

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

**4857 SAYILI İŞ KANUNU'NDA YETERLİLİK BAZLI  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

**Güzin YARAR AŞUT**

DANIŞMAN  
**Doç. Dr. Serkan ODAMAN**

2008

## **Yemin Metni**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**4857 Sayılı İş Kanunu’nda Yeterlilik Bazlı Performans Değerlendirme**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**15/02/2008**

**Güzin YARAR AŞUT**

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : **Güzin YARAR AŞUT**  
**Anabilim Dalı** : **Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**  
**Programı** : **İnsan Kaynakları**  
**Tez Konusu** : **4857 Sayılı İş Kanunu'nda Yeterlilik Bazlı Performans Değerlendirme**  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA  O OY BİRLİĞİ  O  
DÜZELTİLMESİNE  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
REDDİNE  O\*\*  
ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin basımı gerekliliği yoktur.  O

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

## **ÖZET**

### **Yüksek Lisans Tezi**

**4857 Sayılı İş Kanunu'nda Yeterlilik Bazlı Performans Değerlendirme**

**Güzin YARAR AŞUT**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**

**İnsan Kaynakları Programı**

Artık iş tanımları, örgüt şemaları ve örgüt içi kurallar yeni çıkan işlere ve örgüt yapılarına cevap verememekte ve eğitim düzeyi gittikçe artan işgücü, örgütün olduğu kadar kendi bireysel gelişimlerini de düşünen ve sahip oldukları bireysel özellikleri dikkate alan yapılar ve yöntemler talep etmektedirler. Bu durum belirli bilgi ve becerilerin zaman içerisinde geçersiz hale gelip, yerini yeni bilgi ve becerilerin almasından kaynaklanmakta ve bu nedenle de örgüt değerlerini, vizyonunu paylaşan ve yeni bilgi ve becerileri öğrenmeye yatkın elemanların aranmasına yol açmaktadır.

Yeterlilik bazlı performans yönetiminde çalışanların performansları davranışlar bazında belirlenmiş olduğu için yöneticiler açısından gözlemlenmesi daha kolay olmakta ve böylece değerlendirmeler daha adil ve objektif yapılabilmektedir. Çalışan kendisinden beklenen davranışları bilmekte ve bu doğrultuda kendini geliştirmektedir. Ayrıca kurulmuş olan yeterlilik modeli yüksek performans gösteren çalışanların davranışlarını dikkate alarak hazırlandığı için tüm çalışanların performansı bu doğrultuda yükseltilenmekte, buna bağlı olarak şirketin performansı da gelişmektedir.

Bu bağlamda baktığımız zaman, işçinin işini kaybetmesini güçleştiren veya bundan doğan zararları gidermeye çalışan ve iş sözleşmesinin devamlılığının sağlanmasına yönelik tüm düzenlemeleri kapsayan iş güvencesi,

**işverenin işçi çıkarmasının yasaklanması değil, keyfi işçi çıkarmanın yasaklanması ve böylelikle işçinin kanuni ve Anayasal diğer haklarının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, İK 18.madde’de bahsi geçen “işçinin yeterliliği” gerekçesi de işletmede kurulan performans değerlendirme sistemi ile netlik kazanmaktadır.**

**Anahtar Kelimeler: Yeterlilik, Performans Değerlendirme, Fesih, Yeterlilik Bazlı Performans Değerlendirme, Geçerli Sebep Fesih**

## **ABSTRACT**

**Master's Degree Thesis**

**Adequacy based Performance Assessment of the Labor Code No. 4857**

**Güzin YARAR AŞUT**

**Dokuz Eylül University**

**Institute of Social Sciences**

**Business Economics and Industrial Relations Major Science Branch**

**Human Resources Program**

**Business descriptions, organizational plans and inter-organizational rules are no longer responding to the new developed works and organizational structures and are requiring structures and methods requiring workforce with an education level increasing more and more, considering both the organizational and individual development and paying particularly attention to the individual features present. This situation is resulting from the fact that certain knowledge and skills are becoming invalid in time and are replaced by new knowledge and skills, and this is the reason for the request for personnel sharing the organizational values, vision and inclined to learn new knowledge and skills.**

**The adequacy based performance method ensures an easier observation from point of view of the manager, because the performances of the employees are determined behavior-based and thus the assessments can be made more fair and objectively. The employee is aware of the behaviors awaited and is improving itself accordingly. Further, because this established adequacy model has been created paying attention to the behaviors presented by the employees with high performance, it is possible to increase/improve the performance of all employees, and accordingly company's performance will be improved.**

**Looking from this extent, an employment assurance is ensured, which makes employee's job lost difficult or at least is oriented to remedy the loss born thereout and covering all regulations oriented to ensure the continuity of the labor contract, and further it is ensured not to prohibit the employer to dismiss an employee, but to prohibit the arbitrary dismissal of employees and thus the effective utilization of employee's legal and further constitutional rights is ensured. Consequently the justification "adequacy of the employee" mentioned in the 18<sup>th</sup> article of the Labor Code obtains an attribute within the performance assessment systems established in the company.**

**Key Words: Adequacy, Performance Assessment, Termination, Adequacy based Performance Assessment, Termination due to a valid reason.**

**4857 SAYILI İŞ KANUNU'NDA YETERLİLİK BAZLI PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**PERFORMANS VE YETERLİLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

1.1.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI	2
1.1.1.	Performans Kavramı	2
1.1.2.	Performans Değerlendirme	3
1.1.3.	Performans Yönetimi	4
1.1.4.	İşletmelerde Performans Değerlendirme Yönetimi	6
1.1.5.	İşletmelerde Performans Kavramı	6
1.1.6.	İşletmelerde Performans Anlayışı ve Gelişimi	7
1.2.	YETERLİLİK KAVRAMI	8
1.2.1.	Yeterliliğin Tanımı	9
1.2.2.	Yeterliliğin Doğuşu	13
1.2.3.	Öğelerin Tanımı	18
1.2.4.	Yeterliliklerin Belirlenmesi, Tanımlanması ve Derecelendirilmesi	22
1.2.4.1.	Belirlenmesi ve Tanımlanması	22
1.2.4.2.	Derecelendirilmesi ve Davranışsal Göstergelerin Oluşturulması	24



1.2.5. Yeterlilik Türleri	29
1.2.6. Yeterlilik Uygulama Nedenleri, Uygulamadaki Başarı Faktörleri ve Sağladığı Yararlar	30
1.2.7. Yeterlilik Faaliyet Alanları	34
1.2.7.1. Yeterlilik İle Örgüt Stratejisi Arasındaki İlişki	36
1.2.7.2. Yeterlilik Stratejisi	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ SÖZLEŞMESİNİN İŞVEREN TARAFINDAN FESHİ

2.1. İŞVEREN, İŞÇİ VE İŞ SÖZLEŞMESİ KAVRAMLARI	41
2.1.1. İşveren Kavramı	41
2.1.1.1. Tanımı	41
2.1.1.2. Soyut-Somut İşveren Tanımı	43
2.1.1.3. Tüzel Kişilerde ve Ticaret Şirketlerinde İşveren Niteliği	44
2.1.2. İşçi Kavramı	45
2.1.2.1. İşçi Kavramının Hizmet Akdine Dayanması	45
2.1.2.2. Bireysel İş Yasaları Açısından İşçi	46
2.1.2.3. Toplu İş Yasaları Açısından İşçi	47
2.1.3. İş Sözleşmesi Kavramı	49
2.1.3.1. Tanımı	49
2.1.3.2. Özellikleri	50
2.1.3.2.1. Kişisel İlişki Kurma	50
2.1.3.2.2. Karşılıklı Borç Doğurma	51
2.1.3.2.3. Devamlı Bir Sözleşme Olması	51
2.2. GENEL OLARAK FESİH	
2.2.1. Hukuki Niteliği	52
2.2.2. Tanımı	52

2.3. HAKLI SEBEPLE FESİH	53
2.3.1. Haklı Sebep Kavramı	53
2.3.2. Haklı Sebep Fesih Hakkı Kavramı	54
2.3.3. Haklı Sebep Fesih Hakkının Hukuki Dayanağı	56
2.3.4. Haklı Sebep Fesih Hakkının Kullanılması	56
2.3.4.1. Haklı Sebep Fesih Bildiriminin Özellikleri	56
2.3.4.2. İş Akdini Fesheden Tarafın Belirlenmesi	57
2.3.5. İşveren Açısından Haklı Sebep Fesih Nedenleri	59
2.3.5.1. Sağlık Nedenleri	59
2.3.5.2. Ahlak ve İyiniyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri	60
2.3.5.3. Zorlayıcı Nedenler	60
2.3.6. Haklı Sebep Fesih Hukuki Sonuçları	62
2.4. GEÇERLİ SEBEPLE FESİH	63
2.4.1. Geçerli Sebep Fesih Kavramı	63
2.4.1.1. Geçerli Sebebi Oluşturan Nedenler	67
2.4.1.2. Geçerli Sebebi Oluşturmayan Nedenler	70
2.4.2. Geçerli Bir Sebebe Dayanılarak Yapılacak Fesih Koşulları	71
2.4.2.1. Yazılı Şekil Şartı	71
2.4.2.2. Fesih Bildirim Süresi Verilmesi	73
2.4.2.3. Fesih Bildirim Süresine Ait Ücretin Peşin Ödenmesi Yoluyla İş Sözleşmesinin Feshedilmesi	76

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETERLİLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME'NİN İŞ KANUNU'NDAKİ YERİ

3.1. YETERLİLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	77
3.1.1. Yeterliliklerin Performans Değerlendirmedeki Yeri ve Toplam Performans Yönetimi	79
3.1.2. İyi Bir Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi Şartları	84

3.1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	88
3.1.3.1. Hedeflerin Tespit Edilmesi ve Yeterlilikler	89
3.1.3.2. Yeterliliklerin Değerlendirilmesi	91
3.2. İŞVERENİN HİZMET SÖZLEŞMESİNİ GEÇERLİ NEDENLE FESHİ	92
3.2.1. İŞ Kanunu 18. Madde'nin Gerekçesi	93
3.2.2. İŞ Kanunu'nun İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Açısından Değerlendirilmesi	95
3.2.3. İŞ Kanunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bakımından Performans Değerlendirme (PD) Ayrımı	96
3.2.4. Yetersizlik ya da Performans Düşüklüğü Sebebiyle Yapılan Fesih ve Sonuçları	98
SONUÇ	102
KAYNAKLAR	103

## **KISALTMALAR**

BİK	Basın İş Kanunu
DDM	Davranışsal Durum Mülakatı
DİK	Deniş İş Kanunu
İKY	İnsan Kaynakları Yönetim
İK	İş Kanunu
KNMK	Kelime Nitelikleri Milli Komitesi
PD	Performans Değerlendirme
PY	Performans Yönetimi
SK	Sendikalar Kanunu
SSK	Sosyal Sigortalar Kanunu
TİSGLK	Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu

## **TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ**

### **TABLO LİSTESİ**

Tablo 1: Yeterlilikler	s.17
Tablo 2: Yeterliliklere Karşın Yeteneğin Karşılaştırılması	s.18
Tablo 3: Kalite Ölçütlerine Uygun Yazılmış Bir Yeterlilik Örneği	s.24
Tablo 4: Davranışsal Göstergeler İle Derecelendirilmiş Yeterlilik Örneği	s.28
Tablo 5: Yeterliliklere Odaklanma Nedenleri ile İlgili Yanıtların Oransal Dağılımı	s.30
Tablo 6: Yeterlilik Odağının Etkinliğini 5 Üzerinden Değerlendirilmesi	s.31
Tablo 7: Yeterliliklerin Getirileri ve İş Üzerindeki Etkileri	s.33
Tablo 8: Performans Değerlendirme Sistemi İçin Baz Alınan Kriterler	s.96

### **ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1: Yeterlilik Etki Alanı	s. 12
Şekil 2: Yeterlilik Öğelerinin Birbiriyle Olan ilişkileri	s. 20
Şekil 3: Bilgi, Beceri ve Tutum	s. 21
Şekil 4: Yeterlilik Faaliyet Alanı	s. 34
Şekil 5: Yeterliliklerin Performans Değerlendirmedeki Yeri	s. 82
Şekil 6: Performans İyileştirme İçin Bir Çerçeve	s. 86
Şekil 7: Vizyon ve Hedeflerin İndirgenmesi	s. 91
Şekil 8: Örgüt Vizyonuna Uygun Yeterliliklerin Tanımlanması	s. 92

## GİRİŞ

Örgütler hedefledikleri başarıya ulaşmada ve sektörlerindeki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada, modern yönetim uygulamalarının başarısında çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve davranış özelliklerinin yani yeterliliklerin de çok büyük önem taşıdığını fark etmişlerdir. Yeterlilikler, insan davranışını önceden tahmin etmek ve anlamak için uzun zamandır araştırılmaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarınca değerlendirme ve geliştirme araçları olarak kullanılan yeterlilikler, son yıllarda bütün insan kaynakları fonksiyonlarını içine alan, örgüt hedeflerine etkisi araştırılmaya çalışılan, geniş tabanlı bir insan kaynakları stratejisi ve programı hazırlamak için kullanılmaktadır.

4857 sayılı İş Kanunu 18 maddesine göre “otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az 6 aylık kıdemli olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayandırmak zorundadır”. Yasa hükmü gereği; işçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan geçerli sebepler işyerlerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen sebeplerdir. Örneğin; benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma ve beklenenden daha düşük performansa sahip olması gibi.

Bu hükümden yola çıkarak hazırlanan tezimiz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, konunun temelini oluşturan Performans ve Yeterlilik kavramlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise iş sözleşmesinin işveren tarafından feshi kapsamında haklı sebeple fesih ve asıl konuyu teşkil eden geçerli sebeple fesih maddesine değinilmiştir. Ancak bu konuya geçilmeden önce de İşveren, İşçi, İş Sözleşmesi ve Fesih kavramları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümün ilk alt başlığında yeterlilik bazlı performans değerlendirme sistemi üzerinde durulmuştur. Son alt başlıkta ise, İş Kanunu'nun 18.maddesi, Yargıtay kararları ışığı altında incelenmeye çalışılmıştır.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **PERFORMANS VE YETERLİLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

### **1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI**

#### **1.1.1. Performans Kavramı**

Aynı okuldan mezun olan, aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi üst kademelere doğru çıkabilirken, diğeri ilerleyememektedir. Bu farklılığın nedeni kişilerin performansıdır.

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.<sup>1</sup> Bu sonuçlar olumlu ise işgörenin kendisine verilen görevleri başarı ile yerine getirdiği yani performansının yüksek olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir. Kişi işine bir takım özelliklerini taşır. Kişi, bu özelliklerini kullanarak kendisine verilen görevleri maksimum düzeyde yerine getirmeye çalışır. Bir örgütün tüm üyeleri, maksimum düzeyde görevlerini yerine getirdiklerinde veya üstün performans gösterdiklerinde de örgütün stratejik hedeflerine ulaşma şansı artar.

Üstün performans, başarı ile eş anlamlıdır. Bu nedenle başarı kavramı üzerinde de durmakta fayda var. Başarı, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir şekilde tamamlamasıdır.<sup>2</sup> Başka bir ifade ile başarı, birey için anlamlı olan amaçların, oluşturulmuş günlük programlarla adım adım gerçekleşmesidir. Amaçlara ulaşmada, izlenen yöntemde önceden belirlenmiş ölçüleri tutturma, istenen sonuca ulaşma

---

<sup>1</sup> BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Nisan 2003, s.273.

<sup>2</sup> BİNGÖL, s.273.

olarak da kavramlaştırılan başarı, kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi, ortamdaki ortama da değişebilmektedir.<sup>3</sup>

Bir iş örgütünde bir personelin üstün performans göstermesi veya başarılı olması çeşitli etmenlerin katkıları ile mümkündür. Bu karışımın oluşmasında konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal ve görüntüsel bellek, müzik, resim ve deneyim gibi kişisel yetenekleri ile kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu; personelin içinde çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün içinde faaliyetlerini sürdürdüğü çevresel ve işletmenin çalışanlara yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar rol oynamaktadır.<sup>4</sup>

### **1.1.2. Performans Değerlendirme**

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin en önemli işlevleri arasında yer alan ve diğer İK işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir rolü olan performans değerlendirme, kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir.

Dursun Bingöl, Performans değerlendirmeyi, “bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar” diye yorumlamaktadır.<sup>5</sup> Performans değerlendirme, işgörenlerin görevlerini ne derecede iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanabilmektedir.<sup>6</sup> Kısaca performans değerlendirme, bir bireyin veya bir takımın iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemidir.<sup>7</sup> Kuşkusuz, takımların performanslarını değerlendirmede de birey odaklıdır.

---

<sup>3</sup> ÖZSOY, Orkun “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, s.2.

<sup>4</sup> BİNGÖL, s.274.

<sup>5</sup> BİNGÖL, s.274.

<sup>6</sup> KALAY, Faruk, “İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2002, s.18.

<sup>7</sup> BİNGÖL, s.274.



Bir başka açıdan ise performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereksinimlerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir.<sup>8</sup> İş değil, işi yapan işgöreni ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniği için bazı kaynaklarda; “başarı değerlemesi”, yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye” veya “sicil” gibi isimler de kullanılmaktadır. Değişik biçimlerde kullanılmakla birlikte performans değerlendirmesi genel bir tanı içinde, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.<sup>9</sup>

### **1.1.3. Performans Yönetimi**

Performans değerlendirmeyi, statik bir değerlendirme faaliyeti olarak ele almayı, dinamik bir süreç olarak ele alarak, bireyin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetim (PY) sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bir başka tanıma göre PY, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan veya bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu bakımdan PY, insanların kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geribildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve işgörenleri birlikte çalışarak örgütsel başarıya önemli derecede etkileyen bir işletme sürecidir. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi PY de, planlamayı gerektirir ve gerekli beceri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanır. Nihayet PY, belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlendirmesi için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koyar. PY'nin

---

<sup>8</sup> SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s.160.

<sup>9</sup> KALAY, s.21.

üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmektir.<sup>10</sup>

Tüm bu anlattıklarımızın ışığı altında PY sisteminin amaçlarını da şu şekilde özetleyebiliriz:

- i)** Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- ii)** Herhangi bir pozisyon için gerekli olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- iii)** Önceden belirlenen ölçüleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- iv)** Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerlendiren) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- v)** Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olması,
- vi)** Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- vii)** Organizasyonun güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerinin belirlenmesi,
- viii)** Geribesleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- ix)** Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması.

---

<sup>10</sup> BİNGÖL, s.275.

#### **1.1.4. İşletmelerde Performans Değerlendirme Yönetimi**

Performans yukarıda da açıkladığımız gibi genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak veya görelî olarak da açıklanabilir. Örneğin bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi.<sup>11</sup>

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir. İyi, kötü, başarılı, başarısız, birinci, ikinci, 100 ton veya %60 vb.<sup>12</sup>

#### **1.1.5. İşletmelerde Performans Kavramı**

İşletme düzeyinde performans yukarıdaki açıklamalardan farklı olarak bir anlam taşımaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Bu noktada işletmenin bir sistem olarak yapısını kısaca incelemek gerekir.<sup>13</sup>

Her işletme örgütsel bir sistemdir. Her örgüt belli bir amaç ve görev için kurulur ve bu amaçlar doğrultusunda çalışarak varlıklarını sürdürürler. Örgütsel sistemler sistem ögeleri ve bu ögeler arasındaki ilişkileri tanımlarlar. Sistemin ögeleri tüm sistemi oluşturan alt sistemler ve alt-alt sistemlerdir. İşletmelerde bu alt

---

<sup>11</sup> AKAR, Zuhâl, İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları No:473, Ankara, 1992, s.1.

<sup>12</sup> AKAR, s.1.

<sup>13</sup> PALMER, Margaret J. Performans Değerlendirme, 1.Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.9.

sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde tanımlanabilirler. Tüm alt sistemler, sistemin ortak amacı çerçevesinde kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için belli bir düzen oluştururlar. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esastır. Alt sistemlerle bütün arasında olduğu gibi alt sistemlerin kendi aralarında da kesin bir uyum aranır. Eğer bir uyum yoksa tek bir sistem değil, pek çok sistem var demektir. Bu nedenle değerlendirmeler çok yönlü olmak durumundadır. Değerlendirmeler ölçüm sonuçlarına dayanmalıdır. Ölçümlerin ve değerlendirmelerin pek çok gösterge esas alınarak geniş bir boyut içinde yapılması gerekir.<sup>14</sup>

### **1.1.6. İşletmelerde Performans Anlayışı ve Gelişimi**

Her işletme belli amaçlar ve görevler gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetiminin üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç izlemektedir. Ancak, bu değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyutu ekonomik performans anlayışdır. Çünkü işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi karını arttırmaktır. Ancak kar işletmede amaç olarak değil, işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğin sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir.

Peter Drucker bu görüşü şöyle açıklamaktadır: Kar bir neden değil bir sonuçtur; kar bir amaç değil bir kıstastır. Kar ve karlılık bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Bir işletme karlı ise topluma olumlu katkı sağlayabilir. Ekonomik kaynaklarla işletmelerde yaratılan artı değer bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin (eğitim, sağlık, savunma vb.) yerine getirilmesini sağlayan temel

---

<sup>14</sup> PALMER, s.9-10.

kaynaktır. Bu nedenle bir toplumun ekonomik-politik yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan organlardır.<sup>15</sup>

## 1.2. YETERLİLİK KAVRAMI

Artık iş tanımları, örgüt şemaları ve örgüt içi kurallar yeni çıkan işlere ve örgüt yapılarına cevap verememekte ve eğitim düzeyi gittikçe artan işgücü, örgütün olduğu kadar kendi bireysel gelişimlerini de düşünen ve sahip oldukları bireysel özellikleri dikkate alan yapılar ve yöntemler talep etmektedirler. Bu durum belirli bilgi ve becerilerin zaman içerisinde geçersiz hale gelip, yerini yeni bilgi ve becerilerin almasından kaynaklanmakta ve bu nedenle de örgüt değerlerini, vizyonunu paylaşan ve yeni bilgi ve becerileri öğrenmeye yatkın elemanların aranmasına yol açmaktadır. Bu şekilde insanın bilgi, beceri ve yaratıcılığını geliştiren sistemleri kurmanın ve insana yatırım yapmanın geri dönüşü sınırsız olmaktadır.

Örgütler hedefledikleri başarıya ulaşmada ve sektörlerindeki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada, yönetim uygulamalarının başarısında çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve davranış özelliklerinin de çok büyük önem taşıdığı fark etmişlerdir. Kısaca yeterlilikler adı verilen bu özellikler, çalışanların hem yaptıkları işi tam ve kaliteli yapmalarında, hem de örgüte katma değer yaratmada rol oynamaktadırlar.

Ölçülebilir, gözlemlenebilir ve geliştirilebilir bilgi, beceri ve davranışlar olarak tanımlanan yeterlilikler ve yeterlilik geliştirme ihtiyaçları örgüt vizyonuna paralel olarak belirlenir. Örgütün nereye varmak istediği; örgütün vizyonu, misyonu, stratejik hedefleri ve ortak değerleri ile, örgütün başarı ihtiyaçları; kritik başarı faktörleri ve hedeflerle, bireylerin bu başarıya nasıl katkıda bulunacağı ise yeterliliklerle ifade edilmektedir. Yeterliliklerin belirlenmesini, ölçülmesini ve geliştirilmesini belirli bir sistem bütünlüğü içinde bütün faaliyetleri yeterlilik kavramı baz alınarak yapıldığında örgütler hedeflerine daha sistematik ve kalıcı ulaşabilmektedir.

---

<sup>15</sup> AKAL, s.5.

### 1.2.1. Yeterliliğin Tanımı

Yeterliliklerin evrensel bir tanımı olmamakla birlikte, genel olarak şunlar söylenebilir. Yeterlilikler; yüksek performansı önceden bildiren karakteristik özelliklerdir.

Üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırır. Bireylerin nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar. Çalışanlarda bulunması gereken, birbiriyle bağlantılı, temel yeterlilikler yüksek performansı yakalamak için önemli merkez noktalarıdır. Örgütün devam eden başarısı için önemlidir. Diğerlerinden iyi göze çarpan performansı önceden bildirebilir. Örgütte çalışan herkese genel olarak uygulanabilir. Örgütsel iş stratejileri ile aynı doğrultudadır.

Yeterlilik kelimesinin yönetim literatürüne girmesini sağlayan Boyatzis, “Bir kişinin işte etkili olabilmesi ve yüksek performans gösterebilmesi için sahip olması gereken karakterlerdir” diye tanımlamıştır.<sup>16</sup>

Yeterlilik kavramının Türkçe’deki en uygun karşılıklarından birisi *liyakat* kavramıdır. Liyakat görevi başarıyla yapabilme gücüdür.<sup>17</sup> Yeterliliğin temelinde bir hak etme kavramı vardır. Kamu personel yönetiminde yeterlilik kavramı geniş ve dar olmak üzere iki anlam içermektedir. Geniş anlamda yeterlilik, belli özelliklere sahip bir personel sistemini belirtir. Dar anlamda yeterlilik ise, yarışma sınavları aracılığıyla kamu hizmeti görevlerine en uygun elemanların belirlenip, seçilip getirilmesidir.<sup>18</sup>

Yeterlilikler; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan, bir örgütü başarıya götüren, bireysel performansın artmasını sağlayan ve örgütün performansına katma değer katan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan davranışlardır

---

<sup>16</sup> BOYATZIS, Richard E, Yetkin Yönetici, John Wiley and Sons, New York, 1982, s.20-21.

<sup>17</sup> ERDOĞMUŞ, Nihat, Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1998, s.72.

<sup>18</sup> CANMAN, Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s.18.

şeklinde tanımlanabilir. Ulrich, Brockbank, Yeung ve Lake ise yeterliliği; bir kişinin göstermiş olduğu tüm bilgi, beceri ve davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Gorsline ise yeterliliğin insan kaynakları literatüründe birden fazla anlamda kullanıldığını belirtmiştir. Ona göre yeterlilikler; bir örgütün iyi yaptığı şeyler anlamına gelebildiği gibi, her bir çalışanın sahip olması gereken özellikler anlamına da gelebilmektedir ve hatta bir işi yapmak için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlar anlamında da kullanılmaktadır. Diğer yandan, Prahalad ve Hamel “Competing for the Future” adlı kitabında yeterliliği bir örgütün o anda sahip olduğu tüm beceriler olarak tanımlamaktadırlar.<sup>19</sup>

Cooper ise yeterliliği tanımlarken farklı bir yaklaşımda bulunmuştur. Ona göre bu kritik terimin anlamında belirgin bir mutabakat bulunmamaktadır. İki temel tanım olduğunu savunmuştur. Bunlar;

- i) Usta/Yetenekli (Competent):** Bir iş sürecinin standartlarını yerine getirmek için gerekli nitelik.
- ii) Yeterlilik (Competency):** “Usta/Yetenekli olabilme durumu veya koşulu”. Çalışanlar, eğer işlerinde gerekli süreçleri doğru olarak yerine getirebiliyorsa usta olduklarını, fakat çalışanlar Toplam Kalite Yönetimindeki üç standardı kullanarak, yani dönüş zamanının açıkça belirttiği, sıfır hatanın ve müşteri memnuniyetinin sağlandığı bir işi çalışanlar başarıyorsa, bu da çalışanlar süreçlerindeki yeterliliği göstermiştir. Cooper bu örnekle yeterliliğin ne olduğu ve ne olmadığını kendisine göre açıklamıştır.<sup>20</sup>

Scott B. Parry yeterliliği, işin performansı ile ilişkili olan, iyi tespit edilmiş standartlarla ölçülebilen ve eğitim ve geliştirmeye iyileştirilebilen bir işin büyük bir kısmını (bir rol veya sorumluluk) etkileyen bilgi, beceri ve davranışlardır şeklinde tanımlamıştır.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> HAMEL Gary ve PRAHALAD, C.K, Geleceği Kazanmak, İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1996, s.30.

<sup>20</sup> CANMAN, s.20.

<sup>21</sup> CANMAN, s.20.

Yukarıda görüldüğü gibi yeterlilik kavramı İnsan Kaynakları uzmanları ve iş stratejistleri tarafından farklı yollarla tanımlanmıştır. Genellikle İnsan Kaynakları uygulayıcıları yeterlilikleri, bir kişinin karakteristik özellikleri olarak tanımlamaktadır.

Green, bireysel yeterliliği, bir çalışma hedefini başarmak için kullanılan kişisel beceriler ve ölçülebilir çalışma alışkanlıkların yazılı halidir şeklinde tanımlamaktadır. Bu nedenle bireysel yeterliliklerden bahsederken aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekmektedir.

- i)** Bireysel yeterlilikler, örgütsel yeterliliklerden, becerilerden, değerlerden ve önceliklerden farklıdır.
- ii)** En az yirmi kelimedenden oluşan bir yazılı tanım yeterliliğin ne anlama geldiğini tam olarak anlatır.
- iii)** Ölçülebilir çalışma alışkanlıkları ve kişisel beceriler, yeterliliğin güvenilir olarak ölçülebilmesinde kullanılır ve bir kişinin faaliyetlerini önceden doğru olarak bildirir.
- iv)** Bireysel yeterlilikler, bir çalışma hedefinin başarılmasına katkıda bulunur, fakat sonuçlarının kazanılmasına başlıca sebep olan bir çalışma sisteminin önemli bir parçasıdır.<sup>22</sup>

İnsan kaynakları yöneticileri yeterlilikleri yukarıdaki tanımda da görüleceği gibi, bireysel seviyede düşünürken, iş stratejistleri örgütsel seviyede

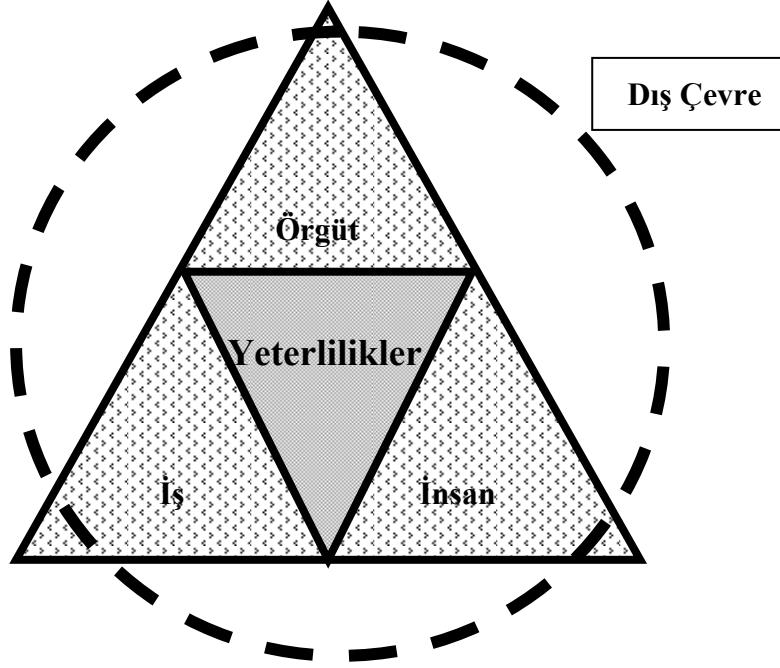
---

<sup>22</sup> SHANDLER, Donald, Yeterlilik ve Öğrenen Organizasyon, Crips Professional, Series, Menlo Park-New Jersey, 2000, s.27.



düşünmektedirler. Yeterliliklerin etki alanları ise aşağıda şematize edildiği gibi, işi, insanları ve örgütü etkilemektedir.<sup>23</sup>

Şekil - 1 Yeterlilik Etki Alanı



Kaynak : Bunjes, 1999, s.10.

Jeanne Thomas yeterliliklerin tanımını; bir bireyin minimum ihtiyaçlarını önceden belirlenmiş standartta getirmek şeklinde yapmıştır. Yeterliliğin bilgi, beceri davranış ve yetenekten oluşan dört öge içerdiğini belirtmiş ve teknik olarak aşağıdaki dört seviyeyi tanımlamıştır. Bunlar:

- i) **Uygulamalı Yeterlilik:** Bir kişinin bir takım görevleri yapmasını sağlayacak yetenekleri göstermesi.

<sup>23</sup> BUNJES, Alex Şirketler Gerçek Sermayesi Olan İnsan Sermayesinden Nasıl Verim Alır? Seçme, Yerleştirme, Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamalarına Bütünsel Bir Bakış, Management Center 4. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, 26-27 Şubat 1999, s.10.

- ii) **Temel Yeterlilik:** Bir kişinin, diğerlerinin ne yaptığı ve niçin yaptığını anlamasını göstermesi.
- iii) **Dönüşlü Yeterlilik:** Bir kişinin faaliyetleri anlayarak faaliyetleri birleştirme ve entegrasyonu sağlama kabiliyetini gösterir. Böylece kişi, bu faaliyetlerle değişikliklere ve alışılmadık durumlara adapte olmayı öğrenir.
- iv) **Uygulanan Yeterlilik:** Bir kişinin anlayarak ve kolay dönüşülebilmek bir takım görevleri yapmasını sağlayacak yeteneği gösterme.<sup>24</sup>

Yeterliliklerin çıkış noktası, her örgütün kendi vizyonu, buna bağlı olarak toplumda üstlendiği misyon ve hedefleri gerçekleştirirken izleyeceği strateji olduğundan, tüm örgütler için geçerli, evrensel bir yeterlilik listesi ve tanımı bulunmamaktadır. Yukarıdan yapılan tüm tanımlar doğrultusunda özet bir tanım yapılması gerekirse, yeterlilikler; örgütün temel düzeylerdeki iş başarısı için kritik önem taşıyan, vizyonun birlikteliğini garantileyen, performans mükemmelliğini garanti altına alan, bilgi (temeldir), beceri (bilginin kullanım sonucudur), davranış/tutum (bilgi ve becerilerin sonuca yöneltmesidir) ve değerlerdir (anlam katan kişisel özelliklerdir).

### 1.2.2. Yeterliliğin Doğuşu

Yeterliliklerin tarihçesi incelendiğinde, yüzyıl önceleri dahi, tipik işlerdeki görevler için insanların özel yeterliliklere sahip olması gerekiyordu. O zamanlar için çoğu örgütlerin yeterlilikteki gerekli seviyesi önemsiz de değil, kolayda elde edilen bir şey de değildi. İşçilerden birazı yüksek eğitim seviyesine sahipken birçoğu düşük eğitim seviyesine sahipti. O yıllarda yeterlilikler, kişinin işte öğrenme ve pratik kazanmasıyla harcadığı yıla göre değerlendiriliyordu. Günümüzde ise yeterliliklere odaklanmayla önemli etkiler ve kavramlar kazanıldı.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> CANMAN, s.21-22.

<sup>25</sup> COOPER, Kenneth Carlton Effective Competency Modeling and Reporting A Step by Step Guide for Improving Individual and Organizational Performance, American Management Association, New York, 2000, s.10.

Yeterlilikler kavramı yeni değildir. Özellikle Amerikan endüstriyel kurumsal psikolojisinde, 1960'ların sonu ve 1970'lerin başından beri bir yeterlilik hareketi vardır. Amerikan psikolojisinde bu noktada birkaç istisna haricinde kişisel özellikler tasnif dışı olmuştur. Ghiselli gibi otoriteler, ölçülebilir kişisel özelliklerin iş performansı ile %10 varyans ile nadiren 0.33'ten daha büyük bir korelasyon gösterdiğini tartışmışlardır. McClelland 1960'larda yayımlanan "American Psychologist" dergisindeki makalesinde, geleneksel akademik başarının, bilgi içerik testlerin ve hatta mezuniyet derecesinin ve referansların iş performansını, hayattaki başarıyı tahmin edemediğini belirtmiştir. Ayrıca çoğunlukla bunların azınlıklar, bayanlar ve alt sosyo-ekonomik sınıfa ait insanlarda önyargıyla yaklaşıldığı hakkında giderek artan sayıda çalışmalar yayımlanmıştır.<sup>26</sup>

Bu çalışmalar ırkta, cinsiyette ve sosyo-ekonomik faktörlerde çok fazla önyargılı olmayarak, iş performansını tahmin edebilecek yeterlilik değişkenlerinin prensiplerinin tanımlanması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu prensiplerin en önemlilerinden ilki olarak iş de ve özel yaşamlarında başarılı olan insanların sonucu ile ilgili niteliklerini daha az başarılı olanlarla karşılaştırarak başarıyla özdeşleşmiş karakterleri tespit etmektir. İkinci olarak ise, bu başarılı çıktılarla bağlantılı olan adayın düşüncelerini ve davranışlarını teşhis etmektir. Yani, bu çalışmaya göre yeterliliğin ölçülmesi, kişilerden iyi tanımlanmış farklı yanıtlardan birini seçmesi istenilen testlerden ziyade, açık-kapalı durumlardaki tepkilerini içermelidir. Bir insanın ne yapabileceğinin ve yapacağıın en iyi tahmincisi o kişinin anlık ne düşündüğü ve yapılanmamış durumlarda ne yapacağı veya geçmişteki benzer durumlarda ne yaptığıdır.<sup>27</sup>

Geleneksel nitelik ölçümlerinin iş performansını tahmin edemediğini tespit eden Mc. Clelland, ilk olarak bazı değişik performans gösteren kişilerin tespit edebileceği bir ölçüt modeli istemek oldu. İkinci olarak Mc. Clelland ve Dailey daha önceki seçim tekniklerinin farklı bir yolla kombine edildiği bir teknik geliştirdi. Bu

---

<sup>26</sup> COOPER, s.10.

<sup>27</sup> COOPER, s.10.

teknikinin adı Behavioural Event Interview denilen Davranışsal Durum Mülakatları'dır (DDM). Flanagan işin oluşturduğu görevlerin öğelerini tanımlamayla ilgilenirken, Mc. Clelland işi iyi yapan kişilerin karakterleri üzerinde yoğunlaştı. Bu da yeterlilik ölçümü alanında bir başlangıçtı. Diğer adım yeterlilik kavramının iş uygulamalarında ana akım olarak yolunu bulmasıydı.<sup>28</sup>

Mc. Clelland ile ortaya çıkan DDM, kişilere olayların çok iyi ve kötü gittiği birçok önemli iş üzerindeki durumları düşünmesini istemiş ve bu durumların ayrıntılı-öyküsel-detaylarını aşağıdaki gibi sorulara cevap vererek tanımlamalarını istemiştir:

- i) Duruma neden olan nedir?
- ii) Kimler durumun içindedir?
- iii) Bu durumda düşündükleriniz, hissettikleriniz ve olmasını istedikleriniz nelerdir?
- iv) Siz ne yaptınız?
- v) Sonuç ne oldu?

Son olarak, Mc Clelland ve meslektaşları başarılı ve başarısız çalışanların DDM çıktılarını, sürelerini yüksek performans gösterenlerde bulunan ama ortalama performanslılarda bulunmayan davranışları belirleyebilmek ve bu iki örnekteki karakter farklılıklarını anlayabilmek için analiz ettiler. Konuya ait farklılıklar değişik gözlemcilerin güvenilir kodlama yapabileceği objektif puan tanımlarına çevrildi. DDM çıktıları daha sonra bu tanımlara göre sözel ifadelerin tatmin analizi (Content Analysis of Verbal Expression - CAVE) kullanılarak motivasyonu ölçebilmek için tekrar değerlendirildi. Sözel ifadelerin tatmin analizi kodlaması araştırmacılar için birçok işteki başarılı ve ortalama performanslıların farklılıklarının önemini ölçebilmesini ve istatistiksel olarak test edilebilmesini sağladı. Bu çalışmanın sonuçları akademik olmayan tüm yeterliliklerin (teşvik edici fikirleri oluşturabilme yeteneği, yönetim yetenekleri, öğrenilme hızı vs.) işteki başarılı performansın tahmin edilmesinde önemli rol oynadığı ve adayların ırk, cinsiyet ve sosyo-ekonomik durumlarıyla farklılık göstermediğini ortaya koydu.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> COOPER, s.11.

<sup>29</sup> COOPER, s.11-12.

Mc. Clelland'ın iş analizindeki yeni yeterlilik değerlendirmesinin özünü geleneksel yaklaşımda olduğu gibi iş öğelerinin analiz edilmesi değil, işi en iyi yapan insanların araştırılması ve işin bu kişilerin karakterleri ve davranışları açısından tanımlanması oluşturur. Yeterlilik değerlendirme metodunu kullanan sonraki araştırmalar yeterliliğin tanımlanması ve yeterliliğin yönetilmesi çalışmalarına götürmektedir.<sup>30</sup>

Doğru insanın seçimi, gelişimi ve ödüllendirilmesiyle daha etkili olacak örgütlerin baskısı yeterlilik kavramının gelişmesini ortaya çıkarmıştır. Yönetmel değerlendirme içeriğine ilk “yeterlilik” terimini koyan ve icat eden Amerikalı Richard Boyatzis'dir. “Yetkin Yönetici” (The Competent Manager: A Model for Effective Performance) adlı kitabında yeterlilik konusunu tartışmıştır. Boyatzis'e göre, Amerikan ekonomisindeki yöneticilerin yeterliliği üstündür. Kitabında, insan sermayesinden veya insan kaynaklarından örgüte kazanç getiren en büyük parçanın yöneticinin yeterliliğinin belirlediğini iddia etmiştir.

Boyatzis, bir yönetici seçileceği zaman iyi bir yöneticinin nasıl olması gerektiğine dair bir modelin olması gerektiği söylemiştir. Bu doğrultuda bu problemin cevabını aramak için Boyatzis, iş değerlendirme metodu diye adlandırılan Amerika'da McBer ve şirketi tarafından kullanılan iş analiz metodlarını baz alan yönetim modeli üzerine çalışmıştır. Boyatzis'e göre kişilerin değiştirebileceği belirli sabit sayıda yeterlilikler olduğunu savunmuştur. Boyatzis, kırk adet yönetim işyerinde çalışan 2000 kişinin dahil olduğu çalışma sonunda 6 ana gruptan oluşan, 16'sı kişisel karakter özelliği olan 21 yeterlilik belirlemiştir. Bu yeterlilikler aşağıdaki Tablo – 1'de görülmektedir:

---

<sup>30</sup> COOPER, s.12.

Tablo 1 Yeterlilikler

<b><u>Amaç ve Faaliyet Yönetim Grubu</u></b> -Etkinlik odaklılık -Verimlilik -Kavramların kullanımını tanımlamak -Etkili olmak	<b><u>Astları Yönlendirme Grubu</u></b> -Değerlerini geliştirme -Tekyanlı güç kullanma -Doğallık
<b><u>Liderlik Grubu</u></b> -Özgüven -Sözel sunumu kullanma -Mantıksal düşünme -Kavramsallaştırma	<b><u>Diğer Gruplara Odaklanma</u></b> -Özkontrol -Görülebilen hedefler -Dayanıklılık ve uyum sağlama -Yakın ilişkiler kurma
<b><u>İnsan Kaynakları Grubu</u></b> -Toplumsal güç kullanma -Pozitif bakma -Grup süreçlerini yönetme -Tam özdeğerlendirme	<b><u>Özelleştirilmiş Bilgi</u></b> -Hafıza -Özelleştirilmiş bilgi

KAYNAK: Erdoğan, 1998, s.129

Boyatzis tam olarak üç yeterlilik seviyesinin olduğu bunların güdü ve karakter, öz imaj ve sosyal rol ve beceri olarak belirtmiştir. Her bir yeterlilik için bu üç bileşeni tanımlamıştır. Lyle Schoenfeldt ve Joseph Steger'e göre Boyatzis, yeterlilik ve eşik yeterlilik ayrımı yapmaktadır. Yeterlilik üstün performans için gereklidir. Bunlar, özellikler, beceriler, iş bilgisi olarak sıralanabilir. Eşik yeterlilikler ise, yöneticiyi üstün performansa götürmeyecek ama işteki performansı doğrudan etkileyen yeterliliklerdir. Boyatzis'in önerdiği model, yeterlilikleri kümelemesi ve kümeler arasında birincil ve ikincil ilişkileri göstermesi bakımından önceki modellerden farklıdır.<sup>31</sup>

Boyatzis'in yeterlilikler yaklaşımına alternatif olarak İngiltere'den Kelime Nitelikleri Milli Konseyinden (KNMK) bir yaklaşım gelmiştir. KNMK görevlerin

<sup>31</sup> ERDOĞMUŞ, s.129.

tanımlanmasına ve işte gerekli çıktılara odaklanan bir yaklaşım getirmiştir. Yeterlilikten çok yetenek kelimesinin ilgili olduğunu ve aşağıda Tablo - 2’de gösterilen farklılıkları savunmuşlardır:

**Tablo 2 Yeterliliklere Karşın Yeteneğin Karşılaştırılması**

	Yeterlilikler (Competencies)	Yetenekler (Competences)
Kaynak Ülke	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere
Amaç	Daha yüksek performanslıları tanımlar	Minimum standartları tanımlar
Odak	Kişi	İş/rol
Özet	Kişisel özellikler	Görevler/Çıktılar
Hedef	Yöneticiler	Herkes, fakat yöneticiler daha az

KAYNAK: Erdoğan, 1998, s.130.

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere minimum standartları tanımlayan İngiltere kaynaklı “yeteneklerden” değil, kişi ve kişisel özellikler üzerinde duran ve daha iyi performansı vurgulayan, yetenekleri de içine alan “yeterlilikler” yaklaşımı ele alınacaktır.<sup>32</sup>

### 1.2.3. Öğelerin Tanımı

Hooghiemstra, yeterliliklerin güdüler, karakterler, kişisel düşünceler, davranışlar, değer yargıları, içerik bilgisi veya kavramsal ve davranışsal yetenekler gibi öğeleri de içerdiğini belirtmiştir.<sup>33</sup> Ancak, yukarıdaki bölümde açıklanan yeterlilik tanımlarından da görüleceği üzere tanımların hemen hepsinde bilgi, beceri, davranış, tutum, güdü, değerler ve yetenekler gibi bazı kavramlar ortak olarak

<sup>32</sup> ERDOĞMUŞ, s.130.

<sup>33</sup> HOOGLIEMSTRA, Tjerk İnsan Kaynaklarının Bütünsel Yönetimi, Hay Group, Amsterdam, 1992, s.11.

kullanılmıştır. Özet tanımdan da görüleceği gibi yeterlilikler; örgütün temel düzeylerdeki iş başarısı için, vizyonun birlikteliğini garantilemek ve performans mükemmelliğini garanti altına almak için bilgi, beceri, davranış / tutum ve değerlere ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaç duyulan bu öğelerin aşağıda ayrıntılı olarak açıklanması yapılmıştır:

- i) **Bilgi:** Bir bireyin belirli bir konu veya o alandaki içerik hakkındaki bilgiden söz etmektir. Örneğin, bir torna tezgahı operatörünün makine ve teçhizatı hakkında bilgisi veya bir muhasebecinin finansal yönetim prensipleri bilgisi gibi işin gereklerini yerine getirmek için sahip olunması gerekli temel bilgilerdir.
- ii) **Beceri:** Genellikle önceden belirli bir bilgi seviyesi ile belirli bir faaliyetin(fiziksel/veya zihinsel) yapılmasını sağlayacak yetenektir. Başka bir deyişle bilginin kullanım sonucudur. Çalışanlar tarafından öğrenilebilir şeyler olarak ta tanımlanabilir. Örneğin: Bir torna tezgahı operatörünün bir masa bacağı yapma becerisi veya muhasebecilerin vergi borçlarını düşürme becerisi.
- iii) **Davranış/Tutum:** Bireyin kendi genel düşüncesinden veya değerlerinden söz etmektedir. Bilgi ve becerilerin sonuca yönelmesidir. Örneğin: Bir torna tezgah operatörü bir çok detayla uğraşabilir veya işini biraz uygun olmayan bir şekilde yapabilir.
- iv) **Değerler:** İnsanın karakterlerinden ve/veya güdülerinden söz etmektedir. Bunları çok sıklıkla her hangi bir yolla etkilemek veya geliştirmek zordur. Anlam katan kişisel özelliklerdir. Örneğin: Baskı altında çalışabilme..<sup>34</sup>

Bilgi, beceri, davranış/tutumlar ve değerleri içeren görülebilir ve görülemez davranış şeklinde ayrılan yeterlilik öğelerinin birbirleriyle ilişkisi, faaliyetlere ve iş

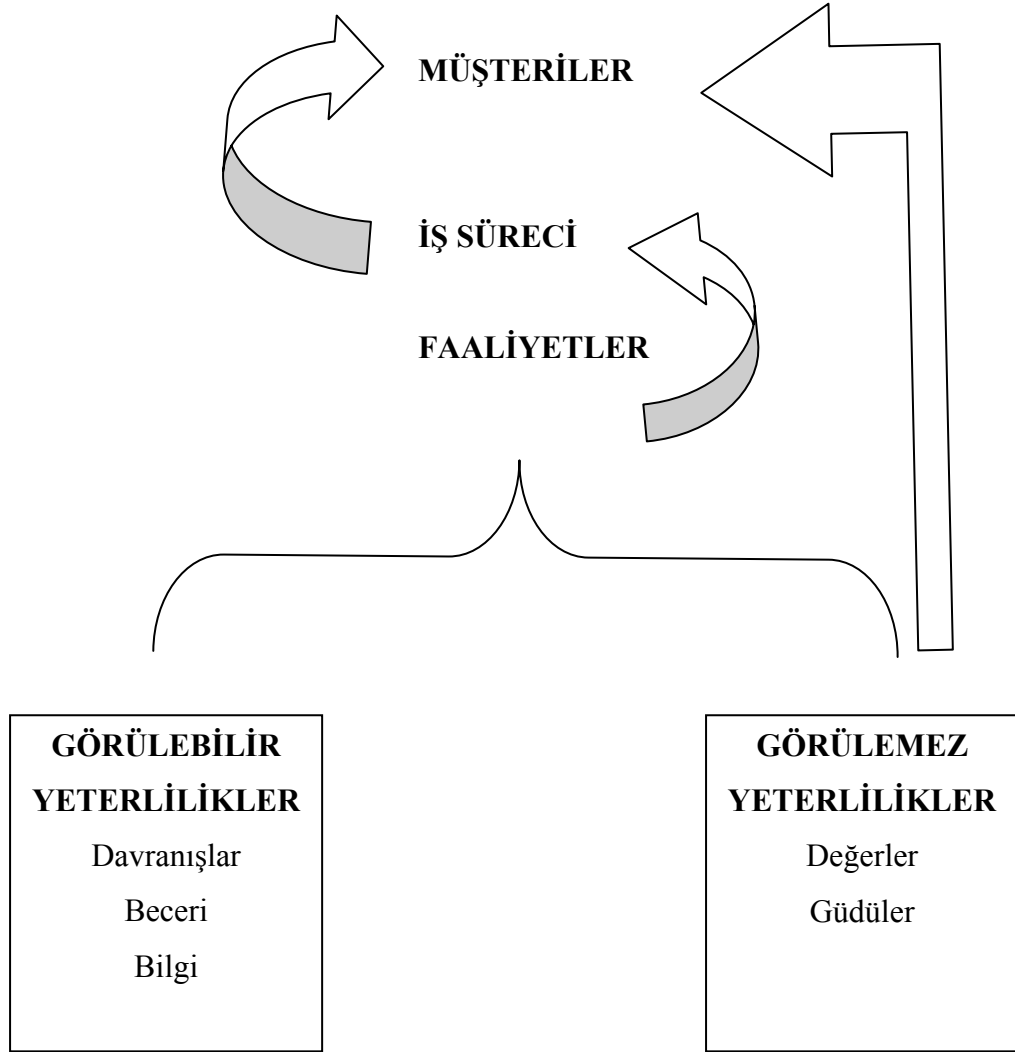
---

<sup>34</sup> ENEÇ, Barbaros ve BAĞDATLIOĞLU, Dilek, İş Stratejilerinin İnsan Uygulamalarına Yansımaları, Management Center 5. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, Şubat 2000.



süreçlerine yansıması ile sonuçta müşterilere etkisi aşağıdaki Şekil - 2.'de olduğu gibi yorumlanabilir:

**Şekil 2 Yeterlilik Öğelerinin Birbiriyle Olan ilişkileri**



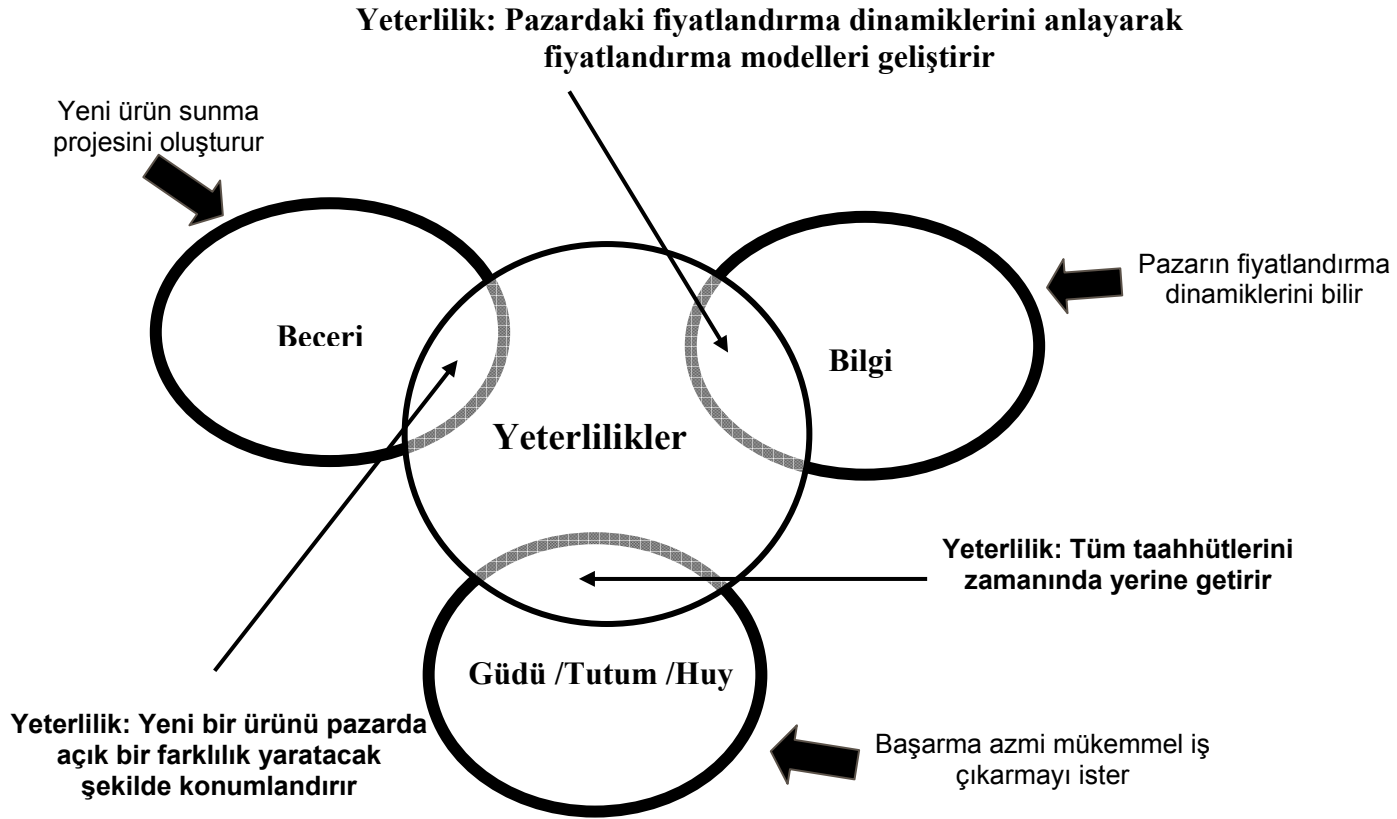
KAYNAK : Eneç ve Bağdatlıoğlu, 2000.

Yeterlilik konusunda Amerika Birleşik Devletleri'nde danışmanlık hizmeti veren Schoonover Grubu ile uluslararası yönetim danışmanlık firması olan Arthur Andersen'in 2000 yılı başlarında ortak yapmış oldukları ve dünya çapında yaklaşık 300 büyük firmanın katıldığı "**Yeterlilik Bazlı İnsan Kaynakları Uygulamaları**"

başlıklı anketi sonucunda yeterlilikler “genel olarak mükemmel performanslıları ayırmak için gerekli olan bilgi, beceri ve güdü/tutum/huylardan oluşan davranışların gruplanmasıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Bu genel tanımın yanında anketi cevaplayanlardan bazıları yeterlilikleri, belirli davranışsal başarı faktörleri veya bilgi, beceri ve çıktılar olarak tanımlamışlardır.<sup>35</sup>

Bu tanım aşağıdaki Şekil-3 ile yeterlilik öğelerin birbiriyle ilişkileri ve bu öğelerin yeterliliklerle ilişkisi örneklendirilmiştir.<sup>36</sup>

**Şekil 3 Bilgi, Beceri ve Tutum**



KAYNAK: Arthur Andersen İK Danışmanlığı, 2000, s.7

<sup>35</sup> Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.7.

<sup>36</sup> BAYRAKTAR, Osman "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", [www.avrasyabank.com](http://www.avrasyabank.com), (11 Şubat 2007).

#### **1.2.4. Yeterliliklerin Belirlenmesi, Tanımlanması ve Derecelendirilmesi**

Yeterlilik, bir görevi yerine getirebilmek için bireyin sahip olması gereken bilgi, beceri ve diğer özellikler bütünü olarak tanımlanabilir. Görev kavramı, aynı amaca yönelik yöntem araç ve faaliyetleri bir araya topladığı gibi, yeterlilik kavramı da birbirini tamamlaması gereken bilgi, beceri ve davranışları bütünleştirir. Çalışan görevinin gerektirdiği faaliyetlerden bir tanesini bile yapamadığında amacına ulaşamayacağına göre, gerekli bilgi ve becerilerin tümüne sahip olmadığı sürece yeterli sayılmaz.

Görev ve yeterlilik kavramları aynı derecede önemlidir. Birincisi neyin nasıl yapılacağını, ikincisi ise bunu başarabilmek için çalışanın sahip olması gereken nitelikleri açıklar. Görev tanımları, prosedürler ve talimatlarla görevin nasıl yapılacağını örgüte özgü koşulları da dikkate alarak oldukça net ve çoğu zaman yazılı olarak tanımlanır. Oysa çalışanların sahip olması gereken nitelikleri açıklarken aynı titizlik gösterilmez, bir takım genel kavramlarla yetinilir. Bu uyumsuzluk çalışanın kendisini geliştirme ve dolayısıyla performansını yükseltme çabalarını olumsuz etkilemektedir. Performans sadece çalışanın yeterliliğine bağlı olmadığından bu olumsuzluğu her zaman göremez, başka sebeplere bağlamaya çalışılır. Halbuki yeni bir yönetim anlayışına uygulamaya çalışıldığı dönemlerde yeterliliklerdeki belirsizliğin etkileri çok daha kolay görülür. Görev ve sorumluluklar yeni anlayışa göre yeniden düzenlendiği halde, bunun gerektirdiği yeni yeterlilikler iyi tanımlanmazsa başarısız olunur.<sup>37</sup>

##### **1.2.4.1. Belirlenmesi ve Tanımlanması**

Çalışanın arzu edilen performansı gösterebilmesi için görevinin gerektirdiği yeterliliğe sahip olması gerekir. Çalışanın görevini nasıl yapacağı örgütünün yönetim yapısına, sistemlerine, süreçlerine ve diğer koşullarına bağlı olduğundan, yeterli olmanın gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar da örgüte ve çalışanın örgütteki

---

<sup>37</sup> ENEÇ ve BAĞDATLIOĞLU, s.13.

rolüne göre değişir. Dolayısıyla yüksek performansa ulaşabilmek için öncelikle o görevde yeterli olmanın gereklerini tanımlamak gerekir.

Yeterlilik çalışanın ulaşmasını arzu ettiğimiz “ideal durumu” tanımlar. Onun mevcut durumunu değerlendirilmediği sürece, kendisini nasıl geliştirileceği söylenemez. Bunun yapılabilmesi için yeterliliği baz alan bir takım ölçüm yöntem ve araçları kullanmak gerekir.<sup>38</sup>

Teknolojinin iş yaşamında artan etkisi çalışan yeterliliklerine daha fazla ihtiyaç duymakta ve yeterliliklerin önemi daha da arttırmaktadır. Yeterliliklerin anlaşılır şekilde olması için belirli bir kalite ölçütünde yazılması gereklidir. Bu nedenle yeterlilikler belli bir “Mkemmел” davranışı tanımlamalı, “Tek” bir faaliyeti içermeli, “Gözlemlenebilir” bir davranışı belirtmeli, basit ve kolayca anlaşılabilir şekilde yazılmalı ve bir “eylem” cmlmesini içermelidir (rneğin: Takım oyuncusu olmak Teorik kavramları pratik eylemlere dönüştürür. Bütün taahhütlerini zamanında yerine getirir. Birbirinin önüne geçen öncelikler arasından en uygun faaliyeti belirler vb). Yeterliliklerin karakteristik özellikleri aşağıda sıralanmaktadır:<sup>39</sup>

- i) **llebilirlik:** Yeterlilikler tanımlanmış ve derecelendirilmış olmalıdır ve bu derecelendirme sistemine göre ölçülebilmelidir.
- ii) **Gözlemlenebilirlik:** Her yeterlilik dışarıdan bakıldığında en azından sonuçları etkileme düzeyinde gözlemlenebilmelidir.
- iii) **Geliştirebilirlik:** Yeterlilikler eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebilir olmalı, bireysel gelişime katkıda bulunabilmelidir.

Belirlenecek yeterlilikler, işi etkileyecek bilgi, beceri ve davranışları içermeli, iş performansı ile ilişkili olmalı, standartlara göre ölçülmeli ve geliştirilebilir

---

<sup>38</sup> YILDIRIM, Ramazan “Yetkinlik ve Performans”, KalDer 9. Ulusal Kalite Kongresi Sunum Notları, İstanbul, Kasım 2000.

<sup>39</sup> BAYRAKTAR, a.g.m.

olmalıdır. Eğer yeterlilikler bu özelliklere sahipse yeterlilik modeli için kullanılabilir. Buna karşın, yeterlilikler, mutlaka sahip olunması gereken en temel bilgi ve becerileri (yani verilen görevi tamamlamak, telefona cevap vermek, takip vb.), görev tanımını veya ender rastlanan ya da kişiye özgü davranışları içermemelidirler.<sup>40</sup>

Aşağıdaki Tablo - 3 'de bir yeterlilik kalite ölçütlerine uygun yazılmış bir yeterlilik örneği verilmiştir:<sup>41</sup>

**Tablo 3 Kalite Ölçütlerine Uygun Yazılmış Bir Yeterlilik Örneği**

<b>DEĞİŞİM YÖNETİMİ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çabaların hedefe yönlendirilmesini, ilgili tarafların katılımını, önemli uygulama ve süreçlerin yerleştirilmesini ve sürekliliği sağlayarak; önemli değişim girişimlerinin sonuçlandırılmasına liderlik eder.</li><li>• İyileştirmeye açık yönleri teşhis ederek bir değişim yaklaşımı tasarlanması sürecine değişimden etkilenecek herkesi dahil eder.</li><li>• Değişimin yaratacağı muhtemel etkileri göz önüne alan özel stratejileri (önlem planları) geliştirir.</li><li>• Değişim planlarını duyurarak örgüt içinde iletişimini yapar.</li><li>• Değişimin ilgili taraflarca sahiplenilmesini ve desteklenmesini sağlar.</li></ul>

KAYNAK: İpbüken, 2000.

#### **1.2.4.2. Derecelendirilmesi ve Davranışsal Göstergelerin Oluşturulması**

Yeterlilikler aynı zamanda bir iş yapılırken, o işin başarı ile sonuçlanması için gösterilen ve süreklilik arz eden davranış biçimidir. Bu nedenle yeterliliklerin nasıl

<sup>40</sup> COOPER, s.102.

<sup>41</sup> İPBÜKEN, Yalçın, "Değer Yaratan İnsan Kaynakları Yönetimi", Management Center 5. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, Şubat 2000.

tanımlandığı da önemlidir. Örneğin; müşteri odaklı ya da kalite odaklı denildiği zaman "bir çalışandan ne bekleniyor", bunlarla ilgili davranış göstergelerini tanımlanmalıdır. Davranış göstergelerini tanımlarken ise bunların gözlemlenebilir, herkes tarafından aynı şekilde anlaşılıp, standart bir değerlendirmeyi sağlayacak şekilde olmalarına dikkat edilmelidir.

1979 yılında "Quality is Free" adlı kitabında, Philip Crosby kalite yönetiminde olgunluk griti için beş puanlı modeli tanımlamış ve yeterlilik modeli standartlarını geliştirmede kullanımının uygun olduğunu da ispatlamıştır. Crosby, bir örgütün kaliteyi benimsemesindeki durumunu bu beş puanlı kategoriye kullanarak derecelendiriyordu. Ona göre birinci derece, belirsizlik, ikinci derece, uyanış/bilinçlenme, üçüncü derece, aydınlanma, dördüncü derece, bilgelik ve beşinci derece ise kesinlik/kuşkusuzluktur.<sup>42</sup>

1990'ların ortasında, Amerika'daki Carnegie Mellon Üniversitesi Software Mühendislik Enstitüsü, Crosby'ın modelini kavramsal temel olarak Yetenek Olgunluk Modelini (Capability Maturity Model) geliştirmiş ve çalışma gücünü geliştirmek için bu modeli kullanmıştır. Bu modelde de beş seviye bulunmaktadır:<sup>43</sup>

- i) **Başlangıç:** Süreçler standardize edilmemiş. Performans önceki tecrübeler ve kişisel becerilere bağlı. Yeterlilikleri ölçmek ve geliştirmek için biraz veya hiçbir çaba yok.
- ii) **Tekrarlanabilir:** Elenen problemlere odaklanmıştır. Çalışanlar tamamlanmış kesin görevleri doğru olarak yapmak için sorumluluk alabilirler. Süreçler çalışma gruplarıyla standardize olmuş olabilir ama departmanlar arasında değildir.

---

<sup>42</sup> KON, Barbaros, "Yeterlilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri" Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2001, s.64.

<sup>43</sup> KON, s.64-65.

- iii) **Tanımlı:** Örgütler kendi temel yeterliliklerini bilir. Çalışanların yeterlilik gelişimi ve kariyer gelişimi sistematik olarak yönetilmektedir.
- iv) **Başarılı:** Örgütler yeterlilik seviyelerini ölçer ve nicel gelişim hedefleri hazırlar. Performans örgütte departmanlar arasında standardize edilmiştir.
- v) **En İyi:** Sürekli iyileşme yeterliliklerine odaklanan bir süreklilik vardır. Örgüt bir performans mükemmelliği kültürüne sahiptir.

Bu seviyeler bireysel yeterlilik seviyelerini oluşturmada ve yetkili kişilerin değerlendirme soruları için kullanmak için ayrıca artırılmıştır. Bu da aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır<sup>44</sup>

- i) **Hiçbirşey:** Çalışan bu alanda hiçbir beceri ve bilgiye sahip değil.
- ii) **Kişisel:** Çalışan işi yerine getirmek için kişisel bilgi ve tecrübesini kullanır.
- iii) **İlerlemede/Süreçte:** Çalışan süreç gereksinimlerini yerine getirebilir.
- iv) **İlerlemiş:** Çalışan ilerlemiş yeterlilik seviyesine sahiptir.
- v) **Gelişmiş:** Çalışan süreçleri iyileştirebilir ve/veya diğerlerindeki yeterlilikleri geliştirebilir.

Hay/Mc Ber'in yeterlilikler üzerinde yaptığı çalışmadaki en son gelişmelerden biri yeterlilikler için bir ölçek geliştirmek oldu. Bu ölçek yeterliliklere büyük ölçüde sahip olan veya sahip olmayan kişilerin 5 aralıkla ölçülen davranışlarını açıklamaktadır. Aynı zamanda davranışsal ifadeler ve göstergeler, her bir yeterlilik seviyesi için yazılı olmalıdır. Davranışsal göstergelerin uygun ifadelerle yazılıp, yazılmadığı ciddi bir problem teşkil etmektedir. Davranışsal göstergeler olmadan yeterlilikleri derecelendirmek veya puanlandırmak subjektifliği artırır. Bu nedenle her

---

<sup>44</sup> COOPER, s.133-134.

bir yeterlilik ifadesi davranışsal göstergeler içermeli ve davranışsal göstergelerin yazılı hale getirirken uygun bir şekilde yazılması için aşağıdaki tabloya dikkat edilmesi gerekmektedir.<sup>45</sup>

Her bir gösterge,

- \* Gözlenebilir davranışı doğrudan tarif etmelidir,
- \* İfade veya davranışın bir sadece bir parçası tarif edilmelidir,
- \* İki veya daha fazla yeterlilikler altında kopya edilmemiş olmalıdır,
- \* Bir eylem ifadesi yer almalıdır,
- \* Faaliyeti anlamlı yapacak yeterli durumsal bilgiyi içermelidir.
- \* Adil olmalıdır.

Kısaca davranışsal göstergeler, bilgi ve becerilerin örgüt açıdan ne anlama geldiğinin açıklanabildiği ve çalışanın bu beceriye sahip olup olmadığının değerlendirilebildiği davranış özellikleridir. Örneğin bir Genel Müdür için liderliğin temel göstergesi “vizyonu” iken bir birim şefi için çalışmalarını “koordine” edemediği olabilir. Öte yandan “ikna kabiliyeti” her ikisi için de yeterliliğin bir göstergesidir. Çalışanın bu beceri veya davranışsal göstergeye hangi ölçülerde sahip olması gerektiği belli derecelerdir. Örneğin bir kişiyi ikna etmekle 30 kişiyi ikna etmek aynı şey olmadığı gibi, sadece bir kişiyi ikna etmenin bile çeşitli dereceleri mevcuttur.<sup>46</sup>

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda davranışsal göstergeler içererek yazılan yeterlilik ifadeleri sayesinde yeterliliği değerlendiren kişi, değerlendirilen kişiyi objektif olarak davranışsal göstergelerden birisi ile eşleştirme yapacaktır. Kişi kendisini veya başkasını değerlendirirken aşağıda davranış göstergelerinden birini seçerek derecelendirilmesi daha da kolaylaşacaktır.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> KON, s.65.

<sup>46</sup> KON, s.66.

<sup>47</sup> KON, s.66-67.



## KAVRAMSAL DÜŞÜNME

Bu yeterlilik olaylara ve problemlere geniş bir açıdan bakmayı ve şirket içindeki ilişkileri, şirket dışındaki ilişkileri ve şirket ile çevresi arasındaki ilişkileri görebilmeyi içerir. Kişi, bu ilişkiler çerçevesinde kendi kontrolü dahilinde olan veya olmayan olayların şirket üzerindeki etkilerini önceden görebilir. Tüm iç ve dış faktörleri/ilişkileri yansıtan bakış açısı yaratır. Bu bakış açısı ile şirketi etkileyecek kararlar verir. Verdiği her kararın üç ilişki üzerinde uzun vadede etkilerini önceden görebilir. Ayrıca kişi, geniş açıdan görebildiği için getirdiği çözümler kapsamlı, yaratıcı ve kalıpların dışına çıkabilen niteliktedir.

**Tablo 4 Davranışsal Göstergeler İle Derecelendirilmiş Yeterlilik Örneği**

SEVİYE	YETERLİLİK BASAMAĞI
5	Kişi, daha önceden <b><u>öğrendiği kavram ve metotları</u></b> uygun biçimde kullanarak tavsiyelerde bulunur ve çözümler önerir. Hazırladığı planlar ile gelişim ihtiyaçları arasında <b><u>bağlantılar kurar</u></b> . Karmaşık fikirleri anlaşılır ve <b><u>basit açıklamalar</u></b> haline dönüştürür; müşterilerinin kullanabileceği hale getirir. Birden fazla <b><u>analitik teknikler</u></b> kullanarak <b><u>birden fazla çözüm</u></b> getirir; getirdiği çözümleri değerlendirerek önerilerde bulunur.
4	Kişi, mevcut durum geçmişteki bir duruma benziyorsa, geçmişteki uygulamayı <b><u>mevcut duruma uyarlayarak</u></b> tavsiyelerde bulunur ve çözümler önerir. Getirdiği öneriler ile müşterilerinin özellikleri arasında bağlantılar kurar. Detaylı planlar/projeler hazırlarken <b><u>çok yönlü sebep-sonuç ilişkileri</u></b> kullanır.

3	Kişi, mevcut durum <b>geçmişteki</b> bir durumla tamamen <b>aynı ise</b> , daha önce o durum karşısında getirilen uygulamayı çözüm olarak önerir.
2	Kişi, <b>kendi başına</b> olaylara <b>çözümü başkalarının destekleriyle getirir.</b>
1	Kişi, <b>kendi başına</b> olaylara <b>çözüm getiremez.</b>

KAYNAK: Kon, s.67.

### 1.2.5. Yeterlilik Türleri

Yeterlilikleri; Temel yeterlilikler, Yönetsel-Liderlik yeterlilikleri ve Fonksiyonel yeterlilikler olarak üç grupta ele alınmaktadır.

**Temel Yeterlilikler:** Örgütte herkesin sahip olması beklenen ve örgütlerin değerlerinden, vizyonundan, yani nereye ulaşmak istediklerinden yola çıkarak belirlenen yeterliliklerdir. Bunlara örnek olarak müşteri odaklılık veya kalite odaklılığı verilebilir.

**Yönetsel Yeterlilikler:** Bir yöneticinin sahip olması gereken yeterliliklerdir. Vizyon sahibi olma, analitik düşünce, girişimci olma vb. Yönetsel yeterlilikleri ilk, orta ve üst kademe yönetici yeterlilikleri olarak farklılaştırılabilir. İlk kademe yöneticiden biraz daha idari anlamda roller, küçük ekipleri yönlendirmek vb. beklerken, örgütsel liderden geniş kitleleri etkileme ve vizyoner bakış açısına sahip olma gibi özellikleri beklenilmektedir.

**Fonksiyonel Yeterlilikler:** Herhangi bir pozisyon için gerekli olan teknik bilgi, beceri ve davranışlardır. Bu yeterliliklerin tanımlanmasına genelde iş ailesi bazında yaklaşılmaktadır. Örneğin; satış, pazarlama, insan kaynakları ve bilgi sistemleri vb.

### 1.2.6. Yeterlilikleri Uygulama Nedenleri, Uygulamadaki Başarı Faktörleri ve Sağladığı Yararlar

Arthur Andersen grubunun 2000 yılında dünyada çapında yapmış olduğu ankette bu soruya cevap aranmış ve sonuçta en fazla yaygın olarak yeterlilikler katılımının nedenini örgütler,

- i) Performans beklentilerini arttırmak,
- ii) Bütünleşik İnsan Kaynakları Sürecinin sağlama ve
- iii) Temel değerler ile davranış düzenleme

olarak belirtmişlerdir. Yeterliliklere ilk başlayanlar iki ortak nedenden bahsetmişlerdir, bunlar; performanstan beklentilerini arttırmayı sağlamak (örneğin çubuğu yükseltmek gibi) ve İnsan Kaynakları Süreçlerinde bütünsellik sağlamaktır. Bu amaçları kariyer yolu, bir araya getirme ve işin nasıl yapılacağı hakkında açıklık takip etmiştir. Aşağıdaki Tablo 5’de oransal olarak gösterilmiştir.<sup>48</sup>

**Tablo 5 Yeterliliklere Odaklanma Nedenleri ile İlgili Yanıtların Oransal Dağılımı**

Performans beklentilerini çoğaltmak	%33
Bir Bütünsel İnsan Kaynakları süreci sağlama	%20
Temel değerler ile davranışı düzenleme	%11
Bir Kariyer Çatısı sağlama	%8
Yeterlilik Seviyelerini veya Grupları Geliştirme	%8
İşin nasıl yapılacağına odaklanma	%7
Daha üstün performans sağlama	%7
Liderlik becerileri ile ilgili açıklama	%2
Özel rolleri geliştirme	%2

<sup>48</sup> ANDERSEN, s.21.

Aynı ankette bu odaklanma nedenlerinin etkinlikleri 5 üzerinden değerlendirilmiş ve sonuçta sırasıyla, temel değerler ile davranışı düzenleme, performans beklentilerini çoğaltma ve liderlik becerileri ile ilgili açıklama başlıkları etkinlik puanlamalarında daha iyi algılandıkları görülmüştür. Daha az etkinlikle uygulanan bütünsel İnsan Kaynakları süreçlerini sağlama, kariyer planlama ve fonksiyonel alanları geliştirme gelişimidir. Bu algılama Tablo 6’da gösterilmiştir.<sup>49</sup>

**Tablo 6 Yeterlilik Odağının Etkinliğini 5 Üzerinden Değerlendirilmesi**

Temel değerler ile davranışı düzenleme	3.52
Performans Beklentilerini Çoğaltmak	3.32
Liderlik becerileri ile ilgili açıklama	3.26
İşin nasıl yapılacağına odaklanma	3.18
Daha üstün performans sağlama	3.17
Bir kariyer çatısı sağlama	3.11
Yeterlilik seviyelerini veya grupları geliştirme	2.99
Özel rolleri geliştirme	2.97
Fonksiyonel alanları geliştirme	2.88

KAYNAK : Andersen, 2000, s.23.

Amerika’da faaliyet gösteren Prudential HealthCare Group adlı firma yeterlilikler ile tanışmasını ücret planı yapılması sırasında olduğunu belirtmiş ve bu ücret planının daha etkili rekabet edebilecek stratejiye sahip olan, değişen ve talepkar iş çevresine uyum sağlayan bir plan olmasını istemişler. Bu nedenle yeterliliklerden beklentilerini ve uygulama nedenlerini;

- i) Dış pazara ve rakiplerin ödediklerine daha yakın ödeme yapmak,

<sup>49</sup> ANDERSEN, s.23.

ii) Örgütün tüm becerileri birleştirerek kullanabileceği daha etkili bir çevre yaratmak,

iii) Kariyer gelişimini dikey olduğu kadar yatay oluşturabilecek bir kültür yaratmak

şeklinde belirtmişlerdir. Matthewman, 1996 yılında yeterlilik eğilimleri ve kıyaslamaları konusunda yapmış olduğu anket sonucunda 10 ortak neden tespit etmiş ve bu yeterliliklerin amacını öncelik sırasına göre performans, kültür değişimi, eğitim ve geliştirme, seçme ve yerleştirme, iş hedefleri / rekabet edebilirlik, kariyer / yedekleme planlaması, beceri analizi, esneklik, rollere açıklık getirme ve bütünleşik insan kaynakları stratejisi olarak sıralamıştır. Yeterliliklere odaklanma nedenlerini çitayı yükseltmek, beklentileri ve kalıcı başarı ölçütlerini açıkça tanımlamak, bütün değerlendirme ve geliştirme süreçlerini entegre etmek, liderlere, takımlara ve çalışanlara üstlenilen rollerle ilgili yön göstermek, İnsan Kaynakları süreçlerini ve uygulamalarını entegre etmek, seçme, değerlendirme, kariyer geliştirme vs. için ne ve nasıl'ı birleştiren daha adil bir yöntem kullanmak şeklinde özetlenebilir.<sup>50</sup>

Yeterlilik bazlı seçme yerleştirme yaparak eğer bir eleman işe alındığında, hangi alanlarda geliştirileceği ve kuvvetli yönlerini bilerek gelişim faaliyetlerini planlayabilmek için yöneticilere bir gösterge sağladığı gibi, performans yönetimi ve değerlendirme sistemi ile de bağlantılı olarak kullanılabilir. Aynı zamanda kariyer planlama, yedekleme planlamasıyla ve ücret yönetimi ile de entegre olmaktadır. Tüm bu uyum ve yeterlilik bazda değerlendirme sayesinde bireyin ve örgütün ihtiyaçlarına göre gelişim planlanabilmektedir. Özellikle tüm şirket genelinde uygulanacak insan kaynakları stratejilerine uyum sağlayacak yeterlilik uygulamaları, eğer uygun olarak tanımlanırsa işletme ihtiyaçlarına da referans olacaktır. Sürekli gelişme ve müşteri odaklılık gibi temel yeterlilikleri belirlenen şirketlerin kültür değişim sürecinde de güçlü bir araç olarak kullanılabilir. Böylece örgütte çalışanlar performanslarını şirketin ana faaliyet alanlarına odaklar ve becerilerini geliştirerek

---

<sup>50</sup> WOOD, Robert and PAYNE, Tim, Competency Based Recruitment and Selection A Practical Guide, John Wiley and Sons, London, April 1999, p.62-63.

şirketin daha iyi performansla etkili olarak ulaşmasını sağlar. Yeterliliklerin getirileri ve iş üzerindeki etkileri daha geniş olarak aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:<sup>51</sup>

**Tablo 7 Yeterliliklerin Getirileri ve İş Üzerindeki Etkileri**

<b><u>Yeterliliklerin Getirileri</u></b>	<b><u>İş Üzerindeki Etkileri</u></b>
-Bireysel davranışların, şirket değerleri,vizyon, misyon ve stratejileri ile uyumlu kılınması,	-Hedef birliği
-Yöneticilere çalışanlarını yönlendirmelerinde yardımcı olması,	-Zaman tasarrufu
-Performans standartlarının açıklığa kavuşturulması ve çitanın yükseltilmesi,	-Verimlilikte ve performansta artış
-Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,	-İstenmeyen ayrılmalarda düşüş
Ödüllendirme kriterlerinin belirlenmesi,	-Motivasyon artışı
-Çalışanlara değişimden fayda sağlamayı ve yeteneklerine adaptasyon olabilmeye fırsat sağlaması,	-Yaratıcılık ve inisiyatif almada artış
-Yeterlilik profilini şu anki iş ihtiyaçlarına tanımlayarak garanti altına alınmasını sağlaması,	-Sürekli iyileştirmeyi cesaretlendirme
-Liderliğe odaklanmayı açıklık getirmesi,	-Stratejik plana bağlı olarak yarının ihtiyaçlarını tanımlama
-Beceri açıklarını kapatması	-Rekabet avantajı getirme
-Terfi kararlarına rehber olması	- Çapraz fonksiyon birlikteliğini cesaretlendirme
	-360 °'lik bir geri besleme sağlama

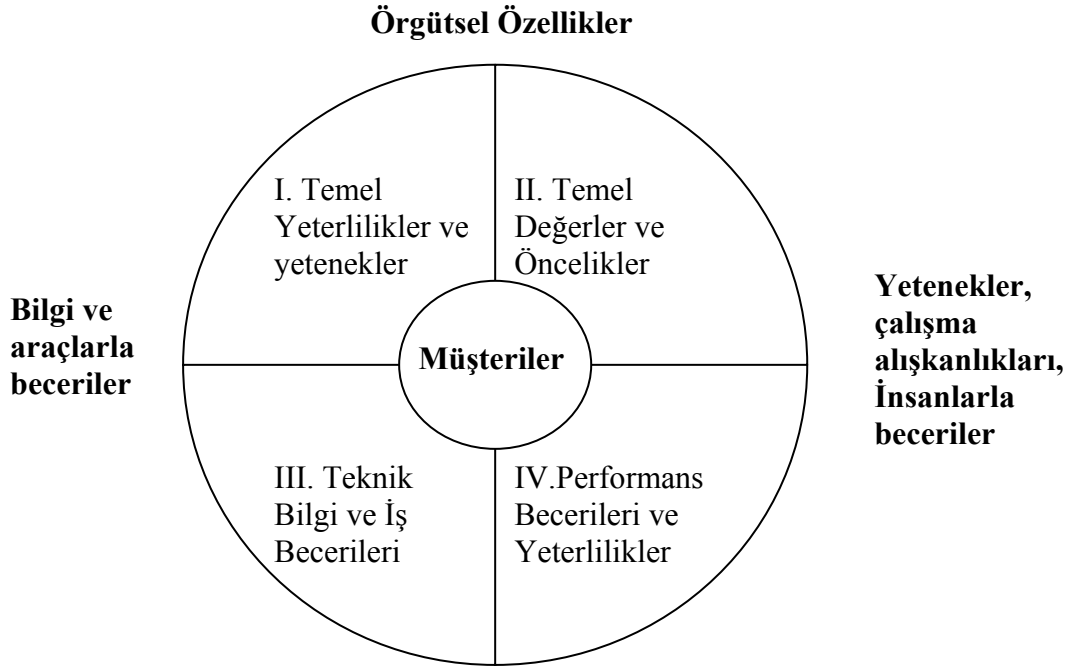
KAYNAK: Gren, 1999, s.12.

<sup>51</sup> GREEN, Paul C., Building Robust Competencies Linking Human Resource Systems To Organizational Strategies, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999, p.12.

### 1.2.7. Yeterlilik Faaliyet Alanları

Yeterlilik kavramı insan kaynakları yöneticileri tarafından bireysel olarak düşünüldüğünden ve iş stratejistleri tarafından ise örgütsel seviyede düşünüldüğünden farklı yollarla tanımlanarak karıştırılmasına sebep olmaktadır. Temel yeterlilik, yeteneklilik, temel değer ve beceri birbirlerinin yerine değiştirilerek kullanılmakta ve karışıklıklara neden olmaktadır. İşte yeterlilik faaliyet alanı bu terimlerin ne zaman ne anlamda kullanılması gerektiğini tanımlar ve koordinasyonu sağlar. Yeterlilik faaliyet alanı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yapılacakları hedeflemeye yardım eden bir modeldir. Yeterlilik kelimesi çevresindeki önemli alanları organize eder ve sonra onları müşterilerin dikkatine yöneltir. Müşterisi olmaksızın yeterliliklerden bahsetmek anlamsızdır. Müşterilerin hizmetindeki yeterlilikler kuvvetli iş araçlarıdır. Yeterliliklerin her bir faaliyet alanının görüldüğü aşağıdaki Şekil 4'den yola çıkarak dairenin her bir çeyreğinin açıklaması yapılacaktır.<sup>52</sup>

Şekil 4 Yeterlilik Faaliyet Alanı



<sup>52</sup> GREEN, p.29.

Bilgi ve becerinin kombinasyonunun, temel yeterlilik ve yeteneklerinin birbiriyle ilişkili olarak örgütsel seviyedeki yansımasıdır. Bir örgüt için önemli olan değerleri içerdiği gibi bir örgütün yapabileceklerini de belirtir. Temel yeterlilik terimi ilk olarak C.K. Prahalad ve Gary Hamel tarafından 1990 yılında Harvard Business Review dergisinde kullanılmıştır. İşletme birimleri arasında farklı ürünleri etkileyen az miktardaki temel yeterliliklerin kullanılmasıyla örgütün pazardaki yerinde rekabet avantajı kazanıldığı konusunda hemfikir olmuşlardır. Örneğin, Cannon firması fotokopi, lazer yazıcı ve kamera ile başarılı olabilmesi için optik, görüntü ve mikro işlem hakkında temel yeterliliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir.<sup>53</sup>

Temel yeterlilik örgüt amacının merkezinde bulunan teknik know-how'ın kendisidir. Örgütün çapraz bölümlerine, farklı ürün ve hizmetlere yayılır. Temel yeterlilikler müşteriler tarafından değer olarak algılanacak ve benzeri zor taklit edilen eşsiz rekabet avantajı sağlar. Çoğu iş stratejistleri temel yeterlilikleri pazar payını arttırmak ve heyecanlandırıcı karlar sağlamak için örgüte özgü yapılan etkili planlamanın kurulmasında kullanırlar. Temel yeterlilikler terimi birey için değil, örgütü tanımlamak için kullanılır. Temel yeterlilikler ve yetenekler ideal olarak müşterileri için örgütün ne yapacağını duyuran bir misyon ifadesini belirtmek için kullanılır. Örgütün amacını ve diğerlerinden farklı olarak yatırım alanlarında niçin olduklarını belirtmektedir. Misyon ifadesi, parlak sözler teklif etmek yerine, temel yeterlilikleri ve yetenekleri amacı gerçekleştirmek için nasıl cezbedeceğini göstermelidir. Temel değerler, işin niçin yapıldığını anlatan işin teknik yönünü tanımlar. Örgütün inanışlarını kültürünü paylaşır. Orada çalışmanın gerçekten neye benzediğini yani bir örgütün duygusunu, hissini ifade eder. Temel değerlerin kesin bir rekabet avantajı sağladığını söylemek kolay değildir. Örneğin bir bireyin ciddiyeti bazı örgütler için diğerlerinden ayırt edici özellik taşıyabilir, fakat bu değer bazıları için şart değildir. Öncelikler ise örgütün daha hızlı verimli ve daha etkin çalışan sistemler ve iş süreçleri kurmak için çalışma alışkanlıkları ve insan becerileri gibi bireysel yeterliliklerin kullanılması üzerinde durulmasını yansıtır. Örneğin kalite ve

---

<sup>53</sup> HAMEL, G and CK PRAHALAD, Competing for The Future, Harvard Business School, Boston, 1994, [www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi](http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi) , (26 Mayıs 2007), (Future).



buluştaki örgütsel öncelikler onları oraya taşıma ihtiyacı duyan insan kaynakları ile çok bağlıdır.<sup>54</sup>

Temel değerler ve öncelikler ifadesi insanların gerçekten işini nasıl yapacağını tarif eder. Normları, kabul edilebilir davranış gruplarını ve iş uygulamalarını ifade eder. Kültür ile ifade edildiği zaman örgütün adetlerini, mitolojisini ve folklorunu içeren sembolik yönüne götürür. Vizyon ile ifade edildiği zaman gelecekte nasıl çalışma yapılacağını gösteren yolları belirtir. Bireyler teknik bilgi ve iş becerilerini işteki sorumluluklarını desteklemek için kullanırlar. Teknik beceriler, örgütün temel yeterliliklerini ve yeteneklerini sağlamak ve yaymak için mantıksal bir yol sağlar. Örneğin hava trafik kontrol sistemlerinde uzmanlaşmış bir software firması yeni federal havacılık idaresi yönetmeliği ile uyumlu eğitime yatırım yapması mantıklı olacaktır. Performans becerileri ve yeterlilikleri, çalışma alışkanlıkları, iletişim çeşitleri, liderlik ve takım çalışmasını içerir. Farklı sektör ve işler arasından kolayca transfer edilebilir ve teknik bilgi ve becerilerinin kullanımında bir kişinin verimli hızlı çalışmasına veya etkinliğine yansır. Performans becerisi direkt olarak gözlemlenebilir olmalıdır ve bir davranış seviyesinde ifade edilmelidir. Buna karşın bir yeterlilik bir kişinin neye benzediği ile ilgili bir sonuç içermelidir. Yeterlilikler kişilik ve zeka gibi yapıları içermelidir<sup>55</sup>

Davranış dili Şekil 4'deki birinci ve ikinci dilim arasında örgütsel özellikler ile üçüncü ve dördüncü dilimler arasında ise bireysel özellikler ile bir bağlantı yaratabilmelidir.<sup>56</sup>

### **1.2.7.1. Yeterlilik İle Örgüt Stratejisi Arasındaki İlişki**

Bir örgütün rekabet avantajı sağlamlasını ve yüksek performans göstermesini sağlayacak olan çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve davranış ve bunları kullanarak örgüte ekledikleri değerlerdir. Bir örgüte değer ekleyecek olan

---

<sup>54</sup> HAMEL, G and CK PRAHALAD, Future.

<sup>55</sup> GREEN, p.53.

<sup>56</sup> GREEN, p.55.

yeterliliklerin belirlenebilmesi için önce, o örgütün vizyonunun açık bir ifade ile belirlenmesi gerekir. Ancak vizyon örgütün gitmek istediği yeri bildirmekle beraber, oraya varmak için yapılması gerekenler ya da atılması gereken adımlar hakkında fazla bilgi vermez. Bu nedenle vizyonun, öncelikle örgüt hedeflerine dönüştürülmesi gerekmektedir. Örgüt hedefleri belirledikten sonra, bu genel hedefler bölüm/departman hedefleri haline dönüştürülür. Her bir bölüm hedefine ulaşıldığında o bölüm çalışanları sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışlar ortaya çıkar. Kısaca örgüt stratejisi, çalışan yeterliliklerine indirgenir. Ancak bir örgütte strateji elle tutulur hedeflere dönüştürülemezse ve bu hedefleri gerçekleşmesi için çalışanların oynaması gereken roller üzerinde belirsizlik varsa, örgüt stratejisi kağıda yazılmış bir cümle olmaktan öteye gidemez. Bazen de, çalışanların yeterlilikleri örgüt hedeflerine ulaşılması için yeterli olmaz. O zaman aradaki boşluk eğitim ve gelişim potansiyelini gösterir. Tüm bu sebepler yeterliliklerin bazı örgütler için başarı kaynağı olurken, neden bazı örgütleri başarısızlığa sürüklediğini göstermektedir. Yine de yeterlilikler çalışan sayısını arttırmadan ya da çok büyük maliyet gerektiren yöntemlere başvurmadan örgüt performansını arttıran bir yöntem olarak bir çok örgütün ilgisini çekmektedir.<sup>57</sup>

Eğer iş süreçleri yeterlilik bazlı yazılırsa bu süreçlerdeki faaliyetleri yerine getirebilmek için ne tür becerilere ihtiyaç duyulacağı ve bu becerilerin geliştirilmesi için ne gibi kaynaklara gereksinim olduğu önceden tespit edilir. Aynı şekilde iş süreçlerinde karar verebilmek için bazı bilgilere ihtiyaç duyulur. Bu bilgilerde önceden tanımlanacağı için bu bilgiye sahip kişiler ya seçip yerleştirilir ya da yeterlilik bazlı değerlendirme ile tespit edilerek yeterlilikleri geliştirilir. Bu bağlamda iş süreçlerinin yeterlilik bazlı yazılımı yeterlilik modeline geçişi kolaylaştıracaktır. İş süreçlerine yeterlilikleri bağlama için ise bazı aşamalardan geçilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle müşterinin gereksinim duyduğu hizmet ve ürünlerin ne olduğu ile ilgili gerekli sonuçların tanımlanması gerekmektedir. Müşteri gereksinimlerinin gerçekten ne olduğunu bilmek müşterinin değer vereceği sonuçlar için önemli

---

<sup>57</sup> SÖZÜBİR, Meltem Dolunay, “İKY Çalışanları İçin Yetkinlikler ve Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.17.

olduğundan müşteri gereksinimleri tanımlanmalıdır. Tanımlanan müşteri gereksinimlerinin mümkün en kısa zamanda, en düşük maliyetle kaliteden ödün vermeden nasıl süreçlerin içine sokulacağını belirleneceği iş süreçleri tanımlanmalıdır. Her bir süreci tamamlamak için ihtiyaç duyulan her bir görevin minimum zaman, kalite ve maliyet standardının ne olması gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Süreçlerin etkili çalışması için görevlerin ve kalite standartların tanımlanmasının arkasından her bir görev için gerekli yeterliliklerin belirlenmesine ihtiyaç vardır. Her bir görevin tanımlanan kalite standardında görevi tamamlaması için gerekli bilgi, beceri ve davranışlara ihtiyaç vardır. Son olarak gerekli her bir yeterliliği harekete geçirecek bireysel davranış göstergelerini belirlemek gerekmektedir. Bunun içinde her bir yeterlilik için davranışsal göstergelerin tanımlanması gerekmektedir.<sup>58</sup>

#### **1.2.7.2. Yeterlilik Stratejisi**

Çoğu çalışanlar son yıllardaki değişim süreçleri nedeniyle buldukları çalışma güçleri ile büyük ölçüde emniyette sayılabilirler. Yeniden yapılanma, Toplam Kalite Yönetimi, süreç değişim mühendisliği, yeterlilik modeli, sürekli iyileştirme, örgüt geliştirme gibi konular değişimin bir biçimidir ve çalışanları ve şirketi dört bir yandan sıkıştırmaktadırlar. Yeterlilik modeli iş veya rol gereksinimlerini, insan yeterlilik seviyelerine ilişkin bir takım bilgi yaratan bir süreçtir ve daha sonra yedekleme planı, performans yönetimi, kariyer geliştirme ve seçme gibi insan kaynakları uygulamalarında bu bilgiyi kullanmak üzere planlanır. İnsan Kaynakları gelişiminde uygulanacak başarılı yeterlilik bazlı strateji uygulaması için birkaç esas karar gereksinimi vardır. Bunlar:<sup>59</sup>

- i) **Örgütsel Yaşam Felsefesine Açıklık Getirme:** Yapılan ana hatalardan biri yeterlilik stratejilerini örgüt felsefesinde açıklık getirilmeden kullanmadan kaynaklanmaktadır. Örneğin yeterlilikler mevcut çalışma

---

<sup>58</sup> SÖZÜBİR, s.18.

<sup>59</sup> KON, s.85.

süreçlere bir ek mi veya yeterlilik stratejisi bir ana iş süreci gibi şirket kültürüne yerleşebilecek mi? Bunlar çok farklı amaçlardır ve uygulama için çok farklı stratejilerde sonuçlar doğuracaktır. O yüzden başarılı uygulama için şirket felsefesini çıkarmadaki ihtiyaç bulunmaktadır.

- ii) **Açık seçik bir Vizyon Belirleme ve Geliştirme:** Bir vizyon, bir şeyi kurmaya zorlama nedeni olarak açıklamayı farz etmektedir. Arzu edilen bir amacı veya bir takım durumları veya mevcut oluşan bir takım şartları sonunda değiştirecek strateji olarak tanımlanabilir. Bir vizyonsuz, bir bireyin, bir takımın ve örgütlerin amaçlarının düzenlenmesi imkânsızdır. Böylece vizyon erişilmez olur. Yeterlilik bazlı strateji için bir vizyona örnek vermek gerekirse; tüm insan kaynakları süreçlerinin yeterlilik bilgisi etrafında düzenlenmesi ve bu bilginin tüm ilgili süreçler arasında bağlantı kurularak konuşlanmasıdır. Vizyon tüm sonradan gelen çabaları amaçları başarmak için bir arada bir noktaya toplamadır.
- iii) **Bir Kavramsal Model Kurma:** Kavramsal model kurmadan amaç, vizyonu ayrıntılı olarak tasarlamayı sağlamaz. Kavramsal model amaca gidecek yolun haritasını çıkarmaya yarar.
- iv) **Uygun Metodolojilere Karar Verme:** Belki yeterlilik bazlı stratejiyi geliştirmede yapılan en kolay yanlış, uygun metodolojiyi seçmedir. Buna rağmen birçok danışman ve müşavir yeterlilik modeli kurmada sayısız yollar olduğuna inanmaktadırlar. Model kurma için seçilen metodoloji yeterlilik uygulamaları amacına güdümlü olmalıdır. Diğer bir söylemde kullanılacak metodolojiye karar vermeden önce, yaratılmış olan yeterlilik bilgisinin uzun ve kısa dönemli kullanımında çok açıklık olmalıdır. Örneğin kısa dönemli bir hedefi gerçekleştirmek için bir metodoloji hazırlarsın ama uzun dönemli amaçlarla çatışma olması mümkündür.
- v) **Ortak Bir Dil Yaratma ve Bildirme:** Başarılı bir yeterlilik stratejisinde sık olarak gözden kaçan bir bileşeni de, tanıtım ve yeni teknoloji kullanımınıdır. Yeterlilik gibi bazı kelimeler, çoğu kişiler tarafından davranışsal bağlamalar, kritik olaylar, profil ve diğer anlamlar şeklinde

karıştırılmaktadır. Örneğin 15 yıl önce yeterlilikler kelimesi yerine başarı faktörleri kelimesi kullanılıyordu. Eğer yeterlilik stratejilerinin örgütün iskeletinin bir parçası olacağına inanılıyorsa kullanılacak dili tanımlamalı ve konuşlandırılmalıdır.

- vi) **Yeterlilik Stratejilerini Bir Ana İş Süreci Gibi Tesis Etme:** Yeterlilik stratejilerinin bir ana iş sürecine değişimi başarılı ise örgütün günlük çalışmaları ile birleşmelidir. Kısaca, çalışanlar tarafından anlaşılır olmalıdır.

Uygulamadan önce bir yeterlilik stratejisini konuşlandırmak için ve bazı kritik noktaların çevresindeki isteği geliştirmek için gözden geçirme çok önemlidir. Bunun için,<sup>60</sup>

- i) Bu değişimler işi nasıl etkileyecek gibi sorular sorarak İş Güdüleri’ni,
- ii) Örgüt nerede çabuk kazanıyor gibi sorularla “Düşük Tutulan Sonuçları”,
- iii) Pozisyon gücüne, güvenilirliğe, kabul edilebilirliğe ve etkiye şirkette sahipler mi gibi sorularla, “Sahiplenmeyi”,
- iv) Para, yeterlilikler, eğitim ve zaman gibi sorular sorularak “Kaynak Tahsisi”,
- v) Şu anki teknolojik sistemlerde herhangi bir değişikliğe gidilecek mi gibi sorularla, “Teknoloji” ve
- vi) Değişimin etkisini değerlendirmek için kullanılan ölçümlerin neler olduğu” gibi sorularla, “Ölçüm/Değerlendirme”

açığa çıkarılabilir ve strateji gözden geçirilebilir.

---

<sup>60</sup> KON, s.87.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ SÖZLEŞMESİNİN İŞVEREN TARAFINDAN FESHİ

#### 2.1. İŞVEREN, İŞÇİ, İŞ SÖZLEŞMESİ KAVRAMLARI

##### 2.1.1. İşveren Kavramı

###### 2.1.1.1. Tanımı

İş hukuku anlamında işveren, işçi çalıştıran kişi olarak tanımlanmıştır. İş yasalarında işveren kavramı belirlenirken işçi kavramı esas alınmıştır. Nitekim İş Kanunu (İK)'nun 1.maddesine göre “bir hizmet akdine dayanarak... işçi çalıştıran tüzel veya gerçek kişiye” işveren denir. İş akdi bir kişinin işçi niteliğini belirlediği gibi, sözleşmenin diğer tarafı olan işvereni de belirler.<sup>61</sup>

Bu tanıma göre işveren, bir gerçek kişi olabileceği gibi; bir tüzel kişi (şirket, sendika, dernek, vakıf, kooperatif vb) yahut tüzel kişiliği olmayan kurum/kuruluş da (adi ortaklık, şirketler birliği) olabilir.<sup>62</sup> Tüzel kişi işverenin bir özel hukuk tüzel kişisi (şirket, dernek, vakıf, sendika gibi) veya kamu hukuku tüzel kişisi (KİT, belediye gibi) olmasına herhangi bir engel yoktur.<sup>63</sup>

Deniz İş Kanunu (DİK) (madde 1/1, 2/B), Basın İş Kanunu (BİK) (madde 1,4) ve Sosyal Sigortalar Kanunu (SSK)'na (madde 2/1) göre bir iş akdine dayanarak işçi (gemi adamı, gazeteci, sigortalı) çalıştıran kişiler işveren sayılırlar. DİK'nun 2.maddesinin A bendine göre “Gemi sahibine veya kendisinin olmayan bir gemiyi kendi adına ve hesabına işleten kimse”ye işveren denir. Bu hüküm işverenin belirlenmesinde önemli bir noktaya işaret etmektedir. İşveren niteliğini kazanmak için mutlaka işyerinin sahibi olmak zorunlu değildir. Yargıtay'a göre de, “mücerret malik

---

<sup>61</sup> SÜZEK, Sarper, İş Hukuku, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, Eylül 2002, s.154.

<sup>62</sup> “Yeni İş Yasası Semineri”, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-31 İstanbul, s.19.

<sup>63</sup> SÜZEK, s.154.

oluş, işveren niteliğini kazandıran bir unsur olarak düşünülmez”. İşletme sahibinin kiracı olması veya bir işyerinde alt işveren olarak faaliyet göstermesi onun işveren niteliğini etkilemez. İşveren niteliğinin kazanılmasında önemli olan yön, iş akdinin karşı tarafını oluşturmaktır.<sup>64</sup>

Sendikalar Kanunu (SK)’nun 2.maddesinin 4.fikrasındaki tanıma göre, “işçi sayılan kimseleri çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye ve tüzel kişiliği olmayan kamu kuruluşlarına” işveren denir. Görüldüğü gibi anılan hüküm tüzel kişiliği olmayan kamu kuruluşlarının, örneğin bankaların da işveren sayılacağı hükmüne bağlanmıştır. İş akdine göre işçi çalıştıran ancak tüzel kişiliği olmayan kamu kuruluşlarının sadece SK açısından değil, diğer iş yasaları açısından da işveren sayılmaları gerekir.<sup>65</sup> Öte yandan, bireysel iş yasalarından farklı bir biçimde, işveren ile arasındaki ilişki iş sözleşmesine dayanan, bu nedenle de işveren karşısında işçi sayılan ve işletmenin bütünlüğünü yönetmeye yetkili olan işveren vekilleri de SK’nda işveren kabul edilmiştir. (SK Madde.2/6 -7)<sup>66</sup>

SK’na göre bir adi şirkette fiziki veya fikri emek arzı suretiyle ortak olanların dışındaki ortaklar işveren sayılırlar (madde 2/5). Adi şirkete fiziki veya fikri emek arzı suretiyle ortak olanlar SK anlamında işçi niteliğindedirler (madde 2/2). Buna karşılık, tüzel kişiliği olmayan adi şirket işçi çalıştırdığı takdirde, bu şirketin gerek sermaye gerekse emek arzı suretiyle katılan ortakları işçilerden işin görülmesini isteme hakkına birlikte sahiptirler ve işçilere karşı birlikte işveren sıfatı taşırlar. Bu nedenle, adi şirkete gerek sermaye gerekse emek getiren ortaklar işçilere karşı müteselsilen sorumludurlar.<sup>67</sup>

Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu (TİSGLK)’na göre toplu iş sözleşmeleri iş akitlerinin yapılması, içeriği ve sona ermesi ile ilgili hususları düzenlediğinden (madde 2), bu yasa açısından da iş akdine dayanarak işçi çalıştıran gerçek ve tüzel kişilerle tüzel kişiliği olmayan kamu kuruluşları işveren sayılırlar.

---

<sup>64</sup> SÜZEK, s.154.

<sup>65</sup> SÜZEK, s.154.

<sup>66</sup> Yeni İş Yasası Seminerleri, s.19.

<sup>67</sup> SÜZEK, s.155.

İşletmenin bütününe yönetin işveren vekilleri SK'na göre işveren sıfatını taşımaları nedeniyle işveren sendikalarına üye olabileceklerinden toplu iş sözleşmelerinden yararlanamazlar. Ayrıca yine TİSGLK'na göre, (işletmenin bütününe yönetmese dahi) işyerinde işveren vekili durumunda olan ve temsilci sıfatıyla toplu iş sözleşmesinde veya toplu görüşmede taraf olarak hareket eden kimse bu yasanın uygulanması bakımından işveren sayılır (TİSGLK 62/2).<sup>68</sup>

### **2.1.1.2. Soyut-Somut İşveren Tanımı**

İş akdi, dışında iş görme ve bağımlılık unsurlarından oluşan bir sözleşmedir. İşçinin işverene kişisel bağımlılığı, işverenin iş ilişkisi içinde yönetim hakkına sahip bulunması ve işçinin de onun emir ve talimatlarına uyma borcu altında olması biçiminde ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, işveren iş görme ediminin alacaklısı olan ve işçiye en üst düzeyde emir ve talimat veren kişidir. Kuşkusuz birçok durumda işveren bu iki özelliği bir arada taşıyan, yani hem işin görülmesini isteme hakkına sahip olan hem de işçilere emir ve talimat veren kişidir. Ancak bazı durumlarda iş ilişkisinde işin görülmesini ve talimatlara uyulmasını isteme hakkının değişik kişilerde toplanması mümkündür. Örneğin, işletme sahibinin yaş küçüklüğü nedeniyle hukuki işlem ehliyetine sahip olmaması halinde, işletme sahibi küçük iş görme ediminin alacaklısı olarak işin görülmesini isteme hakkına sahip olacak, yönetim hakkı, emir ve talimat verme yetkisi ise yasal temsilci tarafından kullanılacaktır. Aynı şekilde, işletme sahibinin iflası halinde müflis iş görme ediminin alacaklısı, iflas masası ise emir ve talimat verme yetkisinin sahibi durumundadır. Bunun gibi işletme sahibinin ölümü halinde vasiyeti tenfiz memuru emir ve talimat verme yetkisinin sahibi olacaktır.<sup>69</sup>

Belirtilen örneklerde işveren özellikleri ve yetkileri değişik kişilerde bulunmakta, bu nedenle de bunların tümünün işveren olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda iş görme ediminin alacaklısı olarak işin görülmesini istemeye yetkili olan kişiler soyut işveren, buna karşılık en üst düzeyde emir ve talimat verme yetkisine sahip kişiler ise somut işveren sayılırlar. Hukuki

---

<sup>68</sup> SÜZEK, s.155.

<sup>69</sup> SÜZEK, s.155-156.



işlem ehliyetini sahip olmaması nedeniyle küçük veya müflis soyut işveren, yasal temsilci, iflas masası ya da vasiyeti tenfiz memuru somut işveren niteliği taşırlar. İş akdinden doğan işverene ait yetkilerin bölünmesi tüzel kişi işverenler için de söz konusudur.

### **2.1.1.3. Tüzel Kişilerde ve Ticaret Şirketlerinde İşveren Niteliği**

Tüzel kişilerde işin görülmesi ve talimatlara uyulması isteme hakkı her zaman değişik kişilerde toplanmıştır. İş akdinin tarafı olan tüzel kişi iş görme ediminin alacaklısı olarak işin görülmesini isteme hakkının sahibidir. Buna karşılık, yönetim hakkı ve emir-talimat yetkisi ise zorunlu olarak tüzel kişinin organı tarafından kullanılır. Tüzel kişi işverenlerde tüzel kişi soyut, tüzel kişinin organı ise somut işveren sıfatını alır.<sup>70</sup>

Esasen tüzel kişinin organı, örneğin bir anonim şirketin yönetim kurulu tüzel kişiden ayrı bir varlık olmayıp, onun bir parçasıdır. İradesi tüzel kişinin iradesi sayılır ve tüzel kişiye organik bir bağla bağlıdır. Diğer bir deyişle organlar, tüzel kişinin temsilcisi olmayıp, bizzat tüzel kişinin kendisi sayıldıklarından, bunlar organ sıfatıyla işverenlerdir. Soyut işveren niteliği taşıyan tüzel kişiliğe ati işler organ üyesi gerçek kişiler tarafından yürütüldüğünden, organı oluşturan gerçek kişiler de somut işveren sayılırlar. Örneğin, bir anonim şirkette, soyut işveren anonim şirketin yanında en üst düzeyde talimat verme yetkisine sahip şirketin organı, yönetim kurulunu oluşturan gerçek kişiler de somut işveren sıfatı taşırlar.

İşletmelerde sadece en üst düzeyde emir ve talimat verme yetkisine sahip organ ve kişiler işveren niteliğini taşırlar. Buna karşılık, işverenlerden aldıkları temsil yetkisine dayanarak işveren adına değişik düzeyde işin yönetiminde görev alan ve talimat verme yetkisine sahip bulunan kişiler işveren vekili sayılırlar. Bu durumda ticaret şirketlerinde yönetim ve temsil yetkisi kendilerine bırakılmış müdürlerin hukuki durumunun açıklığa kavuşturulması gerekir. Tüzel kişilerde organ bir kurul olabileceği gibi tek başına bir kişi de organ sıfatına sahip olabilir. Bu takdirde, tüzel

---

<sup>70</sup> SÜZEK, s.156.

kişinin iradesi bu kişi-organ tarafından açıklanır ve tüzel kişi bunun tarafından yönetilir. Bu açıdan bakıldığında, Türk Ticaret Kanunu'nun 319. maddesi uyarınca, anonim şirketi yönetim ve temsil yetkisi kendisine bırakılan, şirkette pay sahibi yönetim kurulu üyesi murahhas müdür kişi-organ olarak (somut) işveren niteliği taşır. Şirketin kişi-organı durumunda olan murahhas müdürün şirketle arasında iş akdi bulunmadığından ve en üst düzeyde emir ve talimat verme yetkisine sahip olduğundan, murahhas müdür ne işçi ne de işveren vekili sayılmaz. Buna karşılık, Türk Ticaret Kanunu'nun 342. maddesine göre görevlendirilen şirkette ne pay sahibi ne de yönetim kurulu üyesi olan anonim şirket genel müdürü ile müdürlerin organ sıfatı bulunmayıp, iş akdiyle çalışırlar ve işveren vekili niteliği taşırlar.<sup>71</sup>

Aynı şekilde, limited, hisseli komandit ve kolektif şirketlerde, şirketi yönetim ve temsil yetkisi ortak durumlarda bir kişiye, yani bir ortak müdüre bırakılırsa, şirket ortağı müdür kişi-organ niteliği kazanır ve işveren sayılır. Yargıtay'a göre de limited şirketi yöneten "ortak müdürün" ücret alması şirket ile arasındaki ilişkiyi iş akdi haline getirmez. Bu ilişki vekalet akdine dayanır. Buna karşılık, bu yetki şirket ortağı olmayan dışarıdan bir müdüre devredilirse, bu kişi işveren vekili niteliği taşır.<sup>72</sup>

## **2.1.2. İşçi Kavramı**

### **2.1.2.1. İşçi Kavramının Hizmet Akdine Dayanması**

Hukukta kural olarak iş akdi ile çalışanlar işçi sayılır. İşçi kavramının ölçütünü oluşturan iş akdi iş yasalarında tanımlanmıştır. Bu sözleşmenin tanımına Borçlar Kanunu'nun 313. maddesinde yer verilmiştir. Bu hükme göre, "hizmet akdi bir mukaveledir ki, onunla işçi muayyen veya gayri muayyen bir zamanda hizmet görmeyi ve iş sahibi dahi ona ücret vermeyi taahhüt eder." Bu tanımda yer alan iş görme ve ücret unsurlarına, aşağıda görüleceği gibi iş hukuku öğretisi ve yargısal içtihat tarafından bağımlılık unsuru eklenmiştir.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Yeni İş Yasası Seminerleri, s.20.

<sup>72</sup> SÜZEK, s.156-157.

<sup>73</sup> TUNÇOMAĞ, Kenan ve CENTEL, Tankut, İş Hukukunun Esasları, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.46.

İşçi sıfatının kazanılması iş akdinin varlığına dayandığından, herşeyden önce ortada tarafların serbest iradeleri ile kabul edilmiş bir sözleşme ilişkisinin bulunması gerekmektedir. Bu nedenle, örneğin cezaevlerinde veya çocuk ıslahevlerinde yapılan çalışmalar tarafların serbest iradeleri yerine kamu hukukuna ilişkin bir hükümlülüğe dayandığından ne bir iş akdinin varlığından ne de işçi niteliğinin kazanılmasından söz edilebilir. Bunun gibi, aile yardımlaşması çerçevesinde eş ve çocuklar tarafından yapılan çalışmalar iş akdine dayanmadığından işçi sıfatını kazandırmaz. Ancak, eşler, ana-baba ve çocuklar arasında iş akdi de yapılabilir ve bu takdirde sözleşmenin tarafları işçi ve işveren kabul edilir.<sup>74</sup>

Bir kimsenin işçi niteliği taşıyabilmesi için onun mutlaka özel kesime ait işyerlerinde çalışması gerekmez. İşveren devlet veya diğer bir kamu kuruluşu olsa dahi, çalışanla yapılan sözleşme iş akdi olduğu takdirde, çalışan kişi işçi sayılır. Aynı şekilde, işçi sayılmak bakımından çalışan kişinin bedenen veya fikren çalışması, yaptığı işin niteliği ve mesleği önem taşımaz. Aradaki ilişki iş akdine dayanmak koşuluyla herhangi bir vasıfsız veya vasıflı kol işçisi gibi bir hukukçu, mühendis, hekim, bilim adamı, sanatçı vb. işçi niteliği taşıyabilir. İş niteliği iş akdinin varlığına dayandığından diğer iş görme sözleşmelerine göre çalışanlar işçi sayılmazlar. Bu nedenle, örneğin istisna, vekalet sözleşmelerine göre çalışanlar işçi niteliği taşımazlar.<sup>75</sup>

### **2.1.2.2. Bireysel İş Yasaları Açısından İşçi**

İş hukukunun temel kavramlarının başında yer alan işçi, İş Kanunu'nun 1.maddesinde "bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişi" olarak tanımlanmıştır. Görüldüğü gibi, İş Kanunu işçi niteliğinin belirlenmesinde iş akdi ölçüt olarak almıştır. İş akdinin bir unsuru olan iş görme borcunun konusunu esasen herhangi bir işin görülmesi oluşturduğundan ve ücret de bu sözleşmenin diğer bir unsuru olduğundan yukarıdaki tanımda yer alan "herhangi

<sup>74</sup> AKYİĞİT, Ercan, İş Hukuku, 5.Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2006, s.61.

<sup>75</sup> Yeni İş Yasaları, s.17.

bir işte” ve “ücret karşılığı” terimleri teknik açıdan gereksiz bir tekrar niteliği taşır. Bu nedenle anılan hükmün “bir hizmet akdine dayanarak çalışan kişiye işçi denir” biçiminde düzenlenmesi yeterli olurdu. Bununla beraber, İş Kanunu’nun 4. maddesinde sayılan istisnalar arasında yer alıyorsa İş Kanunu açısından işçi sayılmazlar.<sup>76</sup>

DİK’na göre “Bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabıt ve tayfalarla diğer kimselere” Gemi Adamı denir (m.2/B). Bu hüküm uyarınca iş akdine dayanarak yasanın kapsamına giren bir gemide çalışan kişi yani gemi adamı, DİK anlamında işçi sayılır. Gemi adamları, kaptan, zabıt ve tayfa gibi kişilerden ibaret değildir. DİK’un 2. maddesinin B bendinde “diğer kimseler ”den de söz edildiğine göre, gemide çalışan örneğin aşçı, Garson, kamarot, müzisyen, temizlikçi vb. kişiler de bu yasa anlamında işçi niteliği taşır.<sup>77</sup>

BİK anlamında işçi sayılanlar, anılan yasanın 1.maddesinin 2. fıkrasında tanımlanmıştır. Buna göre, “Bu kanunun şümulüne giren fikir ve sanat işlerinde ücret karşılığı çalışanlara Gazeteci denir”. Aynı yasanın 4.maddesinde de “Gazeteci ile kendisini çalıştıran işveren arasında iş akdinin yazılı şekilde yapılması zorunludur” denilmiştir. O halde, bir gazete, dergi veya ajansta (BİK 1/1) iş akdiyle fikir ve sanat işlerinde çalışanlara gazeteci denir ve bu kişiler BİK anlamında işçi niteliği taşır. Ancak, gazetede fikir ve sanat işlerinde çalışmayanlar, işverene iş akdiyle bağlı olsalar da gazeteci sayılmazlar ve bu yasanın kapsamının dışında kalırlar.<sup>78</sup>

### **2.1.2.3. Toplu İş Yasaları Açısından İşçi**

SK’nun 2.maddesinin 1.fıkrasında “hizmet akdine dayanarak çalışanlara” işçi denileceği öngörülmüş ancak aynı maddenin 2. fıkrasında “bu kanun bakımından araç sahibi hariç nakliye mukavelesine göre esas itibariyle bedeni hizmet arzı suretiyle çalışmayı ve neşir mukavelesine göre eserini naşire terk etmeyi meslek edinmiş

---

<sup>76</sup> TUNÇOMAĞ ve CENTEL, s.46.

<sup>77</sup> TUNÇOMAĞ ve CENTEL, s.47.

<sup>78</sup> TUNÇOMAĞ ve CENTEL, s.47.

bulunanlar ve adi şirket mukavelesine göre ortaklık payı olarak, esas itibariyle fiziki veya fikri emek arzı suretiyle –bu mukavelenin aynı durumdaki herkese açık olması kaydıyla– bir işyerinde çalışanların” da işçi sayılacağı hükme bağlanmıştır. Görüldüğü gibi SK’nun anılan maddesinde, diğer iş yasalarında olduğu gibi iş akdiyle çalışanlar işçi kabul edilmiş ancak bununla da yetinilmeyerek, sosyolojik açıdan işçi sayılan taşıma (nakil), yayın (neşir) ve adi şirket sözleşmesine göre çalışanlar da işçi sayılmak suretiyle bu kavram genişletilmiştir.<sup>79</sup>

SK’nun 2. maddesinin 2. fıkrasında “araç sahibi hariç nakliye mukavelesine göre esas itibariyle bedeni hizmet arzı suretiyle çalışmayı... meslek edinmiş olanlar” işçi sayıldıklarına göre, sadece bir işverene bağımlı bir şekilde çalışan diğer bir deyimle işverenle arasında iş akdi bulunan hamallar değil herhangi bir işyerine bağlı olmaksızın taşıma (sözleşmesi) işi yapan serbest hamallar da SK anlamında işçi sayılmışlardır. Taşıma sözleşmesine göre çalışanların SK’ndan yararlanabilmesi için iki koşul aranmıştır: Bunlardan birincisi söz konusu kişinin bu şekilde çalışmayı “meslek edinmiş” bulunması, diğeri ise “araç sahibi olmaksızın” taşıma işini bedeni hizmet arzı suretiyle yerine getirmesidir.<sup>80</sup>

Bunun gibi SK 2/2”de “neşir mukavelesine göre eserini naşire terk etmeyi meslek edinmiş bulunanlar”ın da işçi sayılacakları belirtilmiştir. Bu hükme göre mesleği yazarlık olmayan, örneğin seyrek olarak yazdıklarını yayınlatmak üzere yayın sözleşmesi yapan kişiler SK anlamında işçi sayılmazlar. Bir işverene, örneğin bir gazeteyle bağımlı olarak çalışan yazarlar (gazeteciler) ise esasen iş akdiyle çalışanlar olarak SK’nun kapsamına girerler. Burada söz konusu olan kişiler, herhangi bir işverene iş akdiyle bağlı olmaksızın yayın sözleşmesine göre eserini yayıncıya terk etmeyi meslek edinmiş bulunan ve bu nitelikleriyle SK’nun kapsamına giren serbest yazarlardır.

TİSGLK anlamında kimlerin işçi sayılacağı konusunda bu yasa da bir düzenleme yer almamıştır. Ancak TİSGLK’nun 2.maddesi uyarınca “toplu iş

---

<sup>79</sup> TUNÇOMAĞ ve CENTEL, s.47-48.

<sup>80</sup> SÜZEK, s.143.

sözleşmesi, hizmet akdinin yapılması, muhtevası ve sona ermesi ile ilgili hususları düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmedir". Toplu iş sözleşmeleri iş akitlerini düzenlemek amacıyla yapıldığına göre TİSGLK açısından iş akdiyle çalışan kimselerin işçi sıfatını taşıdığını kabul etmek gerekir. TİSGLK, kapsamını iş akdine dayanarak çalışanlarla sınırlı tuttuğundan Sendikalar Kanunu anlamında işçi sayılan taşıma, yayın ve adi şirket sözleşmesine göre çalışanlar bu yasa bakımından işçi sayılmazlar.<sup>81</sup>

### **2.1.3. İş Sözleşmesi Kavramı**

#### **2.1.3.1. Tanımı**

Türk İş Hukuku'nda hizmet sözleşmesi çok önem kazanmıştır. İşçi ve işveren arasındaki hizmet ilişkisini doğuran ve işçiye ücret ödeme yükümlülüğü getiren sözleşmedir. İşçi ile işveren arasındaki hukuki ilişkiyi kurar.<sup>82</sup> İş akdi iş yasalarında ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiş olmasına karşın bu sözleşmenin tanımına bu yasalarda da yer verilmemiştir. Buna karşılık, iş akdi BK'nda tanımlanmıştır. Bu yasanın 313. maddesine göre "hizmet akdi bir mukaveledir ki, onunla işçi muayyen ve gayri muayyen bir zamanda hizmet görmeyi ve iş sahibi dahi ona bir ücret vermeyi taahhüt eder".<sup>83</sup>

Bu tanımda her ne kadar iş akdinin "iş görme" ve "ücret" unsurları yer alıyorsa da, bu sözleşmenin diğer önemli unsurunu oluşturan "bağımlılık" unsuruna yer verilmiştir. Oysa, gerek iş hukuku gerekse yargısal içtihade göre iş akdi, iş görme, ücret ve bağımlılık olmak üzere üç unsurdan oluşan bir sözleşmedir. Nitekim BK'nun kaynağını oluşturan İsviçre BK'nun 25.6.1971 tarihinde 319. maddesinde "işverenin hizmetinde çalışma" anlatımına yer verilmek suretiyle bağımlılık unsuru iş akdinin tanımına eklenmiştir. O halde, anılan unsuru da eklemek suretiyle bu sözleşmeyi

---

<sup>81</sup> SÜZEK, s.144.

<sup>82</sup> ANDAÇ, Faruk, İş Hukuku Ders Kitabı, Yargı Yayınevi Yayın No:54, Ankara, 2003, s.66.

<sup>83</sup> TUNÇOMAĞ ve CENTEL, s.65.

şöyle tanımlamak mümkündür: İş Sözleşmesi, taraflardan birinin ücret karşılığında diğer tarafın bağımlılığı altında iş görmeyi üstlendiği bir sözleşmedir.<sup>84</sup>

Buna göre hizmet sözleşmesi ile işçi işverene hizmet görme borcu altına girmiş, işveren de görülecek hizmet karşılığında işçiye bir ücret ödeme borcu altına girmiştir. Diğer taraftan, hizmet sözleşmesi ile işçi-işveren arasında bağımlılık bağı kurulmuştur. Yani işçi, işverene bağımlı olarak işlerini yerine getirecek, işveren de yapılan işlerin sorumluluğunu yüklenmiş olacaktır. Daha açık bir ifade ile işçi, işverenin talimatı ile hareket etmek zorundadır. Ancak işçi, işletmenin ekonomik sorumluluğunu üzerine almamaktadır. Bağımlılık unsuru sadece hizmet akdine özgüdür. Onu istisna akdi ve vekâlet akdi gibi işgörmeye ilişkin diğer akitlerden ayıran en önemli özelliğidir. Hizmet sözleşmesinde kişisel bağımlılık ilişkisi söz konusudur. İşçi işverenin vereceği talimatı ile sıkı sıkıya bağlıdır. Buna göre işçi, hizmet sözleşmesinin gerektirdiği işi tespit edilen şartlara uygun olarak yapmak, işin ve işverenin güvenliğini tehlikeye düşürecek hasara neden olan fiillerden kaçınmak, işverenin yönetim hakkıyla ilgili olan hususlara uymak, işini sadakat ve iyi niyetle yapmak zorundadır.<sup>85</sup>

### **2.1.3.2. Özellikleri**

İş akdi niteliği itibariyle, taraflar arasında kişisel ilişkiler kuran, karşılıklı borç yükleyen devamlı bir sözleşmedir.

#### **2.1.3.2.1. Kişisel İlişki Kurma**

İş akdi, örneğin satış veya kira akdi gibi taraflar arasında mal ilişkisi kuran bir sözleşme niteliği taşımaz. Her ne kadar ücret unsuru nedeniyle bir mal varlığı edimi bulunsa da, iş akdi özellikle işçinin kişiliğini ön plana çıkaran ve işçi ile işveren arasında kişisel ilişkiler kuran bir sözleşmedir. Bu özelliğinin sonucu olarak iş akdi taraflar arasında bozulmaması gereken bir güven ilişkisi yaratır. Bu nedenle iş

---

<sup>84</sup> SÜZEK, s.211.

<sup>85</sup> ANDAÇ, s.67.

akdinde iş görme ve ücret borçları dışında işçi açısından sadakat ve itaat, işveren açısından ise gözetme ve eşit işlem yapma gibi borçlar ortaya çıkar.<sup>86</sup>

#### **2.1.3.2.2. Karşılıklı Borç Doğurma**

İş akdi, gerek işçiye gerekse işverene başta iş görme ve ücret olmak üzere karşılıklı borçlar yüklediğinden karşılıklı borç doğuran sözleşmeler arasında yer alır. Ancak iş hukukunda sosyal düşüncelerin etkisiyle bu özellik değişikliğe uğramakta, bazı durumlarda da işçiye iş görmemesinde karşın ücret (sosyal ücret) ödenmektedir.<sup>87</sup>

#### **2.1.3.2.3. Devamlı Bir Sözleşme Olması**

Ani edimli borç ilişkilerinden farklı olarak iş akdinde tarafların karşılıklı edimleri karşılıklıdır. Ani edimli borç ilişkilerinde edimin yerine getirilmesi ile borcun sona ermesi aynı zamanda olmakta ve bu anda da alacaklının edime olan menfaati gerçekleşmektedir. Sürekli borç ilişkilerinde ise edim sonucunun, yani alacaklının edime olan menfaatinin gerçekleşmesi zaman içinde devam eder. Sürekli borç ilişkisi doğuran iş akdinde işçinin iş görme borcu sürekli olarak ifa edilir ve işverenin edime olan menfaatini sürekli olarak gerçekleştirir. Aynı şekilde iş akdinde işverenin ücret ödeme borcu da devamlılık gösterir. Tarafların iş akdinden doğan diğer borçları da aynı özelliği taşır. İş akdinin sürekli borç ilişkileri yaratan niteliği, aynen kişisel ilişki kurmasında olduğu gibi taraflar arasında bozulmaması gereken bir güven ilişkisi yaratır. Çünkü bu tür sözleşmelerde alacaklı, sadece o andaki değil, ileride de sürecek edimlerin ifa edileceğine güvenerek bir borç ilişkisi kurmaktadır. Bu durum, sürekli borç ilişkilerinde “ifa edilen edimlerin varlıklarını koruyacaklarına dair güven” düşüncesi şeklinde ifade edilmektedir. İş akdinin özelliklerinden kaynaklanan bu güven temelini çökmesi bazı hukuki sonuçların doğumuna yol açar.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> SÜZEK, s.219.

<sup>87</sup> SÜZEK, s.219.

<sup>88</sup> SÜZEK, s.220.



Şunu belirtmekte fayda var ki, iş akdinin sürekli borç ilişkileri yaratan bir sözleşme olması özelliğini bu sözleşmenin belirli veya belirsiz süreli, sürekli ya da süreksiz olması ile karıştırmamak gerekir. İş akdinin belirli veya belirsiz süreli, sürekli ya da süreksiz olması bu devamlılık özelliğini etkilemez. Her durumda işverenin ve işçinin edimleri devamlılık gösterir.

## **2.2. GENEL OLARAK FESİH**

Hizmet sözleşmesinin feshi, feshin bildirim olmadan, anlaşarak sona erdirildiği gibi bazen sürenin bitmesi gibi durumlarda iki tarafın iradesi rol oynarken, ölüm ve zorlayıcı sebeplerin varlığı hallerinde olduğu gibi irade dışı bir takım etkenlerin ön plana çıkması ile de son bulmaktadır. Hizmet ilişkisinin sürekli borç ilişkisi niteliğinde oluşu, onun sürekli devam etmesini gerektirmez. Çünkü ebedi hizmet akdi insan hürriyeti ilkesine de aykırı düşer.<sup>89</sup>

Taraflar hukuken kendilerine tanınan yollara başvurarak bu münasebeti sona erdirebilirler. Hukuk sistemi tarafların anlaşarak hizmet sözleşmesini sona erdirmeye imkanı yanında, ayrıca her iki tarafa da tek taraflı olarak bu münasebete son verme hakkını tanımıştır. İşte fesih hakkı hukuken taraflara tanınan, ancak kullanımı bir takım şartlara ve sınırlamalara tabi olan bir haktır. Fesih her iki şekil ile de hizmet sözleşmesinin çalışma hayatının olağan akışı içinde, işçi ve işverenin sık sık müracaat ettikleri, hizmet sözleşmesini sona erdirmenin en tabii yoludur.<sup>90</sup>

### **2.2.1. Hukuki Niteliği**

Sürekli hizmet sözleşmelerinde, hizmet sözleşmesini belirli bir sürenin geçmesinden sonra veya derhal sona erdirmek amacını taşıyan ve tek taraflı bir irade

---

<sup>89</sup> AYDOĞAN, Yunus “Türk İş Hukukunda Hizmet Akdinin İşveren Tarafından Feshi ve İşçinin Feshe Karşı Korunması” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1997,s.10.

<sup>90</sup> AYDOĞAN, s.10.

beyanı olan fesih, geleceğe yönelik hukuki sonuçlar doğurmaktadır. Fesih beyanı yenilik doğuran bir irade açıklaması olduğundan, bu beyanın hukuki neticeler doğurabilmesi için karşı tarafa ulaşması gerekir. Zira, karşı tarafa ulaşması anından itibaren önemli hizmet sözleşmelerinde süre işlemeye başlar. Taraflarca kullanılan fesih hakkı, tek taraflı irade beyanına dayanan bir tasarruf olduğundan, karşı taraf fesih beyanını red veya kabul etmek durumunda değildir.<sup>91</sup>

### **2.2.2. Tanımı**

Uygulamada çok sık rastlanan, yalnız bir tarafın irade beyanı ile hukuki sonuçlar doğurarak iş münasebetlerini sona erdiren en önemli sebeplerden birini teşkil eden fesih, sürekli bir hizmet akdini derhal veya belirli bir sürenin geçmesi ile sona erdirmeyi amaçlayan tek taraflı ve karşı tarafa ulaşması gerekli bir irade beyanıdır.

Hizmet sözleşmesinin tek yanlı bir irade beyanıyla karşı tarafa bildirilmesine, bildirimli fesih veya ihbarlı fesih gibi terimler kullanılmaktadır. Feshi İhbar, hizmet sözleşmesini belirli bir süreye riayet etmek suretiyle bu sürenin bitiminde sona erdiren tek yanlı bir irade beyanıdır. Kural olarak yalnızca belirsiz süreli hizmet sözleşmelerinde uygulanır. Feshi ihbar hakkının taraflardan her ikisine de tanınması irade serbestisini ve kişi özgürlüklerini korumak düşüncesinden kaynaklanmaktadır.<sup>92</sup>

## **2.3. HAKLI SEBEPLE FESİH**

### **2.3.1. Haklı Sebep Kavramı**

İK ve BK’nda haklı neden kavramının bir tanımı yoktur. Ancak BK’nun 264/1. ve 286/1. maddelerinde “akdin icrasını tahammül edilemez hal”, 344. maddesinde “akdi icra etmemekte haklı gösteren hal” gibi akdin haklı nedenle feshine ilişkin ibareler mevcuttur. BK’nun akdin muhtelif nev’ilerini düzenlediği ikinci kısımda, sürekli borç ilişkisini doğuran sözleşmenin halkı nedenle feshi için belirtilen

---

<sup>91</sup> AYDOĞAN, s.10.

<sup>92</sup> AYDOĞAN, s.11.

bu kıstaslar bir tanım olmamakla birlikte, bunlardan hareketle haklı neden kavramının tanımı veya özellikleri ortaya konulabilir.<sup>93</sup>

BK'nun sözü edilen maddelerinde geçen terimlerin ortak özelliği, sözleşmenin devamının istenmeyecek hale gelmiş olmasıdır. Eğer bazı olguların varlığı, ahlak ve doğruluk kurallarına ters düşmekle sözleşmeyi ifa etmemeyi haklı kılıyorsa bunlar haklı neden sayılacaktır. Nitekim, BK'nun 344.maddesinde buna işaret edilerek “ahlaka müteallik sebeplerden dolayı yahut hüsnüniyet kaideleri noktasından iki taraftan birini icra etmemekte haklı gösteren her hak “ haklı neden sayılmıştır. Haklı neden kavramında, meydana gelen olaydan dolayı “akdi ilişkinin çekilmez hale gelmiş olması” unsurunun arandığı açıkça görülmektedir. Bunda başka, rastgele olaylar değil, doğruluk ve güven kurallarıyla bağdaşmayanlar haklı neden sayılır.<sup>94</sup>

Doktrinde, BK'nun 344/2'den hareketle, haklı neden, sözleşmeye devamı objektif iyi niyet gereği talep edilemez hale koyan hukuki bir olay olarak tanımlanmaktadır. Sözleşmenin çekilmez hale gelmesine sebep olan etkenler tarafların şahsında doğabileceği gibi, onların dışında da meydana gelmiş olabilir. Ancak tarafların dışında meydana gelmiş olayın o tarafla bir ilgisi bulunmalıdır. Sözleşmeyi çekilmez hale getiren davranışları önceden tespit etmek ve kesin bir sınır koymak zor olduğundan haklı neden konusunu bir kıstasa bağlamak mümkün değildir.<sup>95</sup>

### **2.3.2. Haklı Sebep ve Fesih Hakkı Kavramı**

Hizmet sözleşmesinden doğan sürekli ve karşılıklı borç ilişkisinin uzun ve uyum içinde sürmesi ideal olsa da hep aynı şekilde devam etmesi beklenemez. İlişki sırasında tarafları birbirine katlanamaz hale getiren bazı olaylar meydana gelebilir. Taraflar arasındaki karşılıklı güvene dayalı kişisel ve yoğun ilişki sarsılabilir. Bu olayların artması ile de durum çekilmez bir hal alabilir. Böyle bir ilişkinin devamını

---

<sup>93</sup> IŞIKLAR, Celal, “Türk İş Hukukunda İşverenin Hizmet Sözleşmesini Haklı Nedenle Fesih Hakkı”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1996, s.10

<sup>94</sup> IŞIKLAR, s.10.

<sup>95</sup> IŞIKLAR, s.10.

beklemek sona ermesinden doğacak olumsuzluklardan daha kötü sonuçlar doğurabilir. Sözleşmenin sona erdirilmesini gerektirecek haklı bir nedenin ortaya çıktığı akdi ilişkinin böyle zayıf bir noktasında taraflara hizmet sözleşmesinden tek taraflı olarak kurtulabilme imkanı tanınmalıdır. Sözleşme süresi belirli olsun olmasın, olaya ister işçi ister işveren sebebiyet versin haklı nedenin varlığı halinde kanun koyucunun tanıdığı kurtulabilme imkanı haklı nedenle fesih hakkıdır.

İşçi bakımından İK'nun 24.maddesinde, işveren bakımından da 25. maddede bazı olayların ortaya çıkması halinde hizmet sözleşmesinin belirli süreli ise süre bitiminden önce, belirsiz süreli ise her zaman bildirim süresi beklemeden feshedilebileceği hükme bağlanmıştır. Haklı nedenle fesih (süresiz fesih bildirim), belirli veya belirsiz süreli hizmet sözleşmesinin, bir haklı nedene dayanılarak, karşı tarafa ulaştırılması gerekli tek yanlı irade açıklamasıyla derhal sona erdirilmesidir.<sup>96</sup>

İşçi ve işverene haklı nedenle fesih hakkı tanınmasının amacı, kendileri için objektif ahlak ve iyiniyet kuralları açısından akdi ilişkiye devam etmeye zorlanmayacak hale gelmiş olan tarafa, bu ilişkiden kurtulabilme imkanı tanınmasıdır. İK'nun 24. ve 25. maddelerinde düzenlenen haklı nedenle fesih hakkı da bu amaca hizmet etmektedir. Kanunda düzenlenen nedenler gerçekleştiğinde taraflardan biri hizmet sözleşmesini derhal ve tek taraflı irade açıklamasıyla sona erdirebilir. Sözleşmenin sona ermesi gibi önemli sonuçlar meydana getiren haklı nedenin ne olduğu önceden bilinmesi gereklidir. Bunun için, iş mevzuatında hangi hallerin haklı neden sayılacağı da belirtilmiştir.

Belirsiz süreli hizmet sözleşmelerinde bir haklı nedenin varlığı halinde haklı nedenle fesih yanında evleviyetle sözleşme feshi ihbar edilebilir. Ancak, kıdem tazminatı ödenmesi, sözleşmenin derhal sona ermesi gibi sebeplerle sözleşmenin haklı nedenle feshedilmesinin daha yararlı olacağı açıktır.

---

<sup>96</sup> IŞIKLAR, s.11.

### **2.3.3. Haklı Sebep ile Fesih Hakkının Hukuki Dayanağı**

Haklı sebep ile (bildirimsiz) fesih hakkı, dürüstlük kuralları gereği iş ilişkisini sürdürmesi kendisinden beklenemeyecek tarafa belirli veya belirsiz süreli iş akdini derhal feshetme yetkisi veren bir bozucu yenilik doğuran haktır. Sürekli borç ilişkileri yaratan iş akdinde ortaya çıkan bir durum nedeniyle bu ilişkiye devam, taraflardan biri için katlanılmaz hale gelmişse haklı sebep ile fesih hakkı ortaya çıkar. Akdi ilişkiye devamın katlanılmaz hale gelip gelmediğinin ölçütünü ise objektif iyi niyet yani dürüstlük kuralları oluşturur.

Haklı nedenle fesih hakkının belirttiğimiz hukuki dayanağı BK'nun 344. maddesinde ifadesini bulmuştur.<sup>97</sup> İş Kanunu'nda ise bildirimsiz fesih hakkının hukuki temeli belirtilmemiş ancak taraflara sebep ile fesih hakkını tanıyan haller İş Kanunu'nun 24. ve 25. maddelerinde "sağlık sebepleri", "ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri" ile "zorlayıcı sebepler" bentleri altında sayılmıştır.

### **2.3.4. Haklı Sebep ile Fesih Hakkının Kullanılması**

#### **2.3.4.1. Haklı Sebep ile Fesih Bildiriminin Özellikleri**

Haklı sebep ile fesih hakkı da, bildirimli fesih hakkı gibi bozucu yenilik doğuran bir hak olup, bu hakların daha önce belirtilen tüm özelliklerini taşır. Haklı sebep ile fesih karşı tarafın kabulüne gerek olmaksızın tek taraflı irade beyanı ile iş akdini sona erdirir.<sup>98</sup> Bu irade beyanı karşı tarafa ulaştığı, onun hukuki alanına girdiği andan itibaren hukuki sonuç doğurur. Aşağıda belirtilecek olan haklı fesih nedenlerinden birinin doğumu ile iş akdi kendiliğinden sona ermez. Bunun için sözleşmeyi fesih iradesinin belirgin bir biçimde ortaya konulmuş olması veya bu yöndeki iradeyi açığa vuran bir davranışın bulunması gerekir. Öte yandan, lehine bildirimsiz fesih hakkı doğurmuş olan taraf bu hakkı kullanıp kullanmamakta tamamen serbesttir. İş Kanunu'nun 24. ve 25. maddelerinin 1.fıkralarında yer alan

---

<sup>97</sup> SÜZEK, s.470.

<sup>98</sup> SÜZEK, s.470.

işçi ve işverenin bu maddelerde yazılı hallerde dilerlerse iş akdini feshedebileceklerine ilişkin ifade, bu hususu açıklığa kavuşturmuştur.

Bildirimsiz fesih hakkını kullanacak taraf mutlaka bir haklı nedene dayanmak zorundadır. Bununla beraber bu hak kullanılırken fesih nedeninin bildirilmesi zorunlu değildir. Ancak uyuşmazlık halinde iş akdini fesheden taraf fesih nedenini açıklamak ve fesih anında haklı bir nedenin varlığını ispat etmekle yükümlüdür. Sözleşmeyi fesheden taraf ister fesih anında ister sonradan karşı tarafa fesih nedenini bildirmişse artık bu nedenle bağlıdır, daha sonra iş akdini başka bir nedenle feshettiğini iddia edemez. Ancak, haklı sebeple fesih hakkını kullanan taraf birden çok fesih nedeni gösterebilir. Bildirimsiz feshe dayanak yapılan nedenlerden birinin gerçekleşmiş olması haklı nedenle feshin hükümlerini doğurması için yeterlidir.<sup>99</sup>

#### **2.3.4.2. İş Akdini Fesheden Tarafın Belirlenmesi**

Hukuk sistemimizde feshin işçi veya işveren tarafından yapılmasına bağlanan hukuki sonuçlar farklı olduğundan fesih bildirimimin kimin tarafından gerçekleştirildiğinin belirlenmesi önem taşır. Bunun gibi, iş akdi her iki tarafça feshedilmişse ilk önce kimin tarafından feshedildiğinin ortaya konulması zorunludur. O halde, iş akdinin kimin tarafından feshedildiği belirlendikten sonra, sözleşmeyi sona erdiren bozucu yenilik doğuran hak onun tarafından kullanılmış sayılacak ve buna bağlanan hukuki sonuçlar doğacaktır.

Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun bir kararına göre, ücret zammını yetersiz bulan işçinin bu ücretle çalışamayacağını ve işten ayrılmak zorunda kalacağını işverene bildirmesi ve bu durumun işverence tutulan tutanak ve tutanakta imzası bulunan tanıkların beyanlarıyla saptanması halinde iş akdi işçi tarafından feshedilmiş sayılır. Ne var ki, iş akdinin feshedildiği sonucuna varabilmek için sözleşmeyi feshettiği iddia edilen tarafta fesih iradesinin bulunması gerekir. Yukarıda da belirtildiği gibi taraflardan birinin davranışı sözleşmeyi sona erdirmek yönündeki iradesini belirgin bir biçimde ortaya koymakta ise fesih yapılmış sayılır. İşverenle

---

<sup>99</sup> SÜZEK, s.471.

görüşmesi esnasında işçinin ücretinin yetersizliği nedeniyle işten ayrılmak zorunda kalacağını söylemesi ücretini arttırmaya yönelik bir ifade olup, feshe ilişkin belirgin bir irade beyanı olarak değerlendirilemez. Görüşmenin ve pazarlığın seyri içinde oluşabilecek bir heyecan sonucunda kişinin kendi kasdını aşan bir cümleyi sarf etmesi gerçek bir fesih iradesi olarak kabul edilmemelidir. Kaldı ki olayda işçi görüşmeden sonra çalışma yerine dönmüş, işyerinden ayrılmamış, yanlış anlaşıldığını, istifa etmediğini sözlü olarak ve noter aracılığıyla işverene bildirmiş, avukatları ile birlikte işyerine gelmişse de işverence kabul edilmemiştir. Bu olgular işçide bir fesih iradesinin bulunmadığını buna karşılık iş akdini onu işe kabul etmeyen işveren tarafından feshedildiğini göstermektedir. İş akdi işveren tarafından feshedildiğine göre yüksek mahkemenin kararına karşın işçiye ihbar ve kıdem tazminatının ödenmesi gerekir.<sup>100</sup>

Buna karşılık, belirtilen durumun aksine işçinin davranışından işyerindeki işini koruma niyetinin varlığı çıkarılmıyor, işyerini terk ettiği sonucuna varılıyorsa iş akdinin işçi tarafından feshedildiğini kabul etmek gerekir. Nitekim Yargıtay'ın bir kararına göre "Davacının bir grup arkadaşı ile birlikte ücret zammını yeterli bulmayarak önce işverene yazılı başvuruda buldukları, daha sonra 5.2.1996 günü mesaiye geldikleri halde işbaşı yapmadıkları... ve işyerini terk ettikleri, bilahare işverenin davetine rağmen iki işçi dışında davacının da içinde bulunduğu bir grup işçinin gelip işbaşı yapmadığı anlaşılmıştır. Olayların gelişiminden farklı bir neden bulunmadığı halde davacının mesai başlangıcında işbaşı yapmadığı, uyarılara rağmen çalışmayıp işyerini terk ettiği, bu suretle hizmet akdinin davacı tarafından sona erdirildiğinden davacının ihbar ve kıdem tazminatı isteklerinin reddi gerektiği sonucuna varılmıştır".<sup>101</sup>

Öte yandan daha önce anlatıldığı gibi Yargıtay kararlarına da konu olan işverenin işçilerini ücretsiz izne çıkarması halinde, olayın özelliğine göre aslında bu görüntü altında işveren gerçekte fesih iradesini gizlemiş ise, işçiler bir süre bekledikten sonra başka işe girmiş bulunsalar da feshin işçiler tarafından değil de

---

<sup>100</sup> SÜZEK, s.472.

<sup>101</sup> SÜZEK, s.472.

işverence yapılmış olduğu kabul edilmelidir. İşveren tek taraflı olarak çalışma koşullarını aleyhe değiştirerek işçiyi başka bir işyerine naklettiği ve işçinin de bunu kabul etmeyerek eski işyerinde çalışmaya devam etmek istediği hallerde Yargıtay isabetsiz olarak bu yönde iradesinin bulunmamasına karşın, iş akdinin işçi tarafından feshedildiği sonucuna varmaktadır.<sup>102</sup>

### **2.3.5. İşveren Açısından Haklı Sebep Fesih Nedenleri**

Bildirimsiz fesih hakkının doğumu haklı bir fesih nedeninin varlığını gerektirir. Hukukta haklı fesih nedenleri İK’nda gösterilmiştir. Gerçekten işçi veya işveren kendi yönlerinden İK’nun 24. ve 25. maddelerinde sayılan nedenlerden birine dayanarak dilerlerse belirsiz süreli iş akdini bildirim önelerini beklemezsiniz, belirli süreli iş akdini ise sürenin bitiminden önce derhal feshedebilir. İK’nda hem işçi hem de işveren açısından haklı nedenler aşağıdaki gibi üç grupta toplanmıştır.

İşveren açısından akdi ilişkiyle devam etmeyi çekilmez hale getirecek bir nedenin ortaya çıkması durumunda, hizmet sözleşmesi, sürenin dolması beklenilmeden veya ihbar önelerine uyulmadan derhal sona erdirilebilir. İK’nun 25. maddesinde işverene hizmet sözleşmesini sona erdirebilme hakkı tanıyan nedenleri 24. maddeye paralel bir şekilde düzenleyerek, üç grupta toplamıştır. Yine her bir grupta önemli görülen somut olaylar ayrı ayrı belirtilmiş, “ve benzerleri” gibi ifadeler kullanılarak da sınırlandırmadan kaçınılmıştır.<sup>103</sup>

#### **2.3.5.1. Sağlık Nedenleri**

İK’nun 25.maddesinin 1.bendinde işçinin hastalanması, sakatlığa uğraması hallerinde işveren lehine bildirimsiz fesih hakkı öngörülmüştür. Bu bentte hastalığın ve sakatlığın işçinin kusuruna dayanıp dayanmamasına göre farklı düzenlemeler getirilmiş, ayrıca işçinin bulaşıcı bir hastalığa tutulması ile kadın işçinin gebeliği halinde işverenin fesih hakkı tümüyle bağlanmıştır. İK 25/1’de düzenlenen hastalık

---

<sup>102</sup> SÜZEK, s.472.

<sup>103</sup> IŞIKLAR, s.22.



ve sakatlanma hallerinde işçinin kusuru işverene karşı değil, kendisine daha doğru bir deyimle *kendi sağlığına karşı* durumunu ortaya koymakta, kendisinin çalışmasını engelleyen bir durum yaratması ile ilgili bulunmaktadır.<sup>104</sup>

### 2.3.5.2. Ahlak ve İyiniyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri

İK'nun 25.maddesinin 2.bendine göre işçinin ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan davranışları bildirimsiz fesih nedenidir. Hangi hallerin bu nitelikte olduğu anılan bentte sayılmış ancak bu konuda bir sınırlamaya gidilmemiş ve bendin başlığında *benzeri hallerin* de haklı fesih nedeni sayılacağı belirtilmiştir. O halde, 25/2'de sayılan hallere benzer işçi davranışları da işverene haklı nedenle derhal fesih yetkisi verir. İK'nun bu açık ve özel düzenlemesi karşısında, işverenin fesih yetkisini geniş yorumlamaya elverişli nitelikteki BK'nun 344.maddesinin uygulanması söz konusu değildir. Bu nedenle, İK 25/2'de sayılan ve benzeri haller dışında kalan işçinin bu davranışı BK 344'e dayanılarak haklı fesih nedeni sayılmaz. Yargıtay bir kararında, işyerinde meydana gelen gönül ilişkisini İK 25/2'de sayılan hallerin benzeri bir neden saymamış ve iş akdinin işverence haksız feshedildiği sonucuna varmıştır.<sup>105</sup>

### 2.3.5.3. Zorlayıcı Nedenler

İK 25/3'e göre, işçiye bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan bir zorlayıcı nedenin (mücbir sebebin) ortaya çıkması halinde, işveren bir haftalık süre geçtikten sonra iş akdini bildirimsiz feshedebilir. Bu hükmün düzenlediği zorlayıcı neden işyerinde değil, işçinin çevresinde meydana gelmekte ve bunun sonucunda işçi kusuru olmaksızın geçici ifa imkansızlığı nedeniyle iş görme borcunu yerine getirememekte ve iş akdi askıya alınmaktadır. Örneğin, sel, kar ve deprem gibi doğal olaylarla ulaşımın kesilmesi, salgın hastalık nedeniyle bölgenin dışına çıkışın yasaklanması İK 25/3 anlamında zorlayıcı neden sayılır.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> SÜZEK, s.474.

<sup>105</sup> SÜZEK, s.478.

<sup>106</sup> SÜZEK, s.490.

O halde işyerinde meydana gelen ve bir haftadan fazla süre ile işin durmasını gerektiren bir zorlayıcı nedene dayanarak işveren iş akdini haklı nedenle feshedemez. Bu durumda bildirimlessiz fesih hakkı işçiyeye ait olur. Nitekim Yargıtay Hukuk Genel Kurulu da bu görüşü dile getirmiştir. “Zorlayıcı sebeplerden 25.maddedeki işçiyeye ilişkin olup bildirimlessiz fesih yetkisi işverene, 16.maddedeki işyerine ilişkin olup, fesih yetkisi işçiyeye aittir. O halde, ilişkiye ilişkin zorlayıcı sebep halinde işçi, işyerine ilişkin zorlayıcı sebep halinde de işveren bildirimlessiz fesih yetkisi kullanamaz”.<sup>107</sup>

İK 25/3 gereğince, işverenin haklı nedenle fesih hakkının doğumu için sadece bir zorlayıcı nedenin varlığı yeterli olmayıp, bu nedene dayanan devamsızlığın ayrıca, işçiyeye bir haftadan fazla süreli ile çalışmaktan alıkoymasını gerekir. Başka bir deyimle, ancak bir haftalık fazla süre dolduktan sonra haklı nedenle fesih hakkı doğmuş olur. İşveren İK'nun 34.maddesine göre beklenmesi gereken bir haftalık süre içinde işçiyeye her gün için yarım ücret ödemek zorundadır. Bir haftalık süre içinde iş akdi askıda bulunduğu gibi, işverence fesih hakkını kullanılmazsa bu süreden sonra da ücret ödenmesi söz konusu olmaksızın sözleşme askıda kalmaya devam eder. Zorlayıcı neden devam ettiği sürece işveren derhal fesih hakkını muhafaza eder. Zorlayıcı nedenin ortadan kalkması halinde ise işçi eskisi gibi işyerinde çalışmak, işveren de işçiyeye çalıştırmak zorundadır.<sup>108</sup>

Yargıtay istikrar kazanmış içtihadıyla işçinin işyeri dışında işlediği bir suçtan dolayı tutuklanması üzerine işe devam edememesini de İK'nun 25.maddesinin 2.bendinin f fıkrası uyarınca bir özürsüz devamsızlık değil, buna karşılık İK 25/3 anlamında zorlayıcı neden saymakta, bu durumda işçinin kıdem tazminatı alabileceğini ancak ihbar tazminatı alamayacağını hükme bağlamaktadır. Ayrıca, iş akdi İK'nun 25.maddesinin 2.bendinde sayılan nedenlerden birine dayanılarak feshedilirse işçi kıdem tazminatına hak kazanmıştır. Buna karşılık 25/3 uyarınca zorlayıcı nedenle yapılan fesihler kıdem tazminatına hak kazandırır. Öte yandan,

---

<sup>107</sup> SÜZEK, s.490.

<sup>108</sup> SÜZEK, s.490.

işverence yapılan fesih hakkı nedene dayandığından işçiye ihbar tazminatı ödenmez.<sup>109</sup>

### 2.3.6. Haklı Sebep Fesih Hukuki Sonuçları

İşçi veya işveren tarafından İK'nun 24. ve 25.maddesi uyarınca iş akdi haklı sebeple feshedildiğinde, bir bozucu yenilik doğuran hak olan bu fesih işlemi ile iş akdi sona ermiş olur. Tarafların bu sözleşmeden doğan bütün hak ve borçları son bulur. İş akdinin sona ermesinde, işçinin ücreti ile yasadan ve sözleşmeden doğan para ve parayla ölçülmesi mümkün tüm menfaatlerinin tam olarak ödenmesi zorunludur.

İK 24/2 ve İK 25/2 uyarınca, iş akdini süresi içinde haklı nedenle fesheden taraf, bu davranış sonucu bir zarara uğramışsa karşı taraftan genel hükümlere göre bir tazminat talep edebilir (İK 26/2). Bu tazminat sadece maddi zarar için değil manevi zarar için de istenebilir. Ancak İK 24/2 ve 25/2 dışında kalan sağlık nedenleri ve zorlayıcı nedenlerle sözleşmenin feshedilmesi halinde karşı taraftan bu tazminatın istenmesi söz konusu değildir. İK'nun 24. ve 25. maddelerine dayanarak iş akdini haklı sebeple fesheden taraf karşı taraftan ihbar tazminatı talep edemez. Çünkü, ihbar tazminatını kendisi sözleşmeyi fesheden taraf değil, İK 17'de yer alan bildirim önellerine uyulmaksızın kendisine karşı iş akdi feshedilen taraf isteyebilir. Ancak kuşkusuz sözleşmenin İK 24/2 ve 25/2 gereğince feshedildiği hallerde fesheden taraf için bir zarar söz konusu ise, İK 26/2 uyarınca duruma göre ihbar tazminatı tutarını da aşabilen bir tazminata hükmedilmesine engel yoktur. Buna karşılık, iş akdinin İK 24'ya göre işçi ya da İK 25/2 dışında İK 25/1 veya İK 25/3 uyarınca işveren tarafından feshedilmesi halinde işyerinde bir yıldan fazla çalışmış olan işçi kıdem tazminatına hak kazanır.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> SÜZEK, s.491.

<sup>110</sup> SÜZEK, s.491.

## 2.4. GEÇERLİ SEBEPLE FESİH

### 2.4.1. Geçerli Sebeple Fesih Kavramı

İş güvencesinin en önemli unsurlarından birisi, keyfi işten çıkarmaları önlemektir. Bu sonuç ise, ancak işverenin fesih bildiriminde geçerli ya da haklı bir nedene dayanması ve bu nedenin yargı tarafından denetimi ile elde edilebilir. İK'nda, belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işverenin bir neden göstermesi ve bu nedenin hukuka uygunluğunun aranması koşulu kabul edilmiştir. Benzer şekilde 158 sayılı ILO sözleşmesi ve iş güvencesi konusunda pozitif düzenleme içeren diğer hukuk sistemlerinde de, işverenin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih hakkını kullanabilmesi, geçerli nedenlere bağlı kılınmıştır.

Gerçekten iş güvencesinin temel esaslarından birisi, işveren tarafından belirsiz süreli iş sözleşmelerinin bildirim süresine göre feshinde, geçerli nedenlere dayanılacağına öngörülmesi ve bu nedenlerin yargı denetimine tabi tutulmasıdır. Ancak bildirimli fesih için geçerli nedenleri ayrıntılı ve somut olaylara yönelik şekilde düzenlemek ne isabetli ne de mümkündür. Bazı ülkelerde görüldüğü üzere geçerli nedenlere mümkün olduğu ölçüde açıklık kazandırılırken, yine de geçerli nedenlerin aranılan şartlara uygun olup olmadığının tespiti kanunların uygulanmasından sorumlu mercilere, yani esas olarak yargı mercilerine bırakılması gerekmektedir.<sup>111</sup>

“Geçerli sebep”, bildirimsiz (derhal) fesih için belirtilen haklı sebepler kadar ağırlıklı ve önemli olmayan; ancak yine de işyerinde işin görülmesini ciddi biçimde olumsuz etkileyen sebep olarak tanımlanabilir.<sup>112</sup> Geçerli sebeple yapılacak fesih, işçinin iş görme borcunu kendisinden kaynaklanan veya işyerinden kaynaklanan sebeplerle ciddi bir biçimde olumsuz etkileyen ve iş görme borcunu gerektiği şekilde

---

<sup>111</sup> EKONOMİ, Münir, “Türkiye’de İşçinin Feshe Karşı Korunması Bakımından 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Yeni Model Arayışı”, Almanya’da ve Türkiye’de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri, Alkım Yayınları, İstanbul, 1997, s.95

<sup>112</sup> TAŞKENT, Savaş, İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 2003, s.64.

yerine getirmesine olanak vermeyen sebeplerden kaynaklanacaktır. Sonuçta, iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli sebeplere dayandığını kabul etmek gerekecektir.

İş güvencesini sağlamış bulunan bazı hukuk sistemleri hem haklı hem de geçerli fesih sebeplerini kanunlarında belirtmiş bulunmaktadırlar. İş sözleşmesini çekilemez hale getiren sağlık sebepleri, ahlak ve iyiniyete aykırı haller ve işyerinde işin yapılmasını zorlayıcı deprem, afet gibi haller doktrinde haklı sebep olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan işçinin, fesih hakkının kötüye kullanıldığı iddiasına karşılık işveren, feshin işyerinin ekonomik ve teknik gereklerine veya işçinin davranışından doğan nedenleri geçerli fesih bildirimini olarak ileri sürebilmektedir. Geçerli sebepler, haklı sebepler gibi iş sözleşmesinin derhal feshine yol açacak ağırlıkta bulunmamakta, ancak belirsiz süreli iş sözleşmesinin bildirimli feshine karşı ileri sürülen hakkın kötüye kullanılması iddialarını bertaraf etmektedir. Geçerli sebep kavramı Yargıtayca da benimsenmiş ve bu kavramın haklı nedenden farklı olduğu açıkça ifade edilmiştir.<sup>113</sup>

Türk Hukukunda, “otuz veya daha fazla sayıda işçi” çalıştıran işyeri işverenlerine belirsiz süreli iş sözleşmelerinin bildirimli feshinde getirilen geçerli bir sebep; Alman Hukukunda “sosyal bakımdan haklı bir sebep”; Fransız Hukukunda “gerçek ve ciddi bir sebep” ve İtalyan Hukukunda “haklı veya belirli ve geçerli bir sebep” olarak ifade edilmiştir.<sup>114</sup>

Genel olarak iş sözleşmesinin sona erdirilmesini geçerli gösteren nedenleri “işçinin yeterliliği veya davranışından kaynaklanan nedenler” ve “işletmenin, işyerinin veya işin gerekleri ile ilgili nedenler” olarak sınıflandırmak mümkündür.

---

<sup>113</sup> SÜZEK, Sarper, İş Akdini Fesih Hakkının Kötüye Kullanılması, Kazancı Yayınları, Ankara, 1976, s.110.

<sup>114</sup> DEMİR, Fevzi, Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması, 2.baskı, İzmir, 2002, s.106.

Buna göre “işçinin yeterliliği veya davranışı” gibi işçinin kişiliğinden kaynaklanan nedenler kural olarak işçinin özellikleri ve yeterliliğine ilişkin ve kusurun bulunmasının aranmadığı nedenlerdir. İş ifada yetersizlik, verim düşüklüğü, hastalık, alkol ve uyuşturucu madde bağımlılığı gibi nedenler ise işçinin kişiliğinden kaynaklanan fesih nedenlerini oluşturur. İşçinin davranışından kaynaklanan nedenler de genel olarak iş sözleşmesinden doğan borca aykırılık hallerini ifade eder ve işçinin kusuruna dayanır. Bu bağlamda çoğu kez haklı fesih nedenleri ile paralellik gösterirler. Çoğu hukuk sisteminde borca aykırılığın ağırlığı, bu bağlamda işçinin davranışı karşısında, işverenden fesih bildirim süreleri sırasında sözleşmeyle bağlı kalmasının beklenip beklenmeyeceği, somut davranışın bildirimli ya da haklı fesih nedeni olarak nitelendirilmesinde ölçüt olarak kullanılır. “İşçinin davranışları” tabiri ile, haklı neden teşkil etmesi gerekmeyen; sadece bildirimli feshi mümkün kılan davranışların anlatılmak istendiği gözden kaçırılmamalıdır.<sup>115</sup>

İşçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde geçerli sebepler olarak feshe neden olabilirler. İşçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışı, toplumsal ve etik açıdan onaylanmayacak bir tutumu işyerindeki üretim ve iş ilişkisi sürecine herhangi bir olumsuz etki yapmıyorsa geçerli bir sebep sayılamaz. Öte yandan “işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan nedenlerle” yapılan fesih, çalışan işçi sayısını azalan personel ihtiyacına uydurmaya hizmet eder. Bu nedenler ya işyerinde gerçekleştirilen bir organizasyon değişikliği, rasyonelleşme, üretim değişikliği veya işyerinin iş kapasitesinin azalması gibi esas itibarıyla ekonomik veya yapısal temelli bir işletme kararına dayanan nedenlerdir. Geçerli sebeplerle fesih işlemine yol açabilecek önemli işyeri gereklerinin bulunması hali işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanabileceği gibi, işçi ile bağlantısı olmaksızın da ortaya çıkabilir. Şöyle ki; işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler işyerinin dışından veya içinden kaynaklanan sebepler olarak iki yönde değerlendirilebilir. İşyeri dışından kaynaklanan sebepler ekonomik kriz, durgunluk

---

<sup>115</sup> SOYER, Polat, “158 Sayılı ILO Sözleşmesi Çerçevesinde Yapılması Gerekenler”, İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması, 1.Baskı, İstanbul Barosu Yayını, İstanbul, 2002, s.281.

gibi işyerinde işin sürdürülmesini olanaksız hale getirebilir. İşyeri içinden kaynaklanan sebepler de esnek çalışma biçimlerinin uygulanmasına geçilmesi, işletmenin küçülmeye gitmesi gibi nedenler olabilir.<sup>116</sup>

Türk Hukukunda “geçerli bir sebep belirtme zorunluluğu”, DİK ile BK’na tabi işyerlerinde çalışan gemi adamları ve işçiler için söz konusu olmadığı gibi, İK ve BİK’na tabi olmakla birlikte, işyerlerinde sadece “otuz veya daha fazla sayıda işçi” çalıştıran işverenler için öngörülmüştür (İK, m. 18/1; BİK, m. 6/son). Otuzdan az işçi çalıştıran işyeri işverenleri için böyle bir sebep belirtme zorunluluğu bulunmamaktadır. Belirtelim ki, otuz işçi ölçütünde hem belirsiz süreli hem de belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışanların dikkate alınması gerekmektedir. Hatta işçi, part-time (kısmi süreli) çalışsa dahi işçi sayısının tespitinde gözönünde tutulacaktır. Çünkü part-time çalışsalar da bunlar aynı işverenin işçisidirler. Buna karşılık gerçek anlamda geçici işçiler, örneğin hastalığı sebebiyle işe gelemeyen veya yıllık ücretli iznini kullanan işçi yerine çalıştırılan işçiler, işçi sayısının tespitinde dikkate alınmayacaktır.<sup>117</sup> Ödünç işçilerin ise, otuz işçi ölçütüne dahil edilmemeleri gerekir. Çünkü, bu ilişkide bu kişiler ödünç alanın değil, ödünç verenin işçileri sayıldığından o işyerinde çalışan otuz işçi ölçütüne dahil edilmemeleri gerekir. Fakat bağlı oldukları işveren bakımından sözkonusu işçi ölçütüne dahildirler.<sup>118</sup> Bununla birlikte işverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenecektir (İK, m.18/4)

Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyeri işverenleri, bu sebep belirtme zorunluluğunu “en az altı ay kıdemi” olan ve “belirsiz süreli iş sözleşmesiyle” çalışan işçilerini işten çıkarırken yerine getirmek durumundadırlar. İşveren “altı aydan az kıdemi olan işçileri” “herhangi bir sebep belirtmeksizin” işten çıkarabileceği gibi,

---

<sup>116</sup> SOYER, s.280.

<sup>117</sup> EKONOMİ, Münir, “Hizmet Akdinin Feshi ve İş Güvencesi”, Çimento İşveren Dergisi, S.2, C.17, 2003, s.4, [www.cmis.org.tr](http://www.cmis.org.tr), (12 Temmuz 2007)

<sup>118</sup> TUNCAY, Can, “İş Güvencesi Yasası Neler Getiriyor”, Çimento İşveren Dergisi, S.1, C.17, 2003, s.8, [www.cmis.org.tr](http://www.cmis.org.tr), (12 Temmuz 2007)

“belirli süreli iş sözleşmeleri” süre sonunda kendiliğinden sona erdiğinden, burada da herhangi bir sebep göstermek zorunda değildir.<sup>119</sup>

Altı aylık kıdem hususunda da, işçinin altı aylık kıdemini, aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen sürelerinin birleştirilerek hesap edileceği öngörülmektedir (İK, m. 18/4). Ancak burada da çeşitli durumlar sözkonusu olabilir. İşçi bir ay deneme süresi geçtikten sonra beş buçuk ay çalışmış veya üç aylık belirli sözleşme ile çalıştıktan sonra, sözleşme belirsiz süreli olarak düzenlenmiş ya da bu arada kısa bir süre hastalanmış olabilir. Böyle bir olgu karşısında, altı aylık sürenin hesabında fiilen çalışılan süreye değil, iş ilişkisinin devamına bakmak yerinde görülmelidir.<sup>120</sup>

Kanun, altı aydan az kıdemi olan belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçilere, kıdemi ne olursa olsun “işletmenin bütününe sevk ve idareye yetkili” olan belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışan “işveren vekilleri” (genel müdür vb.) ve yardımcıları” ile “işletmenin bütününe sevk ve idareye yetkili olan işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekillerini” de ilave etmiştir. İşverenler bunlarla yaptıkları belirsiz süreli iş sözleşmelerinin fesih bildirimlerinde de “geçerli bir sebep” belirtme zorunda değildirler (İK, m. 18/son; BİK, m. 6/son). İşveren vekillerinin iş güvencesi hükümleri açısından istisnalar arasında olması, işveren adına hareket ederek geniş temsil yetkisine sahip olmaları ve onun menfaatlerini koruma görevini üstlenmelerinden kaynaklanmaktadır.

#### **2.4.1.1. Geçerli Sebebi Oluşturan Nedenler**

İK’na göre geçerli sebeplerin “işçinin yeterliliği veya davranışları” ile “işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden” kaynaklanan sebepler olması gerekmektedir. (İK, m. 18/1; BİK, m. 6/son). Madde 18 uyarınca, bildirimli feshin geçerli kabul edilebilmesi için işverenin, diğer bazı sebepler yanında işçinin davranışından kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorunda olması hükme

---

<sup>119</sup> DEMİR, s.105.

<sup>120</sup> TAŞKENT, s.66.



bağlandığından, işçinin herhangi bir davranışının, iş sözleşmesinin feshi durumunda işveren açısından “geçerli sebep” mi yoksa “haklı sebep” mi kabul edileceği tartışma konusu haline gelmiştir. Sonuçları çok farklı bu iki ihtimali kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Ancak, işverenin iş sözleşmesini haklı sebeple feshini düzenleyen maddeleri sayısız yargı kararına konu olduğundan bu konuda bir çerçeve çizilebilmiştir. Oysa fesih bildirim sebeplerinin tartışılmasına Yargıtay kararlarında çok ender rastlanmaktadır. Türk Hukuk doktrinde de genel olarak fesih bildirim sebeplerinin tartışılmasına inilmemiştir.<sup>121</sup>

Buna karşın işverence yapılan bildirimli fesihlerde bu ölçütler, İş Kanununda sayılan (İK, m. 25) ancak haklı neden derecesine ulaşmayan ve o ölçüde ağır olmayan fakat bildirimli feshi geçerli kılan nedenler olarak İş Hukuku öğretisi ve yargı kararları tarafından geliştirilecek ve açıklığa kavuşturulacaktır.<sup>122</sup>

Kanunun gerekçesinde de bazı geçerli sebep oluşturan örnekler gösterilmiştir. İK madde 18’in gerekçesine göre, işçinin ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışması; beklenen performansın gösterilememesi; işe yoğunlaşmasının giderek azalması; işe yatkın olmaması; öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği; işçinin sık sık hastalanması; işçinin çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalığa yakalanması; işçinin işe uyum sağlayamaması; uyum yetersizliği; işçinin işyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olması gibi nedenler işçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebepleri oluşturmaktadır. İşçinin işverene zarar vermesi ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratması; işyerinde rahatsız yaratacak biçimde çalışması; işyerinde herkesten borç istemeyi alışkanlık haline getirmesi; işçinin arkadaşlarını işverene karşı kışkırtması; işçinin işini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmesi; işçinin işyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir biçimde diğer kişilerle ilişkilere girmesi; işçinin işin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapması; sık sık işe geç gelmesi ve işini

---

<sup>121</sup> ODAMAN, Serkan, “Fransuz Hukuku’nda ve Türk Hukuku’nda İşçinin Davranışları Açısından Geçerli Sebep-Haklı Sebep Ayrımı”, Çimento İşveren Dergisi, S.3, C.17, 2003, s.21, [www.cmis.org.tr](http://www.cmis.org.tr), (12 Temmuz 2007).

<sup>122</sup> SÜZEK, İş Hukuku, s.610.

aksatarak işyerinde dolaşması; işyerinde sık sık amirlerle veya işçilerle tartışmaya girmesi ve ciddi geçimsizlik gibi nedenler de işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlerdir. İK 18. maddenin gerekçesinde, işçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebeplerin, ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde geçerli sebepler olarak feshe neden olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca işçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışı, toplumsal ve etik açıdan onaylanmayacak bir tutumu işyerindeki üretim ve iş ilişkisi sürecine herhangi bir olumsuz etki yapmıyorsa geçerli sebep sayılamayacaktır.

İşyeri gereklerinden kaynaklanan geçerli fesih nedenleri ise işyeri içi nedenlerden (yeni teknoloji veya yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması, bazı bölümlerin kapanması, bazı iş türlerinin kaldırılması gibi) kaynaklanabileceği gibi, işyeri dışı nedenlerden de (talep ve sipariş azalması, enerji sıkıntısı, ülkede yaşanan ekonomik kriz, piyasada genel durgunluk, hammadde veya enerji sıkıntısı, dış pazar kaybı gibi işin yürütümünü imkansızlaştıran veya zorlaştıran nedenlerden) kaynaklanabilir.<sup>123</sup> Hemen ekleyelim ki işyeri dışı ve içi sebeplerin soyut olarak açıklanması yeterli değildir. Örneğin ülkede yaşanan ekonomik kriz işvereni bireysel veya toplu işçi çıkarmaya götürüyorsa, bunun için iş sözleşmelerinin feshini gerekli kıldığı somut şekilde belirtilmelidir. Başka bir örnek, işyerinde bütün olarak veya bazı bölümlerde işçi sayısının azaltılmasını gerektiren bir durum varsa, bu gereklilik somut şekilde açıklanmalıdır. İşveren işyerinde uzun süreden beri yoğun şekilde fazla çalışma uygularken, işçi sayısında azaltma gereğinden söz edilmesi, geçerli bir sebep sayılması mümkün değildir. Önce fazla çalışmanın uygulanmasından vazgeçilmeli, bunun da olumlu sonuca gidilemiyorsa, işçi sayısında bir azaltılmanın planlanması düşünülmelidir.<sup>124</sup>

İşverenin, işyeri gereklerinden kaynaklanan nedenlerle fesih yoluna başvururken, feshe en son çare (ultima - ratio) olarak bakması gerekmektedir. Alman Hukukunda, mahkeme kararlarıyla Feshe Karşı Koruma Kanunu hükümlerinden hareketle çıkarılan “ultima – ratio ilkesi”ne göre, fesih, daha kötü iş koşulları da olsa,

---

<sup>123</sup> TUNCAY, s.6.

<sup>124</sup> EKONOMİ, s.14.

başka bir biçimde istihdam olanağı yoksa, en son çare olarak dikkate alınır. Başka bir iş alanı mevcut olduğu sürece, işçilerin istihdamına devam edilmesi bir önceliğe sahiptir. İşten çıkarılacak işçinin istihdam edilebileceği bir iş olup olmadığı araştırılmalı ve hatta işçiden beklenebilir başka bir eğitim ve eğitime devam etme olanağı da araştırılmalıdır. Doğal olarak uygun olduğu sürece, fesih yerine daha hafif önlemler alınmalıdır.<sup>125</sup> Ekleyelim ki, kanunda, işverenin geçerli nedenle fesih hakkını ne kadar süre içerisinde gerektiği konusunda bir hüküm bulunmamaktadır. Kanunda haklı sebeple fesih için öngörülen (İK, m. 26) hak düşümü sürelerinin ise geçerli nedenle fesih konusunda kıyasen uygulanması sözkonusu olamaz.<sup>126</sup>

Bundan başka, işverenin ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri sebeplerle veya işletme, işyeri ve işin gerekleri sonucu fesih bildiriminde bulunacağı işçi sayısı bir ay içinde veya farklı tarihlerde, işyerinde çalışan işçi sayısı 20 ile 100 işçi arasında olup en az on işçiyi, 101 ile 300 arasında işçi çalıştıran işyerinde en az %10 oranında işçiyi veyahut 301 ve daha fazla işçi çalıştıran işyerinde en az otuz işçiyi bulduğu takdirde, bunu en az otuz gün önceden bir yazıyla sadece ilgili Bölge Müdürlüğü'ne ve İş Kurumu'na değil, aynı zamanda işyeri sendika temsilcilerine veya işçi temsilcilerine de bildirmek zorundadır. (İK, m. 29; BİK, m. 6/son).

#### **2.4.1.2. Geçerli Sebebi Oluşturmayan Nedenler**

İK'nda geçerli sebep oluşturmayan nedenler belirtilmiştir. Kanun hükümlerine göre sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında ya da işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde işçinin sendikal faaliyetlere katılması ya da işçinin işyeri sendika temsilciliği yapması geçerli neden sayılmayacaktır (İK, m. 18/3; BİK, m. 6/son). Yine kanuna göre işçinin mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılması da iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden sayılmayacaktır (İK, m.

<sup>125</sup> GÜZEL, Ali, 'İş Güvencesine İlişkin Temel İlke ve Eğilimler Işığında Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi', Türk İş Hukuku'nun Güncel Sorunları 2001 Temmuz Toplantısı, "İş Güvencesi Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi", İstanbul Barosu Yayını, İstanbul, 2001, s.31, [www.istanbulbarosu.org.tr](http://www.istanbulbarosu.org.tr), (12 Temmuz 2007).

<sup>126</sup> EKMEKÇİ, Ömer, "4773 Sayılı İş Güvencesi Yasası Karşısında Yargının Durumu ve Ortaya Çıkabilecek Uygulama Sorunları Üzerine", Mercek, MESS, S.28, Yıl:7, 2002, s.104.

18/3; BİK, m.6/son). Bununla beraber, İK 5.maddede iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayanılarak işçiler arasında ayırım yapılamayacağı belirtilmektedir. Buna paralel olarak ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenlerin de işçinin iş sözleşmesinin sona erdirilmesinde geçerli neden sayılamayacağı kanunda ifade edilmektedir (İK, m. 18/3; BİK, m. 6/son).

Nihayet, İK 74.maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmalarının yasak olduğu doğumdan önceki ve sonraki sekiz haftalık sürelerde işe gelmemesi ve işçinin, hastalık veya kaza nedeniyle İK madde 25/1-b’de öngörülen bekleme süresinde işe geçici olarak devam edememesi halinde iş sözleşmesinin sona erdirilmesi (İK, m. 18/3; BİK, m. 6/son) kanunda geçerli neden sayılmayan hallerdir.

## **2.4.2. Geçerli Bir Sebebe Dayanılarak Yapılacak Feshin Koşulları**

### **2.4.2.1. Yazılı Şekil Şartı**

İster önceden haber verilerek yapılan süreli fesih bildirimleri olsun isterse önceden haber verilmeden haklı sebeple derhal yapılan süresiz fesih bildirimleri olsun, kanuna göre bildirimlerin ilgiliye “yazılı olarak ve imza karşılığı” yapılması gerekir. Kendisine bildirim yapılan kişinin bunu imzalamaması halinde, durumun o yerde bir tutanakla tespit edilmesi gerekir (İK, m.109; DİK, m. 47). Ayrıca, BİK kapsamındaki gazeteci ve işverenlerin yapacağı fesihlerin de yazılı şekilde yapılması gerekmektedir (BİK, m.6/IV, 7).

Yine İK’na göre işveren fesih bildirimini yazılı olarak yaparken, fesih sebebini “açık ve kesin bir şekilde belirtmek” zorundadır (İK, m. 19/1). Bu yolla işverenin bildirdiği fesih nedeni ile bağlı kalması ve bunu sonradan değiştirememesi sağlanmış olmaktadır.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> GÜZEL, s.37.

Kanuna göre geçerli bir sebeple yapılacak fesih “ispat yükümlülüğü” işverene yüklenmektedir (İK, m. 18/1 ve 20/2; BİK, m. 6/son). Bu nedenle, kanuni esaslara ve şekil şartlarına uygun olarak tutulan tutanaklar ve düzenlenen belgelerin usulüne uygun hazırlanması çok önemlidir. Aksi halde, hakimin tutulan tutanaklar ve düzenlenen belgeler konusunda en küçük tereddüde veya şüpheye düşmesi, iş hukukunun “işçi lehine yorum” ilkesinin uygulanması ve yapılan fesih bildirimının geçersiz sayılması sonucunu doğurur. Öte yandan “ işçinin yeterliliği veya işçinin davranışları ile ilgili geçerli nedenler” sözkonusu olduğunda, hakkındaki iddialara karşı “savunması alınmadan” da bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi feshedilemeyecektir (İK, m. 19/2). Aksi halde, savunması alınmadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesinin feshi, fesih bildiri yazılı yapılmış ve sebep de geçerli olsa bile, bu şekil noksanlığı sebebiyle geçersiz sayılabilecektir.<sup>128</sup>

Bildirim yapılırken izlenecek yol, bildirim yapılacağı kişiye bildiri alındığını ifade eden bir belge imzalatılmasıdır; sözkonusu belge bildirim bir sureti olabileceği gibi, ayrı bir belge de olabilir. Bildirim yapılacak kişi, belgeyi imzalamaktan çekinirse, durum orada hazırlanacak bir tutanakla tespit edilecek, içeriği ilgiliye sözlü olarak bildirilerek tutanak bildiri almaktan ve imzadan kaçınıldığını bilen tanıklarca imza edilecektir. Bildirim, posta yoluyla da yapılması mümkündür. Posta yoluyla yapılacak bildirimlerin taahhütlü gönderilmesi ve zarfın üstünde içeriğinin belirtilmesi gerekir. Mektubun alındığına ilişkin belgeye atılacak imza ve ilgilinin mektubu almaktan kaçınması halinde, posta görevlisinin belgeye koyacağı açıklama da tutanak olarak kabul edilmelidir. Bildirim konusunda öngörülmüş olan şekil şartı, adi yazılı şekildir. Öğretideki baskın görüş bunun ispat şartı olduğu yönündedir. İş Kanunları’ndaki bildirimlerin yazılı yapılması kuralı, geçerlilik şartı olarak kabul edilirse, bu şartta uyulmaması, bildiri hiç yapılmamış gibi sonuç doğuracak; ispat şartı olduğunun kabulü durumunda ise, bildiri yapan taraf bildirim yapıldığını, tarihini veya içeriğini kanıtlayabilmek için mahkemeye mutlaka yazılı belge sunmak zorunda kalacaktır. Bildirimlerin yazılı olarak yapılması zorunluluğu, özellikle işçi tarafından yapılacak bildirimler açısından sorun

---

<sup>128</sup> SERKANT, Semih, “Türk Hukukunda İş Güvencesi” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, [www.turkhukuk sitesi.com](http://www.turkhukuk sitesi.com), (21 Kasım 2006).

yaratabilecek niteliktedir. İşverenin bildirim almaktan kaçınması halinde düzenlenmesi gereken tutanağa işyerinde imza atacak tanıklar bulunması, iş yaşamının olağan akışı gözönünde bulundurulduğunda, neredeyse olanaksızdır. İşverenin yazılı bildirim almaktan kaçındığını gören (bilen) diğer işçilerin, hiçbir endişe duymadan, işveren aleyhine delil oluşturacak bir belgeye imza atma konusunda istekli olmaları istisnadır. Bu görüşe karşı, bildirimlerin posta yoluyla yapılmasının da mümkün olduğu ileri sürülebilir.<sup>129</sup>

Fesih bildirimünün ne zaman yapılabileceği konusunda bir hüküm yoktur. Bu yüzden fesih bildirimünün, dürüstlük kuralına (Medeni Kanun, m. 2) düşecek bir zamanda yapılması zorunludur.<sup>130</sup> Fesih bildirimünün ulaşma anından itibaren hüküm ve sonuç doğurması nedeniyle karşı tarafa ulaşmış olan bildirimden tek taraflı olarak dönülemez, diğer deyişle rücu edilemez. Bununla beraber, bildirim henüz ulaşmadan veya ulaşmış olmakla birlikte karşı taraf öğrenmeden fesih beyanından dönmek mümkündür.<sup>131</sup>

#### **2.4.2.2. Fesih Bildirim Süresi Verilmesi**

Doktrinde “fesih bildirim süreleri” iş güvencesi sağlamaya yönelik önlemlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Şöyle ki; süresi belirli olan iş sözleşmelerinin kural olarak sürenin bitiminde sona ermelerine karşılık, belirsiz süreli iş sözleşmelerinin nasıl sona ereceği İş Hukukunu uzun süreden beri yakından ilgilendirmektedir. BH kurallarına göre, bir kimsenin süresiz olarak bir sözleşmeyle bağlı kalması kişilik haklarına aykırı olur. Aynı durum, özellikle kişiliğin önemli rol oynadığı İş Hukuku alanında da kendini göstermektedir. Nitekim, süresi belirsiz bir sözleşmeyle sınırsız bir süre için bağlanmayı kabul etmek kişi özgürlüğü ilkesiyle bağdaşmaz. Bu nedenle, taraflar kişi özgürlüğü ile bağdaşmayan böyle sürekli bir bağdan ancak fesih bildirim hakkı sayesinde kurtulabilirler. Esasen, iş sözleşmesinin

---

<sup>129</sup> SEVİMLİ, Ahmet, “İş Hukukunda Yazılı Şekil Şartı”, Çimento İşveren Dergisi, S.2, C.17, s.22, [www.cmis.org.tr](http://www.cmis.org.tr)

(12 Temmuz 2007).

<sup>130</sup> TUNÇOMAĞ ve CENTEL, s.184.

<sup>131</sup> SÜZEK, İş Hukuku, s.435.

taraflarının iş ilişkisine fesih bildiriminde bulunmak suretiyle tek taraflı irade beyanıyla son verebilmeleri, sözleşmelerin ancak karşılıklı rızayla ortadan kaldırılabilmesi yolundaki genel kurala aykırıdır. Ne var ki, böyle bir olanak kabul edilmeyip, sözleşmenin sona erdirilmesi ancak tarafın anlaşmasına bağlı tutulsaydı, iş ilişkisinin bütün hayat boyunca geçerli kalması için taraflardan birinin sözleşmeyi kabul etmemesi yeterdi. Tarafların sözleşmeyi belirli bir süreye bağlamamaları, bundan istedikleri zaman kurtulabilmeyi öngördükleri anlamına gelir.<sup>132</sup>

Öte yandan, iş sözleşmesi ile belirsiz bir süre için bağlı kalmak istemeyen tarafa fesih serbestini tanımak ne denli gerekli ise, karşı tarafın bundan zarar görmemesini sağlamak da o ölçüde zorunludur.<sup>133</sup> Bu durumda tarafların çıkarlarını uzlaştırmak gerekmektedir. İşte feshi bildirim süreleri bu ihtiyacı karşılamak üzere öngörülmüştür. Böylece işçi, bildirim sürelerine riayet ederek, önceden haber vermek suretiyle bildirim süresi sonunda iş sözleşmesini bozmak olanağını elde etmiş olmaktadır. Bildirim süresi içinde işveren, işinden ayrılmak isteyen işçinin yerine başka bir işçi arayarak bulma imkanına sahip olmaktadır. Ekonomik veya teknik nedenlerle işverenin bildirim sürelerine riayetle iş sözleşmesini bildirimli feshetmesi halinde de, işçi bildirim süresi içinde kendisine başka bir iş arayıp bulabilmektedir. Böylece, belirsiz süreli iş sözleşmelerine fesih bildirim sürelerine riayetle son veren hukuki önlem, özellikle derhal fesih halinde işçi için doğabilecek kötü sonuçları en aza indirmek amacıyla öngörülmüştür. Aksi halde, iş sözleşmelerinin sona erdirilmesi ve böylece işçilerin işlerini kaybetmeleri sosyal bakımdan işsizlik gibi kötü sonuçlar doğurabilecek niteliktedir.<sup>134</sup>

İK'nda niteliği itibariyle otuz günden çok devam eden sürekli işlerde belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçiler için öngörülen fesih bildirim süreleri en az süreler olarak şu şekilde belirlenmiştir:

- İş altı aydan sürmüştür olan işçi için iki hafta,

<sup>132</sup> DEMİR, Fevzi, İş Güvencesi Hukuku, 2.Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s.124.

<sup>133</sup> SERKANT, [www.turkhukuk sitesi.com](http://www.turkhukuk sitesi.com).

<sup>134</sup> DEMİR, İş Güvencesi Hukuku, s.125.

- İŖi altı aydan bir buçuk yıla kadar sürmüŖ olan iŖçi için dört hafta,
- İŖi bir buçuk yıldan üç yıla kadar sürmüŖ olan iŖçi için altı hafta,
- İŖi üç yıldan fazla sürmüŖ olan iŖçi için sekiz hafta olarak tespit edilmiŖtir (İK, m. 17/2).

DİK'nda da aynı bildirim süreleri öngörölmüŖ; fakat gemi adamının iŖe girmesinden başlayarak en az altı ay geçmedikçe fesih bildiriminin yapılamayacağı kabul edilmiŖtir (DİK, m. 16). Buna karŖılık BİK'nda iŖveren ve gazeteci için ayrı ayrı süreler öngörölmüŖtür. Buna göre, iŖveren tarafından yapılacak iŖ sözleşmesinin fesih bildirim süresi, beŖ yıldan az kıdemi olan gazeteciler için bir ay; en az beŖ yıl kıdemli gazeteci için ise üç aydır. Gazeteci ise, kıdemi ne olursa olsun bir ay önceden haber vererek fesih bildiriminde bulunabilir (BİK, m. 7). İK, iŖçinin kıdemine göre belirlediği feshi bildirim sürelerini asgari süreler olarak göstermiŖ; bu sürelerin iŖ sözleşmeleri ve toplu iŖ sözleşmeleri ile artırılabilirliğini hükme bağlamıŖtır (İK, m. 17).

Fesih bildiriminin karŖı tarafa varmasından itibaren bildirim sürelerinin bitimine kadar iŖ sözleşmesi taraflarının durumunda bir değişiklik olmaz. İŖçi eskisi gibi iŖgörme borcunu yerine getirmeye; iŖveren de ücret borcunu ödemeye devam eder.<sup>135</sup> Ancak, bildirim süresi içinde iŖveren, yeni bir iŖ bulması için gerekli olan iŖ arama iznini, çalışma saatleri içinde ve uygun zamanlarda, ücret kesintisi yapmadan iŖçiye vermek zorundadır. İŖ arama izninin süresi günde iki saatten az olamaz. İŖçi isterse izin saatlerini birleŖtirerek topluca kullanabilir. Bu takdirde iŖçi, bunu iŖten ayrılacağı günden önceki günlere rastlatmak ve talebini iŖverene bildirmek zorundadır. İŖveren yeni iŖ arama iznini vermez veya eksik kullanırsa o süreye iliŖkin ücret iŖçiye ödenir. İŖveren, iŖ arama izni esnasında iŖçiyi çalıştırır ise iŖçinin izin kullanarak bir çalışma karŖılığı olmaksızın alacağı ücrete ilaveten, çalıştırdığı sürenin ücretini yüzde yüz zamlı olarak öder (İK, m. 27).

---

<sup>135</sup> DEMİR, İŖ Güvencesi Hukuku, s.109.



### 2.4.2.3. Fesih Bildirim Süresine Ait Ücretin Peşin Ödenmesi Yoluyla İş Sözleşmesinin Feshedilebilmesi

Fesih bildirim sürelerine ait ücretin peşin ödenerek sözleşmenin işveren tarafından derhal feshi de mümkündür (İK, m. 17/5). Bu nedenle, işyerinde çalışması arzu edilmeyen bir işçi işveren tarafından derhal uzaklaştırılabilmekte, işveren istemediği işçiyle çalışmak yükümünden kurtulmaktadır. Özellikle işçinin fesih bildirim süresi içinde bir iş bulmakta zorlanabileceği, bu nedenle moral bozukluğu içinde işe ilgisinin ve verimliliğinin azalabileceği, hatta iş güvenliğini tehlikeye düşürücü davranışlarda bulunabileceği göz önünde tutulacak olursa, işverene böyle bir hak tanınması yerindedir.<sup>136</sup>

Sözleşmenin peşin ödemeye feshinden söz edebilmek için, bildirim sürelerine ait ücret tutarının tümünün fesih bildiriminde bulunulduğu anda işçiye ödenmesi gerekir.<sup>137</sup> Uygulamada fesih bildiriminden bir gün sonra ödeme de gerçek bir peşin ödeme sayılmaktadır. Fesih bildirimini esnasında bildirim sürelerine ilişkin ücret tutarının nakit (para) olarak ödenmesi zorunludur. Bunun yerine bir kısmı nakit ödenirken bir kısmı için senet vermek, peşin ödeme ve dolayısıyla da “peşin ödeme yoluyla fesih” sayılmaz.<sup>138</sup>

Peşin ödemeye feshin en önemli yanı, bu tür fesihte iş sözleşmesinin ne zaman yani derhal (hemen) mi yoksa yine geçmesi gerekli bildirim sürelerinin bitiminde mi sona ereceğidir. Bu nokta öğreti ve uygulamada da tartışmalıdır. Yargıtay ve ona katılan bir kısım öğreti, bu tür fesihte iş sözleşmesinin (para ödenip fesih bildiriminde bulunulduğu anda) derhal son bulduğunu kabul etmektedir. Fakat öğretilerdeki baskın görüş, peşin ödemeye fesihte de iş sözleşmesinin fesih bildirim sürelerinin bitiminde sona ereceği yönündedir.<sup>139</sup>

---

<sup>136</sup> SÜZEK, İş Hukuku, s.444.

<sup>137</sup> EKONOMİ, Münir, İş Hukuku I, İTÜ Yayını, İstanbul, 1976, s.155.

<sup>138</sup> AKYİĞİT, s.161.

<sup>139</sup> AKYİĞİT, s.162.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETERLİLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME'NİN İŞ KANUNU'NDAKİ YERİ

#### 3.1. YETERLİLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Yeterlilik bazlı performans yönetiminde çalışanların performansları davranışlar bazında belirlenmiş olduğu için yöneticiler açısından gözlemlenmesi daha kolay olmakta ve böylece değerlendirmeler daha adil ve objektif yapılabilmektedir. Çalışan kendisinden beklenen davranışları bilmekte ve bu doğrultuda kendini geliştirmektedir. Ayrıca kurulmuş olan yeterlilik modeli yüksek performans gösteren çalışanların davranışlarını dikkate alarak hazırlandığı için tüm çalışanların performansı bu doğrultuda yükseltilebilmekte, buna bağlı olarak şirketin performansı da gelişmektedir.

Yeterlilik bazlı performans sistemleri geleneksel iş performans standartlarına ve sonuçlarına ilavede bulunur. Yeterlilik bazlı performans yönetim sistemleri spesifik iş görevlerinin tamamlanması için gerekli olan iş davranışlarını ölçer ve anahtar görevlerdeki ortalama ve başarılı performanslılar tarafından sergilenen iş sorumluluklarının tanınmasını sağlar. Etkin performans değerlendirmesi her tip verinin doğru kullanılmasına bağlıdır. Performans sonuç verileri genel olarak ödül kararlarının alınmasında kullanılır. Fakat eğer çalışanların nihai sonuçlar üzerinde çok az kontrolleri varsa (mesela, takım üretim ortamında) sadece bu sonuçlara dayanan ödül başarılı performanslıları olumsuz motive edebilir. Bu gibi durumlarda, ödülün bir kısmı iş davranışına dayandırılmalıdır.<sup>140</sup>

Performans yönetim sisteminde çalışanın başarılı bir performans gösterip göstermediği, hedeflerine ulaşma durumu ve yeterliliklerini istenen düzeye çıkartabilmesi ile doğru orantılı olarak belirlenmektedir. Performans değerlendirilmesinde çalışanın profesyonel gelişim ihtiyaçları da gözden geçirilerek

---

<sup>140</sup> HARTLE, Frank, Performans Yönetimi Nereye Gidiyor, Hay Grup, Londra, 1992, s.96.

yeterliliklerin geliştirilmesi için planlamalar yapılır. Bu amaçla ölçülebilir, gözlemlenebilir, geliştirebilir bilgi, beceri ve davranışlar yeterlilikler olarak tanımlanmıştır ve yeterlilik geliştirme ihtiyaçları örgüt vizyonuna paralel olarak belirlenmelidir. Yeterlilik bazlı performans değerlendirilmesi, örgütte mevcut her bir unvan için işin gerektirdiği yeterlilikler ile çalışanın kişisel yeterliliklerini beşli bir skalada karşılaştırılması ile yapılmalı ve bu değerlendirme ile çalışanın yatay ve dikey ilerlemesi, yedekleme ve rotasyon kararlarını, bireysel gelişim planlarının oluşumu sağlanmalıdır. Yeterlilik bazlı performans yönetim sistemi ile elde edilen kazanımları özetlemek gerekirse;

- i) Bölüm, takım ve birey temel amaç ve hedefleri ile kuruluş temel amaç ve hedeflerini bütünleştirir,
- ii) Tüm çalışanların örgüt başarısına olan katkılarını, somut olarak görebilmelerini sağlar,
- iii) Çalışanların tüm potansiyelleri ve beyin güçlerinin, ortak bir temel amaç ve hedefler çerçevesinde odaklandırılmasını ve yaratılan sinerji ile örgüt vizyonunun gerçekleşmesini sağlar,
- iv) Örgüt vizyonu ve oluşturulan politika ve stratejilerin çalışanlar ile paylaşılmasını ve çalışanların bu oluşum sürecinde katılımını sağlar,
- v) Çalışanların yeterliliklerini geliştirebilmeleri için gerekli bireysel gelişim programlarının belirlenmesi ile, bireysel ve örgütsel boyutta sürekli öğrenmeyi teşvik eder,
- vi) Örgüt vizyonu çerçevesinde kariyer haritalarına paralel olarak ileride gereksinim duyulması muhtemel yeterliliklerin belirlenmesi ve aradaki farkların kapatılması için bireysel gelişim programlarının uygulanmasını ve kuruluşun insan kaynaklarının geleceğe hazırlanmasını sağlar,

vii) Yeterliliğe dayalı ücret yönetimi çerçevesinde oluşturulan geniş ücret bantları ile bütünleşerek üstün performansı ödüllendiren esnek bir yapının oluşturulmasını sağlar.<sup>141</sup>

### **3.1.1. Yeterliliklerin Performans Değerlendirmedeki Yeri ve Toplam Performans Yönetimi**

Performans yönetim sistemi, çalışanın temel sorumlulukları, hedefleri ve davranışsal yeterlilikleri ile ilgili alması gereken eğitimlerin planlama döneminde belirlenmesi ile Eğitim Planlaması'na, değerlendirme görüşmeleri esnasında ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarının tartışılarak gelişim aktivitelerinin planlanması ile Kişisel Gelişim Planları'na, nihai performansların belirlenmesi ile Ücret Sistemi'ne ve Ödüllendirme Sistemi'ne girdi sağlamaktadır. Yeterlilikler ise herhangi bir pozisyonda çalışanın sahip olması gereken, o kişiden beklenen bilgi, beceri ve tutumların davranışa yansımaları olarak tanımlanmaktadır. Kişinin bir konuyu biliyor olması ve belli becerilere sahip olmasının yanında bunları nasıl sergilediği önemlidir. Yani sonucu üretirken nasıl bir yaklaşım içinde olduğu ve bu sonuca nasıl katkıda bulunduğu bakılmalıdır. Beklenen bilgiyi uygulamaya döküp dökmediğine bakılmalıdır. Bir anlamda yeterlilikler davranışsal boyuttaki beklentileri ortaya koymaktadır.<sup>142</sup> Bu nedenle performans yönetiminde sadece alınan sonuçlara bakmayıp, yeterlilikleri de göz önüne almak gerekmektedir. Çünkü çalışanın hangi sonuçları alacağı sadece kendisine bağlı değildir. Yeterli olduğu halde çevresel koşulların olumsuzluğundan dolayı başarısız olmak veya bunun tersi her zaman mümkündür.<sup>143</sup>

Yeterlik geliştirme çalışmalarında en etkin yol, bu çabaları bireyin “normal görevinin” ve dolayısıyla “performans yönetiminin” bir parçası haline getirmektir.

---

<sup>141</sup> HARTLE, s.107-109.

<sup>142</sup> ÖNCÜ, Ayşe, “Ayşe Öncü İle Performans Yönetim Sistemi Üzerine”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (6 Nisan 2007).

<sup>143</sup> YILDIRIM, s.6.

Bunun için yeterlilik geliştirme ile ilgili tartışılan yöntem ve yaklaşımları performans yönetiminin çeşitli adımlarına yedirmek gerekir. Bunlar ;

**Hedef Belirleme:** Performans hedefleri, çalışanın arzu ettiğimiz sonuçlar kadar, geliştirilmesini istediğimiz yeterlilikleri de içermelidir. Bunun üç temel nedeni olduğu söylenebilir. Birincisi daha öncede belirtildiği gibi bazı faaliyetler ve dolayısıyla yeterlilikler doğrudan sonuç yaratmaz. Örneğin yönetimde üst kademelere doğru çıktıkça, birey zamanının ve enerjisinin büyük bir bölümünü astlarının arzu edilen sonuçları almasına harcar. Dolayısıyla kişisel gelişme hedefleri de dolaylı olarak da olsa kurumsal performansın bir parçasıdır.

İkincisi yeterlilik geliştirme uzun vadeli bir süreçtir. Eğer birey arzu edilen sonuçları alacak yeterlilik düzeyinde değilse, belirli bir dönemi gelişmeye ayırıp, sonuç almayı daha sonraki dönemlere bırakılabilir. Örneğin yeni işe alınmış birisi için sonuçlara odaklanmak yerine gelişme hedefleri koymak uzun vadede daha yararlıdır.

Üçüncüsü özellikle kariyer planlama gibi uzun vadeli amaçlara ulaşmanın en etkili yolu bu çabaları dönemselsel olarak planlamak yani belirli hedeflere bölerek gerçekleştirmektir. Sonuç olarak performans hedefleri belirlenirken sonuçlar ve yeterlilikler birlikte düşünülmelidir. Bunların hangi oranlarda alınacağı kişinin yönetim yapısı içerisindeki yerine ve görevinin niteliğine bağlıdır.

**Performans Planlama:** Prensip olarak yeni bir hedef koyulduğunda, buna nasıl ulaşılacağını da belirlemek gerekir. Geçmişte yapılanların aynısı yapılacaksa, yeni hedefler koymanın anlamı yoktur. Dolayısıyla çalışanın önünde bir eylem planı olmalı ve bu plan yerine getirilecek proje ve faaliyetler kadar geliştirilecek yeterlilikleri de içermelidir. Koyulan yeterlilik hedefleri bir yana, almayı arzu edilen somut sonuçlar bile bazı yeterliliklerin daha yüksek düzeye çıkartılmasını gerektirebilir.

**Performansı Yönetme:** Çalışanın arzu edilen sonuçlara ve yeterliliklere ulaşabilmesi için yöneticisi tarafından izlenmesi, yönlendirilmesi ve motive edilmesi

gerekir. Göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesinde yönetimin hangi ölçütlere baktığını açık ve net bir şekilde anlaması sağlanmalı, bu da bireyin performansını geliştirme çabalarına ek bir ivme kazandıracaktır.

**Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirirken sadece alınan sonuçlara bakmayıp yeterlilikleri de göz önüne almak gerekir. Çünkü çalışanın hangi sonuçları alacağı sadece kendisine bağlı değildir. Yeterli olduğu halde çevresel koşulların olumsuzluğundan dolayı başarısız olmak veya bunun tersi her zaman mümkündür. Sonuçlar ve yeterlilikler arasındaki dengeyi belirlerken kişinin örgütteki yerine ve görevinin niteliğine bakıldığı gibi, piyasanın durumu, örgütteki gelişmeler veya bireyin kendisine özgü koşullar gibi o döneme özgü faktörleri de dikkate almak gerekir. Yeterlilikleri değerlendirirken yeterliliklerin ölçülmesi bölümünde açıklanan yöntem ve araçlar kullanılmalıdır.

**Performans Geliştirme:** Son olarak performans değerlendirme sonuçları ücret ve primlerin veya gelecek döneme ait hedeflerin belirlenmesinin yanında eğitim ve kariyer planlama gibi çalışanın bireysel gelişim planını da geliştirecek faaliyetlerde kullanılmalıdır.

Neyin başarılması gerektiği hakkında ortak bir anlayış kurmak ve kısa ve uzun dönemde başarı olasılığını yükseltmek için çalışanların yönetimi ve gelişimini sağlayacak bir yaklaşım geliştirme süreci olan yeterlilik bazlı bireysel performans sistemi başka bir tanımla; üzerinde anlaşılmaya varılmış iş sonuçları ve yeterliliklere yönelik hedefler kapsamında performansı anlamak ve yönetmektir.<sup>144</sup>

Yeterliliklerin performans değerlendirmedeki yerine baktığımızda aşağıdaki Şekil 5'deki süreç karşıya çıkar. Kritik başarı faktörleri ve hedeflere göre yapılacak performans değerlendirmesi ile çalışanların liderlik, fonksiyonel, yönetsel ve kişisel bilgi, beceri, davranış ve değerlerinin belirlenmesi ve bunların geliştirilip işlenmesi amaçlanır. Mevcut performansın ölçüldüğü performans değerlendirmesi ile elde edilen bilgiler ışığında performans arttırmaya yönelik çeşitli eğitim programları

---

<sup>144</sup> İPBÜKEN,

uygulanmakta ve yeterlilikleri geliştirmek için fırsatlar araştırılmaktadır. Ayrıca değerlendirilen kişi ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeterlilikler kazandırılması da hedeflenmektedir.<sup>145</sup>

### şekil 5 Yeterliliklerin Performans Değerlendirmedeki Yeri



KAYNAK: Özdiller,1998.

Donald Shandler, yeterlilik bazlı performansı basit ve pratik olarak dört adımda uygulanabileceğinden bahsetmiştir. Bunlar:

- i) Bireyler ve örgütler yeterliliklere sahip olurlar (bilgi, beceri, davranış).
- ii) Bunları davranışlar biçiminde uygularlar (faaliyetler, düşünceler, duygular).
- iii) Davranışları çıktı üretir (ürün ve hizmet).
- iv) Bu nasıl sonuçlar getirir olmuştur (performans).<sup>146</sup>

Etkili performans değerlendirmesi ise sistemin amaçları ve çalışanların kendi performansı üzerindeki kontrollerini de kapsayan, her türlü verinin tam olarak kullanılmasına dayanır. Yeterlilik bazlı yaklaşımda kişilerin sahip oldukları ve yaptıkları işi iyi yapmalarını sağlayacak olan yeterlilikler belirlenir. Bu yeterliliklerin

<sup>145</sup> ÖZDİLLER, İlhan, “Yeterliliklerin Performans Yönetiminde Kullanımı”, Sunum Notları, 1.Performans Yönetimi Zirvesi, İstanbul, 17-18 Kasım 1998.

<sup>146</sup> SHANDLER, p.6.

derecelerini gösteren davranışlar ileride belirtilen davranış bazlı ölçeklere yerleştirilir. Daha sonra belli bir dönem içerisinde kişinin bu yeterlilikleri kullanarak özelde bulunduğu ekibin ve genelde ise tüm örgütün performansına ne tür katkılar sağlandığı değerlendirilir. Böyle bir değerlendirme de en önemli sorun kişinin ekip performansına ne kadar getiri sağladığının ölçülmesidir. Bu durumda ise çalışma arkadaşlarının değerlendirmelerinden yararlanılır.<sup>147</sup>

Diğer bir yöntemse bireylerin değil ekibin performansının değerlendirilmesidir. Ancak yapılan araştırmalar kişilerin bireysel performans değerlendirme sonuçlarını tercih ettiklerini ve bunun sonucunda aldıkları ücret artışlarından çok daha fazla motive olduklarını göstermiştir. Performans değerlendirme yeterlilik bazlı yaklaşımın en çok kullanıldığı insan kaynakları alanlarından biridir. Davranışsal ölçeklerdeki davranışların ne anlama geldiğinin herkesçe aynı şekilde anlaşılması için öncelikle her bir yeterlilik tanımlanır. Bu tanımlamalardan bir yeterlilik sözlüğü oluşturulur. Daha sonra bu sözlükten herkesin aynı şeyi anlayıp anlamadığının pilot testleri yapılır. Ancak yeterlilikler ve tanımları üzerinde örgütte bir uzlaşma sağlandığında bu ölçekler kullanılır.<sup>148</sup> Performans ile yeterliliklerin karşılaştırılması verilmesi gerekirse.<sup>149</sup>

### **Performans (Sonuçlara Ödeme)**

Performansın “ne” olduğu  
Nicel olma  
Kısa Süreli Dönem 1 yıl;  
Şu anki işte geçmiş performans  
Ödüle yönelik olma

### **Yeterlilik (Becerilere Ödeme)**

Performansın “nasıl” olduğu  
Daha Niteliksel  
Daha Uzun Süreli Dönem;  
şu anki ve sonraki işte gelecek performans  
Gelişmeye dayalı

<sup>147</sup> LAWLER, Edward E., “From Job-Based to Competency-Based Organizations”, Journal of Organizational Behavior, Vol.15, 1994, p.16, [www.edwardlawler.com/articles](http://www.edwardlawler.com/articles). (19 Haziran 2007).

<sup>148</sup> LAWLER, p.19.

<sup>149</sup> LAWLER, p.19.



Yeterliliklerin yer aldığı performans modeli sonucunda, kişiler ne başarmak zorunda olduklarına ve bu amaçlarına nasıl ulaşacaklarına odaklanıyorlar. Tanımlanan yeterlilikler de konulan hedeflerle direkt bağlantılı olduğundan yeterlilik seviyesinin gelişmesi, amaçlara ulaşmadaki verimliliği de artırıyor. Neyin, nasıl başarılacağına ilişkin anlayışı yerleştirmek ve bunun başarılma olasılığını arttıracak şekilde, insanları yönetme prosesi olan Performans Yönetimi şunları kapsamalıdır:

- i) Strateji ve amaçlar,
- ii) Kültür,
- iii) Misyon,
- iv) İş analizi,
- v) Kritik başarı faktörleri,
- vi) İş hedefleri,
- vii) Yeterlilikler,
- viii) Performans incelemesi ve
- ix) Yetiştirme ve danışmanlık yapma.

Bunların hepsini kapsayan performans yönetimine “Toplam Performans Yönetimi” denir. Örgütün performansını iyileştirme amacını iş ilişkisi kapsamında kişilerin kendilerini geliştirme amacıyla birleştiren Performans Yönetimi entegre edilmiş tek bir süreç olarak uygulanmalıdır.<sup>150</sup>

### **3.1.2. İyi Bir Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi Şartları**

İyi bir performans değerlendirme ve geliştirme sistemi şunları içermelidir:

- i) Değerlendirme aracı, bireysel gelişim planlama formu ve öğrenme faaliyetleri için kaynak rehberini içermelidir,
- ii) Bireyin öncelik ve gereksinimleri ile örgütün stratejik öncelik ve gereksinimleri bağlantılı olmalıdır,
- iii) Uygulamayı sürekli ve düzgün takip eden bir süreç içermelidir,

---

<sup>150</sup> HARTLE, p.121.

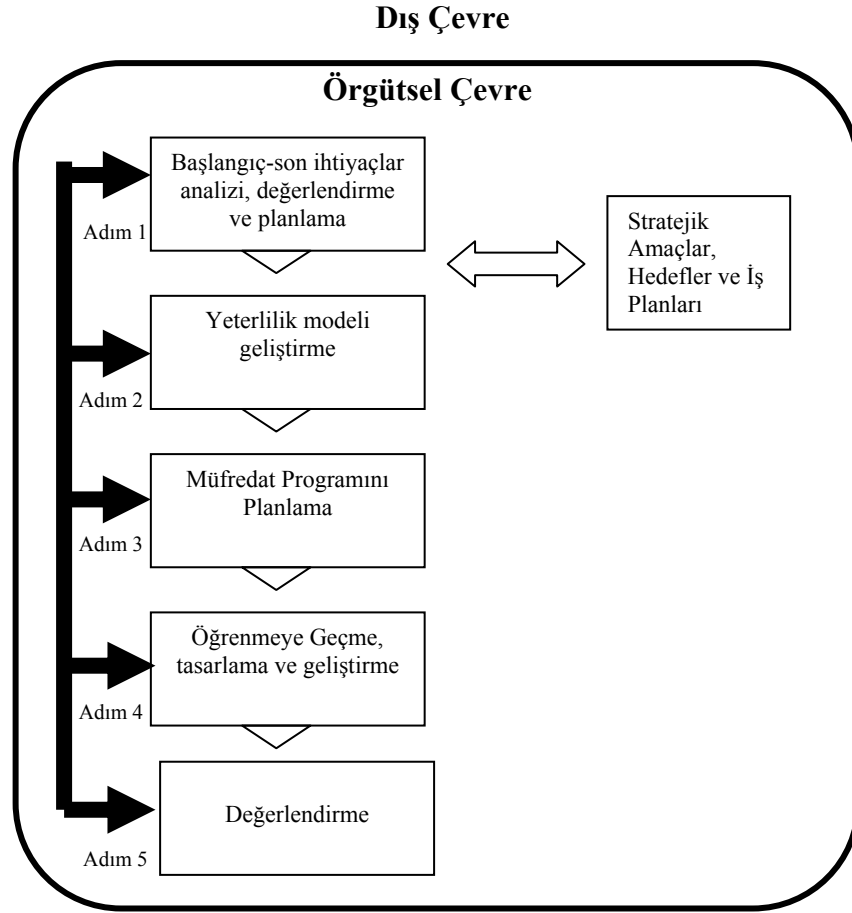
- iv) Çalışanlarla geri besleme almak için bir formata sahip olmalıdır. Bu yöntem çalışanların kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları hakkında neler düşünüldüğünü anlamalarını, hangi tarzlarının iyi hangilerinin geliştirilmesi gerektiğini öğrenmelerini sağlar,
- v) Geribildirimden öğrenilenlerin dışında bu süreç, çalışanlara oldukça önemli bazı mesajlarda gönderir. Bunlar:
- Herkesin vereceği bilgiler önemlidir,
  - Görüşler ciddiye alınmaktadır,
  - Çalışanlar akıllarından geçenleri söylemeleri konusunda desteklenmektedir,
  - Kuruluş çalışanlarının gelişmelerine özen göstermektedir ve bu konuda yatırım yapmaya hazırdır.

Yeterlilik bazlı bir performans iyileştirme için çevre etkilerini de göstererek bir çerçeve sunan Şekil 6 aşağıda gösterilmiştir: <sup>151</sup>

---

<sup>151</sup> SHANDLER, p.69.

## Şekil 6 Performans İyileştirme İçin Bir Çerçeve



KAYNAK: Shandler, 1998.

Değerlendirme ve geliştirme sisteminde kritik noktalar şu sorulara cevap aranarak özetlenebilir:<sup>152</sup>

- i) Gelişmenin amacı şu anki rolü mü, yoksa elecek/kariyer odaklı mı olacak?
- ii) Sonuçlara/çıktılara, yeterliliklere mi odaklı olacak, yoksa her ikisine de mi?
- iii) Zorunlu mu olacak, yoksa seçmeli mi?
- iv) Eğer zorunlu olursa, yöneticiler/çalışanlar sorumluluğu nasıl tutacaklar?

<sup>152</sup> HANNUM, Mark, "Building Competency-Based Systems", Management Center, 5. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, 25-26 Şubat 2000.

- v) Gelişme ihtiyaçlarını nasıl belirleyecekler, 360 derece değerlendirme ile mi, yoksa performans değerlendirme ile mi?”

Devam eden bir süreçte bir yönetici ve çalışan ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını planlaması, geri beslemeyi paylaşması ve performansı değerlendirmesi gerekmektedir. Performans yönetiminde iş sorumlulukları, yeterlilikler, başarılı iş performansı için gerekli gelişimi içeren planlamanın olması gerekmektedir. İyi bir performans yönetim sistemi aşağıdaki konuları içermelidir:<sup>153</sup>

- i) Standartlar oluşturmalı ve üst performans için örnekleme yapılmalıdır,
- ii) Açık iletişimi veya amaçları ve beklentileri cesaretlendirmelidir,
- iii) Ortak bir dil sağlamalıdır,
- iv) Çalışanın performansını ölçmek/değerlendirmek için dürüst/objektif kriter bazlı olmalıdır,
- v) Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi arttırmak ve geliştirmek için süreçleri/araçları içermelidir,
- vi) Örgütün içinden tutarlı ölçümleri zorlamayı olanaklı kılmalıdır,
- vii) Yasal bir koruyucu süreç sağlamalıdır.

Performans yönetim sisteminde, örgütün neden performans yönetimine ihtiyaç duyduğu, nitel mi, nicel mi, yoksa her ikisi mi olacağı, performansı ne sıklıkla değerlendirilmesi gerektiği, girdilere kimin sahip olacağı ve geri beslemeyi kimin sağlayacağı, performans sistemini ücret sistemi ile nasıl entegre edileceği ve son olarak yasal koruyuculuğu nasıl sağlayacağı sorularına cevap aramak kritik önem arz etmektedir. Yeterlilik modelleri ile açıkça ortaya konulan başarı kriterleri, yeterlilik değerlendirme sonucunda belirlenen güçlü yönler ve gelişim ihtiyaçları, performans geliştirme en önemli kısmını oluşturmaktadır. Yani “neyin” ve “niye” geliştirilmesi gerektiğini. Bunların yanı sıra Gelişim Planlama ve Gelişim Faaliyetleri Kılavuzları ise çalışanlara, yöneticilere ve insan kaynakları bölümlerine, geliştirme amaçlı yürütülecek faaliyetleri yeterliliklere bağlı olarak planlama olanağı tanır. Geliştirme faaliyetleri kılavuzu, ilgili yeterlilik modelindeki her bir yeterliliğin

---

<sup>153</sup> HANNUM, Sunum Notları

geliştirilmesi için yapılabilecek faaliyetlerin (okuma materyalleri, sınıf eğitimleri, işbaşı eğitimleri, önerilen deneyimler gibi) listesini içerir.<sup>154</sup>

### 3.1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, geleneksel değerlendirme skalaları kullanılarak yapılan yöntemler, davranışsal değerlendirme skalaları kullanılarak yapılan yöntemler olduğu gibi, kritik olay yöntemi, gözlemlene, testler, davranışsal görüşmeler, simülasyonlar, rol oyunları, işaretleme listesi yöntemi ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım gibi yöntemlerde bulunmaktadır.<sup>155</sup>

Türkiye’de yapılan araştırma sonucunda, Türkiye’deki örgütlerin %80.8’inde performans değerlendirme sistemi kullanmakta olup, performans sistemlerinin kurumsallaşma aşamasında olduğunu ve standart uygulamalara rastlanmadığı görülmektedir. Ancak ölçülebilir nitelikteki hedef bazlı kriterlerin biraz daha yaygın kullanım alanı bulduğu söylenebilir. İkinci sırada ise yeterlilikler geliyor. Tek başına davranış bazlı kriterler ise daha fazla ilgi görmüyor. Performans değerlendirme sistemi için baz alınan kriterler aşağıdaki Tabloda sunulmuştur.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> HANNUM, Sunum Notu.

<sup>155</sup> UYARGİL, Cavide, KAYNAK, Tuğrul, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, SADULLAH, Ömer, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, Oya, DÜNDAR, Gönen, ULUHAN, Reha, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s.209.

<sup>156</sup> ANDERSEN, s.55.

**Tablo 8 Performans Değerlendirme Sistemi İçin Baz Alınan Kriterler**

<b>Kriterler</b>	<b>%</b>
Hedef, yeterlilik ve davranış	%29.6
Hedef ve Yeterlilik	%13
Hedef	%12.1
Yeterlik ve Davranış	%9.8
Hedef ve Davranış	%7.8
Yeterlilik	%5.5
Davranış	%2.9
Diğer	%0.3

KAYNAK: Andersen, 2000.

İnsan kaynakları yönetimi olarak performans yönetimi sürecinde örgütün, bölümlerin ve kişilerin sonuçlarının ölçülmesi hedeflenir. Tabii ki bu sonuçlarında istenilen şekilde çıkması arzu edilir. Gerek bugün istenilen sonuçları elde edebilmek gerekse gelecekte de bunu sürekli kılabilmek için kişilerde bulunan bilgi/beceri/davranışların geliştirilmesi gereklidir. Kurulması gereken performans yönetimi modülü de buna göre bir sistem getirmelidir. Bu niteliği ile performans yönetim sistemi iki yönlü olmalıdır. Bir yönü ile kişilerin sonuçlarını objektif olarak ölçmeye çalışırken bir yönü ile de kişilerdeki yeterlilikleri (mesleki/yönetmelik/liderlik) tespit edip, geliştirmeyi hedeflemelidir.

### **3.1.3.1.Hedeflerin Tespit Edilmesi ve Yeterlilikler**

Bireysel Gelişim planı hazırlarken kişisel iş hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu hedefleri belirlerken; bireysel ve ekip performans hedeflerini iş – şirket amaçlarıyla ve müşteri beklenti/istemleriyle entegre etmeyi, alınan sonuçları değerlendirmeyi ve sürekli gelişim için yönlendirmeyi amaçlayan aşağıdaki SMART-

C teknikleri kullanılmalıdır<sup>157</sup> Hedefler, Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Sonuca Yönelik, Zamanlı ve Müşteri Odaklı olmalıdır. Ayrıca hedeflerin oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken faktörler;

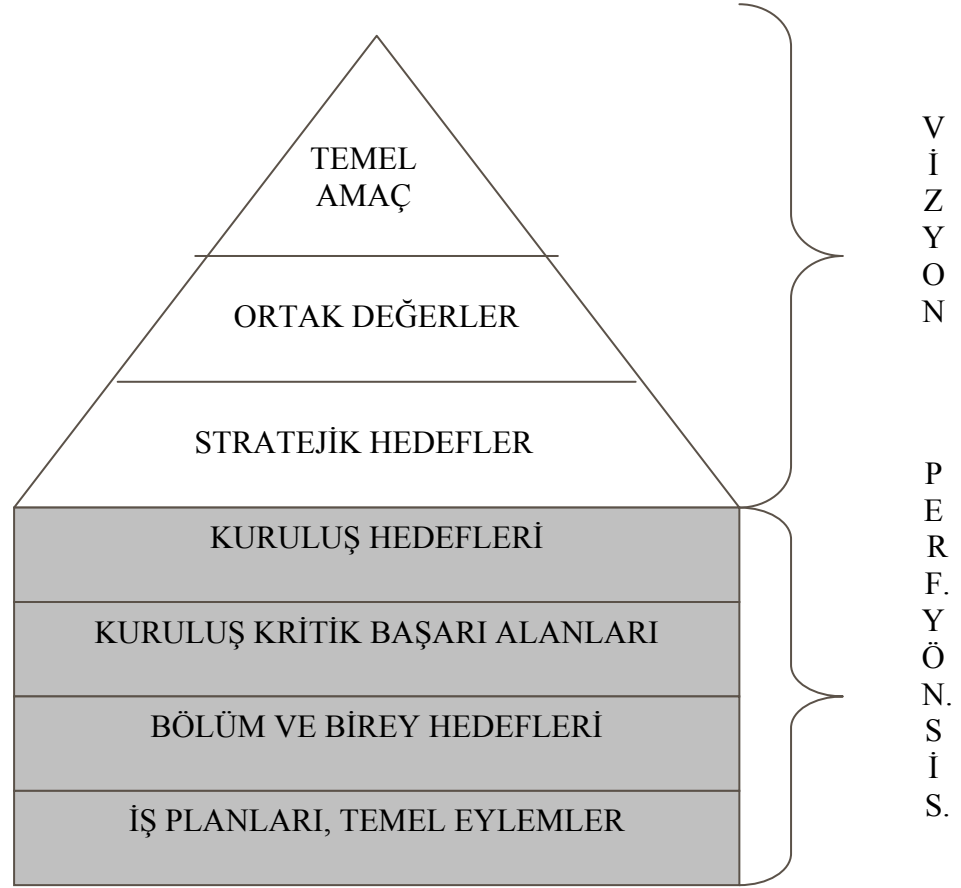
- i) Kuruluşun stratejik hedefleri,
- ii) Kuruluşun ve bölümün kısa dönem hedefleri,
- iii) Pozisyonun temel sorumlulukları,
- iv) Yönetici ve diğer çalışanların hedefleri,
- v) Mevcut standartlar,
- vi) Olası sorunlar ve
- vii) Değerlendirilmesi gereken fırsatlardır.

Hedefler bölüm ve birey bazına performans yönetim sistemi ile indirgenmelidir. Bununla ilgili Şekil 7 aşağıda gösterilmiştir. Her yıl üst yönetimin yaptığı performans yönetimi toplantısı ile kuruluş hedefleri kritik başarı alanları altında gruplandırılır ve tüm bölüm yöneticileri kuruluş hedefleri doğrultusunda bölüm hedeflerini oluşturur ve sunarlarsa birbiriyle tedarikçi-müşteri ilişkisi olan bölümler arasında da mutabakat sağlanır. Her bölüm yöneticisi aynı toplantıyı kendi çalışanları ile yapar ve en alt seviyeye kadar hedefler indirgenmiş olur. Performans Yönetim sistemi böylece her kademedeki örgüt hedeflerinin birey hedeflerine ve iyileştirme faaliyetlerine indirgenmesini sağlar. Bu hedefler performans formlarına kaydedilir ve yönetici ile çalışan tarafından onaylanır. Yıl ortasında rehberlik görüşmeleri ile gözden geçirilir, yıl sonunda ise performans değerlendirme görüşmeleri yapılır.

---

<sup>157</sup> ÇETİNDAG, Remzi, Performans Yönetimi, Rota Danışmanlık, Eğitim Notları, İstanbul, 2000, s.74.

### Şekil 7 Vizyon ve Hedeflerin İndirgenmesi



KAYNAK: Çetindağ, 2000.

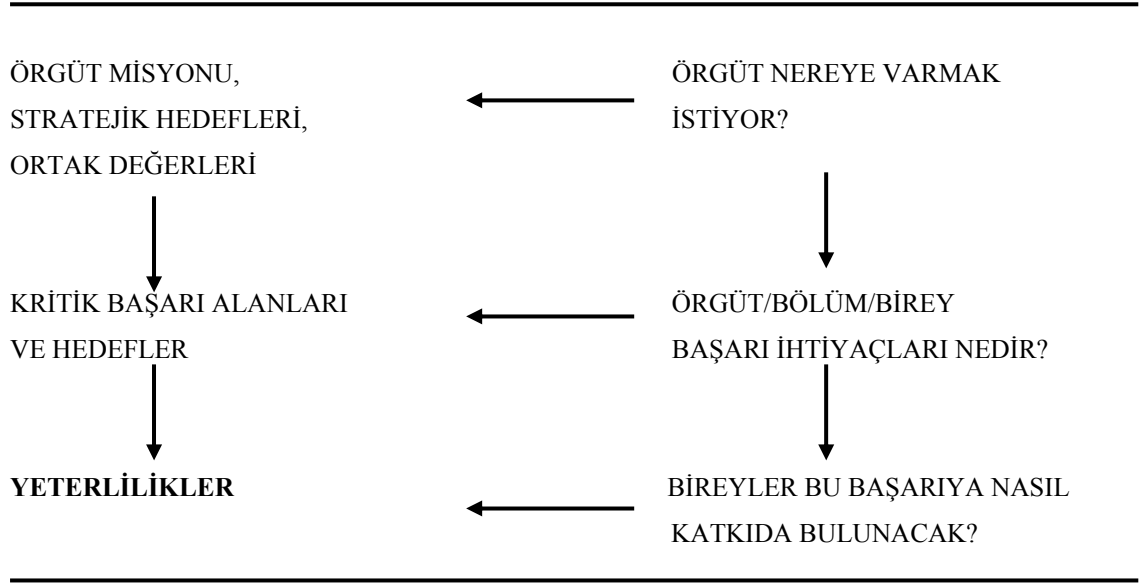
#### 3.1.3.2.Yeterliliklerin Değerlendirilmesi

Performans yönetim sisteminde çalışanın başarılı bir performans gösterip göstermediği, hedeflerine ulaşma durumu ve yeterliliklerini istenen düzeye çıkartabilmesi ile doğru orantılı olarak belirlenmektedir. Performans değerlendirmesinde çalışanın bireysel gelişim ihtiyaçları da gözden geçirilerek yeterliliklerin geliştirilmesi için planlamalar yapılmalıdır. Bu amaçla ölçülebilir, gözlemlenebilir bilgi, beceri ve davranışlar yeterlilikler olarak tanımlanmıştır ve



yeterlilik geliştirme ihtiyaçları kuruluş vizyonuna paralel olarak belirlenir. Kuruluş vizyonuna uygun yeterliliklerin tanımlanması ile ilgili şekil aşağıda gösterilmiştir.<sup>158</sup>

### Şekil 8 Örgüt Vizyonuna Uygun Yeterliliklerin Tanımlanması



KAYNAK: Kon, 2001.

### 3.2. İŞVERENİN HİZMET SÖZLEŞMESİNİ GEÇERLİ NEDENLE FESHİ

4857 Sayılı İK'nun yürürlüğe girmesinden bu yana geçen zaman içinde yasanın uygulama sorunları da belirginleşmeye başlamıştır. Özellikle Bilim Kurulu'ndan çıktıktan sonraki aşamalarda yapılan değişikliklerle yasanın aldığı halin bir takım aksaklıkları da beraberinde getirdiği görülmüştür. Çalışmamızın asıl amacı olan, İş Sözleşmesi'nin Geçerli Nedenle İşveren Tarafından Feshi sırasında, fesih'in "işçinin yeterliliğinden kaynaklanan geçerli nedenler"e dayandırılması zorunluluğu, işletmelerde uygulanması gereken performans değerlendirme sistemini daha da önemli bir hale getirmiştir. Geçerli nedenle fesih kavramı 2.bölümde ayrıntılı olarak

---

<sup>158</sup> KON,s.201.

ele alınmıştı. Bu bölümde ise 4857 sayılı İK'nda performans değerlendirmenin önemine değinilecektir.

### 3.2.1. İş Kanunu 18. Madde'nin Gerekçesi

Bu madde ile belirsiz süreli iş sözleşmelerinin işveren tarafından feshedilmesi hali için, 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nde belirlendiği üzere, geçerli bir sebep bildirme zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca geçerli sebebin neler olabileceği madde içinde düzenlenmiştir. İşçinin iş sözleşmesini fesheden işveren, **işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından** ya da **işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan** geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır. Geçerli sebep geniş kapsamlı bir kavram olduğu için bu düzenleme ile söz konusu kavrama objektif ölçülere uygun bir içerik kazandırılmaya çalışılmış ve bazı örnekler verilmiştir. İşçinin yeterliliği veya davranışları işçinin kişiliği ile ilgili olan sebepleri oluştururken; işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler ise işyeri ile ilgili olmaktadır. Bu sebeplerin madde içinde belirtilmesi geçerli sebepler kavramını bir ölçüde somutlaştırmaktadır.<sup>159</sup>

İşçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebeplerin, hangi durumlarda geçerli sebeplerden sayılacağı ve hangi durumların işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler olarak kabul edileceği ise ancak yargı kararları ile belirginleşmektedir. Nitekim Yargıtay, “söz konusu geçerli sebepler İş Kanunu'nun 25. maddesinde belirtilen derhal fesih için öngörülen sebepler niteliğinde olmamakla birlikte, işçinin ve işyerinin normal yürüyüşünü olumsuz etkileyen hallerdir. İşçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde fesih için geçerli sebep olabilirler. İş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli sebeplere dayandığı kabul edilmelidir”

---

<sup>159</sup> Gerekçeli İş Kanunu Metni, [www.iskanunu.com/icerik/gerekceliiskanunu](http://www.iskanunu.com/icerik/gerekceliiskanunu), (10 Mayıs 2007).

kararı ile işçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan geçerli neden kriterlerinin ne olduğunu açıklamaktadır.<sup>160</sup>

Ayrıca, Kanun'un 25. maddesinde ayrı bir düzenleme konusu olan haklı nedenlerle fesih olgusunu, geçerli sebeplerle fesih için aranan sebeplerden ayırmak ve aradaki farkları ortaya koymak; maddi olayları hukuk tekniği bakımından söz konusu iki farklı fesih türü açısından değerlendirmek gerekecektir.

İşveren, performans değerlendirme sonucunun beklenen düzeyin altında çıkması, verilen hedeflerin yerine getirilememesi nedeniyle iş akdinin feshedildiğinde, işveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. "İşveren, İş Kanunu'nun 25. maddesinin şartlarına uygun fesih hakkı saklı olmak şartı ile hakkındaki iddialara karşı savunması alınmadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. İşverenin fesih için işçinin davranışı veya verimine dayanmasına rağmen savunmasını almaz ise feshin geçersiz sayılabilecek ve işe iadeye" karar verilebilecektir.<sup>161</sup> Bu alanda konunun gerektirdiği ölçüler içinde ülke koşullarını da dikkate alarak iki fesih türü açısından geçerli olacak ayrımları yapmak ve farklılıkları ortaya koymak yargının yanı sıra öğretinin katkıları ile sağlanacaktır.

Bu madde bakımından geçerli sebepler 25. maddede belirtilenler kadar ağırlıklı olmamakla birlikte, işin ve işyerinin normal yürüyüşünü olumsuz etkileyen haller, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan hallerdir. Bu nedenle, geçerli fesih için söz konusu olabilecek sebepler, işçinin iş görme borcunu kendisinden kaynaklanan veya işyerinden kaynaklanan sebeplerle ciddi bir biçimde olumsuz etkileyen ve iş görme borcunu gerektiği şekilde yerine getirmesine olanak vermeyen sebepler olabilecektir. Sonuçta, iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli nedenlere dayandığını kabul etmek gerekecektir.<sup>162</sup>

---

<sup>160</sup> 9.HD, 07.04.2005, 8875/12438, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), İşveren Dergisi, Cilt.45, Sayı.10, İşveren Yargıtay Kararları Özel Eki, Temmuz 2007.

<sup>161</sup> 9.HD, 27.04.2005, 10261/14718, [www.kamu-is.org.tr](http://www.kamu-is.org.tr), (27 Aralık 2007).

<sup>162</sup> Gerekeçeli İş Kanunu Metni.

İşçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan geçerli sebepler 25. maddede belirtilenlerin dışında kalan ve işyerlerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen sebeplerdir. İşçinin yetersizliğine örnek vermek gerekirse:

- i) Ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma;
- ii) Gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma,
- iii) İşe yoğunlaşmasının giderek azalması;
- iv) İşe yatkın olmama;
- v) Öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği;
- vi) Sık sık hastalanma;
- vii) Çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık,
- viii) Uyum yetersizliği,
- ix) İşyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma halleridir.

İşçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde geçerli sebepler olarak feshi neden olabilirler. İşçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışı, toplumsal ve etik açıdan onaylanmayacak bir tutumu işyerindeki üretim ve iş ilişkisi sürecine herhangi bir olumsuz etki yapmıyorsa geçerli sebep sayılamaz.<sup>163</sup>

### **3.2.2. İş Kanunu'nun İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Açısından Değerlendirilmesi**

İnsan Kaynakları Yönetim (İKY), kurallarını daha esnek bir yapıda ve günün koşullarına uygun şekillerde gerçekleştirmeyi hedefler. Bireyselliği ön plana çıkararak bunun üzerinden grup kültürü oluşturmaya yönelik bir yöntem takip eder. Oysa İK kuralları yapısı gereği daha bütüncül ve katıdır. Nitelik itibarıyla tüm çalışanları içeren bir kurallar manzumesi oluşturduğundan asgari bir standart

---

<sup>163</sup> Gerekeçeli İş Kanunu Metni.

oluşturma kaygısı taşır. İş yasaları, İKY'nin organizasyon verimliliğini maksimize etmek için kurguladığı bir dizi kurallar açısından engeller teşkil edebilir. Zira ücret seviyeleri, çalışma süreleri, tazminatlar, iş sözleşmesinin feshi, tatiller gibi bir çok konuda asgari standartlar getiren iş yasası bunların altına düşmeyi hukuk devleti gereği cezalandırır. Oysa İKY, çalışanları kendi organizasyon kuralları çerçevesinde değerlendirme ve çalıştırma amacını güder. Bu anlamda kitlesel hareketlere karşı tavrını ortaya koyar.<sup>164</sup>

### **3.2.3. İş Kanunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bakımından Performans Değerlendirme (PD) Ayrımı**

İKY açısından performans değerlendirmesinin önemi büyüktür. Nitekim İK performans değerlendirmeye işletme verimliliği açısından ve içsel dengeler konumundan bakmaktadır. Bir organizasyon belirli bir amaç çerçevesinde kurulur. Bu amaç ise ticari faaliyetlerin temel amacı olan kar etme ile paraleldir. Kar edebilmenin temelinde ise bir değer yaratma ve verimlilik bulunmaktadır. PD, temelde bu değerlerin yaratılması aşamasında durumun saptanması ile ilgilidir. PD kriterleri her firma tarafından serbestçe belirlenebilir niteliktedir. Yani firmalar kendilerine en uygun PD sistemini alıp kullanabilirler.<sup>165</sup>

İK açısından PD daha ziyade iş sözleşmesinin feshinde önem taşır. İK'nun iş güvencesine ilişkin maddeleri, kriter alması bakımından PD'ye ayrı bir önem kazandırmıştır. Nitekim yasa iş sözleşmesinin feshinde belirli bir neden gösterme zorunluluğu içerisine performans düşüklüğünü de eklemiştir. Ancak burada dikkate alınması gereken önemli bir husus öne sürecek olan PD kriterlerinin objektif olup olmayacağıdır. Zira, yargı için kanıt teşkil edecek bir performans düşüklüğü skalası, işletme içerisinde daha önceden uygulanma alanı bulmuş ve değerlendirmeleri objektif esaslara göre yapılmış bir niteliğe sahip olmalıdır. Aksi halde, performansın

---

<sup>164</sup> ÖZDEMİR, Çağlar, “4857 Sayılı Yasanın Getirdikleri, Yasanın İKY ile Karşılaştırılması, Değerlendirilmesi ve Öneriler”, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayını, S.5, Eylül, 2004, s.14.

<sup>165</sup> ÖZDEMİR, s.16.

düşük olduğu iddiası ile her işçinin iş sözleşmesi iş güvencesi hükümlerine takılmadan sonlandırılabilir bir hal alır.

Bu sorun aklımıza şu soruyu da getirmektedir; işçinin yeterliliğinin (verimliliğinin) düştüğü kim tarafından tespit edilecektir ve ne kadar objektif olacaktır? Bu konu ile ilgili olarak da ilgili Yargıtay kararında “Davacının verimliliğini tespit teknik bilirkişi yoluyla mümkündür. Çelişkili tanık anlatmalarına göre hüküm kurulması hatalıdır. Mahkemece uzman bilirkişi yardımı ile işyerinde keşif yapılarak; yaptırılan işin standartlarına uygun olup olmadığı, uygun ise davacının makul bir süreçte aynı işi yapan diğer işçilere göre bir performans düşüklüğü gösterip göstermediği, böyle bir performans eksikliği varsa bunun arızı mi, yoksa sürekli mi olduğu ve bunun sonucunda da bir üretim düşüklüğü meydana gelip gelmediği saptanmalı, bu durumlar 18.madde içeriğinde değerlendirilerek sonucuna göre hüküm kurulmalıdır” diye açıklanmaktadır.<sup>166</sup>

PD’ne kazandırılan bu dışsal değer artık her işletmenin kendine has bir PD sisteminin olmasını zorunlu hale getirmeye başlamıştır. Yoksa iş sözleşmelerinin feshine neden olarak gösterilen performans düşüklüğü, işverenler için bir anlam ifade etmeyebilir.<sup>167</sup>

İşçinin verimsiz çalıştığını ileri sürerek iş sözleşmesini fesheden işverenin bu feshi, işçinin yeterliliğine ilişkin objektif olarak kabul edilebilir ölçüte dayandırılmalıdır. Nitekim Yargıtay’ca onanan bir mahkeme kararında haklı olarak; “İşveren, iş akdinin geçerli sebebe dayanarak feshettiğini ispatla mükelleftir. Randımsız çalıştığından bahisle iş akdini fesih eden işveren, işçinin performansına ilişkin ölçümlene sistemini yeterli açıklıkta mahkemeye ibraz etmelidir” denilmektedir.<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> 9. HD, 24.06.2004, 3740/15625, [www.kamu-is.org.tr](http://www.kamu-is.org.tr) (15 Ocak 2007).

<sup>167</sup> ÖZDEMİR, s.16.

<sup>168</sup> 9.HD, 30.12.2003, 19529/20591, ERTAN, Selçuk, “4857 Sayılı İş Yasası ve Uygulamada İş Güvencesi”, Genel-İş Emek Araştırma Dergisi, 1.Sayı, 2005.

Yine bu konuyu destekleyici önemli bir Yargıtay kararı madde 3.2.4.'te detaylı olarak açıklanmaktadır.

#### **3.2.4. Yetersizlik ya da Performans Düşüklüğü Sebebiyle Yapılan Fesih ve Sonuçları**

İkinci ve Üçüncü bölümlerde de sıklıkla bahsettiğimiz gibi, 4857 sayılı yeni İK'nun çalışma hayatımıza getirdiği en köklü değişimlerden biri iş sözleşmesinin sona erdirilmesinin geçerli bir nedene dayandırılmasıdır. İK'na 15 Mart 2003 tarihinde giren iş güvencesi yasası ile iş sözleşmesinin sona erdirilmesi artık eskisi gibi neden göstermeksizin gerçekleşemeyecektir. Yeni yasa ile birlikte işveren iş sözleşmesini sona erdirebilmek için geçerli bir neden göstermek zorundadır. Aksi halde fesih geçersiz bir fesih olarak kabul edilecek ve işçi işe iade edilmesini talep edebilecektir.<sup>169</sup>

İşçinin yeterliliğinden kaynaklanan ‘geçerli’ nedenler özellikle uygulamacılar açısından oldukça önem arz etmektedir. Yasa çıktığından bu yana geçen süreç içinde bu konu gerek hukukçular gerekse personel ve insan kaynakları uygulayıcıları arasında tartışma konusu olmuştur. Aslında işçinin verimliliğine ilişkin ölçüleme sorunları işverenlerin sanayi devriminden bu yana üzerinde çalıştıkları bir konudur. Bu konudaki ilk ve en önemli çalışma bir mühendis olan Frederick W.Taylor tarafından 1911 yılında ortaya atılan Bilimsel yönetim yaklaşımı olarak bilinir. Taylor incelemelerinde sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak çalıştırılmadıklarını gözlemlemiştir. Bu durumun 2 önemli sonucu olmaktadır:<sup>170</sup>

- i) İnsanın iş sırasında yaptığı birtakım gereksiz hareketler zamanını ve enerjisini boşa harcanmasına ve kişinin çabuk yorulmasına sebep oluyordu,

---

<sup>169</sup> FIRAT, Hüseyin İrfan, “Performans Düşüklüğü Sebebiyle Yapılan Fesih”, [www.insangucu.net](http://www.insangucu.net). (30 Mayıs 2007).

<sup>170</sup> FIRAT, [www.insangucu.net](http://www.insangucu.net).

- ii) Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra işe paydos etmesi sonucunda elde edilen verim düşük olmaktadır. Çünkü kişinin gereksiz hareketler yapması işçiyi yorarak saatler ilerledikçe verimi düşürmekteydi.

Bu sonuçlardan yola çıkarak Taylor işçinin hareketlerini tek tek inceleyerek gereksiz hareketleri belirledi ve belirli bir dinlenme süresi de ekleyerek bir iş için uzman işçiye gerekli zamanı teknik olarak ölçtü. Bu çalışma temposunda daha hızlı çalışanı ödüllendiren daha yavaş çalışanı cezalandıran bir sistem geliştirdi. İnsanı bir makine gibi gören bu sistem işçi sendikalarından büyük tepki aldı fakat sistem verimliliği önemli ölçüde arttırdığı için tüm dünyada kısa sürede yayıldı.

Günümüzde artık Taylor'un salt üretim sonucuna dayalı bu yaklaşımı konunun insani boyutlarının göz ardı edilmesi gerekçesiyle geçerliliğini yitirmiş gibi görünse de bu günün uygulamalarını incelediğimizde aradan geçen 96 yılda aslında işçinin verimliliğine ilişkin yaklaşımların pek de değişmediği kolayca anlaşılmaktadır. Özellikle üretime dönük faaliyet gösteren işletmelerde halen büyük ölçüde benzer değerlendirme kriterlerinin uygulandığını söyleyebiliriz. Hatta yeni İK'da yer alan iş güvencesinin ardından pek çok işletme işten çıkartma konusunda geçerli bir neden oluşturacak olan yeterlilik konusundaki standartlarını ve performans kriterlerini yeniden elden geçirmiş ve bu konudaki çalışmalarına hukuksal boyut kazandırmaya çalışmışlardır. Yeni yasayla birlikte performans konusu üzerindeki uyuşmazlıklara ilişkin verilecek gerek yerel mahkeme, gerekse yüksek mahkeme kararları konunun ilgili taraflarınca merakla beklenmekteydi. Yasanın yeni oluşu ve bu konuda henüz içtihat oluşmamış olması konuya olan ilgi ve merakı arttırmaktaydı. Süreç içerisinde geçersiz fesih sebebi ile açılan itiraz ve işe iade davalarına ilişkin kararlar oluşmaya başladı ve bu konuda yeni tartışmalar da gündeme geldi. Bu tartışmaların bundan sonrada devam etmesi çalışma hayatımızın dinamizmi içerisinde kaçınılmaz olacaktır. Öyle ki; farklı konularda olduğu gibi bu konuda da verilen kararlarda görüş birliğinin oluşması önümüzdeki sürece yayılacaktır.<sup>171</sup>

---

<sup>171</sup> FIRAT, [www.insangucu.net](http://www.insangucu.net)



Bu tespitlere istinaden yukarıda sözü edilenleri destekleyen ve madde 3.2.3.'te de değindiğimiz Yargıtay 9.HK'nin 2004/3740 esas numaralı kararına detaylı olarak bakalım:

**Davanın Konusu:** Bir fırın işçisi olan işçinin son bir yıldır diğer çalışanlara göre verimsiz çalışıp fırını çok fazla atıl bıraktığı, bu nedenle bir ihtarla uyarıldığı, davacının verdiği savunmada daha fazlasını yapmak için çaba göstereceğini belirttiği, ancak işçinin bu konuda olumlu bir çaba göstermediği gibi işi yavaşlattığına ilişkin bir iddia ile işveren işçinin iş sözleşmesini 4857 sayılı İş yasasının 18. maddesine göre geçerli nedenle fesih etmiştir.

İşçinin itirazı ile açtığı davada yerel mahkeme tanıkları dinleyerek aynı işi tek kişinin yapması nedeni ile mesainin sonuna doğru işçilerin zorlandığı bu nedenle işverenin öngördüğü sürede işin yapılamayacağı gerekçesi ile işçi lehinde hüküm kurulmuştur. Davalı işveren bu dava ile ilgili olarak 4857 sayılı İş kanununun 18/1 maddesinde yer alan işçinin yeterliliğinden kaynaklanan geçerli sebebe dayanarak gösterdiği savunması çerçevesinde; diğer işçilerin vardiya performansı çizelgesi, talimat, zaman etüd formu, fırınlarla ilgili çizimler sunmuştur.

Yüksek mahkeme dava konusunu incelemiş ve yerel mahkemenin işçi lehinde verdiği işe iade kararını bozmuştur. Yüksek mahkeme kararında gerekçe olarak şöyle demektedir:

*“ Davacının verimliliğinin tespiti teknik bilirkişi yolu ile mümkündür. Çelişkili tanık anlatımları ile hüküm kurulması hatalıdır. Mahkemece uzman bilirkişi yardımı ile işyerinde keşif yapılarak; yaptırılan işin standartlara uygun olup olmadığı, uygun ise davacının makul bir süreçte aynı işi yapan diğer işçilere göre bir performans düşüklüğü gösterip göstermediği, böyle bir performans eksikliği varsa bunun arizi mi, yoksa süreklimi olduğu ve bunun sonucunda bir üretim düşüklüğü meydana gelip gelmediği saptanmalı, bu durumlar 18.madde içeriğinde değerlendirilerek sonucuna göre hüküm kurulmalıdır.”*

Yukarıda özetini verdiğimiz Yargıtay kararından öncelikle anlaşılması gereken performans ölçütlerinin artık bilimsel ve son derece somut kanıtlara dayandırılmasının gerekliliğidir. Dikkat edilirse İşveren konu ile ilgili tüm hazırlıklarını önceden yapmış ve bilimsel verilere dayalı olan zaman etüdü, işçilerin vardiya performansı ve benzer tüm kanıtları mahkemeye sunmuştur. İşçinin ise tanık ifadeleri dışında performansını kanıtlayacak bir delili yoktur. Üst mahkeme bozma kararında ağırlıklı olarak bunu gerekçe göstererek sadece tanık anlatımlarına göre hüküm kurulmasının isabetli olmadığını belirtmiş ve bilirkişi tayin edilmesini istemiştir. Bilirkişi incelemesi sonucunda durum açıklık kazanacaktır.<sup>172</sup>

Ancak burada, bilirkişinin incelemesi gereken konuların başında, işverenin kurduğu ölçümleme (performans) sisteminin bilimsel verilere dayalı ve sağlıklı bir sistem olup olmadığı gelmektedir. Hatalı ya da objektif olmayan kriterlere dayalı bir ölçümleme sistemi davanın sonucuna etki edecektir. Buradan hareketle bu tür davalarda kimlerin bilirkişi olarak görev alacağı da önem arz etmektedir. Bir başka deyişle konu ile ilgili tespit yapacak olan bilirkişide aranacak yeterliliklerde son derece önemlidir. Diğer taraftan üretim hattında çalışan işçilerle ilgili verimlilik sorunları üzerinde değerlendirmeler işlerin basitliği ve ölçülebilirliğin kolaylığı nedeniyle nispeten daha kolay yapılabilmektedir. Ancak, idari kadrolarda çalışan personele uygulanan performans değerlendirme sistemleri yine ölçülebilirlik ve objektiflik sorunları nedeniyle bu tür davalarda değerlendirmeyi daha güç hale getirecektir.<sup>173</sup>

Sonuç olarak incelediğimiz Yargıtay kararı işverenlerin yapacağı verimliliğe dayalı fesihler açısından önemli bir karardır. Ancak görünen o ki bu tür fesihlerde bilirkişiye gidecek kararlar bilirkişileri de bir hayli zor durumda bırakacaktır.

---

<sup>172</sup> FIRAT, [www.insangucu.net](http://www.insangucu.net)

<sup>173</sup> FIRAT, [www.insangucu.net](http://www.insangucu.net)

## SONUÇ

Birey ve yeterlilik söz konusu olunca, insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Gerçekten, insan kaynakları departmanları uygulayacağı sistemlerle, değişimi uygulamak, işe ortak olmak ve geliştirmek, bilgiyi yönetmek ve sistemli çalışma yönetimi oluşturmak gibi stratejik rolleri icra ederek örgütlere katkıda bulunmak durumundadır. Başarılı bir stratejik insan kaynakları yapılanması için, sistemler örgüt stratejileriyle uyumlu olmalı ve bu sistemler birbirleriyle yeterlilikler temelinde entegre çalışmalıdır. Yani seçme yerleştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim, kariyer yönetimi ve yedekleme planı gibi insan kaynakları alt süreçleri birbiriyle entegre ve örgüt stratejileriyle uyumlu olmalı ve iş sonuçlarında örgüte katma değer yaratacak şekilde kurgulanmalıdır.

Yeterlilik bazlı insan kaynakları sisteminin en önemli yönü, yapılan çalışmaların örgüt hedeflerine olan etkilerinin gösterilmiş olmasıdır. Geliştirilen sistemle, yapılan uygulamaların örgüt hedeflerine olan etkilerinin gösterilmesi ve bireysel ve örgütsel etkinliğin artırılarak insan kaynaklarının katma değer yaratan bir fonksiyon olduğunun ispatlanması bu çalışmanın hedefidir.

Tezimizin asıl konusu olan iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshinde, 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nde belirlendiği üzere, geçerli bir sebep bildirme zorunluluğu getirilmiştir. Geçerli sebep geniş kapsamlı bir kavram olduğu için bu düzenleme ile söz konusu kavrama objektif ölçülere uygun bir içerik kazandırılmaya çalışılmış ve bazı örnekler verilmiştir. İşçinin yeterliliği veya davranışları işçinin kişiliği ile ilgili olan sebepleri oluştururken; işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler ise işyeri ile ilgili olmaktadır. Yine de tüm bu açıklamalara rağmen, uygulama esnasında yapılacak yorumların ne kadar objektif olacağı ile ilgili yorumlar işletmelerde kurulması gereken yeterlilik bazlı performans değerlendirme sistemini de önemli kılmaktadır.

## KAYNAKLAR

AKAR, Zuhâl, **İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları No:473, Ankara, 1992.

AKYİĞİT, Ercan, **İş Hukuku**, 5.Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2006.

ANDAC, Faruk, **İş Hukuku Ders Kitabı**, Yargı Yayınevi Yayın No:54, Ankara, 2003.

Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000.

AYDOĞAN, Yunus “**Türk İş Hukukunda Hizmet Akdinin İşveren Tarafından Feshi ve İşçinin Feshe Karşı Korunması**” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1997.

BAYRAKTAR, Osman “**Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**”, [www.avrasyabank.com](http://www.avrasyabank.com),

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Nisan 2003.

BOYATZIS, Richard E, **Yetkin Yönetici**, John Wiley and Sons, New York, 1982.

BUNJES, Alex, “**Şirketler Gerçek Sermayesi Olan İnsan Sermayesinden Nasıl Verim Alır? Seçme, Yerleştirme, Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamalarına Bütünsel Bir Bakış**”, Management Center 4. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, 26-27 Şubat 1999.

CANMAN, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

COOPER, Kenneth, **Carlton Effective Competency Modeling and Reporting A Step by Step Guide for Improving Individual and Organizational Performance**, American Management Association, New York, 2000, s.10.

ÇETİNDAG, Remzi, **Performans Yönetimi**, Rota Danışmanlık, Eğitim Notları, İstanbul, 2000.

DEMİR, Fevzi, **İş Güvencesi Hukuku**, 2.Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1999.

DEMİR, Fevzi, **Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, 2.baskı, İzmir, 2002.

EKMEKÇİ, Ömer, "4773 Sayılı İş Güvencesi Yasası Karşısında Yargının Durumu ve Ortaya Çıkabilecek Uygulama Sorunları Üzerine", Mercek, MESS, S.28, Yıl:7, 2002.

EKONOMİ, Münir, "Hizmet Akdinin Feshi ve İş Güvencesi", Çimento İşveren Dergisi, S.2, C.17, 2003, s.4, [www.cmis.org.tr](http://www.cmis.org.tr).

EKONOMİ, Münir, **İş Hukuku I**, İTÜ Yayını, İstanbul, 1976.

EKONOMİ, Münir, "Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Bakımından 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Yeni Model Arayışı", Almanya'da ve Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri, Alkım Yayınları, İstanbul, 1997.

ENEÇ, Barbaros ve BAĞDATLIOĞLU, Dilek, "İş Stratejilerinin İnsan Uygulamalarına Yansımaları", Management Center 5. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, Şubat 2000.

ERDOĞMUŞ, Nihat, "Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli", Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1998

FIRAT, Hüseyin İrfan, “**Performans Düşüklüğü Sebebiyle Yapılan Fesih**”, [www.insangucu.net](http://www.insangucu.net).

Gerekçeli İş Kanunu Metni, [www.iskanunu.com/icerik/gerekceliiskanunu](http://www.iskanunu.com/icerik/gerekceliiskanunu).

GREEN, Paul C., **Building Robust Competencies Linking Human Resource Systems To Organizational Strategies**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999.

GÜZEL, Ali, ‘**İş Güvencesine İlişkin Temel İlke ve Eğilimler Işığında Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi**’, Türk İş Hukuku’nun Güncel Sorunları 2001 Temmuz Toplantısı, “İş Güvencesi Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi”, İstanbul Barosu Yayını, İstanbul, 2001, [www.istanbulbarosu.org.tr](http://www.istanbulbarosu.org.tr) .

HARTLE, Frank, **Performans Yönetimi Nereye Gidiyor**, Hay Grup, Londra, 1992.

HAMEL Gary ve PRAHALAD, C.K, **Geleceği Kazanmak**, İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1996.

HANNUM, Mark, “**Building Competency-Based Systems**”, Management Center, 5.İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, 25-26 Şubat 2000.

HOOGMIEMSTRA, Tjerk, **İnsan Kaynaklarının Bütünsel Yönetimi**, Hay Group, Amsterdam, 1992.

IŞIKLAR, Celal, “**Türk İş Hukukunda İşverenin Hizmet Sözleşmesini Haklı Nedenle Fesih Hakkı**”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1996.

İPBÜKEN, Yalçın, “**Değer Yaratan İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Management Center 5. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, Şubat 2000.

KALAY, Faruk, “**İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği**” Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2002.

KON, Barbaros, “**Yeterlilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri**” Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2001.

LAWLER, Edward E., “**From Job-Based to Competency-Based Organizations**”, Journal of Organizational Behavior, Vol.15, 1994, p.16, [www.edwardlawler.com/articles](http://www.edwardlawler.com/articles).

ODAMAN, Serkan, “**Fransuz Hukuku’nda ve Türk Hukuku’nda İşçinin Davranışları Açısından Geçerli Sebep-Haklı Sebep Ayrımı**”, Çimento İşveren Dergisi, S.3, C.17, 2003, [www.cmis.org.tr](http://www.cmis.org.tr),

ÖNCÜ, Ayşe, “**Ayşe Öncü İle Performans Yönetim Sistemi Üzerine**”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com).

ÖZDEMİR, Çağlar, “**4857 Sayılı Yasanın Getirdikleri, Yasanın İKY ile Karşılaştırılması, Değerlendirilmesi ve Öneriler**”, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayını, S.5, Eylül, 2004.

ÖZDİLLER, İlhan, “**Yeterliliklerin Performans Yönetiminde Kullanımı**”, Sunum Notları, 1.Performans Yönetimi Zirvesi, İstanbul, 17-18 Kasım 1998.

ÖZSOY, Orkun “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi**” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005.

PALMER, Margaret J. **Performans Değerlendirme**, 1.Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.

SERKANT, Semih, “**Türk Hukukunda İş Güvencesi**” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, [www.turkhukuksitesi.com](http://www.turkhukuksitesi.com).

SEVİMLİ, Ahmet, “**İş Hukukunda Yazılı Şekil Şartı**”, Çimento İşveren Dergisi, S.2, C.17, [www.cmis.org.tr](http://www.cmis.org.tr).

SHANDLER, Donald, **Yeterlilik ve Öğrenen Organizasyon**, Crips Professional, Series, Menlo Park- New Jersey, 2000.

SOYER, Polat, **158 Sayılı ILO Sözleşmesi Çerçevesinde Yapılması Gerekenler, İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması**, 1.Baskı, İstanbul Barosu Yayını, İstanbul, 2002.

SÖZÜBİR, Meltem Dolunay, “**İKY Çalışanları İçin Yetkinlikler ve Bir Araştırma**”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

SÜZEK, Sarper, **İş Akdini Fesih Hakkının Kötüye Kullanılması**, Kazancı Yayınları, Ankara, 1976.

SÜZEK, Sarper, **İş Hukuku**, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, Eylül 2002.

TAŞKENT, Savaş, **İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme**, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 2003.

TUNCAY, Can, “**İş Güvencesi Yasası Neler Getiriyor**”, Çimento İşveren Dergisi, S.1, C.17, 2003.



TUNÇOMAĞ, Kenan ve CENTEL, Tankut, **İş Hukukunun Esasları**, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

UYARGİL, Cavide, KAYNAK, Tuğrul, ADAL, Zeki, ATAAAY, İsmail, SADULLAH, Ömer, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, Oya, DÜNDAR, Gönen, ULUHAN, Reha, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.

“**Yeni İş Yasası Semineri**”, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-31 İstanbul, s.19.

WOOD, Robert and PAYNE, Tim, **Competency Based Recruitment and Selection A Practical Guide**, John Wiley and Sons, London, April 1999.

Yargıtay 9.Hukuk Dairesi, E.2007/3740, K.2004/15625.

YILDIRIM, Ramazan “**Yetkinlik ve Performans**”, KalDer 9. Ulusal Kalite Kongresi Sunum Notları, İstanbul, Kasım 2000.