

4857 SAYILI İŞ KANUNUNDA YER ALAN BAŞLICA YENİ DÜZENLEMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Ahmet Cevat ACAR

*Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
acara@istanbul.edu.tr*

Arş. Grv. Fulya AYDINLI

*Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
fulyaa@istanbul.edu.tr*

Dr. Osman YILDIRIM

*Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi
yildirimosman@superonline.com*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, 30 yılı aşkın süredir yürürlükte olan ve çalışma hayatındaki gelişmelere yanıt vermekte yetersiz kalan 1475 sayılı İş Kanunu yerine 22 Mayıs 2003'te T.B.M.M.'de kabul edilen ve 10 Haziran 2003'te Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nda yer alan başlıca yeni düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) sistem ve uygulamalarına olabilecek etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu'nda yer alan başlıca değişmelerin İKY işlevleri açısından ortaya çıkardığı/çıkılabileceği değişiklikleri kapsamaktadır. Çalışmada öncelikle yeni kanun ile getirilen başlıca değişiklikler; iş güvencesi, esnek çalışma ve diğer düzenlemeler başlıkları altında incelenmiştir. Sonraki bölümde bu düzenlemelerin İKY'ye etkisi; işten çıkarmalar, İK planlaması ve işgören seçimi, örgüt ve iş tasarımı, iç düzenlemeler-işgörenlerle iletişim, işgören özlük/sicil dosyaları, performans değerlendirme ve eğitim-kariyer yönetimi açılarından değerlendirilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** 4857 sayılı İş Kanunu, iş güvencesi, esneklik, çalışma hukuku ve insan kaynakları yönetimi.*

PRINCIPAL ARRANGEMENTS IN THE LABOUR ACT NUMBER 4857 AND THE EFFECT OF THE CHANGES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the potential effect of the Labour Act Number 4857 that replaced the Labour Act Number 1475, which had been in effect for more than 30 years and had become insufficient to respond to the needs and improvements in working life, to Human Resource Management (HRM) systems and practices. The study includes the possible changes in HRM that are caused by the principal changes in the Labour Act Number 4857. In this study first of all, the principal changes in the Labour Act Number 4857 are determined in the subtitles of "employment security", "flexibility" and "other arrangements". Then the effect of these arrangements to HRM is investigated with respect to layoffs, HR planning and selection, organizational and job design, internal regulations-communication with employees, personnel records, performance evaluation and training and career management.

Keywords: Labour Act Number 4857, employment security, flexibility, labour law and human resource management.

GİRİŞ

Genel olarak bakıldığında, uygulamada ve ilgili yazında, çalışma (iş) yasaları ve ilgili mevzuat, insan kaynakları yönetimini etkileyen "çevresel bir faktör" olarak kabul edilir. Ancak, iş (çalışma) hukukunun İnsan kaynakları(personel) yönetimine etkisi, hem teori hem de uygulama açısından farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, örneğin insan kaynakları yönetimine dair özellikle "işletme, yönetim-organizasyon" alanındaki Türkçe yazı ve kitapların genellikle "giriş" ya da ilgili diğer (özellikle "işçi-işveren ilişkileri"..) bölümlerinde, çalışma yasaları ve ilgili mevzuattan "kısaca/öz olarak" söz edildiği gözlenmektedir. Buna karşılık özellikle Avrupa ve A.B.D. kaynaklı benzer yazı ve kitaplarda "yasal düzenlemeler"e bir-iki "özel bölüm" ayırdığı, insan kaynakları yönetimi işlevleri (*seçim, eğitim, ücretleme, performans değerlendirme, işgören ilişkileri, işten çıkarma v.b.*) ile ilgili olarak da sık sık bu düzenlemelere atıflarda bulunduğu gözlemlenmektedir. Genel bir gözlem olarak, Batıdaki benzerlerinin aksine

Türkiye'deki sözü edilen çalışmalarda insan kaynakları yönetiminin yasal düzenlemeler ile etkileşiminin oldukça sınırlı ve yüzeysel-genel düzeyde ele alındığı söylenebilir. Bu durum, ilgili yasal düzenlemelerin insan kaynakları sistem ve uygulamalarına ilişkin spesifik hükümler içerip içermemesi ve uygulamaya aktarıma derecesiyle ilgili görülebilir.

Diğer yandan, ülkemizde özellikle kamu yönetimi alanında yayımlanan özellikle geleneksel "personel yönetimi" kitaplarında "işletme-yönetim" yazınının neredeyse tam tersi bir durumun geçerli olduğu belirtilmelidir. Bu alana yönelik yazı ve kitapların, kısmen son zamanlardaki bazı örnekler hariç, biçim ve içerik olarak genellikle devlet memurlarının istihdamını düzenleyen yasa (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu) ve ilgili mevzuata göre tasarımı olduğu söylenebilir. Son zamanlarda ilgili Türkçe yazında "kamu-özel örgütler ve yönetim" ayrımının eskiye kıyasla zayıfladığı ve İKY alanındaki çalışmaların da, özel örgütler-işletme-yönetim-organizasyon alan lehine, daha benzer hale geldiği yönündeki gözlem kaydedilmelidir. "Personel / İnsan Kaynakları Yönetimi" başlığı altında değerlendirilebilecek uygulamalarda da, benzer bir durumun olduğu söylenebilir.

İncelenmeye değer bu durumun, gerek teori gerekse uygulama açısından ülkemiz koşullarının bir sonucu olduğu söylenebilir. Burada, kamu-özel kesim (memur-işçi) ayrımı, yasal düzenlemelerin ve "yönetim" in her iki kesim için ayrı, farklı anlam ve öneme sahip olması gibi etmenlerin etkili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, özel kesim örgütlerindeki ve işçilerle işverenlerinin özellikle bireysel çalışma ilişkilerini düzenlemeye yönelik "iş hukuku" düzenlemelerinin, şimdiye kadar insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarını fazlaca etkileyecek bir içeriğe sahip olmaması da etkili olmuş görünmektedir. Ancak, 2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanunu ile bu durumun belli ölçüde değiştiği, yasanın insan kaynakları yönetimi uygulamaları (ve doğal olarak yazını) açısından belli etki ve sonuçlar doğurma potansiyeline sahip olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim yasaya ilişkin ilk değerlendirmeler de bu görüşü destekler niteliktedir.

Bu çalışmada, yukarıdaki değerlendirmeler ışığında, 4857 sayılı "yeni" iş kanununun getirdiği başlıca değişiklikler ile bunların İKY açısından olası etkileri incelenmiştir.

1. 4857 SAYILI İŞ KANUNU İLE GETİRİLEN BAŞLICA DEĞİŞİKLİKLER

Çalışma hayatında meydana gelen değişikliklere (Dereli, 2002) ve Avrupa Birliği mevzuatına uyum sağlama ihtiyacının sonucu olarak görülen (Başesgiöglü, 2004, s.5; Kutal, 2003b, s.24) ve İKY açısından önemli etkileri olan 4857 sayılı İş Kanunu'yla getirilen belli başlı değişiklikler, öz olarak aşağıdaki gibi ele alınabilir.

1.1. İş Güvencesi

4857 sayılı Kanun'un İKY'yi etkileme açısından getirdiği en önemli değişiklik, iş güvencesidir. Türkiye'nin 1994 yılında onayladığı ve 1996'daki tescille ulusal çalışma mevzuatını buna uyumlu hale getirme yükümlüğünü üstlendiği "*Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 sayılı ILO Sözleşmesi*" (Ekmekçi, 2003; Çelik, 2003, s.190; www.kristalis.org.tr/158_ilo.htm; Yüksel, Yıldız, 2002, s. 68.) uyarınca getirilen iş güvencesi, işverenin "geçerli bir sebebe" dayanmaksızın işçiyi işten çıkartamamasını ifade eder (Sarısü, 2002, s. 5). İş güvencesi, geniş anlamda, işçinin işini kaybetmesini güçleştiren veya bundan doğan zararı gidermeye çalışan önlemleri, dar anlamda ise işçinin feshe karşı korunmasını ifade etmektedir (Ekmekçi, 2003).

İşçilerin işten çıkarılmaları konusundaki düzenlemelerin zaman içerisinde gelişimi incelendiğinde; bu konudaki düzenlemelerin öncelikle işverenin kıdeme göre belirlenen sürelerde ihbarda bulunmasını veya ihbar tazminatı ve varsa kıdem tazminatı ödemesini içerdiği görülmektedir. Böylelikle işçinin işten çıkarılması konusundaki mağduriyetinin önlenmesine çalışılmakta ve bu uygulamalar, hemen hemen tüm ülkelerin çalışma mevzuatında yer almaktadır. Bu uygulamanın bir adım ötesini ifade eden iş güvencesi, -işçinin geçerli bir neden olmaksızın işten çıkarılmaması- ile ilgili ilk düzenlemeler ise, 1917 yılında Meksika'da, 1922 yılında Sovyetler Birliği'nde, 1934 yılında Küba'da (Sarısü, 2002, s.5), 1958 yılında İtalya'da, 1967 yılında Almanya'da, 1972 yılında Fransa'da

(<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=948,31.01>. 2003) gerçekleştirilmiştir. İş güvencesi, 1980 yılından sonra tüm Avrupa ülkelerinde yaygınlaşmıştır (Demir, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=946,31.01>. 2003).

Uygulamanın Türkiye'deki gelişimi incelendiğinde geniş anlamıyla iş güvencesinin yıllardan beri bildirim önelleri, iş arama izni gibi şekillerde çalışma mevzuatımızda yer aldığı görülmektedir (Kutal, 2003a, s.5). Dar anlamda iş güvencesi ise ülkemizde 1952 yılından bu yana gündemdedir. Türkiye'de 1979 ve 1992 yıllarında bu dönemlerin Çalışma Bakanları tarafından iş güvencesine ilişkin yasa taslakları hazırlanmış, fakat işverenlerin tepkisi sebebiyle tasarılar yasalaşamamıştır (Yüksel, Yıldız, 2002, s. 67-68). 1994 yılında onaylanan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmesi* sonrasında Şubat 2001'de iş güvencesine ilişkin yeni bir tasarinin hazırlanması görevi, işçi ve işveren konfederasyonlarının katılımıyla gerçekleştirilen toplantıda alınan kararlar doğrultusunda oluşturulan bir komisyona verilmiştir (Yüksel, Yıldız, 2002, s.68). Mart 2001'de iş güvencesi yasa tasarisinin yasalaşması AB'ye verilen Ulusal Eylem Programının kısa vadeli hedefler bölümünde belirtilmiş (Yüksel, Yıldız, 2002, s.69), Şubat 2002'de Meclis Başkanlığı'na sunulmuş ve tasarı, Ağustos 2002'de TBMM'de kabul edilmiş, 15 Mart 2003 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Resmi Gazete'de yayınlanmıştır (Ekmekçi, 2003).

Sonuç olarak, Ağustos 2002'de kabul edilen ve Resmi Gazete'de yayınlanan ve kamuoyunda "iş güvencesi yasası" diye anılan 4773 sayılı kanundaki düzenlemeler, 10 Haziran 2003'te yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'na -kapsamı değiştirilerek- alınmıştır. 4773 sayılı kanunda iş güvencesi uygulaması on veya daha fazla işçi çalıştırılan işyerlerini kapsarken, 4857 sayılı İş Kanunu'nda kapsamın oldukça daraltılmış olduğu ve iş güvencesinin otuz veya daha fazla işçi çalıştırılan işyerlerini kapsadığı görülmektedir. Bu farklılık, bazı kesimler tarafından iş güvencesi yasasının bir anlamda ertelenmesi olarak yorumlanmıştır (http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=128016&de_pt_id=330, 24 Mayıs 2003). Kapsam konusunda; 4773 sayılı Kanun'daki 10 işçi ölçütünün bile, özellikle işçi kesimi tarafından oldukça dar bulunmuş olduğu (Sarısu, 2002, s.6) ve bazı uzmanlara göre ise isabetli bir seçim (Şahlanan, 2002, s.17) olarak yorumlandığı, belirtilmelidir. Kapsamdaki daralmaya rağmen iş güvencesinin çalışma mevzuatımızda yer almasının olumlu bir adım olduğu söylenebilir.

* Mevzuatımızda iş güvencesi konusundaki düzenlemeler yapılırken temel belge olarak kabul edilen belge, 158 Sayılı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmesidir.

4857 sayılı İş Kanunu'na göre; "30 ve daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde.." "..... belirsiz süreli hizmet akdini sona erdiren işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır" (Madde 18). "Geçerli sebep", "25. maddedeki 'haklı sebep' ağırlığında olmayan ama iş sözleşmesinin devamını olanaksız kılan bir takım nedenlerdir" (Centel, 2003, s.11).

Kanunun gerekçesinde "geçerli sebep" kavramına açıklık getirilmiştir. Buna göre işçinin *yeterliliğinden* kaynaklanan sebepler; ortalama benzer işgörenden daha az verim, gösterdiği niteliğe göre beklenenden düşük performans, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmama, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği, sık sık hastalanma ve uyum yetersizliği olabilir. İşçinin *davranışlarından* kaynaklanan sebepler ise; hizmet akdine aykırı davranış, işverene zarar vermek, zararın tekrarı tedirginliği, işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde çalışma, arkadaşlarını işverene karşı kıskırtmak, uyarıya rağmen işini eksik ve kötü yapmak, işyerini olumsuz şekilde etkileyecek ilişkilere girmek, işi aksatacak uzun telefon görüşmeleri olarak belirtilmiştir. Son olarak *işletmeden, işyerinden veya işin gereklerinden* kaynaklanan sebepler, *dışa bağlı ve içe bağlı sebepler* olarak iki kısımda açıklanmıştır. Dışa bağlı nedenler; sürüm ve satış olanaklarının azalması, talep ve sipariş azlığı, enerji sıkıntısı, ülkedeki ekonomik kriz, piyasadaki genel durgunluk, pazar kaybı ve hammadde sıkıntısı gibi durumlar olabilir. İçe bağlı nedenler ise, yeni çalışma yöntemi uygulanması, işyerinin daraltılması, yeni organizasyon yapısı, yeni teknoloji uygulanması, işyerinin devredilmesi ve işyerinin bazı bölümlerinin kapatılması olarak ifade edilmiştir (Sarısü, 2002, s.27). Kanunda ve gerekçesinde örnekleri bulunan sebeplerin sadece sıralanan sebeplerle sınırlı olamadığı, zaman içinde yargı kararları ile belirginleşecek başka sebeplerin ortaya çıkacağı da dikkate alınmalıdır (MESS, 2002, s.B/018).

Kanunda, fesih için *geçerli sebep olamayacak hususların* neler olduğu konusuna da açıklık getirilmiştir: Kısaca, *işçilerin sendika üyeliği ve temsilciliği, haklarını takip için idari ve adli makamlara başvurma, 5. maddece düzenlenen "eşit davranma ilkesi"ne aykırılık oluşturan nedenler, kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemeleri, hastalık veya kaza nedeniyle yasada öngörülen bekleme işe geçici olarak gelmemek gibi sebepler*, geçerli sebep oluşturmaz (Madde18). Ayrıca, fesih bildiriminin yazılı olarak yapılması ve fesih sebebinin açık ve

kesin olarak belirtilmesi ve davranış veya verim ile ilgili nedenlerle yapılan feshiden önce işçinin savunmasının alınması gerekmektedir (Madde 19). ILO Sözleşmesi'nin 10. maddesinde de öngörüldüğü gibi işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediğinde veya (gösterilen) sebebin geçerli olmadığı iddiası ile iş mahkemesinde dava açabilir veya "özel hakeme" gidebilir (Madde 20). Bu durumda feshin geçerliliğini ispat, işverenin yükümlülüğüdür."Ancak, işçi feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde, bu iddiasını ispatla yükümlüdür". (Madde 20). Bu madde ile işverenin feshin geçerliliğini ispat etmekle yükümlü kılınmasını Centel, hukuk sistemimizde genel kural olarak görülen "herkes kendi iddiasını ispatlamakla yükümlüdür" kuralının değişmesi olarak değerlendirmektedir (Centel, 2003, s.13-14). Bu konuda, ILO Sözleşmesi'nin 9. maddesi 2. fıkrasının a bendi de, işçinin ispat yükünü tek başına üstlenmemesi için geçerli nedenin bulunduğunu ispat yükünü işverene vermektedir (www.kristalis.org.tr/158_ilo.htm). Ayrıca ILO Sözleşmesi'nin 10. maddesinde de öngörüldüğü üzere, geçersiz sebeple yapılan feshin sonucunda işçi, işine geri dönebilir ve eğer işveren işçiyi bir ay içerisinde işe başlatmazsa işçiye en az 4 aylık ve en çok 8 aylık ücreti kadar tazminat ödemekle yükümlü olur (Madde 21).

1.2. Esnek Çalışma

4857 sayılı İş Kanunu'nu –esnek olmayan bir çalışma biçimini esas alan- 1475 sayılı İş Kanunu'ndan farklı kılan önemli değişikliklerden bir diğeri, kanunun esneklikle ilgili hükümler içermesidir. Küresel rekabet, sosyal ve teknolojik değişimler sebebiyle sürekli değişen çalışma hayatını düzenleyen iş kanunumuzda esneklikle ilgili hükümlerin yer alması, uzun yıllardır ihtiyaç duyulan bir düzenleme olmuştur. Kanunda esneklikle ilgili olarak yapılan başlıca düzenlemeler; *kısmi süreli (part-time) çalışma, çağrı üzerine çalışma, fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma, telafi çalışması, denkleştirme, ödünç iş ilişkisi, işyerinin veya bir bölümünün devri* gibi konularda yapılmıştır.

1.2.1. Kısmi Süreli Çalışma

4857 sayılı kanunda, 1475 sayılı kanundan farklı olarak yer verilen "esnek çalışma" düzenlemelerinden biri, kısmi süreli çalışmadır. Kısmi süreli çalışma, yasada "haftalık (yasal) normal çalışma süresine göre "önemli ölçüde (maddenin gerekçesine göre 2/3'ünden) daha az süreli" çalışma (Madde 13) olarak tanımlanmıştır. Getirilen bu düzenleme ile, kısmi süreli iş sözleşmesi tanımlanarak ayrımı haklı kılan nedenler olmadığı

sürece kısmi süreli sözleşmeyle çalışanların tam süreli sözleşmeye göre çalışan işçilerden farklı bir işleme tabi tutulamayacağı hükme bağlanmıştır (Aytekin, 2003, s.79). Bu düzenlemeyle, iş hayatındaki zaten var olan bir uygulama, yasal bir düzenlemeye tabi tutulmuştur.

1.2.2. Çağrı Üzerine Çalışma

Kanunda çağrı üzerine çalışma (Madde 14) "..... işçininkendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı -kısmî süreli bir- iş ilişkisi..." olarak tanımlanmıştır. Buna göre, belirli bir zaman diliminde işçinin ne kadar süre çalışacağı belirlenmemişse, haftalık çalışma süresi 20 saat olarak kararlaştırılmış sayılır ve işveren her çağrıda işçiyi en az 4 saat üst üste çalıştırmak zorundadır. Çağrı üzerine çalışma, haftanın belirli günlerinde veya günün belirli saatlerinde diğer gün veya saatlerde ihtiyaç duyulandan daha fazla çalışana ihtiyaç duyulan işyerleri (özellikle oteller, satış mağazaları v.b.) tarafından uygulanmaktadır. Bu madde ile konuya ilişkin olarak mevzuattaki eksiklik giderilmiş bulunmaktadır.

1.2.3.Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma

Kanunda esnekliğe ilişkin diğer bir düzenleme, "haftalık 45 saati aşan çalışma" olarak tanımlanan *fazla çalışma* konusunda yapılmıştır. "Normal fazla çalışma" ile ilgili olarak, "en fazla günde 3 saat ve yılda 90 gün" sınırlaması yerine "yılda en çok 270 saat"lik daha esnek bir ölçü getirilmiştir.Ayrıca, 63. maddede düzenlenen "denkleştirme" uygulanması durumunda, bazı haftalarda 45 saati aşan çalışmaların fazla mesai sayılmayacağı hükmü getirilmiştir.

Kanunda "*fazla sürelerle çalışma*" ise, yeni bir kavram olarak yer almaktadır. Fazla çalışmadan farklı bir kavram olan *fazla sürelerle çalışma* kavramı, 41. maddede; "*Haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle kırk beş saatin altında belirlendiği durumlarda ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve kırk beş saate kadar yapılan çalışmalar*" olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, her bir saatlik fazla sürelerle çalışma için verilecek ücret, saat ücretinin % 25 yükseltilmiş halidir. Fazla çalışmada bu zam oram, yine %50'dir.

Kanun, fazla ve fazla sürelerle çalışma ücreti yerine işçinin isteği olması koşuluyla *serbest zaman* seçeneği kullanmayı da mümkün kılmaktadır. Şöyle ki, fazla ve fazla sürelerle çalışmanın karşılığında, (Madde 41) "... işçi isterse, ... zamli ücret yerine, fazla çalıştığı her saat

karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat karşılığında bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir."

Böylece yasa, yenilik olarak "fazla sürelerle çalışma" ile fazla ve fazla sürelerle çalışma karşılığında (%50 ve %25) zamlı ücret alma yerine "serbest zaman (izin)" kullanma imkanını da getirmiştir.

Bu konuda yapılan bir değişiklik de, çok gerekli olmayan bir işlem haline dönmüşen fazla çalışma için Bölge Çalışma Müdürlüğü'nden izin alınması koşulunun kaldırılmasıdır.

1.2.4. Çalışma Süreleri

1983 yılında 48 saatten 45 saate indirilen ve o yıldan bu yana 45 saat olarak uygulanan (Kutal, 2002, s.11) haftalık çalışma süresi, 63. madde ile korunmuştur. Bu süre; Fransa'da 35, Avusturya, İsveç, Finlandiya ve İspanya'da 40 saat iken, Almanya ve Yunanistan'da 48 saattir (TİSK, 2003, s.29). Ülkemizde uygulanan haftada 45 saatlik sürenin "*... tarafların anlaşması ile ... işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak (ve iki -toplu sözleşmeyle en çok dört- aylık denkleştirme süresi içinde haftalık ortalama çalışma süresinin 45 saati aşmaması) koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir*"leceği şeklinde bir esneklik getirilmiştir (Madde 63).

64. madde ile çeşitli nedenlerle "çalışılmaması veya kısa çalışılması" halinde, "*.. işveren(in) iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir*"(leceği) ve bu çalışmanın, fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma sayılmayacağı hükmü getirilmiştir.

1.2.5. Geçici (Ödünç) İş İlişkisi

Ödünç veren işveren, işçi ve işçiyi ödünç alan işveren arasında kurulan hukukî bir ilişki olarak tanımlanan (Tuncay, 2003, s.57) *geçici iş ilişkisinin "işveren (tarafından)... devir sırasında (işçinin) yazılı rızasını al(ınarak); holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devre(dilmesi suretiyle),"* en çok altı aylık süre için, yazılı sözleşme ile ve en fazla iki kez yapılmasına imkan sağlanmıştır (Madde 7).

Mevzuatımızda bir yenilik teşkil eden geçici iş ilişkisine dair maddenin müteakip fıkralarında, işçinin ücret ve diğer hakları konusunda devreden ve

devralan işverenin birlikte sorumlu olduğu vb.ye ilişkin düzenlemeler yer almaktadır.

1.2.6. İşyerinin veya Bir Bölümünün Devri

Kanunun 6. maddesine göre; “İşyeri 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 borçlarıyla birlikte devralana geçer.” Devir halinde, devirden önce doğan ve devir tarihinde ödenmesi gereken borçlardan devreden ve devralan işveren birlikte sorumludurlar. Ancak her iki işverenin müteselsil sorumluluğu, devir tarihinden itibaren 2 yılla sınırlıdır. Ayrıca işverenler iş sözleşmesini sadece işyerinin veya bir bölümünün devri sebebiyle feshedemez ve devir, işçi yönünden fesih için haklı sebep oluşturmaz.

1.3. Diğer Düzenlemeler

1.3.1. Eşit Davranma İlkesi

Kanunun 5. maddesi, doktrinde “eşit muamele ilkesi, eşit işlem veya eşit davranma borcu, eşitlik ilkesi vb. Şeklinde de ifade edilen (Centel, 1982, s.6) “eşit davranma ilkesi”ne ilişkindir. Buna göre; “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz”. Bu madde ile; özellikle Avrupa ve ABD’de mevzuat ve uygulamada önemli bir konu olan, istihdam koşullarında ayrımcılığın (discrimination) önlenmesi ve AB normları ile uyum sağlanmasının amaçlandığı söylenebilir. Kanunda benzer şekilde tam süreli çalışan işçi ile kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi ile belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapılamayacağı da hükme bağlanmaktadır.

1.3.2. Deneme Süresi

Kanunda 15. madde ile düzenlenmiş bulunan deneme süreli iş sözleşmesi konusunda –önceki sürelerin birer ay uzatılması şeklinde- bir değişiklik göze çarpmaktadır. Deneme süresinin bir ay arttırılarak en çok iki ay olabileceği ve toplu iş sözleşmesiyle dört aya kadar uzatılabileceği öngörülmektedir. İş güvencesi konusu dikkate alındığında deneme süresinin iki aya kadar uzatılabilmesi, çalışanın işyeri için doğru bir tercih olup olmadığını değerlendirmek (MESS, 2002, s.125/002) açısından uygun görülmektedir.

1.3.3. İzinler

Yeni kanun ile *yıllık ücretli izin* süreleri ikişer gün arttırılmıştır. Kanununun 53. maddesine göre; "*İşçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi, hizmet süresi;*

- *Bir yıldan beş yıla kadar (beş yıl dahil) olanlara on dört günden,*
- *Beş yıldan fazla on beş yıldan az olanlara yirmi günden,*
- *On beş yıl (dahil) ve daha fazla olanlara yirmi altı günden az olamaz."*

53. madde ile ayrıca 18 yaşından küçük ve 50 ve daha yukarı yaştakilere verilecek izinlerin 20 günden az olamayacağı hükmü ve uygulamada anlaşmazlık konusu olan "beş yıla kadar (beş yıl dahil) ve 15 yıl (dahil) kıdemi olanlara verilecek izin" sürelerine açıklık getirilmiştir. 56. madde ile de, "bir bölümü 10 günden az olmamak üzere yıllık ücretli iznin en çok üçe bölünebilmesi, önceki yasada yedi gün olan "ücretsiz yol izni"nin dört güne indirilmesi hükme bağlanmıştır.

93/104 sayılı AB yönergesine göre, AB üyesi devletlerin, işçilerin yılda en az 4 hafta ücretli izin kullanması için gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Dolayısıyla AB üyesi çoğu ülkede çalışanlara yılda 3 ile 6 hafta arasında ücretli izin kullanılmaktadır (TİSK, İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları, s.39). Yeni iş kanunumuzda yıllık ücretli izin sürelerinde yapılan artış ile birlikte, bu konuda AB normlarına ulaşılmaya da yaklaşıldığı görülmektedir.

Kanununun 74. maddesi ile *doğum izni*, doğum öncesi altı hafta ve doğum sonrası altı hafta olmak üzere toplam on iki haftadan, doğum öncesi sekiz hafta ve doğum sonrası sekiz hafta olmak üzere toplam on altı haftaya çıkartılmıştır. Ayrıca çoğul gebelik halinde doğumdan önceki sekiz haftaya iki hafta daha süre eklenmektedir. Kadın işçi, isterse doğumdan önceki üç haftaya kadar çalışır ve izninden geri kalan kısmı doğum sonrasında kullanır. Doktor raporu ile gerekli görülürse, kadın işçi ücretinde bir indirim olmaksızın sağlığına uygun daha hafif bir işte çalıştırılmaktadır. Bu konuda, kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam 1,5 saat ücretli süt izni verilmesi düzenlemesi de madde içinde yer almıştır.

46. maddeye göre, çalışılmış gibi sayılan hallerden olan *evlenmelerde* üç güne kadar olan izin süresi aynı kalmış, ana / baba, eş, kardeş veya çocukların *ölümünde* iki güne kadar verilmesi gereken izin süreleri de üç güne yükseltilmiştir.

1.3.4. Ücret

Kanunun 33. maddesi yeni bir kavram olan *ücret garanti fonuna* ilişkindir. Buna göre; “İşverenin iflası nedenleri ile işverenin ödeme güçlüğüne düştüğü hallerde geçerli olmak üzere, işçilerin iş ilişkisinden kaynaklanan son üç aylık ücret alacaklarını karşılamak amacı ile İşsizlik Sigortası Fonu kapsamında ayrı bir Ücret Garanti Fonu oluşturulur.” Fon, işverenler tarafından işsizlik sigortasına yapılan ödemelerin yıllık toplamının % 1’inden oluşturulacaktır.

Yeni kanunda ücret konusundaki diğer bir değişiklik, 34. madde ile getirilen *iş görme borcunu ifadan kaçınabilmedir*. Buna göre; “Ücreti ödeme gününden itibaren yirmi gün içinde mücbir bir neden dışında ödenmeyen bir işçi, iş görme borcunu yerine getirmekten kaçınabilir.” Ayrıca bu eylem toplu olarak yapılırsa dahi (yasadışı) grev sayılmaz. Yine bu maddede belirtilen nedenle çalışmayan işçilerin iş akitleri feshedilemez ve yerlerine yeni işçi alınmadığı gibi başkaları da çalıştırılmaz.

Kanunun 65. maddesi, Almanya, Fransa ve İngiltere gibi bazı Avrupa ülkelerinde de uygulanan *kısa çalışma* (Tuncay, 2002, s.66) ve *kısa çalışma ödeneği* konusuna açıklık getirmektedir. Buna göre; “Genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerini geçici olarak önemli ölçüde azaltan veya işyerinde faaliyeti tamamen veya kısmen geçici olarak durduran işveren, durumu derhal gerekçeleri ile birlikte Türkiye İş Kurumuna,.....bir yazı ile bildirir. Yukarıda belirtilen nedenlerle işyerinde geçici olarak en az dört hafta işin durması veya kısa çalışma hallerinde işçilere çalıştırılmadıkları süre için işsizlik sigortasından kısa çalışma ödeneği ödenir.” Bu düzenleme de, 1475 sayılı kanunda yer almayan bir uygulamayı öngörmektedir.

1.3.5. Çalıştırma Zorunluluğunun Kapsamı

30. madde ile düzenlenen çalıştırma zorunluluğunun kapsamına terör mağdurlarının da ayrıca ilave edildiği görülmektedir. Bu maddede özürflü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu ifade edilmiş ve bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranının % 6 olması öngörülmüştür. Ayrıca özürflüler için belirlenen oranın, toplam oranın yarısından az olamayacağı belirtilmiştir. 1475 sayılı İş Kanunu’nda özürflü ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu bulunmakta ve oran her iki grup için de % 2 olarak ifade edilmekteydi. Yeni kanunda terör mağdurlarının da çalıştırma zorunluluğu kapsamına ilave edilmesiyle birlikte, çalıştırma

zorunluluğundaki toplam oranda da artış söz konusu olmuştur. Bazı görüşlere göre, bu oranlar ülkemiz şartları için oldukça yüksektir. Ayrıca bazı uzmanların yaptıkları araştırmaların sonucuna göre yabancı ülkelerde belli oranda sakat işçi çalıştırma yükümlülüğü bulunsa da hiçbirinde eski hükümlü çalıştırma zorunluluğuna rastlanmadığı belirtilmektedir (Tuncay, 2002, s. 65). Nitekim Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun "İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları" adlı yayınına göre AB'nin de eski hükümlü istihdamı ile ilgili hukuki düzenlemeleri bulunmamaktadır.

1.3.6. Kıdem Tazminatı

Ülkemizde 1976 yılından beri hazırlanan kıdem tazminatı yasa tasarılarının toplu bir girişimi olarak 26 Haziran 2002 tarihinde "Kıdem Tazminatı Fonu Kanun Tasarısı" çıkartılmıştır (Kaya, 2003, s.3). Tasarıdaki düzenlemeler, 4857 sayılı Kanun'a aktarılmamış, 6. geçici maddesinde bir *kıdem tazminatı fonu* kurulması öngörülmüş ve kıdem tazminatı fonuna ilişkin kanun yürürlüğe girene kadar işçilerin kıdemleri için 1475 sayılı Kanun'un 14. maddesi hükümlerine göre kıdem tazminatı hakları saklı olduğu hükme bağlanmıştır.

1475 sayılı Kanun'un 14. maddesine göre en az bir yıl kıdemi bulunan işçinin ölümü, 1475 s. İş K. 16 (4857 s. İş K. 24) uyarınca yapılan, 1475 s. İş K. 17 (II) (4857 s. İş K.25(II)) haricinde 1475 s. İş K. 13, 17(I), 17 (III) (4857 s. İş K. 18, 25 (I), 25(III)) uyarınca yapılan, muvazzaf askerlik ve kadın işçinin evlenmesi nedeniyle evlenmesinden itibaren bir yıl içinde yaptığı, emeklilik aylığı / toptan ödeme almak amacıyla yapılan fesih kıdem tazminatına hak kazandırır (Centel, 1997, s. 25; Akyiğit, 2002, s.193-209) Kıdem tazminatı miktarı; işçinin son olarak aldığı bir günlük giydirilmiş ücretinin 30 ile çarpılmasıyla ve bu tutarın kıdem yılı ile çarpılmasıyla bulunur (1475 s. İş K.14).

26 Haziran 2002 tarihli Kıdem Tazminatı Fonu Kanun Tasarısı'nda kıdem tazminatının sadece yaşlılık, emeklilik, malullük veya toptan ödeme hallerinde ödenmesi öngörülmüştür. Buna göre muvazzaf askerlikten dolayı fesih ve kadın işçinin evlendiği tarihten itibaren bir yıl içinde hizmet akdini feshetmesi kıdem tazminatına hak kazanma koşullarının dışında bırakılmıştır (Kaya, 2003, s.5).

Bazı görüşlere göre, kıdem tazminatı en az 2 yıl kıdemi olan işçilere tanınmalı, her yıl ödenecek tutar ise 30 günden 15 güne çekilmelidir. Ayrıca kıdem tazminatına hak kazandıran nedenlerin sürekli arttığı ve bunda da popülist yaklaşımların etkili olduğu ileri sürülmektedir (Tuncay, 2002, s.64).

Kıdem tazminatı fonunun kurulmasıyla, işverenlerin üzerindeki yükün kaldırılması hedeflenmektedir. Bu suretle, işverenlerin kıdem tazminatı maliyetini düşürmek için işçi devrini (işten çıkarmaları) arttırmaları ve işçilerin de birikmiş kıdem tazminatlarını derhal tahsil etmek için çeşitli yollara başvurmaları (Akalin, 2002, s.91) gibi uygulamaların ortadan kalkması beklenmektedir. Diğer bir deyişle kıdem tazminatının fondan ödenmesiyle birlikte işçinin istihdam güvencesi artacak ve devlete güvenme bilinci de yerleşecektir (Ergin, 2002, s.76). Burada önemli olan, oluşturulacak kıdem tazminatı fonunun amacına uygun olarak çalıştırılmasıdır.

Kıdem tazminatı fonu konusunda bazı sorunların da ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. Örneğin, bu fonun açık vermesi durumunda, açığın kim tarafından ve nasıl karşılanacağı konusu, bir sorun olarak görülmektedir (Akalin, 2002, s.91). Kıdem tazminatı fonuna ilişkin çıkarılacak kanununda, bu gibi olası sorunların dikkate alınması ve belirsizliklerin giderilmesi uygun olacaktır.

1.3.7. Özel İstihdam Büroları

İşçiye mesleki kuruluşlar aracılığıyla istihdam olanağı sağlama (Tuncay, 2003, s.58) konusunda yapılan düzenleme, kanunun 90. maddesinde yer almaktadır. Buna göre; *“İş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık görevi, Türkiye İş Kurumu ve bu hususta izin verilen özel istihdam bürolarınca yerine getirilir.”* Böylece iş ve işçi bulma konusuna aracılık etmek, yasal olarak sadece devlet tarafından yerine getirilen bir iş olmaktan çıkmış, zaten var olan özel istihdam bürolarının varlığı ve faaliyetleri yasal zemine kavuşmuştur.

2. YENİ DÜZENLEMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

Başta “iş güvencesi” olmak üzere “esneklik” ve “eşit davranma” gibi konularda 4857 sayılı Kanun ile getirilen yeni düzenlemeler (bkz. Demir, 2003, s.83), İKY işlevleri açısından önemli etkilere sahip görünmektedir. Bunları, belirli İKY işlevleri açısından aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

2.1. İşten Çıkarmalar

Kanunun en görünür etkisi, işten çıkarmalar konusunda ortaya çıkmaktadır. 19. maddeye göre; işten çıkarma (fesih) kararının, işçiye yazılı olarak ve sebepleri/gerekçeleri ile tebliğ edilmesi gerekmektedir.

Fesih sebeplerinin kanunun, gerekçesinin ve ilgili mevzuatın öngördüğü *haklı ve geçerli çıkarma sebeplerine uygun* olmasına (ve kanunun 18. maddesinde fesih için geçerli bir sebep oluşturmadığı ifade edilen gerekçelerin fesih sebebi olarak gösterilmemesine) dikkat edilmelidir.

Fesihle ilgili mevzuatça öngörülen önellere/sürelere ve şartlara uymaya özen gösterilmelidir.

Fesih yazısının bir sureti, mutlaka işgörenin özlük dosyasında muhafaza edilmelidir. Bu yazı, ileride karşılaşılabilecek ihtilaflarda feshin geçerliliğini ispat için gerekli olabilir. Buna ek olarak uyuşmazlık ve dava olasılığına karşı, akdi feshedilen işçilerle ilgili –ispat için kullanılacak- belge ve dokümanlar (ihtar yazıları, performans değerlendirme formları vb..) hazır ve kullanılabilir halde tutulmalıdır. Çalışanın; fesih bildirimini, ihtar yazıları gibi belgeleri imzalamadığı durumlarda, belgenin çalışanın imzadan kaçındığına dair bir şerh koyularak olaya şahit olan iki çalışanın imzasıyla düzenlenmesi uygun olacaktır.

29. maddede belirtildiği gibi *toplu işten çıkarmalar*, en az 30 gün öncesinden (varsa) işçi ve sendika temsilcilerine, ilgili Bölge Çalışma Müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumu'na, gerekli bilgileri içeren bir yazıyla bildirilmelidir.

2.2. Örgüt ve İş Tasarımı

İş güvenliği ve eşit davranmayla ilgili düzenlemeler, iş tanım ve gereklerinin yapılması ve güncel tutulması, İnsan Kaynakları (İK) sistem ve uygulamalarında bu tanım ve gereklere dayanılması/atıfta bulunulması, ilgili işgörenlere tanımların verilmesi, İK kararlarının “geçerliliği”ni sağlama ve kanıtlama açısından önemlidir.

İşletmede tüm işlerin tanımlarının yapılması ve iş içeriği değiştikçe de güncellenmesi uygun olacaktır. Çünkü iş tanımları, feshin geçerliliğini diğer bir deyişle işgörenin yetersizliğini ispatta kullanılacak bir dokümandır. 18. maddede “geçerli” sebep olarak ifade edilen sebeplerden biri de işgörenin yeterliliği ile ilgilidir. İş tanımlarında “iş gerekleri”ne (işin

gerektirdiği personel özelliklerine) de yer verilmesi hem işgören seçimi, hem de yeterlilik tespiti açısından önemlidir.

İş tanımlarının işin olası bütün görevlerini kapsamasına ve esnek olmasına dikkat edilmelidir. İş akitlerinde, görevlere ilişkin olarak iş tanımlarına atıf yapılması da uygun olabilir. Ayrıca iş tanımlarının bir örneğinin, iş sahiplerine imza karşılığı verilmesi, çalışanların kendilerinden neler beklendiği konusunda bilgilendirilmeleri ve bu bilgilendirmenin ispatı açısından önemlidir.

2.3. İK Planlaması ve İşgören Seçimi

İş güvencesi ile birlikte işgören çıkarmanın zorlaştırılmış olması, hem işgücü ihtiyacının belirlenmesi hem de işe uygun eleman seçimi konusuna daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Fazla ve yetersiz personel alımı, işçi çıkarma ve buna bağlı uyuşmazlıkların ortaya çıkma olasılığım artıracaktır.

Sayı ve nitelik olarak uygun personel seçimi için, insan kaynakları (norm kadro) planlamasına önem verilmeli, gerekli personel sayı ve nitelik olarak doğru tespit edilmelidir. İş başvuru formu ve seçim sürecinde uygulanan test, sınav, mülakat vb.ne ilişkin belgeler özlük dosyasında muhafaza edilmelidir. Kanunun gerekçesine göre; işçinin gösterdiği niteliğe göre beklenenden düşük performans göstermesi fesih için geçerli bir sebep kabul edildiğinden bu form ve belgeler muhtemel uyuşmazlıklarda ispat belgesi olarak kullanılabilir.

İş başvuru formlarında mutlaka “verilen bilgilerin doğruluğuna...vb.” ibareleri içeren bir taahhüt/kabul kısmının olması ve çalışan tarafından imzalanmasına dikkate edilmelidir. Ayrıca iş akitlerinin zorunlu olmayan durumlarda da yazılı olarak yapılması uygun olabilir.

Tüm yeni işgörenlere deneme süresi ve oryantasyon uygulanmalıdır. Deneme sresinde işgörenin işe uygunluğu daha yakından takip edilmeli (Bknz. MESS, 2002, s.J.25/003) ve bu işgörenler için daha sık başarı değerlemesi yapılmalıdır. Bu konuya birim yöneticilerinin önem vermesi sağlanmalıdır. Ayrıca en az 6 ay kıdemli çalışanların iş güvencesi kapsamında olduğu dikkate alınarak istihdamın özellikle ilk altı ayında işgörenin yeterliliği ve performansı daha yakından izlenmeli ve değerlendirilmelidir.

2.4.İç Düzenlemeler-İşgörenlerle İletişim

İşletmedeki çalışma şartlarını, uyulması gereken ilkeleri, insan kaynakları sistem ve uygulamalarına ilişkin düzenlemeleri içeren bir Personel (İnsan Kaynakları) Yönetmeliği'nin bulunması, fesih davalarında yararlanılabilecek bir ispat belgesi olarak kullanılabilir. Yönetmeliklerin, ilgili mevzuata ve işyeri düzenlemelerine uygun olmasına özen gösterilmesi ve ilgili mevzuattaki / işyeri kurallarındaki değişimlere uygun olarak güncellenmesi yerinde olacaktır.

İşe ilk giriş aşamasında, işyerindeki çalışma kuralları, koşulları vb.ye ilişkin yönetmelik ve diğer belgelerin imza karşılığı işgörene verilmesi ve bunların iş akdinin eki olarak kayıt altına alınması uygun olacaktır.

Disiplin düzenlemeleri ve belgeleri de, fesih uyumsuzluklarında ispat için önem taşımaktadır. Bu düzenlemeler, personel yönetmeliği içinde yer alabileceği gibi, ayrı yönetmelik ve prosedürler şeklinde de hazırlanabilir. Disiplin düzenleme ve uygulamalarının, ilgili mevzuata uygun olması, disiplin işlemlerinin yazılı belgelerle gerçekleştirilmesi ve desteklenmesi de önem taşımaktadır.

2.5.İşgören Özlük/Sicil Dosyaları

Yeni kanun, insan kaynakları bilgi sisteminin ve daha mütevazı bir deyişle işgören özlük/sicil dosyalarının yeterli olmasını gerektirmektedir. İşgörenlere ilişkin bütün işlemlere ait belgelerin birer nüshasının özlük dosyalarında tutulması, işverenin ispat yükümlülüğü açısından önemlidir. Dosyada; hizmet sözleşmesi, işe girişte istenen belgeler, iş başvuru formu, mülakat formu, test/sınav belgesi, devam ve ücretle ilgili kayıtlar, zimmet tutanakları, disiplin yazıları/ihtarlar (Bknz.MESS, 2002, s.J.11/001-025), çalışanın iş hareketleri ile katıldığı eğitim ve faaliyetlere ilişkin belgeler, ilgili bildirme ve beyannameler, performans değerlendirme formları, sağlık rapor ve kayıtları v.b. belgelerin yer alması uygun olacaktır. İlgili belgelerde çalışanın imzasının bulunması önemlidir.

2.6. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme düzenlemeleri ve ilgili belgeler, olası "iş güvencesi" ve ayrımcılık ihtilaflarında, özellikle işgörenin yetersizliğini ispat açısından önemlidir. Dolayısıyla işçinin yeterliliği ve verimine ilişkin belge ve ölçümleme sisteminin yeterli açıklığı taşıması gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmenin performans değerlendirme sisteminin bilimsel temellere dayanması uygun olacaktır (Ekmekçi, 2003). Performans

konusunda mahkeme, feshin geçerliliğini, belirlenen ölçütlerin isabet derecesi açısından değil, bunların gerçekleşip gerçekleşmediği ve yeterli açıklığı taşıyıp taşımadığına, öğretilmesi gereken konularda işverenin üzerine düşen yükümlülüğü yerine getirip getirmediği ve bu ölçütlerin aynı durumda bulunan işçiler arasında eşit olarak uygulanıp uygulanmadığı gibi açılardan inceleyecektir (Ekmekçi, 2003). Gerekli görülen durumlarda ise bilirkişi raporlarına başvurulması olasıdır. Dolayısıyla performans değerlendirme faktörleri/kriterleri, iş tanımları ve iş gerekleriyle uyumlu olmalıdır. Bunu sağlamak için ana iş gruplarına göre farklı değerlendirme faktörleri kullanılması uygun olacaktır.

İşletmelerde beyaz ve mavi yakalı tüm çalışanların performansının değerlendirilmesi uygun olacaktır. Nitekim ülkemizin önde gelen bazı işletmelerinin sadece beyaz yakalılar için uyguladıkları performans değerlendirme çalışmalarını, kanun henüz tasarı halindeyken mavi yakalılar için de uygulama hazırlığına başladıkları gözlemlenmiştir (<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=419>).

Değerlendirme sonuçlarının; iş değişikliği, eğitim ihtiyacının tespiti, ücretleme, işten çıkarma vb. uygulamalarda dikkate alınacağına ilgili dokümanlarda belirtilmesi, değerlendirme sonuçlarının “açık” olması (ilgili işgörenlere bildirilmesi), çalışanlara imza karşılığı tebliğ edilmesi ve performans değerlendirme formlarının ayrıca özlük dosyalarında saklanması uygun olacaktır.

2.7.Eğitim-Kariyer Yönetimi

İş güvencesi ve eşit davranma ilkesi, eğitim planlaması ve değerlendirmesi ile kariyer hareketlerinin nesnel ölçülere göre yapıldığının gösterilmesini de gerektirmektedir. İş güvencesi açısından, performans yetersizliği durumunda işgörenlere “eğitim imkanı” sağlanması gerekmektedir ve eğitimde başarısızlığın işten çıkarma için “geçerli” bir sebep oluşturması söz konusudur. Yine işgörenlere, istihdam fırsat ve koşulları bakımından “eşit davranılması”, AB’ye uyum sürecinde daha da önem kazanacağı söylenebilecek bir düzenlemedir.

SONUÇ

Hizmet İlişkisine İşveren tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 sayılı UÇÖ (ILO) Sözleşmesi’nin bir bakıma Türk iş mevzuatına yansıtması olan 4773 sayılı (iş güvencesine dair) Kanun ile ardısıra çıkarılan ve iş güvencesini de içeren 4857 sayılı İş Kanunu’ndaki yeni düzenlemelerin,

Türkiye’de “iş hukuku-İKY sistem ve uygulamaları” etkileşimini artırdığı ve bu açıdan bir dönüm noktası oluşturduğu söylenebilir. Yeni iş yasası, işletmelerin insan kaynakları yönetimi düzenleme ve uygulamaları açısından dikkate alınması gereken -iş güvencesi, esneklik, eşit davranma vb. konularında- önemli düzenlemeler içermektedir. 4857 s. İş kanunu, 1475 sayılı yasaya kıyasla daha fazla İKY işlevini etkileme potansiyeline sahiptir. Yeni iş kanununun öngördüğü çalışma düzeninde, işletmelerin insan kaynakları yönetimi politika, sistem ve uygulamalarında yasal düzenlemelere uyma gereği ile insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının iş hukuku bilgisi ihtiyacının arttığı söylenebilir.

4857 sayılı Kanun, insan kaynakları planlaması ve seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücretlemeden işten çıkarmaya kadar belli başlı tüm İKY işlevlerini (açıkça veya dolaylı/potansiyel olarak) etkileme özelliğine sahiptir. Örneğin, iş güvencesiyle ilgili düzenlemeler, “işten çıkarma” uygulamalarını “açıkça-doğrudan”; seçim, eğitim, performans değerlendirme gibi işlevleri ise (işe uygun kişilerin seçilmesini, eğitim imkanı sağlanmasını, eğitim ve performans değerlendirmelerinin yapılmasını gerektirmesi nedeniyle) dolaylı olarak etkilemektedir. Bu bağlamda; çalışanların iş başvuru formunda ifade ettikleri nitelikler ile iş tanım ve iş gereklerinin uyumlu olması, performans değerlendirme sonuçları çalışanın var olduğunu iddia ettiği özellikleri taşımadığını gösteriyorsa çalışanın eğitilmesi, gerekmektedir. Eğitimin de yararlı olmadığı durumlarda işten çıkarma “geçerli” bir nedene dayanmış olacaktır. Anılanlar dışındaki konularda da işletmenin düzenleme ve uygulamalarının “işe son vermenin haklı nedene dayandırılmasını” sağlayacak ve destekleyecek şekilde gerçekleştirilmesine dikkat edilmelidir.

Genelde “çalışanları koruyucu” bir nitelik (Çelik, 2003, s.17) arzeden çalışma mevzuatının çeşitli ülkelerdeki uygulamaları, işletmelerin istihdam karar, düzenleme ve uygulamaları açısından önemli etkiler doğurmaktadır. Özellikle gelişmiş ekonomilerde, “iş güvencesi, istihdamda fırsat eşitliği (veya ayrımcılığın önlenmesi), eşit değerde işe eşit ücret” gibi konuların önemli ve güncel olduğu gözlenmektedir. Bu gibi düzenlemeler, işletmelerin işgören seçimi, terfi ve nakil uygulamaları, işten çıkarma, ücretleme v.b. ne ilişkin düzenlemelerinde de dikkate alınması gerekli ve ihlali halinde ciddi yaptırımlar öngören hükümler içermektedir.

Ülkemiz açısından nispeten yeni olan bu düzenlemelerin özellikle çok açık olmayan hükümlerine ilişkin etki ve sonuçlar, biraz da ilgili iş hukuku

ve yeni bir ihtiyaç ve olgu olarak “insan kaynakları yönetimi” yazını ve uygulamaları ile yargının karar ve içtihatlarıyla şekillenecektir. Bu süreçte, işletmelerin örnek düzenleme ve uygulamalarının da önemli katkı sağlayacağı muhakkaktır.

Mevcut ve muhtemel gelişmeler ışığında ilgili düzenlemelerin araştırmacı ve uygulamacılarca takip edilmesi, bunların işletmenin insan kaynakları sistem, düzenleme ve uygulamalarında gerektirdiği değişikliklerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi; hem yasalara uyum, hem de ülke, işletme ve çalışanların yararı açısından uygun bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKALIN, Güneri, Ekim 2002, “İşgücü Piyasamız ve Çalışma Mevzuatımız”, *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 7, Sayı: 28, s.83-92.
- AKYİĞİT, Ercan, 2002, **İş Hukuku: Temel Kavramlar, Bireysel İş Hukuku, Sendikalar Hukuku, Toplu Sözleşme Hukuku, İş Mücadelesi Hukuku**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- AYTEKİN, Şeyda, Nisan 2003, “Kısmi Süreli Çalışmaya İlişkin Çerçeve Anlaşma Işığında İş Kanunu Tasarısı'nın Kısmi Çalışmaya İlişkin Hükümü”, *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 8, Sayı: 30, s.76-81.
- BAŞESGİOĞLU, Murat, Temmuz 2003, “Modern Gelişmelere Uygun Yeni Bir Yasa”, *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 8, Sayı: 31, s.4-5.
- BAŞESGİOĞLU, Murat, Ocak 2004, “2004 yılında Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenliğe İlişkin Hedeflerimiz”, *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 9, Sayı: 33, s.4-7.
- CENTEL, Tankut, 1997, **İş Yasaları: İş Kanunu, Sendikalar Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu, Sosyal Sigortalar Kanunu, İş Mahkemeleri Kanunu**, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- CENTEL, Tankut, Nisan 2003, “Feshin Geçerli Nedene Dayandırılması, İspat Yükümlülüğü ve Sonuçları”, *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 8, Sayı: 30, s.10-14.

- CENTEL, Tankut, 1982, **İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi**, Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- ÇELİK, Nuri, 2003, **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 16. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- DEMİR, Fevzi, "*İş Güvencesi Yasası Ne Getiriyor, Ne Götürüyor?*", 31.01.2003,(Çevrimiçi)<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=946>, Erişim Tarihi: 01.04.2003.
- DEMİR, Fevzi, Temmuz 2003, "4857 sayılı İş Kanununun Başlıca Yenilikleri ve Uygulamadaki Muhtemel Etkileri", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 8, Sayı: 31, s.83-123.
- DERELİ, Toker, Eylül 2002, "*İş Güvencesi Yasası*", Türkiye İşveren Sendikaları tarafından yayınlanan aylık dergi, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=581&id=35, Erişim Tarihi: 01.04.2003.
- EKİN, Nusret, Temmuz 2003, "*Modern Gelişmelere Uygun Yeni Bir Yasa*", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 8, Sayı: 31, s.6-12.
- ERGİN, Berin, Ekim 2002, "*Türkiye'de Çalışma İlişkilerinin Yasal Düzenlenmesinde Çağa Uyum Sağlanacaktır*", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 7, Sayı: 28, s.72-76.
- EKMEKÇİ, Ömer, "*İş Güvencesi Kavramı ve İş Güvencesi Kanunu*", 29.01.2003, (Çevrimiçi) <http://www.kobiline.com/hr/2003-01-23/interview.asp>, Erişim Tarihi: 01.04.2003.
- KAYA, Pir Ali, 2003, "*Türk İş Hukuku'nda Kıdem Tazminatı Fonu Tartışmaları*", Isguc.org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2., (Çevrimiçi) http://isguc.org/arc_view.php?ex=153&hit=ny, Erişim Tarihi: 25.01.2004.
- KUTAL, Metin, Ekim 2002, "*Türk Çalışma Mevzuatının Çağa Uyumu Üzerine Bazı Düşünceler*" *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 7, Sayı: 28, s. 7-11.
- KUTAL, Metin, Nisan 2003 a, "*İş Güvencesi Kavramı ve Uluslararası Dayanağı*", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 8, Sayı: 30, s. 4-9.

- KUTAL, Metin, Temmuz 2003 b, "*Türk Çalışma Yaşamında Yeni Bir Dönem:4857 sayılı İş Kanunu*" *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 8, Sayı: 31, s.20-24.
- SARISU, Ekrem, 1 Eylül 2002, "*Tüm Yönleriyle İş Güvencesi*", *Ekonomist*, s. 1-21.
- ŞAHLANAN, Fevzi, Nisan 2003, "*İş Güvencesi Kanunu'nun Kapsamı ve Yasal Süreç*", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 8, Sayı: 30, s.15-20.
- TUNCAY, A. Can, Ekim 2002, "*Esneklik Gerçeği Karşısında Çalışma Mevzuatı ve Olması Gerekenler*", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 7, Sayı: 28, s.59-68.
- TUNCAY, A. Can, Nisan 2003, "*İş Kanunu Tasarısı'ndaki Ödünç İş İlişkisi ve Eleştirisi*", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 8, Sayı: 30, s.56-75.
- YÜKSEL, Rabihan, YILDIZ, Selver, "*İş Güvencesi Yasa Tasarısı: Emegın Çalışma Hakkının Korunması mı? Sermayenin Rekabet Avantajını Kaybetmesi mi?*" 2002, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt XXI, Sayı 1, s.63-78.
- "*İnsan Kaynakları İş Güvencesi Yasasına Hazırlanıyor*", Singer Fabrika ve Endüstri İlişkileri Direktörü Bülent İnel ile Yapılan Röportaj, 24.01.2003, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=419>, 01.04.2003.
- "*İş Güvencesi- Sorular ve Yanıtlar*", Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Başkanı Prof. Dr. Fevzi Demir ile Yapılan Röportaj, 31.01.2003, (Çevrimiçi)<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=948>, Erişim Tarihi: 01.04.2003.
- İş Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Basın Mésleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Kanun No: 4773, 15 Ağustos 2002 tarih ve 24847 sayılı Resmi Gazete, Kabul Tarihi: 22.5.2003, (Çevrimiçi) http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/kanunlar.durumu?kanun_no=4857, Erişim Tarihi: 27.5.2003.

MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası), **Akıllı Kitap: İş Güvencesi**, 2002, İstanbul, Acar Matbaacılık.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No: 231, Mayıs 2003.

"4857 sayılı İş Kanunu ve 1475 sayılı İş Kanununa göre Getirdiği Değişiklikler", (Çevrimiçi) <http://www.datasist.com.tr-www.iskanunu.com>, Erişim Tarihi: 25.04.2004.

"Yeni İş Kanunu Neler Getiriyor?", **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları Dergisi, Mayıs 2003, s.3-9.

(Çevrimiçi) http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=128016&dept_id=330, 23.05.2003, Erişim Tarihi: 24.05.2003.

(Çevrimiçi) http://www.kristalis.org.tr/158_ilo.htm, Erişim Tarihi: 12.06.2003.