



DGRV
DIE GENOSSENSCHAFTEN

KOOPERATİFLERDE İNSAN KAYNAKLARI

Ankara, 2014

KOOPERATİFLERDE İNSAN KAYNAKLARI

Arzu GÖZEL

Ankara, 2014

“Bu eserle ilgili tüm sorumluluk yazarın kendisine aittir.”



Ülkemizde tarım işletmelerinin küçük ve dağınık olması rekabeti ve üretilen ürünlerin pazarlanmasını zorlaştırmakta, bu durum üreticilerimizin örgütlenmesini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi tarımı geliştirmek ve kırsal alandaki üreticilerimizin kalkınmasını sağlamak için; örgütlenmenin yeterli düzeye çıkarılması, yatay ve dikey teşkilatlanmanın tamamlanması ve üretimden pazarlamaya kadar bu örgütlenmelerin etkin bir duruma getirilmesi gerekmektedir.

Bakanlık olarak kooperatifçilik ilkelerine uygun faaliyet gösteren, ortak sorumluluk bilincine sahip, kendi kendine yardım ve yönetim esaslarına dayanan, devletin aşırı himaye ve müdahalesinden uzak, kaynak tüketen değil kaynak üreten, özgür ve gönüllü kooperatifçilik hareketini benimsemekteyiz.

Tarımsal amaçlı kooperatifleri tarımsal üretimi ve istihdamı artırıcı, tarımsal ürünleri değerlendirici, ortaklarına en uygun şartlarda girdi sağlayıcı, üreticilerimizin refah seviyesini yükseltici ve tarımsal sanayiye geliştirici projelerle teknik olarak desteklemekle birlikte, faizsiz ve düşük faizli krediler kullanarak da desteklemekteyiz.

Bunların yanı sıra kooperatiflerimizin eğitim ihtiyaçlarını da karşılamaya ve bu ihtiyaçlar için bazı fırsatlar yaratmaya çalışmaktayız. Alman Kooperatifler Konfederasyonu ile yürüttüğümüz "Türkiye'de Tarımsal Amaçlı Kooperatif Örgütlerinin Desteklenmesi Projesi"ni bu fırsatlardan biri olarak değerlendirmekteyiz.

Alman Kooperatifler Konfederasyonu (DGRV) ile işbirliğimiz 1970 yılında Alman Hükümeti ile Türk Hükümeti arasında imzalanan 'İkili Teknik İşbirliği' anlaşmasına dayanmaktadır. Yıllardır dost olan iki ülke bu anlaşma ile dostluğunu pekiştirmiş, pek çok alanda birlikte iş yapmış ve yapmaya devam etmektedir.

Kooperatifçilik alanında çok gelişmiş bir ülke olan Almanya'da faaliyet gösteren 'Alman Kooperatifler Konfederasyonu' ile 2006 yılında yapılan işbirliği protokolü ile

oradaki kooperatif örgütlenmelerinin bu güne kadar gerçekleştirdikleri uygulamalardan yararlanmayı amaçlamaktayız.

Kalkınmada öncelikli illerimizden Kastamonu, Erzurum, Aksaray, Niğde ve Nevşehir'de uygulanan proje ile kooperatiflerin yönetim ve denetleme kurulu üyelerine kooperatifçilik mevzuatı, kooperatiflerde muhasebe, pazarlama teknikleri, modern yönetim teknikleri, proje planlama, girişimci kooperatiflerin rolü ve iletişim teknikleri konularında, Kooperatif ortaklarının eşlerine ise Hayvan bakımı ve süt hijyeni, ayrıca kooperatiflerin uyguladıkları proje ve çalışma konularına göre, ormancılık ve süt sığırcılığı konularında kooperatif ortaklarına ve çalışanlarına yerinde eğitim desteği sağlanmaya devam edilmektedir.

Kooperatifçilik konusunda dünyada söz sahibi olan DGRV ile birlikte bu projeyi uygulamaktan memnuniyet duyduğumuzu belirtmek istiyorum. Almanya'da DGRV çatısı altında toplanan kooperatiflerin bu güne kadar edinmiş oldukları deneyimleri bizlere aktarmasının, ülkemizdeki tarımsal örgütlenme üzerindeki olumlu etkisini zamanla çok daha iyi göreceğimizi düşünüyorum.

DGRV ile yaptığımız çalışmaları finanse eden Alman Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığına ve proje bölgelerimizdeki kooperatiflerimize birebir eğitim ve teknik destek veren DGRV Türkiye temsilciliğine teşekkürlerimi sunuyor bu eğitim setinin kooperatifçilerimize yararlı olmasını diliyorum.

Dr. Gürsel KÜSEK
Tarım Reformu Genel Müdür V.



Yaklaşık 100 milyon insan kooperatiflerde çalışarak kooperatif ortaklarına ve müşterilerine hizmet vermektedir. Kredi kooperatifleri, kırsal ve endüstriyel hizmet kooperatifleri dünyanın tüm bölgelerinde 800 milyon kooperatif ortağının ortak çıkarına destek vermektedir.

Kooperatifler kar maksimizasyonuna değil demokratik denetlemeye odaklanmıştır. Kooperatiflerin göstergesi sağlık ve sorumluluktur. Kooperatifler, özellikle kriz sürecinde diğer işletme yapılarından daha dirençli olduklarını ortaya koymuştur.

Almanya'daki kooperatif örgütü sıralanan tüm bu nedenlerden dolayı 2012 yılına ilişkin "Herkes için bir kazanç - Kooperatifler" sloganlı bir kampanya başlatmıştır. Kooperatifler kendilerini kamuoyuna tanıtarak, özelliklerini ve "Almanya için kazancının" ne olduğunu göstermektedir.

DGRV 2006 yılından beri Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının (GTHB) Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (TRGM) ve çeşitli tarımsal kooperatif örgütleriyle işbirliğini sürdürmektedir. Türkiye'nin farklı proje bölgelerinde bölgesel ve yerel çalışmalar birçok kooperatif ile birlikte ortak yapılmaktadır. Alman Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığının (BMZ), DGRV'nin Türkiye'de yürütmüş olduğu proje faaliyetlerini finanse ettiği vurgulanmalıdır.

Kooperatiflerin başarısına, özellikle kooperatiflerin görev organları olan kurullarının ve çalışanlarının nitelikleri gibi bir çok faktör katkıda bulunmaktadır. Ancak kooperatiflerin ortakları hak ve sorumluluklarını da bilmek durumundadır. Kooperatif ve ortak arasında bilinçli bir "alış" ve "veriş" olmalıdır: Kooperatifleri güçlendiren, ortaklar için iyidir ve ortağı güçlendiren, kooperatif için faydalıdır! Ortaklar ve kooperatif elele verilerse uzun süreli başarılı olabilir!

DGRV-Projesi baştan beri eğitim ve danışmanlık çalışmalarını desteklemektedir. Amaç, modern ve girişimci kooperatiflerin en önemli temel yapılarını yaygın-

laştırmaktır. Bu kitapçıklar ortak çalışmaların sonucunda oluşturulmuştur. Bunlar, DGRV'nin eğitim programlarında oluşturulan bilgilerin derinleşmesine ve okuyucunun her zaman elinin altında bulunması için hazırlanmıştır.

Ortak alışmalar umut verici etkiler göstermektedir. Türkiye'de özellikle kırsal alandaki kooperatiflerin güçlenmesi için katkıda bulunabildiğimiz için hem Türk partnerlerimize güvenilir işbirliği için müteşekkirimiz hem de bundan dolayı gururluyuz.

Bu yayının oluşumunda destek olan projenin tüm çalışanlarına ve uzmanlarına, ayrıca partner kuruluşların temsilcilerine teşekkür ediyorum. Başarılar sadece birlikte hareket edilirse mümkündür! Türkiye'deki DGRV ekibi bundan sonra yapılacak ortak çalışmaları sevinçle beklemektedir.

İnancımız: "Kooperatifler – Türkiye için bir kazançtır" !

Andreas Kappes

.....

Giriş

BÖLÜM 1

Değişimin kaçınılmaz hale geldiği günümüzde, yapılması gereken en önemli şeylerden birisi stratejik bir vizyon geliştirmektir. Bu vizyonu gerçekleştirmek için de sadece finansal sermayeye sahip olmak yeterli değildir. Aynı zamanda insan sermayesine de sahip olmak gereklidir.

İnsan faktörü örgütler için bir maliyet unsuru olarak değil, daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken en önemli kaynak olarak görülmelidir.

Bir örgüt içerisinde unvanı ve yaptığı iş ne olursa olsun bütün çalışanlar personel olarak adlandırılır. “İnsan kaynakları” denildiğinde de personel anlaşılmalıdır.

“İnsan Kaynakları Yönetimi” ise örgütün hedeflerine ulaşabilmek için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri gerçekleştirecek uygun sayıda ve uygun nitelikte personelin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesini kapsayan bir yönetim anlayışıdır.

Personel, örgüt içerisinde yaptıkları işe göre 4 gruba ayrılır:

- Yönetici personel
- Ofis personeli
- Teknik personel
- İşçi

Yönetici personel: Örgüt içerisindeki üst, orta ve alt kademe yöneticileri ifade eder. Bunlar müdür, müdür yardımcısı, şef vb. olabilir.

Ofis personeli: Büro hizmetlerinde görev yapan ve yönetici dışında kalan personeldir. Muhasebe elemanı ve satış temsilcisi bu gruba örnek olarak verilebilir.

Teknik personel: Teknik işlerde görev alan mühendis, veteriner hekim, tekniker vb. personeldir.

İşçi: Bedensel gücünü, zihinsel gücüne oranla daha çok kullanan personeldir. Süt toplayanlar, meydancılar, temizlikçiler bu gruba örnek olarak verilebilir.

Bir örgüt içerisinde 5 temel girdiden söz etmek mümkündür:

- Makine/donanım
- Para
- Malzeme/hammadde
- Yönetim
- İnsan

Bu girdiler arasında insan girdisinin önemi diğerlerine göre çok farklı bir değere sahiptir. İnsan kaynaklarının yeri bir başka kaynakla doldurulması mümkün değildir. Çünkü insan diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, yöneten ve sürekliliğini sağlayan en önemli kaynaktır.



Bu yaklaşımdan hareketle insan kaynakları yönetimi iki önemli nokta üzerinde yoğunlaşır:

- Çalışanların verimliliğini artırmak
- İş yaşamının kalitesini yükseltmek

Bu da göstermektedir ki, insan kaynakları yönetimi hem çalışanların verimini arttırmak ve hem de çalışanların yaptıkları işten haz duymalarını, mutlu olmalarını sağlamayı hedefler. Çünkü işinden mutlu olan çalışanların başarısının arttığı bilinmektedir.

Bu eserin amacı kooperatiflerde insan kaynakları analizi, planlaması, temini, iş sözleşmelerinin hazırlanması ve iş hayatının zaman ve kişiler bakımından düzenlenmesi üzerine tartışma zemini hazırlamaktır. Kapsamı çok genişletmemek ve bazı hususlara daha çok dikkat çekmek amacıyla bazı konular kapsam dışı bırakılmış, bazılarına ise kısaca değinilmiştir.

İnsan Kaynakları Planlaması



Planlama amaçların tespiti ve bu amaçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan yol, yöntem ve araçların belirlenmesidir. İnsan kaynakları planlaması da ihtiyaç duyulan insanların niteliklerini, sayılarını, nereden ve nasıl bulunabileceklerini ortaya koymak amacıyla yapılır.

İnsan kaynakları planlamasının gerekçelerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgüt içinde çalışan personelin eğitimi ve geliştirilmeleri
- Boş kadroların zamanında doldurulması
- Yeni personelin bulunması ve işe alınması
- İşgücü maliyetlerinin tahmin edilmesi
- Yasal düzenlemelere, hukuk kurallarına ve yargı kararlarına uygun hareket etmek

2.1. Planlamayı etkileyen faktörler

İnsan kaynaklarının planlanmasında etkili olan faktörleri iç ve dış faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Dış faktörler kooperatif tarafından etkilenemeyen ve değiştirilemeyen, tam tersine kooperatifi etkileyen faktörlerdir. Bunlar arasında ülkenin ekonomik şartları, rekabet koşulları, teknoloji ve yasalar sayılabilir.

Kooperatifler ekonomiyi oluşturan temel birimler arasında yer alır. Ülkede yaşanan ekonomik değişiklikler kooperatifleri ve ihtiyaç duydukları işgücü değiştirir.

Ekonominin gelişme dönemlerinde üretim ve hizmetlere daha çok talep olacağından daha fazla sayı ve nitelikte çalışanın istihdam edilmesi gerekecektir. Ekonominin zora girdiği dönemlerde ise tersi durum ile karşılaşılması normaldir.

Rekabet yoğunluğunun yüksek veya düşük olması çalıştırılacak personel sayısını ve kalitesini değiştirebilir.

Gelişen teknolojilerden kooperatiflerin yararlanma derecesi hem çalışan sayısını ve hem de kalitesini etkiler. İleri teknoloji kullanımı nitelikli personelin istihdam edilmesini yol açar ama her zaman çalışan sayısının azalmasına neden olmaz. Teknoloji ilerledikçe bazı birimlerde istihdam edilecek kişi sayısının artması gerekebilir.

Yasal düzenlemeler de işgücü istihdamını etkiler. Örneğin, belirli kapasitedeki işletmelerin engelli çalıştırma zorunluluğu öngörülebilmektedir. Emeklilik yaşının değiştirilmesi, asgari ücret gibi yasal düzenlemeler de insan kaynaklarının planlanmasında etkili olur.

İç faktörler kooperatifler tarafından belirlenebilen, değiştirilebilen faktörlerdir. Kooperatifin hedefleri ve stratejisi, örgüt yapısı, ortakların ve personelin anlayışı ve beklentileri, yararlanılan bilgi sistemi önemli faktörler arasında sayılabilir.

2.2. Planlamada kullanılan analiz yöntemleri

İnsan kaynakları planlamasında çeşitli analiz yöntemleri kullanılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda kısaca tanıtılacaktır.

2.2.1. İş analizi

Kooperatif içerisinde yapılan işlerin ayrıntılı biçimde ortaya konulması için yapılan analizlerdir. Analiz sonunda yapılan işler tanımlanmış ve iş ile çalışan arasındaki uyum hakkında bilgiler elde edilmiş olur. İş analizleri doğru görev tanımı yapabilmeyi esasını da oluşturur. Yapılacak işe en uygun kişinin alınması veya yetiştirilmesi için gerekli bilgiler de bu analiz sonucunda elde edilebilir.

İş analizlerinde şu sorulara cevap aranır:

- Personel ne iş yapıyor? / Görevi nedir?
- Personel işi nasıl yapıyor? / Hangi yöntem ve teknikleri kullanıyor?

- Ne çeşit yardımcı araçlar gerekiyor? / Kullandığı makineler, aletler ve donanımlar nelerdir?
- Hangi çıktılar elde ediliyor? / Üretilen mal ve hizmetler nelerdir?
- Yaptığı iş için gerekli bilgi, beceri ve deneyim nelerdir?
- İşler hangi koşullarda yapılıyor? / Çalıştığı ortamın koşulları nelerdir?

2.2.2. İş Tanımları

İş analizi ile elde edilen bilgiler ışığında görevi yerine getiren personelin işe ilişkin davranış, faaliyet, talimat, yetki ve sorumluluklarının belirtildiği dokümanlara iş tanımı veya görev tanımı denilir.

Bir iş tanımında asgari aşağıdaki bilgiler bulunmalıdır:

- İşin amacı
- İşin tanımı
- Yetkileri
- Sorumlulukları
- Gerektirdiği davranışları
- İşin olanakları
- Kişisel nitelikleri
- Çalışma ortamının özellikleri
- Örgüt içindeki iletişim bağlantıları

2.2.3. Organizasyon Şeması

İş analizleri ve iş tanımlarından sonra elde edilen bilgilerin sistemli olarak bir araya getirilmesiyle organizasyon şeması ortaya çıkar. Organizasyon şeması örgüt içerisinde üst yönetimden başlayarak, kimin kime bağlı olarak çalıştığını ve örgüt içindeki hiyerarşiyi gösterir.

Örgüt içinde yapılanma yatay veya dikey olabilir. Bu örgüt içindeki yönetim anlayışına bağlı olarak değişiklik gösterir.

2.2.4. Çalışanlar genel envanteri

Çalışanlar genel envanteri personelin özelliklerini toplu olarak yansıtan bir belgedir. Bu belgede personelin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yıl sayısı, medeni hali gibi bilgiler bulunur. Bu bilgiler, çalışanın yükseltilmesi veya özel bir görev verilmesi, verilen görevin doğrulanması bakımından insan kaynakları planlamasına yardımcı olur. Genel envanter mevcut işlere göre elimizdeki insan kaynağının kapasitesini belirlemede yardımcı olur.

2.2.5. Çalışan Beceri Envanteri

Çalışan beceri envanteri ise örgüt içerisinde çalışanların beceri, yetenek, teknik bilgi ve deneyimlerini yansıtır. Bu çalışmada önemli olan örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve deneyim seviyesi belirlenmektedir. Belirlenen seviyelere göre mevcut personelin durumu kıyaslanır ve insan kaynakları planlamasında bu kıyaslama büyük önem taşımaktadır.

2.2.6. Çalışan Devir Oranı

Çalışan devir oranı örgüt içerisinde belirli bir dönemde istifa, işten çıkarma, ölüm gibi çeşitli nedenlerle işten ayrılanların oranıdır.

Çalışan devir oranı yıl içinde çıkan veya çıkarılan personel sayısının toplam personel sayısına bölünerek bulunur. Toplam personel sayısı ise yılbaşında ve yılsonunda personel sayılarının ortalaması şeklinde hesaplanır.

Örnek: Bir kooperatifte yıl içinde 5 personel işten ayrılmıştır. Personel sayısı yılbaşında 18, yılsonunda ise 22 olarak saptanmıştır. Bu kooperatifte personel devir oranını bulmak için önce ortalama çalışan sayısının bulunması gerekir:

$$18 + 22 = 40 \text{ kişi ve } 40 \text{ kişi} / 2 = 20 \text{ kişi}$$

Yukarıdaki hesaplardan anlaşılacağı üzere kooperatifte yıl içinde ortalama 20 kişi çalışmıştır. Aynı yıl içinde 5 kişi ayrılmış olduğuna göre devir oranı $5/20 = 0,25$ 'tir.

Çalışan devir oranı aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık olarak hesaplanabilir. Bu oran her örgüt için farklılık gösterebilir. Örgütün yapısı, faaliyet konusu veya büyüklüğü bu oranların farklı şekillerde yorumlanmasını gerektirir.

2.2.7. Çalışan Devamsızlık Oranı

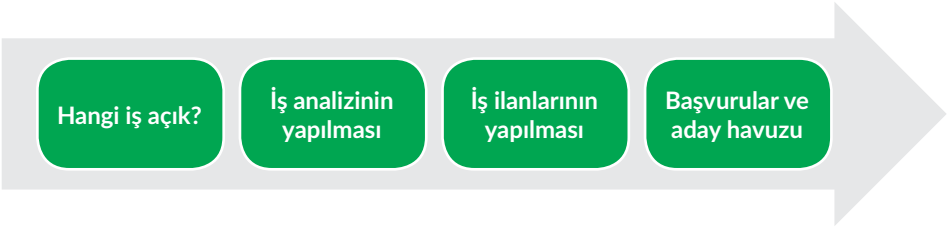
Çalışan devamsızlık oranı ise, çalışanların planlama yapılmış izinleri dışında, planlanmamış şekilde işe gelmemesi veya geç gelmesi durumlarının tespitini ifade eder. Örgüt içerisinde belirli bir dönemde planlanmayan devamsızlık sürelerinin, planlanan çalışma süresine bölünmesiyle bulunmaktadır.

Örnek: Kooperatifte belirlenen aylık çalışma gün sayısı 20'dir. Çalışan sayısı ise 5 kişi ve günlük çalışma saati 8 olduğuna göre kooperatifte aylık ortalama $20 \times 5 \times 8 = 800$ saat çalışılacak demektir. Kooperatifte aynı dönem içerisinde devamsızlık yapılan gün sayısının 5 olduğunu düşünürsek, devam edilmeyen çalışma saati $5 \times 8 = 40$ olarak hesaplanır.

Devam edilmeyen saatlerin toplamının (40) toplam iş saatine bölünmesiyle devamsızlık oranının %5 olduğu ortaya çıkar.

2.3. İnsan kaynağının temini

İnsan kaynağının temini ihtiyaç duyulan kadrolara uygun kişilerin bulunması ve başvurularının sağlanması sürecini kapsar.



Personel bulma sürecinde ilk aşama açık işlerin hangileri olduğunun belirlenmesi ve bu işlerin iş analizlerinin hazırlanmasıdır. Daha sonra, yapılan iş analizine uygun nitelikteki personelin nereden ve nasıl sağlanacağı üzerinde durulmalıdır. Bir sonraki aşama ise adaylara ulaşmak için kurumu yansıtan ve kurumu cazip gösterecek ilanların hazırlanması ve adaylara duyurulmasıdır. Uygun nitelikli adaylara başvuru formlarının doldurtulmasıyla bir aday havuzu oluşturulması sağlanır.

Bu sürecin başarıyla gerçekleştirilmesi halinde kooperatifin başarı şansı arttırılır. Aksi halde verim düşüklüğü, maliyetlerin artması, çalışan devir oranının yükselmesi, iş kazası ve hatalarının çoğalması gibi çeşitli sorunlara yol açılır.

2.4. Aday havuzu oluşturma ve personel bulma

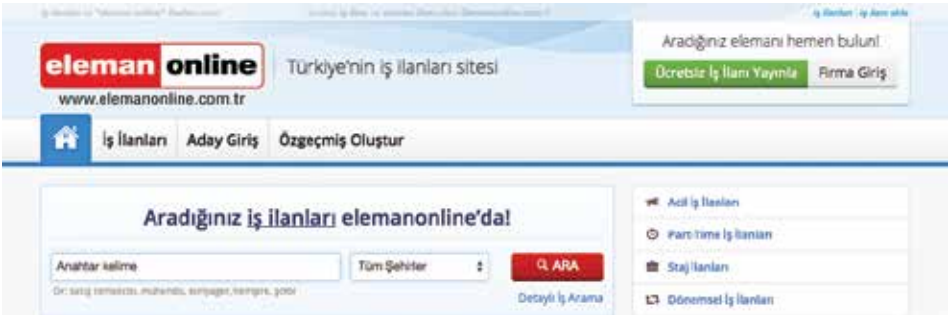
Öncelikle bir kooperatifin, nitelikli personel adaylarına ulaşabilmesi için cazip bir yer haline gelmesi gerekir. Bir işe girmek için ne kadar çok aday iş talebinde bulunursa adaylar arasından doğru personeli seçme şansı o kadar artar.



İhtiyaç duyulan personel örgüt iğinden veya dışından bulunabilir.

Örgüt iğinden temin edilebilmesi için mutlaka personel (ęalıřan) envanterinin hazırlanmış olması gerekir. Örgüt iğinden personel temin etmenin yararları ve sakıncaları olabilir. ęalıřanlar arasında motivasyonu arttırmayı, daha kolay ve ęabuk temin edilmesi, yönetici ve personel işbirliğini güçlendirmesi en önemli yararlarındandır. En önemli sakıncası ise dışarıdan yeni fikir ve taze kan girişini engellemesidir. Ayrıca, tarafsız ve adil davranılmadığı takdirde ęalıřanlar arasında huzursuzluğa yol ağılabilir.

Dış kaynaklardan personel temininin de artıları ve eksileri vardır. Dışarıdan gelen yeni personel kendini gösterme ęabasına girer, daha fazla ęalıřır, diğer personelle rekabete girerek verimliliğin artmasına yol açar. Daha fazla aday arasından seğileceği için yeni kişinin isabetle seğilmiş olması yüksek ihtimaldir. En önemli sakıncaları arasında uyum sorunu, temin etme sürecinin uzaması ve daha pahalı olması sayılabilir.



Dış kaynaklardan uygun personel bulunabilmesi için ęeřitli yollara başvurulabilir. İnternet ortamından yararlanmak kuşkusuz ki en önemli yollardan birisidir. Türkiye İş Kurumu ve özel kuruluşlardan yararlanarak da eleman temin edilebilir.

Personel Seçimi ve İşe Alımı

BÖLÜM 3

Personel seçimi ve işe alımı başvuran adaylar arasından en uygun olanının seçilmesi ve alınmasına karar verilmesi sürecidir.

Alınacak personelin doğru seçilmesi çok önemlidir. Çünkü kooperatif gibi örgütlerin temel unsuru insandır. Birlikte çalışılacak kişinin doğru seçilmesi, örgütün mevcut durumu ve çalışma şartlarını



düzeltebilirken, yanlış personel seçimi örgütü olumsuz yönde etkileyecektir. Personel seçiminin yanlış yapılması, örgütün sosyal yapısına ve ekonomik yapısına zarar verir. Bireyin iş ile uyumsuzluk yaşaması, çalışma arkadaşlarıyla problemler yaşaması, iş kazalarının artması ve işletme veriminin düşmesine neden olur.

Personel seçiminin doğru yapılabilmesi için belirli kurallara ve standartlara bağlanmış olması gerekir. Örneğin bu konuda bir iç yönerge hazırlanmalı ve buna harfiyen uyulmalıdır. Bu hem işin doğru yapılması hem de çalışanlar ve adaylar arasında güvenin artmasına yol açar.

Doğru personeli bulmak ve seçmek için kooperatif mutlaka bir aday havuzu oluşturmalı ve kendi çalışanlarıyla ilgili envanter hazırlamalıdır.

Burada dikkate alınması gereken noktalardan birisi aday seçimi ve alım kararının verilmesinin aceleyle değil ama zamanında alınmasının sağlanmasıdır. Yavaş hare-

ket edildiğinde hem iş kayıplarıyla karşılaşılabilir, hem de adayın kaybedilmesine sebep olunabilir. Aceleyle karar verme ise yanlış tercihlere ve dolayısıyla kayıplara neden olabilir.

Personel seçme ve işe alma sürecinde şu aşamaları sırasıyla gerçekleştirmekte yarar vardır:

- Pozisyona uygun iş ilanının belirlenmesi
- Başvuru formlarının hazırlanması ve doldurtulması
- Aday havuzunun oluşturulması
- Görüşmeye çağrılacak kişilerin belirlenmesi
- Mülakat
- Değerlendirme
- Son Karar

İş ilanında hem yapılacak iş ve hem de aranan personelin taşıması gereken özelliklere açık biçimde yer verilmelidir. Amaç doğru kişilerin kooperatifin ihtiyaç ve beklentilerini bilerek başvurmasının sağlanmasıdır.

Aday hakkında doğru ve yeterli bilgi temin etmek personel seçme sürecini kolaylaştırır ve isabeti artırır. Bu nedenle, adayları tanımada yardımcı olacak anlaşılması, doldurulması ve değerlendirilmesi kolay bilgi formu geliştirilmeli ve adayların bu formu doldurması sağlanmalıdır.

Bilgi formlarındaki bilgiler en kısa sürede aday havuzuna aktarılmalıdır. Bu bilgilerin elektronik bir veri tabanında tutulması ve bu veri tabanının ihtiyaç duyulduğunda adaylar arasında karşılaştırma yapmaya imkan tanınması işleri çok kolaylaştırır.

Aday havuzunda yer alanların bilgileri incelenerek kimlerin görüşmeye (mülakata) davet edileceğine karar verilir. Görüşmeye çağrılmadan aday hakkında gerekirse ek bilgiler temin edilmelidir. Örneğin o güne kadar çalıştığı kurumlardan referanslar istenebilir.

Görüşmeye çağrısı yapılacak adaylara görüşme tarihi, yeri ve saati açık bir biçimde bildirilmelidir.

Mülakat belirli bir amaca yönelik birden fazla kişi ile gerçekleştirilen görüşmelerdir ve personel seçiminde adayların belirli özelliklerini saptamak için gerçekleştirilir.

Mülakat, personel seçme ve işe alma sürecinin vazgeçilmez aşamalarından birisidir. Adayların aranması, başvuruların alınması, referanslarının kontrol edilmesi gibi aşamalarda bilgi teknolojileri önemli ölçüde işimizi kolaylaştırır. Ancak yüz yüze görüşmelerin, sesin, sözün ve beden dilinin yerini tutacak bir teknoloji henüz geliştirilememiştir. Mülakat süresi 20 ile 40 dakika arasında sınırlandırılmalıdır.

Mülakatlarda en az iki görüşmecinin olması, bu görüşmecilerinin adayla ilgili bilgileri inceledikten sonra mülakatı gerçekleştirmeleri gerekir.

Çağrılan tüm adaylarla mülakat tamamlandıktan sonra değerlendirme ve karar aşamasına geçilir. Değerlendirmede puanlama sisteminin uygulanmasında yarar vardır. Önceden belirlenmiş kriterlere göre her önemli konu bakımından adaylara puan verilmeli ve sonuçta puanlar toplanarak sıralama yapılmalıdır.

Karar verme aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Mülakattan sonra karar vermek için uzun süre beklenmemelidir. Aksi halde aday iş arayışını sürdürebilir ve başka bir iş bulabilir.
- Mülakat sonrasında en uygun kişi ile sözleşme yapılmadan diğerlerine ret yazısı gönderilmemelidir.
- Ret cevabı verilen adaylara karşı duyarlı olunmalı ve nazik olunmalı ve onlarla olumlu ilişkiler sürdürülmelidir. Çünkü aday havuzunda bulunan bu kişilerle ileride ilişki kurmak gerekebilir.
- Olumsuz cevap verilen adaylara, başvurularının belirli bir süre saklı tutulacağı ve uygun bir pozisyon olduğunda yeniden değerlendirmeye alınacağı belirtilmelidir.

Mülakat sırasında adaylara profesyonelce davranılmalıdır:

- Aday görüşmeye geldiğinde mutlaka ayakta karşılanmalıdır.
- Mülakatı yapan kişiler kendilerini adaya tanıtmalıdır.

- Görüşme esnasında mutlaka not tutulmalı, not tutulacağı adaya söylenmelidir.
- Adaya sorulacak sorular açık, net ve anlaşılır olmalıdır.
- Adayın cevapları aktif bir şekilde dinlenmelidir.
- Görev ve çalışma koşulları hakkında bilgi verilmelidir.
- Adayın sormak istediği soru olup olmadığı öğrenilmeli, eğer soru varsa cevaplanmalıdır.
- Sonraki süreçler hakkında adaya bilgi verilmelidir.
- Aday yine ayakta uğurlanmalı, kapıya kadar eşlik edilmelidir.



İş Sözleşmesi



İşçi ve işveren arasındaki ilişkiye iş ilişkisi denilir. Bu ilişkinin hukuki olarak düzenlenmesi ise iş sözleşmesine dayanır. Bu durumda iş sözleşmesi bireysel olarak iş hukukunun temelini oluşturur. Bir bireyin işçi sayılabilmesi ve 4857 sayılı iş kanunu kapsamına girip bazı haklardan yararlanabilmesi için iş sözleşmesine sahip olması şarttır.

İş sözleşmesi iş ilişkisine dayanan ve işçi ile işverenin ortak iradeleri sonucunda ortaya çıkan hukuki bağıdır. İş kanununda iş sözleşmesi “işçinin bağımlı olarak iş görmeyi, işverenin de ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir” şeklinde yer alır.

4.1. İş sözleşmesinin unsurları

Her iş sözleşmesi hizmet, ücret ve bağımlılık unsurlarını içerir.

Hizmet yani iş unsuru işçinin iş sözleşmesi ile yerine getirmeyi taahhüt görevidir. İş sözleşmelerinde işçinin hangi işleri yapmakla yükümlü olduğu açık bir biçimde yazılır.

Ücret işverenin iş sözleşmesi ile taahhüt ettiği görevidir. İş sözleşmesinin geçerli olarak meydana gelebilmesi için en önemli noktalardan biri ücrettir. Ücret konusunu içermeyen sözleşme iş sözleşmesi niteliği taşımaktadır. Ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

İş sözleşmesini diğer sözleşmelerden ayıran en önemli özellik bağımlılık unsurudur. İş sözleşmesinde işçinin işverene ne şekilde ve ölçüde bağlı olduğu yer alır. Özetle işçi, çalışmasını işverenin gözetiminde ve yönetiminde yapar.

4.2. İş Sözleşmesinin Özellikleri

Hukukun iki temel ayrımı vardır: kamu hukuku ve özel hukuk. Kamu hukukunda kamu gücünün iradesi ön planda yer alırken özel hukukta taraf iradeleri arasında eşitlik vardır. Buradan yola çıkarak iş sözleşmesi özel hukuk kısmında incelenen bir sözleşme türüdür. İş sözleşmeleri tarafların serbest iradeleri ile oluşturdukları bir sözleşmedir.

İş sözleşmesi devamlı sözleşme niteliğindedir. Çünkü sözleşmede geçen işler bir kez yapılmakla sona ermez, devam eder. İşçinin sözleşmede bahsedilen işi yapması, işverenin de başta ücret ödemek olmak üzere işçi sağlığı ve güvenliği gibi konularda önlem alması, izin kullandırması ya da işin düzenlenmesi gibi bazı yükümlülüklerini süreç içinde yerine getirmesi gerekir.

Tarafların karşılıklı sorumluluk üstlendikleri sözleşme niteliğindedir. Her iki taraf da iş sözleşmesinin başlangıcından itibaren birbirlerine karşı hem alacaklı hem borçlu konumdadırlar.

İş sözleşmesi kişilik ve malı bir araya getirir. İşçinin kişiliği, işverenin malı ile bütünleşir ve karşılıklı fayda sağlar. Aslında iş sözleşmeleriyle sadece maddi değil, manevi sorumluluklar da dolaylı da olsa yer alır. Nitekim sadakat borcu, emirlere itaat borcu, işçinin sağlığını ve güvenliğini koruma borcu iş sözleşmesinin niteliğinden doğan görev ve sorumluluklardır.

4.3. İş Sözleşmesinin Çeşitleri

İş sözleşmeleri çeşitli kriterlere göre şu şekilde sınıflandırılabilir.

- Sürekli veya süresiz iş sözleşmesi
- Belirli süreli veya Belirsiz süreli iş sözleşmesi
- Tam süreli veya kısmi süreli iş sözleşmesi
- Takım iş sözleşmesi
- Deneme süreli iş sözleşmesi

İş kanununa göre otuz iş gününden fazla süren işlere sürekli iş, daha kısa sürelerle ise süreksiz iş denir. Buradaki süreklilik iş sözleşmesinin değil, işin sürekli ya da süreksiz olmasını gösterir.

İş eğer otuz iş günü içerisinde tamamlanacak nitelikte ise yapılacak sözleşme süreksiz iş sözleşmesi, buna karşılık otuz iş gününden fazla sürecek ise sürekli iş sözleşmesi yapmak gereklidir. Bir örnek vermek gerekirse; kooperatifte gerçekleştirilen süt toplama işi niteliği itibarıyla 30 günden fazla süren bir iş olduğu için sürekli bir iştir. Kooperatifte görev yapan süt toplama işçileri sürekli iş sözleşmesi ile çalışan kimselerdir.

Aynı kooperatifte yapılacak bir bina onarım işi, işin niteliği itibarıyla otuz günden az sürecek bir iş olduğundan sadece bu iş için çalışan işçiler süreksiz iş sözleşmesi ile çalışabilirler.

İş kanunu iş sözleşmelerini belirli süreli ve belirsiz süreli iş sözleşmesi olarak da ayırmaktadır. Sürekli ve süreksiz iş sözleşmelerinde işin niteliği esas alınmakta, belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmelerinde ise sözleşmenin zaman niteliği göz önüne alınmaktadır.



Belirli süreli iş sözleşmesi sözleşmenin kurulduğu anda taraflarca hukuki ilişkinin devam süresinin yani sona erme anının bilindiği veya öngörülebildiği, bu anın sözleşmede açık ya da örtülü olarak kararlaştırıldığı sözleşme olarak tanımlanabilir. İş kanununun 11. maddesine göre ise belirli süreli iş sözleşmesi, “belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesidir”.

Belirli süreli iş sözleşmeleri birden fazla yani zincirleme şekilde de yapılamaz. Birden fazla yapıldığı takdirde başlangıç tarihinden itibaren belirsiz süreli iş sözleşmesi sayılır. Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçi, sadece sözleşmenin türünden ötürü belirsiz süreli çalıştırılan emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamaz.

İş kanununun 11.maddesine göre, “ iş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı hallerde” sözleşme belirsiz süreli sayılır. İşçi ile işveren arasındaki iş ilişkisi belli süreye tabi tutulmamış, iş ilişkisinin biteceği gün sözleşmelerde ortaya konmamışsa, burada belirsiz süreli iş sözleşmesi vardır.

Tam süreli ve kısmi süreli iş sözleşmeleri haftalık ve günlük çalışma sürelerini kapsayan sözleşmelerdir.

Tam süreli iş sözleşmeleri normal çalışma süreleriyle sınırlı sözleşmelerdir. Bu süre iş kanununa göre haftalık 45 saattir.

Kısmi süreli iş sözleşmesi iş kanununun 13. maddesinde belirlenmiştir. Burada “İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir.” Kısmi süreli çalışan işçinin ücreti tam süreli çalışan işçiye göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenir. Kısmi süreli iş tam süreli çalışmaya göre zaman olarak en çok 2/3'ü oranında olmalıdır. Buna göre en çok 30 saat olur.

Birden çok işçinin meydana getirdiği bir takımı temsilen bu işçilerden birinin takım kılavuzu sıfatıyla işverenle yaptığı sözleşmeye takım sözleşmesi denir. Takım sözleşmesinin mutlaka yazılı yapılması gerekir. Sözleşmede her işçinin kimliği ve alacağı ücret ayrı ayrı gösterilir.

İş kanunu iş sözleşmesi türleri arasına deneme süreli iş sözleşmesini de katmıştır. İş sözleşmesine taraflar isterse deneme süresi koyabilirler. Bu süre sürekli işler için söz konusudur. Deneme süresi içinde taraflar iş sözleşmesini bildirimsiz ve tazminatsız fesih edebilirler. Deneme süresi en çok 2 ay olabilir.

4.4. İş sözleşmesi yapma özgürlüğü ve sınırları

İş sözleşmelerinde özgürlük ifadesi iki anlamda kullanılır:

- Sözleşme yapma özgürlüğü
- Sözleşmenin içeriğini belirleme özgürlüğü

İş sözleşmesi yapmayı kısıtlayan bazı maddelere aşağıda özet halinde değinilecektir.

- 15 yaşını tamamlamış ve 18 yaşından küçük çocuklarla iş sözleşmesi yapabilmek için çalışmaya elverişli olduklarına dair hekim raporu şarttır.
- 14 yaşını doldurmuş ve ilköğretimini tamamlamış olan çocuklar bedensel, zihinsel ve ahlaki gelişmelerine engel olmayacak hafif işlerde çalıştırılabilir.
- 14 yaşını doldurmamış çocukların çalıştırılması kesinlikle yasaktır.
- Kadın işçilerin maden ocakları, kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer ve su altında yapılan işlerde çalıştırılması yasaktır.
- Yabancı işçilerle iş sözleşmesi yapılabilmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığından sizin alınmak zorundadır. Çalışma izni olmayan yabancıları çalıştıran işverenler hakkında para cezası uygulanır.

4.5. İşçinin iş sözleşmesinden doğan borçları

İş sözleşmesini imzalayan işçinin ana yükümlülükleri aşağıda sıralanmıştır.

- İş görme borcu
- İşin özenle görülmesi borcu
- İşin işçinin kendisi tarafından görülmesi borcu
- Sadakat borcu
- Çalışma koşullarına uyma ve itaat borcu

4.6. İşverenin İş Sözleşmesinden Doğan Borçları

İş sözleşmesinin tarafı olarak işverenin yükümlülükleri de şöyledir:

- Ücret ödeme borcu
- İş sağlığı ve güvenliği önlemleri alma borcu
- İşe uygun işçi çalıştırma borcu

İşveren yukarıda belirtilen yükümlülüklerini kanun ve iş sözleşmesine uygun olarak yerine getirmek zorundadır. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği konusu çok hassas bir noktadır. Bu konuda işverenin yapacağı işler İş Sağlığı ve Güvenliği Yönet-

meliğinde ayrıntılı şekilde belirtilmiştir. Bu yönetmelikte yer alan önlemler dışında, işveren gerekli gördüğü her türlü önlemi almak ve iş kazası veya meslek hastalığının meydana gelmesi halinde en geç iki gün içinde ilgili bölge müdürlüğüne bildirmekle yükümlüdür. Bu yükümlülük, işyerindeki çırak ve stajyerler içinde söz konusudur.

İş sağlığı ve güvenliği önlemlerini yerinde ve zamanında gereği gibi almayan işverenin hukuki sorumluluğunun yanında cezai sorumluluğu da bulunmaktadır. Alınmayan ya da eksik alınan önlemlerden ötürü meydana gelen bir iş kazası ya da meslek hastalığı olayında, işçinin ölümüne ya da yaralanmasına kusuru ile sebep olan işveren, bu konuda sosyal sigortalar kurumunun kazaya uğrayan ya da hastalanan işçiye veya hak sahiplerine yaptığı ve ileride yapacağı her türlü ödemedir sorumludur. Ayrıca zarara uğrayan kişiler sigorta yardımlarını aşan zararları bulduğunu ileri sürerek işverene maddi ve manevi tazminat davası da açabilir.

4.7. İş sözleşmesinin sona ermesi

İşçi ile işveren arasında imzalanmış olan iş sözleşmesi süresiz değildir. Kendi istek ve iradeleriyle sözleşmeyi imzalamış olan taraflar aynı şekilde kendi istekleriyle sözleşmeyi sona erdirebilir. Sözleşmede süre belirtilmişse, sürenin dolmasıyla sözleşme de geçerliliğinin yitirir. İş sözleşmeleri mevzuata aykırı hazırlanmış ise veya taraflardan birisinin ölümüyle de sona erebilir.

Tarafların belli koşullar altında iş sözleşmesini sona erdirebilmelerini yani feshetmelerini sağlayabilmek için iş kanununda bazı düzenlemeler vardır.

İş sözleşmelerinin feshi iki şekilde olabilir:

- Bildirimli fesih (sürelili fesih)
- Bildirimsiz (derhal fesih)

Bildirimli fesih ile ilgili hususlara iş kanununun 17.maddesinde yer verilmiş ve iş hukukunda iş sözleşmesinin sona ermesine ilişkin özel bir düzenleme getirilmiştir.

İş kanununa göre taraflardan birinin iş sözleşmesini feshedebilmesi için önce bu durumu karşı tarafa bildirmesi gerekir. Elbette feshin geçerli olması için geçerli bir sebebin olması şarttır. Fesih bildirim yapıldığıyla iş sözleşmesi hemen sona ermez. İş kanunu taraflardan birinin iş sözleşmesini feshetmek isteğini karşı tarafa

bildirmesinden sonra, iş sözleşmesinin ne zaman son bulacağını şu şekilde düzenlemiştir:

- İşi 6 aydan az sürmüş işçiler için 2 hafta
- İşi 6 ay ila 18 ay sürmüş işçiler için 4 hafta,
- İşi 18 ay ila 3 yıl arasında sürmüş işçiler için 6 hafta,
- İşi üç yıldan fazla sürmüş işçiler için 8 hafta

Örneğin kooperatifte iki yıldır çalışmakta olan bir personel iş sözleşmesini feshetmek istediğini bildirdikten itibaren sözleşmesi 6 hafta daha devam edebilir. İşveren gerekli görmesi halinde, personel 6 hafta daha çalışmasını sürdürmek zorundadır. Buna uymadığı zaman tazminat hakkı doğar.

İşten çıkarma bildirimini almış olan, yani sözleşmesi feshedilen bir personel yasal süresi boyunca çalışmaya devam eder ve ücretini alır. Ayrıca işveren ona iş arama için iş arama izni vermek zorundadır. Yasal iş arama izni her iş günü başına en az 2 saattir. İşçi, isterse bu süreyi toplu olarak da kullanabilir. İşveren bu izni vermez ise, iş arama izni kapsamındaki saatlere %100 zamlı ödeme yapmak zorundadır.

İşverenin bir personeli çıkarma ve iş sözleşmesini feshetme kararı alması halinde bunu geçerli bir nedene dayandırmak zorunluluğu vardır. Söz konusu çıkarma nedeni iş kanunu 17.maddesine uygun olmalı ve bunu fesih bildirimine yazmak zorundadır. Sendika üyeliği veya temsilciliği, işveren aleyhine idari ve adli makamlara başvurmuş olmak, ırk, renk, hamilelik vb nedenler çıkarma nedeni olamaz.

İş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı iddiası ile fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren 1 ay içerisinde iş mahkemesine dava açabilir. Feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir.

İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece saptanarak



feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşveren işçiyi başvurusu üzerine bir ay içinde işe başlatmaz ise, işçiye en az dört aylık, en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlüdür. Mahkeme feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarını da belirler.

Derhal fesih, kanunda öngörülen haklı sebeplere dayanarak taraflardan birinin irade beyanı ile iş sözleşmesini sona erdirmesidir. Bu durumda sözleşme, irade beyanının karşı tarafa varması ile derhal bozulur ve süreli fesihte olduğu gibi tarafların belli bir süre beklemesine gerek kalmaz.

Her iki tarafın derhal fesih için kullanabileceği gerekçeler şunlardır:

- Sağlık sebepleri
- Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri
- Zorlayıcı sebepler

Ayrıca, işveren açısından işçinin tutuklaması da derhal çıkarma bildirimini yapılmasının haklı bir gerekçesi olarak kabul edilir.

İş sözleşmesinin işveren ve işçi tarafından bildirimsiz feshinde uygulanma süresi iş kanununun 26.maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre, “ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hallere” dayanarak sözleşmenin işveren veya işçi tarafından feshinin, taraflardan birinin bu çeşit davranışlarda bulunduğunu diğer tarafın öğrendiği günden başlayarak altı iş günü içinde ve her halde fiilin gerçekleşmesinden itibaren bir yıl içinde kullanılması gerekmektedir. Ancak işçinin olayda maddi çıkar sağlaması halinde bir yıllık süre uygulanmaz. Zimmete para geçirilmesi, sahtecilik yapılması, rüşvet alınması vb. durumlar “işçinin çıkar sağladığı durumlar” olarak değerlendirilmektedir.

İş sözleşmesinin bildirimiz feshinde süre, sadece ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan durumlar nedeniyle yapılan fesihler için uygulanmaktadır. Bu anlamda örneğin sağlık, gözüaltına alınma veya tutukluluk gibi bildirimsiz fesih nedenlerine dayalı fesihlerde belirli böyle bir süre söz konusu değildir. Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hallere dayanarak sözleşmenin işveren veya işçi taraftan feshinde söz konusu olan süre, feshe yetkili olan kişi veya kuruluşun fiili veya faili öğrenme

tarihinden itibaren başlamaktadır.

Fesih kararının bir kurul tarafından verildiği durumlarda bu süre karar tarihinde işlemeye başlamaktadır. Sürekli nitelikteki fiillerde, bu sürenin başlangıcı süreç halindeki fiilin bitiş tarihidir.

Fesih hakkının kullanılması bakımından iş kanununda öngörülen altı işgünü ve bir yıllık süreler hak düşürücü süre niteliğindedir. Bu sürenin dolması halinde “işçinin olayda maddi çıkar sağladığının sonradan anlaşılması” istisnası hariç, bildirimsiz fesih hakkı kullanılamaz.

4.8. İş Sözleşmesinin Sona Ermesinin Sonuçları

İş sözleşmesi biten işçinin kıdem tazminatı ve çalışma belgesi alma hakkı vardır. Bunun için aşağıda kısaca özetlenen koşulları taşıması gerekir.

Kıdem tazminatı işçinin iş sözleşmesinin sona eriş biçimine bağlı olarak ve işçinin çalıştığı süre dikkate alınarak, ücret tutarına göre işveren tarafından ödenen paradır.

Bir işçinin kıdem tazminatına hak kazanabilmesi için iş kanunu kapsamında çalışmış olmak, iş sözleşmesinin belirli şekillerde sona ermiş olması ve belirli bir süre çalışmış olması şarttır.

Kıdem tazminatı alabilmek için işçinin sürekli işlerde çalışmış olması şarttır. Süreksiz işlerde çalışanlar kıdem tazminatı hakkından yararlanamaz.

İş sözleşmesinin, işveren tarafından iş kanununun 25/II. fıkrasında gösterilen sebepler dışında feshedilmesi halinde işçi kıdem tazminatına hak kazanır.

İş sözleşmesi, işçi tarafından iş kanununun 24.maddesine göre feshedilmesi halinde kıdem tazminatına hak kazanır.

İş sözleşmesinin, işveren tarafından iş kanununun 17.maddesi hükümlerine dayanılarak süreli fesih ile sona erdirilmesi işçiye kıdem tazminatına hak kazandırır. Ancak, işçi tarafından 17.madde hükümleri gereğince iş sözleşmesi sona erdirilecek olursa, işçi kıdem tazminatına hak kazanamaz. İşveren, gerekli gördüğü takdirde istifa eden işçiye kıdem tazminatı ödeyebilir.

İş sözleşmesinin, erkek işçiler açısından muvazzaf askerlik hizmeti sebebiyle sona ermesi, işçiye kıdem tazminatına hak kazandıran bir sona erme şeklidir. İş sözleşmesi, kadın işçiler tarafından evlenme tarihlerinden itibaren bir yıl içinde sona erdirilecek olursa, kıdem tazminatına hak kazanır.

İşçinin ölmesi, kıdem tazminatına hak kazandıran bir sona erme şeklidir. İşçinin ölüm sebebi önemli değildir. Bir iş kazası sonucunda da ölmüş olabilir, geçirdiği bir hastalık veya doğal sebeple de ölmüş olabilir. Burada önemli olan, ölüm olayının gerçekleşmiş olmasıdır. Hatta işçi intihar etmiş olsa bile diğer şartlar gerçekleşti ise kıdem tazminatına hak kazanır.

İşçinin, bağlı bulunduğu kanunla kurulu kurum veya sandıklardan yaşlılık, emeklilik veya malullük aylığı yahut toptan ödeme almak amacıyla iş sözleşmesini sona erdirmesi halinde kıdem tazminatına hak kazanır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işçinin çalışmasının sona ermesidir. Ayrıca, emeklilik, yaşlılık, malullük aylığı ya da toptan ödeme almak amacıyla iş sözleşmesini fesheden işçinin, bağlı bulunduğu kurum ya da sandığa başvurduğunu belgelemesi gereklidir.

İş kanununda düzenlenmemekle birlikte, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu 4/1. maddesine göre kanun dışı bir grevin yapılması kararına katılan, böyle bir grevin yapılmasını teşvik eden, böyle bir greve katılan veya böyle bir greve katılmaya veyahut devamına teşvik eden işçilerin hizmet akitlerini işveren feshin ihbarına gerek kalmadan ve herhangi bir tazminat ödemeksizin feshedebilir". İş sözleşmesi bu şekilde sona eren işçiye işverenin kıdem tazminatı ödeme yükümlülüğü bulunmaz.

Belirli süreli iş sözleşmelerinin sürenin bitimi ile son bulması işçiye kıdem tazminatına hak kazandıran bir sona erme şekli değildir. Çünkü iş sözleşmesinin bu şekilde sona ermesi, 1475 sayılı iş kanununda kıdem tazminatına hak kazandıran bir sona erme şekli olarak düzenlenmemiştir.

İşçinin, kıdem tazminatına hak kazanabilmesi için, işyerinde en az bir yıl çalışmış olması gereklidir.

İşçinin kıdemi hesaplanırken, iş sözleşmesinin sürekli veya aralıklı olarak devam ettiği tüm süreler dikkate alınır. İşçinin aynı işverenin aynı ya da değişik işyerlerinde geçirdiği süreler bir bütün olarak değerlendirilir. Mesela; işçi, işverenin bir işyerinde altı ay çalışmış daha sonra ayrılmış, fakat aradan bir süre geçtikten sonra işverenin bir başka işyerinde on ay daha çalışmıştır. İşçi bu işyerinden ayrılırken, iş sözleşmesi kıdem tazminatına hak kazandıracak şekilde sona erdiyse, bu on aylık çalışmasının yanı sıra kıdeminde daha önceki altı aylık çalışma süresi de dikkate alınır.

İş kanununun 6.maddesine göre, işyeri veya işyerinin bir bölümü hukuki bir işleme dayalı olarak başka birine devredildiğinde, devir tarihinde işyerinde veya bir bölümünde mevcut olan iş sözleşmeleri bütün hak ve borçları ile birlikte devralana geçecektir. İşyerini devralan işveren, işçinin hizmet süresinin esas alındığı haklarda, işçinin devreden işveren yanında işe başladığı tarihe göre işlem yapmakla yükümlüdür. Bu hükümlere göre devir halinde, devirden önce doğmuş olan ve devir tarihinde ödenmesi gereken borçlardan devreden ve devralan işveren birlikte sorumludur.

Ancak, bu yükümlülüklerden devreden işverenin sorumluluğu, devir tarihinden itibaren iki yıl ile sınırlıdır. Tüzel kişiliğin birleşme veya katılma ya da türünün değişmesiyle sona erme halinde birlikte sorumluluk hükümleri uygulanmaz.

İşyerini devreden veya devralan işveren iş sözleşmesini sadece işyerinin veya işyerinin bir bölümünün devrinden dolayı feshedemez veya işyerinin devredilmesi işçi açısından iş sözleşmesini fesih için haklı sebep oluşturmaz. İşyerini devreden veya devralan işverenin ekonomik ve teknolojik sebeplerin ya da iş organizasyonu değişikliğinin gerekli kıldığı fesih hakları veya işçi ve işverenlerin haklı sebeplerden derhal fesih hakları saklıdır. İş kanununda bu hükümlerin iflas sebebiyle malvarlığının tasfiyesi sonucu işyerinin veya bir bölümünün başkasına devri halinde uygulanmayacağı düzenlenmiştir.

İşyerinin devredilmesi, işverenin ölmesi sonucu işyerinin mirasçılara geçmesi, devletin el koyması gibi işyerinin geçici veya sürekli olarak el değiştirmesi işçinin

kıdemini etkilemez. Ayrıca, iki işyerinin birleşmesi veya işyerinin hukuki niteliğinin değişmesinde de, işçinin kıdeminin etkilenmemesi gerekir.

İşyerinin devri veya el değiştirmesi halinde, işlemiş kıdemden her iki işveren de sorumludur. Ancak, işyerini devreden işverenler işçiyi çalıştırdıkları süreler ve ücret düzeyi üzerinden sorumludurlar.

Kısmi süreli çalışan işçiler için de, takvim yılının esas alınması uygun olacaktır. Sonuçta, bu kişiler tam zamanlı çalışan kişilerle kıyaslandığında elde ettikleri ücret geliri daha düşüktür. Bu sebeple, alacakları kıdem tazminatı miktarı da düşük olacaktır.

1475 sayılı iş kanununda, işçinin her yıllık çalışması için otuz günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödeneceği düzenlenmiştir. Bir yıldan artan süreler için de aynı oran üzerinden ödeme yapılır. Bu otuz günlük süre, iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmeleri ile her zaman arttırılabilir. Bu hükümleri aşağıdaki biçimde formüle edebiliriz.

$$\text{Kıdem Tazminatı} = \text{Çalışma yılı sayısı} \times \text{Günlük ücret} \times 30$$

İşçinin, her yıllık çalışması için otuz günlük ücreti ona kıdem tazminatı olarak ödenecektir ve bu otuz günlük süre iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmeleri ile her zaman arttırılabilir. Ancak, ödenecek kıdem tazminatı miktarının kanunda belirtilen tavanı aşmaması gerekir. Kanuna göre, kıdem tazminatlarının yıllık miktarı, en yüksek devlet memuru olan başbakanlık müsteşarına ödenecek azami emeklilik ikramiyesini geçemez. Ancak işveren, gerekli gördüğü takdirde, tavanı aşan ödeme yapabilir. Tavanı aşan kıdem tazminatı ödemelerinde uygulanacak cezai bir yaptırım yoktur. Kıdem tazminatından doğan sorumluluğu işveren şahıslara ve sigorta şirketlerine sigorta ettiremez.

Kıdem tazminatı tam olarak ve zamanında ödenmez ise, bu sebeple açılacak davada hakim, gecikme süresi için, ödenmeyen süreye göre mevduata uygulanan en yüksek faizin ödenmesine hükmeder. İş sözleşmesi sona eren işçinin kıdem tazminatını talep hakkı, borçlar kanununun 125. maddesine göre on yıllık zamanaşımı süresine tabidir.

İş kanununun 28/1 maddesine göre işveren, işinden ayrılan işçiye işinin çeşidinin ne olduğunu ve süresini gösteren bir çalışma belgesi vermek zorundadır. İşveren bu belgeyi vermemekte direnecek olursa veya bu belgede doğru olmayan bilgilere yer verecek olursa, işçi yahut işçiyi işe alan yeni işveren eski işverenden tazminat isteyebilir.

Uygulamada, çalışma belgesinin dışında “bonservis” ya da “referans belgesi” olarak adlandırılan bir belgenin de işveren tarafından verilmesi mümkündür. Bu belgede, işçinin çalışması, işyerindeki tutumu gibi bilgiler yer alabilir. İşverenin, çalışma belgesini verme konusunda kanuni zorunluluğu bulunurken, bonservis belgesi konusunda herhangi bir kanuni zorunluluğu yoktur.

Çalışma ilişkisi sona ererken, işveren işçiden “ibra” belgesi de alır. Bu belge ile işçi, işyerinden herhangi bir alacağının kalmadığını belirtir. İşçi, bir alacağı kaldığına inanıyorsa bu belgeye şerh düşerek imzalamalıdır. Aksi takdirde daha sonra bir alacağının kaldığı iddiasında bulunamaz.

İşin Zaman Bakımından Planlanması

BÖLÜM 5

İş kanununda günlük ve haftalık çalışma süreleri, fazla çalışma (mesai), ara dinlenme, gece çalışması, yıllık izin ve tatiller gibi çeşitli konularda düzenlemeler mevcuttur ve bunlara uyulması zorunludur.

İş kanununa göre haftalık çalışma süresi en çok 45 saattir. Haftalık çalışma süresi bu sürenin üzerine çıkamaz, fakat iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmeleri ile her zaman bu sürenin altına indirilmesi mümkündür.

Aksi kararlaştırılmamışsa, bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Haftada 6 işgünü öngörülmüşse günlük çalışma süresi yedi buçuk saat, hafta içinde beş gün çalışılıyorsa günlük çalışma süresi dokuz saat olacaktır.

Bazı işlerin nitelikleri gereğince çalışma süresinin haftalık çalışma günlerine bölünmesi mümkün değildir. Bazı işler de dönemsel niteliktedir; yani bazı ay veya mevsimlerde yoğunur, diğerlerinde ise daha azdır. Böylesi durumlarda günlük çalışma süresini 11 saati



aşmayacak şekilde düzenlemeye imkan tanıyan yasal düzenlemeler mevcuttur. Bununla birlikte, söz konusu çalışma dönemindeki çalışma süresinin bir iş haftasının düşen ortalaması kırk beş saati geçmesi mümkün değildir.

İşyerinde işin zorunlu nedenlerle durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi gibi nedenlerle haftalık çalışma saatinin altında iş yapılması halinde, işveren iki ay içinde çalışılmayan süreler için işçiye telafi çalışması yaptırabilir.

İşçinin iş kanununda düzenlenmiş süreler içinde çalıştırılması esastır. Ancak, bazı sebeplerle çalışma süreleri aşılabılır. Normal çalışma süresinin aşılması hali kanunda fazla çalışma olarak yerini almıştır. Kanuna göre fazla çalışma haftalık kırk beş saati aşan çalışmadır. Fazla çalışma yapılması halinde işveren bunu ücretlendirmek zorundadır.

İş kanununa göre, günlük çalışma süresi içinde işçilere ara dinlenmesi verilmesi zorunludur. Ara dinlenmesi, günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gerekleri göz önüne alınarak verilir.

Ara dinlenme süreleri, yapılan işin süresine göre en az şu kadar olmalıdır:

- İş süresi 4 saatten az Dinlenme süresi 15 dakika
- İş süresi 4-7,5 saat Dinlenme süresi 30 dakika
- İş süresi 7,5 saatten çok Dinlenme süresi 60 dakika

İş kanununa göre gece çalışması saat 20:00 ile 06:00 arasında yapılan çalışmadır. Çalışmanın bir bölümü gece, bir bölümü gündüz dönemine geliyorsa, fazla paya sahip olan dönemin hükümleri geçerli olur. İşçilerin gece çalışmaları yedi buçuk saati geçemez. Gece döneminde fazla mesai (çalışma) yapılamaz.

Gece ve gündüz çalıştırılan ve nöbetleşe işçi postaları kullanılan işlerde, bir hafta gece çalıştırılan işçiler bir sonraki hafta gündüz postasında çalıştırılmalıdır. Postası değiştirilecek işçinin kesintisiz olarak en az on bir saat dinlendirilmesi gereklidir. İşçi, bu süre kadar dinlendirilmeden diğer postada çalıştırılmaz.

Sanayiye ait işlerde on sekiz yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin gece çalıştırılması yasaktır.

Resmi daireler ile genel, özel, ticari ve sınai müesseselerde işçilerin haftada altı günden çok süreyle çalıştırılması yasaklanmıştır. Tarım, avcılık, balıkçılık, ormancılık ve benzeri işlerde haftalık çalışma günü sayısı sınırlandırılmamıştır. İşyerlerinin

pazar günü kapalı tutulması gereklidir. Pazar günü açık olan bir işyerinde, haftanın başka bir gününde işçiye izin verilmesi gereklidir.

İş kanuna göre, kanunlarda ulusal bayram ve genel tatil günü olarak kabul edilen günlerde o güne ait ücretleri tam olarak, tatil yapmayarak çalışırlarsa ayrıca çalışılan her gün için ilave bir günlük ücret ödenir.

Yıllık ücretli izin, işçilerin yılın belirli bir döneminde dinlenerek güç kazanmaları açısından önemlidir. İşçilerin, tek gelir kaynaklarının ücret geliri olması sebebiyle, dinlenme amacının gerçekleşmesi için işçinin ücret kaybına uğramaması gerekir.

İşçinin, yıllık ücretli izin hakkından yararlanabilmesi için işyerinde deneme süresi de içinde olmak üzere ilk çalışmaya başladığı günden itibaren en az bir yıl çalışmış olması gerekir.

İşçinin yıllık ücretli izin hakkı, işyerinde çalışma süresine yani kıdemine bağlı olarak değişiklik gösterir. İş kanununda belirlenen asgari yıllık süreler şu şekildedir:

- Çalışma süresi 1-5 yıl Yıllık izin 14 gün
- Çalışma süresi 6-15 yıl Yıllık izin 20 gün
- Çalışma süresi 15 yıldan fazla Yıllık izin 26 gün

İşin Kişiler Bakımından Düzenlenmesi



Anayasaya göre “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uygun olmayan işlerde çalıştırılmaz”. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunmak zorundadır.

Bu nedenle insan kaynakları planlamasında bu grupların özel olarak dikkate alınması gerekir.

Çocuk ve genç işçiler ile ilgili mevzuatta yer alan çalıştırma yasakları, sağlık raporu alma zorunluluğu ve yıllık ücretli izin süresi gibi hususlara uyulması zorunludur.

Kanuna göre on beş yaşını doldurmamış olanlar çocuk işçi, on beş yaşını doldurmuş olanlar ile on sekiz yaşını doldurmamış olanlar arasında bulunanların genç işçi olarak kabul edilir.

Kadın işgücü genetik ve fiziksel niteliklerinden dolayı çalışma yaşamında bazı engellerle karşılaşabilmektedir ve bu nedenle korunmaları gerekir.

Çalışma hayatında, işverenlerin istihdam artışına en büyük engel olarak gösterdiği düzenlemelerden birisi olan, eski hükümlü çalıştırma zorunluluğunda önemli değişiklikler yapıldı.

50 veya daha fazla işçi çalıştıran özel işyerlerinde %3 engelli çalıştırma zorunluluğu vardır. Kamu işyerlerinde ise bu oran %4'tür.

BÖLÜM 7

Sonuç

Özellikle kooperatif yönetim kurulu üyeleri ve personeli hedef olarak hazırlanan bu eserde kooperatiflerde insan kaynaklarının çeşitli yanlarına değinilmiştir. Eser hazırlanırken kooperatifçilerin kooperatiflerin personel ihtiyacını belirleme ve planlama yollarına, personel alımında ve iş sözleşmeleri hazırlarken dikkat edilecek hususlara ve iş düzenlemeleriyle ilgili önemli noktalara dikkatlerinin çekilmesi amaçlanmıştır.

Elbette bu kapsamdaki bir eserde bütün hususlara değinmek mümkün olmamıştır. Eserin kapsamının dar tutulmasının bir diğer nedeni, aynı zamanda kooperatif yöneticileri ve personelinin eğitiminde kullanılan bir kurs notu olması ve eğitimin 6 saat ile sınırlı olmasıdır.

Kooperatiflerde insan kaynakları yönetimin bakımından başarıyı arttırmak için kooperatif yöneticileri ve personelinin daha detaylı eğitimlere tabi tutulması ve profesyonel danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden faydalanmaları gerekir. Her ne olursa olsun her yönetici, kooperatifler kanunu ve ticaret kanununun yanı sıra iş kanunu ve buna bağlı çıkarılan yönetmelikleri başucu rehberi edinmeyi ihmal etmemelidir.

“Hayatın bizlere sunduğu en büyük ödül, buna değecek bir işte çok çalışma şansıdır”

Theodore Roosevelt

