alım sürecinde belirlenen işin yönetilmesi, yaş piramitlerine dikkat edilmesi, işletmede çalışacak olan bireylerin seçilmesi gibi gelişmeler gözlenmektedir. Eğitim alanında çalışanlara nitelikli eğitim verilmesi, değişime uyumlu bir şekilde eğitim sürecinin ilerletilmesi, insan kaynakları yönetimi kadrolarının eğitilmesi gibi etkiler vardır. Ücret başlığında verimliliğe ve performansa göre bireyselleştirilmiş ücret uygulaması yer almaktadır. Bunun yanı sıra değerlere dayalı motivasyon ve iş güvenliğinin sağlanması gerekmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel iletişim, sosyo-kültürel anketler, imaj-iletişim-logo açısından gözlenen etkiler ise iletişim alanını meydana getirmektedir. Gelişim kapsamında mesleki hareketlilikler gözlenmekte, işe yerleştirme uygulamaları yapılmakta, ulusal fonlar düzenlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin etkilerinden birisi de karar alma alanındadır. Katılımcı yaklaşımla işlerin yürütülmesi, kalite çemberlerinin oluşturulması, proje yönetiminin yapılması gibi konulardaki etkiler karar alma alanı kapsamındadır. Değerlendirme başlığı altında ise çalışanların performans ve başarıları değerlendirilir. Bu alanda aynı zamanda görevlerin yeniden belirlenmesi ve deneysel risk değerlendirmelerinin yapılması işlemleri gerçekleştirilmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları, işletmelerde yetkinlik modellerinin belirlenmesi ile ilgili süreçlerde etkisini göstermektedir. Bu noktada yetkinlik modellerinin işle ilgili olarak bilgi ve becerilerin belirlenmesinde etkili olması söz konusudur (Akşirin Borluk, 2015, 4).

3.9. İş Hayatında Yaşanan Anlaşmazlıklar ve Arabuluculuk İhtiyacı

İş hayatında yaşanan anlaşmazlıklar, çoğunlukla işçi ve işverenler arasında yaşanan anlaşmazlıklar şeklinde kendisini göstermektedir. Haliyle iş hayatında anlaşmazlıkların çözülmesi noktasında işçilerle işverenler arasında arabuluculuk mekanizmasının işler hale getirilmesi için çaba gösterilmesi söz konusudur.

İş davalarıyla ilgili istatistiki veriler, iş hayatında yaşanan anlaşmazlıklarda arabuluculuk ihtiyacını açıklamada yardımcı verilerin başında gelmektedir. Buna göre konuyla ilgili bazı veriler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 16: İş Hayatında Arabuluculuk İhtiyacıyla İlgili Bazı Veriler

KONULAR	RAKAMLAR
İş yerleri	1,75 milyon
Hakimler	376 kişi
Sosyal güvenlik mahkemesi hakimleri	50
İş mahkemesi hakimleri	320
İş mahkemesi sıfatıyla görev yapan asliye hukuk hakimlerinin sayıları	514
2010 yılındaki iş davası sonuçlandırma ortalaması	466
2011 yılındaki iş davası sonuçlandırma ortalaması	488
2012 yılındaki iş davası sonuçlandırma ortalaması	483
2013 yılındaki iş davası sonuçlandırma ortalaması	381
2014 yılındaki iş davası sonuçlandırma ortalaması	417
2015 yılındaki iş davası sonuçlandırma ortalaması	431
2016 yılındaki iş davası sonuçlandırma ortalaması	434
Dava sonucu almada geçirilen ortalama günler	451

Murat Özveri, **Zorunlu Arabuluculuk Ve Sineği Sağır Etmek**, (<http://www.thesis.org.tr/assets/view/userfile/ZORUNLU%20ARABULUCULUK.pdf> [22.05.2019]), 16.

Tablo 16’da görüldüğü üzere Türkiye’de işle ilgili anlaşmazlıklar sonucunda açılan iş davalarının sonuçlanması oldukça uzun sürmektedir. Yaklaşık bir buçuk yıl süren davalarda taraflar, beklemenin ötesinde sürece olan inançlarını yitirme noktasına gelmektedir. İşçilerin ve işverenlerin adalet sistemine olan inancının sarsılmasına neden olan bu durum adalet sistemi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. 2010 yılından bu yana gelişen süreçte ulaşılan veriler iş davalarının ortalama 450 gün sürdüğünü ortaya koymaktadır. Bu da anlaşmazlıkların çözümü için çok zaman

geçtiğini göstermektedir. İş hayatında arabuluculuk ihtiyacının ortaya çıkmasında iş davalarının bu kadar uzun sürmesinin etkisi büyüktür. Arabuluculuk sistemi ile birlikte çok daha kısa sürelerde sonuca ulaşılabilecek olması, iş hayatında arabuluculuk yöntemine duyulan gereksinimin temelini oluşturmaktadır.

İş hayatında yaşanan uyuşmazlıklarda arabuluculuğa duyulan ihtiyaç kapsamında arabuluculuğun temel prensiplerinin belirleyici bir rolü vardır. Bu prensipler aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 2: İş Hayatında Arabuluculuk ve Prensipler

Walter Willibald, Splinter Dirk, Pusch Ulrike. “Arabuluculuk Temel Kılavuzu”. https://yuva.org.tr/doc/YUVA_Mediation_TR_LowRes.pdf [07.08.2019].,s.14

Şekil 2’de görüldüğü üzere iş hayatındaki uyuşmazlıklar ve arabuluculuk ihtiyacı konusunda arabuluculuğun tarafsız olma, tüm tarafları gözetme, hür iradeye sahip olma, gizlilik esaslı hareket etme, bakış açısını değiştirme, doğru yerine anlamının

peşinden gitme, kazan-kazan çözümleri ortaya koyma prensiplerinin varlığına gereksinim duyulmaktadır.

Zorunlu arabuluculuk süreci, işçiler ve işverenler arasında kullanılmakta ve toplamda üç hafta içerisinde sonlandırılmaktadır. Üç hafta sürenin zorunlu hallerde bir hafta daha uzatılması söz konusu olmaktadır. İş hayatında yaşanan anlaşmazlıkların neticesinde ortaya çıkan arabuluculuk ihtiyacı, arabulucunun taraflarla olan görüşmelerine göre gelişim göstermektedir. Arabulucu, taraflarla olan görüşmelerin neticesini arabuluculuk bürosuna bildirmekle görevlidir (Türkay, 2018, 22).

İş uyuşmazlıklarının, iş sözleşmesinden, mevzuat hükümlerinden veya toplu iş sözleşmesinden ortaya çıkan bir hakkın ihlal edilmesi ya da taraflar arasında oluşacak yeni çalışma koşullarının düzenlenmesi esnasında meydana gelebileceği ifade edilebilir (Kor, 2018, 8). İş hayatında yaşanan anlaşmazlıklar ve arabuluculuk ihtiyacının ortaya çıkışında anlaşmazlıkların içeriğine yönelik bilgiler içermesi sebebiyle bu ifadeler dikkate alınmalıdır.

Çok sayıda faktörün etkili olduğu iş hayatında anlaşmazlıkların ortaya çıkmasında da farklı faktörlerin etkisi kendisini gösterebilir. Arabuluculuk ihtiyacı açısından iş hayatındaki anlaşmazlıklar değerlendirildiğinde esas sorunun davaların uzun sürmesi olduğu söylenebilir. Mahkemelerin çözüme ulaşmasının oldukça uzun sürmesi hem tarafları yıpratmakta hem de adalete olan inançlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Böylece iş hayatındaki anlaşmazlıkları çözüme ulaştırabilmek için arabuluculuk ihtiyacının belirgin bir biçimde ortaya çıktığı söylenebilir. Bunun yanı sıra son yıllarda iş hayatındaki anlaşmazlıkların sayısının önemli ölçüde artış göstermesi de arabuluculuk ihtiyacının belirginleşmesinde etkili olmuştur (Kurt, 2018, 425).

İş hayatında arabuluculuğun kullanılmasında arabuluculuğun hukuki açıdan sahip olduğu bazı niteliklerin etkili olduğu bilinmektedir. Bu nitelikler 6325 sayılı Kanunda arabulucuya başvuru konusunda tarafların iradi ve eşit olmaları, arabuluculuk sürecinin gizlilik esasına dayanması, beyan ve belgelerin kullanımının dahi yasak olması, taraflarla görüşülmesi ve iletişim kurulması şeklinde belirtilmektedir (6325 Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu, 2012, 2-3). Sıralanan niteliklerin iş hayatındaki uyuşmazlıklarda arabuluculuğun tercih edilmesinde etkili faktörler olduğu yönünde bir çıkarım yapılması mümkündür.

Arabuluculuk yöntemi, özel hukukla ilgili konularda kullanılmaya müsait bir alternatif çözüm yöntemidir. İş hayatında yaşanan uyuşmazlıklar ve çatışmaların çözülmesi noktasında öncelikle yargıya alternatif bir yol geliştirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca arabuluculuğun işle ilgili uyuşmazlıklarda kullanımı ile birlikte yargı yükünün hafifletilmesi amaçlanmaktadır. Türkiye gibi nüfusun arttığı ve mahkemelerde iş yükünün giderek yükseldiği bir ülkede arabuluculuk yönteminin kullanılmasının karşılıklı fayda sağlaması beklenmektedir. Mahkemelerin uzun sürmesi sebebiyle işle ilgili uyuşmazlıklarda arabuluculuk kullanımı ayrıca önemli olmaktadır.

Çalışmada buraya kadar verilen bilgiler iş hayatının yapısını ve iş hayatında arabuluculuk ihtiyacının içeriğini açıklamaya yönelik olmuştur. Buradan sonraki kısımlarda yapılacak olan incelemede ise iş uyuşmazlıklarında dava koşulu olarak arabuluculuk hakkında incelemeler yapılmaktadır.

4. İŞ UYUŞMAZLIKLARINDA DAVA KOŞULU OLARAK ARABULUCULUK

Çalışmanın dördüncü bölümü iş uyuşmazlıklarında dava koşulu olarak arabuluculuk konusunun araştırılmasına ayrılmıştır. Bu amaçla yapılacak olan incelemede dava koşulu olarak arabuluculuğun iş hayatındaki uyuşmazlık ve çatışmaları çözmedeki etkileri, iş hayatında çalışanlara ve işverenlere ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik etkileri, arabuluculuk süreci sonucunda tarafların uzlaşmaya varmaları ve uzlaşamamalarının sonuçları, arabuluculuğa tabi olan iş uyuşmazlıkları konuları anlatılacak ve iş uyuşmazlıklarında dava koşulu olarak arabuluculuğa ilişkin örnek yargı kararları incelenecektir. Çalışmanın temel amaçlarının gerçekleştirilmesi bakımından bu kısımdaki araştırmanın belirleyici yönde etkiler ortaya koyması beklenmektedir.

4.1. Dava Koşulu Olarak Arabuluculuğun İş Hayatındaki Uyuşmazlık ve Çatışmaları Çözmedeki Etkileri

7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ile birlikte iş uyuşmazlıklarında arabuluculuk konusunda birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Yargının iş yükünün fazla olmasına paralel olarak hızlı bir biçimde işlememesi sebebiyle uyuşmazlıkların çözümünde yargı dışındaki seçeneklerin değerlendirilmesi eğilimi bulunmaktadır (Ekmekçi, Özkes, Atalı, 2018, 111). İş hayatındaki uyuşmazlıkların arabuluculuk ile çözülmesini de bu açıdan değerlendirmekte fayda vardır.

İş Mahkemeleri Kanunu ve arabuluculuk konusundaki tasarının yasalaşmasında iş davalarının sonuçlanma sürelerinin oldukça uzun olması etkili olmuştur. 2010 yılından bu yana iş davalarının sonuçlanma sürelerinin ortalamasına bakıldığında davaların ortalama 450 gün içerisinde sonuçlandığı görülmüştür (Özveri, 2019, 16). Bu nedenle arabuluculuğun iş hayatındaki uyuşmazlıkları çözüme süreçleri hızlandırıcı etkisine ihtiyaç duyulmaktadır. Esasında arabuluculuğun bu niteliği sadece iş hayatıyla ilgili uyuşmazlıklarla sınırlı değildir. Arabuluculuk, hızlı çözüm getirmesi sebebiyle tercih edilen bir alternatif çözüm yöntemidir.

Nüfusun çoğalması ve işle ilgili uyuşmazlıkların artmasına paralel olarak iş mahkemelerinin de iş yükü aynı nispetle artmıştır (Kurt, 2018, 405). Böylece iş hayatındaki uyuşmazlıkların çözümü için arabuluculuk gibi mahkemelere alternatif yöntemlere ihtiyaç duyulması söz konusu olmuştur. Arabuluculuğun tarafsız bir biçimde iki tarafın da yararına olacak şekilde çözümler getirecek nitelikte olması, iş hayatındaki uyuşmazlık ve çatışmaların çözümünde arabuluculuğu daha fazla tercih edilir bir noktaya getirmiştir.

İş hayatındaki uyuşmazlık ve çatışmaların çözülmesinde arabuluculuğun kullanımına dair değinilmesi gereken konulardan birisi de arabulucu konumundaki kişinin hak ve sorumluluklarıdır. Arabulucunun başlıca hak ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kaplan Güler, 2014, 62-63):

- i. Arabuluculuk unvanını kullanma,
- ii. Arabuluculuk sürecinde ücret ve masrafları isteme,
- iii. Taraflarla ayrı ayrı ya da birlikte görüşmeler gerçekleştirme,
- iv. Uyuşmazlık içindeki taraflarla iletişim kurma,
- v. Görevini yerine getirirken tarafsız bir biçimde hareket etme,
- vi. Arabuluculuk görevini bizzat yerine getirme,
- vii. Reklam yasağı kuralına uygun bir şekilde davranma,
- viii. Uyuşmazlığa konu olan hususlara dair sırları saklama,
- ix. Sürecin ilerleyişine dair taraflara bilgi vermek suretiyle tarafları aydınlatma,
- x. Arabuluculuk sürecinde taraflar tarafından verilen belgeleri muhafaza etme,
- xi. Arabuluculuk aidatını ödeme,
- xii. Arabuluculuk görevini bağımsız bir şekilde yapma,
- xiii. Tanıklıktan çekilmedir.

Görüldüğü üzere arabulucu konumundaki kişilerin uyuşmazlıkların çözülmesi noktasında belirli sorumlulukları yerine getirmesi gerekir. Ayrıca arabulucunun çözüme ulaşmada birtakım haklarının olduğu ve bunları kullanabileceği söylenebilir. Arabuluculuk yapmaya hak kazanmış olan bireylerin aynı zamanda belirli hak ve sorumluluklar eşliğinde görevini yerine getirmesi gerektiğini göstermesi bakımından değinilen hususlar ayrı ayrı önem taşımaktadır.

İşle ilgili uyuşmazlıkların ve çatışmaların çözülmesinde arabuluculuk anlaşmalarına karşı olan yaklaşım gerek hızlı çözüm getirilmesi gerekse tarafların kazan-kazan ilişkisine göre bir araya gelmesi sebebiyle olumlu yönde seyretmektedir. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından arabuluculuk anlaşmaları mahkeme kararı niteliğinde kabul edilmektedir. İş hayatındaki uyuşmazlıkların çözülmesi için arabuluculuğun kullanılması ve tarafların anlaşmaya varması ile birlikte arabuluculuk anlaşma tutanağı mahkeme kararı niteliğinde sayılmaktadır (Türkay, 2018, 26).

Uyuşmazlıkların mahkemede/hakemde çözülmesi ile arabuluculuk yöntemi ile çözülmesi durumunda ortaya çıkan gelişmelerin karşılaştırılması aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 17: Arabuluculukla Çözüm ve Mahkemede Çözüm Karşılaştırması

UYUŞMAZLIKLARIN MAHKEME YA DA HAKEM ARACILIĞI İLE ÇÖZÜLMESİ	UYUŞMAZLIKLARIN ALTERNATİF UYUŞMAZLIK YA DA ARABULUCUYLA ÇÖZÜLMESİ
Karar vericiler işlevseldir.	Arabulucu tavsiye edicidir, taraflar işlevseldir.
Kararların verilmesi söz konusudur.	Arabulucu çözüm sunar, tavsiyeler söz konusudur.
Yasalar ve/veya hukuk yönetmektedir. Kazanç ya da kayıp üstüne kuruludur. Delillerin toplandığı ve yasal prosedürlerin uygulandığı modeldir.	Tarafların ikisi de kazanabilir. Kazan-kazan modelinin olduğu tek seçenektir.
Geçmişteki sorunların tespiti söz konusudur. Geçmişle alakalı problem çözülür. Ancak gelecekle ya hiç ilgilenilmez ya da çok sınırlıdır.	Yalnızca geçmişle ilgilenmez. Buna ek olarak geleceğe ve ortak çıkarılara da bakılır.
Hakemler genelde üretken olmaz.	Arabulucular pastanın büyütülmesi için taraflara yardımcı olmaktadır. Karşılıklı olarak faydalar gözetilir.

Hak yönünde ve soruna odaklı süreçlerdir.	Menfaatler ve sonuca odaklı süreçlerdir.
Fazla zaman gerekir. En iyi durumda bir yıl civarı sürer. Bazen bu süre üç – dört katına çıkabilir.	Hızlıdır. Arabulucunun devreye girmesi üç ay ya da bu süreden az daha uzundur.
Pahalıdır.	Masraflar düşüktür.
New York Konvansiyonuna göre hakemin kararı icra edilirdir.	Arabulucunun tavsiyesi icra edilebilir değildir. Bağlayıcılığı sözleşmeye bağlıdır. Bu ancak sözleşme ile mümkün olur.

Vedat Ahsen Coşar, Dünyada Arabuluculuk Uygulamaları Konferansı, (Ankara: 2011), 14.

Tablo 17’de görüldüğü üzere uyuşmazlıkların arabuluculuk ile çözülmesi durumunda tavsiye verici ve çözücü fonksiyonlar ön plana çıkmaktadır. Mahkemede/hakemde çözüm getirilmesi ise karar verici fonksiyonuyla ön plana çıkmaktadır. Arabuluculuk yönteminde ticari yönün galip gelmesine vurgu yapılması, iş hayatındaki uyuşmazlıkların çözümünde arabuluculuğun kullanılmasının etkilerine dair en önemli noktalardan bir tanesidir. Arabuluculuğun masrafının mahkemede çözüme göre daha düşük olması, uyuşmazlıkların çözümünde arabuluculuğun tercih edilmesinde etkili unsurlardan birisidir. Arabuluculuk yöntemi ile birlikte tarafların yararına olacak şekilde yaratıcı çözümlerin getirilmesi mümkün olduğu için iş hayatındaki uyuşmazlıkların çözümünde arabuluculuğun olumlu katkıları ile karşılaşılması söz konusu olmaktadır.

Arabuluculuğun iş hayatındaki uyuşmazlıkları çözmedeki etkisi konusunda Yargıtay tarafından verilen emsal kararlar bulunmaktadır. Bunlardan birisi şu şekildedir: Tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edemeyecekleri bir zamanda uyuşmazlık konusu olmadan ve işçinin başvurusu bulunmadan ibra niteliğinde arabuluculuk tutanağı düzenlenmiştir. Alınan bu ibra niteliğindeki tutanak, tarih ve içeriği itibari ile arabuluculuğa ve niteliği itibari ile de cebri icraya elverişli değildir. İşçinin başvurusu olmadan ibra niteliğinde arabuluculuk tutanağının düzenlendiğinin tespit edildiği davada dosyadaki anlaşma belgesine icra edilebilirlik şerhi verilmemesi gerektiği gözetilmiş, yerel mahkeme davayı reddetmiştir. Yargıtay’a gelen bu dosyada yerel mahkemenin kararı oybirliğiyle onanmıştır (Yargıtay, [10.11.2019]). Arabuluculuğun iş hayatındaki uyuşmazlıkları çözmesi noktasında yerine getirilmesi gereken prosedürlerin önemine dikkat çekilmektedir.

Bu noktada icra edilebilirlik şerhinin ne olduğunu da kısaca açıklamak gerekmektedir. 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu 18. Maddesinde icra edilebilirlik şerhine yer verilmiştir. Kanuna göre, arabuluculuk faaliyeti sonunda varılan anlaşmanın kapsamı taraflarca belirlenir; anlaşma belgesi düzenlenmesi hâlinde bu belge taraflar ve arabulucu tarafından imzalanır. Taraflar arabuluculuk faaliyeti sonunda bir anlaşmaya varırlarsa, bu anlaşma belgesinin icra edilebilirliğine ilişkin şerh verilmesini talep edebilirler. Bu şerhi içeren anlaşma, ilam niteliğinde belge sayılır. Taraflar ve avukatları ile arabulucunun birlikte imzaladıkları anlaşma belgesi, icra edilebilirlik şerhi aranmaksızın ilam niteliğinde belge sayılır (6325 Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu, 2012, 6).

İşle ilgili olan uyuşmazlık ve çatışmalarda arabuluculuk yönteminin kullanılması konusunda dava açılmadan önce ya da dava devam ederken arabulucuya başvurma yönünde karar alınması mümkündür. 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanununa göre uyuşmazlık içerisindeki taraflardan birisinin arabuluculuğa dair başvuru teklifinin ardından 30 gün içerisinde yanıt alınması gerekmektedir. 30 gün içinde arabuluculuğa dair olumlu bir yanıt gelmezse teklif kabul edilmemiş, reddedilmiş sayılmaktadır (Erdoğan, Erzurumlu, 2016, 20).

Arabuluculuğun iş hayatındaki uyuşmazlığı çözmedeki etkileri kapsamında değerlendirilen bir başka emsal kararda davacı; iş sözleşmesini haklı sebeple feshettiğini ileri sürerek, kıdem tazminatı ile eşit davranma ilkesine aykırılık nedeniyle tazminat, fazla çalışma ve ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının hüküm altına alınmasını isterken davalı bildirimlessiz şekilde işten ayrılma olduğunu ve şirkete ihbar tazminatı hakkı doğduğunu belirtmektedir. İlk Derece Mahkemesi tarafından alınan kararda davacının arabuluculuk şartlarını yerine getirmediği belirtilmiş ve bu nedenle mahkeme tarafından istinaf başvurusunun esastan reddi yönünde karar verilmiştir. Yargıtay tarafından Zorunlu Arabuluculuk Tutanağının yönetmelik tarihinden önce düzenlendiği belirtilmiş ve İlk Derece Mahkemesi tarafından alınan kararın bozulması gerektiği kararına varılmıştır. Sonuç olarak Temyiz olunan İlk Derece Mahkemesi kararının ve bu karara karşı istinaf başvurusunu esastan reddeden Bölge Adliye Mahkemesi kararının, yukarıda yazılı sebepten dolayı bozularak ortadan kaldırılmasına, dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin ise kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, peşin alınan temyiz karar harcının istek halinde ilgiliye iadesine karar verilmesi şeklinde karar

alınmıştır (Yargıtay 22. HD, 2019/4419E., 2019/11594K. [17.11.2019]). Yargıtay tarafından verilen kararda arabuluculuğa hangi konularda başvurulduğuyla ilgili yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önceki dönemlerde taraflardan kaynaklanmayan durumların göz önünde bulundurulması gerektiği kararın gerekçesi olarak ön plana çıkmaktadır.

Türkiye'de arabuluculuğun alternatif bir uyuşmazlık yöntemi olarak kullanılma düzeyine ilişkin veriler aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir. Tabloda resmi arabuluculuk çalışmalarıyla ilgili veriler yer almaktadır.

Tablo 18: Türkiye'de Resmi Arabuluculuk Çalışmaları (2000-2015)

Yıl	Anlaşmalı Sonuçlanan				Uyuşmazlıkla Sonuçlanan			
	Arabuluculuk Sayısı	Kapsadığı Uyuşmazlık Sayısı	Kapsanan İş Yeri Sayısı	Kapsanan İşçi Sayısı	Arabuluculuk Sayısı	Kapsadığı Uyuşmazlık Sayısı	Kapsanan İş Yeri Sayısı	Kapsanan İşçi Sayısı
2000	193	362	1.362	122.896	399	529	1.707	205.666
2001	174	174	4.506	186.046	398	436	3.109	212.650
2002	123	123	307	22.875	327	570	1.507	223.434
2003	162	162	1.760	57.998	302	333	4.552	326.833
2004	158	158	2.926	32.516	343	582	1.278	243.816
2005	158	231	1.109	106.421	347	399	2.255	183.593
2006	179	457	862	143.408	329	377	964	101.611
2007	118	118	892	31.514	338	431	4.874	289.509
2008	146	146	1.137	31.121	375	1.531	2.326	239.551
2009	158	158	776	29.436	427	427	7.039	264.225
2010	115	300	536	100.333	300	359	1.815	149.610

2011	125	125	789	19.127	290	341	3.770	196.245
2012	72	72	1.374	14.845	178	178	1.458	75.312
2013	139	139	5.858	77.941	490	736	5.436	430.885
2014	138	138	1.207	36.373	335	506	5.839	271.230
2015	130	181	3.547	105.993	739	739	6.404	244.167

Mustafa Kor, **Türk Hukukunda Toplu İş Uyuşmazlıklarında Barışçı Çözüm Yolu Olarak Arabuluculuk**, (Tekirdağ: Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018), 117.

Tablo 18'deki bilgilere göre uyuşmazlık ile sonuçlanan arabuluculuk faaliyeti sayısı, anlaşma ile sonuçlanan arabuluculuk faaliyeti sayısına göre çok daha fazladır. 2000 yılından bu yana yalnızca 2006 yılında anlaşma ile sonuçlanan arabuluculuk faaliyeti sayısı daha fazla olarak gerçekleşmiştir. Bunun dışındaki yıllarda büyük çoğunluğu önemli miktarda fark içerecek şekilde arabuluculuk faaliyetlerinin uyuşmazlık ile sonuçlandığı görülmektedir. Yıllara göre uyuşmazlık sayılarının, kapsadığı işyeri ve işçi sayısının da değişkenlik gösterdiği yukarıdaki tabloda yer alan bilgiler aracılığıyla anlaşılmaktadır. Öte yandan 2019 yılı verilerine bakacak olursak 02.01.2018 ve 19.12.2019 tarihleri arasında gerçekleşen iş uyuşmazlıklarında zorunlu arabuluculuk görüşmelerinde toplam 739.255 dosyadan 460.090 dosyanın anlaşma ile 246.797 dosyanın ise anlaşamama ile sonuçlandığı gözlenmektedir. Bu oran toplamda yüzde altmış beş oranında anlaşmaya ve yüzde otuz beş oranında da anlaşamamaya tekabül etmektedir (ADB, [28.12.2019]). Bu durum da bize iş uyuşmazlıklarında zorunlu arabuluculuk uygulamasının pozitif yönde gelişme gösterdiğini açıklayan bir veri olarak kabul edilebilir.

İş hayatındaki uyuşmazlıkları çözümede arabuluculuğun rolüne dair emsal kararlardan bir tanesinde haksız fesih nedeniyle kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, fazla çalışma ücreti, yıllık izin ücreti ve ödenmeyen ücret alacaklarının tahsiline karar verilmesi istenmiştir. Yargıtay kararında kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, fazla çalışma ücreti, yıllık izin ücreti ve ödenmeyen ücret alacaklarının arabuluculuk tutanağında net bir biçimde belirtilmediği gerekçesiyle davanın reddi yönünde karar verilmiştir. Dava sonucunda Yargıtay, davacının arabulucuya başvuru evrakını incelemiş, Bölge Adliye Mahkemesi ile İlk Derece Mahkemesinin verdiği kararları bozmuştur (Yargıtay, 9. HD, 2019/3694 E., 2019/13040 K. [17.11.2019]). Yargıtay'ın bozma nedenlerini

incelediğimizde bu eksikliğin arabulucudan kaynaklandığının tespit edilmesi üzerine arabulucunun görevini tam ve eksiksiz yerine getirmemesinin sonucunun işçinin hak aramasının önünde bir engel teşkil etmesinin kabul edilemez olduğunu, zayıf olanı korumak amacıyla çıkarılan bir kanunun zayıf olan işçiyi korumak yerine mağdur konuma düşürmesinin mümkün olamayacağını, kanun koyucunun da buradaki maksadının bu durumda hasıl olmamış olacağını göz önünde bulundurarak bu kararı bozduğunu görebiliriz. Bu emsal karar da arabulucunun görev ve sorumluluklarının önemini anlatması bakımından önemli bir konumdur.

Arabuluculuğun iş hayatında uyuşmazlıkları çözmede kullanılmasıyla birlikte ortaya pek çok fayda çıkmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ersen Perçin, 2011, 179-180):

- i. Arabuluculuk, karşılıklı kazanç sağlanmasına olanak tanımaktadır.
- ii. Arabuluculuk, tarafların katılımlarını ve süreci yakından takip etmelerini mümkün kılmaktadır.
- iii. Arabuluculukta süreç taraflara farklı seçeneklerin sunulması şeklinde devam etmektedir.
- iv. Arabuluculukta uyuşmazlık içerisindeki taraflara çok boyutlu düşünme olanakları sunulmaktadır.
- v. Gizlilik esasına dayalı görüşmelerde tarafların ilişkileri zedelenmeden süreç devam etmektedir.
- vi. Arabuluculuk zorunlu bir yöntem olmadığı için kişinin tercihinine göre kullanılır.
- vii. Yargıya başvurmaya göre arabuluculuk daha hızlı ve daha düşük maliyetli bir yöntemdir.
- viii. Arabuluculuk, yargılama süreci olmaktan uzak olup tarafları karşılıklı memnun edecek sonuçları elde etmeyi hedefler.
- ix. Arabuluculuk, iki taraf için de makul çözümlere ulaşmanın mümkün olduğu bir yöntemdir.

- x. Arabuluculuk, yargıyı tamamlayıcı bir yöntemdir, yani yargıya alternatif bir yapıdadır.
- xi. Arabuluculuk yönteminin kullanılması, yargıya başvurmayı engellemektedir.

Görüldüğü üzere arabuluculuk yönteminin işle ilgili uyuşmazlıklarda kullanımı, davacı tarafın yargıya başvurusunun önünde engel değildir. Bu sebeple sürecin hızlanması adına arabuluculuk yönteminden faydalanılması örnekleri ile karşılaştırılması söz konusudur. Arabuluculuk, farklı çözüm yollarına dikkat çeken bir yapıda olması sebebiyle işle ilgili uyuşmazlıkların çözümünde faydalı bir yöntemdir.

İş hayatında arabuluculuğun varlığı şu ifadeler aracılığıyla özetlenebilir: “7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu, 3. maddesi ile birlikte arabuluculuğu dava şartı olarak getirerek, iş yargısında çok önemli bir değişiklik öngörmüştür. Kanun koyucunun iş yargılamasında arabuluculuk şartını getirmesindeki temel amacının, iş mahkemelerinin, bölge adliye mahkemelerinin ve Yargıtay’ın iş yükünü hafifletmek ve uyuşmazlıkların kolay, hızlı, ucuz ve etkili bir biçimde çözmeyi amaçlamak olduğu söylenebilir. Kanuna göre dava şartı olarak arabuluculuk 3. maddede düzenlendiğinden, iş yargılamasında arabuluculuğa başvuru şartı 01.01.2018 tarihinden itibaren uygulanmaya başlamıştır” (Yağcıoğlu, 2018, 459).

4.2. Dava Koşulu Olarak Arabuluculuğun İş Hayatında Çalışanlara ve İşverenlere ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Etkileri

Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu ile birlikte arabuluculuk faaliyetleri ile birlikte hangi uyuşmazlıkların çözüme kavuşturulabileceği açıklanmıştır. Özel hukuk alanında yer alan uyuşmazlıkların kamu düzenine ilişkin olmamaları durumunda arabuluculuk ile birlikte çözülmesi mümkündür (Kaplan Güler, 2014, 77). İş hayatında yer alan uyuşmazlıkların arabuluculuk ile çözülmesi de bu kapsamda değerlendirilmeye müsaittir. Arabuluculuk yöntemiyle uyuşmazlıkların çözülmesi neticesinde insan kaynakları uygulamalarının sağlıklı bir şekilde devam etmesi için uygun koşulların ortaya çıkması beklenmektedir.

İşle ilgili konularda yaşanan uyuşmazlıkların çözümü için arabuluculuğa başvurulması, taraflar arasında bir mutabakatın varlığıyla birlikte olmaktadır.

“Arabulucuya başvuru, dava şartı olmaktan çok sınırlı bir düzenlemeye sahip olan ilk itirazlara daha çok benzemektedir. Çünkü arabuluculukta devlet yargısı yerine başka bir alternatif yol söz konusudur. Yolun alternatif olması, devlet yargısının vazgeçilmezliği karşısında ancak taraflar ileri sürerler ve iradelerini bu yönde ortaya koyarlarsa dikkate alınmalıdır” (Ekmekçi, Özkes, Atalı, 2018, 150). Dava şartı olarak arabuluculuk değerlendirilmesi noktasında burada yer verilen hususların dikkate alınmasında fayda vardır. Ek olarak 11.07.2018 tarihli 2017/178 Esas numaralı ve 2018/82 Karar numaralı Anayasa Mahkemesi dava şartı olarak arabuluculuğun iptali konulu incelemeyi Anayasa Mahkemesi düzenleme hak arama hürriyeti v bu kapsamda mahkemeye erişim hakkına getirilen bir sınırlama niteliğinde olsa bile arabulucuya başvuru zorunluluğunun kişilerin hak arama hürriyetlerinin önünde süreci imkansız hale getiren bir durum teşkil etmediği, etkisiz ve sonuçsuz bir sürece neden olmadığı ve hak arama hürriyetinin özüne dokunulmadığı gerekçeleri ile yürütmeyi durdurma kararını reddetmiştir (Normkararlarbilgibankası.anayasa, [28.12.2019]).

Uyuşmazlık içinde olan tarafların alacak konusunda açtığı davalar, arabuluculuk konusunda verilen emsal kararlarda önemli bir yere sahip olup en sık karşılaşılan dava örneklerinden bir tanesi olarak görünmektedir. Haliyle işçi ve işveren arasındaki alacaklara yönelik davalar Yargıtay’a taşınan davalar arasında sık karşılaşılan örneklerdendir. Bu davalardan bir tanesinde davacı iş sözleşmesinin haklı ve geçerli bir sebep olmadan işverence feshedildiğini ileri sürerek, kıdem tazminatı ile yıllık izin, fazla çalışma, hafta tatili ve ulusal bayram genel tatil ücreti alacaklarının hüküm altına alınmasını isterken davalı iş devri olmadan fesih olduğunu, bu nedenle davanın reddini istemektedir. İlk Derece Mahkemesi, işçi ve işveren arasındaki uyuşmazlığın hangi alacakları içerdiğinin tespit edilemediğini, dolayısıyla zorunlu arabuluculuk dava şartının yerine getirilmediğini gerekçe göstermek suretiyle davanın reddi yönünde karar vermiştir. Yargıtay emsal kararında İlk Derece Mahkemesinin bu kararını bozmuştur. Kararın gerekçesi ise şu şekildedir: Somut uyuşmazlıkta, taraflar arasındaki işçilik alacaklarının tamamının arabuluculuğa konu edildiği kabul edilerek dava şartı olarak zorunlu arabulucuya başvurma şartının yerine getirildiği kabul edilerek işin esasına girilmelidir. Zorunlu arabuluculuk son tutanağı yönetmelik tarihinden önce düzenlenmiş olmasına rağmen, her bir alacak kaleminin tek tek belirtilmediği gerekçesiyle zorunlu arabuluculuk dava şartının yerine getirilmediği kabul edilerek davanın usulden reddine karar verilmesi hatalı olup bozmayı

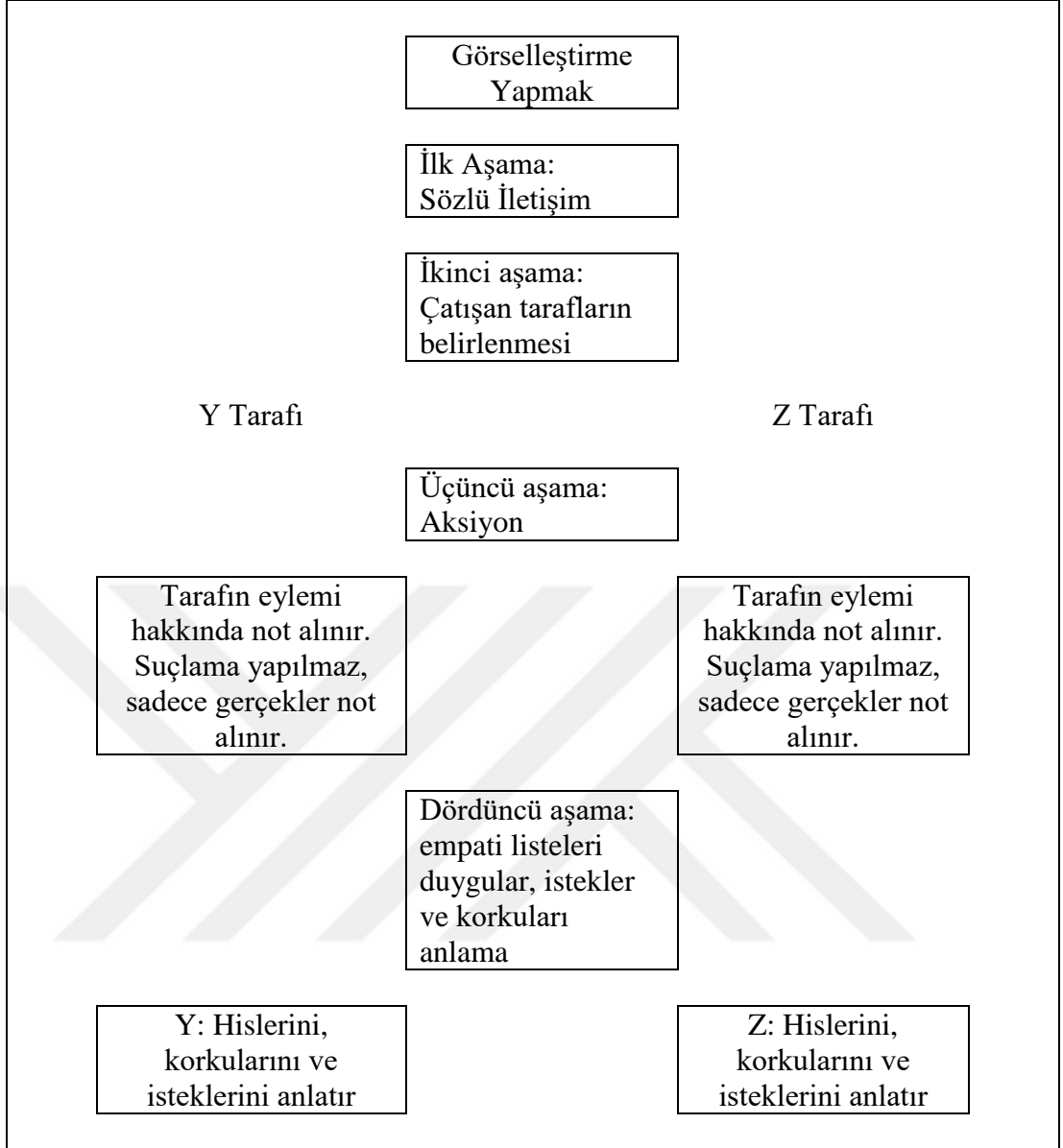
gerektirmiştir (Yargıtay 9. HD, 2019/6226 E. 2019/15522 K. [17.11.2019]). Bu emsal karar ise arabuluculuk tutanağında davacının istemekte olduğu alacaklarını doldurma işinde ilk sorumu olduğunu fakat bunların uygun şekilde doldurulmasının kontrolü görevininse arabulucuya ait olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

İş hayatındaki uyuşmazlıkların çözümünde arabuluculuğun kullanılmasında zorunlu arabuluculuk şartlarının yerine getirilmesinin kararlara olan etkisi buraya kadar verilen örneklerde öne çıkan husus olarak görünmektedir.

İş hayatındaki uyuşmazlıklarda arabuluculuğun kullanılması ile birlikte çözümler elde edilmesi sosyal barışa katkı sağlanmasını beraberinde getirmektedir. Arabuluculukla birlikte çözüm getirilmesi sürecinde daha az maliyetin olması ve uyuşmazlıkların daha hızlı bir biçimde sonuçlandırılması mümkündür (Yağcıoğlu, 2018, 461). Bu nedenle arabuluculuğun iş hayatında çalışanlara, işverenlere, insan kaynaklarına yönelik etkilerinin yanı sıra sosyal barışın sağlanmasına katkıları da ortaya çıkmaktadır.

Tarafların gönüllü bir biçimde katılımını içeren arabuluculuk, aynı zamanda tarafların çözüme katkıda bulunmasını öngörmektedir. Arabuluculukta tarafların çözüm için katkıda bulunması aynı zamanda yukarıda bahsedilen sosyal barışın sağlanması açısından önemli bir yere sahiptir. Barışçıl bir çözüm yöntemi olan arabuluculuğun ulusal ve uluslararası düzeyde hukuki düzenlemelere tabi tutulması söz konusudur (Ersen Perçin, 2011, 195).

Arabuluculuğun iş hayatında sorunların çözülmesine katkısı noktasında sürecin ilerleyişine dair bir örnek aşağıda paylaşıldığı gibidir.



Şekil 3: Arabuluculuk Çözümüne Ulaşırken Sürecin İlerleyişine Dair Bir Örnek

Walter Willibald, Splinter Dirk, Pusch Ulrike. "Arabuluculuk Temel Kılavuzu". https://yuva.org.tr/doc/YUVA_Mediation_TR_LowRes.pdf [07.08.2019], s.31'den uyarlanmıştır.

Şekil 3 üzerinde görüldüğü üzere arabuluculuk sürecinin işleyişinde çatışan tarafların ne yaptıkları ve ne yapacakları konusunda değerlendirmeler yapılmalıdır. Empati yapma, isteklerin farkında olma, korkulara dair bilgi sahibi olma gibi hususlar da arabuluculuk ile birlikte iş uyuşmazlıklarının çözüme kavuşturulması açısından dikkate alınmak durumundadır. Arabuluculuğun çözüm getirmesi noktasında tarafların yaklaşımlarının farkında olarak hareket edilmesi insan kaynakları uygulamalarına da olumlu bir biçimde yansımaya sahiptir. Tarafların neleri istedikleri, nasıl hissettikleri ve nelerden korktukları, arabulucu konumundaki kişinin farkında olması gereken bir konu olarak görünmektedir.

Arabuluculuğun işle ilgili uyuşmazlıkların çözülmesi noktasında kullanılması, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin doğasına uygundur. Bunun gerçekleşmesi için arabuluculuğun ilkelerine sadık bir biçimde ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir. İş hayatındaki uyuşmazlıkların çözüme kavuşması noktasında arabuluculuğun kullanılmasının teşvik edilmesi ve desteklenmesi yoluyla arabuluculuktan faydalanma sıklığının artırılması beklenmektedir (Ekmekçi, Özekes, Atalı, 2018, 110). Bu süreçte insanların haklarını arama özgürlüğüne engel olacak girişimlerden uzak durulması önemli bir konudur.

Dava koşulu olarak arabuluculuğa başvururken dikkate alınması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar arasından öne çıkanları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Öztürk, 2016, 16):

- i. Taraflar ve kişiler arasında hiçbir ayırım gözetilmemelidir.
- ii. Kanun koyucunun verdiği haklara göre sorunlar değerlendirmeye alınmalıdır.
- iii. Tarafların arabuluculuk sürecine katılımında kendi iradelerine göre hareket etme hakkı olduğu unutulmamalıdır.
- iv. Arabuluculukta kullanılan bütün bilgi ve beyanlar gizli tutulmak durumundadır.
- v. Taraflar arasında güven duygusu meydana getirilmesi hedeflenmektedir.
- vi. Psikolojik yıpranma gerçekleşmeden tarafların kendilerini ifade etme şansına sahip olmaları beklenmektedir.
- vii. Çözüm seçenekleri sunulurken etkili alternatiflere yönelmeli ve öncelik tanınmalıdır.
- viii. Mahkemelerde uzun süren davalara karşın arabuluculukla çözüme dair beklentiler yüksektir.
- ix. Arabulucu konumundaki kişi, tarafların anlaşma konusundaki isteğini artırmak durumundadır.

- x. Çözümeye yönelik uygun ve farklı seçenekler sunulması arabulucu konumundaki kişiden beklenenler arasındadır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere arabuluculuk vasıtasıyla uyuşmazlıkların çözüme kavuşturulması noktasında arabulucunun üstlenmesi gereken sorumlulukların yanında tarafların çözüme ulaşmaya yönelik istekli olmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu şekilde herkesi memnun edebilecek bir çözüme ulaşılması mümkün olmaktadır.

Arabuluculuğun kullanılması suretiyle çözüme kavuşturulabilecek olan uyuşmazlıklar açıklanırken ‘tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri iş veya işlemlerden doğan özel hukuk uyuşmazlıkları’ ifadesi yer almaktadır (Kaplan Güler, 2014, 78). Bu da dava koşulu olarak arabuluculuğun işle ilgili uyuşmazlıklarda kullanımını konusunda göz önünde bulundurulması gereken hususlardan bir tanesi olarak görünmektedir.

Yetki konusundaki uyuşmazlıklar, arabuluculuk yönteminin kullanıldığı uyuşmazlık türlerinden birisidir. Konuyla ilgili davalardan birisinde davacı toplu iş sözleşmesine ulaşacak çoğunluğu elde ettiği iddiasıyla davacı olmuş, davalı ise davanın reddi talebinde bulunmuştur. Mahkeme tarafından davanın reddi yönünde karar alınmış ve davacı kararı temyiz etmiştir. Davayla ilgili Yargıtay tarafından verilen emsal karar şu şekildedir: “Somut uyuşmazlıkta genel işler işkolunda faaliyet gösteren davacı sendika tarafından yapılan yetki tespit başvurusu Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının dava konusu yazısı ile başvuru konusu işyerinin “Enerji” işkolunda yer aldığı gerekçesiyle olumsuz sonuçlandırılmıştır. Davacı sendikanın temel iddiası tespit konusu işyerinin “Genel işler” işkolunda yer aldığına ilişkindir. Açıklanan maddi ve hukuki olgular ile uyuşmazlık konusu işyerine ilişkin toplu görüşme sürecinin gelinen noktası gözetildiğinde, mahkemece uyuşmazlık konusu işyerinin hangi işkolunda yer aldığına dair gerekli araştırma yapılarak oluşacak sonuca göre karar verilmelidir. Bu cümleden olarak tespit konusu işyerinin tesciline dair tüm belgeler, hizmet alım sözleşmesi ve eki şartnameler eksiksiz olarak dosya kapsamına dahil edilmeli, tespit konusu işyerinde başvuru tarihinde çalışan işçilerin somut olarak hangi işleri yaptıkları belirlenmeli, işkolunun tespiti noktasında gerekli delilleri sunabilmeleri için taraflara yeterli süre ve imkan tanınmalı, bu suretle toplanacak deliller doğrultusunda işyerinde yapılan ağırlıklı işe göre işkolu tespit edilmeli ve oluşacak sonuca göre karar verilmelidir. Anılan hususlar gözetilmeksizin, eksik inceleme ile yazılı şekilde hüküm

tesisi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir” (Yargıtay 22. HD, 2019/6046 E., 2019/16486 K. [17.11.2019]). Emsal karara göre mahkeme tarafından verilen karar oybirliğiyle bozulmuş, toplu iş sözleşmesi imzalanabilmesi için gerekli koşullar olduğu yönünde karar verilmiştir.

İş uyuşmazlıkları, günümüzde çok sık bir biçimde karşılaşılan bir uyuşmazlık türü olduğu için arabuluculuk sürecinde örneklerine sık rastlanmaktadır. Türkiye’de dava şartı olarak arabuluculuk sistemini kapsayan İş Mahkemeleri Kanununun çalışma hayatındaki önemli bir ihtiyacı karşılaması beklenmektedir. Getirilen düzenleme ile birlikte dava açılmasının öncesinde arabulucuya gitmek zorunlu iken tarafların arabulucuda uzlaşmaları zorunlu değildir (Kurt, 2018, 405). “Bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı olarak kabul edilecek ve mahkeme öncelikli olarak arabulucuya başvurmuş olma koşulunu arayacaktır” (Kurt, 2018, 405).

Kar paylarının dağıtılması noktasında usulsüzlükler olduğu gerekçesiyle açılan davada davanın hukuki dayanakları olmadığını belirten davalı ret talebinde bulunmuştur. Davacı ise hakem heyetinin yetkilerini aştığını ve alınan kararda hakem heyetinin oybirliğinin olmadığını belirtmiştir. Neticede Bölge Adliye Mahkemesi davayı kabul etmiş ve hakem kararının iptaline karar vermiştir. Davalının kararı temyiz etmesinin ardından Yargıtay tarafından verilen kararda bir isabetsizlik olmadığını ve şirket ana sözleşmesindeki tahkim şartının anlaşmazlığın hakemde çözülmemesi halinde yetkili mercilerin şirket merkezinin bulunduğu yerdeki mahkemeler olacağı düzenlemesi nedeniyle açık ve kesin olmaması nedeniyle geçersiz olduğunun anlaşılması bulunmasına göre usul ve yasaya uygun Bölge Adliye Mahkemesi kararının onanmasına karar vermek gerekmiştir. Yargıtay emsal kararları araştırmasında bu örneğin başında ‘Türk Milleti Adına’ ifadesinin varlığı dikkat çeken bir noktadır (Yargıtay 11. HD, 2018/2226 E. 2019/5000 K. [17.11.2019]).

Ortaklıktan çıkma ya da çıkarılma iş uyuşmazlıkları kapsamında yer alan konulardan birisidir. Konuyla ilgili örneklerden bir tanesi aşağıda paylaşıldığı gibidir: “Davacı vekili, 30.12.2008 tarihinden beri müvekkilinin davalı şirketin ortağı olduğunu, gerçek kişi davalıların ise diğer paydaşlar olduğunu, müvekkilinin payını karı-koca olan davalı gerçek kişilere devir etmek istediğini, bunun kabul edilmediğini, büyük pay

sahibi İ.K'nın usulsüz işlemlerinin bulunduğunu, rekabet etme yasağına aykırı davrandığını, aynı alanda yeni şirketler kurduklarını, davalı şirketin içini boşalttıklarını ileri sürerek, şirketten çıkmasına izin verilmesine ve çıkma payı olarak 150.000,00 TL'nin tahsilini talep etmiştir. Davalılar vekili, davacının büyük pay sahibi müvekkili İ.K'dan 20.12.2008 tarihinde pay devir alarak ortak olduğunu, daha sonra anlaşılmaz tutumlar sergilemeye başladığını, huzursuzluk çıkardığını, iddiaların yerinde bulunmadığını savunarak, davalı şirket vekili ayrıca % 27 pay sahibi olan davacının şirketi zarara uğrattığını belirterek, belirlenecek bedelinin hisseyi alacak şirket ortağı İ.K tarafından bedelinin ödenmesi karşılığında alıcı İ.K'ya devri ile şirketten çıkarılmasını istemiştir” (Koçyiğit, Bulur, 2019, 138).

Yargıtay tarafından verilen emsal kararlardan bir tanesinde yine davacının kıdem ve ihbar tazminatı ile ücretli izin alacaklarının tahsil edilmesi, davalının ise davanın reddi yönünde talebi bulunmaktadır. Bölge Adliye Mahkemesi tarafından verilen kararda dava reddedilmiştir. Yargıtay tarafından Kanun hükümlerine göre usulüne uygun bir başvuru olmadığı, arabuluculuk görüşmelerinin hiç yapılmadığı ve mevzuat hükümleri çerçevesinde usulüne uygun, geçerli bir tutanak düzenlenmediği ve dava tarihi itibari ile zorunlu arabuluculuk şartının henüz yürürlüğe girmediği de dikkate alınarak, davaya konu ihbar ve kıdem tazminatı ile yıllık izin ücreti yönünden işin esasına girilerek sonuca gidilmesi gerekirken, hukuken geçerli bir anlaşmanın varlığı kabul edilerek arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varılan konularda dava açılmayacağı yönündeki gerekçeyle davanın usulden reddi hatalı bulunmuştur (Yargıtay 9. HD, 2019/3696 E., 2019/13042K. [17.11.2019]). Yargıtay'a taşınan davada arabuluculuk görüşmelerini yapan arabulucunun aynı zamanda davalı şirketin avukatı olduğu tespit edilmiş, davalı da bu durumu doğrulamıştır. Alınan emsal kararda bu durumun belirleyici rolleri olduğunun göz ardı edilmemesi gerekir. Arabuluculuk yönteminin tarafsızlık ilkesine aykırı bir süreci meydana getiren bu durum Yargıtay tarafından davanın reddi yönünde kararın bozulması şeklinde hüküm verilmesini beraberinde getirmiştir.

4.3. Arabuluculuk Süreci Sonunda Tarafların Uzlaşmaya Varmaları ve Uzlaşamamalarının Sonuçları

Uyuşmazlıkların çözülmesi için arabuluculuğun kullanılması sonrasında uzlaşma olması ya da olmaması durumunda farklı sonuçlardan bahsedilebilir. Ancak

arabuluculuğun alternatif bir uyuşmazlık yöntemi olarak kullanılması halinde her durumda taraflar karşılıklı kaygılarını anlamakta, düşmanlık hisleri azalmakta ya da ortadan kalkmakta, uyuşmazlıkların kapsamının belirlenmesi söz konusu olmaktadır (Öztürk, 2016, 15). Buradan hareketle arabuluculuk süreci sonunda uzlaşmaya varılsa da varılmasa da arabuluculuk yönteminin kullanılmasında bazı faydaların varlığından bahsedilmektedir.

Arabuluculuk süreci bitince ortaya çıkan sonuçlara yer vermeden önce arabuluculuğun hukuki dayanaklarının açıklanması gerekmektedir. Buna göre arabuluculuğun hukuki niteliği kapsamında yer alan başlıca hususlar aşağıdaki gibidir (Tanrıver, 2006, 157):

- i. Alternatif bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak arabuluculuk yönteminin sağlıklı bir biçimde kullanılabilmesi için organizasyon ve altyapı konusunda adım atılmalıdır.
- ii. Arabuluculukta zaman aşımı ve hak düşürücü süreler dikkate alınarak ilerleme kaydedilmelidir.
- iii. Anlaşmazlıkların içeriğine göre değişecek şekilde arabulucu aracılığıyla çözüm önerileri getirilmektedir.
- iv. Arabuluculuk konumundaki kişilerin eğitim düzeyi ve nitelikleri tespit edilmek durumundadır.
- v. Arabuluculukla birlikte uyuşmazlıkların çözüme kavuşturulması durumunda sağlanan anlaşmanın arabulucu tarafından belgelenmesi gerekmektedir.
- vi. Arabulucular sır saklamalı ve arabuluculuk sürecinde elde edilen belgeleri başka yerlerde kullanmamalıdır.
- vii. Arabuluculuk sürecinde gizlilik esaslı ilerleme kaydedilmelidir.
- viii. Arabuluculuk Daire Başkanlığı, Türkiye'de arabuluculuk faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için yetkili kurumdur.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere arabuluculuğun hukuki açıdan temelleri kapsamında dikkate alınması gereken pek çok faktör bulunmaktadır. Arabuluculukla

ilgili faaliyetler Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı olan Arabuluculuk Daire Başkanlığı tarafından denetlenmektedir.

Tarafların uzlaşmaya varamaması sonucunda sürecin mahkemeye taşınması söz konusudur. Bursa'da bir işçinin işçilik alacaklarının ödenmesi istemiyle açtığı bir davada yerel mahkeme davayı reddetmiş, İlk Derece Mahkemesine taşınan davada bu mahkeme de davanın reddi yönünde karar vermiştir. Mahkeme, anlaşamamaya dair son tutanağın işçi-işveren uyuşmazlığı şeklinde düzenlendiği ve arabuluculuk tutanağında taraflar arasındaki ihtilafa konu hususların tespit edilemediği gerekçesiyle davayı reddetmiştir. Yargıtay'a taşınan davada arabuluculuğa dava şartının yerine getirildiği yönünde karar verilmiştir. Mahkemece eksik incelemeyle karar verilmesi hatalı olup, davacının temyiz itirazlarının kabulüyle İlk Derece Mahkemesi kararı ile Bölge Adliye Mahkemesi kararının bozularak oradan kaldırılmasına karar vermek gerekmiştir (Yargıtay 9. HD, 2019/3610 E., 2019/10073 K. [17.11.2019]).

Yargıtay tarafından alınan bu emsal kararda arabuluculuk hakkında şartların yerine getirilmesi noktasında mahkemece görevlendirilen memurun eksiklerin giderilmesi yönünde uyarılarda bulunması gerektiği belirtilmiş, kararın gerekçesinde bu hususa dikkat çekilmiştir.

İşçilik alacağı istemiyle açılan bir diğer davada Bölge Adliye Mahkemesi davayı reddetmiştir. Yargıtay'a taşınan davada mahkemenin yazılı gerekçeyle karar vermesi hatalı bulunmuştur. Yargıtay tarafından verilen kararın gerekçesi ise şu şekildedir: "Dava dilekçesinde talep edilen kötü niyet tazminatı alacağının arabuluculuk sürecinde talep edilmediği anlaşıldığından, kötü niyet tazminatı alacağına yönelik davanın usulden ret kararı doğru ise de dava dilekçesinde talep edilen hafta tatili ücreti, bayram ve genel tatil ücreti, yıllık ücretli izin alacağı, kıdem tazminatı, ihbar tazminatı alacaklarının Arabuluculuk Başvuru Formunda da talep edilmesi karşısında bu talepler yönünden arabuluculuğa başvuru şartının gerçekleştiği kabul edilerek esasa dair inceleme yapılması gerekirken davanın bu talepler yönünden de dava şartı yokluğundan usulden reddine karar verilmesi hatalıdır" (Yargıtay 9. HD, 2019/6226 E., 2019/15522 K. [17.11.2019]).

Emsal kararlarda işçi-işveren uyuşmazlıkları ile ortaklık uyuşmazlıkları sık rastlanan örnekler olarak ön plana çıkmıştır. Yargıtay tarafından verilen emsal kararlar konusunda odaklanılması gereken noktaların başında ise kararın onanmasının ya da

bozulmasının gerekçeleri gelmektedir. Gelecekte görülecek olan davalarda benzer durumlarla karşılaşılmaması adına emsal kararların gerekçelerinin arabuluculuk sürecinde yer alan tüm hukukçular tarafından iyi analiz edilmesinde fayda vardır.

4.4. Arabuluculuğa Tabi Olan İş Uyuşmazlıkları

İş uyuşmazlıklarının çözümü, ülkeden ülkeye önemli farklılıklar göstermektedir (Bakırcı, 2019, 364). Yargı sistemleri arasındaki farklılıklar sebebiyle iş uyuşmazlıklarının çözümü noktasında farklı yaklaşımların olması olağandır. Bu durum aynı zamanda arabuluculuğa tabi olan iş uyuşmazlıkları konusu için de geçerli görünmektedir.

Arabuluculuğa tabi olan başlıca iş uyuşmazlıkları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ekmekçi, Özekes, Atalı, 2018, 117-122):

- i. İş mahkemelerinin görev alanına giren uyuşmazlıklar,
- ii. Kıdem tazminatı-ihbar tazminatı-kötü niyet tazminatı-ayrımcılık tazminatı, sendikal tazminat-izin ücreti-rekabet yasağı talepleri-eğitim giderleri gibi konularda yaşanan uyuşmazlıklar,
- iii. Toplu iş sözleşmesinde yer alan prim, zam, eğitim, yardımlar gibi konularda yaşanan uyuşmazlıklar,
- iv. İşe iade talepleri konusunda yaşanan uyuşmazlıklar,
- v. Hizmet tespiti hakkında yaşanan uyuşmazlıklar,
- vi. İş mevzuatıyla ilgili yaşanan uyuşmazlıklar,

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere arabuluculuğa tabi olan çok sayıda uyuşmazlıktan bahsedilmesi mümkündür. Arabuluculuğa tabi olan iş uyuşmazlıkları arabuluculuğun zorunlu olduğu uyuşmazlıklar ve arabuluculuğun ihtiyari olduğu uyuşmazlıklar şeklinde sınıflandırılmaktadır.

İşçi ve işveren arasındaki alacak anlaşmazlıklarının çözümü noktasında Yargıtay'ın verdiği emsal kararlardan birisinde davacı iş akdinin haksız sonlandırıldığını belirterek ihbar tazminatı, mesai, tatil ücretleri ve asgari geçim ücreti alacaklarını istemiş, davalı ise davacının herhangi bir alacağı olmadığı söyleyerek davanın reddini istemiştir.

Bursa Bölge Mahkemesi tarafından alınan kararda dava reddedilmiştir. Davanın Yargıtay'a taşınmasıyla birlikte arabuluculukta bu tür anlaşmazlıkların olmaması için tutanakta anlaşılabilir ya da anlaşılabilen hususların tek tek belirtilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Yargıtay, davada işçi-işveren uyuşmazlığının arabuluculuğa başvuru şartını yerine getirdiğini kabul etmiş, mahkemenin eksik incelemeyle karar verdiği yönünde karar alarak İlk Derece Mahkemesinin kararlarının bozulması gerektiğini belirtmiştir (Yargıtay 9. HD, 2019/3609 E. 2019/10072 K. [17.11.2019]). Benzer bir davada işyerinde temizlik işçisi, garson, çaycı olarak çalıştığını, işveren tarafından çalışma saatleri içerisinde görevini yerine getirirken hakarete maruz kaldığını ve iş akdinin haksız olarak sonlandırıldığını ileri sürerek, kıdem ve ihbar tazminatı, fazla mesai, ulusal bayram ve genel tatil ücretleri, yıllık izin ücreti ve asgari geçim indirimi alacaklarının tahsilini talep eden davacıya karşılık davalı, iddiaların hukuki dayanağı olmadığı ve kötü niyetli olduğunu söyleyerek davanın reddini istemiştir. İlk Derece Mahkemesi davanın reddi yönünde karar vermiştir. Yargıtay ise bu kararı bozarak işverenin işçiye alacaklarını ödemesi gerektiği yönünde karar vermiştir. Kararın gerekçesinde İlk Derece Mahkemesinin eksik incelemeyle karar verdiği belirtilmiş, işçilik alacaklarının tamamının arabuluculuğa konu edildiğine dikkat çekilmiş ve bu davada işçi haklı bulunmuştur. (Yargıtay 9. HD, 2019/510 E., 2019/3277K. [17.11.2019]).

“İş kazası veya meslek hastalığından kaynaklanan maddi veya manevi tazminat davaları ile bunlarla ilgili tespit, itiraz ve rücu davaları arabuluculuğun kapsamı dışında tutulmuştur. Bu düzenlemenin temel nedeni maddi ve manevi tazminat davaları ile ilgili tespit, itiraz ve rücu davalarının belirli standartlara dayanması ve nitelikli uzman yoluyla çözüme kavuşturulabilmesidir” (Kurt, 2018, 430). Görüldüğü üzere arabuluculuk ile birlikte çözüme kavuşturulması güç olan konularda farklı alternatiflere yönelme tercih edilmektedir.

Diş Sağlığı Merkezinde çalışan bir işçinin asil ve kadrolu işçilerden daha düşük ücret aldığı ve alacaklarının farkının ödenmesi talebiyle açtığı bir davada davalı davanın reddi talebinde bulunmuş, mahkeme bilirkişi raporu ve deliller eşliğinde açılan bu davanın reddedilmesi kararını vermiştir. Yargıtay vermiş olduğu kararda verilen hükmün bozulması yönünde oybirliğiyle karar vermiştir. Kararın gerekçesi ise “Somut uyuşmazlıkta açıklanan ilke ve esaslar dikkate alınmadan, tarafların hak arama özgürlüğü kapsamında iddia, savunma, usulüne uygun şekilde bilgilendirilme ve

açıklama yapma hakkı ihlal edilerek, evrak üzerinden tarafların hukuki dinlenilme hakkının ihlali sonucunu doğuracak şekilde karar verilmesi hatalıdır” şeklindedir (Yargıtay 22. HD, 2016/13295 E., 2019/11964 K. [17.11.2019]). Benzer bir alacak davasında davacı arabuluculuk tutanağının geçersizliği sebebiyle kıdem ve ihbar tazminatı ile yıllık ücretli izin alacağının tahsiline karar verilmesini talep etmiştir. Yerel mahkemece, davanın reddine karar verilmiştir. Yargıtay’ın vermiş olduğu emsal kararda ise Kanun hükümlerine uygun bir başvurunun yapılmadığı, arabuluculuk görüşmelerinin gerçekleşmediği göz önünde bulundurularak davaya konu ihbar ve kıdem tazminatı ile yıllık izin ücreti yönünden işin esasına girilerek sonuca gidilmesi gerekirken, hukuken geçerli bir anlaşmanın varlığı kabul edilerek arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varılan konularda dava açılmayacağı yönündeki gerekçeyle davanın usulden reddinin hatalı olduğu yönünde karar verilerek Bölge Adliye Mahkemesi tarafından alınmış olan kararlar bozulmuştur (Yargıtay 22. HD, 2019/3584 E., 2019/10279 K. [17.11.2019]). Bu karar da arabulucuda alınan kararların mahkeme hükmü şeklinde kabulü ve arabulucuda anlaşılan hususlar üzerine dava açılmayacağını gösteresi bakımından emsal niteliktedir.

İşe son verme, alacaklar ve tazminat konuları iş hayatında yaygın bir biçimde gözlenen sorunlardır. Arabuluculuk sisteminin bu sorunlara adil bir biçimde çözüm getirmesi beklenmektedir. Çünkü işçiler ve işverenler arasındaki uyuşmazlıklarda etkin, adil ve makul bir çözüm getirilmesi temel hukuki sorunlardan bir tanesi konumundadır (Boydak, 2018, 88).

5. SONUÇ

Mahkemelerde davaların sonuçlanmasının uzun sürmesi sebebiyle yargıya alternatif çözüm üretme girişimleri yoğunlaşmıştır. Uyuşmazlıkların çözümü noktasında mahkeme odaklı çözümlerin yetersiz kalması arabuluculuk yönteminin ortaya çıkması ve gelişmesinde etkili olmuştur. Çalışmada elde edilen sonuçlar arabuluculuğun devlet yargısına alternatif nitelikte, daha hızlı ve daha etkili bir çözüm yöntemi olduğunu göstermektedir.

Arabulucu olarak adlandırılan üçüncü bir kişinin yardımıyla yürütülen görüşmelerden oluşan arabuluculuk, kazan-kazan temeline dayanması sebebiyle diğer uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden ayrılmaktadır. Uyuşmazlık içerisinde olan tarafların ikisini de memnun edecek çözümler üretilmesi ve yargının iş yükünün azaltılması arabuluculuğun öne çıkan yönleri olarak belirlenmiştir.

Farklı tarzlar benimsenerek çözüm üretilmesinin mümkün olduğu arabuluculukta esas olan uyuşmazlıkların tarafları tatmin edecek şekilde çözüme kavuşturulmasıdır. Bu sonucun elde edilmesi noktasında kolaylaştırıcı, çözüm bulucu, yönlendirici, teselli edici, danışmacı, dönüştürücü, değerlendirici, iletişim kurucu gibi farklı arabuluculuk tarzlarından bahsedilmektedir.

Arabuluculuk sürecinde belirli aşamalar birbirini takip etmektedir. Süreç içerisinde ilk olarak uyuşmazlık içindeki taraflar arasında ilişki kurulmaktadır. Ardından arabuluculuğu yönetmek için strateji seçilmekte, bilgiler toplanmaktadır. Arabulucu konumundaki kişi detaylı bir plan oluşturarak güven ve işbirliği tesis etmektedir. Arabuluculuk oturumlarının başlamasının ardından mesele tanımlanarak gündem oluşturulmaktadır. Sonraki aşamada tarafların çıkarları belirlenmekte, anlaşma için seçenekler üretilmektedir. Anlaşma için seçeneklerin değerlendirilmesi sonrasında anlaşmaya varabilmek adına son pazarlıklar yapılmaktadır. Arabuluculuk sürecinin sonunda ise resmi anlaşmanın gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Anlaşmaya varılması durumunda değerlendirme ve izleme yöntemleri geliştirilmekte ve anlaşma yazılı hale

getirilmektedir. Böylece uyuşmazlıklar çözüme kavuşmakta ve arabuluculuk süreci sona ermektedir.

Alternatif bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak arabuluculuk belirli kurallar eşliğinde devam etmektedir. Arabuluculuktaki başlıca kurallar; tarafsızlık, gizlilik, eşitlik, mesleki yeterlilik, taraflar iletişim kurma, beyan ve belgeleri kullanım yasağı şeklinde sıralanmaktadır.

Türkiye'de arabuluculuk hakkındaki Kanun 7 Haziran 2012 tarihinde Meclis tarafından kabul edilmiş ve 22 Haziran 2012'de Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu, hukuk uyuşmazlıklarının arabuluculuk yoluyla çözümlenmesinde uygulanacak usul ve esasları düzenlemek amacına yöneliktir.

İş hayatı başta işçi ve işverenler arasında olmak üzere çok sayıda uyuşmazlığı içermektedir. İş hayatındaki uyuşmazlıkların çözülmesi noktasında arabuluculuk mekanizması gibi çözüm yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İşle ilgili uyuşmazlıklarda çözüm süresinin uzaması da arabuluculuğa olan ihtiyacın belirgin hale gelmesinde etkili olmuştur. 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ile birlikte iş uyuşmazlıklarında arabuluculuk örneğinde olduğu gibi yargı dışındaki seçeneklerin değerlendirilmesi eğilimi artmaktadır. Ulaşılan sonuçlara göre arabuluculuğa olan ilginin artacağı öngörülmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre iş hayatında uyuşmazlıkların çözülmesi noktasında arabulucu konumundaki kişinin önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Tarafların bir araya getirilmesi, süreç devam ederken bilgi paylaşma, taraflarca verilen belgeleri muhafaza etme görev ve sorumluluklar ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra arabuluculuk sürecinde göz önüne alınması gereken ilke ve kurallar olduğunun yinelenmesinde fayda vardır.

Arabuluculuğun iş hayatında kullanılmasında ticari hususlara daha fazla vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle iş hayatında uyuşmazlıkların çözülmesi için arabuluculuk yönteminden faydalanılması daha fazla tercih edilmektedir. Arabuluculuk yöntemi ile birlikte karşılıklı kazanç elde edilmesi mümkündür. Yargılama süreci olmaktan uzak olan arabuluculuk yöntemi, daha hızlı sonuç alınmasını sağlayan daha düşük maliyetli bir yöntem niteliği taşımaktadır.

Gönüllü bir biçimde çözüm için tarafları bir araya getiren arabuluculuk yöntemi, çözüm getirmesinin yanı sıra sosyal barışın sağlanmasına katkıda bulunur. Bu da arabuluculuğun tercih edilmesini sağlayan unsurlardan birisidir.

Yargıtay resmi sitesinden elde edilen bilgilere göre arabuluculuk hakkında 633 emsal karar bulunmaktadır. Arabuluculuk yönteminin yaygınlaşmaya başlamasının ardından Yargıtay tarafından verilen emsal kararların çoğunlukla son yıllardaki davaları içerdiği tespit edilmiştir.

Ulaşılan sonuçlar dikkate alınarak uyuşmazlıkların çözümünde alternatif bir yöntem olarak arabuluculuk hakkında aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Taraflara kendi kararlarını verme hakkı tanınmalıdır.
- Görüşmeler tarafsız bir şekilde ilerlemelidir.
- Gizlilik esaslı bir şekilde hareket edilmelidir.
- Her iki tarafın da tatmin olacağı şekilde bir çözüme odaklanılmalıdır.
- Süreç içerisinde uyuşmazlık içerisinde olan taraflar düzenli bir biçimde bilgilendirilmelidir.
- Uyuşmazlık konusunda elde edilen bilgiler saklanmalıdır.
- Menfaat çatışması yaşanmasının önüne geçilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akil, Cenk. 2008. Yargı Ve Arabuluculuk Model Projesinin Tamamlanmasından Sonra Gelişim Çizgileri. **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**. c. 57. s. 4: 369-380.
- Akşirin Borluk, Ç. Nehir. 2015. Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü. **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**. s. 332: 4-9.
- Albayrak, Hakan. 2018. Eşitsizlik Ve Tarafsızlık İlkelerinin Zorunlu Arabuluculuk Bağlamında Yeniden Değerlendirilmesi Zorunluluğu. **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Etik Özel Sayısı. 12-24.
- Alpaslan, Sümeyra, Rana Özen Kutaniş. 2007. Sanayi Ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması. **Akademik İncelemeler Dergisi**. c. 2. s. 2: 49-71.
- Altunel, Mustafa C., Orhan Akova. 2017. Yaşam Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Üzerine Kapsamlı Bir Model Önerisi. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 27: 217-235.
- Arabuluculuk Daire Başkanlığı. [28.12.2019]
<https://adb.adalet.gov.tr/Sayfalar/istatistikler/index.html>
- Arslan, Mustafa. 2012. İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi. **Birey ve Toplum Dergisi**. c. 2. s. 3: 99-114.
- Bakırcı, Kadriye. 2019. Alternatif Bir Uyuşmazlık Çözüm Yolu (Arabuluculuk) Aracılığıyla Alternatif İş Hukukuna Doğru. **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**. s. 140: 355-392.
- Baykal, Kazım, Ahmet Kovancı. 2008. Yönetici Ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. c. 3. s. 3: 21-38.
- Bayraktar, Muratcan. 2015. Alman Ve Türk Hukuk Sistemlerinde Arabuluculuk Düzenlemelerine Genel Bakış. **İstanbul Barosu Dergisi**. c. 89. s. 4: 151-172.
- Benligiray, Serap, Aslı Geylan, Elif Duman. 2010. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 10. s. 1: 61-84.
- Bilgin, Hikmet. 2009. Kıta Avrupası Hukuk Sistemlerinde Arabuluculuk. **Hukuk Gündemi Dergisi**. 9-20.

- Boydak, Alptekin Burak. 2018. İş Uyuşmazlıklarında Zorunlu Arabuluculuk Düzenlemesinin Kamuda Hizmet Alımı Kapsamında Çalışan İşçiler Bakımından Düzenlenmesi. **Çalışma İlişkileri Dergisi**. c. 9. s. 2: 88-100.
- Bozdağ, Gonca Gülfem. 2016. Arabuluculuk Ve Arabuluculuğun Ebeveynler Arasındaki Uluslararası İhtilaflarda Uygulanabilirliği. **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**. c. 20. s. 1: 101-136.
- Calp, M. Hanefi. 2016. İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 18. s. 2: 539-557.
- Coşar, Vedat Ahsen. 2011. **Dünyada Arabuluculuk Uygulamaları Konferansı**. Ankara.
- Coşkun, Selim, Nihat Kayar. 2011. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. **Ekonomik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 7. s. 2: 69-95.
- Çetin, Canan, Serol Karalar. 2016. X, Y Ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü Ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 14. s. 28: 157-197.
- Çetin, İbrahim. 2014. Teknolojinin İstihdama Ve İş Hukukuna Etkisi. **Sayıştay Dergisi**. s. 95: 49-75.
- Dağlı, Barbaros. 2013. Liderin Çatışma Yönetiminde Arabuluculuk Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Ekmekçi, Ömer, Muhammet Özekes, Murat Atalı. 2018. **Hukuk Uyuşmazlıklarında İhtiyari Ve Zorunlu Arabuluculuk**. Oniki Levha Yayıncılık, İstanbul.
- Erdem, Barış, İsmail Kaya. 2013. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 35: 135-150.
- Erdoğan, Ersin, Nurbanu Erzurumlu. 2016. Hukuk Uyuşmazlıklarında Türkiye'nin Arabuluculuk Tecrübesi Ve Zorunlu Arabuluculuk Taslağı. **Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı**. İstanbul.
- Ersen Perçin, Gizem. 2011. Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerinden Arabuluculuğun Hukuksal Düzenlemelerdeki Yeri. **Public and Private International Law Bulletin**. c. 31. s. 2: 177-201.
- Gülmez, Hakan. 2013. Çalışanların Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler. **Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care**. c. 7. s. 4: 74-82.
- Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu. [06.11.2020]. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6325.pdf>
- Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği. [30.03.2019]. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180602-1.htm>

- İnce, Mehmet. 2002. İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitimine Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri Ve İşletmelerde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Kaplan Güler, Beyhan. 2014. **Boşanmanın Hukuki Sonuçlarında Arabuluculuk**. Sümer Kitabevi. İstanbul.
- Karacabey, Kürşat. 2016. Zorunlu Arabuluculuğun Hukukun Temel İlkelerine Aykırılığı Ve Uygulanabilirliğine Dair Sorunlar. **Ankara Barosu Dergisi**. s. 1: 457-490.
- Kılıç, Recep, Belma Keklik. 2012. Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyon Etkisi Üzerine Bir Araştırma. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 14. s. 2: 147-160.
- Koçyiğit, İlker, Alper Bulur. 2019. **Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk**. Monopol Yayınları, Ankara.
- Kor, Mustafa. 2018. Türk Hukukunda Toplu İş Uyuşmazlıklarında Barışçı Çözüm Yolu Olarak Arabuluculuk. Yüksek Lisans Tezi. Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tekirdağ.
- Kurt, Resul. 2018. İş Yargısında Arabuluculuk. **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**. s. 135: 405-444.
- Küçükönel, Hatice, Vildan Korul. 2002. Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 4. s. 2: 67-90.
- Mutlay, Faruk Barış. 2018. İş İade Davalarında Arabuluculuk. **Çalışma ve Toplum Dergisi**. s. 4: 2129-2154.
- Namlı, Mert, İş Mahkemeleri Kanunu Tasarısı Taslağı ile Getirilen Zorunlu Arabuluculuk Kurumunun Medeni Usul Hukuku Bakımından Değerlendirilmesi, İş Mahkemeleri Kanunu Tasarısı Taslağının Değerlendirilmesi, **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Derneği 40. Yıl Uluslararası Toplantısı**, 14 Mayıs 2016 İstanbul, 151-167.
- Normlarbilgibankası. [28.12.2019]
https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/ND/2018/82?Donemler_id=2&EsasNo=2017%2F178&KararAramaRaporu=1&KararNo=2018%2F82
- Ören, Kenan, Hasan Yüksel. 2012. Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. **Emek ve Toplum Dergisi**. c. 1. s. 1: 34-59.
- Özaydın, Mehmet Merve, Ömer Özdemir. 2014. Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 6. s. 1: 251-281.
- Özbek, Mustafa Serdar. 2017. Arabuluculuk İle Tahkim Yöntemlerinin Kesişme Bölgesi. **Yargıtay Dergisi**. c. 43. s. 1: 15-106.

- Özbek, Mustafa. 2007. Avrupa Birliğinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**. s. 68: 265-320.
- Özen Kapız, Seray. İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım. Sınır Teorisi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 4. s. 3: 139-153.
- Öztürk, Hatice. 2016. Arabuluculuk Eğitimlerinde Eğitimci Tutum Ve Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma: Türkiye Barolar Birliği Modeli. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özveri, Murat. “Zorunlu Arabuluculuk Ve Sineği Sağır Etmek”.
- <http://www.thesis.org.tr/assets/view/userfile/ZORUNLU%20ARABULUCULUK.pdf> [22.05.2019].
- Samsun, Nihal. 2017. Çalışmanın Değişen Anlamı Ve Güncel Durumuna İlişkin Tartışmalar. **Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi**. c. 3, s. 3: 160-210.
- Selimoğlu, Emel, Hatice Biçen Yılmaz. 2009. Hizmet İçi Eğitimin Kurum Ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. **Paradoks Dergisi**. c. 5. s. 1: 1-12.
- Soysal, Abdullah. 2008. Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri. **Çimento İşveren Dergisi**. Ocak. 4-19.
- Tanrıver, Süha. 2006. Hukuk Uyuşmazlıkları Bağlamında Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları Ve Özellikle Arabuluculuk. **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**. s. 64: 151-178.
- “Tarihçe”. Arabuluculuk Daire Başkanlığı.
- <https://adb.adalet.gov.tr/Sayfalar/Teskilat/tarihce.html> [29.12.2019].
- Topgül, Seda. 2016. İş Ve Aile Yaşamı Dengesizliğinin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 23. s. 1: 217-231.
- Toprak, Musa. 2014. **Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Mevzuatı**. Türkiye Barolar Birliği, Ankara.
- Tunçer, Polat. 2012. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 31. s. 1: 203-233.
- Tümer, Ebru Öztüm. 2013. **İşyerlerinde Psikolojik Taciz**. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. Ankara.
- Türkay, İmdat. 2018. İşçi-İşveren İhtilaflarında Açılan Davalarda Arabulucuya Başvuru Şartı Ve Arabuluculuk Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi. **Emek ve Toplum Dergisi**. c. 7. s. 17: 10-35.
- Türkiye Cumhuriyeti Adalet Bakanlığı. 2017. **Temel Arabuluculuk Eğitimi. Türkiye'de Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi**. Ankara.

- Walter Willibald, Dirk Splinter, Ulrike Pusch. [07.08.2019]. “Arabuluculuk Temel Kılavuzu”.
https://yuva.org.tr/doc/YUVA_Mediation_TR_LowRes.pdf
- Yağcıoğlu, Kaan Muharrem. 2018. Yeni İş Mahkemeleri Kanunu Uyarınca Arabuluculuk Ve Arabuluculuğun İş Yargılanmasına Etkileri. **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakóltesi Dergisi**. c. 20. s. 2: 457-486.
- Yakut, Bahadır. 2009. ABD’de Avukatların Müvekkillerine Arabuluculuğa Tavsiye Etme Yükümlölüđü. **Ankara Barosu Dergisi**. c. 67. s. 4: 31-44.
- Yargıtay. [17.11.2019]. Karar Arama
<https://karararama.yargitay.gov.tr/YargitayBilgiBankasiIstemciWeb/>
- Yavan, Öznur. 2012. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı. **Akademik Bakış Dergisi**. s. 32: 1-20.
- Yıldız, Ebru. 2013. İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu Ve Bir Örnek Olay. **Öneri Dergisi**. c. 10. s. 40: 103-113.
- Yılmaz, Yücel. 2007. İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi**. c. 9. s. 1: 159-168.
- Yüksel, Hasan. 2014. Çalışma Yaşamı Ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 3. s. 3: 109-131.
- Zaim, Halil, Mehmet Polat. 2013. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. Sosyal Siyaset Konferansları. s. 65: 35-59.

ÖZ GEÇMİŞ

2013 yılında Fatih Üniversitesi İşletme (İng.) Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl çift Ana Dal diploması ile aynı üniversitenin Sosyoloji bölümünden de lisans derecesini almaya hak kazandı. Lisans döneminde “Muhafazakâr Sermayeye Sahip İşletmelerde Çalışan Uzman Meslek Sahibi Başörtülü Çalışanlar” başlıklı ilk makalesini İnsan ve Toplum Dergisi beşinci sayısında yayınlarak akademik çalışmalarının ilkinin gerçekleştirdi. 2012-2013 yılları arasında Kuveyt Türk Katılım Bankasında yarı zamanlı İnsan Kaynakları çalışanı olarak iş hayatına başladı. 2014-2016 yılları arasında Bim Birleşik Mağazalar FİLE organizasyonunda İnsan Kaynakları Asistanı olarak çalıştı. 2017 yılında Turkish Cabin Interior firmasındaki görevine başladı. Halen bu şirkette İnsan Kaynakları Bordo ve Özlük İşleri Sorumlusu olarak görev almaktadır. Evli ve bir çocuk annesi olan Aktolga, İngilizce bilmektedir.