

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

**DÜŞÜK PERFORMANS NEDENİYLE İŞ  
SÖZLEŞMESİNİN FESHİ**

**Ceylan BİL ÇİÇEK**

Danışman  
**Doç. Dr. Serkan ODAMAN**

2010

## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Düşük Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi”** 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.

Tarih

/ /

Adı SOYADI

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** :Ceylan BİL ÇİÇEK  
**Anabilim Dalı** :Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
**Programı** :İnsan Kaynakları  
**Tez Konusu** :Düşük Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi  
**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

Düşük Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi

Ceylan BİL ÇİÇEK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Tezin konusu iş güvencesi kapsamında düşük performansın geçerli sebebe dayanarak iş sözleşmesinin feshedilmesidir. Bu doğrultuda inceleme üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, performans, performans değerlendirme, performans değerlendirme yöntemleri ve düşük performans kavramları incelenmiştir. Performans değerlendirme süreci ve bu değerlendirme sonuçlarının nerelerde kullanılabileceği üzerinde durulmuş ve düşük performansın oluşma nedenleri ve bunu giderme yolları incelenmiştir.

İkinci bölümde iş sözleşmesi kavramından yola çıkarak unsurları, özellikleri, kurulması için gerekli koşullar ve fesih kavramı incelenmiştir. 4857 sayılı İş Kanununda yer alan haklı sebep ve geçerli sebep incelenmiştir. İş güvencesinden yararlanma koşulları üzerinde durulmuştur. İşçinin yeterliliğinden, davranışlarından, işletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebepler bu bölümde başlıklar halinde incelenmiştir. Geçerli bir nedenin aranması yanında fesih için işçinin savunmasının alınması ve fesih nedeninin açıkça bildirilmesi de incelenmiştir.

Üçüncü bölümün ilk alt başlığında, performans değerlendirmenin İş Kanunu'ndaki yerine değinilmiştir. İkinci alt başlığında işçinin performans düşüklüğünün geçerli sebep oluşturacak fesih koşulları ve ispat yükü üzerinde durularak bu konuda Yargıtay kararlarına yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Düşük Performans, Fesih, Geçerli Sebeple Fesih, İş Kanunu**

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

#### **Termination Of Employment Contracts Due To Underperformance**

**Ceylan BİL ÇİÇEK**

**Dokuz Eylül University**

**Institute of Social Sciences**

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

**Human Resources Programme**

The subject of the thesis in the context of employment security due to underperformance based on the current cause is terminated. In line with this thesis consists of three parts. In the first section, performance, performance evaluation and performance evaluation methods and underperformance concepts were investigated. Performance evaluation process and results of this evaluation can be used where are emphasized. The reasons for underperformance and create ways to resolve is examined.

The thesis of the second part is examined elements of employment contract, feature, to establish the necessary conditions and termination concept. The current cause and just cause examined in Labour Law no 4857. Advantage of employment security conditions are emphasized. From the employee's adequacy, behavior, business, workplace and business arising from the requirements of current causes in this section headings examined. The search for a current causes for termination by reason of termination of the employee's defense to be taken and be reported as clearly examined.

At first subtitle of third part, place in the Labour Law of performance evaluation was mentioned. At second subtitle abrogation conditions, which was formed current cause due to underperformance of the employee termination

**conditions and burden of proof mentioned, in this regard place was given to sentences of Supreme Court.**

**Key Word: Performance Evaluation, Underperformance, Termination, Termination with Current Cause, Labour Law**

# DÜŞÜK PERFORMANS NEDENİYLE İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
KISALTMALAR .....	xii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE DÜŞÜK PERFORMANS KAVRAMLARI

<b>1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1.Tanımı .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2. Boyutları .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2.1. Etkenlik .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2.2. Verim .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2.3. Verimlilik .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2.4. Kalite .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2.5. Çalışma yaşamı kalitesi .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2.6. Yenilik .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2.7. Karlılık .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3. Performansı Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3.1. Kişisel Faktörler .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3.2. Örgütsel Faktörler .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3.3. Çevresel Faktörler.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.4. Unsurları .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1.Tanımı .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2. Önemi, Amacı ve Yararları.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....</b>	<b>13</b>



1.2.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	14
1.2.3.1.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi.....	14
1.2.3.1.2. Derecelendirme Yöntemi.....	16
1.2.3.1.3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	17
1.2.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi.....	17
1.2.3.1.5. Kontrol Listeleri Yöntemi.....	18
1.2.3.1.6. Performans Standartları Yöntemi.....	19
1.2.3.1.7. Direkt İndeks Yöntemi.....	19
1.2.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	20
1.2.3.2.1. Davranışsal Değerlendirme Skalaları.....	20
1.2.3.2.2. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi.....	21
1.2.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	22
1.2.3.2.4. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi.....	24
1.2.3.2.5. Balanced Scorecard.....	25
1.2.3.2.6. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi.....	26
1.2.3.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	27
1.2.3.2.8. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	29
1.2.4. Performans Değerlendirme Süreci.....	30
1.2.5. Performans Değerlendirmesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanıldığı Alanlar.....	31
1.2.5.1. Ücret Yönetimi.....	31
1.2.5.2. Kariyer Yönetimi.....	32
1.2.5.3. Eğitim İhtiyaçlarının Tespit Edilmesi ve Planlaması.....	32
1.2.5.4. İşgücü Planlaması ve İşe Alım.....	33
1.2.5.4. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma Kararları.....	33
1.3. DÜŞÜK PERFORMANS KAVRAMI.....	34
1.3.1. Tanımı.....	34
1.3.2. Nedenleri.....	34
1.3.3. Düşük Performansı Arttırma Yolları: Motivasyon ve Ödüllendirme .....	35

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**İŞ SÖZLEŞMESİNİN KURULMASI VE**  
**GEÇERLİ NEDENLE FESHİ KAVRAMLARI**

<b>2.1. İŞ SÖZLEŞMESİ KAVRAMI</b> .....	38
<b>2.1.1. Tanımı</b> .....	38
<b>2.1.2. Unsurları</b> .....	39
<b>2.1.2.1. İş Görme</b> .....	39
<b>2.1.2.2. Ücret</b> .....	40
<b>2.1.2.3. Bağımlılık</b> .....	40
<b>2.1.2.4. Belli Bir Süreyi Kapsaması</b> .....	41
<b>2.1.2.5. Tarafların İradeleri</b> .....	42
<b>2.1.3. Özellikleri</b> .....	42
<b>2.1.3.1. Kişisel İlişki Kurması</b> .....	42
<b>2.1.3.2. Karşılıklı Borç Doğurması</b> .....	42
<b>2.1.3.3. Devamlı Bir Sözleşme Olması</b> .....	43
<b>2.1.3.4. Özel Hukuk Sözleşmesi Olması</b> .....	43
<b>2.1.4. Tarafları</b> .....	43
<b>2.2. İŞ SÖZLEŞMELERİNİN KURULMASI</b> .....	44
<b>2.2.1. Tarafların Ehliyeti</b> .....	44
<b>2.2.2. Sözleşme ve Şekil Serbestisi</b> .....	45
<b>2.3. FESİH KAVRAMI</b> .....	46
<b>2.3.1. Tanımı</b> .....	46
<b>2.3.2. Fesih Bildirim Usulü</b> .....	47
<b>2.3.2.1. Fesih Bildiriminin Karşı Tarafa Ulaşması</b> .....	47
<b>2.3.2.2. Fesih Bildiriminin İçeriği</b> .....	48
<b>2.3.2.3. Feshin Bildirim Şekli</b> .....	49
<b>2.3.2.4. Fesih Bildiriminin Yeri ve Zamanı</b> .....	50
<b>2.3.3. Feshin Türleri</b> .....	50
<b>2.3.3.1. Haklı Nedenle Fesih</b> .....	51
<b>2.3.3.2. Geçerli Sebep Fesih</b> .....	52
<b>2.4. GEÇERLİ SEBEP İLE FESİH KAVRAMI</b> .....	54

2.4.1. Tanımı .....	55
2.4.2. İş Güvencesinden Yararlanma Koşulları .....	57
2.4.2.1. Otuz veya Daha Fazla İşçi Çalışması .....	58
2.4.2.2. İşçinin En Az Altı Ay Kıdeminin Olması.....	60
2.4.2.3. İşçinin Belirsiz Süreli İş Sözleşmesiyle Çalışıyor Olması .....	61
2.4.2.4. İşveren Vekili Statüsünde Olmamak.....	62
2.4.3. Geçerli Fesih Nedenleri .....	62
2.4.3.1. İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Nedenler.....	64
2.4.3.2. İşçinin Davranışları.....	69
2.4.3.3. İşletmeden, İşyerinden ve İşin Gereklerinden Kaynaklanan Geçerli Sebepler .....	71
2.4.4. Geçerli Sebep Sayılmayacak Haller .....	73

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞVERENİN FESHİ PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ NEDENİYLE GEÇERLİ SEBEBE DAYANDIRMASI VE İSPATI

3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İŞ KANUNU'NDAKİ YERİ	75
3.1.1. İş Kanunu'nun İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirilmesi ..	75
3.1.2. İş Kanunu ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme .....	76
3.2.İŞÇİNİN PERFORMANSINA DAYALI OLARAK GERÇEKLEŞTİRİLEN FESHİN İSPATI.....	78
3.2.1. İşçinin Performans Düşüklüğünün Fesih İçin Geçerli Sebep Oluşturmasında Aranılan Koşullar Ve İspat Yükü .....	78
3.2.2. Performans Düşüklüğü Nedeniyle Yapılan Geçerli Sebep ile Feshin Yargıtay Kararları Nezdinde İncelenmesi.....	85
SONUÇ.....	95
KAYNAKLAR .....	97

## KISALTMALAR

<b>ILO</b>	International Labour Organisation (Uluslararası Çalışma Örgütü)
<b>MERCEK</b>	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi
<b>MESS</b>	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayın Organı
<b>Yarg. 9.HD.</b>	Yargıtay 9. Hukuk Dairesi
<b>MPM</b>	Milli Prodüktivite Merkezi
<b>İş K.</b>	İş Kanunu
<b>İş H.</b>	İş Hukuku
<b>SBE</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>İş H. Ş.</b>	İş Hukuku Şerhi
<b>İş K. Ş.</b>	İş Kanunu Şerhi
<b>TÜHİS</b>	Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
<b>İTO</b>	İstanbul Ticaret Odası
<b>md.</b>	madde
<b>s.</b>	Sayfa No
<b>S.</b>	Sayı
<b>C.</b>	Cilt No
<b>vb</b>	Ve Benzeri

## GİRİŞ

Günümüzde, işletmeler kendi performans değerlendirme sistemlerini yapılarına uygun olarak oluşturmakta ve uygulamaktadırlar. İnsan Kaynakları Yönetimi bu değerlendirmelerin sonuçlarını örgütün gelecek hedeflerinin oluşmasında, hizmet içi eğitim ve kariyer planlamasında, terfi ve fesih işlemlerinde kullanılmaktadırlar.

İş Kanununa göre işçinin iş sözleşmesi uyarınca en temel borcu iş görme borcudur. Bu borcu işverene bağımlı olarak yerine getirmektedir. Bu bağımlılık hem ekonomik hem de hukuki bir bağımlılıktır. Bu nedenle işçi kendisine verilen işi tam ve eksiksiz olarak yapmak zorundadır. İşçi, işin gereklerini yerine getiremediği veya yetersiz performans sergilemesi durumunda, örgütler performans değerlendirme sonuçlarını fesih işlemlerinde kullanabilmektedirler. Bu durum işverenin iş sözleşmesini sona erdirmede keyfiyetini engellemek amacıyla işçinin feshe karşı korunmasını gündeme getirmiştir. İş Hukuku'nun amaçlarından biri işçiyi feshe karşı korumaktır. ILO Sözleşmesi'nde yer alan geçerli sebep kavramı iç hukukumuzda 4773 sayılı yasa ve 4857 sayılı İş Kanunu ile yerini almıştır. Bu Kanunun 18. maddesine göre "otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır". İşçinin yeterliliğinden kaynaklanan geçerli sebeplerin aynı zamanda işyerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkilemesi gerekmektedir. Maddenin gerekçesinde de yeterlilik ölçütlerinin neler olduğuna yer verilmiştir. Benzer işi görenlerden daha az verimli çalışmak veya beklenenden daha düşük performans göstermek bunlardan bazılarıdır.

1475 sayılı Kanun ile işveren, kanunda öngörülen ihbar sürelerine uymak kaydı ile hiçbir neden göstermeksizin iş ilişkisini sona erdirebiliyordu. Bu hakkın kötüye kullanıldığını işçi ispat etmek ile yükümlüydü. Yeni yasayla, iş güvencesi

kapsamında olan işçilerin süreli fesih haklarının doğumu geçerli bir nedene dayanmak zorundadır. Böylelikle de bu durumun ispat yükü işçiden alınarak işverene verilmiştir.

İşçinin performansının beklenenden düşük olması kural olarak işçinin yetersizliğinden kaynaklanan ve işçinin iş görme borcunu gerektiği şekilde ifa etmesini engelleyen geçerli bir fesih nedenidir. Buradan hareketle çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans, performans değerlendirme ve düşük performans kavramlarına, ikinci bölümde iş sözleşmelerinin kurulması ve geçerli nedenle feshi kavramlarına değinilecek üçüncü bölümde ise işverenin feshi performans düşüklüğü nedeniyle geçerli sebebe dayandırması ve ispatı üzerinde durularak Yargıtay kararlarına yer verilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE DÜŞÜK PERFORMANS KAVRAMLARI

#### 1.1. PERFORMANS KAVRAMI

İşletmenin üyesi konumundaki kişinin, işletmeye bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini ve kişiliğini tamamen getirdiği kabul edilmektedir. Aynı zamanda, bu özellikleri ve yeteneklerinden dolayı da kendisine verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmek durumundadır. Buna bağlı olarak, çalışan, işletmeye sağlamış olduğu katkı sonucunda da ücretini almakta, işletmenin izlemiş olduğu insan kaynakları politikaları sonucuna göre de ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedir. Fakat bu çıkarların elde edilmesi göstermiş olduğu performansa bağlıdır<sup>1</sup>.

##### 1.1.1.Tanımı

Performans kelimesi, İngilizce “Performance” kökünden gelmekte ve Türkçe sözlüklerde ise yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarı ile yürütme ve ifa etme şeklinde belirtilmiştir. Literatürde performans kavramı yerine başarı, başarımlar vb. gibi kavramlar da kullanılmaktadır<sup>2</sup>.

Performansın tanımı konusunda tam bir fikir birliği oluşmamıştır, farklı yazarlar farklı bakış açıları ile değişik tanımlar yapmışlardır. Bunlardan birkaçına değinecek olursak; Pakdil “Performans, çalışanın belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesidir”, Kalay “Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi”, Özgen, Öztürk ve Yalçın ise performansı “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine

---

<sup>1</sup> GÖKASLAN Selim, **Performans Değerlendirmesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü**, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000, s:70.

<sup>2</sup> AKAL Zühal, **“Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”**,MPM (Milli Produktivite Merkezi), Ankara, Ocak, 2003. <http://www.ydk.gov.tr/> , (17.07.2007).

verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” şeklinde tanımlanmışlardır<sup>3</sup>.

Performans, saptanan amaca ulaşma derecesidir<sup>4</sup> ve bireyin bütünlüğü ile işletme hedeflerinin etkileşiminin bir sonucudur<sup>5</sup>. Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır<sup>6</sup>. Yani dar anlamda bir işi yapan bireyin, geniş anlamda bir grubun, bir çalışma bölümünün ya da işletmenin o işle ulaşması istenen hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini gösterir<sup>7</sup>.

Bir işletmede çalışanın performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla beraber, bu işin de çalışanın özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir<sup>8</sup>.

Performans; değerlendirme düzeyi, zaman süresi, amaç ve ölçme yöntemi bakımından ele alınabilen ve çeşitli boyutları içeren bir kavramdır.

Sonuç olarak performans için örgütün, grubun veya çalışanın planlanmış amaçlara, belirlenmiş bir süre içerisinde, tespit edilmiş çalışma koşullarında, kendisine verilen görevle, işletme hedeflerine ulaşıp ulaşmadığının veya ne kadarına ulaştığının nicel veya nitel olarak ölçülmesidir diyebiliriz.

---

<sup>3</sup> BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, s:273.

<sup>4</sup> BUDAK Gülay, “**Performansı Artırmada Yeni Bir Yöntem: Personeli Güçlendirme**”, Mercek Dergisi, İstanbul, Ocak, 2005, s:92.

<sup>5</sup> ŞENEL Ahmet, AÇIKGÖZ Aykut, “**İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılmasında Eğitimin Önemi**”, Standart Dergisi, İstanbul, Ağustos, 2004, S:512, s:28.

<sup>6</sup> BENLİGİRAY Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Yayın No:1174, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999, s:35.

<sup>7</sup> KARACA Özlem, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi Üretim Sektöründeki Bir İşletme Uygulaması**, İnsan Kaynakları Tezsiz Yüksek Lisans Programı Bitirme Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004, s:22.

<sup>8</sup> GÖKASLAN S., s:71.



### **1.1.2. Boyutları**

Performans çok geniş boyutludur ve pek çok performans boyutu ile ifade edilebilir. Performans göstergesi olarak ilk aklımıza gelen verimlilikdir. Bunun dışında da verim, etkenlik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılık boyutlarından bahsedebiliriz. Bunlara kısaca değinecek olursak;

#### **1.1.2.1. Etkenlik**

İşletmelerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkenlik bir sonuç analizidir. Amacın gerçekleştirilme düzeyini belirler. Etkenlik ölçümleri ile yönetim; nasıl daha iyi olabiliriz, başka ne yapmalıyız, nerede olmalıyız sorularına yanıt bulabilir<sup>9</sup>.

#### **1.1.2.2. Verim**

Kaynaklardan yararlanma düzeyini ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığını gösteren bir performans boyutudur. Verim işleri doğru yapmak biçiminde de tanımlanabilir. Verim amaçlarla değil araçlarla/süreçlerle ilgilenir. Verim oranları özellikle üretim işlerinde kullanılır. Amaçları gözetmeden bir işin ne kadar iyi yapıldığını yani en az kaynakla, en doğru biçimde ve en düşük maliyetle yapıp yapılmadığının bir göstergesidir. Burada etkenlikle çatışmamak önemlidir. Verimin yüksekliği etkenlik gerçekleştiğinde önem kazanır<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> AKAL Z.. <http://www.ydk.gov.tr/> , (17.07.2007).

<sup>10</sup> AKAL Z.. <http://www.ydk.gov.tr/> , (17.07.2007).

### 1.1.2.3. Verimlilik

Bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıkıtı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır<sup>11</sup>.

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

### 1.1.2.4. Kalite

Sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün, kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesidir<sup>12</sup>. Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde, işletme performansına büyük katkı sağlayacaktır.

### 1.1.2.5. Çalışma yaşamı kalitesi

Günümüzde "insan" en önemli bir performans boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu olgu çalışma yaşamının kalitesine de doğrudan önem kazandırmaktadır. Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını sağlamak ve bu amaçlarla bütünleşmeleri için onlara bu olanakları sağlamak gerekir (parasal/parasal olmayan özendiriciler, fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücretler, iş zenginleştirme, grup çalışmaları, esnek çalışma, katılımcılık, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri vb.)<sup>13</sup>. Bu uygulamalar çalışanların beklentilerine cevap veriyorsa işletme ve birey performansını da etkileyecektir.

### 1.1.2.6. Yenilik

Uzun dönemli bir performans göstergesidir. Yenilik, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir ve işletmenin devamı için olmaz ise olmaz bir kavramdır. Nietche'nin belirttiği gibi "

<sup>11</sup> AKAL Z.. <http://www.ydk.gov.tr/>, (17.07.2007).

<sup>12</sup> AKAL Z.. <http://www.ydk.gov.tr/>, (17.07.2007).

<sup>13</sup> AKAL Z.. <http://www.ydk.gov.tr/>, (17.07.2007).

derisini değiştirmeyi bilmeyen yılan ölür". İşletmeler de çalışanlar yeniliklerden sorumlu olma duygusunu taşımalıdır<sup>14</sup>.

### **1.1.2.7. Karlılık**

Hem ekonomikliği hem de verimliliği içeren temel bir kavramdır. Karlılık çok kolay ölçüldüğü gibi anlaşılabilen bir göstergedir. Verimlilik ve etkenlik beraberinde karlılığı getirir.

### **1.1.3. Performansı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların performansını ölçebilmek, performans hedeflerini ve çeşitli performans farklılıklarını ortaya koyabilmek için öncelikle performansı etkileyen faktörlerin ortaya konulması gerekir. Bunları üç grupta toplayabiliriz.

#### **1.1.3.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler için yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, algı, tutum ve beklentiler diyebiliriz. Kişilerin performansını belirleyen her bireysel özelliğin önemi işin yapısına göre farklılık göstermektedir. İşgörenin performansının artırılması için özellik ve yetenekleri ile işi arasında uyum sağlamak yöneticinin temel görevi olmalıdır<sup>15</sup>.

#### **1.1.3.2. Örgütsel Faktörler**

Bir işletmede çalışan bireyin çalıştığı ortama bağlı olarak sahip olduğu sosyal değerler, ortak amaçlar ve normlar vardır. Çalışanların sahip oldukları kişisel özellikler ve yetenekler yeterli ve iyi bir güdüleme aracı olsalar bile, bu değer, amaç ve normlar yeterli ve belirgin değilse, bu kişilerin potansiyel performanslarından yararlanmak mümkün değildir<sup>16</sup>. Bu nedenle yöneticiler ve İnsan Kaynakları işi

---

<sup>14</sup> AKAL Z.. <http://www.ydk.gov.tr/> , (17.07.2007).

<sup>15</sup> KARACA Ö., s:25.

<sup>16</sup> KARACA Ö., s:25.

tanımlarını doğru yapmalı ve işletmede iş bazında çalışan-iş uyumunun tam olarak gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.

### **1.1.3.3. Çevresel Faktörler**

İşyerinin fiziksel özelliklerinden olan ışıklandırma, ısıtma, nem, gürültü, ergonomi ve araç gereç düzeni çalışanın performansını etkileyen çevresel faktörler içerisinde yer alır. Bu koşulların çalışanın uygun ortamda çalışması için yeterli seviyede olmaması çalışanın verimini düşürecek bu da performans düşüklüğüne neden olacaktır.

### **1.1.4. Unsurları**

Performansın oluşması için gerekenleri, performansın unsurları olarak sıralayabiliriz. Performans unsurlarını, yapılan performans tanımlarından yola çıkarak şu şekilde sıralayabiliriz;

- Saptanmış, planlanarak sınırları çizilmiş örgütsel bir amaç,
- Bir çalışma grubu tarafından, çalışanların de görüşleri alınarak tespit edilmiş örgütsel ve bireysel hedefler,
- Tespit edilmiş ve çalışanlarca de kabul edilmiş çalışma koşulları,
- Analiz edilmiş ve çalışanlara açıklanmış bireysel görevler,
- Amaçları elde etmek ve hedefe ulaşmak için, çalışanların de katılımı ile tespit edilmiş makul bir süre,
- Ve bu çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçlar.

## 1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Bir işletmenin büyüyüp gelişebilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için yönetim becerilerine sahip olması gerekir. İyi bir yönetimin başarıya ulaşabilmesindeki etkenlerin başında performans değerlendirme sisteminin uygulanması gelmektedir. Performans değerlendirme, temelde çalışanla çalışmayanı, çok çalışanla daha az çalışanı ayırt edip, bu kişilere ilişkin İnsan Kaynakları Yönetimi kararlarını adil bir biçimde almak için gerekli bir sistemdir<sup>17</sup>. İyi bir performans değerlendirme sisteminin taşıması gereken özellikler; geçerli, güvenilir ve basit olmasıdır.

Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar; işgörenin geleceği hakkında işverenin neler yapması gerektiğini göstermektedir. Performans değerlendirmeyle işgörenin işletmeye yaptığı katkılar değerlendirilerek işgörenin terfi mi ya da eğitim mi alacağı veya işine son mu verileceği ortaya çıkar.

### 1.2.1.Tanımı

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır. İşletmeler arasında rekabetin artması, nitelikli personele duyulan gereksinim ve işletmelerde insan kaynağının korunmasının önemi gibi nedenler performans değerlendirmenin önemini oldukça arttırmıştır. Performans değerlendirme kavramı, araştırmacılar tarafından, performans değerlendirme, başarı değerlendirme olarak da adlandırılmaktadır.

Performans değerlendirme dar anlamda “çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynağı fonksiyonu”dur. Geniş anlamda ise “performans yönetimine dayalı, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve kuruma bağlılığının

---

<sup>17</sup> UYARGİL Cavide, “Performans Değerlendirmenin Önemi”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (11.10.2008).

sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesi”dir<sup>18</sup>.

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir<sup>19</sup>. İş değil, işi yapan çalışana ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendirir.

Performans değerlendirme çalışanların belirli bir zaman diliminde görevlerini ne oranda iyi yapabildiklerinin periyodik olarak formel değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir işteki performansının ve o işte ilerlemesinin sistematik olarak ölçülmesidir.

Sistematik olarak ölçme; \_aynı zaman diliminde,

\_aynı kurallara göre,

\_aynı amaca yönelik,

\_aynı ölçütler kullanılarak,

\_aynı subjektif değer ölçütlerine dayalı,

\_değerlendirenlerin konuya ilişkin aynı deneyim ve

bilgi düzeyine sahip olmaları gerekmektedir.

Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirme sürecidir. Bu süreç, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vermek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, özendirme ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek<sup>20</sup>, sonuçlara ilişkin kararlar vererek işgörenin o işe devam edip edemeyeceğini ortaya çıkarır. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını değerlendirme olanağı

---

<sup>18</sup> KARACA Ö., s:26.

<sup>19</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Aktuel Basım, Bursa, 2005.

<sup>20</sup> AKIN Adnan, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 3, S:1, 2002, s:99.

bulurlar<sup>21</sup>. Performans değerlendirmenin ve çalışanlarla yapılan müzakerelerin sonuçları ilgili kişilerin personel özlük dosyasında saklanır.

Sonuç olarak performans değerlendirmeyi; Çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla, işteki başarısını: yeteneklerine, işin nitelik ve gereklerine göre değerlendiren, örgüte sağladığı katkının yöneticiler tarafından çeşitli ölçüm ve karşılaştırmalarla değerlendirildiği, bilgi alışverişine dayanan, hataların ve başarıların paylaşıldığı sistematik bir ölçme sistemi olarak tanımlayabiliriz.

### 1.2.2. Önemi, Amacı ve Yararları

Performans değerlendirme, geri bildirim sayesinde çalışanların gelişmelerine katkıda bulunduğu gibi, kendisini geliştirmeye yönelik ve geliştiren işgören sayesinde de işletmenin gelişmesine katkıda bulunur<sup>22</sup>. Performans değerlendirmenin böyle bir katkıda bulunabilmesi için değerlendirmenin geçerli, güvenilir, basit, sürekli, adil ve çalışanların de katılımı ve onayı olması gerekir. Fakat bu özellikleri taşımayan performans değerlendirme adaletsiz olarak algılanacak ve önemini yitirecektir.

Performans değerlendirme;

- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İşgörenin potansiyel ve terfi durumlarının değerlendirilmesi,
- Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olması,
- Performans hedeflerinin saptanması,
- Ücret düzenlemelerinin yapılması ya da yapılacak zamların ayarlanması açısından önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme işletmelerde birçok alanlarda kullanılmaktadır. Genellikle de pozisyon yükseltmelerinde, görevlerin yeniden tanımlanmasında,

---

<sup>21</sup> PALMER Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Baskı, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.s:20.

<sup>22</sup> BAŞAR Yılmaz, **Askeri Üretim, Bakım ve Onarım Tesisleri İçin Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Geliştirilmesi Projesi**, İnsan Kaynakları Bölümü Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006. s:22.

ücretlendirme ve yönetsel kararların alınmasında kullanılmaktadır. Bu da performans değerlendirmenin önemi açısından güvenilir, geçerli ve adil olması gerektiğini göstermektedir.

İşletmelerde, çalışanların motivasyon derecesini göstermesi açısından önem taşıyan performans değerlendirmenin kurulabilmesi ve işletilebilmesi için neyi ölçeceğinin, iyileştirmesi gereken süreçlerin ve kaynakları yönlendirecek alanların neler olduğunun belirlenmesi gerekir.

Performans değerlendirmenin amacı, işletmede çalışanlar arasında gerginlik yaratmak değil, çalışanların kendilerini değerlendirmelerini sağlamak, kişisel ve kurumsal hedeflerin belirlenmesini sağlamak, çalışanların potansiyelini belirlemek ve bu doğrultuda adil bir eğitim ve kariyer gelişim ihtiyacını belirleyerek ücret ve terfi sistemini sağlamaktır. Performans değerlendirme, sadece çalışanın zayıf ve güçlü yanlarını değerlendirmekle kalmaz, iyi tasarlanmış belirli programlarla giderilebilecek işletmenin zayıf yönlerini de belirleyebilir, böylece örgütün gelişme ve eğitim planlama amaçları doğrultusunda da kullanılabilir<sup>23</sup>.

Performans değerlendirmesini iki ana amaç altında toplayabilmemiz mümkündür. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. İş performansları, çalışanların yönetsel kararlar alınmasında etkilidir. Bir organizasyonun yönetim kadrosunun yönetsel kararlar verebilmesi için performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere ihtiyaç duymaktadır.

Bir işletmede performans değerlendirmesi yapmanın diğer bir amacı da çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde amacına ulaşacaktır. Böylelikle çalışanların organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlayacaktır.

---

<sup>23</sup> BAŞAR Y., s:24.



İnsan Kaynakları departmanları, organizasyonda performans değerlendirme ve ölçmesini şu nedenlerle:

- Organizasyonda çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,
- Organizasyonda çalışanların kariyer gelişimi için,
- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- Organizasyondaki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için yapmaktadırlar<sup>24</sup>.

Yukarıda belirtildiği gibi insan kaynaklarının yönetiminde performans değerlendirmesi motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynaklarının planlanması, işten çıkarma gibi alanlarda kullanılmaktadır.

### 1.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında örgütler; amaçlarına, çalışanların niteliklerine ve kültürel yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar<sup>25</sup>. Bu tekniklerden hangisinin kullanılacağını kararlaştırmadan önce her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardıkları sorunları iyi analiz etmek gereklidir<sup>26</sup>. Her yönetici

<sup>24</sup> AKTAN Coşkun Can, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, “Performans Yönetiminin Amacı”, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm>, (10.12.2008).

<sup>25</sup> BAYRAM Levent, “Geleneksel Performans değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, s: 51, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5cicerikdetaydh317.pdf>, (11.12.2008).

<sup>26</sup> PALMER M.J., s:40.

ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içine girdiği görülmektedir. Her örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektirdiği kadar değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılması ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerden<sup>27</sup> hangisinin veya hangilerinin seçileceği çalışanın performansının daha gerçekçi bir yapıda değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Literatürde performans değerlendirme yöntemleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Burada klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir. Klasik yöntemler adından da anlaşılacağı gibi günümüze kadar geçerliliğini sürdüren uygulamalardır, modern yöntemler ise klasik yöntemler uygulanırken ortaya çıkan sorunlar karşısında geliştirilen daha modern tekniklerdir.

### **1.2.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Bu yöntemler arasında; personelin genel başarı durumlarına, yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere göre yapılan bir değerlendirme olan sıralama yöntemi ile personelin belirli ölçütlerle, başarı durumları göz önünde bulundurularak yapılan bir değerlendirme olan derecelendirme yöntemi bulunmaktadır. Bununla birlikte diğer değerlendirme yöntemleri olarak da<sup>28</sup>; zorunlu dağıtım yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol listeleri yöntemi, performans standartları yöntemi ve direkt indeks yöntemini saymamız mümkündür.

#### **1.2.3.1.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi**

Bu yöntem, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu ortaya çıkan bir değerlendirmedir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlamak için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar<sup>29</sup>. Değerleyici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde

---

<sup>27</sup> BİNGÖL D., s:289.

<sup>28</sup> BAYRAM L., s:51, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5cicerikdetaydh317.pdf>, (11.12.2008).

<sup>29</sup>TAHİROĞLU Figen, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 3. Baskı, Hayat Yayıncılık, Ernst&Young, İstanbul, Kasım, 2003., s:179.

bulundurur<sup>30</sup>. Bu yöntemin özelliği, çalışanların işletme, birim ya da performans ölçütü açısından sıralanmasıdır<sup>31</sup>. Uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulama şansına sahiptir. Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir<sup>32</sup>.

Yöntemin esası, bir amirin astlarını, genel başarı durumlarına ya da bıraktıkları genel izlenime göre bir değerlendirme yapmasıdır. Bu sıralama genel izlenim ve başarı durumu yerine bazen, o işte geçerli sayılan birkaç özel nitelik ya da özelliğe bakılarak yapılabilir. Astları iyi tanıyan birkaç kişinin ayrı ayrı yaptığı bu tür sıralamaların çoğu kez şaşılacak derecede birbirine yakın sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu yöntemde, değerlendirilecek kişilerin isimleri, geliş güzel bir şekilde kağıdın sol tarafına yazılır. Amirden en fazla değer taşıdığına inandığı kişinin ismini işaretleyerek kağıdın sağ tarafına, en az değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kağıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici öbür tarafta kalan isimleri tek tek değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur<sup>33</sup>.

Basit sıralama tekniğine göre üstler astlarını en başarılıdan en başarısızına göre sıralarlar. Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır<sup>34</sup>.

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırma yapılmasındandır. Sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de

---

<sup>30</sup> BAŞAR Y., s:28.

<sup>31</sup> GÖKASLAN S., s:86.

<sup>32</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:173.

<sup>33</sup> TORTOP Nuri, AYKAÇ Burhan, YAYMAN Hüseyin, ÖZER M. Akif, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat, 2006, s:218.

<sup>34</sup> TAHİROĞLU F., s:179.

anlaşılammamaktadır<sup>35</sup>. Bu yöntemde önemli bir boşlukta değlerlenen kişinin hangi ölçütlere göre değlerlendirildiğinin bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendisine iletilmeyişidir<sup>36</sup>.

#### 1.2.3.1.2. Derecelendirme Yöntemi

Her işgörenin bağılı olduğu yönetici tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik bir biçimde değlerlendirilir. Bu değlerlendirmede birey diğer değlerleme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine kriterlere<sup>37</sup> yani genel izlenim ve başarı durumlarına göre kişilerin önceden belirtmiş yeterlilik derecelerine<sup>38</sup> göre değlerlendirilir. Değerlemeci bu kriterleri göz önüne alarak teker teker değlerlendirir, daha sonra bir üst yöneticisinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticisi ile değlerleme üzerine görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir<sup>39</sup>.

Yeterlilik derecelerinin sayısı duruma göre 3 – 5 arasında değışir. Örneğın zayıf, orta, iyi ve pekiyi gibi. Bu yöntemin sıralamaya benzeyen yönü ise, değler yargısının kişilerin örgüt açısından taşıdıkları değere ve genel başarı durumlarına dayandırılmış olmasıdır<sup>40</sup>. Amirlerin daima orta derecede not verme eğiliminde olması bu yöntemin sakıncalarındandır. Bu yöntemi geliştirmeye yönelik olarak faktörlerin seçimine özen gösterilmesi gerektiğii ortaya çıkmıştır. Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekir.

Bu yöntemde kullanılan kriterlere örnek olarak işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık insancıl davranış, işe bağılılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik ve asları yetiştirme gibi kriterler verilebilir<sup>41</sup>.

---

<sup>35</sup> TAHİROĞLU F., s:180.

<sup>36</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:200.

<sup>37</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:201.

<sup>38</sup> TORTOP N., AYKAÇ B., YAYMAN H., ÖZER A., s:129.

<sup>39</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:201.

<sup>40</sup> TORTOP N., AYKAÇ B., YAYMAN H., ÖZER A., s:129.

<sup>41</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:201.

### 1.2.3.1.3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemektir fakat zorunlu dağıtım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar getirmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını eşli skalaya göre değerlendirmektedirler (çok düşük, düşük, orta, yüksek, en yüksek). Bu yöntem özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda standart sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir<sup>42</sup>. Ancak bu yöntemin sakıncası her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde edilememesidir.

Bu yöntem daha çok üstler tarafından kullanılsa da; çalışma arkadaşları ve astlar tarafından da kullanıldığı görülmektedir<sup>43</sup>. Bu yöntemde değerlendirici personeli gruplara göre sıralar. Bu nedenle, bu yöntem, değerlendiricilerin başarısını değerlendirdikleri personeli değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Değerlendiricilerin değerlendirmelerini istatistikteki normal dağılıma uygun biçimde yapmalarını öngörür<sup>44</sup>.

### 1.2.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem savaşlar sırasındaki gözlemlerden ve uygulamalardan esinlenerek oluşmuştur<sup>45</sup>. Kritik olay yönteminde değerleyici personeli işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar personelin iş

---

<sup>42</sup> TAHİROĞLU F., s:181.

<sup>43</sup> ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2001, s:286.

<sup>44</sup> CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara 1998, s:170

<sup>45</sup> TORTOP N., AYKAÇ B., YAYMAN H., ÖZER A., s:219.

davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Daha sonra değerleyici sonuçları personele bildirir<sup>46</sup>.

Bu yöntemle kritik olayların önceden saptanmış olası gerekir. Örneğin bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşları ile ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir<sup>47</sup>.

Kritik olaylar yöntemi hazırlanış aşamasında çok zaman almasına karşılık, değerlemesi yapılan kişiye güvenilir geri bildirim sağlaması açısından yararlıdır. Değerlemesi yapılan personel eksik ve zayıf yönlerinin neler olduğunu, belirgin ifadelerle öğrenme olasılığına sahiptir. Dolayısı ile daha nesnel ve etkin bir yöntem olduğu ileri sürülebilir<sup>48</sup>. Yöntemin en önemli sakıncası ise zaman alıcı olması ve karşılaştırma yapma güçlüğüdür<sup>49</sup>. İşgörenin sürekli izlenmekten huzursuzluk duyması, diğer yandan yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemesi diğer sakıncalarındandır<sup>50</sup>.

#### **1.2.3.1.5. Kontrol Listeleri Yöntemi**

Bu yöntem, çalışanlardan çok; bilinmek istenen iş davranışlarının değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. İşgörenin genel davranışını ölçmeye yönelik bir yöntemdir. Bu yöntem, seçilen özelliklere göre işgörenin performansını ve davranışını değerlemeye yöneliktir<sup>51</sup>. Yönetici, hangi özelliklerin değerlendirileceğini bildiği için uygulaması kolaydır. Bu yöntem, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler, bu işaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre

---

<sup>46</sup> CAN H., AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI Ş., s:172

<sup>47</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:208.

<sup>48</sup> ALDEMİR C., ATAOL A., BUDAK G., s:283.

<sup>49</sup> CAN H., AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI Ş., s:172.

<sup>50</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:208.

<sup>51</sup> GÖKASLAN S., s:94.

belirli ağırlıklı puanlar verilebilir<sup>52</sup>. Bu yöntemin etkin olarak kullanılabilmesi için kontrol listelerinin her iş grubuna özel olarak geliştirilmesi gerekir.

Kontrol listesi yöntemi uygulaması açısından çok kolay bir yöntem değildir. Her iş ya da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman<sup>53</sup> alıcı olması, yüksek maliyeti ve çalışanlara geri bildirim sağlaması açısından da zor bir yöntem<sup>54</sup> olması yöntemin sakıncalarındandır.

#### **1.2.3.1.6. Performans Standartları Yöntemi**

Bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir. Bu yöntem aslında amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak da değerlendirilebilir<sup>55</sup>.

#### **1.2.3.1.7. Direkt İndeks Yöntemi**

Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da üst ile astın müzakeresi sonucunda belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir<sup>56</sup>. Doğrudan indeks yaklaşımı, verimlilik, işe devamsızlık gibi nesnel ve gayri şahsi ölçütlere göre değerlendirme yapar. Örneğin bir yöneticinin başarısı, yönetici bulunmadığı zaman işini yönetici başında bulunduğu zamanki gibi yapan personel sayısı veya yöneticinin emri altındaki personelin işe devamlılığına göre değerlendirilebilir. Yönetici olmayan personel için de verimlilik önemli bir ölçüttür. Personelin verimliliği nitelik ve

---

<sup>52</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:215.

<sup>53</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:216.

<sup>54</sup> BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariye Yayıncılık, İstanbul, 2004, s:191.

<sup>55</sup> TAHİROĞLU F., s:184.

<sup>56</sup> TAHİROĞLU F., s:184.

nicelik ölçütleri şeklinde ikiye ayrılabilir. Nitelik ölçütleri, müşteri şikayetleri sayısı, bozuk ve hatalı ürün sayısı gibi ölçütleri içerebilir. Nicelik ölçütlerine örnek olarak da bir saatte üretilen ürün miktarı, satış miktarı, hizmet edilen müşteri sayısı verilebilir<sup>57</sup>.

### **1.2.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Çalışanı görev odaklı ele alan klasik yöntemlerin aksine çağdaş yöntemlerde çalışanların yaptığı işi başarma dereceleri ve çalışanların beklentilerinin yöntem içinde değerlendirildiği görülmektedir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri zorunlu olarak yapılar duruma gelmiştir. Bu yöntemlerle çalışanların beklentilerini daha ön planda tutan değerlendirmeler yapılmaktadır.

#### **1.2.3.2.1. Davranışsal Değerlendirme Skalaları**

Bu değerlendirme yöntemi, günümüz işletmelerinin ve çalışanların performans değerlendirmesi için kullanılan çağdaş yöntemlerden biridir. Yöntem sadece bir değerlendirme sistemine dayanmamakta birden fazla değerlendirme sisteminin aynı anda kullanılmasıyla oluşmaktadır<sup>58</sup>. Bu nedenle yöntem, tam anlamıyla yeni bir yöntem olmayıp, derecelendirme, kritik olay ve zorunlu seçim yöntemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş karma bir yöntemdir.

Bu yöntemde, ilk olarak değerlendirmeyi yapan kişi, çalışanları standart bir skala üzerinde en kötünden en iyiye doğru sıralar ve doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanarak kritik olaylardan yararlanır<sup>59</sup>. Kritik olay yöntemi ile personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplandıktan sonra bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yöneltil yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, tipik iş başarımı boyutlarına örnek olarak verilebilir. Her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> CAN H., AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI Ş., s:181.

<sup>58</sup> BARUTÇUGİL İ., s:193.

<sup>59</sup> BENLİGİRAY S., s:137.

<sup>60</sup> CAN H., AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI Ş., s:175.



Bu yöntemin geliştirilmesinde; kritik olayların belirlenmesi, performans boyutlarının geliştirilmesi, olayların yeniden gruplandırılması, olayların derecelendirilmesi ve değerlendirme skalasının geliştirilmesi önemli etkiye sahiptir.

Bu yöntemin avantajlarından bahsedecek olursak;

- Çalışanların becerilerini ölçmenin ve onlara hangi alanlarda kendilerini düzeltmeleri gerektiği konusunda geri besleme vermenin çabuk ama etkili bir aracıdır.
- Diğer yöntemlere göre daha az hataya yol açtığı söylenebilir.
- Boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlılığı ve sonuçların çalışanlara kolayca açıklanabileceğini göstermektedir.
- Personelin bu sonuçları, performanslarını yükseltme yönünde kullanmalarına zemin hazırlamaktadır.
- Öznel yargılamaya yerine gözleme dayanmaktadır.
- Bu yöntemin en önemli özelliği doğrudan doğruya iş ile ilgili davranışları ölçmesidir.
- Değerlendirme yapılmadan önce beklentilerin çalışan ile birlikte belirlenmesi güven duygusunun gelişmesine neden olmaktadır.

Bu yöntemin dezavantajlarından bahsedecek olursak;

- Yöntemin uygulanması çok zaman alması nedeniyle maliyeti de yüksektir.
- İş analizindeki tanımlara uymayan işgörenin ve davranışların ortaya çıkabilmesidir.
- Her iş grubu için ayrı kriterlerin belirlenmesinin zorunlu olması yöntemin kullanımını zora sokmaktadır.

### **1.2.3.2.2. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi**

Bu yöntem, etkin bir planlama ve değerlendirme için geliştirilmiştir. Bireysel özellikler yerine amaçlara ulaşmayı temel olarak alır. Bu yöntemde davranış ve güdüleme çok önemlidir. Çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların

birlikte karşılaştırdıkları hedeflere göre değerlendirilir. Bu da çalışanların yönetime katılmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu yöntemde, işletmenin genel amaçları doğrultusunda her birim yöneticisi belirli çalışma dönemi süresinde ulaşılması istenen hedefleri saptar ve astlarıyla paylaşarak kesinleştirir. Saptanan hedefler açık, seçik, ölçülebilir ve belli bir zamanda olmalıdır. Süre sonunda değerlendirmede hedeflere ne kadar ulaşıldığı tartışılır. Bu yöntem de beklenen başarı düzeyi ile gerçek başarı karşılaştırılır.

Bu yöntemin uygulanmasında önemli bir nokta, yönetici ve astların ölçülebilir amaçlar belirlemeleridir. Amaçların ölçülemez olması durumunda değerlendirme sonuçları öznel ve hatalı olabilir. Değerlendirme sonuçları ayrıca planlama, ödüllendirme, personel eğitimi süreçlerine girdi olarak verilir<sup>61</sup>.

#### Yöntemin yararları;

- Amaçlara ulaşma nedeniyle, personelin kişiliği ve diğer kişisel özellikleri derlendirmenin dışında tutulur. Gerçek anlamda işgörenin yaptığı iş değerlendirilir.
- Her personel tek başına değerlendirilir.
- Yönetici ve personele performansın yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Bu yöntemin sakıncalarından bahsedecek olursak; organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güçtür<sup>62</sup>. İşlerin kesin bir biçimde tanımlanmış olması ya da rutin iş yapan kişiler için hedef belirlemek oldukça güçtür<sup>63</sup>.

#### **1.2.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi**

Değerleme merkezleri uygulaması, personelin gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntem olması nedeniyle uygulanması yaygın değildir. Bu yöntem daha

---

<sup>61</sup> CAN H., AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI Ş., s:178.

<sup>62</sup> TAHİROĞLU F., s:185.

<sup>63</sup> BAŞAR Y., s: 53.

çok büyük sorumluluk gerektiren işleri yapan çalışan ya da yönetici gruplarına uygulanır. Aynı zamanda bu yöntem hizmet içi eğitim ve çalışanların seçiminde kullanılır. Bu yöntemin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir.

Bu yöntemde seçilmiş çalışanlar; lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, psikolojik testler, çalışanların geçmişlerini hikayeleştirme, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi tekniklerle psikologlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilir. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilirler<sup>64</sup>. Bu süre içerisinde, psikologlar ve yöneticiler, çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini ve iş potansiyellerini ölçmeye çalışırlar, sonuçları ilgililere açık biçimde bildirirler. Bu yöntemin pahalı olması nedeniyle paket programlar geliştirilmiştir. Bu programlar öncesi bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bunlar:

1. İş analizleri ile program öncesi pozisyonların görevleri saptanarak paket programın amaçlara uygunluğu denetlenmelidir,
2. Beceri gerekleri iş analizi yoluyla elde edilen bilgilere dayalı olarak hazırlanmalıdır,
3. İşin niteliğine ve örgütteki düzeyine göre alıştırma ve örnek olaylar geliştirilmelidir,
4. Değerleyicilerin eksiksiz biçimde eğitilmeleri sağlanmalıdır,
5. Merkezi bir yönetim gereklidir. Ayrıca gözlem ve değerlendirmeler, merkezde yetiştirilmiş gözetmenlerce yürütülmelidir,
6. Geri bildirim yolu ile elde edilen bilgiler sisteminin tasarımında kullanılmalıdır<sup>65</sup>.

Yöntemin faydalarından bahsedecek olursak;

- Yöntem çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar.
- Kişilere değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onların gerginliklerini azaltır.

---

<sup>64</sup> SABUNCUOĞLU Z., s: 208.

<sup>65</sup> CAN H., AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI Ş., s:180.

- Bu yöntemle çalışanlar öğretici ve ilginç bir deneyim yaşarlar.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcıdır.
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır ve etkin iletişimi sağlar.
- Kültürel değişim sağlanır<sup>66</sup>.

#### Yöntemin sakıncalarından bahsedecek olursak;

- Şirketin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu yöntemin çok zaman almasına ve maliyetinin yüksek olması nedeniyle tercih edilebilirliğini azaltmaktadır.
- Bu yöntemde kullanılan psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük süre zarfında değerlendirilmesi yeterli değildir.
- Bu yöntemin yöneticiler tarafından benimsenmesi gerekir.
- Çalışanların gelecekteki performansları ile ilgilenilmektedir.

#### **1.2.3.2.4. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi**

Her insanın doğuştan getirdiği kendisine özgü bazı özellikleri olmaktadır. Bu nedenle, kişilerin farklı bir takım özelliklerinin olması yöneticilerin ve toplumbilimcilerin çalışmalarını etkilemektedir. Özellikle işgörenin işe uyumunu arzulayan yöneticiler bireysel farklılıkları analiz etmek, elde edilecek sonuçlara göre bazı yönetsel kararlar almak istemektedir. Bu gereksinim psikolojik yöntemin gelişmesine neden olmuştur<sup>67</sup>. Bu yöntemle işgörenin performansını arttırmak ve işgören – iş uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamak amaçlanmaktadır. Bu yöntemde performans ölçme ve değerlendirme için psikologlarla çalışıldığında değerlendirilen çalışanın geçmiş performansı değil, gelecekteki potansiyel performansı üzerinde durulmaktadır.

Bu yöntem derin görüşme, psikolojik testler, nezaretçiler ile tartışma ve diğer yöntemlerle yapılan performans ölçümlerinin incelenmesini gerektirir. Psikolog daha sonra kişinin, bireysel potansiyelini gösterecek ve gelecekteki performansı hakkında

---

<sup>66</sup> SABUNCUOĞLU Z., s: 209.

<sup>67</sup> GÖKASLAN S., s: 98.

tahminde bulunmak için bilgi sağlayacak şekilde çalışanın duygusal, motivasyonel, entelektüel ve işle ilgili diğer özelliklerinin bir değerlendirmesini yapar. Değerlendirmenin bir psikolog tarafından yapılması, boş durumda bulunan spesifik bir pozisyon için uygun adayın tespiti, bir çalışanın kapsamlı performans incelemesinin yapılması ya da gelecekteki performansının belirlenmesi için yapılır<sup>68</sup>. Bu yöntemin uygulamasının uzun zaman alması ve maliyetinin yüksek olması yerleştirme ve geliştirme kararlarının verilmesinde potansiyeli olduğu düşünülen genç ve zeki yöneticiler için kullanılır. Yapılan değerlendirmenin kalitesi psikologlar ve çalışanın benimsemesine göre değişmektedir.

#### 1.2.3.2.5. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard teorisinin belirgin bir özelliği, hedeflerin ve değerlendirmenin finans, müşteri-pazar, süreçler ve çalışan olarak dört perspektiften yapılmasıdır. Aynı zamanda şirket hedefleri üst yönetimden çalışanlara doğru kırılarak dağılmaktadır. Böylelikle hedefler, sadece üst yönetimin değil çalışanların da sorumluluğundadır. Çalışanların şirket hedeflerine katkısını ölçebilmek amacıyla, kullanılan bilgi aktarım sistemi ile tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar için şirket stratejileri ile uyumlu açık, ölçülebilir ve şeffaf hedefler<sup>69</sup> belirlenmektedir.

Bu yöntemde hedeflerin sağlıklı bir şekilde kayıt altında tutulabilmesi için “Scorecard Sistemi” programı gibi bilgisayar destekli programlar kullanılmaktadır. Dönemin başında çalışanlar ve yöneticiler hedefleri belirleyerek bunları sisteme girerler ve karşılıklı onaylarlar. Dönem sonunda, yöneticiler hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ile ilgili verileri sisteme girerler. Uygulamada kural olarak toplam değerlendirme içinde yer alacak hedefin belli bir yüzde sınırının üzerine çıkması gerekir.

---

<sup>68</sup>CAMCI Adnan, **Cinsiyet Faktörünün Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkileri**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004, s: 25.

<sup>69</sup> KUNUR Aslı, “**Simens Balanced Scorecard Uygulaması**”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2018>, (08.09.2008).

Bu yöntemin avantajlarından bahsedecek olursak;

- Çalışanlar, organizasyon içinde kullanılan bilgisayar destekli program ile hedeflerini görebilmektedir.
- Program sayesinde çalışanlar geçmiş yıllardaki hedeflerini ve gerçekleşme oranlarını sistemden görerek bir karşılaştırma yapabilmektedirler.
- Şeffaf değerlendirme kriterleri sayesinde yöneticiler çalışanın yıl içindeki performansını izleyebilmektedir. Organizasyonlarda yer alan insan kaynakları departmanları çalışan ile yaptığı görüşmeler neticesinde karşılıklı olarak mevcut görev tanımlarını, yetkinliklerini ve balanced scorecard hedeflerini değerlendirerek çalışanın kariyer planlamasını oluşturabilmektedirler.

Bunların yanında sistemin bir de dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar;

- Bu sistem için gerekli olan elektronik donanımın ve sistemin kuruluşunun çok büyük maliyetlere mal olması ve uzun zaman alması, çalışanlara verilecek olan eğitimlerin yüksek maliyet oluşturması, sistemin çalışanlar tarafından kabulünün zor olmasıdır.

#### **1.2.3.2.6. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntem genellikle kişiyi başka kişilerle karşılaştırmada kullanılan ve çok özel analizler için başvurulmuş bir performans değerlendirme yöntemidir. Yönetici astına kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir<sup>70</sup> ve onu doldurmasını ister. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerini istemenin nedeni kendi performansları hakkında ne düşündükleri ve onları nelerin teşvik ettiğini anlamaktır. Bu bilgilere sahip olan bir yöneticinin, çalışanların performansını daha iyi değerlendirebilmekte ve onlarla ilgili kararları daha doğru alabilmekte olduğu görülmektedir. Bu değerlendirme sonunda yönetici kendi değerlendirmesi ve çalışanın değerlendirmesini karşılaştırarak örtüşen ve çatışan noktaları görür ve astıyla görüşerek sorunları gidermeye çalışır. Bu yöntem genellikle üst düzeydeki ya da başkalarının değerlendirmesine engel olan spesifik görevlerdeki çalışanların

---

<sup>70</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:192.

değerlendirilmesinde kullanılır. Bu tür değerlendirme de kişiler performans düzeylerini ifade ederken genellikle sayısal olmayan ifadeleri kullanırlar<sup>71</sup>.

Bu yöntemin organizasyonlarda kullanılma amacı işgörenin kendisini geliştirmesini sağlamaktır. Çünkü başkaları tarafından değerlendirildiklerinde genelde işgören savunma mekanizmasını harekete geçirecektir. Kendi kendini değerlendirmesi istendiğinde işgören yetersizliklerinin farkına vararak kendini geliştirme çabası içine girecektir. Çalışanların kendilerini değerlendirmeleri, onlara öneride bulunmak ve tek tek çalışanlara ilişkin çalışma programları yapmak için mükemmel bir araçtır<sup>72</sup>. Bu yöntemin sakıncaları için çalışanın kendine verdiği değerlendirmenin yöneticisinden genelde yüksek olduğu söylenebilir. Bu hatayı ortadan kaldırmak için işgörenin kendini değerlendirmesi ile yöneticinin yaptığı değerlendirme karşılaştırılmaktadır.

#### **1.2.3.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, değerlendirmede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır<sup>73</sup>. Bu sistemin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendiren kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerlendirilen bireyin, üstü, astı, meslektaşı, müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır<sup>74</sup>. Değerlendirilen kişi, kendi performansını da değerlendirdikten sonra tüm değerlendirmeler genel geri bildirim olarak tek bir havuzda toplanmaktadır<sup>75</sup>.

Bu yöntemin yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim

---

<sup>71</sup> CAMCI A., s: 27.

<sup>72</sup> PALMER M.J., s:53.

<sup>73</sup> ALDEMİR C., ATAOL A., BUDAK G., s:279.

<sup>74</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:194.

<sup>75</sup> DİNÇEL Zekiye Şafak, **360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemine İlişkin Bir Araştırma**, İnsan Kaynakları Programı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s: 33.

vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir. Kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyicidir. Bu yöntem, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman takip etmeyi amaçlayan örgütlerin başarılı olabileceği bir yöntemdir<sup>76</sup>.

Sistemde dört ve on arasında değerlendirme imkanı sağlanmaktadır. Anlatımı içeren kısımların yanında, objektif kriterler de bulunur. Kişinin kendisi ile ilgili değerlendirmesinin de içinde yer aldığı 360 derece yönteminin etkisi anonimdir. Sizi değerlendirenlerin kim olduğunun bilinmemesine rağmen, hangi pozisyonda olduklarını bilebilirsiniz<sup>77</sup>. Bu yöntem içerisinde kabul edilen temel düşünce sekiz temel yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bunlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanların geliştirilmesidir<sup>78</sup>.

Yöntemin iyi işleyebilmesi için taşınması gereken bazı özelliklerin olması gerekir. Bunlar<sup>79</sup>;

- Amaçların net olarak belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gerekir. Kariyer gelişimi ve eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Değerlendirmenin sonuçları, çalışanların zayıf ve güçlü yanlarını ortaya çıkartarak geliştirmeleri gereken davranış ve becerilerini ortaya koymaktadır.
- Değerlendirmenin güvenilirliğini arttırmak için ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmelidir.
- Sayısal değerlemelerle, anlatımsal değerlendirmelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.

---

<sup>76</sup> BAYRAM L., s: 63, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5cicerikdetaydh317.pdf>, (11.12.2008).

<sup>77</sup> ALDEMİR C., ATAOL A., BUDAK G., s:279.

<sup>78</sup> ARSLAN Akın, “**Peformans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları**”, [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPLİC\\_ID=138](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPLİC_ID=138), (06.05.2009).

<sup>79</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:195.



- Değerlendiricilerin kimler olacağı tespit edilmelidir. Değerlendiricilerin birbirlerini tanması gerekmektedir.
- İlgili kişilere yöntem hakkında eğitim verilmelidir.
- Yapılan değerlendirmelerin ardından formlar üzerindeki veriler analiz edilmeli ve raporlamaları yapılarak taraflarla paylaşılmalıdır.
- Değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları çıkarılmakta, hem bireylere hem de sistemin kendisine yönelik iyileşme alanları tespit edilmektedir.

Bu yöntemi benimseyen organizasyonlar, bu yöntemi bireysel gelişim planlaması, koçluk ve geri bildirim amacıyla kullanmaktadırlar. Bu yöntemin maliyetinin düşük olması tercih edilebilirliğini de arttırmaktadır. Takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek için tercih edilebilmektedir. Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda da kullanılabilir. Organizasyonun değişim ihtiyacını da belirlemektedir.

Yöntemin avantajlarından bahsedecek olursak;

- Objektif ve güvenilir geri bildirim sağlar,
- Bireysel gelişim ve eğitimlere destek verir,
- İşgörenler arası ayrımcılığı azaltır,
- Dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman tasarrufu sağlar,
- Müşterilerin değerlemeye katılması ürün ve hizmet kalitesini artırır.

Yöntemin dezavantajları ise;

- Değerlendirilen yönetici çoklu değerlendirmeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir,
- Değerlendiren kişilerin oransal ağırlıkları doğru tespit edilmez ise güvenilirliği azalır,

#### **1.2.3.2.8. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi**

Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra, organizasyonel, bölümsel ve bireysel

amaçların açıklığa kavuşması gerekir<sup>80</sup>. Bu yöntem, organizasyonda bazı hedefler tespit edilmesini ve bu hedefler üzerinde odaklanılmasını öngörür. Hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimidir<sup>81</sup>. Bu nedenle genellikle yönetici düzeyindeki çalışanlara uygulanır. Çalışanların hedeflere ulaşmada kullandıkları yetkinlikler de belirlenir, planlanır, geliştirilir ve değerlendirilir. Performans yönetiminde yetkinliklerinde yönlendirmeye ve değerlendirmeye alınması performansın artırılmasında olumlu gelişmeler sağlar. Hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemi dört temel aktiviteden oluşur. Bunlar, hedef ve beklentileri belirleme, geribildirim alışverişi, koçluk ve performansın değerlendirilmesidir<sup>82</sup>.

Bu yöntemde, çalışan tarafından yapılması planlanan iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır. Aynı zamanda bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili eylem planları oluşturulmalıdır. Gerçekleşen hedeflerin düzenli olarak ölçülmesi gerekir. Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalı ve gerektiğinde düzeltici veya geliştirici eylemler yapılmalıdır.

Çalışanların ve yöneticilerin işbirliği içinde olmaları yöntemin başarısını etkiler. Bireysel amaçların, bölümün ve organizasyonun amaçlarıyla uyum içerisinde olması sağlanmalıdır. Bu yöntemin başarısı için hedefler, sayısal, ölçülebilir, yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır<sup>83</sup>. Hedeflere ulaşma konusunda bir tarih saptanmalıdır.

#### **1.2.4. Performans Değerlendirme Süreci**

Organizasyonlarda doğru bir performans değerlendirme sistemini kurmak ve bunu işletebilmek hiç de kolay değildir. Öncelikle sistemin organizasyonun yapısına ve kültürüne uygun olması gerekir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların

---

<sup>80</sup> SABUNCUOĞLU Z., s: 212.

<sup>81</sup> BAŞAR Y., s:53.

<sup>82</sup> CAMCI A., s: 30.

<sup>83</sup> BARUTÇUGİL İ., s:188.

yapılması gerekir<sup>84</sup>. Bu süreç, değerlemenin kimlere yapılacağı, kimler tarafından uygulanacağı, hangi aralıklarla yapılacağı, hangi yöntemin seçileceği, değerlendirilmesi ve geribildirimlerin yapılması şeklindedir.

Performans değerlendirmesinin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi de, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerlendirenlerin eğitim durumlarıdır. Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına ve seçilen sistemin yapısına göre belirlenir. Bu durumda değerlendirenler; yöneticiler, çalışma arkadaşları, astları, müşteriler, kendisi, tedarikçiler veya bir grup olabilir. Performans değerlendirme sistemi bir defa yapılacak bir çalışma değildir. Bu nedenle belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır. En uygun zaman aralığı altı aylık ve bir yıllık periyotlardır. Organizasyonun yapısına ve kültürüne uygun olan bir yöntem veya yöntemler seçilmeli veya organizasyona uygun bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Değerlendirme sonuçlarını yöneticiler çalışanlarla paylaşarak performans değerlendirme sisteminin güvenilirliğini arttırmalı ve hem organizasyonun hem çalışanların gelişimine katkıda bulunmalıdırlar.

### **1.2.5. Performans Değerlendirmesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanıldığı Alanlar**

Organizasyonlar bünyesinde uyguladıkları performans değerlendirme uygulamalarından elde edilen verileri yine organizasyon içinde çeşitli amaçlarda kullanılmaktadırlar. Bunlardan başlıcalarından bahsedecek olursak; ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve planlaması, işgücü planlaması, işe alım, sözleşme yenileme veya işten çıkarma kararlarının verilmesidir.

#### **1.2.5.1. Ücret Yönetimi**

Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın olarak kullanıldığı alan ücret yönetimidir. Çalışanları motive etmede birinci faktör ücrettir. Organizasyonlar

---

<sup>84</sup> SABUNCUOĞLU Z., s:186.

Çalışanların performanslarına göre ücret sistemini belirlerler, ancak bu düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Performans değerlendirme sisteminin sadece başarılı olanları tespit etmek ve onları ödüllendirmek için ya da sadece başarısızları belirleme ve onları cezalandırma için kullanılırsa çalışanların motivasyonlarını azaltır ve çalışanların performans değerlendirme sistemine olumsuz bakmalarına neden olur. nemli olan, çalışanların gelişimine yardımcı olmak, onlara rehberlik etmek ve başarıya ulaşmaktır.

#### **1.2.5.2. Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi kişinin organizasyon içerisindeki hiyerarşik yapı içerisinde yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi ve bu kişilerin bu ilerleme için gerekli hazırlıkları yapmalarını içerir<sup>85</sup>. Uygulanan performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlarda çalışanın organizasyon için değeri, iş ile ilgili başarı seviyesi ve ilişkileri hakkında veriler sunduğundan, çalışanın organizasyon içindeki geleceği ve bu süreçteki başarıları hakkında bir tahmin aracı olarak kullanılabilir. Değerlendirmelerin sonucunda kişinin daha büyük başarıları ulaşabilmesi için terfi yolunun açılmasına, başarılı olmadığı görevinin değiştirilmesi veya iş zenginleştirmelerine karar verilir.

#### **1.2.5.3. Eğitim İhtiyaçlarının Tespit Edilmesi ve Planlaması**

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi bu eksik oldukları noktaları da ortaya çıkarır. Belirlenen yetersizlikler ve bu yetersizliklerin seviyeleri eğitim ihtiyacının alanlarını ve seviyesini açığa çıkartır. Bu doğrultuda eğitim programları düzenlenir. Aynı zamanda organizasyon içinde hali hazırda devam etmekte olan eğitimin programlarının da gözden geçirilmesine neden olacaktır. Değerlendirmeler sonucunda çalışanlar, eğitim faaliyetlerinin kendilerine sağladığı net katkıyı görebilecek buna bağlı olarak mevcut ve gelecekteki eğitim programlarına bilinçli

---

<sup>85</sup> FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 2006, s: 338.

yaklaşacak ve tutumları değişecektir. Böylelikle çalışanların motivasyonlarını ve kişisel gelişimlerini olumlu etkileyecektir.

#### **1.2.5.4. İşgücü Planlaması ve İşe Alım**

Performans değerlendirmesinden elde edilen veriler, işgücü planlamasında kullanılabilir değerli bir bilgi kaynağına ulaşmaya zemin hazırlayacaktır. Organizasyon içerisindeki işgücü arzının belirlenmesi amacıyla personel envanterinin çıkarılmasında çalışanlar hakkında yapılan değerlendirmelere ışık tutacaktır. İşgücü planlamasının yapılması organizasyonun yeni çalışanlara ihtiyacı olup olmadığını veya fazla çalışanın olup olmadığını ortaya koyacaktır.

#### **1.2.5.4. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma Kararları**

Performans değerlendirmelerin sonuçları, performansın aynı düzeyde veya yüksek olması sözleşmenin yenilenmesine neden olabileceği gibi düşük olması durumunda tek başına etkili olmasa da işten çıkarmalara neden olabilmektedir. İşten çıkarma ya da sözleşme feshi gibi uygulamalar sorunun tek yanlı olarak düşünülmesi ve çözümüne yönelik hatalı tercih yapılmasına sebep olabilir. Bu nedenle ilk önce çalışanın düşük performansının nedenleri araştırılmalıdır. Çünkü performans yetersizliği kendisinden değil de organizasyondan veya yaptığı iş kaynaklı olabilir. Bu nedenle işe yönelik gayreti ve isteği bulunan işgörenin kendisi dışındaki nedenlerden kaynaklanan düşük performansı değerlendirilerek kişi organizasyona kazandırılmaya çalışılır. Çalışanlar, yöneticilerinin bu konuda bir düzeltme eğilimi içinde olduklarını anlamaları durumunda değerlendirme sürecine daha ılımlı bakacaklar ve sisteme dahil olmaya çalışacaklardır. Bu konu, İş Hukukunda çalışanın korunması ilkesinden hareketle yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

### 1.3. DÜŞÜK PERFORMANS KAVRAMI

Organizasyonda çalışanların performanslarının değerlendirilmesini yapmak tek başına anlam ifade etmez. Asıl amaçlardan birisi organizasyonda çalışanlarının performanslarını değerlendirerek düşük performans söz konusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeye çalışmaktır<sup>86</sup>.

#### 1.3.1. Tanımı

Performans yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi açısından son derece önem taşımaktadır. İyi planlanan ve ciddiyetle uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin organizasyona sağlayacağı yararlar son derece fazla olacaktır. İyi bir performans yönetimi; yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin artmasına, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkmasına ve bunların düzeltilmesine, çalışanların daha yakından tanınmasına, onlara yetki ve sorumluluk devredilmesine imkan sağlar<sup>87</sup>. Aynı zamanda geribildirim yoluyla değerlendirme sonuçları çalışanlar ile paylaşılır. Bütün bunlar organizasyonda verimliliğin artmasına sebep olacaktır. Fakat bunların tam tersinin olduğunu yani organizasyona uygun bir performans değerlendirme sisteminin seçilmediği, çalışanlara bu konuda bir bilgi verilmediği ve sisteme dahil edilmeleri sağlanmadığı takdirde çalışan yaptığı işten tatmin olmayacak ve kendini gruba dahil edemeyecektir. Bu durum çalışanın verim düşüklülüğüne buna bağlı olarak uygulanan performans değerlendirmesinin düşük olmasına neden olacak bu da düşük performansı ortaya çıkaracaktır.

#### 1.3.2. Nedenleri

Performans değerlendirmesi sonucunda düşük performansın ortaya çıkması sistemde bir takım eksikliklerin olduğunu gösterir. Düşük performansı ortadan kaldırmak için bunun nedenlerini bilmek gerekir.

---

<sup>86</sup> AKTAN Coşkun Aktan, “Düşük Performansın Nedenleri ve Sonuçları”, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm>, (11.12.2007).

<sup>87</sup> AKTAN C.C., <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm>, (11.12.2007).

Düşük performans nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz.

- Kadrolama hatası (işin tanımı ile işgörenin özelliklerinin örtüşmemesi),
- Yetersiz eğitim,
- Takdir ve ödüllendirme yöntem hataları,
- Görev tanımlarının gerçeği yansıtmaması,
- Aşırı stres,
- Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
- Çalışanlara gereken değer verilmemesi,
- İş güvenliği tedbirlerinin yetersizliği (yetersiz donanım, araç, gereç vs.),
- Aşırı iş yükü,
- İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Bazı şahsi, ailevi ve duygusal, ruhsal sorunlar,
- Maddi sorunlar (yetersiz ücret),
- Yöneticilerin yetersiz katılımı,
- Donanım, araç ve gereç eksikliği.

Düşük performans sorununun ortadan kaldırılması ve yüksek performansa ulaşılması için alınması gereken önlemlerin başında ise motivasyon ve ödüllendirme gelmektedir.

### 1.3.3. Düşük Performansı Arttırma Yolları: Motivasyon ve Ödüllendirme

Çalışanlar işlerinde başarılı olduklarında takdir edilmek isterler. Takdir edilmek insanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çalışanlar, bu ihtiyaçları giderildiği oranda başarılı veya başarısız olurlar.

Türkçe de, güdüleme ve isteklendirme kavramları ile ifade edilen motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türetilmiştir<sup>88</sup>. Motivasyonun birçok farklı tanımı yapılmıştır. Bunlardan birkaçına değinecek olursak, insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı davranışsal bir yönetim süreci,

---

<sup>88</sup> EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Yayınları, Eylül, 2001, İstanbul, s:490.

bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı şeklinde tanımlayabiliriz.

Çalışanlar eğer yaptıkları işten manevi haz almazlarsa veya çalışmalarının karşılığını maddi yönden alamazlarsa çalışma şevklerini kaybederler. Son yıllarda yapılan araştırmalar çalışanların motivasyonlarının üzerinde maddi çıkarılardan daha fazla manevi unsurların etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Performans düzeyi büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır<sup>89</sup>.

Kişiler hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların buldukları organizasyonlardan beklentileri, önem derecesine göre olmamak üzere, aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Övgü, takdir,
- Onaylama,
- Öneride bulunmak, fikir vermek,
- Performansı ile ilgili geri bildirim almak,
- Parasal ödüller,
- Ücret artışları,
- Kişisel gelişimi için destek,
- Kendini yetiştirmeye ayırabileceği zaman,
- Terfi (yükselme) imkanları<sup>90</sup>.

Hiç şüphesiz hiçbir çalışanın mutlak bir doyum noktasına ulaşması beklenemez. Bu nedenle, insanların istek ve ihtiyaçları sürekli olarak önde gider ve davranışlarına yön verir.

Bilgi çağında çalışanların performansını artırıcı motivasyon unsurlarının tek başlarına kullanılmaları yeterli değildir. Bu nedenle çalışanları, yüksek

---

<sup>89</sup> BARUTÇUGİL, s:40.

<sup>90</sup> BARUTÇUGİL, s:41



performansları sebebiyle sık sık ve her fırsatta motive etmekte yarar vardır. Yapılan araştırmalar motive etme işleminde maddi ödüllerden ziyade manevi yaptırımların ön planda yer aldığını göstermiştir. Bilinmelidir ki, yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup>TAHİROĞLU, s:241.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ SÖZLEŞMESİNİN KURULMASI VE GEÇERLİ NEDENLE FESHİ KAVRAMLARI

#### 2.1. İŞ SÖZLEŞMESİ KAVRAMI

İş sözleşmesi, bireysel hukukun temelini oluşturur<sup>92</sup>. İş Sözleşmesinin oluşması için gerekli unsurları incelerken, Borçlar Kanunu'nun hükümlerini de göz önünde tutma zorunluluğu vardır. Çünkü iş sözleşmesi kavramını ve onun oluşmasını, Borçlar Kanunu hükümleriyle açıklamak mümkündür<sup>93</sup>. 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nun yedi maddelik genel hükümlerden sonra ikinci bölümün başlığı "iş sözleşmesi, türleri ve feshi" olarak belirlenmiş<sup>94</sup> ve 1475 sayılı İş Kanunu'ndaki iş sözleşmesiyle ilgili tanım eksikliği giderilmiştir.

##### 2.1.1. Tanımı

Borçlar Kanunu'nun 313. maddesi; iş sözleşmesini, "*hizmet akdi, bir mukaveledir ki onunla işçi, muayyen veya gayri muayyen bir zamanda hizmet görmeği ve iş sahibi dahi ona bir ücret vermeği taahhüt eder*" biçiminde tanımlamıştır<sup>95</sup>.

İş Kanunu'nun 8. maddesinde iş sözleşmesinin tanımı ve şekli tanımlanmıştır. Buna göre; "*İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanunda aksi belirtilmedikçe, özel bir şekle tabi değildir. Süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılması zorunludur. Bu belgeler damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır. Yazılı sözleşme yapılmayan hallerde işveren işçiye en geç iki ay içinde genel ve özel çalışma koşullarını, günlük ya da*

<sup>92</sup> AKYİĞİT Ercan, **İş Hukuku**, 7. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Şubat, 2008, s:87.

<sup>93</sup> TUNÇOMAĞ Kenan, CENTEL Tankut, **İş Hukukunun Esasları**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Kasım, 2003, s:65.

<sup>94</sup> GÜNAY Cevdet İlhan, **İş Hukuku Şerhi**, C:1, Yetkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s:300.

<sup>95</sup> TUNÇOMAĞ K., CENTEL T., s:65.

*haftalık çalışma süresini, temel ücreti ve varsa ücret eklerini, ücret ödeme dönemini, süresi belirli ise sözleşmenin süresini, fesih halinde tarafların uymak zorunda oldukları hükümleri gösteren yazılı bir belge vermekle yükümlüdür. Süresi bir ayı geçmeyen belirli süreli iş sözleşmelerinde bu fıkra hükmü uygulanmaz. İş sözleşmesi iki aylık süre dolmadan sona ermiş ise, bu bilgilerin en geç sona erme tarihinde işçiye yazılı olarak verilmesi zorunludur.”* Şeklinde tanımlanmış ve şekli belirlenmiştir.

İş sözleşmesinin özel bir şekle tabi olmadığı da belirtilmiş, Kanunda bunun aksinin öngörülebileceği açıklanmıştır. Süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılmasının zorunlu olduğu ilk fıkranın son cümlesinde belirtilmiştir<sup>96</sup>.

### **2.1.2. Unsurları**

4857 sayılı İş Kanunu'ndaki iş sözleşmesinin tanımına göre, iş sözleşmesi; karşılıklı borç doğuran iş görme, ücret, bağımlılık, belirli bir süreyi kapsayan ve tarafların iradelerinden oluşmaktadır.

#### **2.1.2.1. İş Görme**

İş sözleşmesinin varlığı için her şeyden önce bir iş görme ediminin taahhüt edilmiş olması gerekir. İş görme edimi, yapılan iş için değeri olan ve onun maddi veya dşşünel bir gereksiniminin giderilmesine yarayan faaliyettir<sup>97</sup>. Bu nedenle iş sözleşmesi uyarınca işçi işverene iş görmekle yükümlü gerçek kişidir<sup>98</sup>. Burada söz konusu olan iş, bir gerçek kişinin ekonomik bakımdan iş olarak değerlendirilebilen her türlü çalışmasıdır. Herhangi bir bedeni veya zihni faaliyetin iş görme edimi

<sup>96</sup> ÇİL Şahin, **4857 Sayılı İş Kanunu**, C: 1, Turhan Kitabevi, Ankara, Haziran, 2004, s:111.

<sup>97</sup> TUNÇOMAĞ K., CENTEL T., s:65.

<sup>98</sup> ÇELİK Nuri, **İş Hukuku Dersleri**, 16. Baskı, Beta Basım, İstanbul, Ekim, 2008, s:76.

olarak üstlenilmesi mümkündür<sup>99</sup>. İş görme borcunun konusunu oluşturan iş, bedensel, düşünsel, teknik, bilimsel veya artistik olabilir<sup>100</sup>.

### 2.1.2.2. Ücret

İş sözleşmesinin zorunlu bir ögesi, işçinin çalışmasının bir ücret karşılığında olmasıdır ve bu esas bizzat kanunen öngörülmüştür (İş K. 1/1, B.K. 313/1)<sup>101</sup>. O halde, bir ücret söz konusu olmadıkça iş sözleşmesinin varlığından söz edilemez. Bu nedenle, hatır için veya ahlaki bir amaçla ücretsiz yapılan çalışmalar iş sözleşmesinin oluşmasına yol açmaz<sup>102</sup>. Ancak, ücretli olan her çalışma da bir iş sözleşmesi olarak kabul edilemez. Yargıtay'a göre de, ücret bir çalışma karşılığı olduğundan çalışılmayan süre için ücret talebinde bulunulamaz<sup>103</sup>.

Ücretin iş sözleşmesinde açıkça kararlaştırılmamış ve uzun bir süre ödenmemiş olması, iş sözleşmesinin ücret karşılığı olmadığı sonucunu doğurmaz. Yapılan işin iş sözleşmesine dayandığının saptanması, çalışanın işçi niteliğinde olduğunun kabulü için yeterlidir. İş sözleşmesinin varlığının kanıtlanması, yazılı olması koşuluna da bağlı olmayıp fiilen çalışmış olmak, sözleşmenin varlığını ortaya koyar. Yargıtay'a göre, kural olarak, her iş bir ücreti gerektirir ve işi yapan işçinin ücretini sonradan da isteme hakkı vardır<sup>104</sup>.

### 2.1.2.3. Bağımlılık

Bağımlılık, iş sözleşmesini benzer özel hukuk sözleşmelerinden ayıran bir unsurdur. Bununla birlikte öğretide ve yargı uygulamalarında kabul edilmektedir<sup>105</sup>. İş Hukukundaki iş sözleşmesi, sözleşmenin taraflar arasındaki bağımlılık ilişkisi yaratması nedeniyle özellik göstermiş ve Borçlar Hukukundaki iş sözleşmesinin özel bir biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Bununla işçi bir ücret karşılığında, belirli ya da

---

<sup>99</sup> AKYİĞİT E., s:88.

<sup>100</sup> SÜZEK Sarper, **İş Hukuku**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s:190.

<sup>101</sup> AKYİĞİT E., s:93.

<sup>102</sup> SÜZEK S., s:190.

<sup>103</sup> ÇELİK N., s:76.

<sup>104</sup> ÇELİK N., s:76.

<sup>105</sup> AKYİĞİT E., s:92.

belirsiz bir süre işverenin hizmetinde çalışmak yükümlülüğü altına girer. Ancak bu çalışma, diğer iş görme sözleşmelerinden farklı olarak, bir hiyerarşi içinde işverene bağlı olarak yapılır. İşçinin, işin yapılması sırasında işverenin talimatına bağlı olması ve işverence denetlenmesi gerekir<sup>106</sup>.

Gerçekten, işin görülmesi süreci içinde işçi işverenin otoritesi altındadır. Hemen hemen tüm hukuk sistemlerinde iş ilişkisi az veya çok taraflardan birinin emir verdiği, diğerinin ise buna uymak zorunda olduğu bir hukuki ilişkidir<sup>107</sup>. Bağımlılık, birisi ekonomik diğeri ise kişisel bağımlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Ekonomik bağımlılık, bu yoğun şahsi ilişkinin bir sonucu olarak, iş sözleşmesinde iş görme ve ücret ödeme temel edimleri yanında işverenin işçiyi gözetme borcu, eşit işlem yapma borcu, işçinin talimatlara uyma borcu gibi borçları da ortaya çıkmaktadır<sup>108</sup>.

Kişisel bağımlılık, işçinin işverenin emir ve talimatlarına bağlı biçimde onun işine bağlı olarak iş görme edimini yerine getirmesidir. İş sözleşmesinin en önemli unsuru olan işçinin işverene bağımlılığının doğal sonucu olan sadakat ve talimatlara uyma borcu kişisel ilişkileri en üst düzeye çıkarmaktadır<sup>109</sup>. Bağımlılık unsuru işçiye işverenin verdiği emir ve talimatlara uyma borcu yani itaat borcu yüklemektedir.

#### **2.1.2.4. Belli Bir Süreyi Kapsaması**

İş sözleşmesinin belirli veya belirsiz bir süreyi kapsaması gerekir. Buna göre, işçi, ne kadar bir süre bu işi yapacağını ve işveren ne kadar bir süre için bu işçiyle çalışacağını teyit eder.

---

<sup>106</sup> ÇELİK N., s:78.

<sup>107</sup> SÜZEK S., s:192.

<sup>108</sup> GÜNAY C. İ., s:305.

<sup>109</sup> GÜNAY C. İ., s:307.

### **2.1.2.5. Tarafların İradeleri**

İş sözleşmelerinin yapılabilmesi için iki tarafın da yani işçi ve işverenin kendi iradelerini kullanarak bu sözleşmeyi imzalamaları gerekir. Çünkü bir işçinin hiçbir şekilde bir işi zorla yapması beklenemez ve işveren zorla hiç kimseyi istihdam edemez. İş sözleşmelerinin geçerli olabilmesi için tarafların hür iradelerini kullanması gerekir.

### **2.1.3. Özellikleri**

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

#### **2.1.3.1. Kişisel İlişki Kurması**

İş sözleşmesi, her ne kadar ücret unsuru nedeniyle bir mal varlığı edimi bulunsa da, özellikle işçinin kişiliğini ön plana çıkararak ve işçi ile işveren arasında kişisel ilişkiler kuran bir sözleşmedir. Bu nedenle iş sözleşmesi taraflar arasında bozulmaması gereken bir güven ilişkisi yaratır. İş sözleşmesinde, iş görme ve ücret borçları dışında işçi açısından sadakat ve itaat, işveren açısından ise gözetme ve eşit işlem yapma borcu vardır<sup>110</sup>.

#### **2.1.3.2. Karşılıklı Borç Doğurması**

İş sözleşmesi, gerek işçiye gerekse işverene başta iş görme ve ücret olmak üzere karşılıklı borçlar yüklediğinden karşılıklı borç doğuran sözleşmeler arasında yer alır<sup>111</sup>.

---

<sup>110</sup> SÜZEK S., s:196.

<sup>111</sup> SÜZEK S., s:197.

### **2.1.3.3. Devamlı Bir Sözleşme Olması**

Ani edimli borç ilişkilerinden farklı olarak iş akdinde tarafların karşılıklı edimleri devamlıdır. 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 sözleşmelerinde işçinin iş görme borcu sürekli olarak devam eder. Aynı şekilde işverenin ücret ödeme borcu da devamlılık gösterir<sup>112</sup>.

İş sözleşmelerinin sürekli borç ilişkisi yaratan bir sözleşme olması özelliğini kurulan sözleşmenin belirli veya belirsiz süreli, sürekli ya da süreksiz olması ile karıştırmamak gerekir. Çünkü iş sözleşmesinin belirli veya belirsiz süreli, sürekli ya da süreksiz olması bu devamlılık özelliğini etkilemez. Her durumda da işverenin ve işçinin edimleri devamlılık gösterir<sup>113</sup>.

### **2.1.3.4. Özel Hukuk Sözleşmesi Olması**

İş sözleşmelerinin en önemli özelliklerinden birisi özel hukuk sözleşmesi olmasıdır. İş sözleşmesinin tanımının Borçlar Hukukunda yapılmış ve hükümlerinin düzenlenmiş olması iş sözleşmesinin her şeyden önce bir Borçlar Hukuku Sözleşmesi olduğunu göstermektedir. İş ilişkisi ancak tarafların hür iradeleri ile kurulabilmektedir. Bu iradenin her iki taraf açısından da bir sözleşme yapıp belli bazı edimleri taahhüt etmek yönünde olmaması halinde bir iş sözleşmesinden söz edilemeyecektir. Bu anlamda iş sözleşmesi bir özel hukuk sözleşmesidir<sup>114</sup>.

### **2.1.4. Tarafları**

İş sözleşmesinin tarafları “işçi” ve “işveren”dir. İş Kanununun 2. maddesinde işçi ve işveren tanımları yapılmıştır.

---

<sup>112</sup> SÜZEK S., s:197.

<sup>113</sup> SÜZEK S., s:197.

<sup>114</sup> ÇELİK N., s:82.

**İşçi:** İş Kanununun 2. maddesinde işçi; “*bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi*” olarak tanımlanmıştır.

**İşveren:** İş Kanununun 2. maddesinde; “*işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren*” denilmiştir.

İş sözleşmesinin tarafları dediğimiz işçi ve işveren, bu ilişkiden kendileri için doğan birtakım hakların ve borçların da sahibi niteliği taşımaktadır<sup>115</sup>.

## 2.2. İŞ SÖZLEŞMELERİNİN KURULMASI

İş Kanununda iş sözleşmesinin kurulmasına ilişkin bazı hükümlere rastlanmakla beraber, bu konuda genel bir düzenleme yapılmamış olduğundan, Medeni Kanun ve Borçlar Kanunundaki hükümlere de başvurulması gerekmektedir<sup>116</sup>.

### 2.2.1. Tarafların Ehliyeti

İş sözleşmesi işçi ve işverenin karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanında bulunmaları ile kurulur. İş sözleşmesini kurma iradesi açıkça beyan edilebileceği gibi örtülü de olabilir<sup>117</sup>.

İş sözleşmesi yapma ehliyeti Medeni Kanunda yer alan medeni haklardan hak ehliyeti (m.8) ve fiil ehliyeti (m.9) ayırımına uygun olarak açıklanabilir. Bu hükümlere göre kanun çerçevesinde haklara ve borçlara ehil olmakta herkes eşittir. Ayırt etme gücüne sahip, kısıtlı olmayan her ergin kişi fiil ehliyetini haiz olup medeni hakları kullanabilir, her türlü hukuki muamele ve bu arada iş sözleşmesi yapabilir. Ayırt etme gücüne sahip olmayan kişi ise iş sözleşmesi yapamaz, yapar ise

---

<sup>115</sup> AKYİĞİT E., s:95.

<sup>116</sup> ÇELİK N., s:114.

<sup>117</sup> SÜZEK S., s:243.



sözleşme geçersizdir<sup>118</sup>. Ayırt etme gücüne sahip küçük (reşit olmayan, ergin olmayan) veya kısıtlı adına hizmet sözleşmesinin yasal temsilcilerinin rızasıyla bizzat kendilerince yahut onlar adına yasal temsilcileri tarafından yapılması mümkündür<sup>119</sup>. Bunların dışında cinsiyete bağlı olarak kadınların iş kanununda bazı çalışabileceği işler sınırlandırılmıştır. Yabancı uyrukluların hizmet sözleşmesi yapabilme ehliyeti, ülkemizde başlangıçta önemli ölçüde sınırlanmış durumdadır<sup>120</sup>.

### 2.2.2. Sözleşme ve Şekil Serbestisi

Anayasanın 48. maddesinde de “*herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir*” diyerek sözleşme serbestisini güvence altına almış ve Gerekçe’de kanunun bu hürriyetleri ancak kamu yararı amacıyla sınırlayabileceği belirtilmiştir<sup>121</sup>.

Borçlar Kanunu’nun 314. maddesinin 1. fıkrasında aksine bir hüküm bulunmadıkça iş akdinin bir şekle bağlı olmadığı öngörüldüğünden hukukumuzda iş sözleşmeleri kural olarak bir şekle bağlı değildir. Buna karşılık, iş yasalarında bu genel kuralın aksini öngören bazı hükümlere yer verilmiş ve yazılı şekle uyma zorunluluğu getirilmiştir<sup>122</sup>.

İş Kanunu’nun 9. maddesinde “*taflar iş sözleşmelerini, Kanunun hükümleriyle getirilen sınırlamalar saklı kalmak koşuluyla, ihtiyaçlarına uygun türde düzenleyebilirler*” şeklinde tanımlanmıştır. İş Kanununun 8. maddesinde iş sözleşmeleri kanunda aksi belirtilmedikçe özel bir şekle tabi değildir. Fakat İş Kanunundaki iş sözleşmelerinin sadece iki tür iş sözleşmelerinde yazılı bir biçimde yapılma zorunluluğu vardır. Bunlar; bir yıl veya daha uzun süreli hizmet sözleşmeleri ile takım sözleşmeleridir. Bunların dışında İş Kanununda iş sözleşmelerini diledikleri biçimde yazılı veya sözlü yapabilirler<sup>123</sup>.

---

<sup>118</sup> ÇELİK N., s:114.

<sup>119</sup> AKYİĞİT E., s:104.

<sup>120</sup> TUNÇOMAĞ K., CENTEL T., s:77.

<sup>121</sup> ÇELİK N., s:117.

<sup>122</sup> SÜZEK S., s:245.

<sup>123</sup> TUNÇOMAĞ K., CENTEL T., s:76.

## 2.3. FESİH KAVRAMI

İş sözleşmeleri farklı bazı nedenlere dayanarak işçi veya işveren tarafından fesih edilebilmektedir. İş ilişkisinin sürekli borç ilişkisi taşıması onun sürekli devam etmesini gerektirmez. Fesih nedenleri kimi zaman işçi kaynaklı kimi zaman da işveren kaynaklı olarak iş sözleşmeleri sona erebilmektedir. İş sözleşmeleri fesih dışı sebeplerle ya da fesihle sona erer. İşçinin ölümü, işverenin ölümü, tarafların karşılıklı anlaşması veya belirli sürenin bitimi iş sözleşmesinin fesih dışındaki sebeplerle sona ermesidir. Bunlar iş güvencesini ilgilendiren konular değildir. İş Kanunu'nun 17., 18., 19., 20., 21., 22., 24. ve 25. maddeleri iş sözleşmelerinin feshi üzerine düzenlenmiştir. Burada fesihle son bulan iş sözleşmelerinin feshi incelenecektir.

### 2.3.1. Tanımı

Karşılıklı yapılan iş sözleşmelerinin işçi veya işveren tarafından tek taraflı irade beyanı ile son bulmasına “fesih bildirim” denir. Öğretide iş sözleşmesinin feshi, “iş sözleşmesini belirli bir sürenin geçmesiyle veya derhal sona erdiren, karşı tarafa yöneltilmesi gerekli tek taraflı irade beyanı olarak” tanımlanmaktadır<sup>124</sup>. Yargıtay'ın bir kararında “Fesih, bozucu yenilik doğuran bir hak olup karşı tarafa ulaşmakla hukuki sonuçlarını doğurur...”<sup>125</sup> şeklinde ifade edilmiştir. Borçlar Kanununda olduğu gibi İş Kanununa göre de, belirsiz süreli sözleşmelerde taraflardan biri öteki tarafa bir süre vererek fesih bildiriminde bulunabileceği (BK. m. 340, İK. m. 17) gibi, belirsiz veya belirli süreli olan sözleşmelerde haklı bir nedenin varlığı halinde süre vermeksizin fesih bildiriminde bulunabilir (BK. m. 344, İK. m. 24, 25)<sup>126</sup>.

Fesih bildiriminde bulunma hakkı, kural olarak her iki tarafa da tanınmış bir haktır. İşçi ve işveren bu hakkı bizzat kullanabilecekleri gibi, borçlar kanununun genel hükümleri uyarınca bunların kanuni veya akdi temsilcilerinin de fesih bildiriminde bulunma hakları vardır<sup>127</sup>. İş güvencesine tabi olanlar ve olmayanlar açısından

<sup>124</sup> ÇELİK Çağrı, *İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Sebeplerle Süreli Feshi ve Sonuçları*, Seçkin Yayınları, 2007, s:19.

<sup>125</sup> Yarg. 9. HD.,17.01.1991, E. 1990/9141, K. 1991/173, MESS, Yayın No: 191, 1993, s:62.

<sup>126</sup> ÇELİK N., s:185.

<sup>127</sup> ÇELİK Ç., s: 19.

yapılacak fesihlerde genel olarak bir fesih bildirim beyanı aranmaktadır. Fesih bildirim belirsiz süreli iş sözleşmeleri için söz konusu olan bir uygulamadır<sup>128</sup>.

Fesih uygulamada çok sık rastlanan ve iş sözleşmesini sona erdiren en önemli sebeplerden birini teşkil eder. Fesih hakkı, hukuken taraflara tanınan, ancak kullanımını bir takım şartlara ve sonuçlara tabi olan bir haktır<sup>129</sup>.

### **2.3.2. Fesih Bildirim Usulü**

#### **2.3.2.1. Fesih Bildiriminin Karşı Tarafa Ulaşması**

İş sözleşmesinin sona erdirilmesine ilişkin irade beyanının karşı tarafa bildirilmesi yeterli olup, beyanın geçerliliği karşı tarafın kabulüne bağlı değildir. Çünkü hukuki niteliği itibarıyla fesih bildirim yenilik doğuran bir haktır ve var olan hukuki bir durumu, yani iş sözleşmesini sona erdirmek suretiyle bozduğu için bozucu yenilik doğuran haklardandır. Fesih bildirim etkilerini beyanın yapıldığı andan sonrası için gösterir, fesih beyanının yapılmasından önce göstermez<sup>130</sup>. Öğretide kabul gören genel anlayışa göre, fesih bildirim karşı tarafa ulaştığı andan itibaren hüküm ve sonuç doğurmaktadır. Karşı tarafa ulaşması anından itibaren, bildirim süreleri işlemeye başlar. Bildirimin karşı tarafın hâkimiyet sahasına ulaşması için gereken her şey yapılmışsa, gerekçeli bir fesih bildirim söz konusudur<sup>131</sup>.

İş Kanununun 17. maddesindeki “bildirimin diğer tarafa yapılması” ifadesi karşı tarafın beyanı kabul etmesini değil fesih bildiriminin karşı tarafa ulaşmasını ifade etmektedir. 7201 sayılı Tebligat Kanununun, 4829 sayılı Kanununun 2. ve 4. maddelerine göre, kendisine tebligat yapılacak şahıs adresinde bulunmazsa, tebliğ kendisi ile aynı konutta oturan kişilere veya hizmetçilerden birine yapılır. Kendisine tebligat yapılacak kişi bulunmazsa bildirim kapıya yapıştırılır (m. 21). Tebligat tebliğ

<sup>128</sup> TOPAL Güneş, **İş Kanununa Göre Geçerli Nedenlerle Yapılan Fesih ve İş Güvencesinin Uygulanmadığı Durumlarda Bildirimli Feshin Karşılaştırılması**, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, Şubat, 2008.

<sup>129</sup> AKTAY Nizamettin, ARICI Kadir, SENYEN/KAPLAN E. Tuncay, **İş Hukuku**, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007, s:170.

<sup>130</sup> ÇELİK N., s:185.

<sup>131</sup> AKTAY N., ARICI K., SENYEN/KAPLAN E. T., s:171.

evrakının belirtilen kişilere verildiği tarihte veya ihbarname kapıya yapıştırılmışsa bu tarihten on beş gün sonra yapılmış sayılır (m. 20)<sup>132</sup>.

Fesih bildirim karşı tarafa ulaşmasından sonra hüküm doğurması nedeniyle, varmış olan bildirimden geri dönülemeyecektir. Fakat Borçlar Kanununun 9. maddesinde muhatabına ulaşmayan fesih bildirimini geri alınabilir denmektedir. Ancak karşı tarafın hakimiyet alanına girmesi durumunda tek taraflı olarak fesih bildiriminden vazgeçilemeyecektir. Bu durumda fesih işlemi hukuken tamamlanmamış ise taraflar analaşarak fesih bildirimini geri alabileceklerdir. Fakat fesih bildirim karşı tarafa ulaşmış ve hukuki olarak tamamlanmış ise tarafların anlaşması fesih bildirimini geri alınmasına olanak vermez. Bu durumda tarafların yeni bir sözleşme düzenlemesi gerekmektedir. Yargıtay'a göre, iş sözleşmesinin feshi işleme konulmamış ve işçi işine bir süre daha devam ettikten sonra sözleşme feshedilmişse sözleşmenin önceki tarihte feshedildiği kabul edilemez<sup>133</sup>. İşçinin emeklilik nedeniyle iş sözleşmesini feshinden sonra işverenin feshi ise sonuca etkili olamaz<sup>134</sup>.

### 2.3.2.2. Fesih Bildiriminin İçeriği

Feshe yönelik irade açıklamasının, tarafların aralarındaki iş ilişkisini sona erdirecek kadar açık ve şüpheye yer vermeyecek kadar belirli olması gerekir. Tarafların fesih bildiriminde aralarındaki hukuki münasebeti belli bir zaman süresi içinde sona erdirme isteklerini açıkça ifade etmeleri gerekir. Taraflardan birinin diğerini fesih ile tehdit etmesi halinde geçerli bir fesihten bahsedilemez<sup>135</sup>.

Yargıtay'a göre, ücret zammını yetersiz bulan işçinin bu ücretle çalışamayacağını söylemesi ve işverenin bu durumu tutanakla saptaması halinde iş sözleşmesi işçi tarafından feshedilmiş sayılır<sup>136</sup>. Yargıtay'ca, işçinin açık bir iradesi

<sup>132</sup> AKTAY N., ARICI K., SENYEN/KAPLAN E. T., s:171.

<sup>133</sup> Yarg. 9. HD, 5.3.1996, E. 1995/29909 K. 1996/3828, ÇELİK N., 2008, s:186.

<sup>134</sup> Yarg. 9 HD, 14.11.2006, E. 2006/26468 K. 2006/30084, ÇELİK N., 2008, s:186.

<sup>135</sup> AKTAY N., ARICI K., SENYEN/KAPLAN E. T., s:171.

<sup>136</sup> Yarg. HGK. 31.5.1989, E. 1989/9-321 K. 1989/400, ÇELİK N., 2008, s:187.

olmadan uzunca bir süre ücretsiz izne çıkarılmasının iş sözleşmesinin feshi anlamına geleceği sonucuna varılmıştır<sup>137</sup>.

Fesih bildirim, kural olarak, şarta bağlı olmaz. Sadece süreli fesih bildirim ile sözleşmenin sona erdirilmesi hallerinde, şartın yerine getirilmesi karşı tarafın arzu ve iradesine bırakılmış ve karşı taraf da bunu derhal yerine getirmişse, o takdirde şartlı fesih bildirim geçerli sayılır<sup>138</sup>.

İş güvencesine ilişkin düzenlemede bazı işçiler ve işyerleri güvence kapsamında değildirler. Bu işçilerin iş sözleşmelerinin feshinde iş güvencesi kapsamına dahil olan işçiler için öngörülmüş bulunan feshin işverence geçerli nedene dayandırılması zorunluluğu bulunmamaktadır. Eski 1475 sayılı İş Kanununda her iki taraf için bir sebep belirtme zorunluluğu bulunmamaktaydı. 4857 sayılı İş Kanununda bir kısım işçiler bu uygulamaya dahil edilirken bir kısmı kapsam dışında bırakılmıştır. Bu kanunun 18. maddesinde, işverenin belirsiz süreli iş sözleşmesini feshederken işçinin yeterliliğinden veya davranışından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanması gerektiği düzenlenmiştir<sup>139</sup>.

### **2.3.2.3. Feshin Bildirim Şekli**

İş Kanununun 109. maddesinde, bu kanunda öngörülen bildirimlerin yazılı olarak ve imza karşılığında yapılması gerektiği, bildirim yapılan kişinin bunları imzalamaması halinde durumun o yerde tutanakla tespit edileceği hükme bağlanmıştır. Ayrıca 7201 sayılı Tebligat Kanununun kapsamına giren tebligatların, anılan kanunun hükümlere göre yapılması gerekir<sup>140</sup>.

Fesih bildirimının yazılı olması, tarafları düşünülmezsizin aniden yapılan fesihlerden koruyacağı gibi onlara ispat kolaylığı da sağlar. Bildirim yazılı olarak

---

<sup>137</sup> Yarg. 9. HD, 27.4.1998, E. 1997/5112 K. 1998/7788, ÇELİK N., 2008, s:187.

<sup>138</sup> ÇELİK N., s:187.

<sup>139</sup> TOPAL G., s:24.

<sup>140</sup> ÇELİK Ç., s:20.

ve imza karşılığı yapılması koşulunun geçerlilik mi yoksa ispat koşulunu olduğu hususu tartışmalı olmakla beraber, Yargıtay bir kararında fesih bildirimini yazılı olmasını ispat koşulu olarak kabul etmiştir<sup>141</sup>. Fesih bildirimini 109. maddede yazılı olması ve imza karşılığı tebliğ edilmesi koşulu şeklin ispat şekli olduğunu göstermektedir<sup>142</sup>.

Ayrıca işverenin iş sözleşmesini işçinin yeterliliğinden veya davranışlardan dolayı fesih kararı almadan işçinin savunmasını alması gerekir.

#### **2.3.2.4. Fesih Bildirimini Yeri ve Zamanı**

Fesih bildirimini yapılma yeri ve zamanı hakkında hüküm olmadığından, bunun esas itibarıyla işyeri ve çalışma süreleri içinde veya dışında, her yerde ve her zaman yapılması mümkün görülmektedir. Ancak münasip olmayan yer ve zamanda yapılan fesih bildirimini reddedilmesi halinde geçersiz sayılacağı kabul edilmektedir. Kanaatimizce de fesih bildiriminde bulunma hakkının da dürüstlük kurallarına uygun bir şekilde kullanımı sağlanarak, karşı tarafın zor durumundan istifade etmek suretiyle uygun olmayan zamanlarda kullanımının önlenmesi yerinde olacaktır<sup>143</sup>.

#### **2.3.3. Feshin Türleri**

İş sözleşmelerinin fesih bildirimini ile sona erdirilmesi iki farklı şekilde olmaktadır. Bunlardan birincisi derhal fesih yani işçi ve işverenin haklı nedenle feshi durumlarında ve sözleşme feshin karşı tarafa bildirildiği anda son bulur. Süreli fesih de bildirim süresinin sonunda sözleşme sona erer. Bu iki fesih türü, hukuki dayanakları ve sonuçları bakımından birbirinden kesin çizgilerle ayrılmaktadır.

---

<sup>141</sup> Yarg. 9. HD, 3.10.2000, E. 2000/9309 K. 2000/12891, AKTAY N., ARICI K., SENYEN / KAPLAN E. T., 2007, s:172.

<sup>142</sup> AKTAY N., ARICI K., SENYEN/KAPLAN E. T., s:172.

<sup>143</sup> TOPAL G., s:17.

### 2.3.3.1. Haklı Nedenle Fesih

Haklı nedenle derhal fesih bildiriminde haklı bir nedenin varlığı aranmaktadır. Haklı nedenin somut olarak belirtilmesi zorunlu değildir fakat karşı taraf sorduğu zaman haklı nedenin açıklanması ve uyuşmazlık durumunda sözleşmeyi fesheden taraf haklı nedeni ispat etmek durumundadır. Haklı sebep kavramı hem belirli hem belirsiz süreli iş sözleşmeleri için söz konusu olabilen, İş Kanununun 24 ve 25. maddelerinde derhal fesih hakkı kapsamında yer almaktadır<sup>144</sup>. Yani iş sözleşmesi ister belirli ister belirsiz süreli olsun İş Kanununun 24 ve 25. maddelerindeki nedenlerden birinin gerçekleşmesi durumunda işçi veya işveren iş sözleşmesini, belirli ise sürenin bitimini beklemeden veya belirsiz ise bildirim süresini beklemeden iş sözleşmesini derhal feshedebilir.

İş Kanunu haklı nedenle yapılan fesihleri işçi ve işveren için farklı olarak düzenlemiştir. Ama iki taraf içinde haklılığı ortaya çıkaran nedenler aynı olmakta sadece içeriklerinde farklılıklar bulunmaktadır. Kanunda da haklı neden olarak belirtilen nedenler arasında, sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve zorlayıcı sebepler bulunmaktadır<sup>145</sup>.

İşveren bir haklı sebebe dayanarak Kanununun 25. maddesine göre fesih bildiriminde bulunmakla birlikte, fesih bildiriminde belirtilen sebebin bir haklı sebep sayılacak nitelikte olmaması ve hatta geçerli bir neden dahi sayılmayacak nitelikte olması ya da sözü edilen nedeni maddi vakıa olarak hiç gerçekleşmemiş olması söz konusu olabilir. Bu nedenle kanun koyucu 25. maddenin son fıkrasında; yapılan feshin 25. maddesinde öngörülen sebeplere uygun olmadığı iddiası ile kanununun 18, 20 ve 21. maddesi hükümleri çerçevesinde yargı yoluna başvurabileceklerini belirtmiştir<sup>146</sup>.

---

<sup>144</sup> TOPAL G., s:26.

<sup>145</sup> BAYRAKTARGİL Sevcan, **İş Sözleşmesinin Geçerli Sebep Fesih Nedeni Olarak İşçi Davranışları**, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Programı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s:20.

<sup>146</sup> TOPAL G., 35.

### 2.3.3.2. Geçerli Sebep Fesih

ILO Sözleşmesi'nde yer alan geçerli sebep kavramı, 4773 sayılı yasa ve 4857 sayılı İş Kanununa iş güvencesi sisteminin girmesiyle dahil olmuş bir kavramdır. Geçerli sebep kavramı güvenceye tabi olan işçilerin iş sözleşmelerinin bildirimli feshinde söz konusu olup İş Kanununun 18. maddesinde yer almaktadır<sup>147</sup>. Belirsiz süreli iş sözleşmelerinin işveren tarafından feshedilebilmesi için geçerli sebep şartı getirilerek bu geçerli sebebin neler olabileceği kanun maddesinde düzenlenmiştir.

İş Kanununun 18. maddesinde feshin geçerli sebebe dayanabilmesi için;

1. Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde
2. En az altı aylık kıdem
3. Belirsiz süreli iş sözleşmesi
4. İşçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebin varlığının söz konusu olması gerekir.

İşçinin yeterliliği ve davranışları, işçinin kişiliği ile ilgili olan sebepleri oluştururken; işletmenin, işyerinin veya işin gerekleri ise işyeri şartlarını ifade etmektedir. İş Kanununda da belirtildiği üzere fesih için geçerli sebepler, işçinin yeterliliği ile ilgili sebepler, işçinin davranışı ile ilgili sebepler ve işletmeden, işyerinden ve işin gereklerinden kaynaklanan sebepler olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır<sup>148</sup>. Feshin geçerli sebeple yapılması konusu ilerleyen bölümde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Haklı sebep ve geçerli sebep ayrımı zaman zaman uygulamada sorunlar doğurabilmektedir. İş Kanununda ayrımın önemli noktası her iki fesih türüne bağlanan hukuki sonuçlar arasındaki ciddi farklılıklardır.

Geçerli sebeple fesihle işveren açısından iş sözleşmesini sürdürmek kendisi açısından “önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyecek” bir hal aldığından, ihbar önelilerine uygun olarak iş sözleşmesi feshedilmektedir. Buna karşılık, işverenin haklı

<sup>147</sup> TOPAL G., 26.

<sup>148</sup> BAYRAKTARGİL S., s:19.



sebeple iş sözleşmesini feshinde, iş ilişkisinin sürdürülmesi kendisi açısından artık “çekilmez” bir hal aldığından ihbar önellerini beklemeden iş sözleşmesini derhal feshedebilmektedir. Fakat yine de bu iki fesih türünü zaman zaman birbirinden ayırma konusunda sorunlar çıkabilmektedir. Yargıtay da haklı sebep – geçerli sebep kavramlarına kararlarında sıklıkla yer vermektedir<sup>149</sup>. Örneğin; “İş Kanununun 18. maddesinde iş sözleşmesinin işveren tarafından işçinin yeterliliğinden veya davranışından kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanılarak feshedileceği düzenlenmiştir. Söz konusu geçerli sebepler İş Kanununun 25. maddesinde belirtilen derhal fesih için öngörülen sebepler niteliğinde olmamakla birlikte, işçinin ve işyerinin normal yürüyüşünü olumsuz etkileyen hallerdir. Davacı işçinin iş sözleşmesinin feshi davalının diğer bir işçisi olan x ile tartışmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda haklı değil geçerli bir fesih söz konusudur”<sup>150</sup>. Başka bir Yargıtay kararında, “Dosyadaki yazılara, kararın dayandığı delillerle kanuni gerektirici sebeplere ve özellikle mahkemece davacıya yüklenen eylemin 4857 sayılı Yasanın 25/2. maddesine uygun haklı neden olduğu kabul edilmişse de; davacının davranışının anılan maddeye girecek ağırlıkta haklı neden olmadığı, ancak geçerli bir sebep olduğu anlaşıldığından mahkeme kararının bu gerekçe ile onanmasına, (...) 21.10.2004 gününde oybirliği ile karar verildi”<sup>151</sup>.

İş sözleşmesinin feshinde haklı nedenle geçerli nedenler arasındaki farklılık, bu sözleşmede taraflar arasında bulunması gereken güven ilişkisinin sarsılması veya güven temelinin çökmesi ile açıklanabilir. İş sözleşmelerinin sürekli bir borç ilişkisi doğurması taraflar arasında güçlü bir güven ilişkisi yaratır. Bu sıkı güven ilişkisi taraflardan birinin davranışı sebebiyle sarsılır veya çökerse iş ilişkisi sürdürülemez hale gelir. Taraflardan birinin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışları sonucu iş ilişkisine devam eden diğer taraf için dürüstlük kuralları gereği çekilemez hale gelmişse iş sözleşmesi haklı nedenle derhal son bulur<sup>152</sup>. Bunun yanında İş Kanununun 25. maddesinin II. Bölüm (1) bendinde, işçinin kusuruna dayalı olarak işin güvenliğine veya işyerinin mallarına maddi zarar vermesi durumunda eğer verdiği

---

<sup>149</sup> TOPAL G., s:27.

<sup>150</sup> Yarg. 9. HD, E:2004/27599, K:2005/1413, T:24.01.2005, TOPAL G.,2008, s:27.

<sup>151</sup> Yarg. 9. HD. 21.10.2004 T., E.2004/6556, K.2004/23717, BİLGİLİ A., 2005, s:44.

<sup>152</sup> SÜZEK S., s: 443.

maddi zarar otuz günlük ücretini aştığı takdirde haklı nedenle derhal feshetme hakkını işverene verirken şayet verdiği maddi zarar otuz günlük ücreti tutarının altında olması durumunda ve zararın tekrarlanma riski taşıması durumunda geçerli neden sayılabilmektedir.

#### **2.4. GEÇERLİ SEBEP İLE FESİH KAVRAMI**

İş sözleşmesi, işçinin şahsına bağlı bir sözleşmedir. İş sözleşmesinden kaynaklanan iş görme borcunu, işçinin bizzat yerine getirmek zorunda olmasından dolayı, gerek sözleşmenin kurulması ve devamı, gerekse sona erdirilmesi aşamasında işçinin kişisel ve mesleki özellikleri ön plana çıkmaktadır<sup>153</sup>.

İşçinin kişisel özellikleri ve davranışları, onun iş sözleşmesinden kaynaklanan asli ve yan borçlarını etkiler. İşçinin bu borçlarını gereği gibi yerine getirmemesi veya iş sözleşmesine aykırı hareketleri fesih nedenidir. İşçinin, iş sözleşmesinden kaynaklanan borçlarını dürüstlük kuralı gereği kanıtlanılmayacak şekilde ihlal etmesi, ihbar süresini beklemezsizin iş sözleşmesinin feshine yol açmaktadır. İşçinin, iş sözleşmesinden kaynaklanan borçlarını çok ağır olmayacak şekilde fakat işverenle arasındaki güven ilişkisini zedeleyecek ve işyerinde olumsuzluklara yol açacak şekilde ihlal etmesi halinde ise, işverenin iş sözleşmesini süreli fesih yoluyla sona erdirme hakkı doğmaktadır<sup>154</sup>.

Çağdaş İş Hukuku işçiyi korumak için türlü mekanizmalar kabul etmiştir. Bunlardan en önemlisi işçinin geçerli nedenler bulunmaması halinde işveren tarafından işten çıkarılmasının zorlaştırılmasıdır. Böylece işçileri bir ölçüde işyeri ile özdeşleştirerek emekli yaşına kadar aynı yerde çalışmaya devam etmelerini sağlayabilecektir. Gerçekten iş hukukunun temel amaçlarından birisi de iş güvencesinin sağlanmasıdır<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> MOLLAMAHMUTOĞLU Hamdi, **İş Hukuku**, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2005, s: 238.

<sup>154</sup> ÇELİK Ç., s: 55.

<sup>155</sup> GÜNAY C. İ., s:573.

Yasadaki düzenleniş biçimine ve düzenlemenin uluslararası dayanağı olan 158 sayılı ILO Sözleşmesine bakıldığında, “iş güvencesini; işverenin iş sözleşmesini herhangi bir neden göstermeksizin ve geçerli bir sebebe dayanmaksızın feshetmesini kısıtlayan ve sonucunu parasal tazminat şeklinde hukuki bir yaptırıma bağlayan kurallar bütünüdür” şeklinde tanımlamak yanlış olmayacaktır<sup>156</sup>.

Gerçekten işçinin hizmet sözleşmesinin feshine karşı korunması gerekmektedir. İşçinin iş ilişkisine süreklilik sağlanarak geleceğine güven duyması, işini kaybetme, dolayısıyla kendisinin ve ailesinin geçim kaynağını oluşturan gelirden yoksun kalma endişesinin dışında tutulması, iş hukukun en önemli amaçlarından biri sayılmaktadır. Her ne kadar işçiye böyle bir güvence sağlanması, işçi ile işveren arasındaki iş ilişkisinin her ne sebeple olursa olsun sürdürülmesi anlamını taşımasa da “iş güvencesi” kavramı ile amaçlanan, işçinin işine geçerli bir sebep olmaksızın son verilme olanağının sınırlandırılmasıdır<sup>157</sup>.

#### **2.4.1. Tanımı**

1475 sayılı İş Kanununun değiştirilerek 4857 sayılı İş Kanununun kabulü ile iş sözleşmelerinin feshi konusu düzenlenirken ön planda işçinin yararı gözetilmiştir. 1475 sayılı kanuna göre işçi ve işveren diledikleri anda iş sözleşmesini sonlandırabilirken bir gerekçe de sunmalarına gerek yoktu. Fakat yeni yasanın 18. maddesi ile işçi ve işveren tarafından yapılan fesihlerde bir gerekçenin sunulması zorunluluğu getirilmiştir.

İş Kanununun 18. maddesinin 1. fıkrasında belirsiz süreli iş sözleşmelerinin süreli feshinde işverenin geçerli bir nedene dayandırarak ve geçerli nedenin bu nelerden oluşabileceğini açıklamıştır. Bu madde de geçen işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan veya işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebepler 158 sayılı ILO sözleşmesinin 4. maddesinden alınmıştır. Geçerli sebep kavramının ne olduğu ise İş Kanununda açıklanmamakla

---

<sup>156</sup> İstanbul Ticaret Odası (İTO), **Yeni İş Yasası Semineri**, Yayın No: 2004-31, Mega Ajans, İstanbul, 2004, s:73.

<sup>157</sup> GÜNAY C. İ., s:573.

birlikte 18. madde gerekçesinde ifade edilmiştir. Gerekçede, “geçerli sebepler 25. maddede belirtilenler kadar ağırlıklı olmamakla birlikte, işin ve işyerinin normal yürüyüşünü olumsuz etkileyen 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. İşçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan geçerli sebepler 25. maddede belirtilenlerin dışında kalan ve işyerlerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen sebeplerdir... 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 sebep sayılamaz.” denilerek geçerli sebep kavramı daha net bir şekilde ortaya konmuş ve genel olarak Alman Federal İş Mahkemesinin kararlarından örneklere yer verilerek işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan geçerli fesih sebepleri somutlaştırılmaya çalışılmıştır<sup>158</sup>.

Geçerli sebebin tanımından bu kadar bahsettikten sonra İş Kanununun 18. maddesinde yer alan geçerli sebeple fesih için gerekli diğer koşullara bakmak konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

İş Kanununun 18. maddesine göre feshin geçerli sebebe dayandırılabilmesi için;

“Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran iş yerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.

---

<sup>158</sup> ÇELİK Ç., s:55.

*Altı aylık kıdem hesabında bu kanunun 66. maddesindeki süreler dikkate alınır.*

*İşçinin altı aylık kıdemi, aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen süreler birleştirilerek hesap edilir. İşverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir.*

*İşletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri hakkında bu madde, 19 ve 21. maddeler ile 25. maddenin son fıkrası uygulanmaz.”<sup>159</sup> şeklinde ifade edilmektedir.*

Kanun maddesinde belirtildiği üzere, otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyeri işverenleri, sadece altı aydan fazla kıdemi olan ve belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçilerini geçerli bir sebep göstererek işten çıkarabileceklerdir. İşveren altı aydan az kıdemi olan işçiler için herhangi bir sebep belirtmeksizin işten çıkış işlemi yapabilecekleri gibi, belirli süreli sözleşmeyle çalışan işçiler içinde bir sebep göstermek zorunda kalmayacaktır çünkü işçinin sözleşmesi belirlenen süre sonunda kendiliğinden son bulacaktır.

#### **2.4.2. İş Güvencesinden Yararlanma Koşulları**

Türk İş Hukuku “geçerli fesih ve işe iade” kavramları ile 4773 sayılı Yasa ile 1475 sayılı İş Kanununun 13. maddesine bazı yeni fıkraların eklenmesi ile 15.05.2003 tarihinde yürürlüğe girmesiyle karşılaşmıştır. 10.06.2003 tarihinde 4857 sayılı yeni İş Kanununun yürürlüğe girmesiyle yeni iş güvencesi hükümleri yeniden kabul edilmiştir.

158 sayılı ILO Sözleşmesi, iş güvencesini kural olarak iş sözleşmesi ile çalışan tüm işçiler için öngörmesine rağmen bazı istisnalar da getirmiştir. 4773 sayılı Kanunda da ülke ihtiyaçlarına ve kurumun özelliklerine göre sınırlı olarak istisnalar söz konusudur.

---

<sup>159</sup> SÖZER Ali Nazım, ODAMAN Serkan, ERDENK Erdem, **İlgili Yönetmeliklerle İş Mevzuatı**, Legal Yayıncılık, İstanbul, Şubat, 2005, 26.

Buna göre, otuzdan az sayıda işçi çalıştırılan işyerlerinde çalışan işçiler ile işyerindeki kıdemi altı ayın altında bulunan işçiler İş Kanununda öngörülen koruyucu hükümlerden yararlanamayacaklardır. İşletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekilleri (4857 sayılı İş Kanununun 18. maddesinin son fıkrası) de kapsam dışı bırakılmıştır. İşveren bu durumdaki işçilerin hizmet akitlerini fesih hakkını kötüye kullanarak, örneğin, işçi kendisi hakkında bir şikayet de bulunduğu veya kendisi aleyhine dava açtığı için sona erdirmiş ise, işçiye bildirim süresinin üç katı tutarında bir kötü niyet tazminatı ödeyecektir. İşveren sözleşmeyi bildirim şartına dahi uymaksızın sona erdirdiğinde kötü niyet tazminatı yanında ayrıca bildirim süresine ilişkin ücret tutarında bir tazminatı da ödemesi gerekecektir<sup>160</sup>.

#### **2.4.2.1. Otuz veya Daha Fazla İşçi Çalışması**

4773 sayılı Kanun ile 1475 sayılı İş Kanununun 13/A maddesi uyarınca 15.03.2003 tarihinden itibaren işyeri baz alınarak on işçi çalışan işyerlerinde uygulanmaya başlayan iş güvencesi; 4857 sayılı İş Kanununun 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe girmesi ile işverene ait aynı işkolundaki tüm işyerlerini kapsama alan işletme bazında otuz işçi çalıştırılan işyerleri için uygulanmaya devam etmektedir. Ülkemizde SGK'ya kayıtlı 5.5 milyon işçinin ancak %52'si 30 ve daha fazla işçi çalıştırılan işyerlerinde çalıştığı düşünüldüğünde iş güvencesinin kapsamının dar tutulduğunu söyleyebiliriz. Bu durumun Anayasanın 13. maddesinde yer alan temel hakların kısıtlanmasında ki “ölçülülük ilkesine” aykırı düştüğü yolundaki görüşe katılmaktayız<sup>161</sup>.

İşverenin aynı iş kolundaki işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısı otuz ya da daha fazla ise geçerli bir sebebe dayanmadıkça işçilerin iş sözleşmelerinin feshi yoluna gidilemeyecektir. Aksi halde işveren işe iade ve tazminat, boşta geçen süreye ait ücret gibi bir dizi yükümlülüklerle karşı karşıya kalabilecektir. 4857 sayılı İş Kanununun 4. fıkrasında, “işverenin aynı iş kolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerinde çalışan toplam işçi sayısına göre

<sup>160</sup> GÜNAY C. İ., s:577.

<sup>161</sup> ÇELİK N., s: 213.

belirlenir” denilmek suretiyle bu otuz işçi sayısının nasıl belirleneceği açıklığa kavuşturulmuştur. Aynı zamanda otuz işçi sayısının tespitinde işyerinde belirli ya da belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçilerin tamamı dikkate alınır. İş güvencesi hükümlerinden sadece belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçilerin yararlanmakta oluşu bu sonucu değiştirmez<sup>162</sup>.

Örneğin aynı iş kolunda çok sayıda işyeri olan bankaların şubelerinde on ve daha fazla işçinin çalıştığı şubeler yanında üç dört işçinin çalıştığı şubeler de bulunmaktadır. Bu şubelerde belirsiz süreli sözleşme ile çalışan işçiler İş Kanununun getirdiği iş güvencesi kapsamında yararlanabileceklerdir. Ayrıca işyerinde çalışan işçi sayısına göre iş güvencesi hükümlerinden yararlanması gerektiğini ileri süren kişi bunu ispatlamakla yükümlüdür. Kanundaki bu düzenleme ile işverenlerin iş güvencesine ilişkin hükmünden kaçmak üzere, işyerlerini bölmek suretiyle kötü bir yola başvurmalarını da önlemiş olacaktır<sup>163</sup>.

Tam süreli-kısmi süreli iş sözleşmesiyle çalışma hatta çağrı üzerine çalışma hallerinde dahi bu işçiler, otuz sayısının belirlenmesinde dikkate alınır ve altı aylık kıdemleri olan işçiler iş güvencesinden yararlanabileceklerdir. Ancak belirli süreli iş sözleşmeleri ile çalıştırılanlar iş güvencesinden yararlanamazlar. Asıl işveren bakımından kendi işçileri ve alt işveren işçileri bu sayının tespitinin de birlikte değerlendirilmelidir. Alt işveren bakımından ise, aynı işkolundaki diğer işyerlerinde çalışan işçiler de bu sayıya dahildir. Ancak asıl işverenin kendi işçilerinin taşeron işçileri sayısına eklenmesi suretiyle alt işverenin iş güvencesi hükümlerinden sorumlu tutulması doğru olmaz<sup>164</sup>.

Diğer taraftan kapsam dışı statüde çalışan işçiler, mevsimlik işçiler, takım sözleşmesini oluşturan işçiler de bu otuz sayısının tespitinde dikkate alınmalıdır. İş sözleşmesi askıda olanlar da bu sayıya dahildir. 4857 sayılı kanunun 29. maddesi gereğince toplu işçi çıkarımlarda, bölge müdürlüğüne yapılacak olan bildirimden itibaren bir ay sonra bu fesihler hüküm doğuracağından bu işlem gerçekleşmediği

---

<sup>162</sup> ÇİL Ş., s: 251.

<sup>163</sup> GÜNAY C. İ., s:580.

<sup>164</sup> ÇİL Ş., s:252.

sürece veya bildirimden itibaren bir ay içinde toplu çıkarılan işçiler bu otuz sayısının tespitinde dikkate alınmaya devam edecektir<sup>165</sup>.

Stajyerler, çıraklar, deneme süreli iş sözleşmesi ile çalışanlar ve ödünç iş ilişkisinde ödünç olan işveren, otuz sayısının tespitinde dikkate alınmamalıdır. İşveren vekili ve profesyonel sendikacı olan işçi de bu sayıya dahil edilmez<sup>166</sup>.

#### **2.4.2.2. İşçinin En Az Altı Ay Kıdeminin Olması**

Yasa koyucu, işçinin, iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmesi için belli bir kıdemi öngörmüştür. Buna göre altı aydan daha az o işyerinde çalışmış olanlar için iş güvencesi hükümleri uygulanmayacaktır.

Kanunda işçinin altı aylık kıdemi, aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen çalışma sürelerinin birleştirilmesi suretiyle hesaplanır. Bu altı ayın kesintisiz olması gerekmez. Deneme süresi de kıdemin hesabında dikkate alınmalıdır. İşçinin başta belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışmaya başlaması ve daha sonra bunun sürekli olarak değiştirilmesi durumunda da bu sürelerin birleştirilmesine bir engel yoktur. 4857 sayılı İş Kanununun 66. maddesinde çalışma süresinden sayılan haller de bu altı aylık kıdemin tespitinde dikkate alınır<sup>167</sup>.

“SGK’ya verilen işe giriş bildirgesi bordrolar ve tanık anlatımları ile belirlenen işe giriş tarihi bu sürenin hesabında nazara alınmalıdır”<sup>168</sup>. “İşe giriş bildirgesi yanında işçi bildirim listesi ve çıkış bildirim listesindeki tarihler de esas alınarak işçinin hizmet süresi belirlenebilir”<sup>169</sup>.

İşçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi ile işe başlamasından sonra alacağı uzun süreli rapor sonucu işe gelememesi sebebiyle askıda kalan süre bu altı aylık kıdemden sayılmaz. Ancak kısa süreli hastalık ve ücretsiz izin halinde kıdeme esas

---

<sup>165</sup> ÇİL Ş., s:252.

<sup>166</sup> ÇİL Ş., s:252.

<sup>167</sup> ÇİL Ş., s:253.

<sup>168</sup> Yarg. 9.HD. 26.1.2004 2004/1303-1157, GÜNAY C.İ., 2005, s:582.

<sup>169</sup> Yarg. 9.HD. 1.12.2003 2003/19292-19754, GÜNAY C.İ., 2005, s:582.



süre işlemeye devam edecektir. Belirli süreli iş sözleşmesi, esaslı bir neden olmaksızın zincirleme yapılmış ise başlangıçtan itibaren belirsiz süreli iş sözleşmesine dönecek ve altı aylık kıdemin başlangıcı ilk işe giriş tarihi olacaktır<sup>170</sup>.

#### **2.4.2.3. İşçinin Belirsiz Süreli İş Sözleşmesiyle Çalışıyor Olması**

İşe iadeyle ilgili iş güvencesi hükümleri belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçiler için getirilmiştir. Ancak belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışanlar iş güvencesinden yararlanamazlar. “Belirsiz süreli iş sözleşmesi ile işe alınan işçinin hakları ödendikten sonra işverenliğin bünyesinde oluşturulmuş başka bir birimde üst düzey yönetici olarak belirli süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılması ve hatta özlük haklarının belirlenmesi için yeni bir sözleşme yapılmış olması halinde sözleşme belirli süreli olarak kabul edileceğinden iş güvencesinden yararlanamaz”<sup>171</sup>.

Ancak belirli süreli iş sözleşmesinin süresinden önce feshi halinde de benzer bir düzenlemeye gidilmesi ve işverenin geçerli bir nedene dayanma zorunluluğunun aranması tartışılmaya değer bir husustur. Gerçekten üç yıl süreli iş sözleşmesinin henüz ilk yılı içinde işverence feshedilmesi halinde işçinin işe iade imkanının bulunmaması bir eksikliklerdir. Sözleşmenin kalan süresine ait ücretini talep edebilecek olması da, işçinin işine kavuşabilmesi sonucu ile eşdeğer değildir<sup>172</sup>.

İşveren işçiyi belirli süreli iş sözleşmesi ile çalıştırmak için işe aldığı anda, sözleşmeyi bildirim sürelerine uymak suretiyle geçerli sebeple sona erdirmesi hukuken mümkün değildir. İşverenler işçilerini süresi belirsiz hizmet sözleşmesi ile çalıştırırken iş güvencesinden yararlanmalarını önlemek için belirli süreli iş sözleşmesi yapmak yoluna gitmeleri, esaslı bir neden olmaksızın geçerli sayılamaz. Ancak belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışanların art arda devamı halinde bunlara zincirleme iş sözleşmeleri denilmektedir. Geçerli bir neden olmaksızın zincirleme iş sözleşmeleri belirsiz süreli iş sözleşmesini ortaya çıkaracağından, yine, iş güvencesi hükümleri uygulanacaktır. Ancak 625 sayılı Kanun uyarınca art arda belirli süreli iş

<sup>170</sup> GÜNAY C.İ., s:583.

<sup>171</sup> Yarg. 9.HD. 20.11.2003 2003/19338-19593, GÜNAY C.İ., 2005, s:583.

<sup>172</sup> ÇİL Ş., s:254.

sözleşmesi yapılması mümkün olduğundan bunlar iş güvencesinden yararlanamaz<sup>173</sup>. “Belirli süreli çalışan özel okul öğretmenleri işçi sayıldıkları halde 625 sayılı yasa gereği zincirleme olarak yapılan sözleşmeler belirsiz süreli çalışan sayılmalarını gerektirmeyeceğinden iş güvencesinden yararlanamazlar”<sup>174</sup>.

#### **2.4.2.4. İşveren Vekili Statüsünde Olmamak**

4857 sayılı İş Kanununun 18. maddesinin son fıkrasında, sadece işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri iş güvencesi kapsamında olmadıklarını hükme bağlamıştır. Örneğin 3 fabrikası olan bir işletmede fabrika yönetimindeki fabrika müdürüne işyerinin bütününe yönetme yetkisi ile birlikte işçi alıp işten çıkarma yetkisi veriliyorsa bu işveren vekili iş güvencesinden yararlanamayacaktır<sup>175</sup>. Yargıtay’a göre de, “iş sözleşmesi feshedilen genel müdür belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışmış olsa da iş güvencesinden yararlanamaz”<sup>176</sup>.

#### **2.4.3. Geçerli Fesih Nedenleri**

İşverence iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir nedenin bulunması gerekir. Geçerli fesih kavramı ilk olarak 4773 sayılı Yasa ile 4857 sayılı İş Kanununda düzenlemiş ve geçerli feshin öngörüldüğü maddenin gerekçesi diğer tüm maddelerin gerekçelerinden daha kapsamlı biçimde ele alınmıştır<sup>177</sup>.

Fesih için geçerli neden, haklı neden düzeyine ulaşmayan ve fakat işvereni yaptığı fesihte makul ve maruz gösteren objektif bir olgudur. O halde haklı sebebin

---

<sup>173</sup> GÜNAY C.İ., s:582.

<sup>174</sup> Yarg. 9.HD. 22.1.2004 E.2003/23775-K.2004/948, GÜNAY C.İ., 2005, s:582.

<sup>175</sup> GÜNAY C.İ., s:584.

<sup>176</sup> Yarg. 9.HD.3.11.2003 2003/18017-18601, GÜNAY C.İ., 2005, s:584.

<sup>177</sup> ÇİL Ş., s:254.

aynı zamanda bir geçerli neden oluşturacağını söyleyebiliriz<sup>178</sup>. Yargıtay'a göre de; "işverenin haklı nedenle iş sözleşmesini feshi halinde, aynı zamanda feshin geçerli nedene dayandığının da kabulü gerekir..."<sup>179</sup>.

Geçerli nedenlerden olan işçinin yeterliliği veya davranışları işçinin kişiliği ile ilgili, işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler ise işyeri ile ilgili sebepleri oluşturmaktadır. Yargıtay'a göre; "Geçerli fesih nedenlerinin fesih bildiriminde açık ve kesin bir şekilde belirtilmesi zorunludur"<sup>180</sup>. Diğer bir Yargıtay kararında; "iş sözleşmesi haklı nedenle olsa da işçi tarafından feshedildiği takdirde işe iade söz konusu olmayacaktır"<sup>181</sup>.

İşçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebeplerin, hangi durumlarda geçerli sebeplerden sayılacağı ve hangi durumlarda işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler olarak kabul edileceği ancak yargı kararları ile belirginleşebilecektir. Özellikle İş Kanununun 25. maddesinde düzenlenen haklı sebeple fesih ile 18. maddesinde düzenlenen geçerli sebeple fesih için aranan sebeplerden ayırmak ve aradaki farkı ortaya koymak; maddi olayları hukuk tekniği bakımından söz konusu iki farklı fesih türü açısından değerlendirmek gerekecektir. İş Kanununun 25. maddesinde sayılan haklı sebeplerden Kanununun 18. maddesinde belirtilen, işçinin kişiliğinden veya işyeri gereklerinden kaynaklanan sebepleri ayıran başlıca unsur bunların Kanununun 25. maddesinde sayılanların dışında geçerli sebepler olmasıdır<sup>182</sup>.

Geçerli sebepler 25. maddede belirtilenler kadar ağır olmamakla birlikte, işçinin ve işyerinin normal yürüşünü olumsuz etkileyen hallerdir. Bu nedenle geçerli fesih için söz konusu olabilecek sebepler işçinin iş görme borcunu kendisinden veya işyerinden kaynaklanan sebeplerle ciddi bir biçimde olumsuz etkileyen ve iş görme borcunu gerektiği şekilde yerine getirmesine imkan vermeyen sebepler olabilecektir.

---

<sup>178</sup> AKYİĞİT Ercan, **Açıklamalı ve İçtihatlı Türk İş Hukukunda İş Güvencesi (İşe İade)**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Ocak, 2007, s:258.

<sup>179</sup> Yarg. 9.HD. 23.01.2006-38380/915, AKYİĞİT E., 2007, s:258.

<sup>180</sup> Yarg. 9.HD. 27.10.2003 2003/18040-18119, GÜNAY C. İ., 2005, s:587.

<sup>181</sup> Yarg. 9.HD. 16.9.2003 2003/15650-14623, GÜNAY C.İ., 2005, s:587.

<sup>182</sup> GÜNAY C.İ., s:587.

Sonuç olarak iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyecek durumlarda, feshin geçerli sebeplere dayandığının kabulünü gerektirecektir<sup>183</sup>.

İş sözleşmesi gereğince işçi işverene karşı sadakat, işi bizzat görme, işi özenle görme ve itaat borcuna aykırı davranmamak zorundadır.<sup>184</sup>

#### 2.4.3.1. İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Nedenler

İş Kanununun 18. maddesinin 1. fıkrasına göre işveren, iş akdini işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan nedenlerle geçerli olarak feshedebilir. İşverenin süreli fesih hakkını kullanmasını geçerli kılan işçinin yetersizliği ve davranışları, İş Kanununun 25. maddesi uyarınca haklı nedenle derhal feshe neden olacak ağırlıkta bulunmamakla birlikte işyerinin normal işleyişini ve yürüyüşünü bozan, iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilmesini engelleyen, işyerindeki uyumu olumsuz yönde etkileyen hallerdir. Yasanın gerekçesine göre de “İşçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan geçerli sebepler 25. madde de belirtilenlerin dışında kalan ve işyerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen sebeplerdir”<sup>185</sup>.

İşçinin verimini olumsuz etkileyen yetersizliğinden kaynaklanan geçerli nedenlerin neler olabileceği İş Kanununun gerekçesinde sayılmıştır. Buna göre, “Ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma; gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma; işe yoğunlaşmasının giderek azalması; işe yatkın olmama; çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık, uyum yetersizliği, işyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma halleridir”<sup>186</sup>. Emeklilik şartlarına sahip olma tek başına performans düşüklüğünün kabulü için yeterli sebep olarak kabul edilemez. Şayet işyerinde küçülme söz konusu

<sup>183</sup> GÜNAY Cevdet İlhan, **İş Davaları**, Yetkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s:1140.

<sup>184</sup> ÇANKAYA Osman Güven, GÜNAY Cevdet İlhan, GÖKTAŞ Seracettin, **Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları**, Yetkin Yayınları, Ankara, 2005, s:75.

<sup>185</sup> SÜZEK S., s: 451.

<sup>186</sup> SÜZEK S., s:452.

ise, işverenin emekli olma hakkını kazanmış işçileri işten çıkarması toplu da olsa geçerlidir<sup>187</sup>.

İşçinin yetersizliği fiziki veya mesleki nitelikte olabilir. İşçinin fiziki yetersizliği iş sözleşmesinin feshini makul ölçüler içinde gerekli kılıyorsa geçerli bir fesih nedenidir. Bununla beraber işçinin fiziki yetersizliği tek başına geçerli bir neden olmayıp söz konusu yetersizliğin yukarıda belirtildiği gibi işyerinin normal işleyişini bozması ve iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilmesini engellemesi gerekir. Başka bir deyimle işçinin yetersizliği ile yapmakta olduğu iş arasında bir illiyet bağının kurulması zorunludur. Bu konudaki yetersizlik esas itibariyle işçinin hastalığı veya kazaya uğraması nedeniyle ortaya çıkar<sup>188</sup>. Hastalık veya kaza nedeniyle uzun süren işe devamsızlık kural olarak bir geçerli fesih nedenidir. İşçinin sık sık hastalanması geçerli sebebin tespitindeki zorluk, işçinin İş Kanununun 17. ve 18. maddelerine göre ihbar önelli ve geçerli sebeple iş sözleşmesinin feshi ile 25/I maddesine göre ihbar önellerinin 6 hafta aşılmasından sonra yapılacak derhal fesih noktasının ayırt edilmesinde karşılaşılmaktadır. Sık sık hastalanma konusunda, örneğin işçi üç defa hastalandı, dördüncü hastalanması sonucu eğer işyerinde işin yürütümünde bir aksama meydana gelecekse, işverene bunun sonucunda daha fazla yük geliyorsa yani o süreler için işveren dışarıdan geçici işçi almak zorunda kalıyorsa, bunu yapmak yerine iş sözleşmesini sürelerle uymak suretiyle feshedebilecektir<sup>189</sup>. Yargıtay'ın bir kararında, “raporun bitiminde işçinin rahatsızlık nedeniyle devamsızlığı durumunda eğer bu devamsızlığı mazerete dayanıyorsa ve işçi işverene bunu bildirmişse hastalığı devam etmekte olduğundan feshi geçerli nedenle yapılmış bir fesih olarak kabul etmemiştir”<sup>190</sup>.

Yargıtay işçinin yaşlı ve emekliliğe hak kazanır durumda olmasını geçerli fesih için yeterli neden olarak görmemiştir. Çünkü yaşlılığın etkisi kişiden kişiye çok değişir. Yaşlılık ancak işçinin verimini ciddi bir biçimde olumsuz etkiliyor, iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilmesine engel oluşturuyorsa geçerli bir fesih

---

<sup>187</sup> GÜNAY C. İ., **İş H. Ş.**, s:588.

<sup>188</sup> SÜZEK S., s:452.

<sup>189</sup> TOPAL G., s:39.

<sup>190</sup> Yarg. 9HD. E:2006/30017, K:2007/1039, T:29.01.2007, TOPAL G., 2008, s:40.

nedeni olabilir. Bununla beraber, bu hak da işverenin işçiyi gözetme borcuna ve dürüstlük kurallarına uygun bir şekilde kullanılmalı, yaşlılık nedeniyle iş veriminde belirli bir azalma olan işyerine yıllarını vermiş kıdemli bir işçinin iş akdine son verilmesi geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilmemelidir. En azından bu işçinin yaşlılık aylığına hak kazanması beklenmelidir<sup>191</sup>.

Yargıtay bir kararında, “ Sosyal Sigortalar Kurumundan yaşlılık aylığı almaya hak kazanmış olmanız ve hizmetinize ihtiyaç duyulmaması nedeniyle... iş akdinizin feshedildiğini bildirir” ifadelerini iş sözleşmesinin feshi için yeterli saymamıştır<sup>192</sup>. Yargıtay başka bir kararında da, “emekliliğin gelmiş olmasını tek başına fesih nedeni olarak görmemiş, ancak, işyerinden kaynaklanan nedenlerle yapılacak fesihlerde geçerli neden olabileceğini eklemiştir”<sup>193</sup>.

Mesleki yetersizlik işçinin mesleki yönüne ilişkin olan verim düşüklüğü veya işin gereklerine göre tatminkar şekilde ifasında yetenek eksikliği olarak ortaya çıkan geçerli fesih nedenidir<sup>194</sup> diyebiliriz. İş Kanununun gerekçesinde de belirtildiği gibi işçinin aynı veya benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimli çalışması iş sözleşmesinin feshi için geçerli bir neden sayılmaktadır. İşçinin yapacağı işin gerektirdiği niteliklere veya eğitime ya da diplomaya sahip olması bu konuda yeterli değildir, çalışmasında bu niteliklere uygun verimi ve performansı da göstermesi gerekir<sup>195</sup>.

İşçi belirli bir işi görme konusunda gerekli mesleki niteliklere sahip olmakla birlikte gerektiği kadar çalışmıyorsa veya dinamizm, inisiyatif kullanma, çabuk karar alma vb. konularda eksiklikler gösteriyorsa mesleki yetersizliğe dayanan geçerli fesih nedenleri ortaya çıkabilir. Aynı şekilde, işçinin yaptığı işe yatkın olmaması, mesleğe uyum yetersizliği, işe yoğunlaşmasının ve dikkatinin azalması, aynı çalışma temposunu sürdürememesi, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği gibi haller

---

<sup>191</sup> SÜZEK S., s:454.

<sup>192</sup> Yarg. 9HD. 15.04.2004, E.2004/6141, K.2004/7644, ÇALIK Ş., 2005, s:170.

<sup>193</sup> Yarg. 9HD. 11.12.2003, E.2003/20222, K.2003/20604; Yarg. 9.HD. 26.01.2004, E.2003/23824, K.2004/1210, ÇALIK Ş., 2005, s:171.

<sup>194</sup> MOLLAMAHMUTOĞLU H., s:576.

<sup>195</sup> SÜZEK S., s:455.

mesleki yetersizliğe diğer deyişle verim ve performans eksikliğine dayanan geçerli fesih nedenleridir<sup>196</sup>.

Verimlilik ve performans gibi kavramlar asla durağan değildir. İşveren, sürekli gelişen ve küreselleşen rekabet ortamına uyum sağlamak için verimlilik ve performans konularında artan bir beklenti içinde olacaktır. İşveren bir yandan teknolojiyi kullanma anlamında gerekli önlemleri alırken, diğer taraftan bunun sonucu olarak işçiden daha fazla mal ve hizmet üretmesini talep edecektir<sup>197</sup>. Bu nedenle işveren işyerinde uygulanacak bilimsel ve teknolojik değişimlere ve yeni yöntemlere uyum sağlayamayan işçiyi verimsizlik nedeniyle iş sözleşmesini geçerli nedenle süreli feshedebilecektir.

İşçinin bilinen niteliklere göre beklenenden daha düşük performans göstermesi de geçerli fesih nedenidir. Ancak performans değerlendirmesinin hangi ölçülere göre yapıldığı önem arz etmektedir<sup>198</sup>. Yargıtay kararlarında performansa ilişkin kriterlerin kıyaslama yapacak tarzda birkaç dönemi kapsamaması, objektif olarak ölçülebilir kriterlere bağlı olması ve mahkemeler tarafından anlaşılabilir nitelikte bulunmasıyla birlikte değerlemeye alınabileceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme sürecine işçinin katılımının bulunması ve değerlendirme sonuçlarına onay vermesi durumunda performans değerlendirme metni fesih için geçerli verimsizlik nedeninin ve performans düşüklüğünün belgesi olabilecektir<sup>199</sup>.

Performans değerlendirmenin çeşitli bilimsel yöntemlere göre yapılmasının yanında, önceden belirlenmiş kriterlerin işçiye bildirilmiş olması ve yeteri kadar sürenin verilmiş olması gerekir ki eğitim verildiği halde durumunda bir düzelme olmaması durumunda bir sonuca bağlanabilsin<sup>200</sup>. Performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların performansının ölçülerek değerlendirilmesine ve sonuçlarının insan kaynakları uygulamasında kullanılmasına yardımcı olan bir uygulamadır.

---

<sup>196</sup> SÜZEK S., s:455.

<sup>197</sup> ÇİL Şahin, **İş Kanunu Şerhi**, 1. Cilt, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, Eylül, 2007, s:936.

<sup>198</sup> ÇİL Ş., **İş K. Ş.**, s:936.

<sup>199</sup> ÇALIK Şefik, **İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi**, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2005, s:170.

<sup>200</sup> ÇİL Ş., **İş K. Ş.**, s:937.

İşverenlerin performans değerlendirme yöntemleri konusunda iyi bir çalışma yapmaları gerekmektedir. Çünkü İş Hukukunda yer alan iş güvencesi hükümleri ile eşit davranma ilkesine aykırılık yaptırımları arasında iyi bir denge kurmak zorundadırlar. İşverenin işletme gerekleri sonucu 10 işçiyi çıkarması bir zorunluluk olarak ortaya çıktığında ve kendi seçtiği 10 işçinin iş sözleşmesini feshettiğinde, işverene yargı tarafından “diğerleri değil de neden bu 10 kişi” diye sorulduğunda objektif ve bilimsel esaslara dayanan performans değerlendirme sonuçlarını ortaya koyarak diğer işçilere göre daha düşük performansa sahip bu 10 işçinin iş sözleşmesini feshettiğini açıklayabilecektir.

Yetersizlikten kaynaklanan fesih sebebi işçinin bilerek gerçekleştirdiği hatalı davranıştan değil, onun bireysel nitelikleriyle bağlantılıdır. Dolayısıyla, yetersizlikten ötürü iş sözleşmesi feshedilecek işçinin daha önce uyarılmış olmasına gerek bulunmamaktadır. Ancak, işçinin söz konusu yetersizliklerinin eğitim yoluyla ya da başka bir yolla giderilmesi mümkün olduğu durumlarda, işçinin savunması alınarak uyarılması gerekir. Bu uyarıda işçi yetersizliğini gidermediği takdirde, iş sözleşmesinin feshedileceğinin açıkça ifade edilmesi gerekecektir<sup>201</sup>.

Yargıtay geçerli bir fesih nedeninin doğması için, işçinin aynı işi yapan diğer işçilere göre bir performans düşüklüğü göstergesi ve bunun sürekli olması gerektiğini karara bağlamaktadır. Performans eksikliğinde hakim işverenin benimsediği performans ölçme sistemini değil onun şartlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini, yani değişik işleri görenler yerine benzer işi yapanlarda daha az verimli olup olmadığını araştıracaktır. Yargıtay’a göre, “maden ocağı işyerinde yeraltı işçisi olarak çalışan davacının savunması alınmadan randımansız çalıştığı iddiasıyla işverence iş sözleşmesinin feshedilmesinde, işveren işçinin performansına ilişkin belgeleri mahkemeye ibraz etmemesi feshin geçersizliğinin kabulüne neden olacaktır”<sup>202</sup>. Böyle bir nedenle iş sözleşmesini feshetmek isteyen işveren işçiye belli bir süre savunma hakkı tanımak zorundadır. Savunma süresi verilmeden yapılan fesih geçerli sayılmayacaktır.

---

<sup>201</sup> ÇALIK Ş., s:169.

<sup>202</sup> Yarg. 9 HD. 2003/19529-20540 08.09.2003 2003/1323-1525, GÜNAY C. İ., İş H. Ş., 2005, s:588.



İşçinin yeterliliğinden kaynaklanan geçerli nedenlerde feshin son çare olması ilkesi geçerlidir. İşveren işçinin yeterliliğinden kaynaklanan bir nedenle fesih durumu doğduğunda, bunu önlemek için işçinin işyerinde istihdamını devam ettirme olanaklarını araştırılması, başka bir bölümde çalıştırılmasının sağlanması ve eğitim yoluyla verimsizliğe neden olan yönlerinin giderilmesi için çaba harcaması<sup>203</sup> gerekir. Bu durumda çalışma koşullarında değişiklik, kural olarak işçinin gördüğü iş türünün değiştirilmesi ile sınırlı olacaktır. Bunun için işçinin yeterliliğine uygun başka bir çalışma olanağının mevcut olması şarttır. İşçinin yeterliliği nedeni ile ücretinin azaltılması ise mümkün değildir. Yani işçinin eski işi için yeterliliğini kaybetmesi, o işi verimli olarak göremeyecek duruma gelmesi halinde işveren, imkan varsa işçiyi başka bir işe verecek ya da iş sözleşmesini feshedecektir. Fakat işçiye aynı işi gördüğü sürece, ona daha düşük ücret veremez<sup>204</sup>.

Yukarıda belirtilen geçerli fesih nedenlerine işçinin mesleğini yürütülebilmesi için gerekli resmi izni kaybetmesi de eklenmelidir. Örneğin, yabancı işçinin çalışma izninin kaldırılması veya şoförün ehliyetinin alınması ya da pilotun uçuş lisansının uzatılmaması iş sözleşmesinin süreli feshinde geçerli neden oluşturur<sup>205</sup>.

#### **2.4.3.2. İşçinin Davranışları**

İşçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli bir sebep, işçinin kusuru ile iş sözleşmesinden doğan yükümlüklerini ihlal etmesi halinde doğmaktadır. İşçinin iş sözleşmesinden kaynaklanan ana borcu iş görme borcudur. İşçinin bir özrü olmadan işi hiç veya gereken özenle görmemesi fesih için geçerli bir nedendir. Bunun yanında iş sözleşmesinde açıkça kararlaştırılan ya da iş ilişkisinin niteliğinden doğan diğer yükümlülüklerin ihlali, örneğin işçinin talimatlara aykırı davranması veya sadakat borcunu ihlali halinde de geçerli bir neden oluşabilir<sup>206</sup>. İşçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlerin fesih nedeni olarak kabul edilebilmesi için, bu davranışların

---

<sup>203</sup> ÇALIK Ş., s:170.

<sup>204</sup> ALP Mustafa, **İş Sözleşmesinin Değiştirilmesi**, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, Mayıs, 2005, s:235.

<sup>205</sup> SÜZEK S., s:456.

<sup>206</sup> ALP M., s:236

işyerinde olumsuzluklara yol açması gerekir. İşçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışının, toplum tarafından onaylanmayan bir özelliğinin iş ilişkisine herhangi bir olumsuz etkisi yoksa, fesih için geçerli neden olarak kabul edilmeyecektir. Örnek olarak Yargıtay'ın, “Gece bekçisinin alkollü bir şekilde görev yerini terk edip evine giderek oğlunun nikahsız eşiyle cinsel ilişkiye girmesi nedeniyle tutuklanması sonucunda iş sözleşmesinin feshinin haklı olduğu gerekçesiyle yerel mahkemenin işe iade kararını kesin olarak bozan...”<sup>207</sup> kararı verilebilir.

İşçinin davranışından kaynaklanan fesih ile işçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih birbirinden farklıdır. İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenler onun bireysel nitelikleri ve yetenekleri ile ilgilidir. Davranışından kaynaklanan nedenler ise, işçinin işyeri uygulamalarıyla çelişen hatalı ve işyeri kurallarına aykırı davranışlarıdır<sup>208</sup>.

İş Kanununun gerekçesinde geçerli bir feshe neden olabilecek işçinin davranışları konusunda örnekler verilmiştir. Yasanın gerekçesine göre, “*İşverene zarar vermek ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratmak; işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde çalışma arkadaşlarından borç para istemek; arkadaşlarını işverene karşı kışkırtmak; işini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek; işyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir biçimde diğer kişilerle ilişkilere girmek; işin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak; sık sık işe geç gelmek ve işini aksatarak işyerinde dolaşmak; amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek, sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girişmek gibi haller*” geçerli fesih nedenleridir<sup>209</sup>.

İşçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli sebeplerle ilgili olarak uygulamayı da dikkate alarak şunları söyleyebiliriz; “İşçinin alkollüyken maddi hasarlı trafik kazası yapması”<sup>210</sup> gibi “8/8 kusurlu hareketiyle trafik kazası yapması”<sup>211</sup>, hatta “işten çıkarılanların isimlerini öğrenmek amacıyla mesai sonrası

<sup>207</sup> Yarg. 9.HD., 05.07.2004, 2004/12516-16973, GÜNAY C.İ., İş H. Ş., 2005, s:590.

<sup>208</sup> ÇALIK Ş., s:173.

<sup>209</sup> SÜZEK S., s:457.

<sup>210</sup> Yarg. 9. HD., 10.01.2004-24037/413, AKYİĞİT E., 2007, s:263.

<sup>211</sup> Yarg. 9. HD., 10.01.2005-27215/158, AKYİĞİT E., 2007, s:263.

işyerinde toplanmak”<sup>212</sup>, yahut “işe yoğunlaşmama ve verim azlığı”<sup>213</sup> veyahutta “işverenin diğer işçisine “sen kim oluyorsun, sendikalıları zorla istifa ettiriyorsun” gibi sözler sarf eden bir işçinin yanında yer almak”<sup>214</sup> geçerli fesih nedeni olarak görülmüştür<sup>215</sup>.

“İşçinin işyerinde çalışan iş arkadaşlarının üzerine yürüyerek ona hakaret etmesi fesih için haklı ve geçerli bir sebep sayılır”<sup>216</sup>. Keza “işverenle yapılan e-mail yazışmasında küfür ve hakaret içermese de “kick their ass baby” şeklinde argo deyim kullanmak da geçerli neden olarak kabul görmüştür”<sup>217</sup>.

İşçinin değişiklik önerisini reddi, sözleşmeye aykırı bir davranış olmadığından, davranıştan kaynaklanan geçerli bir fesih nedeni değildir. İş sözleşmesinin işçinin davranışlarından kaynaklanan bir nedenle feshi de son çare olmalıdır<sup>218</sup>.

#### **2.4.3.3. İşletmeden, İşyerinden ve İşin Gerekerinden Kaynaklanan Geçerli Sebepler**

İş Kanununun 18. maddesinin 1. fıkrası uyarınca işverenin belirsiz süreli iş sözleşmesini “işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe” dayanarak feshedebileceğini belirtmiş fakat yasada açıklığa kavuşturulmamıştır. İşletme gerekleri nedeniyle fesih, işçinin kişiliği ile ilgisi bulunmayan, ekonomik güçlükler, verimlilik ve rekabet gereklerine ve teknolojik değişimlere bağlı olarak, işyerinde işçinin (işçilerin) işinin ortadan kalkması veya nitelik değiştirmesi dolayısıyla çalışmaya devam olanağının kalmaması sonucunda ortaya çıkan işgücü fazlasının işçi ihtiyacına uyarlanmasıdır<sup>219</sup>.

<sup>212</sup> Yarg. 9. HD., 13.01.2005-31427/630, AKYİĞİT E., 2007, s:263.

<sup>213</sup> Yarg. 9. HD., 31.01.2005-33744/2727, AKYİĞİT E., 2007, s:263.

<sup>214</sup> Yarg. 9. HD., 31.01.2005-304/2720, AKYİĞİT E., 2007, s:263.

<sup>215</sup> AKYİĞİT E., İş Güvencesi, 2007, s:263.

<sup>216</sup> Yarg. 9.HD., 12.10.2005-27647/33225, AKYİĞİT E., 2007, s:264.

<sup>217</sup> Yarg. 9. HD., 17.11.2005-32512/36421, AKYİĞİT E., 2007, s:264.

<sup>218</sup> ALP M., s:236.

<sup>219</sup> SÜZEK S.,s:444.

İş Kanununun uygulanması bakımından yasanın gerekçesinde işletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan nedenleri ikiye ayırmıştır. İşyeri dışından kaynaklanan nedenler içinde; talep ve sipariş azalması, enerji sıkıntısı gibi bir zorlayıcı nedenin doğması, ülkedeki ekonomik krizin varlığı, piyasadaki genel durgunluk, yurt içi ve yurt dışında pazar kaybedilmesi ve hammadde sıkıntısı yer almaktadır. İşyeri içinden kaynaklanan nedenler ise; yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması, yeni teknolojinin uygulanması, yapısal değişikliklerin uygulanması, işyerinin veya bazı işlerin daraltılması ve bazı iş türlerinin başka firmalara yaptırılmasıdır<sup>220</sup>.

Yargıtay'ın da çeşitli kararlarında yukarıda bahsedilen anlayış içinde olduğu görülmektedir. Ancak feshe gerekçe yapılan sebebin sadece varlığı yetmemekte, işçiyi işyerinde/işletmede tutmanın da anlamsız olması gerekmektedir. Bu sebebe rağmen işçiyi o işyerinde/işletmede sözleşmesine son vermeden tutabilmek mümkünse feshi geçerli görmek mümkün değildir. Buna “feshin başvurulacak son çare olması ilkesi” denir<sup>221</sup>. Bu ilke iş güvencesi sisteminin önemli bir unsurudur. İşletmeden kaynaklanan fesihler için feshin geçerli olup olmadığının denetiminde kullanılmaktadır<sup>222</sup>. İşçinin aynı işyerinde bir başka işte veya işletmenin diğer bir işyerinde çalıştırılması mümkünse yapılan fesih geçersizdir. İşçilerin onayı ile işyerindeki çalışma sürelerinin düşürülmesi de iş akitlerinin feshinin alternatifini oluşturabilir. İşçilerin onayı alınarak bir süre ücretsiz izne çıkarılmaları da yine fesihten önce son çare olarak başvurulabilecek bir diğer önlemdir<sup>223</sup>. Yargıtay, “Aktin feshi başvurulacak son çaredir. Davacının, işverenin diğer işyerlerinde çalıştırılması mümkün ise fesih yoluna başvurulması doğru değildir”<sup>224</sup> kararını vermiştir.

İşyerinin birleşimi sonucu personel fazlalığı yaşandığı iddiasının samimi görülmemesi halinde bunun geçerli neden oluşturmayacağı da belirtilmelidir<sup>225</sup>.

---

<sup>220</sup> ÇALIK Ş., s:175.

<sup>221</sup> AKYİĞİT E., İş Güvencesi, 2007, s:269.

<sup>222</sup> GÜNAY C.İ., İş H. Ş., 590.

<sup>223</sup> SÜZEK S., s:450.

<sup>224</sup> Yarg. 9.HD., 11.12.2003, 20222/20604, SÜZEK S., 2006, s:451.

<sup>225</sup> Yarg. 9. HD., 07.02.2005-17080/3285, AKYİĞİT E., 2007, s:270.

Şirketin yeniden yapılandırılması ve ileri teknolojinin kullanılması sonucu stoktaki tütün bakım ve işlemlerini yapanlara ihtiyaç kalmadığından dolayı fesihte geçerli sebebin bulunduğu kabul edilmiştir<sup>226</sup>.

#### 2.4.4. Geçerli Sebep Sayılmayacak Haller

İş Kanununun 18. maddesinin 3. fıkrasında iş sözleşmesinin feshinde geçerli sebep sayılmayan halleri belirtilmiştir. Buna göre;

“a) Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak.

b) İşyeri sendika temsilciliği yapmak.

c) Mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak.

d) Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler.

e) 74. maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek.

f) Hastalık veya kaza nedeniyle 25. maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık, nedeniyle işverence iş akdi feshedildiği takdirde yapılan fesih geçersizdir<sup>227</sup>. Bu sebeplerle işverenin iş sözleşmesini feshetmesi olanaksızdır. Ancak işçinin de yukarıda sayılan halleri istismar etmesi mümkün değildir. Aksi takdirde istismar fesih için geçerli sebep olabilecektir(4773 sayılı Kanun m. 13/A)<sup>228</sup>.

Geçersiz fesih nedenleri bu hallerle sınırlı olmadığı gibi işverence ileri sürülen daha önce bahsettiğimiz fesih nedenlerinin gerçek olmaması halinde de geçersiz bir fesih olarak ortaya çıkacaktır. Feshin geçerli bir nedene dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir. Bildirdiği fesih nedeninin varlığını ispatlayamazsa işveren geçersiz fesih yapmış duruma düşer. Nitekim Yargıtay birçok kararında işletme gereğinin veya işçinin verimsizliğinin varlığının işverence ispatlanamaması

<sup>226</sup> Yarg. 9.HD., 12.01.2005-7336/499, AKYİĞİT E., 2007, s:270.

<sup>227</sup> SÜZEK S., s:465.

<sup>228</sup> YELEKÇİ Memduh-İ., **Yeni İş Kanunu Şerhi**, Türk Diyanet Vakfı Yayınları, Ankara, 2005, s:85.

nedeniyle feshin geçersizliği sonucuna varmıştır<sup>229</sup>. “Performans durumları göz önünde tutularak hizmetinde yarar bulunanların çalıştırılmaya devam edileceği yolunda personel yönetmeliğinde bir düzenleme olması halinde performans düşüklüğü işverenlikçe ispatlanamayan işçinin işten çıkarılması geçerli sayılamayacaktır”<sup>230</sup>. Ayrıca “gizli tutulan performans değerlendirme formunda işçinin performansının iyi derecede olduğu gösterildiği halde sendika üyeliği gerçekleşikten sonra koruyucu malzeme kullanmadığı bahanesiyle işçinin iş sözleşmesinin feshi geçerli kabul edilmez”<sup>231</sup>.

---

<sup>229</sup> Yarg. 9.HD., 08.09.2003, 1323/1525, SÜZEK S., 2006, s:467.

<sup>230</sup> Yarg. 9.HD., 22.01.2004, E.2003/23815-K.2004/950, GÜNAY C.İ., İŞ H. Ş., 2005, s:585.

<sup>231</sup> Yarg. 9.HD., 20.11.2003, 2003/19273-19618, İŞ Mah. 02.10.2003, 2003/293-505, GÜNAY C.İ., İŞ H. Ş., 2005, s:586.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞVERENİN FESHİ PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ NEDENİYLE GEÇERLİ SEBEBE DAYANDIRMASI VE İSPATI

#### 3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İŞ KANUNU'NDAKİ YERİ

Birinci bölümde yaptığımız performans değerlendirme tanımlarından yola çıkarsak performans değerlendirme; her işyerine özgü olarak geliştirilen performans kriterleri dahilinde belirlenen standartlar uyarınca, işgörenin çalışma süreci boyunca ortaya koyduğu emeğinin ve kalitesinin ölçülmesidir. O halde, bir işgörenin iş görme borcunu ifa ederken ortaya koyduğu etkinliğinin ve yeterliliğinin ölçülmesine olanak veren bir süreç olarak da tanımlayabiliriz. Çalışmamızın asıl amacı olan, işverenin, geçerli sebeple yapılan feshi performans düşüklüğüne bağlaması, işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin önemini ortaya çıkarmaktadır. İkinci bölümde geçerli nedenle fesih genel olarak incelenmiştir. Bu bölümde 4857 sayılı İş Kanunu'nda geçerli sebeple yapılan fesihlerde geçerli sebebin performans düşüklüğüne bağlanması ayrıntılı olarak değerlendirilecektir.

##### 3.1.1. İş Kanunu'nun İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirilmesi

İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevleri esas olarak: kadrolama (iş analizi, personel planlama, personel seçimi ve alımı), personel geliştirme (performans değerlendirme, kariyer planlama ve hizmet içi eğitim), ücret yönetimi (iş değerlendirme ve ücretleme), personel yönlendirme (iletişim, motivasyon ve liderlik) ve çalışma ilişkilerinden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, fonksiyonlarını yerine getirirken, belirli kurallar çerçevesinde hareket etmek durumundadır.

Bu kurallar, başta Anayasa olmak üzere uluslararası sözleşmelerden yasalara, tüzüklere, yönetmeliklere, toplu iş sözleşmelerine ve bireysel iş sözleşmelerine kadar inmektedir. İş güvencesini kapsama alan yeni İş Kanunu, insan kaynakları ve

personel bölümlerinin görevlerini, sorumluluklarını ve stratejik önemlerini arttırmıştır<sup>232</sup>. 4857 sayılı İş Kanunu ile başta performans değerlendirme olmak üzere diğer insan kaynakları sistemlerinin belgeleri kanuni işlemlerin/sorunların kıymetli evrakına dönüşmüştür. Organizasyon şeması, görev tanımları, işe alma sistemi, eğitim sistemi, kadro planlama sistemleri, performans sistemi bu Kanun açısından büyük öneme sahiptir<sup>233</sup>. Bu da, çalışanların işe alımından işten ayrılışına kadar olan süreçte, insan kaynakları yöneticilerinin bir sistem kurarak stratejik ve tutarlı davranmalarını gerektirmektedir. Kendi yapılarına göre bir performans değerlendirme yöntemi kullanarak fesih ile ilgili hak ve sorumluluklarını zamanında, doğru ve özenli bir biçimde yerine getirmek durumundadırlar.

### **3.1.2. İş Kanunu ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme**

İşletmeler belirli bir amaç için kurulmaktadır. Bu amaçlarının başında, ticari faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak ve buna bağlı olarak da kar elde etmek gelmektedir. Kar elde edebilmeleri için bir değer yaratmaları ve verimli olmaları gerekmektedir. Bu yönden günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi açısından performans değerlendirmenin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Bu durum her işletmenin kendi yapısına uygun bir performans değerlendirme yöntemini oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Bir işletmede performans değerlendirmesinin yapılması; terfi, işten çıkarma, ücret yönetimi ve ayarlamalarına yardımcı olmak, kariyer yönetimine katkıda bulunmak, çalışanların başarılarını ve verimliliğini ölçerek, motivasyonlarını arttırmak, uygulanacak eğitim programlarını oluşturmak gibi çeşitli amaçlarla yapılmaktadır<sup>234</sup>. Performans değerlendirme

---

<sup>232</sup> ÇÖPOĞLU Mustafa, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Hukuku Uygulamaları**, [http://www.vedatkitapcilik.com/vedat.php?sector=publication&task=&subtask=detail&group\\_id=278&book\\_id=20690](http://www.vedatkitapcilik.com/vedat.php?sector=publication&task=&subtask=detail&group_id=278&book_id=20690), (08.01.2010).

<sup>233</sup> POLAT Seçkin, "Performans Değerlendirme Sistemleri ve İş Kanunu", *Mess Mercek Dergisi*, Yıl:11, S:44, Ekim, 2006, s:111.

<sup>234</sup> KUNT Püren, **İşçinin Performansı Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshi**, Özel Hukuk Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat, 2007, s:43.



işverene birçok konuda geri bildirim sağlar ve bu yönüyle İnsan Kaynakları Yönetiminin çok önemli bir aşamasını oluşturur<sup>235</sup>.

Yöneticilere göre performans değerlendirme etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin en önemli bileşeni olmasının yanında organizasyon yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir<sup>236</sup>.

İş Kanunu'na iş güvencesinin girmesiyle beraber, performans değerlendirme daha çok iş sözleşmelerinin feshi durumunda önem taşımaya başlamıştır. Yasa, geçerli sebeple fesih durumunda geçerli bir nedenin gösterilme zorunluluğu içinde performans düşüklüğünü de eklemiştir. Burada önemli olan uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin objektif olup olmamasıdır. Yargı için kanıt teşkil edecek bir performans düşüklüğü durumunda, uygulanan yöntemin işletme içerisinde uygulanıyor olması ve objektif esaslara göre yapılmış olması gerekir. Yasaya göre bu durumun kim tarafından tespit edileceği de önem taşımaktadır. Yargıtay bir kararında, “Davacının verimliliğini tespit teknik bilirkişi yoluyla mümkündür. Çelişkili tanık anlatımlarına 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<sup>237</sup>” şeklinde belirtmiştir.

Performans değerlendirme sürecinde, diğer işçilerle karşılaştığında işçinin iş ilişkisi uyarınca yüklendiği iş görme borcunu yerine getirmede yetersiz kaldığının ve işbu yetersizliğin göstergesi olan performans düşüklüğünün devamlılık gösterdiğinin belirlenmesi halinde, işveren eğer işçinin söz konusu durumu işyerinde

---

<sup>235</sup> Bayram L., s:49, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5cicerikdetaydh317.pdf>, (11.12.2008).

<sup>236</sup> BULUT Zeki Atıl, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, Mevzuat Dergisi, Yıl:7, S:79, Temmuz, 2004, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-07/a/05.htm>, (08.01.2010).

<sup>237</sup> Yarg. 9.HD., 24.06.2004, 3740/15625, AŞUT G.Y., 2008, s:97.

olumsuzluklara neden oluyorsa geçerli bir nedene dayanarak iş sözleşmesini feshedebilmektedir<sup>238</sup>.

### **3.2.İŞÇİNİN PERFORMANSINA DAYALI OLARAK GERÇEKLEŞTİRİLEN FESHİN İSPATI**

4857 sayılı İş Kanunu'nun çalışma hayatımıza getirdiği en köklü değişimlerden biri iş sözleşmesinin sona erdirilmesinin geçerli bir nedene dayandırılmasıdır. 15 Mart 2003 tarihiyle İş Kanunumuza giren iş güvencesi yasası ile iş sözleşmesinin sona erdirilmesi artık eskisi gibi neden göstermeksizin gerçekleşmeyecektir. Artık işveren iş sözleşmesini sona erdirebilmek için geçerli bir neden göstermek zorundadır. Aksi halde fesih geçersiz bir fesih olarak kabul edilmektedir ve işçi işe iade davası açarak işe iadesini talep edebilmektedir<sup>239</sup>. İkinci bölümde bu geçerli nedenlerin, İş Kanununun 18. maddesinde yer aldığı gibi "işçinin yetersizliğinden veya davranışlarından ya da işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan" bir neden olması gerektiğini bahsetmiştik. Bu bölümde geçerli bir neden olan işçinin yetersizliğinden kaynaklanan düşük performans nedeniyle yapılacak fesihlerde aranan ispatlar üzerinde durulacak ve Yargıtay kararlarına yer verilecektir.

#### **3.2.1. İşçinin Performans Düşüklüğünün Fesih İçin Geçerli Sebep Oluşturmasında Aranan Koşullar Ve İspat Yükü**

Çağdaş İş Hukukunun temel amaçlarından birisi de iş güvencesinin sağlanmasıdır. Hukukumuzda ilk olarak 4773 sayılı yasa ve 4857 sayılı İş Kanunu ile iş güvencesi sistemi hukukumuzda yer almıştır<sup>240</sup>. Gerçekten işçinin iş sözleşmesinin feshine karşı korunması gerekmektedir. İşçinin iş sözleşmesine süreklilik sağlanarak geleceğine güven duyması, işini kaybetme, dolayısıyla kendisinin ve ailesinin geçim kaynağını oluşturan gelirinden yoksun kalma endişesinin dışında tutulması, iş

<sup>238</sup> KUNT P., s:42.

<sup>239</sup> FIRAT Hüseyin İrfan, "Verimsizlik ya da Performans Düşüklüğü Sebebiyle Yapılan Fesihe İtiraz ve Yargıtay'ın Bozma Kararı", (11.12.2004), [http://www.alomaliye.com/huseyin\\_firat\\_verimsizlik.htm](http://www.alomaliye.com/huseyin_firat_verimsizlik.htm), (22.12.2009).

<sup>240</sup> SÜZEK S., s:430.

hukukunun en önemli amaçlarından biri sayılmaktadır. Her ne kadar işçiye böyle bir güvence sağlanması, işçi ile işveren arasındaki iş ilişkisinin her ne sebeple olursa olsun sürdürülmesi anlamını taşıyorsa da iş güvencesiyle amaçlanan, işçinin işine geçerli bir sebep olmaksızın son verilmesinin sınırlandırılmasıdır<sup>241</sup>.

Yasa, iş güvencesinin kapsamına giren hukuki ilişkiler açısından fesih serbestisi ilkesini kaldırmış, süreli fesih hakkının doğumunu yasada belirtilen geçerli nedenlerin varlığına bağlamış, bu nedenleri İş Kanununun 20. maddesinin ikinci fıkrasında ispat yükünü işverene yüklemiş, söz konusu nedenler gerçekleşmemişse işçinin işe iadesini veya özel bir tazminatın (iş güvencesi tazminatı) ve boşta geçen sürelerle ilişkin olarak işçinin en çok dört aya kadar ücretinin ödenmesini öngörmüştür<sup>242</sup>.

İş sözleşmesinin işçinin performansı sebebiyle feshinden söz edebilmek için, performansı düşük olan işçinin iş güvencesi kapsamında olması gerekmektedir. İş Kanunu'nun 18. maddesinde iş güvencesinden yararlanma koşulları yer almaktadır. Bunlar işyerinde otuz veya daha fazla işçi çalıştırılması, işçinin en az altı aylık kıdeminin olması, işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışması ve işçinin belirli konumda işveren vekili olmaması gerekmektedir. İkinci bölümde bu koşullar ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Geçerli bir fesih nedeninin doğması halinde işverenin hangi süre içinde sözleşmeyi feshedebileceği konusunda İş Kanununda herhangi bir hükme yer verilmemiştir. Süreli fesihlerde, fesih bildirimini geçerli fesih nedeninin ortaya çıkmasından itibaren iyi niyet kurallarına göre makul bir süre içinde yapılması uygun olacaktır<sup>243</sup>. İşveren işçinin iş sözleşmesini geçerli sebebe dayandırarak feshedeceği takdirde fesih bildirimini yazılı olarak yapmak zorundadır. Nitekim İş Kanununun 19. maddesinde de yazılı yapılmasının zorunlu olduğu belirtilmiştir. Fesih bildirimini yazılı yapılması bir geçerlilik koşuludur. Çünkü kanunun 19.

---

<sup>241</sup> GÜNAY Cevdet İlhan, **İş Hukuku Yeni İş Yasaları**, 3. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 2004, s:450.

<sup>242</sup> SÜZEK S., s:430.

<sup>243</sup> SÜZEK S., s:468.

maddesinde bildirim yazılı olması yanında fesih nedeninin açık ve kesin bir şekilde belirtilmesi gerektiği belirtilmiştir. Fesih bildirimünün belirtilen unsurları taşıması işçi açısından bir güvence teşkil edecektir. Gerçekten, işverenin bildirdiği fesih nedenine bağlılığı ve fesih nedenini değiştirememesi işçi yönünden bir güvence olacaktır<sup>244</sup>. Bu zorunluluk sadece geçerli sebeple fesihler için geçerlidir. Yargıtay'ın bir kararında, “işveren fesih bildirimini yazılı olarak yapsa da her hangi bir sebebe dayandırmadığı fesih işlemi, salt bu nedenle geçersiz sayılacaktır”<sup>245</sup>. Bir başka kararında da, “ “Görülen lüzum üzerine” gibi genel ve soyut ifadeler kullanılarak yapılan fesihler de geçerli sayılamaz”<sup>246</sup> şeklindedir. Bu nedenle işçinin yetersizliği durumunda yapılacak fesihlerde işçinin hangi açıdan yetersiz olduğu açık bir şekilde belirtmek zorundadır.

İş Kanununun 19. maddesinin 2. fıkrasında belirtildiği üzere geçerli nedenin işçinin davranışı veya verimiyle ilgili olduğu hallerde fesihten önce işçinin bu konudaki savunması alınmak zorundadır. Savunma alınmadığı takdirde işçinin verimi ve davranışları ile ilgili hususların araştırılmasına gerek yoktur. Fakat yasanın savunma alınmasını öngördüğü hallerde savunma alınmayacağına dair anlaşma yapılsa, böyle bir anlaşma geçersiz olur<sup>247</sup>. İşçinin yeterliliği ile ilgili bir olgunun geçerli sebep gösterildiği hallerde işçinin bu konuda savunmasının alınmasının bir zorunluluk, olduğu ve feshin geçerlilik koşulu niteliği taşıdığı Yargıtay'ca da kabul edilmektedir. Savunma alma mecburiyeti işçinin verimi ve davranışlarına dayanan fesihler yönünden aranmaktadır. Savunma alınmamışsa işçinin verimi ve davranışları ile ilgili hususların araştırılmasına gerek yoktur<sup>248</sup>.

Savunmanın şekli ve yöntemi konusunda yasada bir hüküm getirilmemiş, amaca uygun olmak koşuluyla uygulamaya bırakılmıştır. Bununla beraber, işçinin savunmasını aldığını kanıtlamak durumunda olan işverenin işçiden yazılı bir savunma alması, ispat kolaylığı sağlayacağından uygun olacaktır. İşçiye fesih nedeni

<sup>244</sup> ÇANKAYA O. G., GÜNAY C. İ., GÖKTAŞ S., s:103.

<sup>245</sup> Yarg. 9.HD., 27.10.2003, 2003/18040-18119, ÇANKAYA O.G., GÜNAY C.İ., GÖKTAŞ S., 2005, s:103.

<sup>246</sup> Yarg. 9.HD., 10.11.2003, 2003/18715-19032 kararı ile onanan Kartal İş Mah. 30.09.2003, 2003/457-395, ÇANKAYA O.G., GÜNAY C.İ., GÖKTAŞ S., 2005, s:103.

<sup>247</sup> AKYİĞİT E., **İş Güvencesi**, 2007, s:267.

<sup>248</sup> ÇİL Ş., 2007, **İş K. Ş.**, s:1238.

açıkça yazılı olarak bildirilmeli, savunma için makul bir süre tanınmalı ve bu süre içinde yazılı savunmasını vermediği takdirde savunma hakkında vazgeçmiş sayılacağı hatırlatılmalıdır<sup>249</sup>. Savunmanın tam olarak feshe konu edilen davranış ya da yetersizlik durumları ile ilgili olması gerekir. Başka bir konuda alınmış olan savunma bu noktada önemsizdir. Savunmanın feshin makul bir süre öncesinde alınması şarttır. Yoksa, fesihten sonra ya da çok öncesinde savunma alınması, düzenlemenin amacına aykırıdır<sup>250</sup>.

Yargıtay bir kararında, “davacının şahsi dosyasının tetkikinden, fesihten önce davacının savunmasının alınmadığının anlaşılması yanında işçinin iddia edildiği gibi randımsız çalıştığının ispat edilmemesi ve iş kazası geçiren işçinin işletmeye karşı dava açması nedeniyle işten çıkarıldığı gerekçelerine dayanarak yapılan feshin geçersizliğine hükmetmiştir”<sup>251</sup>.

İş güvencesi kapsamında yer alan bir işçinin, işveren tarafından sözleşmesinin feshedilmesinin geçerli sebeple feshedilmediğini iddia ederek açacağı feshin geçersizliği ve işe iade davasında mahkemenin ilk olarak bakacağı yukarıda değindiğimiz şartların gerçekleşip gerçekleşmediğine bakacak eğer gerçekleşmişse feshin geçerli olup olmadığına bakarak feshin geçerli mi geçersiz mi olduğuna karar verecektir.

İş Kanununda işçinin mesleki yetersizliğinin geçerli bir fesih sebebi olarak öngörülmesi ve bu durumun ispatının işverene bırakılmış olması günümüzde işverenler ve işletmeler için verimlilik, performans ve performans değerlendirme kavramlarının önemini büyük ölçüde arttırmıştır<sup>252</sup>. Birinci bölümde performans, verimlilik ve performans değerlendirme kavramlarına ayrıntılı olarak yer vermiştik. Burada konu itibari ile kısaca değinecek olursak, iş görme süreci içinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyi, işçinin performansını oluşturur. Birim zamanda harcadığı emeğin sonucu olarak ortaya çıkan üretim düzeyi ya da

---

<sup>249</sup> SÜZEK S., s:470.

<sup>250</sup> ÇİL Ş., İş K. Ş., 2007, s:1239.

<sup>251</sup> Yarg. 9.HD., 08.09.2003, 19529/20591, SÜZEK S., 2006, s:471.

<sup>252</sup> ÇELİK Ç.,2007, s:59.

miktarı ise, işçinin verimliliğini belirler. Buna göre, performansı yüksek olan işçinin veriminin de yüksek olması beklenir. Ancak, performans düzeyi esas itibari ile işçinin şahsına bağlı olduğu halde; verimlilik düzeyi tek başına belirlediği bir sonuç değildir. İşçinin performansı yüksek olsa da, bu performansa uygun verimlilik sağlayacak çalışma koşulları, insan sağlığına uygun fiziki işyeri şartları, makine donanımı, teknoloji kullanımı, işçinin doğru işte çalıştırılması gibi etkenler yetersiz ya da olumsuz ise, verimlilik düşük olacaktır. Bu nedenle işçinin performansı ve verimliliğinin objektif ölçütlerle tespiti son derece önemlidir<sup>253</sup>. Performans değerlendirmeyi ise işteki performansı ve gelişme potansiyeli açılarından çalışanın, sistematik olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlayabiliriz.

İşveren feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat edebilmek için öncelikle işçinin performansının düşük olduğunu ispatlamak durumundadır. Bu durumda işçinin performansının kendisi ile aynı veya benzer işi yapanlara göre yetersiz olduğunu belirtmek durumundadır. Böylelikle işverenin işçinin performansının düşük olduğunu belirleyebilmesi için işletmesinde bir performans değerlendirme sistemini uyguluyor olması gerekmektedir. Bu performans değerlendirme sisteminin ne şekilde oluşacağı ve yöntemlerin neler olduğu birinci bölümde anlatılmıştır. Ancak, performans değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığı önem arz etmektedir. Her şeyden önce objektif kriterlerin dikkate alınması ve değerlendirmenin “açıklık-şeffaflık” ilkesi doğrultusunda işçiye performansının düşük olduğu bildirilerek ve görüşü alınarak ve ancak bir düzenleme olmadığında performans düşüklüğüne dayanılmak suretiyle geçerli nedenle fesih yoluna başvurulmalıdır<sup>254</sup>.

Çalışanın verimliliğini değerlendirebilmek için önce çalışanın görev tanımı belirlenmeli ve çalışanın özellik ve yetenekleriyle işe uygun olması ve çalışanın performansının değerlendirilebilmesi için bir standardın belirlenmesi gerekir. Performans kriterleri, işyerinin ihtiyaçları ve işyerinde yapılan işler dikkate alınarak işyeri yönetimi tarafından belirlenip, işverence işçilerden yerine getirmelerini beklediği iş doğru, açık ve anlaşılır bir biçimde yazılı olarak hazırlanmalı ve

<sup>253</sup> İTO, 2004, s:76.

<sup>254</sup> ÇANKAYA O. G., GÜNAY C. İ., GÖKTAŞ S., 2005, s:80.

çalışanlara işe başladıkları gün imza karşılığı verilmelidir<sup>255</sup>. Aynı zamanda işyeri iç yönetmelikleri düzenleyen işletmeler iç yönetmeliklerinde iş sözleşmelerinin sona ermesi içinde yetersiz performans nedeniyle iş sözleşmelerinin feshine yer vermektedirler. Çünkü işçinin verimsizliğine dayalı fesihlerde ispat yükü zorunluluğundan performans değerlendirme önem taşımaktadır.

Performans değerlendirmede hangi yöntem veya yöntemler kullanılırsa kullanılsın, sonuçların geçerli fesih nedeni sayılabilmesi ve yasal olarak savunulabilmesi için performans değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gerekir<sup>256</sup>. Bu özelliklerden bahsedecek olursak şöyle sıralayabiliriz:

- Performans ve verimlilik standartları, işyerine özgü olmalıdır. Çünkü aynı işkolunda ve çok farklı teknoloji kullanan bir işyerinin standartları, bir başka işyerinde sağlıklı sonuç veremez. Objektiflik ölçütü ise, o işyerinde aynı işi yapanların aynı çalışma koşullarında ve aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. O işyerinde aynı işi yapan ikinci bir çalışanın bulunmaması halinde işyerindeki benzer koşullara en fazla sahip olan aynı iş kolundaki başka bir işyerinin aynı işi yapan çalışanın performans ve verimlilik sonuçları, karşılaştırma için ihtiyatlı olarak kullanılabilir<sup>257</sup>. Tercih edilen performans değerlendirme sistemi öncelikli olarak işyeri hedef ve gereksinimlerine uygun olarak seçilmeli, işçi bazında kişisel hedefler belirlenmeli ve işçi bu hedeflerden haberdar edilmelidir<sup>258</sup>. Değerlendirmenin sonuçları işçilere bildirilmelidir.
- Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır. İnsan sağlığını ve bünyesini zorlayacak yüksek standartlar, ölçülemeye esas olamaz<sup>259</sup>. Bu standartların önceden belirlenmiş olması çok önemlidir.

---

<sup>255</sup> ÇANKAYA O. G., GÜNAY C. İ., GÖKTAŞ S., 2005, s:80.

<sup>256</sup> ÇELİK Ç., s:60.

<sup>257</sup> İTO, 2004, s:77.

<sup>258</sup> KUNT P., s:65.

<sup>259</sup> İTO, 2004, s:77.

Böylece işçi hangi hallerde performansının düşük olacağını bilincinde olacak ve iş görme borcunu yerine getirirken ona göre hareket edecektir<sup>260</sup>.

- İşçinin mevzuatla belirlenmiş kurallar ve sınırlar içinde çalıştırılması gerekir. İşyerinde iş ve sosyal güvenlik mevzuatının hükümlerine aykırı uygulamalar, ölçüt alınan performans ve verimlilik standartlarını geçersiz kılar. Örneğin, işçiye ara dinlenmelerinin kullandırılmaması, hafta tatili ve yıllık izinlerin kullandırılmaması, gerekli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmaması gibi buna benzer durumlarda işçinin performansının düşüklüğünden ve verimsizliğinden söz edilemez<sup>261</sup>.
- Performans ve verime dayalı geçerli bir nedenden söz edebilmek için, işçinin verim düşüklüğünün sürekli olması ve sürekli düşme eğilimi göstermesi gerekir. Süreklilik göstermeyen, işçinin hastalık, ailevi sorunlar veya mevsimsel koşullara bağlı olarak ortaya çıkan, geçici nitelikteki verim düşüklüğü geçerli neden olarak kabul edilmeyebilir<sup>262</sup>. Yargıtay kararlarında da geçmektedir. Sürekli iş ilişkisi içinde bulunan işçinin sürekli aynı düzeyde bir performans sergilemesi beklenemez. Bu nedenle performans düşüklüğünün belli bir dönem için değil süreklilik göstermesi gerekmektedir.
- İşçinin performansından kaynaklanan yetersizliğinin geçerli bir fesih nedeni oluşturabilmesi için aynı zamanda işçinin yetersizliğinin işyerinde olumsuzluklara neden olması gerekmektedir. İş Kanununun 18. maddesinde bu duruma yer verilmemiş fakat madde gerekçesinde “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 sebep sayılmaz” şeklinde yer almaktadır. Kanun koyucu, geçerli bir sebepten söz edebilmek için öncelikle işçinin

---

<sup>260</sup> KUNT P., s:66.

<sup>261</sup> İTO, 2004, s:78.

<sup>262</sup> İTO, 2004, s:78.



yetersizliği ile iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilemeyişi arasında bir nedensellik ilişkisi aramakta ve bunun sonucu olarak da işyerinde olumsuzlukların ortaya çıkması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sebeple işçinin performansındaki yetersizlik eğer işçinin sosyal ve toplumsal açıdan kabul görmeyen bir tutumu nedeniyle ortaya çıkıyor ve söz konusu durum işyerinin işleyişini olumsuz etkilemiyorsa, işçinin performansının düşük olması geçerli bir fesih sebebi oluşturmayacaktır<sup>263</sup>.

- İşçinin performans düşüklüğünün geçerli bir fesih nedeni teşkil edebilmesi için feshin son çare olarak düşünüldüğünün işveren tarafından ispat edilmesi gerekir. Örneğin performansı düşük olan bir çalışanın performansını yükseltmek için bunun nedeni araştırılmalı, meslek içi eğitim eksikliği söz konusu ise bu giderilmeli ve bu eğitimi başaramaması veya kabul etmemesi halinde sözleşmesi feshedilmelidir. Ya da işyerinde işçinin çalıştırılabileceği başka bir pozisyon olması halinde işçinin burada çalıştırılmalıdır. Ancak böyle bir pozisyon yok ise veya işçi bunu kabul etmediği durumda feshe gidilmelidir<sup>264</sup>.

Feshin son çare olması ilkesinden hareketle performansı düşük olan bir işçinin sözleşmesine son verilmeden önce, işçinin uyarılması, çalışma koşullarının değiştirilmesi, meslek içi eğitim verilmesi veya daha iyi performans sergileyebileceği bir göreve getirilmesi gibi durumlar işverenin alabileceği tedbirlerdir.

### **3.2.2. Performans Düşüklüğü Nedeniyle Yapılan Geçerli Sebep ile Feshin Yargıtay Kararları Nezdinde İncelenmesi**

Bu bölümde geçerli sebeple feshin performans düşüklüğüne bağlı olarak gerçekleştirilmesi üzerine bazı Yargıtay kararlarına yer verilecektir.

---

<sup>263</sup> KUNT P., s:70.

<sup>264</sup> ÇELİK Ç., 2007, s:62.

“Davacı, bir neden bulmak çabası ile performans düşüklüğü gerekçe gösterilerek ve sübjektif bir değerlendirme ile iş sözleşmesinin 25.08.2003 tarihinde feshedildiğini belirterek, işe iade, tazminat ve boşta geçen süreye ilişkin ücret alacağı isteğinde bulunmuştur. Davalı işveren; Işıl İşlem Sanayi fırın işçisi olarak 02.01.2001’den beri çalışan davacının son bir yıldır diğer çalışanlara göre verimsiz çalışıp fırını çok fazla atıl bıraktığından 14.04.2003 günlü ihtarla uyarıldığını, davacının daha fazlasını yapmak için çaba göstereceğini belirttiğini, 22.08.2003 günü D7 makara pillerinin tav temperini yaparken Işıl İşlem talimatında 201 saniye olarak belirtilen hızı, hiçbir emre dayanmadan çevrim kontrol panosunda 24 saniye yavaşlatmaya ayarlayarak işi 225 saniyede gerçekleştirdiğini, bunun üzerine yazılı savunması alınarak üretimi %11.9 değerinde düşürmesi nedeniyle kıdem, ihbar tazminatını ödeyerek 4857 sayılı İş Kanununun 18. maddesine göre geçerli nedenle feshettiğini savunmuştur.

Mahkemece; dinlenen tanıklara göre aynı işi tek kişinin yapması nedeniyle mesainin sonuna doğru işçilerin zorlandığı bu nedenle 201 saniyede işin yapılamayacağı gerekçesi ile istek gibi hüküm kurulmuştur. Davalı işveren, 4857 sayılı İş Kanununun 18/1 maddesinde yer alan işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli sebebe dayanarak gösterdiği savunması çerçevesinde; diğer işçilerin vardiya performansı çizelgesi, talimat, zaman etüt formu, fırınlarla ilgili çizimler sunmuştur.

Davacının verimliliğinin tespiti teknik bilirkişi yoluyla mümkündür. Çelişkili tanık anlatımlarına göre 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 arızı mi, yoksa sürekli mi olduğu ve bunun sonucunda bir üretim düşüklüğü meydana gelip gelmediği saptanmalı, bu durumlar 18. madde içeriğinde değerlendirilerek sonucuna göre hüküm kurulmalıdır. Kabule göre ise; feshin geçersizliğine bağlı olarak verilen tazminat ve boşta geçen süreye ilişkin ücretle ilgili kararlar tespit niteliğinde kararlardır. Böyle olunca süre olarak belirlenmeleri yeterli olup ayrıca, rakamsal tutarın da gösterilmesine gerek bulunmamaktadır. Yazılı

nedenle eksik araştırma ve soruşturma ile hüküm kurulması hatalı olup bozmayı gerektirmiştir”<sup>265</sup>.

Yukarıda verdiğimiz Yargıtay kararından öncelikle anlaşılması gereken performans ölçütlerinin artık bilimsel ve son derece somut kanıtlara dayandırılmasının gerekliliğidir. Dikkat edilirse işveren konu ile ilgili tüm hazırlıklarını önceden yapmış ve bilimsel verilere dayalı olan zaman etüdü, işçilerin vardiya performansı ve benzer tüm argümanları mahkemeye sunmuştur. İşçinin ise tanık ifadeleri dışında performansını kanıtlayacak bir argümanı yoktur. Üst mahkeme bozma kararında ağırlıklı olarak bunu gerekçe göstererek sadece tanık anlatımlarına göre hüküm kurulmasının isabetli olmadığını belirtmiş ve bilirkişi tayin edilmesini istemiştir. Ancak kanaatimizce burada bilirkişinin incelemesi gereken konuların başında işverenin kurduğu ölçüleme (performans) sisteminin bilimsel verilere dayalı ve sağlıklı bir sistem olup olmadığı gelmektedir. Hatalı ya da objektif olmayan kriterlere dayalı bir ölçüleme sistemi davanın sonucuna etki edecektir. Buradan hareketle bu tür davalarda kimlerin bilirkişi olarak görev alacağı da önem arz etmektedir<sup>266</sup>.

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 kanımızca değerlendirmeyi daha güç hale getirecektir<sup>267</sup>.

“...iş akdinin feshine ilişkin yazıda (daha önceki yıllarda defalarca uyarılmasına rağmen rahatsızlığından bahisle randımanlı çalışmadığı, yeryüzünde münhal bir kadro bulunmadığı ayrıca yer üstünde tenkisata gitme mecburiyeti bulunduğundan yeraltı işçisi olarak davacının işine son verildiğini) bildirmiştir.

---

<sup>265</sup>Yarg. 9.HD., 24.06.2004, T.,2004/3740, E.,2004/15625 K., AKI E., ALTINTAŞ H. O., BAHÇIVANCILAR İ., 2005, s:90.

<sup>266</sup> FIRAT H. İ., [http://www.alomaliye.com/huseyin\\_firat\\_verimsizlik.htm](http://www.alomaliye.com/huseyin_firat_verimsizlik.htm), (22.12.2009).

<sup>267</sup> FIRAT H. İ., [http://www.alomaliye.com/huseyin\\_firat\\_verimsizlik.htm](http://www.alomaliye.com/huseyin_firat_verimsizlik.htm), (22.12.2009).

Davacının şahsi dosyasının tetkikinden, fesihden önce davacının savunmasının alınmadığı, davacıya randımanlı çalışmadığı konusunda işverence yapılan herhangi bir uyarı bulunmadığı ve davacının rahatsızlığı nedeniyle aldığı en son sağlık raporunda 21.10.2002-27.10.2002 tarihleri arasında istirahatlı kılındığı, bu tarihten sonra da alınmış bir rapor bulunmadığı tespit edilmiştir.

İşveren iş akdinin geçerli sebebe dayanarak feshettiğini ispatla mükelleftir. Randımansız çalıştığından bahisle iş akdini fesheden işveren, işçinin performansına ilişkin ölçümleme sistemini yeterli açıklıkta Mahkemeye ibraz etmeli ve bu durumu belgelemelidir. Davalı işverence bu husus ispat edilmemiştir”<sup>268</sup>.

İşverence yapılan fesih geçersizdir. Ankara 5. İş Mahkemesi'nin bu kararı Yargıtay tarafından onanmıştır. Görüldüğü gibi işveren işçisinin veriminden memnun olmadığı takdirde yapacağı feshi kanıtlamak durumundadır. İşverenin elinde performans düşüklüğü ile herhangi bir belge yok ise ve bu konuda savunmasını da almamış ve işçiye bir uyarıda bulunmamışsa feshin geçerli bir sebebe dayanması imkansızdır.

“Davacı, işverence geçerli bir neden olmadan iş sözleşmesinin feshedildiğini belirterek, feshin geçersizliğine, yeniden işe başlatılmasına, işe başlatılmaması halinde ise ödenecek tazminatın belirlenmesine karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı taraf savunmasında; davacının performansında meydana gelen olumsuz değişiklikler nedeniyle görevini aksatması göz önüne alınarak iş sözleşmesinin feshedildiğini ileri sürmüştür.

Davacının 01.04.1991 - 25.06.2003 tarihleri arasında işyerinde çalıştığı ve kalite güvencesi takım liderliği görevini yürüttüğü ihbar, kıdem tazminatları ödenerek iş sözleşmesinin sona erdirildiği görülmektedir.

İşverence davacının 28.04.2003 - 02.05.2003 tarihleri arasında ilk kademe yöneticilik seminerine katılması sağlanmış olup, bu tarihlere kadar performans

---

<sup>268</sup> Yarg. 9.HD., E.2003/19529, K.2003/20540, BİLGİLİ A., 2005, s:69.

düşüklüğü ileri sürülmeyen ve yöneticilik vasfı kazanması için yetiştirilmesi uygun görülen davacı hakkında performans düşüklüğü iddiasının gündeme getirilerek sözleşmenin feshi haklı görülmemiş olup, işverence gösterilen kanıtlarda davacı hakkında ki iddiaları doğrulayacak nitelikte bulunmadığından, aksine düşüncelerle davacı isteklerini ret eden mahkeme kararının bozularak ortadan kaldırılmasına ve 4857 sayılı Yasanın 20/3. maddesi uyarınca<sup>269</sup> İş Mahkemesinin kararını bozarak feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar vermiştir.

Burada da işverenin çelişkili davranışları söz konusudur. Şayet işveren işçinin performansından memnun olmasa bu kişiye yöneticilik konusunda bir eğitime tabi tutmayacaktır. Böyle bir durumda işverenin fesih işlemi geçersiz olacaktır.

“Dava işe iade isteğine ilişkindir. Mahkemece işe iade kararı verilmiş. Karar davalı vekilince temyiz edilmiştir.

4857 sayılı İş Kanununun 18. maddesine göre işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren işçinin yeterliliğinden kaynaklanan bir sebeple iş sözleşmesini feshedebilir.

Dosya içerisinde yer alan, davacının imzasını taşıyan davacı tarafından karşı çıkılmayan savunma yazısında; davacı verimsizliğini kabul etmektedir.

Şu durumda geçerli fesih sebebi gerçekleşmiştir. İşe iade isteğinin reddi gerekirken kabulü hatalı olup bozmayı gerektirmiştir<sup>270</sup>.

Bu durumda işçinin yetersizliğini kabul etmesi ve bunu yazılı savunmasında da belirtmesi durumunda fesih geçerli olacaktır.

“...Davacıya savunmasını vermesi için uygun bir süre verilmemiştir. Ayrıca “performans düşüklüğü ve işe yoğunlaşamama” nedeni ile ilgili bir ölçüt yok.

---

<sup>269</sup> Yarg. 9.HD., 21.09.2004, T.2004/14915, E.2004/19529 K., KILIÇOĞLU M., 2005, s:131.

<sup>270</sup> Yarg. 9.HD., 01.11.2004, T.2004/8106, E.2004/24517 K., KILIÇOĞLU M., 2005, s:132.

Davacıdan başka alanlarda yararlanma ile ilgili girişim yapıldığı yönünde bir belge de yok. Kaldı ki, olayda sendikalaşma girişimi olduğu anlaşılıyor. Mahkememizce, dosya bir bütün olarak değerlendirildiğinde, davacının işe iadesine karar verilmesi gerekmiştir”<sup>271</sup> şeklinde kurulan hükmü yani İş Mahkemesinin kararını Yargıtay onamıştır.

“İş sözleşmesinin davalı işveren tarafından geçerli neden olmadan feshedildiğini belirten davacı işçi, feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini talep etmiştir.

Mahkemece savunmaya değer verilerek, yapılan performans değerlendirilmesi sonucu davacının performansının düşük olduğunun tespit edildiği, tanıkların bunu doğruladığı, savunmasının istendiği, ancak verilmediği, davacının ağır iş yapamayacağına dair raporunun bulunmadığı, daha fazla verim alınması için iş yeri değişikliği yaptığı, ancak performans düşüklüğünün devam ettiği, feshin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 19. maddesindeki usule göre yapıldığı ve geçerli nedene dayandığı gerekçesi ile davanın reddine karar verilmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 18'nci maddesinin 1. fıkrasına göre, işveren, iş sözleşmesini işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlerle geçerli olarak feshedebilir. İşçinin iş sürecinde gözlenen performansı ile işin sonucuna bağlı ölçülen verimliliğine dayalı olarak yetersiz kaldığının belirlenmesi halinde, işçinin yetersizliğinden doğan geçerli nedenlerden söz edilebilir. İş Kanunu'nun gerekçesinde hangi hallerin işçinin yetersizliği nedeniyle geçerli fesih hakkı bahsedeceği örnek kabilinden sayılmış olup bunlar; ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma; gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma, işe yoğunlaşmasının giderek azalması; işe yatkın olmama; öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği; sık sık hastalanma; çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık, uyum yetersizliği, işyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma halleridir. Kanunun gerekçelerinde ifade

---

<sup>271</sup> Yarg. 9.HD., 25.10.2004, T., E.2004/7515, K.2004/23857, BİLGİLİ A., 2005, s:71.

olunan yetersizlikten kaynaklanan sebepler dışında, işçiyle yapılan iş sözleşmesi, işyeri personel yönetmeliği, kurumsal çalışma ilkeleri veya işyerine özgü performans değerlendirme kriterlerinde yer alan işçinin verimliliği ile ilgili beklentilerin karşılanamaması halinde de geçerli sebeple fesih uygulanabilir.

İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenlerin iş sözleşmesinin geçerli feshi imkanını bahsetmesi için, işçinin kişisel yetenek ve özellikleri itibarıyla, fesih anında iş sözleşmesinden kaynaklanan yükümlülükleri tamamen veya kısmen ifa edemeyecek durumda olması şarttır. İşçinin yetersizliğinin, işletmenin normal işleyişinde somut olarak aksaklık ve bozulmalara sebebiyet vermesi ve işçinin yetersizliğinin doğurduğu üretim aksaklığının ilave masrafı doğurmayan tedbirlerle giderilemez olması gerekir. İş sözleşmesinin işçinin fiziki ve mesleki yetersizliği nedeniyle geçerli bir şekilde feshedilebilmesi için, onun iş edimini yerine getirmesi için sahip olması zorunlu olan mesleki ve fiziki özelliklerindeki eksiklik ve yoksunluğun iş sözleşmesinin feshi anında mevcut olması ve onun iş ediminin usulüne uygun bir şekilde ifası için kısa sürede doktor, terapist, psikolog, antrenör vs.nin yardımıyla bu özelliklere yeniden kavuşabilmesinin mümkün görülmemesi gerekir. İşçinin yetersizliğine dayanan fesihlerde, iş edimi işçinin yeteneği gibi kendisinde objektif olarak bulunan hal ve hususiyetlerden dolayı sözleşmeye uygun olarak yerine getirilemezken, işçinin davranışından kaynaklanan fesih, sözleşmenin ifasında işçinin somut olarak akde aykırı bir davranışı nedeniyle iş edimi yerine getirilememektedir. Başka bir anlatımla, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli fesih sebebinin kabulü için, işçinin verim düşüklüğünün işçinin icra ettiği iş için gerekli olan fiziki veya fikri özellikleri haiz olmamasından kaynaklanmalıdır. Buna karşılık, yaptığı iş için gerekli olan şahsi özellikleri haiz ve mesleki bilgilerle donanımlı; yani mesleki yetenek ve uygunluk açısından aranan niteliklere sahip olan bir işçinin, daha önce kendisine ihtar edilmiş olmasına rağmen, aynı veya benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimli çalışmaya devam etmesi, işçinin davranışından kaynaklanan geçerli bir fesih sebebidir.

İşçinin performans ve verim düşüklüğünün hastalığından ileri gelmesi halinde ise, işçinin davranışından kaynaklanan geçerli fesih sebebi değil; hastalığa bağlı

işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli bir fesih sebebi söz konusu olur. Hastalığa bağlı verim düşüklüğü, iş sözleşmesinin feshi anında, işçinin verim düşüklüğünün gelecekte de devam edeceğine dair bir tahmini haklı kılmalıdır. Hastalığa bağlı performans ve verim düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshedilebilmesinin diğer bir şartı, bu durumun işyerinde önemli olumsuzluklara ve aksaklıklara sebep olması, işverenin işletme ile ilgili menfaatlerinin önemli ölçüde ihlal edilmiş olması gerekir.

İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır. Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşamaması tek başına geçerli neden olmamalıdır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir.

Diğer taraftan, performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemlidir. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.



İşçinin, deneme süresi de belirli (ki bu en az altı ay olmalı) bekleme süresi içinde saptanan mesleki özelliklerine dayanarak, bu süreden sonra performans ve verim düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesi feshedilirse bu geçerli neden olarak kabul edilemez. Yani bu süre içinde işçinin çalışma standartları ve mesleki özellikleri daha sonraki performans ve verimlilik ölçümü bakımından işverenin kabul ettiği sınırlar olarak dikkate alınır. Ancak bu sınırların altına düşülmesi ve bunun süreklilik göstermesi halinde geçerli neden doğabilir. İşveren, bu sınırların üstünde bir performans ve verimlilik beklentisinde haklı olduğunu ileri sürüyorsa, bu beklentiyi doğrulayacak eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da kanıtlamalıdır.

İş Kanunu'nun 19.maddesine göre: "Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışına veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25'inci maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır". Buna göre salt işçinin savunmasının alınmaması tek başına süreli feshin geçersizliği sonucunu doğurur. İşçi fesihten önce savunma vermeye davet edilmeli, davet yazısında davranışı nedeniyle işten çıkarma sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmeli, makul bir süre önceden belirtilen yer, gün ve saatte hazır bulunması, bulunmadığı takdirde yazılı bir savunma verebileceğinin; bildirilen yerde belirtilen gün ve saatte hazır bulunmadığı ve de buna rağmen yazılı bir savunma vermediği takdirde savunma vermekten vazgeçmiş sayılacağına kendisine hatırlatılması şarttır.

Dosya içeriğine göre, 2004 yılında işe giren davacı işçi, 2005 yılı sonlarında ve 2006 yılı ortalarında performans değerlendirilmesine tabi tutulmuştur. Davacı işçiye işe girdiğinde, objektif olarak belirlenen ölçütlere göre performans değerlendirilmesine tabi tutulacağına dair bir tebliğ yapılmadığı gibi, 2005 yılı sonundaki değerlendirme davacıya tebliğ edilmemiş ve performansının düşük olduğu ihtar edilmemiştir. Davacının ne şekilde performansının düşük olduğu, daha sonraki süreçte kendisinden ne beklendiği, beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinin neler

olacağı açıklanmamıştır. Somut bu maddi olgulara göre davalı işverenin gerçekleştirdiği fesih, geçerli nedene dayanmamaktadır.”<sup>272</sup>

İşçiye, işe girdiğinde objektif ölçütlere göre performans değerlendirmesine tabi tutulacağı bildirilmediği gibi, yılsonundaki değerlendirme de tebliğ edilmemiş ve performansın düşük olduğu ihtar edilmemiştir. Davacının performansının düşük olduğu, daha sonraki süreçte kendisinden ne beklendiği açıklanmamıştır. Bu olgulara göre işverenin gerçekleştirdiği fesih geçerli nedene dayanmamaktadır.

---

<sup>272</sup> Yarg. 9.HD., 18.03.2008, E.2007/27584, K.2008/5327, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 2008, ss:94-98, [http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt21\\_sayi4/cilt21\\_sayi\\_bolum6.pdf](http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt21_sayi4/cilt21_sayi_bolum6.pdf), (22.12.2009).

## SONUÇ

İşletmeler için İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İşletmeye katkı sağlamak ve değişimi yakalamak için İnsan Kaynakları Yönetimi'nin uygulayacağı sistemlerin örgüt yapısına uygun olması gerekmektedir. Seçme yerleştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim, kariyer yönetimi ve yedekleme planı gibi İnsan Kaynakları uygulamalarının birbiriyle ve örgüt yapısıyla uyumlu olması gerekir. İşletme yapısına uygun bir sistem kurulmadığı durumda çalışanların performansı yanlış değerlendirilebilecek ve buna bağlı olarak düşük performans nedeniyle fesihler gündeme gelebilecektir.

İş Kanunu'nun 18. maddesinin gerekçesinde, işçinin yeterliliği ile ilgili sebepler açıklanmaktadır. Buradaki işçinin yetersizliği kavramı işçinin fiziki ve mesleki yetersizliği olarak ikiye ayrılmaktadır. Böylelikle işçinin performansının düşük olması fiziki bir yetersizlik hali olan hastalık veya emeklilik yaşının gelmesi gibi nedenlerden kaynaklanabileceği gibi mesleki yetersizlik hallerinden beceri veya eğitim eksikliğinin bir sonucu da olabilmektedir.

İşçinin iş sözleşmesinin geçerli sebebe dayandırılarak performans düşüklüğü nedeniyle feshedilebilmesi için işçinin iş görme borcunu yerine getirmede kendisi ile aynı veya benzer işi gören işçilere göre yetersiz kalması ve bu durumun süreklilik arz etmesi gerekmektedir. İş ilişkisi sürekli bir ilişki olması nedeniyle işçiden sürekli aynı performansı göstermesini beklemek yanlış olacaktır. Ancak, işçinin düşük performans sergilemesi, işveren için belirli ölçüler içinde kabul edilebilir olmaktan çıkıyor ve işin işleyişini olumsuz yönde etkiliyorsa fesih için geçerli sebep oluşacaktır.

Geçerli sebebin belirlenebilmesi için işçinin görev tanımlarının ve sorumluluklarının net ve açık bir şekilde belli olması ve işçiye bu konuda bilgi verilmesi gerekmektedir. Bunun için bir standart geliştirilmeli ve bu standart orta düzeyde bir işçi esas alınarak saptanmalı ve işçinin işi gerçekleştirme derecesi

karşılaştırılarak işçinin performansının yeterli olup olmadığına bakılmalıdır. Bu değerlendirme performans değerlendirme sistemleriyle sağlanmaktadır. İşveren işçinin sözleşmesini performans yetersizliği nedeniyle feshettiği durumda işçinin açacağı işe iade davasında bu geçerli sebebi ispatlamakla yükümlü olacaktır. Böyle bir durumda işverenin işçinin performans düşüklüğünü, bunun süreklilik arz ettiğini ve işin işleyişini olumsuz etkilediğini kanıtlamak durumundadır. Burada mahkeme seçilen sisteme değil, onu oluşturan koşulların gerçekleşip gerçekleşmediğine bakacaktır. İş güvencesi kapsamında, işveren performans düşüklüğü nedeniyle fesih kararını almadan önce feshin son çare olması ilkesine bağlı olarak işçiye hizmet içi eğitim, daha iyi performans sergileyeceği başka bir göreve getirme gibi tedbirleri almalıdır. Aynı zamanda fesihten önce işçinin savunmasını almak zorundadır. Aksi takdirde mahkeme feshin geçersizliğine karar verebilecektir.

Çalışma da iş güvencesi kapsamında performans düşüklüğü nedeniyle geçerli sebeple fesih koşulları üzerinde durulmuştur. ILO Sözleşmesi'nde belirtildiği üzere geçerli bir sebep bildirme zorunluluğu, 4857 sayılı İş Kanunu ve 4773 sayılı yasa ile iç hukukumuzda yerini almıştır. Bu nedenle yapılan fesihler ile ilgili işe iade davaları da gün geçtikçe artmaktadır. Burada hem mahkemelerimize hem de İnsan Kaynakları Yönetimine çok iş düşmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin performans değerlendirme sistemlerini yapılarına uygun oluşturmaları ve değerlendirme sonuçlarını kayıt altında tutmaları gerekmektedir. Performans düşüklüğü sebebiyle iş sözleşmelerini fesih ettikleri durumda işçinin açacağı işe iade davasında geçerli sebebi yasa gereklerine göre ispatlamak durumundadırlar.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

AKI Erol, ALTINTAŞ H. Olcay, BAHÇIVANCILAR İbrahim, **Uygulamada İş Güvencesi**, 1. Baskı, Legal Yayıncılık, İstanbul, Temmuz, 2005.

AKTAY Nizamettin, ARICI Kadir, SENYEN/KAPLAN E. Tuncay, **İş Hukuku**, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007.

AKYİĞİT Ercan, **İş Hukuku**, 7. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Şubat, 2008.

AKYİĞİT Ercan, **Açıklamalı ve İctihatlı Türk İş Hukukunda İş Güvencesi (İşe İade)**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Ocak, 2007.

ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2001.

ALP Mustafa, **İş Sözleşmesinin Değiştirilmesi**, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, Mayıs, 2005.

ARMSTRONG Michael, BARON Angela, **Performance Management**, Institute of Personnel and Development, London, 2000.

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariye Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BENLİĞİRAY Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Yayın No:1174, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

BİLGİLİ Abbas, **İş Güvencesi Hukuku İşe İade Davaları**, Karahan Kitabevi, Adana, Şubat, 2005.

BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, 2003.

BYARS Lloyd L., RUE Leslie W., **Human Resource Management**, Seventh Edition, Singapore, 2004.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

ÇALIK Şefik, **İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi**, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2005.

ÇANKAYA Osman Güven, GÜNAY Cevdet İlhan, GÖKTAŞ Seracettin, **Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları**, Yetkin Yayınları, Ankara, 2005.

ÇELİK Çağrı, **İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Sebeplerle Süreli Feshi ve Sonuçları**, Seçkin Yayınları, 2007.

ÇELİK Nuri, **İş Hukuku Dersleri**, 21. Baskı, Beta Basım, İstanbul, Ağustos, 2008.

ÇİL Şahin, **4857 Sayılı İş Kanunu**, 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara, Haziran, 2004.

ÇİL Şahin, **İş Kanunu Şerhi**, 1. Cilt, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, Eylül, 2007.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Yayınları, Eylül, İstanbul, 2001.

EYRENCİ Öner, TAŞKENT Savaş, ULUCAN Devrim, **Bireysel İş Hukuku**, 1. Baskı, Legal Yayıncılık, İstanbul, Mart, 2004.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 2006.

GÖMEZ-MEJÍA Luis R., BALKİN David B., CARDY Robert L., **Managing Human Resources**, Pearson Education International, 2004.

GÜNAY Cevdet İlhan, **İş Hukuku Yeni İş Yasaları**, 3. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 2004.

GÜNAY Cevdet İlhan, **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri**, Yetkin Yayınları, Ankara, 2004.

GÜNAY Cevdet İlhan, **İş Hukuku Şerhi**, Cilt:1, Yetkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

GÜNAY Cevdet İlhan, **İş Davaları**, Yetkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

GÜVEN Ercan, AYDIN Ufuk, **Bireysel İş Hukuku**, Nisan Kitabevi, Eskişehir, 2004.

İstanbul Ticaret Odası, **Yeni İş Yasası Semineri**, Yayın No: 2004-31, Mega Ajans, İstanbul, 2004.

KILIÇOĞLU Mustafa, **4857 Sayılı İş Kanunu Yorumu ve Yargıtay Uygulaması**, Ayhan Yayıncılık, Ankara, 2005.

MESS, **Yargıtayın İş Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 1991**, Yayın No: 191, İstanbul, 1993.

MOLLAMAHMUTOĞLU Hamdi, **İş Hukuku**, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2005.

PALMER Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Baskı, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Aktuel Basım, Bursa, 2005.

SÖZER Ali Nazım, ODAMAN Serkan, ERDEK Erdem, **İlgili Yönetmeliklerle İş Mevzuatı**, Legal Yayıncılık, İstanbul, Şubat, 2005.

SÜZEK Sarper, **İş Hukuku**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

TAHİROĞLU Figen, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 3. Baskı, Hayat Yayıncılık, Ernst&Young, İstanbul, Kasım, 2003.

TOPAL Güneş, **İş Kanununa Göre Geçerli Nedenlerle Yapılan Fesih ve İş Güvencesinin Uygulanmadığı Durumlarda Bildirimli Feshin Karşılaştırılması**, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, Şubat, 2008.

TORTOP Nuri, AYKAÇ Burhan, YAYMAN Hüseyin, ÖZER M. Akif, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat, 2006.

TUNÇOMAĞ Kenan, CENTEL Tankut, **İş Hukukunun Esasları**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Kasım, 2003.

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, **Yargıtayın İş Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 1991**, Yayın No:191, İstanbul, 1993.



UÇUM Mehmet, ÇAKMAKCI Ramazan, **Gerekçeli Atıflı-Karşılaştırma Tablolu Eski ve Yeni Kanun Metinleri ile Birlikte İş Kanunu ve İlgili Temel Mevzuat**, Legal Yayınları, İstanbul, 2003.

UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1994.

YELEKÇİ Memduh-İ., **Yeni İş Kanunu Şerhi**, Türk Diyanet Vakfı Yayınları, Ankara, 2005.

YELEKÇİ Memduh, YELEKÇİ İlhami, **4857 Sayılı Notlu-İzahlı-İçtihatlı Yeni İş Kanunu Şerhi**, Ankara, 2005.

### **MAKALELER**

AKAL Zühal, **“Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”**, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak, 2003. <http://www.ydk.gov.tr/> , Erişim Tarihi: 17.07.2007.

AKIN Adnan, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, S.1, 2002.

AKTAN Coşkun Can, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999,“**Performans Yönetiminin Amacı**”, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm>, (10.12.2008).

AKTAN Coşkun Aktan, **“Düşük Performansın Nedenleri ve Sonuçları”**, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm>, (11.12.2007).

ARSLAN Akın, “Peformans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları”, [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPLİC\\_ID=138](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPLİC_ID=138).

BAYRAM Levent, “Geleneksel Performans değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5cicerikdetaydh317.pdf>, (11.12.2008).

BUDAK Gülay, “Performansı Artırmada Yeni Bir Yöntem: Personeli Güçlendirme”, Mercek Dergisi, İstanbul, Ocak, 2005.

BULUT Zeki Atıl, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, Mevzuat Dergisi, Yıl:7, Sayı:79, Temmuz, 2004, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-07/a/05.htm>, (08.01.2010).

ÇÖPOğLU Mustafa, İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Hukuku Uygulamaları, [http://www.vedatkitapcilik.com/vedat.php?sector=publication&task=&subtask=detail&group\\_id=278&book\\_id=20690](http://www.vedatkitapcilik.com/vedat.php?sector=publication&task=&subtask=detail&group_id=278&book_id=20690), (08.01.2010).

ERASLAN Ergün, ALGÜN Onur, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt:20, No:1, 95-106, Ankara, 2005.

EREN Erol, KAYA Nihat, “Ödüllandirmede Yeni Düşünce Boyutları”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri 25-27 Mayıs 2000 Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000.

FIRAT Hüseyin İrfan, “Verimsizlik ya da Performans Düşüklüğü Sebebiyle Yapılan Fesihe İtiraz ve Yargıtay’ın Bozma Kararı”, (11.12.2004), [http://www.alomaliye.com/huseyin\\_firat\\_verimsizlik.htm](http://www.alomaliye.com/huseyin_firat_verimsizlik.htm), (22.12.2009).

KALLEBERG Arne L., MOODY James W., “**Human Resource Management and Organizational Performance**”, American Behavioral Scientist, 1994,

<http://pao.chadwyck.co.uk/articles/displayItemPage.do?FormatType=fulltextimages&QueryType=articles&ResultsID=10D4EF5F7489694B9&ItemNumber=45&PageNumber>.

KUNUR Aslı, “**Simens Balanced Scorecard Uygulaması**”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2018>.

POLAT Seçkin, “**Performans Değerlendirme Sistemleri ve İş Kanunu**”, Mess Mercek Dergisi, Yıl:11, Sayı:44, Ekim, 2006.

SARUHAN Şadi Can, TÜRKER M. Volkan, “**Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 22-24 Mayıs 2003 Afyon, Yayın No:57, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uyum Ajans, Ankara, 2003.

ŞENEL Ahmet, AÇIKGÖZ Aykut, “**İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılmasında Eğitimin Önemi**”, Standart Dergisi, İstanbul, Ağustos, 2004, Sayı:512.

UYARGİL Cavide, “**Performans Değerlendirmenin Önemi**”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (11.10.2008).

## **TEZLER**

AŞUT YARAR Güzin, **4857 Sayılı İş Kanunu'nda Yeterlilik Bazlı Performans Değerlendirme**, İnsan Kaynakları Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008.

BAŞAR Yılmaz, **Askeri Üretim, Bakım ve Onarım Tesisleri İçin Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Geliştirilmesi Projesi**, İnsan Kaynakları Bölümü Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

BAYRAKTARGİL Sevcan, **İş Sözleşmesinin Geçerli Sebepçe Fesih Nedeni Olarak İşçi Davranışları**, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Programı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

CAMCI Adnan, **Cinsiyet Faktörünün Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkileri**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.

ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005.

DİNÇEL Zekiye Şafak, **360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemine İlişkin Bir Araştırma**, İnsan Kaynakları Programı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

FİDANCI Ozan, **Örgütsel Toplu Performans Değerlendirmeye İlişkin Ölçüm Modelleri ve Bir Uygulama Örneği**, Üretim ve Yönetim Programı Tezsiz

Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005.

GÖKASLAN Selim, **Performans Değerlendirmesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü**, Yönetim ve Organizasyon bölümü Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000.

KANTAR Mustafa, **Performans Değerlendirmenin Motivasyon Üzerine Etkisi**, Toplam Kalite Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005.

KARACA Özlem, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi-Üretim Sektöründeki Bir İşletme Uygulaması**, İnsan Kaynakları Bölümü Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.

KUNT Püren, **İşçinin Performansı Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshi**, Özel Hukuk Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat, 2007.

ODAMAN Serkan, **İşçinin Haklı Sebeple Fesih Hakkı**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ve Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998.

ODAMAN Serkan, **İşverenin Hizmet Sözleşmesini Ahlak ve İyiniyet Kuralları ve Benzerlerine Aykırılık Nedeniyle Fesih Hakkı**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.

## **İNTERNET**

[http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt21\\_sayi4/cilt21\\_sayi\\_bolum6.pdf](http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt21_sayi4/cilt21_sayi_bolum6.pdf)

[http://www.alomaliye.com/huseyin\\_firat\\_verimsizlik.htm](http://www.alomaliye.com/huseyin_firat_verimsizlik.htm)

[http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_136.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_136.htm)

<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/anasayfa-performans.htm>