



T.C.

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ SEBEBİYLE
İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Deniz ŞAHİN CİNOĞLU

ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI

Ankara, 2023

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ SEBEBİYLE
İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Deniz ŞAHİN CİNOĞLU

ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Muhammed Fatih UŞAN

Ankara, 2023

ONAY SAYFASI

Deniz ŞAHİN CİNOĞLU tarafından hazırlanan “Performans Düşüklüğü Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği ile Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi	Kurumu	İmza
Prof. Dr. M. Fatih UŞAN	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Hukuk Fakültesi	
Kabul ☒ Red ☐		
Doç. Dr. Canan ERDOĞAN	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Hukuk Fakültesi	
Kabul ☒ Red ☐		
Dr. Çiğdem YORULMAZ	Kırıkkale Üniversitesi Hukuk Fakültesi	
Kabul ☒ Red ☐		

Tez Savunma Tarihi: 25/08/2023

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Yaşar YİĞİT

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim. 25/8/2023

Deniz ŞAHİN CİNOĞLU





Canım Anneme

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitim sürecimde ve tezimin yazım aşamasında görüş ve desteklerini esirgemeyen, yol gösteren ve onca yoğunluğuna rağmen danışmanım olan değerli hocam Prof. Dr. M. Fatih UŞAN'a;

Tezimi özenle inceleyen, okuyan ve değerli katkılarda bulunan hocalarım Dr. Çiğdem YORULMAZ ve Doç. Dr. Canan ERDOĞAN'a;

Tez sürecimde bana destek olan arkadaşlarım Tuğçe, Tuğba, Elif ve Hamza'ya;

“Ben senin eğitime önem veriyorum” diyerek kocaman kalbiyle beni teşvik eden oğluma;

Hayatım boyunca yanımda olan ve emeğini hiçbir zaman esirgemeyen anneme, babama ve eşime teşekkür ederim.

ÖZET

Performans Düşüklüğü Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshi

Performans yönetimi, çalışan ve kurum arasındaki hedeflerin uyumunun sağlanması ve çalışanın kurumun hedeflerine olan etkisini görmesi bakımından önemlidir. Bu kapsamda özel sektörde kar öncelikli, kamu kurumlarında ise kamu hizmetlerinde verimi artırmaya yönelik çalışanı esas alan bireysel performans değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır.

Performans değerlendirme puanları, hem özel sektör hem de kamu kesiminde çalışanın terfiinde, ücretinin artırılmasında ve sözleşmelerinin sonlandırılmasında kullanılabilir.

İş sözleşmeleri, bir borç ilişkisidir ve taraflarca sonlandırılabilir. Ancak işçinin ekonomik ve sosyal açıdan hayatını rahatça sürdürebilmesi, işverenin iş ilişkisini her an sonlandırabileceği endişesini taşımaması, iş ilişkisi içinde işçinin taleplerini dile getirebilmesi, işverenin keyfi olarak sözleşme ilişkisini sonlandırmasını kısıtlayan iş güvencesi hükümlerinin varlığı önemlidir.

4857 sayılı İş Kanununun 18. maddesi uyarınca iş güvencesine tabi işçiler için iş sözleşmesinin sonlandırılabilmesi ancak geçerli bir nedenin varlığı ile mümkündür. Bu çalışmada geçerli fesih nedeni olarak kabul edilen mesleki yetersizlik, performans düşüklüğü bakımından ele alınacaktır. Bu kapsamda feshe dair verilen genel bilgilerin ardından geçerli nedenle fesih kavramı ve şartları açıklanacak, hangi hallerin geçerli neden olarak kabul edilebileceği üzerinde durulacaktır.

Performansa dair kavramların ve nasıl ölçüleceğine dair farklı yöntemler de bu çalışmada üzerinden durulan konulardandır. Çalışanın performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunun kamu sektörü için de önemli olması nedeniyle Türkiye’de ve uluslararası alanda kamu kesimi için performans değerlendirme uygulamaları açıklanacaktır.

Çalışma kapsamında işçinin mesleki yetersizliğinin anlaşılmasında bir araç olan performans değerlendirme sistemlerinin haiz olması gereken nitelikler ve feshin geçerli sayılabilmesi için gereken şekli şartlar açıklanacaktır. Feshin geçerliliğinin tartışılacağı işe iade davası açılabilmesi için yürütülmesi gereken hukuki süreç hakkında bilgi verilerek geçersiz feshin sonuçları üzerinde durulacaktır.

Anahtar kelimeler: Fesih, mesleki yetersizlik, performans değerlendirme, performans düşüklüğü.

ABSTRACT

Termination Of Employment Contract Due To Performance Deficiency

Performance management is important for ensuring alignment between the goals of employees and the organization. It provides seeing their impact in achieving the organization's objectives to employees.

Individual performance evaluations are important for the career development of both the private sector and the public sector's employees. Performance evaluation scores are used to decide promotion, wage increase and also they have a significant role in the termination of employment contracts.

Employment contracts is defined as a debtor-creditor relationship and can be terminated by the parties. However, it is important to have job security to provide maintaining their economic and social well-being to employees, and it protects them from employer's termination by arbitrarily. It makes possible to demand something about employment relationship for the employee's. In accordance with Article 18 of the Labor Law No. 4857, the termination of the employment contract for workers covered by job security can only occur with a valid reason. In this study, one of the instances of professional inadequacy, namely performance deficiency, will be examined. In this context, the concept and conditions of termination for a valid reason will be explained, and the specific instances that can be considered as valid reasons will be emphasized.

Concepts related to "performance" and different methods for measurement are also mentioned in this study. As the measurement and evaluation of personnel performance are not solely relevant to the private sector, so the significance of this issue for the public sector in Turkey and internationally will be explained.

The study will explain the necessary qualities of performance evaluation systems within its scope. Therefore, the formal conditions required for a valid termination that has been executed will be explained and then information will be provided about the post-termination process.

Keywords: Performance deficiency, performance evaluation, professional inadequacy, termination.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ	vi
KISALTMALAR	vii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Süreli Fesih Kavramı	3
2.1.1. Genel Olarak	3
2.1.2. Süreli Fesih	4
2.1.2.1. Genel Olarak	4
2.1.2.2. Fesih Bildirimi	6
2.1.2.3. Bildirim Süreleri ve Yeni İş Arama İzni	7
2.1.2.4. İşverenin Bildirim Sürelerine Dair Peşin Ödeme Yapması	10
2.1.3. Usulsüz Fesih ve Sonuçları	11
2.1.3.1. Usulsüz Fesih	11
2.1.3.2. İhbar Tazminatı	11
2.1.3.3. Diğer Tazminatlar	13
2.1.4. Fesih Hakkının Kötüye Kullanılması	13
2.1.4.1. Kötüniyet Tazminatı	13
2.1.4.2. Sendikal Tazminat	15
2.2. Geçerli Nedenle Fesih Ve Koşulları	16
2.2.1. Genel Olarak	16
2.2.2. Geçerli Fesih İçin Gerekli Şartlar	18
2.2.2.1. Belirsiz Süreli İş Sözleşmesinin İşverence Feshi	18
2.2.2.2. Otuz veya Daha Fazla İşçinin Çalıştığı İşyeri	19
2.2.2.3. Sözleşmesi Feshedilen İşçinin En Az Altı Aylık Kıdeminin Olması	23
2.2.2.4. Sözleşmesi Feshedilen İşçinin Belirli Nitelikteki İşveren Vekili ya da Yardımcısı Olmaması	25
2.2.2.5. Geçerli Bir Nedenin Varlığı	26

2.2.2.6. Geçerli Nedenle Fesih Usul	46
3. ÇALIŞAN PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	49
3.1. Performans Yönetimi ve İlgili Kavramlar	49
3.1.1. Performans	49
3.1.2. Performans Yönetimi	50
3.1.3. Performans Ölçme	54
3.1.4. Performans Değerlendirme	56
3.1.4.1. Genel Olarak	56
3.1.4.2. Performans Değerlendirmede Süjeler	58
3.1.4.3. Performans Değerlendirmede Yöntemler	61
3.1.4.4. Performans Değerlendirmede Hatalar	66
3.1.4.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması	69
3.2. Performans Ölçme ve Değerlendirme: Kamu Kesimi Uygulaması	70
3.2.1. Kamu Kurumlarında Performans Ölçme ve Değerlendirme	70
3.2.1.1. Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulamalarına Dair Eleştiriler	70
3.2.1.2. Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulamalarının Önemi	71
3.2.1.3. Kamu Kurumlarında Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemlerinde Etkililik	73
3.2.2. Uluslararası Alanda Kamu Çalışanları İçin Performans Değerlendirmesi ..	75
3.2.2.1. Amerika Birleşik Devletleri	75
3.2.2.2. OECD Ülkeleri	77
3.2.2.3. Avrupa Birliği Ülkeleri	80
3.2.3. Türkiye’de Kamu Çalışanlarının Performans Değerlendirmesi	82
3.2.3.1. Genel Olarak	82
3.2.3.2. Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme	88
4. PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ-FESİH İLİŞKİSİ	98
4.1. İş Sözleşmelerinin Sonlandırılmasında Performans	98
4.1.1. Genel Olarak	98
4.1.2. Geçerli Neden Sayılma Bakımından Performans Düşüklüğü	100
4.1.2.1. Genel Olarak	100
4.1.2.2. Fesihle Performans Değerlendirmenin Özellikleri	102

4.2. Performans Düşüklüğü Nedeniyle Geçerli Fesih Uslu ve Geçersiz Feshin	
Sonuçları	121
4.2.1. Uslu	121
4.2.1.1. Uyarı	122
4.2.1.2. Savunma	123
4.2.1.3. Şekil	125
4.2.2. Geçersiz Feshin Sonuçları	126
4.2.2.1. Geçersizlik İddiası	126
4.2.2.2. Mahkeme ya da Özel Hakem Kararı Sonrası	130
4.2.2.3. Arabuluculuk Sürecinde Anlaşma	134
5. SONUÇ	137
6. KAYNAKÇA	143
7. EKLER	157
EK-1: PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ BELİRLEME FORMU ÖRNEĞİ	157
EK-2: PERSONEL DEĞERLENDİRME FORMU ÖRNEĞİ	158
EK-3: UYARI ÖRNEĞİ	159
EK-4: SAVUNMAYA DAVET ÖRNEĞİ	160
EK-5: PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ NEDENİYLE FESİH BİLDİRİMİ ÖRNEĞİ	161

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Süreli fesih hakkının iş güvencesine tabi olan ve olmayan işçiler bakımından farkları	6
Tablo 2: OECD ülkelerinde üst düzey yöneticilerin performans rejiminin özellikleri, 2019	78
Tablo 3: AB'de Kamu Çalışanlarının Performans Değerlendirmesi	81



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BAM	: Bölge Adliye Mahkemesi
Bkz.	: Bakınız
C	: Cilt
DB.	: Daire Başkanlığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
E	: Esas
Ed.	: Editör
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
ERÜHFD	: Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İDDK	: İdari Dava Daireleri Kurulu
K	: Karar
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
OKP	: Onuncu Kalkınma Planı
RG	: Resmi Gazete
T	: Tarih
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜHİS	: Türk Ağır Sanayii Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
S	: Sayı
s.	: Sayfa
s.e.t.	: Son erişim tarihi
Yarg.	: Yargıtay
YİBHKG	: Yargıtay İçtihatları Birleştirme Hukuk Genel Kurulu
YHGK	: Yargıtay Hukuk Genel Kurulu
HD.	: Hukuk Dairesi
9.KP	: Dokuzuncu Kalkınma Planı
11.KP	: Onbirinci Kalkınma Planı

1. GİRİŞ

Performans yönetimi, bir kurum ya da kuruluşun stratejik hedefleri doğrultusunda ilerlemesine yönelik bir süreçtir. İster özel sektör isterse kamu kurumu olsun her işyerinde esas olarak hedeflenen işyeri verimini artırmak ve kar elde etmektir. Personel performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, emeğin veriminin artırılması için bir araç ve aynı zamanda performans yönetiminin bir parçasıdır. Bu kapsamda, personel performans değerlendirme sonuçları, kurum ve kuruluşların insan kaynaklarına, iş süreçlerine veya organizasyona dair yeni kararların alınmasında, yeni iş alanlarının oluşturulmasında ve çalışana yönelik ödül ve cezaların uygulanmasında kullanılabilir. Performans değerlendirme gerek kamu sektörü gerek özel sektörde uygulandığından bu çalışma kapsamında işletmecilere, kamu kurum ve kuruluşlarında süreci yürütmek ve yönetmekle görevli olanlara, karar alıcılara ve uygulayıcılara yönelik performans değerlendirmenin önemi, ilkeleri ve uygulanması hususlarının bir arada verilmesi planlanmıştır.

Verimliliğin sağlanmasında çalışanlar önemli bir etken iken kamu sektöründe de durum böyledir. Kamu yönetimi alanında da kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik hedefler ve sonuç odaklı reformları belirlemesi, bunları takip etmesi ve ölçmesi gerekliliğinin bir parçası olarak performans değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Türkiye’de performans değerlendirmesi ve yönetimine dair hususlar Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile gündeme gelmiş olup halihazırda kamu kurum ve kuruluşlarının niteliği ve istihdam türü, ifa edilen göreve göre farklı performans değerlendirme düzenlemeleri ve uygulamalarının var olduğu görülmektedir.

İş hukuku bağlamında performans değerlendirme, performans düşüklüğünün tespitinin iş ilişkisinin sonlandırılmasında bir neden olabileceği şeklinde tezahür etmiştir. Uygulamada “mesleki yetersizlik”, “performans düşüklüğü”, “performans yetersizliği” olarak adlandırılan İş Kanununun 18. maddesinde yer alan “mesleki yeterliliğe” dair hususların geçerli nedenle fesih konusu olabilmesine dair kıstaslar ise yargı kararları ve doktrin ile belirlenmektedir.

Bu çalışmada gerek özel sektör gerek kamu sektöründe uygulanan performans değerlendirme süreçleri ve sonuçları incelenmiştir. Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümünde geçerli nedenle fesih ve şartlarına dair genel bilgiler verilmiştir. Geçerli neden olarak kabul edilebilecek işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli nedenler ile işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan geçerli nedenler genel olarak anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü performans düşüklüğünün tespitine yönelik performans ve performansa dair temel kavramların anlaşılmasını, performans ölçme ve değerlendirmeye dair sistemleri ve bunların uygulanışını içermektedir. Çalışmanın hazırlık aşamasında kamu kurumlarının da farklı pozisyonlar için personeline performans değerlendirme uyguladığı görülmüştür. Bu kapsamda yalnızca özel sektör bakımından değil kamu kesiminde yer alan işyerleri bakımından da uygulanan performans değerlendirmelerde aranan şartlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda Danıştay kararlarında performans değerlendirme konusunda en çok dava konusu olduğu görülen Emniyet Genel Müdürlüğü düzenlemeleri ve uygulamaları, birden fazla statüde çalışan istihdam etmeleri nedeniyle yerel yönetimlerin düzenlemeleri ve İş Kanunu uyarınca personel istihdam eden kalkınma ajanslarının performans ölçme ve değerlendirmeye dair düzenlemeleri incelenerek, eksiklikler ortaya konmaya çalışılmıştır. Performans değerlendirme uygulamalarının Amerika Birleşik Devletleri, OECD ülkeleri ve AB ülkelerinde nasıl uygulandığına dair incelemeler de bu bölümde yer almaktadır.

Çalışmanın son bölümünde performans değerlendirmenin iş sözleşmesinin sonlandırılmasında nasıl kullanıldığı ele alınmaktadır. Bu kapsamda, iş hukuku bağlamında ideal performans ölçme ve değerlendirmede yer alması gereken kıstaslar ve performansa dayalı uygulamalar açıklanmış ve performans düşüklüğünün hangi hallerde iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden sayılabileceği hususu doktrin ve mahkeme kararları ile incelenmeye çalışılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Süreli Fesih Kavramı

2.1.1. Genel Olarak

Tarafların iradelerini karşılıklı ve birbirine uygun olarak açıklaması ile kurulan sözleşmenin sonlandırılma yollarından biri de fesihtir. Fesih, verilmiş bir yargıyı kaldırma veya bozma anlamına gelmektedir¹. İş sözleşmesinin feshi, İş Kanununun 8. maddesinin birinci fıkrası uyarınca “*bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan*” iş ilişkisinin sonlandırılması, ortadan kaldırılmasıdır. İş sözleşmesi ile taraflar arasında sürekli bir borç ilişkisi doğmakta ve bu ilişkide ifa edilmiş edimlerin iadesinin imkânsız olması nedeniyle iş sözleşmeleri dönme yerine fesih yoluyla sonlandırılabilir². Fesih yapılarak iş sözleşmesine artık bağlı kalınmayacağını bildirilmesi ve sözleşmenin sonlandırılması işçi ya da işverenin iradesi ile mümkün olup geleceğe etkilidir ve karşı tarafın kabulü aranmaz³.

İş sözleşmesinin feshi, var olan iş ilişkisinin sonlandırılması ve bozulması ile neticelenen bozucu yenilik doğurucu⁴ bir hakkın kullanılması ile süreli fesih ve haklı nedenle derhal feshi şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bununla birlikte bu çalışmanın konusu itibarıyla süreli fesih ile ilgili değerlendirmede bulunmayı uygun görüyoruz.

¹ Türk Dil Kurumu (TDK), Güncel Türkçe Sözlük, <<https://sozluk.gov.tr/>> s.e.t. 22.02.2023.

² **Göktaş, Seracettin** (2020) İş Hukukunda Haksız Fesih, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.17.

³ **Çelik, Nuri/ Caniklioğlu, Nurşen/ Canbolat, Talat/Özkaraca, Ercüment** (2022) İş Hukuku Dersleri, Yenilenmiş 35. Baskı, İstanbul, Beta, s.45; **Günay, Cevdet İlhan** (2013) İş Hukuku Yeni İş Yasaları, 5. Baskı, Ankara, Yetkin, Ankara 2013 s.432; **Uşan, M. Fatih/Erdoğan, Canan** (2022) İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Güncellenmiş 3. Baskı, Ankara, Seçkin s.147; **Ekmekçi, Ömer/Yiğit, Esra** (2022) Bireysel İş Hukuku, Güncellenmiş 4. Baskı, İstanbul, Onikilevha, s.594; **Senyen-Kaplan, E. Tuncay** (2019) Bireysel İş Hukuku, Yenilenmiş 10. Baskı, Ankara, Gazi, s.262; **Barış, Dilara** (2022) İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden Kavramı, 1. Baskı, Ankara, Seçkin, s.33; **Ertürk, Şükran** (2022) İş Hukuku Dersleri Bireysel İş Hukuku, Yetkin, s.297; **Erdoğan, Canan** (2019), İş Hukukunda Şüphe Feshi, Ankara, Yetkin, s.256; **Akyiğit, Ercan** (2021) Bireysel İş Hukuku Ders Kitabı, Güncellenmiş 2. Baskı, Ankara, Seçkin, (Ders Kitabı), s.233.

⁴ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.456; **Uşan/Erdoğan** s.147; **Ekmekçi/Yiğit**, s.594; **Ertürk**, s.297; **Senyen-Kaplan**, s.262; **Göktaş** (Haksız Fesih), s.22; **Mollamahmutoglu, Hamdi/Astarlı, Muhittin/Baysal, Ulaş** (2022) İş Hukuku Ders Kitabı Cilt 1: Bireysel İş Hukuku, Güncellenmiş 6. Baskı, Ankara, Lykeion, s.275; **Manav, Eda** (2010) “İş Hukukunda Geçersiz Feshin Hukuken Geçerli Fesih Sayıldığı Haller”, Kamu-İş; C.11, 2/2010, s.1-21. (Geçersiz Fesih); **Yiğit, Yusuf** (2019), “4857 Sayılı İş Kanunu Kapsamında İş Sözleşmesini Fesih Hakkını Kullanma Süresi”, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 27, S: 3, s.751.

2.1.2. Süreli Fesih

2.1.2.1. Genel Olarak

Süreli fesihte sözleşme ilişkisinin fesih beyanının ilgisine ulaşmasının ardından belli süre sonra sonlanması söz konusudur⁵. Süreli fesih hakkı belirsiz süreli iş sözleşmesinde taraflardan birinin (işçi ya da işverenin), diğer tarafa yönelik süreli fesih iradesini kullanması olup kural olarak fesih serbestisi ilkesi geçerlidir⁶. İşçi tarafından süreli fesih yapılması halinde gerekçe bildirme zorunluluğu bulunmamaktadır⁷. Belirsiz süreli iş sözleşmelerinin tüm işçiler bakımından İş Kanununun 17. maddesinde yazılı bildirim sürelerine uyulması ya da bu sürelerin ücretinin peşinen ödenmesi suretiyle sonlandırılması mümkündür. Fesih iradesinin karşı tarafa ulaşmasından iş ilişkisinin son bulduğu kanunda yazılı sürelerle tekabül eden tarih arasında geçen süre, bildirim süresidir⁸. Bildirim süresi, fesih iradesi kim tarafından kullanılırsa kullanılsın, İş Kanununda işçinin kıdemi nazara alınarak belirlenmiş ve karşı tarafa sözleşmenin sonlanacağı tarihi bildiren süredir⁹. Genel kabul gören feshin

⁵Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.464; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.275; Uşan/Erdoğan, s.148; Ekmekçi/Yiğit, s.603; Akyiğit, s.230; Mollamahmutoğlu, Hamdi (2008) İş Hukuku, 3. Baskı, Ankara, Turhan, s.656.

⁶ Senyen-Kaplan, s.266. “İş sözleşmesinin feshi, sözleşmenin tarafı olan işçi ya da işverenin tek taraflı bir irade beyanı (fesih bildirimi) ile sözleşmenin sona erdirilmesidir. Söz konusu bu irade beyanı bozucu yenilik doğurucu bir hak olup, iş sözleşmesini geleceğe etkili olarak sonlandıran bir hukuki tasarruf işlemidir. Fesih bildirimi, hak sahibinin bu doğrultudaki iradesinin karşı tarafa ulaşmasıyla sonuç doğuracağından, karşı tarafın ayrıca kabulüne ihtiyaç bulunmamaktadır.(...) 4857 sayılı İş Kanunu (iş güvencesini ilk kez düzenleyen 4773 sayılı Kanun ile değişik mülga 1475 sayılı İş Kanunu) iş güvencesi sistemini benimseyerek, iş hukukunda yeni bir fesih türü ihdas etmiştir. Geçerli fesih olarak adlandırılan bu fesih hakkı, sadece işverene tanınmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu’nun 17’nci maddesinde düzenlenen fesih serbestisi esasına dayanan süreli fesihten farklı olarak geçerli nedenle fesihte işveren, fesih için geçerli bir nedene dayanmak zorunda olup, geçerli fesih için öngörülen ve yukarıda belirtilen şekil kurallarına da uymak zorundadır.” Yargıtay İçtihatları Birleştirme Hukuk Genel Kurulu (YİBHKG.), Esas (E.) 2017/9, Karar (K.) 2018/10, Tarih (T.) 19.10.2018 <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190509-6.pdf>> s.e.t. 4.3.2023. Aynı yönde “4857 sayılı İş Kanunu (İş Kanunu /Kanun)’nun 18 ve devam eden maddelerinde iş güvencesi sistemi düzenlenmiştir. İş güvencesi sisteminin normatif dayanağa kavuşması ile birlikte bu kapsama giren iş ilişkileri bakımından işverenin fesih serbestisi sınırlandırılmış, süreli fesih hakkının doğumu Kanunda belirtilen "geçerli nedenlerin" varlığına bağlandığı gibi, geçerli nedenlerin varlığını ispat yükü işverene yüklenmiştir.” Bursa BAM, 3. HD., T: 7/4/2022, E.2020/629, K: 2022/690 <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 24.07.2023.

⁷ Mollamahmutoğlu, s.658; Ekmekçi/ Yiğit s.596. Ancak Yargıtayın işçinin fesih beyanında fesih sebebinin açıkça belirtilmesi veya belirtilmemesine dair farklı görüşleri mevcuttur. Bkz. “(...) işçi tarafından el yazılı istifa dilekçesindeki imzanın inkar edilmediği ve genelgeçer bir ifade kullanılmaksızın fesih sebebinin açıkça belirtildiği hallerde, farklı bir değerlendirme yapma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu noktada artık işçinin istifa dilekçesinde ortaya koyduğu fesih sebebinin işçinin gerçek iradesini yansıttığı kabul edilmeli, sözleşmeyi fesheden tarafın bildirdiği fesih sebebi ile bağlı olduğu yönündeki kurala uygun bir sonuca varılmalıdır. Sonuç olarak iş hukuku uygulamasında, işçinin herhangi bir sebep bildirmeden istifa ettiğine dair dilekçeler doğrudan işçi aleyhine bir delil olarak değerlendirilmemekte, öncelikle işçiye bu dilekçedeki gerçek iradesinin hangi yönde olduğunu ispat imkânı tanınmaktadır.(...)” Yargıtay (Yarg.) 9. HD., E. 2022/4884, K: 2022/5756, T: 10.05.2022.

⁸ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.278.

⁹ Yıldız, Muhammed Enes (2021), İş Hukukunda Bildirim, 1. Baskı, Ankara, Turhan, s.162.

bozucu yenilik doğurucu hak olmasından farklı olarak süreli fesih için doktrinde, süreli fesih hakkının kullanılması halinde sözleşmenin bildirim süresince belirliye dönüştüğü ve bu hakkın kullanımının değiştirici yenilik doğuran hak olduğu görüşü de istinai de olsa mevcuttur¹⁰.

Süreli fesihte iş güvencesi hükümlerinden yararlanan işçiler ve yararlanmayan işçiler bakımından farklı sonuçlar mevcuttur (Tablo 1). İş güvencesi kapsamına giren işçiler için, söz konusu bildirim sürelerine ilaveten İş Kanununun 18. maddesinde yer alan geçerli nedenlerin varlığı aranmalı, fesih bildirimi yazılı olmalı ve bildirimde fesih nedeni açıkça yer almalıdır. Ayrıca işçinin davranışı veya verimine ilişkin bir neden söz konusu ise işçinin savunması da alınmalıdır.

İş güvencesi kapsamına giren işçiler bakımından feshin geçersizliği ileri sürülerek işe iade talep edilmesi¹¹ ve işe iade edilmemesi halinde iş güvencesi tazminatı ve çalıştırılmadığı süre için en çok dört aya kadar doğmuş boşta geçen ücret ve diğer hakları ile şartları mevcutsa ihbar tazminatı ve kıdem tazminatı talep edilmesi mümkündür. İş Kanununun 20. maddesi uyarınca iş güvencesine tabi işçiler için feshin geçerli nedenle yapıldığının ispat yükü işverendedir.

¹⁰ **Mollamahmutoğlu**, s.660.

¹¹ “4857 Sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesi kapsamında davacının iş güvencesi hükümlerinden yararlanıp yararlanmayacağı hususunda yapılan değerlendirmede, hizmet süresinin 6 aydan fazla olduğu, davalı işyerinin 30'dan fazla işçi çalıştırdığı, taraflar arasındaki sözleşmenin belirsiz süreli olduğu, davacının işin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili yardımcısı ya da işyerinde işin bütününe sevk ve idare eden işçi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekili konumunda bulunmadığı, iş akdinin fesih tarihinden itibaren 1 aylık hak düşürücü süre içerisinde arabulucuya müracaat edildiği ve arabuluculuk son tutanağının düzenlenmesinden sonra 2 haftalık süre içerisinde işbu davanın açıldığı, bu durum karşısında işe iade davasının ön koşulları yönünden bir eksikliğin bulunmadığı dosya kapsamından anlaşılmıştır.” Sakarya BAM, 11. HD., T: 23/9/2020, E. 2020/269, K: 2020/57.

Tablo 1: Süreli fesih hakkının iş güvencesine tabi olan ve olmayan işçiler bakımından farkları

Fark	İş Güvencesine Tabi Olan	İş Güvencesine Tabi Olmayan
Yenilik doğuran hak türü	Bozucu	Bozucu
Sözleşme	Belirsiz süreli iş sözleşmesidir.	Belirsiz süreli iş sözleşmesidir.
Sözleşmenin sonlandırılması halinde	Bildirim sürelerine uyulması ya da buna dair ücretin ödenmesi gerekir.	Bildirim sürelerine uyulması ya da buna dair ücretin ödenmesi gerekir.
Nedeninin belirtilmesi	Geçerli nedenlerin varlığı aranır.	Fesih nedeni belirtmeye gerek yoktur.
Fesih bildiriminin şekli	Yazılılık geçerlilik şartıdır. Sebebin açık ve kesin olarak yazılması aranır.	İş Kanununun 109. maddesi uyarınca yazılı yapılması gerekir ancak işçinin fesih bildirimini imzalamaması halinde tutanakla tespit mümkündür. ¹²
İşçinin savunmasının aranması	İşçinin davranışı veya verimi nedeniyle fesih halinde işçinin savunmasının alınması gerekir.	İşçinin savunmasının alınması zorunluluğu yoktur.
İspat yükü	Geçerli nedenin varlığının ispat yükü işverendedir.	Kötü niyet tazminatı ve diğer tazminatlara dair koşulları ispat yükü işçidedir.
Fesih süresine uyulmadığında talep konusu	İhbar tazminatı, işe iade, işe iade edilmediği takdirde iş güvencesi tazminatı, çalıştırılmadıkları süre için en çok 4 aya kadar doğmuş boşta geçen ücret ve diğer hakları ile şartları mevcutsa ihbar tazminatı ve kıdem tazminatı	İhbar tazminatı, fesih hakkı dürüstlük kuralına aykırı kullanılmışsa kötü niyet tazminatı veya sendikal tazminat ile maddi ve manevi tazminat ile kıdem tazminatı

2.1.2.2. Fesih Bildirimi

Fesih için öncelikle 4857 sayılı İş Kanununun 17. maddesi gereğince “*diğer tarafa bildirim*” gerekir. Süreli fesihte ise bu bildirimin muhatabına ulaşmasının ardından İş Kanunu uyarınca belirlenmiş sürelerin sonunda iş sözleşmesinin sonlanması söz

¹² Fesih bildiriminin kural olarak şekle tabi olmadığı hakkında bkz. **Akyiğit, Ercan** (2021) İş Hukuku, Güncellenmiş 13. Baskı, Ankara, Seçkin, s.228; **Akyiğit** (Ders Kitabı), s.234. Aynı doğrultuda, YİBHKG, E. 2017/9, K: 2018/10, T: 19.10.2018, <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190509-6.pdf>> s.e.t. 4.3.2023. Fesih bildiriminde İş Kanununun 109. maddesi uyarınca yazılı olmasının ispat şekli olarak değerlendirilmesi hakkında bkz. **Mollamahmutoğlu**, s.662; **Ertürk**, s.297; **Nazlı, Seçkin** (2014), “Bildirim Süresini Çalışarak Geçiren İşçinin Mahkemece Geçersizliği Tespit Edilen Fesih Sonrasında İşe Başlatılmaması Halinde İhbar Tazminatı Talebi”, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 13, S: 2, s.69. Yazılılığın geçerlilik şekli olduğu hakkında bkz. **Sümer, Haluk Hadi** (2019) İş Hukuku, Gözden Geçirilmiş 24. Baskı, Ankara, Seçkin, s.115.

konusudur¹³. Bu bildirimde iş güvencesine tabi işçiler bakımından fesih nedeninin yer alması ve yazılı olması zorunluyken diğerleri için iki şart da aranmaz¹⁴. İşverenin fesih iradesini sözlü ya da feshe dair davranışları ile açıklaması mümkündür. Güven teorisi gereği somut olayın niteliklerine göre, işçinin arkadaşlarına bir daha işyerine dönmeyeceğini ifade ederek ayrılması, işverenin işçiye artık gelmemesi gerektiğini ifade etmesi gibi, kimi eylemlerin fesih iradesi olarak tanımlanması mümkün olup bu tür fesihler eylemli fesih olarak da adlandırılmaktadır¹⁵. İş güvencesine tabi olan işçiler bakımından sözlü ya da eylemli fesih halinde sözleşme fesholunmuş olsa da yazılı olmaması nedeniyle geçersiz bir fesih kabul edilir¹⁶. Bununla beraber fesih iradesi varmakla sonuç doğuracağından karşı tarafın kabulü aranmaz ve şarta bağlı yapılamaz¹⁷.

2.1.2.3. Bildirim Süreleri ve Yeni İş Arama İzni

İş Kanununun 17. maddesinin ikinci fıkrasıyla işçinin o işyerinde çalıştığı süreyle bağlantılı bildirim süreleri belirlenmiştir. İş sözleşmeleri ile artırılabilen bu süreler iki taraf için de geçerli olup bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlamakta ve iş sözleşmeleri ilgili hüküm uyarınca altı aydan az kıdemli işçi için, iki hafta; altı ay ila bir buçuk yıla dek kıdemli işçi için, dört hafta; bir buçuk yıl ila üç yıla dek kıdemi olan işçi için altı hafta; kıdemi üç yıldan fazla sürmüş işçi için sekiz hafta sonra olmak üzere feshedilmiş sayılmaktadır. Bu sürelerin hesabında ise işçinin işe ilk girdiği gün ve fesih iradesinin işçiye ulaştığı gün esas alınmalıdır¹⁸. Bildirim süresi sonunda sözleşme sona ereceğinden bu süre kıdeme dâhildir¹⁹.

Bildirim sürelerine ilişkin hüküm nispi emredici nitelikte olup kaldırılması ya da azaltılması söz konusu olamaz. Ancak taraflar için farklı süreler belirlenip belirlenemeyeceği hususu tartışmalıdır. Türk Borçlar Kanununun 432. maddesinin beşinci fıkrası ile her ne kadar fesih bildirim sürelerinin taraflar için aynı olması zorunluluğu getirilmişse de nispi

¹³ Yıldız, s.162; Arslan Durmuş, Seda (2021), İş Hukukunda Kıdem Kavramı, İstanbul, Onikilevha, s.275.

¹⁴ Süzek, Sarper (2020) İş Hukuku, 20. Baskı, İstanbul, Beta, s.525; Uşan/Erdoğan, s.150; Ekmekçi/Yiğit, s.596. Kural olarak şekil şartı aranmasa da İş Kanunu m. 109 uyarınca yazılı olması gerektiği hakkında bkz. Günay, s.439; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.278; Yiğit, s.752.

¹⁵ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.456; Süzek (İş Hukuku), s.526; Ekmekçi/Yiğit s.597; Ertürk, s.298; Barış, s.34; Kalkan, Arif (2018) “İş Sözleşmesinde Fesih Halleri”, ERÜHFD, C: 13, S: 1, s.281-314.

¹⁶ Süzek (İş Hukuku), s.526.

¹⁷ Ekmekçi/Yiğit, s.594; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.277.

¹⁸ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.458; Süzek (İş Hukuku), s.528; Mollamahmutoğlu, s.663; Mollamahmutoğlu/ Astarlı/ Baysal, s.279; Uşan/Erdoğan, s.150; Günay, s.439; Ekmekçi/Yiğit, s.598.

¹⁹ Yarg., 7. HD., E: 2013/5280, K: 2013/12356, T: 1.7.2013, <<https://www.calismatoplum.org/>>, s.e.t. 25.05.2023.

emredici bir hüküm olması nedeniyle bu halde, işverenin uyması gereken sürenin daha uzun olabileceği zira bu halde işçinin daha uzun süre iş arama izni imkânı olacağı değerlendirilmektedir²⁰. İşçinin ihbar tazminatı ödemekle yükümlü olması ihtimalinde ise İş Kanununda yazılı sürelerin geçerli olacağı ve işçiyi feshe karşı koruyan bir hüküm olan bu hükümden istifadesini engellemeyeceği söylenebilir²¹.

Fesih bildiriminin ulaşması ile bildirim süreleri başlar ve bildirim süreleri boyunca tarafların yükümlülükleri iş sözleşmesinin süresince olduğu gibi devam eder ve bu nedenle bildirim süresi içinde haklı fesih nedeni oluşmuş ise haklı nedenle derhal fesih de söz konusu olabilir²². Süre sonunda ise iş sözleşmesi sona erer.

Bildirim süreleri içinde İş Kanununun 27. maddesi ile işçiye günlük iki saatlik yeni iş arama imkânı getirilmiştir. Bu olanak, fesih kim tarafından yapılmış olursa olsun, işçiye tanınmıştır²³. Ancak haklı nedenle derhal fesih halinde ya da işverenin bildirim sürelerine ait ücreti peşin ödemesi halinde yeni iş arama izni söz konusu olmaz. Yeni iş arama izninin çalışma saatleri içinde ve işyerine bir zarar gelmemesi gözetilerek işçinin iş bulma fırsatı olduğu zaman dilimlerinde kullandırılması uygundur²⁴. İş Kanunun 27. maddesi uyarınca işçinin iş arama izinlerini birleştirerek toplu olarak kullanma imkânı da mevcuttur. Ancak bunun için işçinin talebini feshi öğrendiği gün ya da ertesi gün işverene bildirmesi ve toplu

²⁰ **Süzek** (İş Hukuku), s.529; **Mollamahmutoğlu**, s.668; **Göktaş** (Haksız Fesih), s.35; **Sümer**, s.111; **Akyiğit**, s.232. Bu sürelerin yalnızca artırılabilmesine ve hem işçi hem işveren için aynı olmasının zorunlu olduğu hakkında bkz. **Ertürk**, s.299. Ayrı olarak belirlenmesi halinde işçinin lehine olanın iki taraf için de uygulanması gerektiğine dair bkz. **Senyen-Kaplan**, s.270.

²¹ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.468; **Günay**, s.441; **Nazlı** (İhbar Tazminatı), s.71. “İşçiye bildirim süresi içinde yeni iş arama izninin kullandırılmamış olması, tanınan ihbar önelinin geçersiz olduğu sonucunu doğurmaz.” Yarg., 9. HD., E: 2012/35466, K: 2014/26036, T: 10.09.2014, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

²² **Süzek** (İş Hukuku), s.532; **Mollamahmutoğlu**, s.663; **Ekmekçi/Yiğit**, s.599; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.277; **Uşan/Erdoğan**, s.151; **Günay**, s.443; **Ertürk**, s.302; **Senyen-Kaplan**, s.271; **Göktaş** (Haksız Fesih), s.29; **Nazlı** (İhbar Tazminatı), s.73; **Akyiğit**, s.234; **Akyiğit** (Ders Kitabı), s.241. Bu halde fesih nedeni değiştirilmemekte, derhal fesih hakkı sözleşme sona ermeden kullanılmaktadır. Bkz. **Baycık**, s.121.

²³ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.469; **Süzek**(İş Hukuku), s.533; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.282; **Uşan/Erdoğan**, s.152; **Ekmekçi/Yiğit**, s.600; **Ertürk**, s.302; **Barış**, s.37; **Göktaş** (Haksız Fesih), s.44; **Akyiğit**, s.234; **Laçiner, Vedat** (2012), “Yeni İş Arama İzni Hakkı”, Yönetim Bilimleri Dergisi, C: 10, S: 19, s.135-175. “(...) İşçinin, bildirim süresi tanımak suretiyle fesih yoluna gitmesi halinde de, işverence yeni iş arama izni verilmesi gerekir. Gerçekten Kanunda sadece bildirim süresinden söz edilmiş, bu süreyi işçinin ya da işverenin tanımış olması arasında ayırım yapılmamıştır. İşçinin ihbar öneli tanımak suretiyle feshinden sonra da iş arama ihtiyacı devam edebilecektir. Hatta işçi bu arada yeni bir iş bulmuş olsa dahi, iş arama ihtiyacı devam eder. Çünkü iş arama iznini değerlendirerek daha iyi bir iş bulma imkânına kavuşabilecektir.” Yarg., 22. HD., E: 2015/19880, K: 2015/33173, T: 01.12.2015, <<https://www.calisma-toplum.org/yargitay-karari/is-arama-izni>>, s.e.t. 25.05.2023.

²⁴ **Süzek** (İş Hukuku), s.534.

kullanımı da işten ayrılacağı günden önceki günlere denk getirmesi gerekir²⁵. İşçinin bildirim süresi içinde çalıştırılması halinde, yeni iş arama izni söz konusu olur. Bu nedenle, çalışılmayan günler olan hafta tatili, bayram izinleri için iş arama izni verme ve iş arama izin ücretine de hak kazanılamaz²⁶.

İş Kanununun 27. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca işveren, yeni iş arama izni vermek yerine yeni iş arama iznine dair süreye ilişkin ücreti işçiye ödeyebilir. Ancak aynı maddenin üçüncü fıkrasında “İşveren, iş arama izni esnasında işçiye çalıştırır ise işçinin izin kullanarak bir çalışma karşılığı olmaksızın alacağı ücrete ilaveten, çalıştırdığı sürenin ücretini yüzde yüz zamlı öder.” hükmü yer almakta olup söz konusu duruma dair bir çelişki olduğu görülmektedir²⁷. Bu çelişkinin işçinin lehine olan üçüncü fıkranın uygulanması suretiyle giderilmesi ve izin verilmeyen süreye dair ücretin üç kat olarak ödenmesi uygundur²⁸. Bununla beraber bu hal, işçi tarafından çalışma şartlarının uygulanmaması gerekçesiyle fesih sebebi de olabilir²⁹. İş Kanununun 59. maddesinin ikinci fıkrası “İşveren tarafından iş sözleşmesinin feshedilmesi halinde 17 nci maddede belirtilen bildirim süresiyle, 27 nci madde gereğince işçiye verilmesi zorunlu yeni iş arama izinleri yıllık ücretli izin süreleri ile iç içe giremez.” şeklindedir. Böylece hem yeni iş arama izni hem de bildirim sürelerinde yıllık izin kullandırılması mümkün değildir. Yıllık iznin esas amacının işçiye dinlendirmektir. Sözleşmenin feshi ile işverenin artık işçinin dinlenmesini sağlama yükümlülüğü kalmayacağından fesihle yıllık izin alacağı muaccel olur³⁰. Yıllık ücretli izin ve yeni iş arama izni işçi tarafından yapılan fesihlerde bir araya gelebilir³¹. İhbar önelleri ile

²⁵ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.469; Süzek (İş Hukuku), s.534; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.282; Uşan/Erdoğan, s.152; Ekmekçi/Yiğit, s.601; Ertürk, s.304; Göktas (Haksız Fesih), s.45; Akyiğit (Ders Kitabı), s.243; Uşan, M. Fatih/Erdoğan, Ersin/Erdoğan, Canan (2021) Yargıtay ve Bölge Adliye Mahkemesi Kararları Işığında Bireysel İş Hukuku ve İş Yargılaması, Ankara, İntes, s.195.

²⁶ Özkaraca, Ercüment (2010), “Yeni İş Arama İzninin Süresi ve İspatı”, Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS.

²⁷ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.471; Süzek (İş Hukuku), s.535; Uşan/Erdoğan, s.152.

²⁸ Süzek (İş Hukuku), s.535; Uşan/Erdoğan, s.152.

²⁹ Süzek (İş Hukuku) s.536. Mollamahmutoğlu, s.676. Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.283. Uşan/Erdoğan, s.152. Yeni iş arama izni verilmemesinin feshi usulsüz hale getirmeyeceğine dair bkz. Ekmekçi/ Yiğit s.602. Ancak işçinin talebine rağmen izin verilmemesinin haklı nedenle fesih hakkı doğurabileceği de ifade edilmiştir. İş Kanunu bildirim süresi içinde yeni iş arama izninin usulüne uygun şekilde verilmemesine dair yaptırım içermesi ve bu nedenle bu durumun usulsüz fesih olmayacağı hakkında bkz. Göktas, (Haksız Fesih) s.49.

³⁰ Laçiner, s.135; Akyiğit, Ercan (2011), “Yeni Borçlar Kanunu’nda Yıllık Ücretli İzin”, Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS, s.25-39 (Yıllık İzin).

³¹ Sen, Murat (2006), “Yargıtay Kararları Işığında Süreli Fesihte Yeni İş Arama İzni”, TÜHİS, s.30-63; Sevimli, Ahmet K. (2010), “Yıllık Ücretli İznin Kullandırılmamasının Hukuki Sonuçları Hakkında Kısa Bir Not” Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS, s.40-47; Yılmaz, Orhun (2021), Türk İş Hukukunda Dinlenme Süreleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans, s.224; Polat, Hatice Kübra (2021), 4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Yıllık Ücretli İzin Hakkı, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.46. “(...) İş sözleşmesinin işverence feshedilmesi halinde, 4857 sayılı Kanunun 17 nci maddesinde belirtilen yasal ya da arttırılmış bildirim önelleri ile 27 nci madde uyarınca işçiye verilmesi gereken iş arama izinleri, yıllık ücretli

de yıllık izin iç içe geçemeyeceğinden işçinin yıllık izinde iken sözleşmesinin feshi halinde bildirim süreleri izin sonrası işlemeye başlar³².

İşverence hiç bildirim yapılmaması veya bildirim süresine ait ücretin peşin ödenmesi suretiyle sözleşmenin sona erdirilmesi, işçinin iş güvencesi kapsamında kalması halinde İş Kanununun 18., 19., 20. ve 21. maddelerinden istifade etmesine bir engel oluşturmaz³³.

2.1.2.4. İşverenin Bildirim Sürelerine Dair Peşin Ödeme Yapması

İş Kanununun 17. maddesinin beşinci fıkrası “İşveren bildirim süresine ait ücreti peşin vermek suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir.” şeklinde olup işverene bildirim süreleri içinde işçinin işe devam etmemesini tercih etme hakkı tanınmış ve bu hakkın kullanımı bu süreye dair ücretin peşin ödenmesine bağlanmıştır³⁴. Söz konusu ücretin hesabında 17. maddenin son fıkrası uyarınca ücrete ek olarak “işçiye sağlanmış para veya para ile ölçülmesi mümkün sözleşme ve Kanundan doğan menfaatler” de kapsanır. Bildirim sürelerinin artırılması mümkün olup peşin ödemenin de artırılmış bildirim süresine göre hesabı gerekir³⁵. Geçerli fesihte ihbar tazminatı ödenmediği sürece fesih bildirimden bildirim süreleri sonuna dek iş ilişkisi devam eder ve bu süre içinde işçi veya işveren haklı nedenlerle fesih yoluna gidebilir³⁶.

Bildirim süreleri bütün olup bölünerek kullanılamaz³⁷. İşveren için bildirim süreleri için peşin ödeme yapma ya da bildirim sürelerini kullandırma durumlarından birini tercih etme ancak biri için mümkün olup bildirim süreleri kesilerek kalan kısmın ücretinin ödenmesi ya da en baştan kısmi ücret ödeyip bildirim süresinin bir kısmında çalışma talep etmesi mümkün görülmemekte ve iki durumu kısmi olarak uygulayan işverenin bildirim

izin süreleri ile iç içe giremez. Kanundaki bu düzenleme karşısında, işçi tarafından ihbar önelli fesih halinde bildirim önelli ile yıllık izin süresinin iç içe girebileceği kabul edilmelidir.” Yarg., 9. HD., E: 2015/1506, K: 2016/12390, T: 25/05/2016, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

³² Yılmaz, s.224; Polat, s.47.

³³ YİBHKG, E. 2017/9, K: 2018/10, T: 19.10.2018, <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190509-6.pdf>> s.e.t. 4.3.2023.

³⁴ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.471; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.288; Uşan/Erdoğan, s.153; Ekmekçi/Yiğit, s.604; Göktaş (Haksız Fesih), s.39; Nazlı (İhbar Tazminatı), s.75.

³⁵ Arslan Durmuş, s.282.

³⁶ Yarg., 9. HD., E: 2003/10121, K: 2003/22205, T: 11.03.2004, < <https://www.calismatoplum.org/yargitay-karari/ihbar-tazminati-pesin-odenmeden-yapilan-fesih>>, s.e.t. 11.03.2023.

³⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.474; Mollamahmutoğlu, s.666; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.284; Ekmekçi/Yiğit, s.603; Uşan/Erdoğan/Erdoğan, s.194; Göktaş (Haksız Fesih), s.43; Akyiğit, s.239.

sürelerinin tamamı bakımından tazminat ödemekle yükümlü olacağı değerlendirilmektedir³⁸.

Doktrinde, işverence bildirim süresine dair ücret peşin ödense de bildirim süresi kıdemin tespitinde esas alınacağı görüşü³⁹ mevcutken Yargıtay’a göre peşin ödemede fesih iradesinin sonuçlarının varma anında doğacak ve bildirim süresi kıdemi etkilemeyecektir⁴⁰.

2.1.3. Usulsüz Fesih ve Sonuçları

2.1.3.1. Usulsüz Fesih

Belirsiz süreli bir iş sözleşmesinin sürelerle riayet edilerek feshedilmemesi ya da işverenin bu süreye dair ücreti peşin ödememesi durumları usulsüz fesih sonucunu doğurur. Bu halde fesih geçerlidir ve sözleşme bildirim süreleri sonunda sonlandırılmış sayılır⁴¹. Usulsüz fesih işveren veya işçi tarafından da gerçekleştirilmiş olabilir.

2.1.3.2. İhbar Tazminatı

Usulsüz fesihte işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalıştığının ispatı halinde ihbar tazminatı ödemesi gündeme gelir⁴². İhbar tazminatına hak kazanılmasının koşulu bildirim sürelerine aykırı hareket etmek olup ödenecek meblağ kıdem süresi dikkate alınarak İş

³⁸ Süzek (İş Hukuku), s.538; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.286; Göktaş (Haksız Fesih), s.50.

³⁹ Senyen-Kaplan, s.272; Ekmekçi/Yiğit, s.605.

⁴⁰ Ekmekçi/Yiğit, s.605.

⁴¹ Ekmekçi/Yiğit, s.605; Uşan/Erdoğan, s.153; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.284; Senyen-Kaplan, s.273; Ertürk, s.337. “Dosya içeriğine göre, davalı ve davacının imzasının bulunduğu 14.01.2014 tebliğ tarihli fesih bildirim başlıklı belgede “...firmamızın ekonomik durumunun bozulması nedeni ile işinize 28.01.2014 tarihinde istenmeyerek son verilecektir. ... Kanunu 17. maddesi gereğince 8 hafta ihbar sürenizi kullanmanızı ve bu süre içinde ... arama izniniz olduğunu bilmenizi, ...ihbar sürenizin bitiminde firmamızla ilişkinizin kesileceğini, kıdem tazminatı için firmamıza müracaatınızı rica ederiz.” ibaresinin yer aldığı görülmüştür. 14.01.2014 tebliğ tarihli fesih bildirim başlıklı bu belge ile davalı tarafından davacıya ihbar öneli tanınarak fesih ihbarında bulunduğu, davacı tarafından da kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu durumda ihbar tazminatı talebinin reddine karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile kabulü hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.” Yarg., 22. HD., E: 2017/1476, K: 2018/20434, T: 01.10.2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023. “Davacı tarafından yapılan işlerin niteliği gözönünde bulundurulduğunda işlerin belirli süreli olmasını gerektirecek bir sebep bulunmadığı gibi, dosya kapsamında yalnızca davalılar arasında akdedilmiş 15.11.2011 tarihli peyzaj alanlarının bakım, onarım ve temizlik hizmetleri konulu 1 yıllık müşteri sözleşmesi mevcut olup, davalı tarafından davacı ile akdedilen belirli süreli iş sözleşmesi de dosyaya ibraz edilmemiştir. Bu sebeple sözleşmenin belirsiz süreli olduğu, feshin işveren feshi olduğu kabul edilerek ihbar tazminatına hükmedilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile ihbar tazminatı talebinin reddi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.” Yarg., 22. HD., E: 2017/12062, K: 2018/8665, T: 16.04.2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023.

⁴² Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.474; Günay, s.448; Ekmekçi/Yiğit, s.605; Dursun, Şentürk (2021), İşçilik Alacakları- İşe İade, Güncellenmiş 2. Baskı, Ankara, Seçkin, s.547.

Kanunu ile belirlendiğinden ayrıca zararın ya da miktarın ispatı aranmamaktadır⁴³. Fesih sonrası işçinin yeni bir işe başlaması da tazminat kazanmasını engellemez⁴⁴. Söz konusu tutarın hesabında 17. maddenin son fıkrası uyarınca ücrete ek olarak “işçiye sağlanmış para veya para ile ölçülmesi mümkün sözleşme ve Kanundan doğan menfaatler” de yer alır⁴⁵. İhbar tazminatı, işçinin son brüt ücretine göre hesaplanır ve ücret esaslı bir hesaplama olduğundan gelir vergisine tabi olup çalışma karşılığı ödenmediğinden işçi ve işveren için sigorta primi ödemesi söz konusu olmaz⁴⁶. İhbar tazminatının yükümlüsü usulsüz feshi yapan, talep edeni usulsüz feshe maruz kalandır⁴⁷. Haklı nedenle dahi olsa feshi

⁴³ Süzek (İş Hukuku), s.540; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.474; Mollamahmutoğlu, s.678; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.285; Uşan/Erdoğan, s.153; Ekmekçi/Yiğit, s.606; Ertürk, s.338; Barış, s.36. “(...) Somut olayda, davacının iş sözleşmesinin davalı tarafından, 24.04.2012 tarihinde, yazılı bildirim olmaksızın ve çalışma süresine göre, davacıya hak etmiş olduğu ihbar süresi kullandırılmadığı anlaşılmıştır. Mahkemece; 4857 sayılı Kanun'un 17. maddesinde belirlenen süreler gözetilerek ihbar tazminatının kabulü isabetlidir. Ancak ihbar tazminatı istemi kabul edilen davacının, aynı zamanda iş arama izni ücretini talep edemeyeceği hususu gözetilmeksizin, karar verilmiştir. Buna göre; ihbar süresi içerisinde, davacının çalıştığı ve buna karşılık olarak ihbar tazminatının ödeneceğine karar verilmesine göre aynı süre için iş arama izni verilemez. Anılan gerekçelerle, iş arama izni ücreti talebinin reddine karar verilmesi gerekirken, yazılı şekilde hüküm tesisi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.” Yarg., 9. HD., E: 2015/19880, K: 2015/33173, T: 01.12.2015, <<https://www.calismatoplum.org/>>, s.e.t. 25.05.2023. “İhbar tazminatının miktarı “bildirim süresine ait ücret” olarak Kanunda belirlenmiştir. Buna göre ihbar tazminatı, kanundan doğan götürü tazminat olarak nitelendirilebilir.” YHGK, E: 2015/3236 K: 2019/62 T: 05.02.2019, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023.

⁴⁴ Umutlu, Hasan Hüseyin (2021), Yargıtay Kararları Işığında İşverenin İşçinin Ahlak ve İyiniyet Kurallarına Uymayan Davranışları Nedeniyle İş Sözleşmesini Derhal Fesih Hakkı, İstanbul, Onikilevha, s.47.

⁴⁵ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.473; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.286; Uşan/Erdoğan, s.154; Göktaş (Haksız Fesih), s.53; Akyiğit, s.236; Ertürk, s.338; Senyen-Kaplan, s.274; Ekmekçi/Yiğit, s.606.

⁴⁶ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.473; Günay, s.469; Akyiğit, s.238.

⁴⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.474; Mollamahmutoğlu, s.677-680; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.286; Uşan/Erdoğan/Erdoğan, s.198; Ekmekçi/ Yiğit s.605; Ertürk, s.318; Senyen-Kaplan, s.274; Göktaş, (Haksız Fesih) s.53; Nazlı, (İhbar Tazminatı) s.77; Akyiğit (Ders Kitabı), s.245. Saracel, Nühket (1998), “İhbar Tazminatı ve Diğer Tazminatlarla İlişkisi”, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 2, S: 2, <https://dergipark.org.tr/>, s.e.t. 25.05.2023. “(...)İhbar tazminatı, belirsiz süreli iş sözleşmesini haklı bir sebep olmaksızın ve usulüne uygun bildirim öneli tanımadan fesheden tarafın, karşı tarafa ödemesi gereken bir tazminattır. Buna göre, öncelikle iş sözleşmesinin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 24 ve 25. maddelerinde yazılı olan sebeplere dayanmaksızın feshedilmiş olması ve 17. maddesinde belirtilen şekilde usulüne uygun olarak ihbar öneli tanınmamış olması halinde ihbar tazminatı ödenmelidir.” Yarg., 9. HD., E: 2015/21907, K: 2018/17446, T: 04.10.2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023. s.e.t. 25.5.2023. “(...) İşçinin 1475 sayılı Yasanın 14'üncü maddesi hükümleri uyarınca emeklilik, muvazzaf askerlik, evlilik gibi nedenlerle iş sözleşmesini feshetmesi durumunda ihbar tazminatı talep hakkı bulunmamaktadır. Anılan fesihlerde işveren de ihbar tazminatı talep edemez. Somut olayda davacı iş akdinin haksız şekilde feshedildiğini bildirerek kıdem ve ihbar tazminatı talebinde bulunmuştur. Mahkemece kıdem ve ihbar tazminatı talebinin kabulüne karar verilmiştir. Oysa dosya incelendiğinde davada dinlenen tek tanık olan davacı tanığı Y.. D..’ın beyanına göre davacı 2012 yılı Mart ayına ait ücretini alamadığı için işten kendisi ayrılmıştır. Bu husus gerekçeli kararda belirtildiği üzere mahkemenin de kabulünde olmasına rağmen gerekçeyle çelişir şekilde hüküm kısmında ihbar tazminatının kabulüne karar verilmiştir. Haklı nedenle dahi olsa işten kendi isteği ile ayrılan işçi ihbar tazminatına hak kazanamaz. Mahkemece ihbar tazminatı talebinin reddine karar vermek gerekirken gerekçe ile çelişir şekilde kabulüne karar verilmiş olması hatalı olup bozma nedenidir.” Yarg., 7. HD., E: 2014/14844, K: 2014/23247, T: 24.12.2014, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023. “(...) Somut olayda, davacı iş aktinin muvazzaf askerlik görevi sebebi ile sonlandığını belirtirken dosya kapsamından da davacının iş aktinin muvazzaf askerlik sebebi ile sonlandığı anlaşılmaktadır. Bu durumda iş sözleşmesini fesheden taraf fesihle haklı dahi olsa ihbar tazminatı alamayacağından ihbar tazminatı talebinin reddi

gerçekleştiren işçi ihbar tazminatına hak kazanamaz⁴⁸. İhbar süresinin işverence bölünmesi suretiyle bir kısmına dair ücretin peşin ödenmesi halinde işveren ihbar tazminatının tamamından sorumlu olacaktır⁴⁹. Bildirim sürelerinin artırılması halinde ihbar tazminatında da artırılmış süreler esas alınır⁵⁰.

2.1.3.3. Diğer Tazminatlar

Usulsüz fesih halinde, maddi ve manevi tazminat talep edilmesi de mümkündür⁵¹. İhbar ve kötüniet tazminatları ile karşılanamayan fesih sonucu zararlar için maddi tazminat, fesih ile kişilik hakları zarara uğranması halinde manevi tazminata hükmedilmesi mümkündür⁵². Ayrıca şartları varsa en az bir yıl çalışmış işçi kıdem tazminatına da hak kazanabilir.

2.1.4. Fesih Hakkının Kötüye Kullanılması

2.1.4.1. Kötüniet Tazminatı

İş ilişkisinin süreli fesih yoluyla sonlandırılması halinde işveren dürüstlük kuralına uygun davranmak zorunda olup aksi halde kötünietli fesih söz konusudur⁵³. Hatta fesih

gerekirken kabulüne karar verilmesi hatalı olmuştur.” Yarg., 22. HD., E: 2017/19563, K: 2019/1678, T: 23.01.2019, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023.

⁴⁸ **Ekmekçi/Yiğit**, s.606; **Ertürk**, s.338. “Somut uyumsuzlukta, Mahkemece yukarıda yazılı gerekçe ile iş sözleşmesini davacının haklı nedenle ve eylemli olarak fesh ettiği kabul edilmiştir. Davacının bu kabule karşı bir temyizi yoktur. Buna göre haklı nedenle dahi olsa iş sözleşmesini sona erdiren davacının ihbar tazminatına hak kazanamayacağı gözetilerek ihbar tazminatı talebinin reddi gerekirken kabulü hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.” Yarg., 9. HD., E: 2017/24267, K: 2017/14071, T: 25.09.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023. “Somut olayda, mahkeme tarafından iş sözleşmesinin işçi tarafından 4857 sayılı Kanun’un 24/II-e maddesi gereğince haklı olarak feshedildiği kabul edilmiş olup dosya kapsamı incelendiğinde mahkemenin iş aktinin feshi hususundaki gerekçesinin yerinde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yukarıda izah edilen ilkeler ışığında iş sözleşmesinin işçi tarafından haklı sebeple derhal feshi halinde davacı işçinin ihbar tazminatı talep edemeyeceği anlaşıldığından her ne kadar mahkemenin iş sözleşmesinin işçi tarafından haklı olarak feshedildiği yönündeki kabulü yerinde ise de ihbar tazminatı talebinin kabulüne karar verilmesi hatalı olup davacının ihbar tazminatı talebinin reddi gerekirken kabulüne karar verilmesi bozmayı gerektirmiştir.” Yarg., 22. HD., E: 2016/29779, K: 2020/2349, T: 12.02.2020, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023.

⁴⁹ **Süzek** (İş Hukuku), s.538; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.286; **Göktaş** (Haksız Fesih), s.50; **Ekmekçi/Yiğit**, s.606; **Senyen-Kaplan**, s.274.

⁵⁰ **Ertürk**, s.338; **Senyen-Kaplan**, s.274.

⁵¹ **Süzek** (İş Hukuku), s.539; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.287; **Ekmekçi/Yiğit**, s.605; **Senyen-Kaplan**, s.274; **Sümer**, s.110; **Nazlı**, (İhbar Tazminatı), s.77.

⁵² **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.287; **Senyen-Kaplan**, s.274; **Ekmekçi/Yiğit**, s.605; **Saracel; Sevimli, Ahmet K.** (2010), “İşçinin Kişilik Değerlerine Saldırı Nedeniyle Manevi Tazminat”, Çalışma ve Toplum, S.1, s.295-308.

⁵³ **Uşan/Erdoğan**, s.154; **Ertürk**, s.338. Kötüniet tazminatı sadece işverenin işçiye ödeyeceği bir tazminat türüdür. Bkz. **Gülver, Ender** (2021), Özellikle Koşulları ve Hukuki Sonuçları Çerçevesinde İş Sözleşmesinin

usule uygun olsa da dürüstlük kuralına aykırı yapılmış olabilir⁵⁴. Kötüniyetli fesih halinde iş güvencesine tabi olan işçiler bakımından işe iade mümkün iken iş güvencesine tabi olmayan işçiler bakımından kötüniyet tazminatı gündeme gelir⁵⁵. İş Kanunu uyarınca kötüniyet tazminatı, ihbar tazminatının üç katı olarak belirlenmiş olup usulsüz feshin birlikte olması, bir başka ifadeyle hem usulsüz fesih hem de kötüniyetli feshin söz konusu olması halinde ihbar sürelerine dair tazminat miktarının dört katıdır⁵⁶. Bu halde ispat yükü işçidedir⁵⁷. Sözleşmeden ya da kanundan doğan hakkını talep eden işçinin sözleşmesinin feshi kötüniyetlidir⁵⁸. Şartları sağlayan işçi kıdem tazminatı da alabilecektir. İş güvencesinden istifade eden işçi bakımından kötüniyet tazminatı ödemesi söz konusu olamaz⁵⁹.

Bu tazminatın hesabında da İş Kanununun 17. maddesinin son fıkrası uyarınca para ve para ile ölçülebilir menfaatleri içeren giydirilmiş ücret esas alınmaktadır⁶⁰. Kötüniyet

Rızaya Dayalı Devri Yoluyla İşçi Geçişi, İstanbul, Onikilevha, s.220; **Özdemir, Olgu** (2022), İş Sözleşmesinin Feshinde Dürüstlük Kuralı ve Hakkın Kötüye Kullanılması Yasağı, İstanbul, Onikilevha, s.458.

⁵⁴ **Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca**, s.480; **Uşan/Erdoğan**, s.154; **Ekmekçi/Yiğit**, s.607. “(...) davacının işvereni Çalışma İl Müdürlüğü'ne şikayet ettiğine ilişkin şikayet bilgilerinin bulunduğu ve dinlenen davacı tanıklarının anlatımlarında davacının müracaatı üzerine işyerinde yapılan denetim sonucunda davacının iş sözleşmesine son verildiğini doğruladıkları anlaşılmıştır. İşveren tarafından davacının şikâyetinin öğrenilmesi üzerine iş sözleşmesinin işveren tarafından feshedildiği tanık beyanları ve dosya kapsamına göre ispatlanmış olmakla kötüniyet tazminatına hak kazandığının kabulü gerekir.” Yarg., 9. HD., E: 2016/17538, K: 2020/6331, T: 24.06.2020, <https://karararama.yargitay.gov.tr/>, s.e.t. 25.05.2023. Aynı doğrultuda, bkz. Yarg., 9. HD., E: 2018/4697, K: 2021/150, T: 11.01.2021, <https://karararama.yargitay.gov.tr/>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵⁵ **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.293; **Uşan/Erdoğan**, s.154; **Günay**, s.434; **Alp**, s.12; **Akyiğit**, s.241; **Ekmekçi/Yiğit**, s.607; **Yorulmaz, Çiğdem** (2020), İşverenin Ödeme Güçlüğüne Düşmesi Halinde İşçilik Alacaklarının Korunması, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.139; **Ünal, Canan** (2018), İş Hukukunda Yaş Ayrımcılığı, İstanbul, Onikilevha, s.476.

⁵⁶ **Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca**, s.480; **Mollamahmutoğlu**, s.696; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.294; **Ekmekçi/Yiğit**, s.608; **Uşan/Erdoğan**, s.155; **Uşan/Erdoğan/Erdoğan**, s.200; **Günay**, s.434; **Senyen-Kaplan**, s.275; **Akyiğit** (Ders Kitabı), s.252; **Ertürk**, s.342; **Saracel**; Yarg., 9. HD., E: 2009/46224, K: 2010/603, T: 21.1.2010; Yarg., 9. HD., E: 2014/12343, K: 2015/25677, T: 15.09.2015; Yarg., 9. HD., E: 2016/31765, K: 2019/8513, T: 11.04.2019, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵⁷ **Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca**, s.480; **Mollamahmutoğlu**, s.695; **Ekmekçi/Yiğit**, s.608; **Ertürk**, s.339; **Özdemir**, s.464; **Senyen-Kaplan**, s.276.

⁵⁸ **Senyen-Kaplan**, s.276; **Ekmekçi/Yiğit**, s.607; **Ertürk**, s.339; **Doğan Yenisey**, s.413; **Gülver**, s.220.

⁵⁹ **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.292; **Uşan/Erdoğan**, s.154; **Ekmekçi/Yiğit**, s.607; **Senyen-Kaplan**, s.275; **Ertekin, Özkan** (2012) İş Güvencesi Hukuku ve İşe İade Davaları, 1. Baskı, Ankara, Adalet, s.6; Yarg., 9. HD., E: 2008/145811, K: 2009/29445, T: 27.10.2009.

⁶⁰ **Senyen-Kaplan**, s.276; **Yorulmaz**, s.140. “Tazminatın hesabı da 4857 sayılı İş Kanunu ile açıklığa kavuşturulmuştur. Kötüniyet tazminatı ihbar önellerine ait ücretin üç katı tutarı olarak belirlenmiş ve ayrıca ihbar tazminatının ödenmesinin gerektiği kurala bağlanmıştır. 4857 sayılı İş Kanunun 17. maddesinin son fıkrasındaki düzenleme kötüniyet tazminatını da kapsamakta olup, bu tazminatın hesabında da işçiye ücreti dışında sağlanmış para veya para ile ölçülebilir menfaatler dikkate alınmalıdır.” Yarg. 9. HD., E: 2009/46224, K: 2010/603, T: 21.1.2010. Ayrıca benzer şekilde bkz. Yarg., 9. HD., E: 2014/12343, K: 2015/25677, T: 15.09.2015; Yarg., 9. HD., E: 2016/31765, K: 2019/8513, T: 11.04.2019; Yarg., 9. HD., E: 2015/32306, K: 2019/2736, T: 05.02.2019 <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 18/07/2023.

tazminatı talebinden iş sözleşmesinin başında ya da devamında feragat etmek mümkün değilken iş sözleşmesi sona erdikten sonra feragat mümkündür⁶¹.

2.1.4.2. Sendikal Tazminat

Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun 25. maddesi uyarınca işçiler bakımından sendikal olup olmama, işçi kuruluşlarının faaliyetlerine iştirak edip etmeme ya da sendikal faaliyette bulunmaları nedeniyle iş ilişkisinin işverence sonlandırılması söz konusu olduğunda, aynı maddenin dördüncü fıkrası uyarınca alt sınırı işçinin bir yıllık ücret tutarı olmak üzere bir tazminata hükmolunacağı ifade edilmektedir. Bu tazminat türü sendikal tazminat olarak adlandırılmakta ve özel bir kötü niyetli fesih durumu olarak addedilmektedir⁶². Sendikal tazminata hükmedilmesi hem iş güvencesine tabi olan hem olmayan işçiler bakımından mümkündür⁶³. Bununla beraber feshin sendikal nedenle yapıldığı sabitse İş Kanununun 21. maddesine göre işçinin başvurusu, işverenin işe başlatmasına ya da başlatmamasına bağlı olmaksızın sendikal tazminata hükmolunur⁶⁴. Bu halde işçinin işe başlatılmaması halinde, ayrıca İş Kanununun 21. maddesinin birinci fıkrasında belirtilen tazminata hükmedilmez⁶⁵. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun 25. maddesi uyarınca sendikal tazminat talebinde bulunulduğunda işveren böyle bir neden bulunmadığını ispat yükü altındadır⁶⁶.

⁶¹ Özdemir, s.460.

⁶² Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.482; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.294-295; Akyiğit, s.242; Uşan/Erdoğan, s.155. İşçinin sözleşmesinin sendikal nedenle feshi sabitse kötüniyet tazminatı değil sendikal tazminat söz konusu olur.

⁶³ Senyen-Kaplan, s.277; Demir, Ender (2018), “İşletmenin, İşyerinin ve İşin Gereklileriyle Yapılan Fesihler Bağlamında Sendikal Tazminat”, Fasikül Hukuk Dergisi, C: 10, S: 100, s.204. İş güvencesine tabi olmayan işçiye, örgütlenme özgürlüğü esas alınarak, sendikal tazminat verilmesine dair bkz. Yarg., 9. HD., E.2016/5952, K: 2016/5574, T.10.03.2016 <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 18/07/2023.

⁶⁴ Senyen-Kaplan, s.278; Yorulmaz, s.140.

⁶⁵ “İşverenin, ... sözleşmesini 6356 sayılı Kanun'un 25. maddesinin beşinci fıkrası uyarınca sendikal sebeplerle feshetmesi halinde, işçi 4857 sayılı Kanun'un 18, 20 ve 21. madde hükümlerine göre dava açma hakkına sahiptir. (...) sözleşmesinin sendikal nedenle feshedildiğinin tespit edilmesi hâlinde, 4857 sayılı Kanun'un 21. maddesine göre işçinin başvurusu, işverenin işe başlatması veya başlatmaması şartına bağlı olmaksızın sendikal tazminata karar verilir. Ancak işçinin işe başlatılmaması hâlinde, ayrıca 4857 sayılı Kanun'un 21. maddesinin birinci fıkrasında belirtilen tazminata hükmedilmez. İşçinin 4857 sayılı Kanun'un yukarıdaki hükümlerine göre dava açmaması ayrıca sendikal tazminat talebini engellemez.” Yarg., 22. HD., E: 2018/11780, K: 2018/21575, T: 09.10.2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 18/07/2023.

⁶⁶ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.483.

2.2. Geçerli Nedenle Fesih Ve Koşulları

2.2.1. Genel Olarak

Geçerli nedenle fesih ancak işveren tarafından belirsiz süreli iş sözleşmelerinin sonlandırılması halinde söz konusu olabilir⁶⁷. Bu bakımdan iş güvencesine tabi olmak da ancak işçi bakımından mümkündür. Zira işçinin hayatını sosyal ve ekonomik olarak idame ettirebilmesi için iş hayatı bakımından bir sürekliliğin ve belirliliğin varlığı gerekir. İşveren tarafından iş ilişkisinin herhangi bir şarta bağlanmaksızın sonlandırılabilmesi işçi bakımından güvensizlik yaratır. İşin sahiplenilmesinin sağlanması da bu güvensizliğin bertaraf edilmesi ile mümkündür. Bununla beraber işçi tarafından çalışma ortamı ve işçilik alacaklarına dair taleplerin özgürce ifade edilmesi iş güvencesinin sağlanması ile mümkündür. İşçinin iş hayatına dair bir güvence temin edilmesi çağdaş iş hukukunda temel ilkelerden biridir⁶⁸. Bu durum işverenin sözleşmeyi sürdürme hakkının ölçülü sınırlandırılması⁶⁹, keyfi olarak iş ilişkisini sonlandırmasının engellenmesi⁷⁰ ya da fesih gerçekleştiğinde sonuçlarının hafifletilmesine yönelik bir tedbir olarak değerlendirilebilir⁷¹. İş güvencesi hükümleri, sosyal devlet ilkesinin bir gereği olarak işçiyi koruyan, çalışma barışının sürekliliğini sağlayan, fesihten önce işvereni yeniden düşünmeye sevk eden işverenin iş hayatında ve işçinin hayatını idame ettirmesinde denge sağlamaya yönelik bir düzenleme olarak değerlendirilebilir⁷².

İş güvencesi, işçinin hiçbir şekilde işten çıkartılamayacağını ifade etmez. Zira borç ilişkileri ne kadar uzun süreyle de kurulsun geçici ilişkilerdir⁷³. Sözleşme yapabilmek

⁶⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.489; Süzek (İş Hukuku), s.570; Uşan/Erdoğan, s.157; Ekmekçi/Yiğit, s.611; Ertekin, s.3.

⁶⁸ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.485; Mollamahmutoğlu, s.703; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.296; Barış, s.47; Karademir, Artür (2021) İş Güvencesinde Son Çare İlkesi, 1.Baskı, Ankara, Seçkin s.27; Günay, s.486; Elbir, Nazlı (2020), “Yargıtay Kararları Işığında İşe İade Kararı Sonrası İşçinin Başvurusu ve İşverenin Davetinde Samimiyet Olgusu”, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 11, S: 1, s.139-154.

⁶⁹ Süzek (İş Hukuku), s.554; Taşkın, s.139.

⁷⁰ Ekmekçi/Yiğit, s.634; Barış, s.47; Senyen-Kaplan, s.281; Aktay, Nizamettin/Arıcı, Kadir/Senyen-Kaplan, Tuncay (2013) İş Hukuku, Yenilenmiş 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, s.185; Yılmaz, Gizem (2020), “Yargıtay Kararları Işığında İş Sözleşmesinin Performans Düşüklüğü Nedeniyle Feshi”, Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 5, S: 1, s.3693; Karademir, Artür (2020) “İş Güvencesinde Son Çare İlkesi Uyarınca İşçiye Eğitim Verilmesi Gerekliliğinin Alman Hukukuyla Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, Beykent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 6, S: 12, s.263-288; YİBHKG, E: 2017/9, K: 2018/10, T: 19/10/2018; <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190509-6.pdf>> s.e.t. 4.3.2023.

⁷¹ Karademir (Son Çare), s.28.

⁷² Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.486; Ertekin, s.3.

⁷³ Kılıçoğlu, Ahmet (2022) Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 26. Baskı, Ankara, Turhan, s.13.

özgürlüğü sözleşmeyi sona erdirebilmeyi de içerir ve hem işverenin hem de işçinin sözleşmeyi sonlandırabilmesi mümkündür⁷⁴. Dayanağını Anayasa'nın “Çalışma ve sözleşme hürriyeti” başlıklı 48. maddesi ile “Çalışma hakkı ve ödevi” başlıklı 49. maddesinin ikinci fıkrasından alan iş güvencesi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 158 Sayılı Hizmet İlişkisine Son Verilmesi Sözleşmesinde de 3., 4., 5., ve 6. maddelerinde yer almaktadır⁷⁵. 158 sayılı Sözleşme, devletlerin iş güvencesi hükümlerinden istifadesine dair kısıtlar getirebilmesine cevaz vermektedir. İş Kanunu'nda yer alan geçerli ya da haklı fesih nedenlerinin varlığı durumunda işçi, işten çıkarılabilir. Zira, bu hallerin varlığı işverenin keyfi hareket ettiği iddiasını bertaraf eder. Türk iş hukukunda, iş güvencesi 4773 sayılı Kanunla⁷⁶ getirilen hükümler ile uygulanabilir olmuştur⁷⁷. Ayrıca 6. maddesinin son fıkrası uyarınca 5953 sayılı Kanuna tabi gazeteciler de iş güvencesi hükümlerinden istifade etmektedir⁷⁸. Bu güvencenin sağlanmasında amaç iş sözleşmesinin devamlılığını sağlamak ve feshi istisnai kılmaktır⁷⁹. İş güvencesi işverenin fesih iradesini kullanması için, fesih serbestisi olan süreli feshin aksine, geçerli bir nedeninin olmasını ve İş Kanununda yazılı şekil şartlarına uyulmasını şart koşar⁸⁰.

İş Kanununun 18. maddesinin birinci fıkrası “*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. Yer altı işlerinde çalışan işçilerde kıdem şartı aranmaz.*” şeklinde olup aynı maddenin son fıkrasında yer alan “*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*

⁷⁴ **Göktaş** (Haksız Fesih), s.21.

⁷⁵ Türkiye Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2/6/1982 tarihli 158 Sayılı Hizmet İlişkisine Son Verilmesi Sözleşmesini 1994'te kabul etmiş ve 4/1/1995 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bkz. <https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377301/lang--tr/index.htm>, s.e.t. 25.05.2023.

⁷⁶ İş Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, T.C. Resmi Gazete, sayı: 24847, 15 Ağustos 2002.

⁷⁷ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.487; **Uşan/Erdoğan**, s.111,149; **Barış**, s.46; **Yılmaz**, s.3695.

⁷⁸ **Uşan/Erdoğan/Erdoğan**, s.203; “*Basın çalışanları, özel kanun olan Basın İş Kanununun 6. maddesi yollaması ile, iş güvencesi hükümlerine tabi iken, Deniz İş Kanununda bu yönde bir düzenleme yoktur. Böylece, Deniz İş Kanunu kapsamında gemi adamının iş güvencesi hükümlerine tabi olması mümkün değildir.*” Yarg., 22.HD., E: 2017/35094, K: 2017/7664, T: 4.4.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁷⁹ **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.296; **Karademir** (Son Çare), s.28.

⁸⁰ **Uşan/Erdoğan**, s.150; **Tulukçu, Binnur** (2017), İş Güvencesine İlişkin İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Fesih Nedenleri, Terazi Hukuk Dergisi, C: 12, S: 131, s.14; “*4857 sayılı İş Kanunu'nun 17'nci maddesinde düzenlenen fesih serbestisi esasına dayanan süreli fesihden farklı olarak geçerli nedenle fesihte işveren, fesih için geçerli bir nedene dayanmak zorunda olup, geçerli fesih için öngörülen ve yukarıda belirtilen şekil kurallarına da uymak zorundadır.*” YİBHKG, E.2017/9, K: 2018/10, T: 19/10/2018, <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190509-6.pdf>> s.e.t. 4.3.2023.

hakkında bu madde, 19 ve 21 inci maddeler ile 25 inci maddenin son fıkrası uygulanmaz.” hükmü ile “*İşletmenin bütününi sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününi sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri*” iş güvencesi kapsamı dışında bırakılmıştır.

Geçerli sayılabilecek nedenin gerçekleşmesinin ardından işveren tarafından kullanılabilecek fesih iradesi için İş Kanununda belirli bir süre öngörülmemektedir. Bu konuda Uluslararası Çalışma Örgütünün 158 sayılı Sözleşmesine istinaden hazırlanmış 166 sayılı Tavsiye Kararı yönlendirici olabilir⁸¹. 166 sayılı Tavsiye Kararı uyarınca işçinin davranışı birden fazla kere tekrarlanmış olmalı ve işverenin fesih iradesinden önce işçiyi söz konusu davranışı nedeniyle yazılı olarak uyarması gerekmektedir. Fesih iradesi ile tekrarlayan davranış arasında makul bir süre olması gerektiği ifade edilmiş ve makul sürede fesih iradesini açıklamayan işverenin bu hakkından feragat etmiş sayılacağı değerlendirilmiştir. İşçinin yetersizliğinin geçerli nedenle feshe dayanak oluşturması halinde ise işverenin fesih iradesinden önce işçiye uygun talimatlarda bulunması ve makul sürede işçinin görevini ifasını düzeltmesinin aranması gerektiği ifade edilmektedir.

Feshe dayanan durum her ne kadar gerçek de olsa iş güvencesi hükümleri nedeniyle bu iradenin açık ve kesin şekilde, yazılı olarak belirtilmesi gerekir.

2.2.2. Geçerli Fesih İçin Gerekli Şartlar

2.2.2.1. Belirsiz Süreli İş Sözleşmesinin İşverence Feshi

Geçerli nedenle fesih ancak işverence yapılabilir. İşveren bu hakkı İş Kanununun 18. maddesi uyarınca ancak belirsiz süreli iş sözleşmeleri bakımından kullanabilecektir. Belirli süreli olarak yapılmış ancak İş Kanununun 11. maddesi gereğince belirli süreli bir iş sözleşmesinin taşınması gereken özellikleri bulundurmayan iş sözleşmelerinin de belirsiz süreli olarak kabul edilmesi ve iş güvencesi hükümlerinden yararlandırılması mümkün olabilecektir⁸². İş sözleşmesinin fesih dışı nedenle sona ermesi ya da işçinin feshi halinde İş

⁸¹ ILO, Termination of Employment Recommendation (No.166), https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312504:NO s.e.t. 06/03/2023.

⁸² Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.505; Ekmekçi/Yiğit, s.611; Aktay/Arıcı/Senyen-Kaplan, s.186; Senyen-Kaplan, s.282; Karademir (Son Çare), s.38; Yılmaz, s.3700; Akyiğit (Ders Kitabı), s.305. Alp, Mustafa (2003), "İşçinin Feshe Karşı Korunması (İş Güvencesi Yasası)" Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 5, s.1-40.

Kanunun 18. maddesi uygulanmayacaktır. Zira bu hüküm işçiyi korumakta olup kendi iradesi ile iş sözleşmesini fesheden işçinin korunmaya ihtiyacı olmadığı, haklı nedene dayansa dahi kapsam dışı kalacağı değerlendirilmektedir⁸³.

2.2.2.2. Otuz veya Daha Fazla İşçinin Çalıştığı İşyeri

İşyerinde belli bir sayının üstünde işçinin çalıştırılması zorunluluğu ancak belli bir ölçeğin üzerinde olan işyerlerinin daha zor bir usulle fesih yetkisini kullanabileceği düşüncesinden kaynaklanmakta olup küçük işyerlerinde işçi ve işveren arasında daha çok dostane ve yakın ilişkilerin kurulması nedeniyle basit bir usulle iş ilişkisinin sonlandırılabilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir⁸⁴. Esas olarak çalışma barışını korumayı amaçlayan bu sayı İş Kanunu uyarınca en az otuz olarak belirlenmiştir⁸⁵. Çalışan işçi sayısının belirlenmesinde fesih tarihi esas alınır⁸⁶. Aynı işkolunda farklı işyerlerine sahip bir işveren için bu sayı işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısı olup bu sayede çok sayıda şubesi bulunan ancak her bir şubede çalışan işçi sayısı otuzdan az olan işletmeler bakımından işçiler korunmuş ve işyerlerinin iş güvencesinden yararlanılamaması için bölme kararı alabilecek işverenlerin bu yola başvurmalarının önüne geçilmiştir⁸⁷. 2821 sayılı

⁸³ Ertekin, s.246; Ekmekçi/Yiğit, s.612; Karademir (Son Çare), s.39; Barış, s.56.

⁸⁴ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.490.

⁸⁵ Karademir(Son Çare), s.32. Tarım ve orman işleri yapan işyerleri 50'den fazla işçi istihdam etmiş ise İş Kanunu kapsamındadır. Bu nedenle tarım ve orman işleri bakımından en az 51 işçi gerekir. Bkz. Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.490-491; Ekmekçi/Yiğit, s.617; Ertürk, s.307; Senyen-Kaplan, s.285; Barış, s.50; Akyiğit (Ders Kitabı), s.303; Uşan, M. Fatih (2013), "Yargıtay Kararları Işığında İş Kanunu Açısından Tarım İşleri (4773 sayılı Kanunla Yapılan Değişiklikler de Dikkate Alınarak)," KAMU-İŞ, C: 7, S: 2, s.511-534, 2013 (Tarım İşleri). İşçileri iş güvencesi kapsamı dışında bırakması nedeniyle eşitliğe aykırı bir hüküm olarak değerlendirilmesi hakkında bkz. Süzek, s.559.

⁸⁶ Uşan/Erdoğan, s.158; Ekmekçi/Yiğit, s.619; Aktay/Arıcı/Senyen-Kaplan, s.188; Karademir (Son Çare), s.33; Barış, s.50; Yılmaz, s.3699. "(...) Yapılan araştırmada dosya kapsamındaki kurum kayıtları ve sair bilgi ve belgelere göre, fesih tarihinde işyerinde çalışan sayısının tespit edilemediği anlaşıldığından, öncelikle fesih tarihinde davalı şirketin kaç işçi çalıştığını bulunduğu ilgili bordrolar da getirtilerek araştırılmalı ve yukarıda belirtilen ilkeler ışığında davalı işyerinde fesih tarihinde iş güvencesi şartı olan otuz işçi sayısının bulunup bulunmadığının tespit edilip sonucuna göre karar verilmesi gerekir." Gaziantep BAM, 14. HD., E: 2019/1708 K: 2020/333, T: 23.6.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023.

⁸⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.492; Süzek, s.560. Mollamahmuoğlu, s.709; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.297; Günay, s.492; Aktay/Arıcı/Senyen-Kaplan, s.188; Senyen-Kaplan, s.284; Ertürk, s.306; Özdemir, s.283. "(...) Dairemizin 01.11.2016 tarihli geri çevirme kararı üzerine, dosyaya celp edilen ...Kurumu kayıtlarından, davalı alt işveren ... Temizlik Danışmanlık ve Bilişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.'nin, fesih tarihi itibarıyla Türkiye genelinde aynı iş kolundaki işyerlerinde çalışan işçi sayısının otuzdan fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu halde, Mahkemece yazılı gerekçeyle davanın reddine karar verilmesi hatalı olmuştur." Yarg., 22. HD., E: 2017/31094, K: 2017/7595, T: 4.4.2017, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 25.5.2023. "(...) Somut olayda Adana SGK Müdürlüğü cevap yazısı ile yetinilip davalı işyerinde fesih tarihi itibarıyla otuz işçinin çalışmadığı dolayısıyla dava şartının olmaması sebebiyle davanın reddine karar verilmesi doğru olmamıştır. Mahkemece yapılması gereken yukarıda Yargıtay İlke Kararı çerçevesinde araştırma yaparak Türkiye çapında davalı işyerinin fesih tarihi itibarıyla aynı işkolunda çalışan sayısını hiçbir kuşku ve duraksamaya sebep olmayacak şekilde belirleyerek sonucuna göre karar vermekten ibarettir." Adana BAM, 7. HD., E: 2018/2981, K: 2019/548, T: 4.4.2019,

Sendikalar Kanununun⁸⁸ 60. maddesinin ikinci fıkrası ile bir işyerinde yürütülen asıl işe yardımcı işler de, asıl işin dâhil olduğu iş kolundan sayılmıştır. İş Kanununda bu sayının hesabında dikkate alınacak iş sözleşmelerine dair bir kısıt getirilmediğinden her iş sözleşmesine tabi olarak çalışan işçinin bu sayıda yer alması⁸⁹ ancak işçi statüsünde olmayan çırak ve mesleki eğitim alanlar ile geçici işçilerin ve alt işverenin işçilerinin dâhil edilmemesi gerekir⁹⁰. Bu bağlamda iş güvencesinden yararlanmayan işçiler de iş güvencesinden yararlanacak işçiler için gerekli olan sayıya dâhildir⁹¹. İşçi statüsünde olmayan sözleşmeli personel ya da kamu görevlileri bu sayının hesabına girmez⁹². Fesih yapıldığı sırada izne ayrılmış ya da raporlu olan işçiler bu sayıya dâhil edilmelidir⁹³. Hastalık, gebelik ya da izin gibi sebepler ile istihdam edilen ikame işçiler ayrıca hesaba alınmaz⁹⁴. Bir işyerinde on işçinin belirli süreli, on işçinin kısmi süreli, on işçinin belirsiz süreli çalışması halinde belirsiz süreli sözleşmeyle çalışan on işçi iş güvencesi hükümlerinden istifade eder. Aynı

<<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2021. “(...)Somut olayda; fesih tarihi itibarıyla davalı Uşak Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanlığı'na bağlı olarak çalışan işçi sayısının 96 olduğu anlaşılmaktadır. Davacının çalıştığı itfaiye bölümü davalı işyerinin bir departmanı olup doğrudan davalı yönetime bağlıdır. Dolayısıyla davalı işyerinde yalnız davacının çalıştığı itfaiye bölümündeki işçi sayısının değil, davalıya ait tüm işyerindeki işçilerin 30 işçi kıstasında dikkate alınması gerekir. Bu kriter gereği ise işyerinde çalışan sayısı 30 işçiden fazladır ve davacı iş güvencesi kapsamında kalmaktadır. Bu nedenle yerel mahkemenin davanın esasına girmesi gerekirken en az 30 işçi çalıştırılması şartının gerçekleşmediği gerekçesi ile davanın reddine karar vermesi hatalı olmuştur.” İzmir BAM, 9. HD., E: 2018/1212 K; 2018/1162 T: 1.10.2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr>> s.e.t. 18/07/2023.

⁸⁸ Sendikalar Kanunu, T.C. Resmi Gazete, sayı: 18040, 7 Mayıs 1983.

⁸⁹ **Mollamahmutoğlu**, s.713; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.297; **Barış**, s.50; **Alp**, s.10; **Akyiğit** (Ders Kitabı), s.304; **Yürekli**, **Sabahattin** (2019), Türk İş Hukukunda Deneme Süreli İş Sözleşmesi, 1. Baskı, İstanbul, Onikilevha, s.221. Aynı doğrultuda bkz. “Otuz işçi sayısının belirlenmesinde belirli-belirsiz süreli, tam- kısmi süreli, daimi-mevsimlik iş sözleşmesi ile çalışanlar arasında bir ayırım yapılamaz. Fesih bildirimin yapıldığı tarihte 30 işçi sayısının tespitinde göz önünde bulundurulacak işçinin iş sözleşmesinin devam etmekte olması yeterli olup, ayrıca fiilen çalışıyor olması gerekmemektedir. Ancak hastalık, iş kazası, gebelik ya da normal izin ve benzeri nedenlerle ayrılan işçi yerine bu süre için ikame işçi temin edilmiş ise, 30 işçi sayısında ikame edilen işçi dikkate alınmayacaktır. Konumu itibarıyla güvence kapsamı içerisinde olmayan işveren vekillerinin ve yardımcılarının da işyerinde çalışan işçi sayısının belirlenmesinde dikkate alınması gerekir.” Yarg., 9. HD., E: 2014/24117, K: 2014/36906, T: 04.12.2014 <<https://karararama.yargitay.gov.tr>> s.e.t. 18/07/2023.

⁹⁰ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.494; **Mollamahmuoğlu**, s.713; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.297; **Uşan/Erdoğan**, s.158; **Ekmekçi/Yiğit**, s.616; **Günay**, s.493; **Aktay/Arıcı/Senyen-Kaplan**, s.187; **Senyen-Kaplan**, s.283; **Ertürk**, s.306; **Karademir** (Son Çare), s.33; **Elbir**, s.140; **Yılmaz**, s.3699; Yargıtayın bir kararında davacının “davalı alt işveren şirket işçisi olarak ihale konusu iş olan şoför sıfatıyla davalı asıl işveren belediyede çalıştığı, davacının ihale konusu iş dışında başka bir işte çalıştırılmadığı, şoförlük işinin yardımcı iş olduğu ve yardımcı işin taşeron firma nezdinde yürütülmesinde kanuna aykırı bir durum olmadığından davalılar arasında muvazaalı ilişki bulunmadığı” ifade edilmiş ve davalılar arasında “asıl işveren-alt işveren ilişkisi” olduğu tespiti yapılmıştır. “Davacının iş sözleşmesinin feshedildiği tarihte İnş. Yem. Tem. Tic. Ltd. Şti.'de çalışan işçi sayısının 30 işçinin altında olduğu anlaşılmış ve alt işveren ... İnş. Yem. Tem. Tic. Ltd. Şti. işçisi olan davacının 4857 sayılı Kanun'un 18. maddesi uyarınca iş güvencesi hükümlerinden faydalanamayacağına (...)” Yarg., 9. HD., E: 2022/1113, K: 2022/2182, T: 23.02.2022, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 26.07.2023.

⁹¹ **Uşan/Erdoğan**, s.158; **Karademir** (Son Çare), s.33.

⁹² **Aktay/Arıcı/Senyen-Kaplan**, s.187; **Senyen-Kaplan**, s.283; **Ekmekçi/Yiğit**, s.616.

⁹³ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.494; **Aktay/Arıcı/Senyen Kaplan**, s.186.

⁹⁴ **Yürekli**, s.221.

işverenin ayrı iş kollarında çalışan işçileri⁹⁵ ile asıl işverenin işçileri⁹⁶ de otuz işçinin hesabında dikkate alınmaz. İşçi tarafından açılan feshin geçersizliğine ilişkin dava sonuçlanmamış ise, otuz işçi sayısının belirlenmesinde bekletici mesele yapılmalıdır⁹⁷.

İşçi sayısına dair hükmün nispi emredici nitelikte olması nedeniyle işçi lehine olmak şartıyla değiştirilebilmesi ve daha az sayıda işçinin çalıştığı bir işyerinde de iş güvencesinin uygulanabilmesi mümkündür⁹⁸. Sendika işyeri temsilcilerinde iş güvencesi hükümlerinden istifade etmek için otuz işçi sayısı aranmaz⁹⁹.

Yargı kararlarında otuz işçi sayısının belirlenmesinde “organik bağ”, “tüzel kişilik perdesi” ve “grup şirketleri” için ayrı açıklamalar yer almaktadır. “Organik bağ” kavramı işverenin sorumluluğunu genişletmekte ve yargı kararlarında farklı kavramlar olmasına rağmen “tüzel kişilik perdesinin kaldırılması” kavramı ile bir arada anılmaktadır¹⁰⁰. Oysa iki farklı tüzel kişinin tek kişi gibi yönetilmesinden farklı olarak tüzel kişilik perdesinde hakkın kötüye kullanılması söz konusudur¹⁰¹. Organik bağ, aynı işverenin, işçinin haklarını kullanmasını engellemek amacıyla temsilde farklı kişiliklere yer vermesi ve aralarında organik bağ olduğu tespit edilen işverenlerin tek işveren sayılması hali olarak

⁹⁵ **Süzek**, s.560; **Akyiğit** (Ders Kitabı); s.303; **Barca**, s.62.

⁹⁶ “(...) otuz işçi sayısının belirlenmesinde, davalı alt işveren şirketin, fesih tarihi itibarıyla Türkiye genelinde aynı iş kolundaki işyerlerinde çalışan işçi sayısı toplamının araştırılması gereklidir. Mahkemece, otuz işçi sayısının araştırılmasında, bu yöne dikkat edilmemesi hatalı olmuştur.” Yarg., 22. HD., E: 2017/10616, K: 2017/3938, T: 28.2.2017, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 26.07.2023. “(...) İş Kanunu kapsamı dışında kalan ve işçi sıfatını taşımayan çırac, stajyer ve meslek öğrenimi gören öğrencilerle süreksiz işlerde çalışanlar, keza işyerinde ödünç(geçici) iş ilişkisi ile çalıştırılanlar ile alt işveren işçileri o işyerinde çalışan işçi sayısının belirlenmesinde hesaba katılmazlar. Alt işverenin işçileri otuz işçi kıstasının belirlenmesinde dikkate alınmazlar; fakat, iş güvencesi hükümlerinden kaçmak amacıyla, işçilerin bir kısmının muvazaalı olarak taşeron işçisi olarak gösterilmesi halinde, bu işçilerin de işçi sayısına dahil edilmesi gerekir. Daha açık bir anlatımla, alt işverenlik ilişkisinin geçersiz sayılması gereken hallerde taraflarca alt işveren sayılan kişiye bağlı olarak çalışanlar otuz işçi sayısının tespitinde hesaba katılmalıdır. Alt işverenin işçileri ile geçici işçi sağlayan işverenle iş sözleşmeleri devam eden geçici işçiler, kendi işverenlerinin işyerlerinde sayının belirlenmesinde hesaba katılırlar. Ancak tarafların geçici iş ilişkisinde gönderen işveren olarak nitelendirdikleri; fakat aslında “bordro işvereni” olarak faaliyet gösteren ve yaptıkları iş, işverenlerine işçi temin etmekten ibaret olanlara kayıtlı bulunan işçiler de sayı ölçütünde göz önünde bulundurulmalıdır.” İstanbul BAM, 31. HD., E: 2019/3833, K: 2020/812, T: 5.6.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 25.0.2023. Aynı yönde bkz. Yarg., 22. HD., E: 2018/5398, K: 2019/11553, T: 10.5.2018, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁹⁷ “Fesih bildirim tarihinden önce iş sözleşmesi feshedilen, bu nedenle feshin geçersizliği davası açıp, lehine feshin geçersizliğine karar verilen işçinin işverene işe başlatılması için başvurusu halinde, adı geçen işçinin de 30 işçi sayısında değerlendirilmesi gerekir. Böyle bir durumda feshin geçersizliğine ilişkin dava sonuçlanmamış ise, bekletici mesele yapılarak sonucu beklenmelidir.” İstanbul BAM, 24. HD., E: 2018/3826 K: 2020/85 T: 30.1.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 26.07.2023.

⁹⁸ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.505; **Süzek**, s.562; **Mollamahmutoğlu**, s.715; **Akyiğit (Ders Kitabı)**; s.304; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.298; **Barca**, s.66.

⁹⁹ **Akyiğit** (Ders Kitabı); s.304; Yarg., 9. HD., E: 2014/24117, K: 2014/36906, T: 04.12.2014, <<https://karar.arama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 18.07.2023.

¹⁰⁰ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.497.

¹⁰¹ **Caniklioğlu, Nurşen** (2019), İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı, İstanbul, Onikilevha, s.208.

açıklanabilir¹⁰². Örneğin, iki farklı şirketin yöneticisinin aynı olması, her iki şirketin aynı alanda ve aynı iş kolunda faaliyet göstermesi, iki şirketin aynı flamları kullanmaları halinde iki şirket arasında organik bağ, birlikte istihdam ilişkisi var sayılabilir¹⁰³. Tüzel kişilik perdesinin kaldırılması halinde ise tüzel kişilerin tek bir tüzel kişi olarak addedilmesi ve iş güvencesi hükümlerinin uygulanması gerekir¹⁰⁴. İşçilerin birden fazla işverene karşı iş gördüğü, şirketlerin birlikte istifade ettikleri, grup şirketleri gibi, muhasebe, güvenlik, temizlik, kafeterya gibi işleri ifa eden işçiler ile sadece davalı şirkete hizmet veren işçilerin otuz işçi hesabında dikkate alınması gerekir¹⁰⁵.

¹⁰² “(...) organik bağ ilişkisinde işveren sıfatı olan tüzel kişinin, işçinin iş sözleşmesinden veya iş kanunundan doğan haklarını kullanmasının engellenmesi için temsilde farklı kişiliklere yer vermesi sözkonusudur.” İstanbul BAM, 24. HD., E: 2018/3826 K: 2020/85 T: 30.1.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 26.07.2023.

¹⁰³ “Ticaret sicil kayıtlarının incelenmesinde dava dışı şirket ortakları olan K2 ve K3, aynı zamanda davalı şirketin de ortaklarıdır. Yine K2 her iki şirketin de yöneticisidir. Kurum kayıtlarına ve davacı tanığının beyanlarına göre de her iki şirket aynı alanda (3700 işkolu) ve aynı bölgede (iki şirketin de merkezi Gebze'dir) faaliyet göstermektedir. Ayrıca, davacı tanığının beyanlarına göre davalı şirketin işyerinde F2 şirketinin sahip olduğu sertifikalara ilişkin flamlar kullanılmaktadır. Bu bakımdan her iki şirket arasında organik bağ bulunduğu, esasında aynı yönetim altında faaliyetlerini yürütmekte oldukları kanaatine varılmış ve otuz işçi sayısının belirlenmesinde dava dışı F2 Arıtma Şirketinin çalışanları da dikkate alınmıştır. Buna göre, dava dışı şirkete ait davacının çalıştığı işyeri ile aynı işkolunda olan (3700) 1025662 47 06 ve 1181193 45 12 sıra sayılı işyerinde çalışan işçi sayılarının da eklenmesi halinde çalışan sayısı otuzun çok üzerindedir. Buna göre işe iade davası için bu şartın gerçekleşmiş olduğu kanaatine varılmıştır.” Sakarya BAM, 9. HD., E: 2019/2042 K: 2020/777, T: 8.7.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 26/07/2023. “Eldeki davada davacı taraf, davalı işverenin merkez ve şubelerinde var olan çalışmaları yanında dava dışı F1 Liman Hizmetleri...Ltd.Şti'nde de çalıştığını, davacının çalıştığı süre boyunca bu şirketlere aynı zamanda iş görme edimini yerine getirdiğini, birlikte istihdam olgusunun mevcut olduğunu ileri sürmüştür. Mahkemece, davalı işverenin işyerinde 23 işçi çalıştığı, en az 30 işçi çalıştırma koşulunun gerçekleşmediği kabul edilmiştir. Davacı tarafça birlikte istihdam olgusu ileri sürülmüş olmasına rağmen mahkemece bu husus gerekçeli kararda deliller değerlendirilmek suretiyle tartışılmamıştır. Birlikte istihdam ilişkisinin mevcut olmadığı kabul ediliyor ise hangi sebepten ötürü mevcut olmadığı hususu da değerlendirilmemiştir.” İzmir BAM, 15. HD., E: 2020/294, K: 2020/1452, T: 16.12.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 26/07/2023. “Diğer taraftan organik bağ ilişkisinde işveren sıfatı olan tüzel kişinin, işçinin iş sözleşmesinden veya iş kanunundan doğan haklarını kullanmasının engellenmesi için temsilde farklı kişiliklere yer vermesi söz konusudur. Bu durumda tüzel kişinin bağımsızlığı sınırlanır ve organik bağ içinde olunan kişi ile özdeş kabul edilir. Bu anlamda; tüzel kişilik hakkının kötüye kullanılması, kanuna karşı hile, işçiye zarar verme(haklarının alınmasını engelleme-iş güvencesi hükümlerinden yararlandırmama), tarafta muvazaa (hizmeti kendisine verdiği halde başka bir kişiyi kayıttan işveren olarak gösterme) ve namı müstear yaklaşımı nedeni ile dolaylı temsil söz konusudur. Bu durumların söz konusu olduğu halde tüzel kişilik perdesinin aralanması sureti ile gerçek işveren veya organik bağ içinde olan tüm işverenler sorumlu tutulmaktadır. Organik bağ ise şirketlerin adresleri, faaliyet alanları, ortakları ve temsilcilerinin aynı olmasından, aralarındaki hukuki ilişkilerin tespitinden anlaşılır. Organik bağ veya faaliyeti farklı olsa bile birlikte istihdam da tüm işverenlere hizmet veren işçiler ile geçişleri yapılan işçiler yönünden iş kolunun aynı olmasına gerek yoktur.” İstanbul BAM, 31. HD., E: 2019/3833, K: 2020/812, T: 5.6.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 25.05.2023. Sadece organik bağın varlığının tespit edilmesinin hakkın kötüye kullanımı olmadığı hakkında bkz. Caniklioğlu, s.216

¹⁰⁴ Caniklioğlu, s.211.

¹⁰⁵ İstanbul BAM, 24. HD., E: 2018/3826, K: 2020/85, T: 30.1.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 26/07/2023.

2.2.2.3. Sözleşmesi Feshedilen İşçinin En Az Altı Aylık Kıdeminin Olması

İşverenin iş ilişkisini geçerli bir neden sunarak sonlandırma zorunluluğu işçinin kıdemi ile ilgilidir. Her ne kadar 4857 sayılı İş Kanununun 18. maddesinin birinci fıkrasında yer altı işlerinde kıdem şartı aranmamış olsa da diğer işçiler bakımından en az altı ay kıdemin olması geçerli nedenle feshin şartlarından biridir¹⁰⁶. Bu sürenin başlangıcında işçinin fiilen işe başladığı tarih esas alınırken¹⁰⁷ kıdem süresinin hesaplanmasında feshin bildiriminin varma¹⁰⁸ anında altı ayın dolmuş olması aranmakta olup süreli fesih halinde bildirim süreleri sonrasında kıdemin altı aya ulaşacak olması iş güvencesi hükümlerinden yararlanılmasını sağlamaz¹⁰⁹. Bununla beraber işçinin kıdeminin fasılalı ya da aynı işverenin farklı işyerlerinde¹¹⁰ olması halinde toplulaştırılmış süre ve deneme ve askı süreleri de dikkate alınacaktır¹¹¹. İşçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmasını engellemek amaçlı işveren

¹⁰⁶ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.498; Uşan/Erdoğan, s.158; Ekmekçi/Yiğit, s.620; Karademir (Son Çare), s.33; Caniklioglu, s.223.

¹⁰⁷ Caniklioglu, s.224; Barca, s.67; “Kanunda kıdemin esas alındığı haklarda, kıdem tazminatı ve yıllık ücretli izinlerde kıdem başlangıcı için, iş sözleşmesinin yapıldığı tarih değil; işçinin eylemli olarak işe başladığı tarih gözönünde tutulduğu için iş güvencesine ilişkin kıdemin başlangıcında da işe başlama tarihinin dikkate alınması uygun olacaktır. İşverenin işi kabulde temerrüde düşmesi veya işçinin hastalanması, kıdem süresinin başlangıcını engellemez, kıdem işlemeye başlar. Ancak, işçi, kusuruyla işe geç başlarsa, fiilen işe başladığı tarih, altı aylık sürenin başlangıcı olarak kabul edilmelidir.” Yarg., 9. HD., E: 2013/4410, K: 2013/10480, T: 28.03.2013, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 18.07.2023.

¹⁰⁸ “Dosya içeriğine göre davacı işçi, fiilen 13.05.2013-02.11.2013 tarihleri arasında davalıya ait işyerinde çalışmıştır. İş sözleşmesinin davalı işverence 02.11.2013 tarihinde fiilen sona erdirildiği davacının da kabulündedir. Yazılı fesih bildiriminin daha sonradan yapılmış olması altı aylık kıdemin, yazılı fesih bildiriminin tebliğ edildiği tarihe göre belirlenmesini gerektirmez. Fesih tarihinde davacının altı aylık kademeye sahip olmadığı anlaşıldığından iş güvencesi hükümlerinden faydalanamayacaktır. Bu sebeple davanın reddine karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile kabulü hatalıdır.” Yarg., 22. HD., E: 2016/2541, K: 2016/4688, T: 22.2.2016, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 25/05/2023.

¹⁰⁹ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.300; Ertürk, s.302. “Altı aylık kıdem işçinin fiilen çalışmaya başladığı tarih ile fesih bildiriminin işçiye ulaştığı tarih arasında geçen süreye göre belirlenir.” Yarg., 22. HD., E: 2017/23844, K: 2017/11681, T: 18/05/2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 18.07.2023.

¹¹⁰ Aynı işverenin farklı işkollarında çalışılmış olsa dahi bu süreler altı aylık kıdem hesabında dikkate alınır. Bkz. Arslan Durmuş, s.339; Yıldız, Gaye Burcu (2014), “Karar İncelemesi İşçinin Aynı İşveren Nezdinde Fasılalı Çalışması Durumunda İş Güvencesinden Yararlanması İçin Gereken Altı Aylık Kıdem Süresinin Hesaplanması”, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 72, S: 2, s.487-496.

¹¹¹ “Yargıtay 9. ve 22. Hukuk Dairelerinin yerleşik kararlarına göre işçinin ücretsiz izinde bulunduğu sürelerde iş akdi askıdadır. Yargıtay 9. HD. 09/11/2017 tarih 2016/2890 - 2017/17860 E.K Sayılı Kararında “...İşçinin 6 aylık kıdem hesabına deneme ve askıda kalan sürelerde da dâhil edilir. Başka bir anlatımla bu hesapta fiili çalışma süreleri mutlak olarak aranmaz.” şeklindeki kararı da dikkate alındığında 7244 sayılı kanun ile 4857 sayılı kanuna eklenen Geçici 10. madde kapsamında tek taraflı izin uygulaması sonucunda kullanılan ücretsiz izin süreleri 6 aylık kıdem süresi hesabında dikkate alınması gerektiği bu nedenle ilk derece mahkemesince yargılamaya devam edilerek davanın esası hakkında hüküm kurulması gerekirken dava şartı yokluğundan davanın reddine dair karar verilmesi hatalı olduğu anlaşılmakla (...)” Sakarya, BAM, 11. HD., E: 2022/542, K: 2022/693, T: 23/3/2022, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 26/07/2023. “(...) Somut olayda, davacı işçinin davalıya ait işyerinde 06.03.1989-12.05.2010 tarihleri arasında daha önce geçen hizmetinin yaşlılık aylığı bağlanması nedeniyle kıdem tazminatı ödenerek tasfiye edildiği anlaşılmıştır. Bu durumda, aynı işyerinde sürekli çalışmış olma olgusu gerçekleşmemiştir. Davacı, 17.05.2010 tarihinde aynı işyerinde tekrar çalışmaya başlamış ise de, fesih tarihi olan 26.10.2010 tarihine kadar altı aylık kıdem süresini doldurmadığından işe iade isteğinin reddi gerekmektedir.” Yarg., 22. HD., E: 2011/10550, K: 2012/12768, T: 08.06.2012, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 26/07/2023.

tarafından bu sürenin dolmasına birkaç gün kala iş ilişkisinin sonlandırılması halinde dürüstlük kuralına göre değerlendirme yapmak gerekecektir¹¹². Zira işverenin de haklarını kullanırken işçiyi zarara uğratması ya da güç duruma sokması hukuk düzenince korunmaz. Ancak doktrinde Yargıtay tarafından Türk Borçlar Kanununun 175. maddesi uyarınca dürüstlük kuralına dair hükmün altı aylık süreye dair uygulamada dikkate alınmasından vazgeçilmesinin isabetli olduğu da savunulmaktadır¹¹³. O işyerinde işçinin iş sözleşmesine dayanmayan memuriyet gibi bir sürede geçirilmesi hali, altı aylık sürede dikkate alınmamalıdır¹¹⁴.

İş güvencesi hükümlerinden istifadeyi sağlayan bu süre nispi emredici olup bireysel iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmeleri ile kısaltılması veya kaldırılması mümkündür¹¹⁵. Sendika işyeri temsilcilerinde iş güvencesi hükümlerinden istifade etmek için 6 aylık süre aranmaz¹¹⁶. Yer altı işlerinde çalışan işçiler için de altı aylık kıdem şartı sözkonusu değildir.

¹¹² Çelik/Canikliolu/Canbolat/Özkaraca, s.501; Karademir (Son Çare), s.33; Günay, s.491; Aktay/Arıcı/Senyen Kaplan, s.189; Akyiğit (Ders Kitabı), s.307; Barış, s.53; Aynı doğrultuda, “Altı aylık süre zarfında iş sözleşmesinin feshinde 18’nci maddede düzenlenen geçerli sebepler aranmaz. Süreli fesih yoluyla iş sözleşmesinin feshi mümkündür. Ancak, işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmasını engellemek amacıyla, işverenin iş sözleşmesini altı aylık sürenin bitimine bir kaç gün kala feshetmesi, dürüstlük kuralına aykırılıktan dolayı geçersiz kılınabilir.” Yarg., 9. HD., E: 2013/4410, K: 2013/10480, T: 28/03/2013; Yarg., 9. HD., E: 2016/29628, K: 2017/18043, T: 13/11/2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 18.07.2023. Bu değerlendirmenin hukuki sonucuna dair doktrinde bir görüş kötüniet tazminatına hak kazanılacağına ilişkin iken bir diğer görüş Türk Borçlar Kanununun 175. maddesinin kıyas alınıp işçinin iş güvencesi hükümlerinden istifadesinin sağlanmasıdır. Aras, Talip (2015), “İş Güvencesinden Yararlanmanın Koşulları ve Emredicilik”, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, S.119, s.429-456.

¹¹³ Ekmekçi/Yiğit, s.622; Arslan Durmuş, s.308; Barca, s.115; “04/09/2016’da işe başlamış 03/03/2017’de iş sözleşmesinin feshedilmiş olan işçi tarafından altı aylık kıdeminin dolmasına bir gün kala gerçekleşen feshin kötü niyetli ve haksız olduğu gerekçesi ile dava açılmış ve ilk derece mahkemesince altı aylık sürenin dolmaması gerekçesiyle kıdem yokluğundan talep reddedilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesi ise işe girişi ve çıkışı tarihlerinde fiilen çalışılan sürenin dikkate alınması gerekçesiyle feshin geçerli olmadığına ve işçinin işe iadesine karar vermiştir. Temyiz aşamasında SGK hizmet döküm cetvelinde mart ayına dair çalışma gösterilmemiş olması ve çalışma süresinin 5 ay 29 gün olarak anlaşılmaması nedeniyle bölge adliye mahkemesi kararı kaldırılmıştır.” Yarg., 22. HD., E: 2018/76, K: 2018/8482, T: 10/04/2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 18.07.2023.

¹¹⁴ Mollamahmutoğlu, s.718; Karademir (Son Çare), s.34; Barış, s.52; Arslan Durmuş, s.340.

¹¹⁵ Çelik/Canikliolu/Canbolat/Özkaraca, s.502; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.299; Akyiğit (Ders Kitabı), s.308; Çıtır, Amine Büşra (2021), “İş Güvencesi Kapsamındaki İşçinin Performans Düşüklüğü Sebebiyle Savunması Alınmaksızın İş Sözleşmesinin Feshedilmesi”, Konya Barosu Dergisi, s.81-117; Yarg., 22. HD., E: 2017/23844, K: 2017/11681, T: 18/05/2017. “(...) Bireysel veya toplu iş sözleşmesi ile altı aylık sürenin kısaltılması ya da tamamen kaldırılması mümkündür. Çünkü bu hüküm nisbi emredicidir. Söz konusu sürenin, işverenin bildirim süresine ait ücreti peşin vermek suretiyle iş sözleşmesini feshetmesi durumunda 17’nci maddedeki ihbar süreleri ile doldurulması mümkün değildir.” Yarg., 9. HD., E: 2016/5422, K: 2017/2300, T: 21.02.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

¹¹⁶ Ertürk, s.309; “Sendika işyeri temsilcileri için 6 aylık kıdem koşulu aranmamalıdır.” Yarg., 9. HD., E: 2016/29628, K: 2017/18043, T: 13.11.2017 <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 18/07/2023.

2.2.2.4. Sözleşmesi Feshedilen İşçinin Belirli Nitelikteki İşveren Vekili ya da Yardımcısı Olmaması

İş Kanununun “Tanımlar” başlıklı 2. maddesinin dördüncü fıkrası ile işveren vekili “İşveren adına hareket eden ve işin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimselere işveren vekili denir.” olarak tanımlanmış iken Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun “Tanımlar” başlıklı 2. maddesinin birinci fıkrasının (e) bendinde “İşveren adına işletmenin bütününe yönetenler” olarak tanımlanmıştır. Oysa iş güvencesi kapsamından çıkarılan işveren vekilleri için bu iki tanımdan farklı bir tanım benimsenmiştir. Buna göre, İş Kanununun 18. maddesinin son fıkrası “*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 inci maddeler ile 25 inci maddenin son fıkrası uygulanmaz.*” şeklinde olup “*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 kapsamı dışında bırakılmıştır.

Buna göre, işletmenin bütününe sevk ve idare etmek iş güvencesi dışında sayılmak için tek başına yeterli iken işyerinin bütününe sevk ve idare edenler için ayrıca işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisinin varlığı aranmaktadır¹¹⁷. İş güvencesi kapsamında işveren vekilliğinde kanunen özel bir nitelendirme yapılmıştır¹¹⁸. Bu nitelendirme dolayısıyla işçinin unvanı değil yaptığı iş gözetilmekte olup görev tanımı, konumu ve yetkileri iş güvencesinden istifade edebilmesini tespit için önemlidir¹¹⁹. Dolayısıyla büyük bir marketin bir şubesi için görevlendirilmiş şube müdürü bir işyeri olarak o şubeyi sevk ve idare etme

¹¹⁷Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.503; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.301; Ekmekçi/Yiğit, s.624; Ertekin, s.119; Ertürk, s.309; Barış, s.54; Akyiğit (Ders Kitabı), s.306; “(...) somut uyuşmazlıkta davacının insan kaynakları koordinatörü olarak çalıştığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar davacının işveren vekili olduğu kabul edilmiş ise de davacının konumu bağlı bulunduğu birim, imza yetkisinin mahiyeti, görev tanımı dikkate alındığında işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili veya yardımcısı olmadığı değerlendirilmekle işin esasına girilmesi gerekirken davacının iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacağını kabulü ile davanın reddine karar verilmesi ve red kararına karşı davacının istinaf başvurusunun esastan reddedilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.” Yarg., 22. HD., E: 2018/7011, K: 2018/16107, T: 27/06/2018 <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 18/07/2023.

¹¹⁸ Uşan/Erdoğan, s.158; Ekmekçi/ Yiğit, s.623,635; Karademir (Son Çare), s.36; Günay, s.488.

¹¹⁹ Ertekin, s.233; Barış, s.55; “(...) davacıya şirketin genel müdürü olarak şirketi her konuda münferiden temsil etmek ve ilzam etmek üzere Beyoğlu 27. Noterliğinden vekaletnamesi ile yetki verildiği, davacının şirketi temsil eden çalışan işçilerin iş akitlerini feshettiği, davacının işyerine yeni işçi alımı yaptığı, işçilerden savunma aldığı, tüm bu deliller birlikte değerlendirildiğinde, davacının iş güvencesi kapsamında davanın reddine karşı 4857 sayılı yasanın 18/son maddesi anlamında işveren vekili olduğu sabit olduğundan davanın reddine karar verilmesi gerekir.” İstanbul BAM 30. HD., E: 2.017/1387, K: 2017/1025, T: 5.7.2017 <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 26/07/2023.

yetkisini haiz, ancak işçi alma ve işten çıkarma yetkisi bulunmamakta ise iş güvencesinden istifade edebilir. Ancak bu nitelikleri haiz olan bir işveren vekili ya da yardımcısı söz konusu ise işe iade ve geçerli neden zorunluluğu söz konusu olmaz¹²⁰. İşveren vekilinde bu özellikler fesih tarihi itibarıyla aranmaktadır¹²¹.

2.2.2.5. Geçerli Bir Nedenin Varlığı

İş güvencesinin söz konusu olabilmesi için, işverenin geçerli bir nedene dayanması gerekir. Haklı neden olarak değerlendirilemeyecek ağırlıkta olmakla beraber işin yürütülmesini, işyerinin idamesini ve iş ilişkisinin sürdürülmesini olumsuz etkileyen kimi nedenler için geçerli neden kavramı kullanılabilir¹²². İş güvencesinden istifade eden bir işçi için geçerli olarak değerlendirilen nedenler İş Kanununda “işçinin yeterliliğinden”, “işçinin davranışlarından”, “işletmenin gereklerinden”, “işyerinin gereklerinden”, “işin gereklerinden” kaynaklanan nedenler olarak sayılmıştır. İşçinin yetersiz veya davranışları nedeniyle iş sözleşmesinin sonlandırılması durumunda bu nedenlerin ayrıca işyerinde olumsuzluk oluşturmaları da gerekmekte olup aksi halde işçinin onaylanmayan her tür davranış ve tutumunun da fesih sebebi olabileceğine ulaşılabilecektir¹²³. Geçerli fesih hakkının kullanımında İş Kanununda yazılı bu kategorilerden birine girmeyen bir neden, geçerli neden sayılmaz¹²⁴. Buna göre geçerli nedenler üç kısma ayrılmıştır. Her ne kadar İş Kanununun 18. maddesinin birinci fıkrasında geçerli nedenler işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli nedenler olarak sıralanmışsa da bu çalışma kapsamında işçinin yeterliliğinin en son ele alınması uygun görülmüştür.

¹²⁰ **Karademir** (Son Çare), s.36; “yerleşik görüş ve uygulamaya göre genel müdür yardımcılarının işveren vekili yardımcısı sayıldığı” ve “iş güvencesi hükümlerinden istifade edemeyeceği” Yarg., 22. HD., E: 2011/17687, K: 2012/10202, T: 17.05.2012 <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 26.07.2023.

¹²¹ **Göktaş, Seracettin** (2009), “İşveren Vekilinin İş Güvencesi”, Çalışma ve Toplum, S.1, s.61-74.

¹²² **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.506; **Mollamahmutoğlu**, s.722; **Mollamahmutoğlu Astarlı/Baysal**, s.301; **Uşan/Erdoğan**, s.159; **Karademir** (Son Çare), s.40; **Akyiğit** (Ders Kitabı), s.309; “İş Kanunu 25/II-h maddesi, işçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesini bir haklı fesih nedeni olarak kabul etmektedir. Buna karşılık işçinin işini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmesi geçerli fesih nedenidir. İşçi görevini uyarıya rağmen hiç yerine getirmese işveren haklı nedenle derhal; eksik, kötü, yetersiz bir biçimde yerine getirirse geçerli fesih hakkını kullanabilecektir. (...) iş sözleşmesinin performans düşüklüğüne dayalı olarak geçerli olarak feshedilen davacının, Özel daire bozma kararında da değinildiği gibi kıdem ve ihbar tazminatı taleplerinin kabulü gerekirken reddine karar verilmesi doğru olmamıştır.” YHGK, E: 2015/1598, K: 2017/643, T: 5/4/2017, bkz. **Uşan/Erdoğan/Erdoğan**, s.208.

¹²³ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.506; **Mollamahmutoğlu**, s.728; **Karademir** (Son Çare), s.39.

¹²⁴ **Karademir** (Son Çare), s.39.

İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gereklerinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler

Feshin geçerli kabul edilebileceği nedenlerden biri İş Kanunun 18. maddesinin birinci fıkrası uyarınca “işletmenin, işyerinin ve işin gerekleri”dir. Bunlar, işçinin kişiliği ile ilgili olmayan ancak yaptığı işi sınırlandıran, ortadan kaldıran, değiştiren bazı hususlardır¹²⁵. Bu nedeninin içeriği Kanunda yer almadığından yargı kararları ve doktrin ile doldurulmaktadır. 158 sayılı ILO Sözleşmesinin 9. maddesi ile de hizmet sözleşmelerinin “işletmenin, işyerinin veya hizmetin yürütümü gereklerine dayandığının ileri sürülmesi” nedeni ile sonlandırılması bir geçerli neden olarak sayılmıştır¹²⁶. 166 sayılı Tavsiye Kararında ise işletmenin ya da işyerinin “operasyonel gereklilikleri” ifadesi ile “genel olarak ekonomik, teknolojik, yapısal veya benzeri nitelikte sebeplerden ötürü gerçekleştirilen bireysel veya toplu işten çıkarmaları içerdiği” ifade edilmekte ve “işletmenin kapatılması” da bu gereklilikler arasında sayılmaktadır¹²⁷.

İşletme tanımı İş Kanununda doğrudan yer almasa da işveren vekili ile asıl işveren-alt işveren ilişkisini tanımlayan 2. madde, geçici iş ilişkisine yönelik 16. madde ve geçerli fesih nedenlerini düzenleyen 18. maddede işletme ifadesi yer almaktadır. Genel olarak işletme, işyerinden daha geniş ve işyerlerini kapsayan bir bütün iken işyeri ise o işletmenin amacının gerçekleştirilmesinde bir araçtır¹²⁸. Teknik olarak bir amacı olan işyerinin aksine işletme ekonomik bir amacı bulundurmaktadır¹²⁹. İş Kanununun 2. maddesiyle işyeri “işveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birim” şeklinde ifade edilmiştir. Bu kapsamda işyeri, maddi (arsa, bina, makine, alet, büro araçları, hammadde gibi mal ve hizmet üretiminde kullanılanlar) ve maddi olmayan (belli bir değer ifade eden ticaret unvanı, tecrübe, buluş, müşteri çevresi gibi) unsurları kapsar¹³⁰.

¹²⁵ Mollamahmutoğlu, s.731; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.304; Uşan/Erdoğan, s.159; Ekmekçi/Yiğit, s.650.

¹²⁶ ILO, 158 No’lu Hizmet İlişkisine Son Verilmesi Sözleşmesi, <https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377301/lang--tr/index.htm>, s.e.t. 06/03/2023.

¹²⁷ ILO, Termination of Employment Recommendation (No. 166), <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312504:NO>, s.e.t. 06/03/2023.

¹²⁸ Kar, Bektaş (2008) “İşletme, İşyeri ve İşin Gereklerinden Kaynaklanan Nedenlere Dayalı Fesihlerde Yargısal Denetim”, Çalışma ve Toplum, S: 2, s.103.

¹²⁹ Karademir (Son Çare) s.141.

¹³⁰ Süzek, Sarper (2014) “İşyerinin Devri ve Hukuki Sonuçları” Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 15, s.311-330; Taşkın, Ahmet (2012), “İş Hukukunda İşletme Kavramı”, Çalışma ve Toplum, S.1, s.75-112. (İşletme); Albayrak Zincirlioğlu, Candan (2018), “İş Hukukunda İş Yeri Ve İşletme Kavramlarının Önemi”, Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, Sayı 34, s.426. Kar, s.105; Yarg., 9. HD., E: 2021/9511, K: 2021/13922 T: 07.10.2021, <<https://www.alomaliye.com/2021/10/07/isyeri-isletme-tanimlari/>>, s.e.t. 22.07.2023.

İşletmenin, işyerinin ve işin gereklerine dair İş Kanununda açık bir hüküm yer almasa da İş Kanununun gerekçesinde, işyerinden kaynaklanan nedenlere dair bazı hususlar yer almaktadır. Gerekçede işyeri dışından ve işyeri içinden kaynaklanan nedenler ayırımına yer verilmiş ve satış imkânının düşmesi, talebin azalması, gerekli hammaddeye ulaşım sıkıntısı, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik kriz gibi durumlar işyeri dışından kaynaklanan nedenler olarak sayılmış iken çalışma usullerinde değişim, işyerinde küçülme, teknolojik yeniliklerin o işte uygulanması, kimi işlerin artık yapılmayacak olması gibi durumlar işyeri içi nedenler için örnek mahiyetinde sayılmıştır¹³¹. Salgın bir hastalık sonucu insanların artık kafelere gitmeyi tercih etmemesi nedeniyle işyerinin küçülmesi bir işyeri için olumsuz iken, kargo şirketlerinin iş yükünün artması için bu durum olumludur. Dolayısıyla, her durum her sektör açısından geçerli bir neden oluşturmayabilir.

“İşletme gereği” ise asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulmasında, geçerli fesih ve toplu işçi çıkarma nedenlerinde karşımıza çıkabilir. Söz konusu hükümler birlikte değerlendirildiğinde, işletmeye dair ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri gereklerin işletme gerekleri olduğu ifade edilebilir¹³². Feshin geçerli nedenle yapıldığının kabulü için yazılı durumların gerçekleşmiş olması ve bu durumların işçinin işini etkilemesi, istihdam fazlasının oluşması ve o işçiye ihtiyacın kalmaması aranır¹³³.

“İşin gerekleri” söz konusu olduğunda ise işin yürütülmesine ilişkin yapılmış iş yükü analizleri ve neticesinde işyerinin yeniden yapılanması, istihdam fazlalığı gibi neticelere ulaşılmış ve bu da işçi ihtiyacında azalma ile sonuçlanacaksa¹³⁴ geçerli nedenle fesih söz konusu olabilir. Örneğin ekonomik ya da verimliliğe ilişkin şüpheleri olan işverenin yeniden yapılanma kararı, işletmenin küçültülmesini, bazı bölümlerin kapatılmasını ya da birleştirilmesini veya iş akışının değiştirilmesini içeriyor ve bu durum istihdam fazlası yaratmış ve işveren bakımından fesih kaçınılmaz bir durum ise geçerli neden var kabul edilir¹³⁵. O halde söz konusu işçi bakımından bir başka pozisyonda devam edilmesi mümkün ise fesih kaçınılmaz olarak değerlendirilemez.

¹³¹TİSK, 4857 sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi, <https://www.tisk.org.tr/tr/eyayinlar/is_kanunu_yenilenmis_4_baski/pdf_is_kanunu_yenilenmis_4_baski.pdf> s.e.t. 22.12.20.

¹³² **Süzek** (İş Hukuku), s.595; **Karademir**(Son Çare), s.40; **Barış**, s.65.

¹³³ **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.305; **Demir, Fevzi** (2018), İş Hukuku ve Uygulaması, 11.Baskı, İzmir, s.317.

¹³⁴ **Sümer**, s.106; **Taşkın, Ahmet** (2012), İş Hukukunda İş Sözleşmesinin Performans Nedeniyle Feshi, Yetkin, s.44-51.

¹³⁵ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.593; **Karademir** (Son Çare), s.156; **Barış**, s.64; “Somut olayda, davalı işveren yaşanan ekonomik sıkıntı nedeniyle iş akdini feshettiğini sunduğu

İşletmenin, işyerinin ve işin gerekleri nedeniyle iş ilişkisi geçerli bir şekilde sonuçlandırılmak istendiğinde işletmesel bir kararın varlığından ve feshin geçerliliğinin bu karara dair denetimler ile değerlendirileceği yargı kararları ve doktrinde ifade edilmektedir¹³⁶. İşletmesel karar yargı kararlarında "işçinin iş sözleşmesinin feshi dahil olmak üzere işverenin yönetim hakkı kapsamında aldığı her türlü karar" olarak yer almaktadır¹³⁷. Doktrinde işverenin girişim özgürlüğü içinde olması¹³⁸ nedeniyle işletmesel karara dair yargı denetimi yapılmaması gerektiğine dair görüşler olduğu gibi işletmesel karar ifadesinin belirsizliği nedeniyle yargı denetiminin buna bağlanmasının hukuki olmayacağını ifade eden görüşler de vardır¹³⁹. Hukuki değerlendirmenin ekonomik kararlara dayanması ve yerindelik denetimini içerebilmesi nedeniyle yargı kararlarında yerindelik denetimi yapılamayacağı ifade edilmektedir¹⁴⁰. İşletmesel kararlar, işletme ve işyeri dışından kaynaklanan nedenler ya da işletme ve işyeri içinden kaynaklanan nedenler sonucu alınabilir¹⁴¹. Ekonomik nedenler sonucu alınan işletmesel kararda işletmeye dair işlerde talebin önemli derece azalması ve yükseleceğine dair belirti olmaması, belirli bir kesime hitap eden işletmeler için söz konusu alıcı kesimin kaybı gibi nedenler olabilir. Bu durumlar

belge, bilanço, mali analiz vs. ispatlayamadığı gibi feshe son çare olarak baktığını da ispatlayamadığından davacının davasının kabulü yerinde olmuştur." Gaziantep BAM., 14. HD., T: 11.6.2021, E.2019/1703, K: 2021/883, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 26/07/2023.

¹³⁶ **Ekmekçi/Yiğit**, s.664; **Ertürk**, s.318; **Karademir** (Son Çare), s.145; **Yücel Bodur, Mehtap** (2015), "İşletmenin İşletmesel Karar Alma Özgürlüğü", İş Ve Hayat Dergisi, S: 2, C: 1, s.146.

¹³⁷ "4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinde işletmenin, işyerinin veya işin gerekleri kavramına yer verildiği halde, işletmesel karar kavramından söz edilmemiştir. İşveren amaç ve içeriğini belirlemede serbest olduğu kararlar, yönetim hakkı kapsamında alabilir. Geniş anlamda, işletme, işyeri ile ilgili ve işin düzenlenmesi konusunda, bu kapsamda işçinin iş sözleşmesinin feshi dahil olmak üzere işverenin aldığı her türlü kararlar, işletmesel karardır. İşverenin, mevcut olan iş sayısını fiilen mevcut olan iş ihtiyacına uyumlaştırmak için açıkça ifade etmediği kararları, "gizli, örtülü" işletmesel karar olarak nitelendirmektedir. Bu tür durumlarda, işletmesel kararın mevcudiyeti, iş sözleşmesinin feshi için gösterilen sebepten çıkarılır. Bir başka anlatımla, böyle hallerde, İş Kanunu'nun 18'nci maddesi uyarınca işletmesel gereklere dayalı feshin söz konusu olabilmesi için varlığı şart olan açıkça işletmesel kararın mevcudiyetinin yerine, bir nevi işverence açıklanan işletme dışı sebep ikame edilmektedir." Yarg., 9.HD., E: 2014/34091, K: 2015/2067, T: 26.01.2015; Yarg., 7. HD., E: 2016/27785, K: 2016/20458, T: 05.12.2016, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 19/07/2023.

¹³⁸ **Ekmekçi/ Yiğit**, s.660; **Karademir** (Son Çare), s.165; **Yücel Bodur**, s.140.

¹³⁹ **Süzek** (İş Hukuku), s.596, 165, dipnot.

¹⁴⁰ **Süzek** (İş Hukuku), s.593; **Mollamahmutoğlu**, s.732. "İşletmesel karar söz konusu olduğunda, kararın yararlı ya da amaca uygun olup olmadığı yönünde bir inceleme yapılamaz. Kısaca işletmesel kararlar yerindelik denetimine tabi tutulamaz. İşverenin serbestçe işletmesel karar alabilmesi ve bunun kural olarak yargı denetimi dışında tutulması şüphesiz bu kararların hukuk düzeni tarafından öngörülen sınırlar içinde kalınarak alınmış olmalarına bağlıdır." Yarg., 7. HD., E: 2016/27785, K: 2016/20458, T: 05.12.2016, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 19.07.2023.

¹⁴¹ "İşveren, işletme içi tedbirlerin, amaca uygunluğunu ve gerekliliğini gerekçelendirmek zorunda değildir. İşletme içi sebeplere dayanarak yapılan fesihlerde, mahkemeler tarafından dikkate alınacak olan husus, işletmesel kararın fiilen uygulamaya geçirilip geçirilmediği ve feshi ihbar süresinin geçmesiyle birlikte, işçinin işyerinde çalışma imkânının ortadan kalkıp kalkmadığıdır. Bu bağlamda işveren, organizasyona yönelik veya teknik hangi tedbiri aldığını ve bu tedbirin uygulanmasıyla iş sözleşmesi feshedilen işçinin işine nasıl olumsuz yönde etki ettiğini açıkça ortaya koymalıdır." Yarg., 7. HD., E: 2016/27785, K: 2016/20458, T: 05/12/2016, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 19/07/2023.

sonucu üretim sürecine dair yeniliklerin uygulanması, işyerinin bazı bölümlerinin kaldırılması gibi değişimler sonucunda, istihdam fazlası gerçekleşmemişse bu işletmesel kararın feshe dair geçerli bir neden olması düşünülemez¹⁴².

İşletmesel kararın ekonomik koşulların daha da kötüleşeceğine dair olasılıklara dair olması da geçerli neden kabul edilemez¹⁴³. İşyerinin içine dair işletmesel kararın uygulanması ve bu nedenle işgücüne ihtiyacın kalmaması da gerekir. Fesihle sonuçlanan bir işletmesel kararda bu karar her ne kadar işverenin karar alma ve girişim özgürlüğü ile ilgili olsa da işveren bu kararını dayandığı olguları mahkemeye sunmalı ve bu olguların işletmesel kararın feshi geçerli kılabilceği hususu araştırılmalıdır. Bu halde işyerinin zarara uğramış olması hakim tarafından yapılan denetimde feshin geçersizliği sonucunu doğurmayacağı ve işverenin kararlarının rasyonelliğinin sorgulanamayacağı değerlendirilmektedir¹⁴⁴. İşverenin girişim özgürlüğü nedeniyle işyerini kapatması her zaman mümkün olup işyerinin kapatılması halinde dürüstlük kuralı ve kötü niyet denetimi söz konusu olabilecektir.¹⁴⁵ İşyerini ya da işyerinde belli bölümlerinin verim ve ekonomik endişelerle devretmeyi düşünen işveren bakımından ya da işin bir kısmının alt işveren tarafından yürütülmesine dair yapılanma kararı uygulayan işveren bakımından yapılan fesih için her somut olay bakımından ayrı değerlendirme yapılmalı ve işgücüne ihtiyaç bakımından değerlendirilmelidir¹⁴⁶. Yine de işletmesel karar ile fesih arasında illiyet bağının varlığı aranmalıdır. Örneğin, Ankara’da ve İstanbul’da moto-kuryelerle yemek dağıtımı yapan bir firmanın Ankara’da büyümesi nedeniyle yemek dağıtımını daha büyük araçlarla

¹⁴² **Evren Öcal, Kemal** (2011) “İş Güvencesi Bağlamında İşletme İşyeri veya İşin Gerekleri Nedeniyle Fesih Kavramı”, Mali Çözüm Dergisi, s.170.

¹⁴³ **Mollamahmutoğlu**, s.734; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.306; **Barış**, s.68.

¹⁴⁴ **Yücel Bodur**, s.152; **Ekmekçi/Yiğit** s.660 “4857 sayılı İş Kanunu’nun 20/2 maddesinde açıkça, feshin geçerli nedenlere dayandığının ispat yükü davalı işverene verilmiştir. İşveren ispat yükünü yerine getirirken, öncelikle feshin biçimsel koşullarına uyduğunu, daha sonra, içerik yönünden fesih nedenlerinin geçerli (veya haklı) olduğunu kanıtlayacaktır. Bu kapsamda, işveren fesihle ilgili karar aldığını, bu kararın istihdam fazlası meydana getirdiğini, tutarlı şekilde uyguladığını ve feshin kaçınılmaz olduğunu ispatlamalıdır.” Yarg., 7. HD. (Kapatılan) E: 2016/27785, K: 2016/20458, T: 05/12/2016. “Dosya kapsamında, davalı ekonomik sebeplerle ödeme güçlüğüne düştüğünü, çalışan sayısının fazla olduğunu, bir kısım istihdamın imkânsızlaştığını savunmaktadır. Ancak işletmesel kararlara dayalı fesihlerin geçerli olabilmesi için diğer şartların yanında aynı zamanda tutarlı ve objektif bir biçimde uygulanmış olmaları gereklidir. Davalının bu hususu ispata yarar her hangi bir delili dosyaya sunmadığı görülmektedir. (...) bölümlerden hangi nedenlerle kaç işçi çıkarıldığı, işçi çıkarma işleminin objektif ve keyfilikten uzak uygulandığı, istihdamın imkânsızlaştığı yönünde dosyaya yeterli delil sunulmadığı görülmüştür. Bu haliyle davacının sözleşmesinin geçerli olarak feshedildiğinin sabit olmadığı mahkeme hükmünün kanuna ve olaya uygun olduğu kanaatine varılmıştır.” Adana BAM, 8. HD., E: 2020/2099, K: 2020/1582, T: 12.11.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 26/07/2023.

¹⁴⁵ **Süzek** (İş Hukuku), s.593.

¹⁴⁶ **Karademir** (Son Çare), s.157.

yapacak olmasına dair işletmesel karar neticesinde İstanbul'da çalışan moto-kuryenin sözleşmesini feshetmesi arasında illiyet bağı ortadan kalkmıştır.

Fesih dışında bir önlemle de işletmesel kararın bertaraf edeceği durum önlenebilecek ise bu kararın *gerekliliği* sorgulanmalıdır. Her ne kadar yerindelik denetimi ile aynı şekilde gereklilik denetimi de yapılamasa¹⁴⁷ da başka bir önlemle söz konusu durumun telafisi mümkünse işletmesel kararın gerekli olmadığı değerlendirilebilir.

İşletmesel kararda aranan tutarlılık işverenin var olduğu tespit edilen karar için çelişkili davranıp davranmadığıdır. İşçinin istihdam fazlası olduğu ve ihtiyaç kalmadığının ispat yükü işverene aittir¹⁴⁸. Müşterilerinin azalması gerekçesiyle var olan iş ilişkilerini sonlandıran işverenin bu işlere dair yeniden işçi istihdamı ya da buna yönelik ilanları tutarlı bir karar olmadığını gösterir¹⁴⁹. Benzer şekilde işyerinin bir bölümünü kapatıp feshe giden işverenin bu işleri farklı bir bölümde sürdürmesi de tutarlı olunmadığını gösterir.

İşletmesel kararların denetiminde keyfilik de bir başlık olarak yer almaktadır¹⁵⁰. Keyfiliği, işverenin girişimcilik özgürlüğü çerçevesinde aldığı fesih kararının hakkın kötüye kullanılması yasağı kapsamında denetiminin yapılması olarak tanımlamak mümkündür. Bu

¹⁴⁷ Karademir (Son Çare), s.167.

¹⁴⁸ Ekmekçi/Yiğit, s.661,664, Kar, s.119. “Feshin işletme, işyeri ve işin gerekleri nedenleri ile yapıldığı ileri sürüldüğünde, öncelikle bu konuda işverenin işletmesel kararı aranmalı, bağlı işveren kararında işgörme ediminde ifayı engelleyen, bir başka anlatımla istihdamı engelleyen durum araştırılmalı, işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelip gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı (tutarlılık denetimi), işverenin fesihte keyfi davranıp davranmadığı (keyfilik denetimi) ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı (ölçülülük denetimi feshin son çare olması ilkesi) açıklığa kavuşturulmalıdır. (...) İşletmesel kararın amacı ve içeriğini belirlemekte özgür olan işveren, işletmesel kararı uygulamak için aldığı tedbirin feshi gerekli kıldığını, feshin geçerli nedeni olduğunu kanıtlamalıdır. İşletmesel kararın amacı ve içeriğini serbestçe belirleyen işveren, uygulamak için aldığı, geçerli neden teşkil eden ve ayrıca istihdam fazlası doğuran tedbire ilişkin kararı, sürekli ve kalıcı şekilde uygulamalıdır. İşveren işletme, işyeri ve işin gerekleri nedeni ile aldığı fesih kararında, işyerinde istihdam fazlalığı meydana geldiğini ve feshin kaçınılmazlığını kanıtlamak zorundadır. İş sözleşmesinin feshiyle takip edilen amaca uygun daha hafif somut belirli tedbirlerin mevcut olup olmadığının değerlendirilmesi, işverenin tekelinde değildir. Bir bakıma feshin kaçınılmaz olup olmadığı yönünde, işletmesel kararın gerekliği de denetlenmelidir. Feshin kaçınılmazlığı ekonomik açıdan değil, teknik denetim kapsamında, bu kararın hukuka uygun olup olmadığı ve işçinin çalışma olanağını ortadan kaldırıp kaldırmadığı yönünde, kısaca feshin son çare olması ilkesi çerçevesinde yapılmalıdır.” Yarg., 22. HD., E: 2017/884, K: 2017/835, T: 24.01.2017, <<https://karar.arama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 19.07.2023.

¹⁴⁹ Uşan/Erdoğan, s.160; Ertürk, s.323; Evren, Öcal Kemal (2011) “İş Güvencesi Bağlamında İşletme İşyeri veya İşin Gerekleri Nedeniyle Fesih Kavramı”, Mali Çözüm Dergisi, s.175. “(...) daralmaya gidilirken işçi temini yapılması, yine bir grup müdürü ile iki müdür ve bir yönetmen kadrosuna alım yapılması ve davacı işçinin iş sözleşmesinin korunabilmesi için yapılan bir çalışmanın bulunmaması karşısında işletmesel kararın tutarlı uygulanmadığı ve feshin son çare olma ilkesine riayet edilmediği” Yarg., 9. HD., E: 2022/3162, K: 2022/4954, T: 20.04.2022, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.07.2023.

¹⁵⁰ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.39; Ertürk, s.319; Karademir (Son Çare), s.16.

kapsamda keyfilik iddiasında bulunulduğunda ispat yükü işçide olup¹⁵¹ iş ilişkisinin sonlandırılmasının ardından aynı iş için daha düşük ücretle yeni bir istihdam yapılması keyfilik olarak değerlendirilebilir¹⁵². İşçinin korunması ile işverenin girişim özgürlüğü dengesinin sağlanması önemlidir¹⁵³.

İşletmesel bir karar olarak iş ilişkisinin sonlandırılmasının denetim kriterlerinden biri de ölçülülük olup gereklilik ve keyfilik denetimleri ile iç içedir¹⁵⁴. Bu kapsamda işçinin zararı ve işletmenin yararının orantısız ve ölçüsüz olması halinde ise işveren diğer seçenekleri değerlendirmelidir. İşletmesel karar neticesinde işçinin yaptığı iş etkilenmekte ve belki de artık bu işe ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu kapsamda o işyerinde başka bir iş yapmaya ehil olan işçinin bunu ifaya hazır olması bu kapsamda değerlendirilebilir. Ayrıca feshe dayanak işletmesel kararın fesih kararından önce doğmuş olması gerekmektedir¹⁵⁵.

İşletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan bir nedenle iş ilişkisinin sonlandırılacak olması halinde fesih dışı önemlerin alınabilme imkânı araştırılmalıdır¹⁵⁶. Esnek çalışma usullerinin denenmesi, işçinin başka işlerde çalıştırılması, fazla çalışmaların kaldırılması, işe dair eğitim verilmesi gibi olanaklar değerlendirilmelidir¹⁵⁷. Son çare ilkesi, işyerinde farklı bir istihdamın mevcudiyetinin araştırılmasıdır. Eğer iş ilişkisinin devamına dair bir imkân mevcutsa bu halde iş ilişkisini sonlandırma yoluna gidilmeden işçiye koruma

¹⁵¹ “İş ilişkisinde işletmesel kararla iş sözleşmesini fesheden işveren, Medeni Kanun’un 2. maddesi uyarınca, yönetim yetkisi kapsamındaki bu hakkını kullanırken, keyfi davranmamalı, işletmesel kararı alırken dürüst olmalıdır. Keyfilik denetiminde işverenin keyfi davrandığını işçi iddia ettiğinden, genel ispat kuralı gereği, işçi bu durumu kanıtlamalıdır.” Yarg., 7. HD., E: 2016/27785, K: 2016/20458, T: 05/12/2016; Yarg., 22. HD., E: 2017/884, K: 2017/835, T: 24.01.2017 <https://karararama.yargitay.gov.tr/>, s.e.t. 19.07.2023.

¹⁵² Kar, s.117.

¹⁵³ Güzel, Ali (2005), “İşletmesel Kararların Keyfilik Denetimine Tabi Olması ve Geçerli Nedenle Fesihte Son Çare İlkesinin Gözetilmesi”, Çalışma ve Toplum, S.1, s.159-182.

¹⁵⁴ “Feshin işletme, işyeri ve işin gerekleri nedenleri ile yapıldığı ileri sürüldüğünde, öncelikle bu konuda işverenin işletmesel kararı aranmalı, bağlı işveren kararında işgörmeye ediminde ifayı engelleyen, bir başka anlatımla istihdamı engelleyen durum araştırılmalı, işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelip gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı (tutarlılık denetimi), işverenin fesihte keyfi davranıp davranmadığı (keyfilik denetimi) ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı (ölçülülük denetimi) feshin son çare olması ilkesi) açıklığa kavuşturulmalıdır. Dairemizin kararlılık kazanan uygulaması bu yöndedir. (...) Feshin kaçınılmazlığı ekonomik açıdan değil, teknik denetim kapsamında, bu kararın hukuka uygun olup olmadığı ve işçinin çalışma olanağını ortadan kaldırıp kaldırmadığı yönünde, kısaca feshin son çare olması ilkesi çerçevesinde yapılmalıdır. İş ilişkisinde işletmesel kararla iş sözleşmesini fesheden işveren, Medeni Kanun’un 2. maddesi uyarınca, yönetim yetkisi kapsamındaki bu hakkını kullanırken, keyfi davranmamalı, işletmesel kararı alırken dürüst olmalıdır. Keyfilik denetiminde işverenin keyfi davrandığını işçi iddia ettiğinden, genel ispat kuralı gereği, işçi bu durumu kanıtlamalıdır.” Yarg., 22. HD., E: 2017/884, K: 2017/835, T: 24.01.2017, <https://karararama.yargitay.gov.tr/>, s.e.t. 19.07.2023.

¹⁵⁵ Karademir (Son Çare), s.159.

¹⁵⁶ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.536; Uşan/Erdoğan, s.160; Ertürk, s.323. Yarg., 7. HD. E: 2016/27785, K: 2016/20458, T: 05/12/2016, <https://karararama.yargitay.gov.tr/> s.e.t. 19.07.2023.

¹⁵⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.536.

amaçlı önlemler alınmalıdır¹⁵⁸. Son çare ilkesi fesih değil öncelikle çalışma şartlarında kimi farklılaştırılmaların gerçekleştirilmesi ile iş ilişkisinin devamını amaçlamaktadır. İşverenin fesihten kaçınma imkânının mevcudiyeti araştırılır¹⁵⁹.

Yargı kararlarında işletmesel kararın denetiminde sosyal seçim ve objektif kriter ifadelerinin yer aldığı görülmektedir. İşçinin mesleki yetersizliği, belirli bir yaşın ikmali performansının yetersiz bulunması, işçinin kıdemi ve emekliliğe hak kazanma gibi seçim kriterleri objektif kriterler olarak değerlendirilebilir¹⁶⁰. Sosyal seçim kriterlerinin belirli olması yeterli olmayıp objektif ve genel olması da birlikte aranmaktadır¹⁶¹. Bu kriterlerin belirlenmesi işverenin eşit işlem borcu kapsamındadır. Bununla beraber yargı kararlarında yer alan verim ve performans gibi işçinin subjektif niteliklerine ilişkin kriterlerin yaş, emeklilik gibi objektif kriterlerle ile birlikteliği eleştirilmekte ve bu kriterlerin toplu iş sözleşmeleri ile belirlenmesi, istekli olan işçiye öncelik verilmesi gibi kurallara bağlanması mümkün görülmektedir¹⁶².

İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli nedenle fesihlerde fesih nedeni işçinin değil çoğunlukla işverenin yönetim ve hakimiyet alanında görülmekte olduğundan buna ilişkin bir savunmanın işçiden beklenmesi ve fesih bildiriminde feshe dayanak işletmesel kararın belirtilmesi zorunluluğu yoktur¹⁶³. Ancak fesih bildiriminin yazılı ve fesih nedenini içerecek şekilde yapılması zorunluluğu İş Kanununun 19. maddesinin gereğidir. Fesih bildirimine dair bu şekilsel unsurların eksikliği tek başına feshin geçersizliği sonucunu doğuracaktır¹⁶⁴.

İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Nedenler

İş Kanununun 18. maddesinin birinci fıkrası uyarınca geçerli neden sayılabilecek hallerden biri de “*işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenler*” olarak ifade edilmektedir. Davranış işçinin bir hareketini, bir eylemini dolayısıyla bir iradesini gerektirir. Bu davranış veya eylem, sözleşmenin derhal sonlandırılması için yeterli ağırlıkta görülmesi

¹⁵⁸ Kıvrıkdal, Akın (2018), İşletme Gerekleri İle İş Sözleşmesinin Feshi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.188.

¹⁵⁹ 4857 sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi, < <https://turkishlaborlaw.com/news/legal-news/gerekceli-is-kanunu-metni/>, s.e.t. 5.03.2023.

¹⁶⁰ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.539-541.

¹⁶¹ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.541; Mollamahmutoğlu, s.739.

¹⁶² Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.541.

¹⁶³ Karademir (Son Çare), s.158.

¹⁶⁴ Karademir, (Son Çare) s.164.

de işverenin uyarısının yetersiz kalması söz konusudur ve bu davranış veya eylem nedeniyle iş ilişkisinin sürdürülmesi olumsuz etkilenmektedir¹⁶⁵. Bu davranışların kasıt veya ihmale dayanması zorunluluğu yoktur¹⁶⁶. Hangi davranışların iş sözleşmesinin sonlandırılmasında geçerli neden olabileceğine dair bir belirleme İş Kanununda yer almamaktadır. Ancak, Kanunun gerekçesinde “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 gelmek¹⁶⁷ ve işini aksatarak işyerinde dolaşmak; amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek, sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girmek gibi haller” örnek olarak sayılmıştır¹⁶⁸. Yazılı örnekler de esas itibarıyla işçinin işinin gereği gibi yerine getirilmesini engelleyici niteliktedir.

İşçinin davranışları nedeniyle geçerli feshin söz konusu olabilmesi bu davranışların ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması durumunda mümkündür. Dolayısıyla üretime ve yapılan işe negatif etkisi olmayan davranışlar geçerli fesih nedeni olarak kabul edilmez¹⁶⁹.

¹⁶⁵ Mollamahmutoğlu, s.727; Uşan/Erdoğan, s.159; Ekmekçi/Yiğit s.635; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.519; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.303; Ertürk, s.316; Kara, s.67.

¹⁶⁶ Taşkın, s.141; Ertürk, s.316.

¹⁶⁷ Ertan, Emre (2016) “İşçinin İşe Geç Gelmesinin Hukuki Sonuçları”, Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS, C: 1, S: 35 s.99-112.

¹⁶⁸ 4857 sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi<<https://turkishlaborlaw.com/news/legal-news/gerekceli-is-kanunu-metni/> s.e.t. 5/03/2023.

¹⁶⁹ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.507; Uşan/Erdoğan, s.159; Günay, s.499; Ertekin, s.514; Süzek (İş Hukuku), s.883; Ertürk, s.317; Gökteş (Haksız Fesih), s.298; Gökteş, Seracettin (2021) “Türk İş Hukukunda İşverenin İşçinin Özel Yaşamına Saygı Borcu”, Anayasa Yargısı, C: 38, S: 2, s.1–55. Başvuru konusu başvuruçuların terör örgütü üyeliğinden tutuklu ve sonra beraat etmiş belediye başkanının masum olduğu yönünde imza kampanyası başlatmaları ve sosyal medya hesabı üzerinden aynı konuda paylaşımda bulunması iş akitlerinin fesih gerekçesi olmasıdır. “Anılan davranışların siyasi bir mesaj içerdiği iddia edilebilirse bile temel olarak ve inkâr edilemez şekilde bulundukları ilçenin gündemini yakından ilgilendiren bir konuda fikir açıklaması olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Şüphesiz kamu menfaatini ilgilendiren meseleler söz konusu olduğunda ifade özgürlüğünün önemli ölçüde korunmasının yanı sıra yetkililerin takdir marjının özellikle kısıtlanması gerekir. Kamu menfaatini ilgilendiren bir husus olduğu dikkate alındığında kullanılan ifadelerin belirli bir husumet içermesi ve bazı sözlerin belli bir ağırlığa sahip olma ihtimalinin bulunması durumu ifade özgürlüğünün korunması yönündeki gerekliliği ortadan kaldırmaz. İşverenlerin çalıştırdıkları işçilerin verimli şekilde çalışmaları ve önceden saptanmış nesnel kurallara karşı sadakat göstermeleri konusunda beklenti içinde olmalarının haklı bir gerekliliğe dayandığını söylemek gerekir. Bununla birlikte başvuruçuların devlet idaresi ile arasında belirli bir düzeyde güven ve sadakat ilişkisinin tesis edilmesi gereken bir devlet memuru olmadığı, 4857 sayılı Kanun’a tabi bir işçi olduğu da unutulmamalıdır. Bu bağlamda özel hukuka tabi olarak çalışan işçilerin işverenlerine karşı yerine getirmeleri beklenen sadakat, sakınma ve gizlilik yükümlülüğünün kamu kurumunda çalışanlardan beklenen sadakat ve sakınma yükümlülüğü kadar katı olması beklenemez.” denilerek ifade özgürlüğünün ihlal edildiği sonucuna varılmış ve “İlk derece mahkemesi ve bölge adliye mahkemesi kararlarında anılan paylaşım ve imza kampanyası ile ilgili olarak işyerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz olarak etkilediğine ilişkin bir değerlendirmeye yer

Sonuç itibarıyla, haklı nedenle feshe imkan verecek derecede ağır olmayan ancak taraflar bakımından ilişkinin devamını çekilmez hale getiren ve işyeri ortamını negatif etkileyen durumlarda artık işverenin sözleşme ilişkisi ile bağlı kalması beklenemiyorsa süreli fesih yolunun kullanılabileceği söylenebilir¹⁷⁰. Her bir somut olaya göre işçi davranışı geçerli nedenle feshe dayanak olabilmesi bakımından ayrıca değerlendirilmelidir. Belirtelim ki, bir davranışın geçerli nedenle feshe kaynak olması için suç niteliği taşıması aranmaz¹⁷¹. Ancak bu davranışın iş ilişkisinin sürdürülmesini ve işin ifasını büyük ölçüde olumsuz etkilemesi gerekir¹⁷².

Doktrinde işçinin davranışlarındaki kusur oranı, sürekliliği, işverenin işçiye karşı genel tutumu, işverenin işçinin davranışları karşısında uyguladığı yaptırımın ölçülülüğü gibi hususlar, işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli fesih halleri için birer değerlendirme kriteri olarak kabul edilmektedir¹⁷³.

İşçinin davranışları nedeniyle fesih yapılması halinde fesih sonucu ile işçinin davranışının ağırlığı dikkate alınmalı her bir somut olay bakımından işçinin davranışı ve iş ilişkisinin sonlandırılması ayrıca değerlendirilmelidir. İş ilişkisinin sonlandırılmasında haklı neden olarak değerlendirilemeyen bir davranışın geçerli neden olması mümkündür¹⁷⁴. İşverenden iş ilişkisini yürütmesini beklemenin makul olarak

verilmemiş; işçiye somut olarak hangi sözleşme yükümlülüğünün yüklendiği ve işçinin, hangi davranışı ile hangi somut sözleşme yükümlülüğünü ihlal ettiği eksiksiz olarak tespit edilmemiş; işverenin zarar gören işletme menfaatlerinin neler olduğu açıklanmamıştır.” Musa Karaca ve Diğerleri Başvurusu, Anayasa Mahkemesi, 1. Bölüm, Başvuru No: 2019/16719, K.T: 10.05.2023.

¹⁷⁰ **Süzek** (İş Hukuku), s.584; **Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca**, s.520.

¹⁷¹ **Karademir** (Son Çare), s.123.

¹⁷² YİBHKG, E: 2017/9, K: 2018/10, T: 19.10.2018, <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190509-6.pdf>>, s.e.t. 4.3.2023.

¹⁷³ **Uşan/Erdoğan**, s.159; **Ekmekçi/Yiğit**, s.637-650; **Süzek** (İş Hukuku), s.585; **Barış**, s.78. “(...) işçiye garanti sürelerinin uzatımı hususunda nasıl bir bilgilendirme yapılıp, eğitim verildiği de davalı işverence ortaya konulup, ispatlanamamıştır. Davacının eylemlerinden dolayı davalı işveren bir zarara uğramamış olup, ölçülülük ilkesine de aykırı olarak hakkında disiplin yaptırımları uygulanabilecek iken, iş sözleşmesinin feshine karar verilmesi de orantılı değildir.” Yarg., 9. HD., E: 2016/2277, K: 2017/151, T: 17/01/2017; benzer şekilde Yarg., 9. HD., E: 2022/5442, K: 2022/7075, T: 06.06.2022, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 19/07/2023.

¹⁷⁴ “(...) İş sözleşmesine aykırı davranışta bulunan işçiye yaptığı eylemle orantılı bir yaptırım uygulamalıdır. Yapılan eylemle orantılı olmayan ve ölçüsüz olarak nitelendirilebilecek bir yaptırım mazur görülemez. Sonuç itibarıyla fesihte bir cezadır. Ölçülülük ilkesi uyarınca, uygulanacak önlem, ulaşılmak istenen amacı gerçekleştirmeye elverişli olmalı bir başka anlatımla tedbir uygun olmalı, ulaşılmak istenen amaç açısından gerekli olmalı ve uygulanacak tedbirin sonucu olan müdahale ile ulaşılmak istenen amaç, ölçüsüz bir oran içerisinde bulunmamalıdır. Bu ilke uyarınca yargıç feshin geçerli olup olmadığını kararlaştırırken, işçinin davranışının ağırlığını dikkate alarak, her olayın özelliğine göre işçinin davranışı ile işverence uygulanan fesih türü arasında bir orantısızlık (ölçüsüzlük) olup olmadığını takdir edecektir. İşçinin davranışının haklı fesih olarak değerlendirilmesi ağır ve gerekli olmayan bir sonuç ise geçerli neden, işveren açısından iş ilişkisinin devamını önemli ölçüde çekilmez hale getirmeyecek ve işçiye fesih dışında başka bir disiplin cezası ile geçiştirilebilecek bir davranış ise, geçersiz neden kabul edilmelidir. (...)” Yarg., 9. HD., E: 2019/4548, K: 2019/14050, T: 24.06.2019, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 19/07/2023.

mümkün olmadığı bir hal ise geçerli neden sayılabilecekken¹⁷⁵ basit bir uyarıyla geçirilebilen ya da işin yürütülmesini etkilemeyen davranışların geçerli neden sayılması mümkün değildir. Örneğin, işçinin diğer işçinin bordrosunu emsal göstererek insan kaynaklarından ücret farklılığına dair bilgi almak istemesi işverenin eşit davranma borcunun denetimi kapsamında değerlendirilmiş ve fesih için geçerli neden kabul edilmemiştir¹⁷⁶.

İşçinin davranışlarından kaynaklanan fesih söz konusu olduğunda amaç, işçinin iş sözleşmesine aykırı davranışlarına yönelik bir müeyyide uygulanması değildir. Bu halde daha çok iş ilişkisinin devamında bu davranışların tekrarlama riskinin bertaraf edilmesi vardır. İşçinin kusurlu davranışı neticesinde sözleşmeye aykırılık söz konusu olmalı ve iş ilişkisi bu nedenle sonlandırılmak istenmelidir. İşçinin davranışının derhal feshe imkan verecek düzeyde ağır olmaması yanında sözleşmesel ilişkide somut olarak yüklenen yükün ve bunun işçinin davranışı ile ihlalinin ispat edilmesi de gerekir¹⁷⁷.

İşçinin davranışlarından kaynaklanan fesih halinde nedeni işçiye yazılı olarak açık ve kesin bir şekilde bildirilmelidir. Bu halde fesih kararından önce işçinin hakkındaki iddialara karşı savunmasının alınmalıdır. “Davranışlarınızın uygun bulunmaması nedeniyle”, “ekonomik gerekçelerle”, “ülkenin içinde bulunduğu koşullar nedeniyle” gibi genel geçer ifadeler tercih edilmemelidir. Davranış gerçekleşir gerçekleşmez, işverence herhangi bir ihtar yapılmaksızın, söz konusu davranışı tekrar etmemesine dair bir süre verilmeksizin feshedilmesi, doğru ve uygun bir davranış olarak görülmemektedir¹⁷⁸.

¹⁷⁵ Mollamahmutoğlu, s.727.

¹⁷⁶ “İşverenin aynı işi veya aynı değerde işi yapan işçiye daha az ücret ödemesini ya da daha az ücret zammı vermesini haklı ve objektif nedenlere dayandıramaması hâlinde eşit davranma borcunun ihlalinden söz edilebilir. Somut uyuşmazlıkta, işçinin tesadüfen elde ettiği bir başka işçinin ücret bordrosunun fotokopisini çekerek İnsan Kaynakları Biriminden ücret farklılığı konusunda bilgi almak istemesi, kişisel verinin yayılması kastı ile değil işverenin eşit davranma borcunun denetimi kapsamında gerçekleşmiştir. Şu hâlde davacının eylemi, iş sözleşmesinin 4857 sayılı Kanun’un 25 inci maddesinin (II) numaralı bendinin (e) alt bendi kapsamında haklı sebep kabul edilebilecek ağırlıkta değildir. Haklı sebeple fesih hâlleri kadar ağır nitelikte bulunmamasına karşın basit bir uyarıyla geçirilemeyecek olan ve işin olağan yürüyüşü ile işyeri uyumunu olumsuz yönde etkileyecek işçi davranışları, iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden olarak kabul edilir. Ancak somut uyuşmazlıkta, işçinin bu düzeyde bir davranışı olduğu işveren tarafından ispatlanamamıştır.” Yarg., 9. HD., E: 2022/5442, K: 2022/7075, T: 06.06.2022, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 19/07/2023.

¹⁷⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.508; Karademir (Son Çare), s.40. “iş görme edimi dürüstlük kuralının gerektirdiği şekilde ifa edilmelidir.” Yarg., 9. HD., T: 15.02.2010, E: 2009/15535, K: 2010/3371 <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 21/07/2021.

¹⁷⁸ Taşkın, s.142; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.510; “(...) Eğer işçinin yükümlülüğünü ihlal etmekten kaçınma olanağına sahip olduğu tespit edilirse, fesihten önce işçiye ihtar verilip verilmediği, ihtara rağmen davranışını tekrar etmesi halinde İş Kanunu’nun 19. maddesi uyarınca savunması alınarak iş sözleşmesinin feshedilip edilmediğine bakılacaktır.” Yarg., 9. HD., E: 2008/11542, K: 2009/867, T: 2.2.2009, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 19/07/2023.

Yargı kararlarına yansıyan ve kabul edilen biçimiyle örneğin işçinin işyerinde üstüne "komplekslisin bırak da işimi yapayım, sen kim oluyorsun" demesi, işyeri düzenini bozucu ve iş akışını olumsuz etkileyecek nitelikte olduğu, haklı neden ağırlığına ulaşmasa bile fesih için geçerli neden teşkil ettiği¹⁷⁹; sataşma olmamakla beraber işçinin çalışma arkadaşları ile sürekli tartışma halinde olmasının geçerli fesih nedeni olduğu¹⁸⁰, haksız tahrik altında sorumlu müdüre yönelik “yalakalık yapma” ifadesinin geçerli neden sayılabileceği¹⁸¹; müşterilerden borç para isteyen müşteri temsilcisi olan işçi ile iş ilişkisinin sürdürülmesinin işverenden beklenemeyeceği ve bunun geçerli neden sayılacağı¹⁸²; işçinin diğer işçilerin de bulunduğu bir whatsapp grubunda mesajın kime yöneldiği açıkça anlaşılmasa da sinkaflı bir mesaj atmasının sabit bulunması halinde bu davranışın işyerinde olumsuzluğa yol açtığı ve geçerli neden olarak değerlendirilebileceği¹⁸³ hüküm altına alınmıştır.

¹⁷⁹ “İşçinin iş sözleşmesini ihlal edip etmediğinin tespitinde, sadece asli edim yükümlülükleri değil; kanundan veya dürüstlük kuralından doğan yan edim yükümlülükleri ile yan yükümler de dikkate alınması gerekir. Sadakat yükümü, sözleşmenin taraflarına sözleşme ilişkisinden doğan borçların ifasında, karşı tarafın şahsına, mülkiyetine ve hukuken korunan diğer varlıklarına zarar vermeme, keza sözleşme ilişkisinin kapsamı dışında sözleşme ile güdülen amacı tehlikeye sokacak özellikle karşılıklı duyulan güveni sarsacak her türlü davranıştan kaçınma yükümlülüğünü yüklemektedir. Dosya içeriğine göre; davacı işçinin işyerinde amirine karşı "komplekslisin bırakta işimi yapayım, sen kim oluyorsun" şeklinde sarf ettiği sözlerin işyeri düzenini bozucu ve iş akışını olumsuz etkileyecek nitelikte olduğu, haklı neden ağırlığına ulaşmasa bile fesih için geçerli neden teşkil ettiği anlaşılmakla açılan davanın reddi gerekirken kabulü isabetsizdir.” Yarg., 22. HD., E: 2016/11835, K: 2016/15274, T: 30.05.2016, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 21/07/2021.

¹⁸⁰Yarg., 9. HD., E: 2017/13713, K: 2020/666, T: 20.01.2020, <https://karararama.yargitay.gov.tr/>, s.e.t. 21/07/2021.

¹⁸¹ “İş Kanunu’nun 25’inci maddesi kapsamında değerlendirilecek ağır sözleri, işçi, işverenin veya vekilinin tahrikleri sonucu söylemesi, geçerli fesih nedeni sayılmalıdır. Yapıcı ve objektif ölçüler içerisinde belirli bir uzmanlık alanı ile ilgili eleştiri ya da işletmedeki bozukluk ya da uygunsuzluklara ilişkin eleştiri söz konusu olduğunda geçerli fesihten bahsedilemez. Somut uyuşmazlıkta davacının şirket sorumlu müdürü tarafından bir işin gecikmesi nedeniyle uyarıldığı, uyarı üzerine geciken işten haberinin olmadığını söylemesi üzerine sorumlu müdürün elini masaya vurarak "bak kıvrırmaya başladı" dediği ve işin ertesi gün teslim edileceği için yetiştirilmesini söyleyerek davacının üzerine yürümesi üzerine davacının da "yalakalık yapıyorsun" dediği, tartışmanın 22/01/2015 tarihli tutanak ile tespit edildiği ve davalı tanığı olarak dinlenen tutanak tanığı ...’ın tutanağı doğruladığı, davacı tanıklarının da davacının "yalakalık yapma" dediğini doğruladıkları, dolayısıyla davacının tutanakta belirtilen söz ve davranışlarının işyerinde olumsuzluğa yol açtığı sabit olduğu ancak davacının haksız tahrik altında bu davranışta bulunduğu, bu nedenle feshin haklı fesih ağırlığında olmamakla birlikte geçerli nedene dayandığı anlaşıldığından davanın reddine karar verilmesi gerekirken yerinde olmayan gerekçe ile kabulü hatalıdır.” Yarg., 9. HD., E: 2016/10486, K: 2017/7100, T: 24/04/2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 21/07/2021.

¹⁸² “Dosya içeriğine ve özellikle işyerinde çalışmayan tanık olarak dinlenen bayilik sahipleri davalı tanıkları B.B., K.Ş., B.K. ve R.G.’nin beyanları ile davacı hakkındaki bir çok müşteri şikayeti değerlendirildiğinde davacının müşterilerden para isteme olayının doğrulandığı, müşteri temsilcisi olarak çalışan davacı ile işveren arasındaki güvene dayalı ilişkinin zedelendiği, iş ilişkisinin olumsuz etkilendiği, bu durumda işverenden davacı işçiyi çalıştırmasının beklenemeyeceği, feshin en azından geçerli nedene dayandığı anlaşıldığından davanın reddi yerine kabulü hatalıdır.” Yarg., 9. HD., E: 2016/33410, K: 2018/344, T: 16/01/2018 <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 21/07/2021.

¹⁸³Yarg. 9. HD., E: 2019/7066, K: 2020/357, T: 15/01/2020, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 21/07/2021.

İşçinin Yeterliliğinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler

Genel Olarak

İşverence fesih hakkının kullanımına imkân verecek kadar ağır olmayan ancak işyerinin düzenini ve ortamını olumsuz etkileyen işçinin işini olması gerektiği şekilde ifa etmediği haller geçerli nedenle fesih konusu olabilir. İşçinin yeterliliği (yetersizliği), yaptığı işin gerektirdiklerine göre ortalama standartlarda olmaması olarak ifade edilebilir¹⁸⁴. İşçinin davranışları işçinin iradesi ile olan tutum ve tavırlar olmasına rağmen yeterlilik ve yetersizlik halinde işçinin iradesinden bağımsız bir durum geçerli nedenle fesih sebebi olabilir¹⁸⁵.

Belirtelim ki, bahsi geçen durum Kanunda işçinin “*yeterliliğinden kaynaklanan*” nedenler olarak zikredilse de yargı kararlarında çoğunlukla işçinin “*yetersizliğinden kaynaklanan*” nedenler olarak ifade edilmektedir¹⁸⁶. Doktrinde de yeterliliğin işçinin işin görülmesinde ihtiyaç duyulan bilgi ve donanımına karşılık geldiği; yetersizliğin ise eksik ifayı da kapsayacak şekilde değerlendirilebileceği ifade edilmektedir¹⁸⁷. Buna göre salt sözleşmede yer alan temel yükümlülüklerin değil işin görülmesine dair eksikliklerin ya da çalışma düzenine dair uyum sağlayamayışın da yetersizlik olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bununla beraber, doktrinde işçinin feshe konu davranışı ispatlanamadığından şüphe feshinin de işçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih nedenleri arasında olduğu ifade edilmektedir¹⁸⁸.

İş Kanununun gerekçesinde “*Ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma; gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansla 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 halleri*” halleri

¹⁸⁴ Ertekin, s.506; Ekmekçi/Yiğit, s.636; Göktaş (Haksız Fesih), s.296.

¹⁸⁵ Sarı, Ayşegül (2019) İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Nedenlerle Feshi, Ankara, Seçkin, s.144; Karademir (Son Çare), s.40.

¹⁸⁶ “İş Kanunu’nun gerekçesinde hangi hallerin işçinin yetersizliği nedeniyle geçerli fesih hakkı bahsedeceği örnek kabilinden sayılmış olup, bunlardan biri de sık sık hastalanarak rapor almadır.” Yarg., 9. HD., E: 2019/6197, K: 2020/136, T: 13/01/2020.; benzer şekilde Yarg., 9. HD. E: 2019/4141, K: 2019/21941, T: 09/12/2019; Yarg., 9. HD., E: 2019/3187, K: 2019/20051, T: 14.11.2019; Yarg., 9. HD., E: 2018/4511, K: 2018/23546, T: 18.12.2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 21/07/2021.

¹⁸⁷ Karademir (Son Çare), s.110; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.512.

¹⁸⁸ Erdoğan, Ersin/Erdoğan, Canan (2020), “Şüphe Feshine Dayalı Davalarda Yargılamanın İadesi ve Yeniden Yargılanma”, Adalet Dergisi, C: 147, S: 65, s.473.

örnek durumlar olarak sayılmıştır¹⁸⁹. Belirtilen örneklerin işyeri ortamını ve işin düzenini bozduğuna kanaat edilerek seçildiği söylenebilir. İşçinin ister fiziki ister mesleki yetersizliği olsun, işveren bakımından fesih hakkının doğumu için işçinin ayrıca kusurlu olması aranmaz¹⁹⁰. İşçinin yeterliliğinden kaynaklanan nedenler için de bu durumun “işyerinde olumsuzluklara yol açması” gerekir¹⁹¹.

İş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli sebeplere dayandığı kabul edilmelidir. Ancak her somut olay bakımından ayrı değerlendirme yapılması ve işçinin yetersiz bulunmasının bir geçerli neden kabul edilmesi için işçinin o işyerinde yaptığı işin niteliği, işçinin pozisyonu, işçinin eğitim düzeyi gibi durumlar birlikte değerlendirilmelidir¹⁹². İşyerinde kritik bir pozisyonda özel olarak o iş için istihdam edilmiş bir işçi ile yaptığı işin diğer işçiler tarafından da kolaylıkla yerine getirilip işyerinde aksamanın önlenebileceği işçiler için yapılacak değerlendirme farklı olacaktır. Ancak işyerinde aksama yaşanmasa dahi diğer işçilerin iş yükünün artmasının işyeri için bir olumsuzluk olarak değerlendirilmesi mümkündür¹⁹³.

İşçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli nedenle fesih hakkı doğurabilecek durumlar ile işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli nedenle fesih hakkı doğurabilecek durumlar somut olayda kesişebilir¹⁹⁴. Dolayısıyla her bir somut olay açısından ayrı değerlendirme yapılmalıdır. Davranış, davranma işi, tutumu ve hareketi ifade etmekte olup dışarıdan gözlemlenebilen tepkilerdir¹⁹⁵. Bu nedenle davranışından kaynaklanan nedenlerde işçinin de bir hareket bir tutum içinde olması aranır. Oysa yetersiz olma durumunda bir davranma, tutum ya da hareket söz konusu olmayabilir. Yetersiz olma işçinin davranışından

¹⁸⁹Gerekçeli İş Kanunu Metni, <<https://turkishlaborlaw.com/news/legal-news/gerekceli-is-kanunu-metni/>> s.e.t. 5/03/2023.

¹⁹⁰ Uşan/Erdoğan, s.159; Süzek (İş Hukuku), s.573; Karademir (Son Çare), s.119; Narter, Sami (2017) İş Güvencesi, İşe İade Davaları ve Tazminatlar, Ankara, Adalet, s.107; Kara, Ethem (2011), İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Geçerli Nedenle Feshi ve Sonuçları, Ankara, Bilge, s.59.

¹⁹¹Senyen-Kaplan, s.287. “İşçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde fesih için geçerli sebep olabilirler. İş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli sebeplere dayandığı kabul edilmelidir.” Yarg., 9. HD., E: 2019/6197, K: 2020/136, T: 13/01/2020, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 21/07/2021.

¹⁹² Tulukçu, s.14; Köseoğlu, Ali Cengiz (2012) “İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshine Genel Bir Bakış”, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, C: 9, S: 36, s.85-131.

¹⁹³ Bayrak, Ahmet (2022) “Sık Sık Kısa Süreli Hastalanma Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi Ve Konunun Covid 19 Salgını Bağlamında Değerlendirilmesi”, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 30, S: 1, s.259-299.

¹⁹⁴ Uşan/Erdoğan, s.159; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.303; Tulukçu, s.19; Karademir (Son Çare), s.111.

¹⁹⁵ Güncel Türkçe Sözlük, <<https://sozluk.gov.tr/>>, s.e.t. 05/03/2023.

ziyade işçinin davranmak istese dahi yapamayışı söz konusudur¹⁹⁶. Bu yapamayış haline uygun olarak işçinin fiziksel ya da zihinsel yetersizlik hâllerinde, işverenden savunma alması beklenemez¹⁹⁷.

İşçinin yeterliliğinden kaynaklanan bir durumun geçerli fesih nedeni kabul edilebilmesi için, buna ilişkin nedenin varlığı, bu halin işletmenin ve işin gereklerinin yerine getirilmesine gelecekte de etkili olmasının öngörülmesi ve feshin son çare olması ilkesinin uygulanıp uygulanmadığı aranmaktadır¹⁹⁸. Her somut olay için feshin işçinin konumu, kıdemi, yaptığı iş ve önceki çalışmaları gibi somut olaya özgü hususlar gözetilerek orantılılığı tartışılmaktadır¹⁹⁹. İşçinin ve işverenin kusuru somut olayda menfaatler dengesinin gözetilmesinde önem kazanır. Kusur, bu durumda yorumu etkiler.

Esasen İş Kanununda işçinin yetersizliğine dayanan fesihler için son çare ilkesinin uygulanmasına dair açık bir hüküm bulunmamaktadır²⁰⁰. Ancak doktrin ve yargı kararlarında bu ilkenin uygulanması gerektiği ifade edilmektedir. Davranış nedeniyle işçinin uyarılmasına rağmen bu davranışını sürdürmekte ısrarı; performans düşüklüğünde ise tanınan süre sonunda gerekli sonucu göstermemiş olması işveren bakımından geçerli fesih nedeni sayılabilir ve bu hallerde yapılan uyarılar işverenin geçerli nedenle fesih yaptığı kararını güçlendirir²⁰¹. Benzer şekilde işçinin biriminin değiştirilmesi, eğitim aldırılması gibi tedbirler yoluyla fesihten kaçınılabilecek yolların denenmesi de son çare ilkesi uygulanarak

¹⁹⁶ **Tulukçu**, s.19; **Karademir** (Son Çare), s.112.

¹⁹⁷ “4857 sayılı Kanun’un 19. maddesinin ikinci fıkrasına göre belirsiz süreli iş sözleşmesi, işçinin davranışı veya yetersizliği ile ilgili bir sebeple feshedilmeden önce hakkındaki iddialara karşı savunma fırsat verilmelidir. İşçinin zihinsel veya bedensel yetersizliği, arkadaşları veya amirleri ile sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girişmiş olması gibi durumlarda savunmasının alınması işverenden beklenemez. Keza, 4857 sayılı Kanun’un 25. maddesinin (II) numaralı bendi şartları gerçekleşmiş ise, işveren buna göre bildirimsiz fesih hakkını kullanırken savunma alma zorunluluğu söz konusu olmayacaktır.” Yarg., 22.HD., E: 2012/5871, K: 2012/8180, T: 20.04.2012; benzer şekilde YİBHKG, E: 2017/9, K: 2018/10, T.19/10/2018, <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190509-6.pdf>> s.e.t. 4.3.2023; Yarg., 22. HD., E: 2014/13827, K: 2014/17066, T: 12.06.2014, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 21/07/2021.

¹⁹⁸ **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.307; **Süzek** (İş Hukuku), s.604; **Göktaş**, (Haksız Fesih) s.300; **Tulukçu**, s.20; **Manav** (Geçersiz Fesih), s.3; **Karademir** (Son Çare), s.114.

¹⁹⁹ **Karademir** (Son Çare), s.116. “Somut olayda; davacının davalı bankadaki görevine son olarak Şube Müdürü pozisyonuna kadar gelmesi, davalı banka tarafından belirlenerek davacının imzasını içeren objektif performans kriterlerinin bulunmaması, sürekli bir performans düşüklüğünün bulunmaması, belirli bir dönemin feshe esas alınması, davalı işyerinde yürütülen bankacılık işinin niteliği, davacının müdür olarak görev yaptığı şubenin özellikleri, şubenin kadro yapısı dışsal faktörlerin bankacılık sektörüne doğrudan etkisi, davacının performansının düşük olduğu noktalarda meslek içi eğitime tabi tutulmaması, başka bir bölümde veya pozisyonda görevlendirilmesine veya eksik ve yetersiz olduğu noktalarda davranışlarının düzeltilmesine yönelik çaba sarfedilmemesi birlikte değerlendirildiğinde yapılan feshin ölçülü ve geçerli olmadığından mahkeme kabul kararı gibi davacının işine iadesinin gerektiği; aksini iddia eden işveren vekilinin istinaf itirazlarının yerinde olmadığı anlaşılmıştır.” İstanbul BAM, 27. HD., E: 2017/3029, K: 2018/234, T: 1.3.2018, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

²⁰⁰ **Ekmekeçi/Yiğit**, s.663-664; **Karademir** (Son Çare), s.118.

²⁰¹ **Mollamahmutoğlu**, s.730; **Karademir**, (Eğitim Verilmesi) s.268.

işverenin feshinin geçerli nedene dayandığı iddiasını ve ispatını kolaylaştıran durumlardır²⁰². Bununla beraber sözleşmenin ayakta tutulmasına dair bu çaba, çalışma koşullarında işçi aleyhine esaslı değişiklik oluşturduğunda işçinin rızası da gerekmektedir²⁰³. İşçi değişikliği kabul etmezse değişiklik feshi söz konusu olabilecektir²⁰⁴.

İşçinin yetersizliği halinde fesih nedeni işçiye yazılı olarak açık ve kesin bir şekilde bildirilmelidir. Bu halde fesih kararından önce işçinin hakkındaki iddialara karşı bir savunmasının alınmış olunması da bir zorunluluktur²⁰⁵. Fesih bildiriminde “yetersiz görüldüğünüzden”, “veriminiz düştüğünden”, gibi genel geçer ifadeler tercih edilmemelidir. Fesih bildiriminin ardından bildirim süresi içinde alınan savunma, feshin geçersiz sayılması için tek başına yeterli sayılabilir²⁰⁶.

²⁰² **Mollamahmutoğlu**, s.731. “(...) Bu anlamda, işveren, fesihten önce, işçiyi başka bir işte çalıştırmak veya eğitime tabi tutarak yeni bir işe uyumunu sağlamak ve tüm bu yollar denendikten sonra feshi son çare olarak düşünmek zorundadır.” İstanbul BAM, 30. HD., E: 2017/4457, K: 2018/530, T: 4.4.2018; “(...) davalı işverenlikçe işçinin tabii olduğu performans kriterleri ve hedefleri önceden belirlenmeli, belirlenen bu hedefler karşılanabilir hedefler olmalı ve de performans kriterleri ilgisine önceden tebliğ edilmelidir. Bu hedef ve kriterler çalışma dönemi sonunda objektif ölçümleme sistemine göre değerlendirilerek işçinin performansı belirlenmelidir. Bir performans döneminde işçinin performansının düşük olarak belirlenmesi halinde, işçinin performansının yükseltilmesi için işverence bazı tedbirler alınmalıdır. Davacıya eğitim verilmesi, koçluk hizmeti verilmesi, amiri ile birlikte belirli bir süre çalıştırılması bu örneklerden birkaçıdır. Bu tedbirlere rağmen işçinin bir sonraki performans döneminde, performansında olumlu yönde herhangi bir değişiklik olmaması halinde, davacının doğrudan iş akdinin feshi yoluna gidilmeyip 4857 sayılı yasanın 22. maddesi anlamında çalışma şartlarında esaslı değişiklik yaratacak olsa dahi bir başka görev araştırılıp mümkünse teklif edilmeli, fesih en son çare olarak düşünülmelidir.” Bursa BAM, 3. HD., E: 2018/4303, K: 2019/1071, T: 6.5.2019, <https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>, s.e.t. 25.05.2023. “(...) davacının performansında sürekli bir kötüleşme olduğu yönünde yeterli bir dönemi kapsayan verilerin davalı tarafça dosyaya sunulmadığı, karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılabilmesi için davacıyla benzer işi yapan performansı davacıdan düşük çalışanlar olup olmadığının, eğer var ise bu kişilerle ilgili ne tür işlemler yapıldığına ilişkin belgelerin davalı tarafça dosyaya sunulmadığı, sonra performansının iyileştirilebilmesi yönünde eğitim ve ek destek çalışmalarının yapıldığı hususunun davalı tarafça ispat edilemediği, sonuç olarak feshin son çare olması ilkesi göz önüne alınarak geçerli bir fesih yapılmadığı anlaşılmıştır.” Adana BAM, 7. HD., E: 2019/3106, K: 2020/1912, T: 22.12.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 25.05.2023.

²⁰³ **Süzek**, s.606; **Mollamahmutoğlu/Ast..arlı/Baysal**, s.307.

²⁰⁴ **Süzek**, s.606; **Tuncay-Senye**n, s.309. Birim değişikliği işçi tarafından kabul edilirse sözleşme bu şekilde devam edecekken, reddedilmesi halinde işveren tarafından sözleşmenin feshi söz konusu olabilir. Bkz. **Uşan, M. Fatih**, “4857 Sayılı İş Yasasının 22. Maddesi Çerçevesinde Değişiklik Feshi, Çalışma Şartlarında Esaslı Değişiklik ve Uygulama Sorunları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 9, Özel Sayı, s.211-271 (Değişiklik Feshi). “(...)Bununla beraber davacının yeterli olmadığı kabul edilse dahi, davacıya İş Kanunu’nun 22. madde çerçevesinde usulüne uygun olarak herhangi bir teklif yapılmadığı ve bu bağlamda da fesihte son çare olma ilkesine uyulmadığı, yapılan fesih işleminin ölçülü ve geçerli olmadığı sonuç ve kanaatine varıldığından, ilk derece mahkemesi kararında bir isabetsizlik görülmemiş, davalı vekilinin istinaf başvurusunun reddine karar verilmiştir.” İstanbul BAM, 31. HD., E: 2019/1270, K: 2019/1365, T: 12.6.2019 <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.9.2023.

²⁰⁵ **Süzek** (İş Hukuku), s.610; **Ertürk**, s.329.

²⁰⁶ **Mollamahmutoğlu**, s.747.

İş Kanununun gerekçesinde yer alan örneklerden yola çıkarak işçinin geçerli fesihle sonuçlanabilecek yetersizliklerinin fiziki veya mesleki olarak sınıflandırılması da mümkündür.

İşçinin Fiziki Yetersizliği

Fiziki yetersizlikler işçinin beden ve ruh bütünlüğünün iş ortamı ve üretim sürecine yansması ile ilgilidir. Fiziksel yetersizliklerde iş ilişkisinin başında var olan işçiye ilişkin kimi yeteneklerde azalma da söz konusu olabilir ancak bunlar işçinin yaptığı işle alakalı değilse geçerli nedenle feshe dayanak olamaz²⁰⁷. İşçinin yetersizliği ile ilgili yargı kararlarında zihinsel yetersizliğin de geçerli nedenle fesih için dayanak olarak yer aldığı görülmektedir²⁰⁸. Fiziki yetersizlik işçi bakımından sadece o işyerinde değil herhangi bir işyerinde aynı işi yapabilmesine dair beden ya da ruh bütünlüğünün engel olduğu yetersizliktir. İşçi bu yetersizlik nedeniyle kendi işinde de başka bir işverenle de aynı işi yapamayacak olup bir tür çalışma gücünün eksikliği söz konusudur²⁰⁹. İşçinin fiziksel yetersizliği, yapmakta olduğu işi yapmasını engellemektedir. Ancak yapılan iş bakımından illiyet bağının varlığı da aranır²¹⁰.

Hastalık, fiziki yetersizlik olarak değerlendirilebilir. Ancak hastalığın geçerli fesih nedeni olabilmesi için işyeri ortamını ve işin yapılışını olumsuz etkilemesi gerekir. Gerekçede de yer aldığı üzere “sık sık hastalanma” ve “çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık” halleri geçerli fesih nedeni olabilir. Bu durumda da işçinin iş görme borcunun ifasının etkilenmesi, hastalık

²⁰⁷ Mollamahmutoğlu, s.725-726; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.303; Barış, s.72.

²⁰⁸ “(...) işyerinde şoför olarak çalışan işçinin iş sözleşmesinin psiko teknik değerlendirme testi sonucunda araç kullanmak için sahip olması gereken zihinsel, psikomotor beceri ve yetenekleri kendi norm grubuna göre yetersiz olduğu gerekçesiyle haklı nedenle feshine ilişkin olup raporlar arasındaki çelişkinin giderilmeden işçinin geri hizmette değerlendirilebileceği varsayımı ile kabul edilmesi” Yarg., 22. HD., T: 24.04.2014, E: 2014/9684, K: 2014/9674; benzer şekilde Yarg. 22. HD., T: 20.04.2012, E: 2012/5871, K: 2012/8180; Yarg., 22. HD., T: 22.05.2017, E: 2017/32018, K: 2017/11849, <https://karararama.yargitay.gov.tr/> s.e.t. 21/07/2021.

²⁰⁹ Kara, s.60; Manav, A. Eda (2009) İş Hukukunda Geçersiz Fesih ve Geçersiz Feshin Hüküm ve Sonuçları, Ankara, s.78. “(...) Davacının operatörlük işini yapmasının sağlığı açısından sakıncalı olduğu kuşkuyla yer vermeyecek şekilde açıklığa kavuşturulması uyumsuzluğun çözümü bakımından önem arz etmektedir. Buna göre tam teşekküllü bir devlet hastanesinden rapor alınarak davacının operatörlük işinde sürekli biçimde yetersiz duruma gelip gelmediği belirlenmeli, davacının anılan işte sürekli bir yetersizliği ortaya çıkmışsa feshin son çare olması ilkesi kapsamında gerekirse uzman bir bilirkişi aracılığıyla işyerinde keşif yapılarak davacının rahatsızlığına uygun başka bir bölümde değerlendirilme olanağının bulunup bulunmadığı tespit edilmeli, sonucuna göre bir karar verilmelidir.” Yarg., 22. HD., E: 2011/13340, K: 2012/6432, T: 5.4.2012, <, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 25.05.2023.

²¹⁰ YİBHKG, T: 19.10.2018, E:2017/9, K: 2018/10, <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190509-6.pdf>> s.e.t. 4.3.2023.

sonucu alınan rapor ve buna istinaden gerçekleşen ara vermelerin işyeri ve üretim sürecinin aksamasına neden olması gerekir²¹¹. Hastalanma halinde işçinin ara verme süresinin bildirim süresine altı haftanın eklenmesi ile haklı nedenle fesih hakkının doğumunu doğuracak şekilde olmaması gerekir²¹². Bununla birlikte, işveren hastalık nedenine bağlı olarak işe gelmeme durumunda, kanunda öngörülen sürenin geçmesine karşılık, sözleşmeyi haklı değil de, geçerli nedenle sona erdirebilir. Bir başka ifadeyle mevzuat veya sözleşme gereği belirlenen sürelerin üzerinde hastalık nedeniyle işine devam etmeyen işçinin sözleşmesini haklı nedenle feshetmesi gerekirken işveren, kendi inisiyatifıyla geçerli nedenle sözleşmeyi feshedebilir. Buna engel bir durum yoktur.

Hastalık nedeniyle ara vermelerin belirli bir sıklığının ve devamlılığının olması gerekir. Yargıtay iki yılda büyük çoğunluğu ikişer günlük olmak üzere 44 gün raporlu olunmasını²¹³ geçerli fesih nedeni saymıştır. Bu durumda işveren tarafından işçiden beklenen verimin düşmesi ve iş sürecinin aksatılması söz konusudur²¹⁴. Bu arada belirtmek gerekir ki İş Kanununun 18. maddesinin üçüncü fıkrasında yazılı geçerli fesih sayılamayan hallerden biri, “*Hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık*”tır. Bu sürede iş sözleşmesinin askıda olduğu ve askı süresince yapılan feshin geçersiz olacağı düzenleme altına alınmıştır. Buna karşın yukarıda da ifade ettiğimiz gibi işçinin askı süresini aşan hastalık nedeniyle işe devam edememesi hali geçerli nedenle feshe dayanak yapılabilir²¹⁵.

Sık sık hastalanma söz konusu olduğunda işçinin kıdeminin de göz önünde bulundurulması önemlidir. Zira çalışmanın ilk senesinde sıklıkla rapor alınması ile uzun yıllar o işyerinde istihdam edilmiş işçi bakımından farklı değerlendirme yapılması

²¹¹ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.514; Bayrak, s.259-299; Karademir (Son Çare), s.111.

²¹² Bayrak, s.259-299. “Davacının 02/07/2018 - 15/11/2018 tarihleri arasında değişik zamanlarda toplam 78 gün rapor aldığı, davacının haklı neden niteliğinde olmayan ancak sık sık rapor alma şeklindeki davranışının iş akışını bozacağı açık olup, işverenin buna katlanması beklenemez. Davacının iş sözleşmesinin feshinin haklı nedene dayanmadığı ancak sık sık rahatsızlanarak rapor alan davacının davranışının fesih için geçerli sebep oluşturmaktadır. Bu nedenle davanın reddine karar verilmesi gerekirken, kabulüne karar verilmesinin hatalı olduğu anlaşılmıştır.” İstanbul BAM, 41. HD. E: 2019/3468, K: 2020/144. Benzer şekilde, Yarg., 9. HD., E: 2019/4150, K: 2019/21935, T: 09/12/2019, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 21/07/2021.

²¹³ “Yaklaşık 3 yıl çalışılan işyerinde, işçinin 1 yıl boyunca 66 gün devamsızlığının bulunması iş akışının bozulması ve bu durumun işyerinde olumsuzluklara yol açması olarak görülmüş ve haklı neden niteliğinde olmayan ancak sık sık rapor alma ve devamsızlık yapma şeklindeki davranışa işverenin katlanmasının beklenemeyeceği fesih için geçerli sebep oluşturduğuna hükmolunmuştur.” Sakarya BAM, 11. HD., T.16.12.2020, E: 2020/781, K: 2020/527, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 26.7.2023. Aynı yönde, Yarg., 9. HD., T.01.04.2019, E: 2018/8229, K: 2019/7373, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>> s.e.t. 21/07/2021.

²¹⁴ Kartal, Serhat (2020), Türk Hukukunda İş Sözleşmesinin Sağlık Sebepleri ile Sona Ermesi, Onikilevha, İstanbul, s.66.

²¹⁵ Süzek (İş Hukuku), s.574.

hakkaniyete de uygun durumdur. Sık sık hastalanmanın geçerli nedenle fesih imkanı verebilmesinde hastalığın tekrarlama olasılığının olduğunun da işverence öngörülebilmesi gerekmekte olup sadece geçmişte sık sık hastalanmanın geçerli olmaması gerektiği değerlendirilmektedir²¹⁶. O halde geçmiş ve iyileşmiş bir hastalık artık bir fesih nedeni olarak kabul edilmemelidir. Yargıtay işverenin, işçinin müteaddit defa iş göremezlik raporu alması üzerine biriminin değiştirilmesi tedbirinin uyguladığı ve yeni birimde de yeterli verimin alınamaması, işçinin fizik tedaviye ihtiyaç duyabileceği, menüsküs yırtıklarının iyileşmesinin mümkün olmayacağı ve bundan sonra da uzun süre ayakta duramayacağı, gündüz ve gece çalışmalarına katılamayacağı, mesailere ve gece vardiyasına kalamayacağı gerekçeleriyle sözleşmeyi sonlandırmasını geçerli olarak kabul etmiştir²¹⁷.

Sık sık hastalanma durumu işyerinden, işyeri koşullarından da kaynaklanabilir. Her ne kadar işyeri kazasından kaynaklanan bir yetersizlik dahi geçerli nedenle feshe konu olabiliyorsa da işçinin fiziki yetersizliğinin sebebi olan hastalığın işverenin yönetim alanında yapacağı tedbirlerle giderilmesi mümkünse bu durum işçi lehine değerlendirilmelidir²¹⁸. Hastalığının çalışma şartları nedeniyle oluştuğunu iddia eden işçi bunu ispatlamalıdır.

Yaşlılık ve emeklilik aylığına hak kazanmak tek başına geçerli fesih nedeni olarak kabul edilmese de yaşlılık hali, işçinin iş görme edimini etkiliyor, iş akışını bozuyor ve işyerindeki verimi düşürüyorsa fiziki yetersizlik olarak değerlendirilebilir²¹⁹. Teknolojik gelişmeler, iş akışının değişmesi, yeniden yapılanma, küçülme gibi işletmesel kararlar neticesinde oluşan istihdam fazlasının giderilmesinde emeklilik aylığına hak kazanmış olanların önceliklendirilmesi de geçerli bir neden olarak kabul edilebilir²²⁰.

Emeklilik aylığına hak kazanma ya da belli bir yaşa gelmiş olma o işyeri bakımından genel bir düzenleme halini almış ise bu durum da geçerli neden sayılabilir, işveren bu işçinin sözleşmesini geçerli nedenle sona erdirebilir²²¹. Belirtelim ki bu halin doğrudan geçerli fesih nedeni kabul edilmesi kanaatimizce işçinin, yetersizliğinden kaynaklanan geçerli nedenle fesihlerde iş güvencesinin varlığına uygun değildir. Zira iş görme edimini gerçekleştiren işçi bakımından yaşa göre yapılabilecekler subjektiftir. Belli yaşa ulaşan herkesin o iş

²¹⁶ **Karademir** (Son Çare), s.115.

²¹⁷ Yarg., 9. HD., T.01.07.2019, E: 2019/1440, K: 2019/14643, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 21/07/2021.

²¹⁸ **Karademir** (Son Çare), s.111.

²¹⁹ **Süzek** (İş Hukuku), s.575; **Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca**, s.511; **Tulukçu**, s.22; **Kara**, s.63.

²²⁰ **Süzek** (İş Hukuku), s.575; **Günay**, s.498.

²²¹ **Süzek** (İş Hukuku), s.576.

bakımından yetersiz görüleceği öngörüsü ayrımcılık olarak dahi değerlendirilebilir²²². Ancak yaşlılık halinin fiziki veya mesleki yetersizlikle sonuçlanması ya da alınan bir işletmesel karar gereği işçinin istihdamı işin görülmesini olumsuz etkiliyorsa bu hal geçerli fesih nedeni sayılabilecektir²²³. Örneğin işletmesel karar gereği alınan yeni teknolojik makinanın kullanımında işçinin yetersizlik yaşaması ve bunun üretimde verimsizliğe yol açması halinde yetersizlikten kaynaklanan geçerli fesih nedenle feshe yol açabilir.

İşçinin Mesleki Yetersizliği

İşçinin mesleki yetersizliği, eğitim ile kazanılabilmesi mümkün olan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, mal ve hizmet üretimine ilişkin, yaptığı meslekle ilgili olan yetersizliktir. İşçinin o işin ifası sırasında mesleki eğitimi, mesleki bilgi ve becerisi, üretim sürecindeki veriminin azalması gibi yetersizliklerdir²²⁴. İş Kanununun gerekçesinde emsal mahiyetinde yer alan “*Ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma; gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansla sahip olma, işe yoğunlaşmasının giderek azalması; işe yatkın olmama; öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği; uyum yetersizliği*” gibi durumlar mesleki yeterliliğin sağlanamadığı durumlar olarak değerlendirilebilir. Mesleğin gerektirdiği dinamizme sahip olmamak, yaptığı işin niteliği gereği aranan karar alma, sonuç odaklılık, iletişim becerisi, iş sürecine hakim olmak gibi yetkinlikleri bulundurmamak da mesleki yetersizlik olarak değerlendirilebilir.

İşçinin mesleki olarak yetersizliğinin tespiti işveren bakımından geçerli nedenle fesih için bir dayanak olabilecektir. Fesih anında işin görülmesi için gerekli mesleki yeteneğin ya da mesleğe uygunluğa dair şartların yokluğu ya da eksikliği halinde mesleki yetersizlik söz konusu olabilir²²⁵. Bu halde ayrıca işçinin kusurluluğu aranmaz²²⁶. Ancak işçinin yaptığı işin standartlarına uygun olmayışı, uygun olsa dahi diğer işçilere göre verim düşüklüğü, bu düşüklüğün süreci ve bunun tüm üretime etkisi bütüncül şekilde fesih bakımından değerlendirilmelidir²²⁷. Performans düşüklüğü ya da eksikliği olarak da ifade edilebilen bu

²²² **Süzek** (İş Hukuku), s.577; **Barış**, s.74.

²²³ **Süzek** (İş Hukuku), s.577; **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.517.

²²⁴ **Gürsel**, s.178; **Kara**, s.64.

²²⁵ **Mollamahmutoğlu**, s.726; **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.518; **Ertürk**, s.313; **Tulukçu**, s.23.

²²⁶ YİBHKG, E: 2017/9, K: 2018/10, T: 19.10.2018, <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/05/20190509-6.pdf>> s.e.t. 4.3.2023.

²²⁷ **Ertekin**, s.507; **Barış**, s.76; **Ertürk**, s.312; **Yılmaz**, s.3704. Aynı yönde “İş sözleşmesinin feshine neden olarak gösterilen “düşük performans gösterme” 4857 sayılı İş Kanununun 18. maddesinde düzenlenen geçerli fesih nedenidir. Performans düşüklüğü haklı fesih nedeni oluşturacak ağırlıkta olmamakla birlikte işyerinin normal işleyişini bozan, iş görme borcunun gerektirdiği şekilde yerine getirilmesini engelleyen hallerden olup

durumun, işçinin üretim sürecine dair birim verimini düşürdüğü değerlendirilmektedir. Bu halin geçerli nedenle fesih için dayanak olabilmesinde objektif şekilde tespit edilmesi önemlidir. Objektif şekilde tespit için yılda bir kez yapılması öngörülen, işçinin yapacağı işe yönelik görev tanımını içeren ve işi gereği taşıması gereken yeteneklere ilişkin standartlardan haberdar olduğu performans değerlendirme sistemleri bir araçtır²²⁸. Performans değerlendirme sistemleri içinde belirlenen performans ölçme kriterleri ile işçinin mesleki yetersizliğinin objektif olarak tespiti mümkün olabilir. İşverenin işçinin veriminin azaldığına dair iddiasının performans sistemi sonuçlarına dayanması halinde, bu sisteme dair şartların gerçekleşip gerçekleşmediği araştırılmalı ve benzer iş yapanlara göre işçinin verimi kıyaslanmalıdır²²⁹. Mesleki yetersizlik halinin tespiti halinde fesih sebebi yazılı olarak açık ve kesin şekilde bildirilmelidir.

Geçerli Neden Sayılamayacak Durumlar

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 158 Sayılı Hizmet İlişkisine Son Verilmesi Sözleşmesine paralel şekilde İş Kanunu'nun 18. maddesinin üçüncü fıkrası ile “*sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak*”, “*işyeri sendika temsilciliği yapmak*”, “*mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip veya yükümlülüklerini yerine getirmek için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak*”, “*ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler*”, “*74 üncü maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek*”, “*Hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık*” durumları işverenin sözleşmeyi sonlandırmasında geçerli neden olarak kabul edilemez²³⁰.

2.2.2.6. Geçerli Nedenle Fesihte Usul

4857 sayılı İş Kanununun 19. maddesinin ilk fıkrası “*İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır.*” şeklindedir.

geçerli fesih nedeni oluşturduğundan bu fesih şekli de işçinin kıdem ve ihbar tazminatlarına hak kazanmasına engel teşkil etmediğinden davacının kıdem ve ihbar taleplerinin kabulü gerekir.” YHGK, E: 2015/9, K: 2017/643, T: 5.4.2017bkz. Uşan/Erdoğan/Erdoğan, s.209.

²²⁸ Mollamahmutoğlu, s.726; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.510; Ertürk, s.311.

²²⁹ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.512; Günay, s.498.

²³⁰ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.312; Süzek, s.594; Ertürk, s.324; Barca, s.51; Barış, s.90.

Hükümde fesih bildiriminin yalnızca geçerlilik şekli değil aynı zamanda içeriğinin de nasıl olması gerektiği yer almaktadır. Bu nedenle bir feshin geçerli olması ancak fesih nedeninin herhangi bir tereddüte yer bırakmayacak şekilde açık ve kesin olarak bildirimde yer alması ile mümkündür²³¹. Açıklık fesih bildirimine neden olan olayın somutlaştırılması, kesinlik ise fesih sebebine bağlı olmak ve bu sebepten dönememektir²³².

İş Kanununun 19. maddesinin ikinci fıkrası ile “işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle” yapılacak fesih öncesi işçinin savunmasının alınması mecburi tutulmuştur. İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan fesihler için ise savunma alma zorunluluğu yoktur. Fesih bildiriminden makul süre önce fesih nedenine ilişkin işçinin savunması alınmamış ise fesih sadece bu nedenle geçersiz olacaktır²³³. İşçi bakımından savunma yapmamak da bir tercih olabilir. Bu nedenle savunmaya davet edilmiş olması ve makul bir süre tanınarak savunma verilmezse dahi sürece dair bilgi vermek yeterli kabul edilmelidir²³⁴. Savunma alınma zorunluluğu sözleşmeyi ayakta tutmayı amaçlar ve işçinin iş görme ediminde dikkat ve özenini artırma ve işverenin fesih kararından önce işçinin durumu hakkında bilgi sahibi olabilmesini sağlar. İş Kanununda savunma sonrası hangi sürede işverenin fesih hakkını kullanabileceğine dair hüküm yer almamaktadır. Makul süre geçtikten sonra işverenin fesih hakkını kullanması, işçide savunmanın kabul edildiği ve iş sözleşmesinin devam edeceği beklentisi oluşturacağından savunma alındıktan uzun süre sonra yapılan fesihlerin de geçersizliği kabul edilebilir²³⁵.

²³¹ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.309; Çelik/ Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.545; Süzek, s.609. Ekmekçi/Yiğit, s.665; Ertürk, s.328; Akyiğit (Ders Kitabı), s.311. “Dosya kapsamından performansa dayalı olarak iş akdinin feshinden hemen önce alınan savunma, uyarı dışında savunma ve uyarı alındığına dair her hangi bir belgeye rastlanmamıştır. Ayrıca işveren, işe son verme kararında savunma alındıktan sonra da bir değişiklik olmazsa, yazılı olarak yapacağı fesih bildiriminde, işçinin iş sözleşmesine performans düşüklüğü nedeniyle son verildiğini açıkça belirtmelidir. Saptanan işten çıkarma kararı ile fesih tebligatının yapılması arasında uzun bir süre bulunmamalıdır.” İstanbul BAM, 28. HD., T.24.9.2020, E: 2020/1169, K: 2020/1400, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 25.05.2023.

²³² Baycık, Gaye (2006), “İş Akdini Fesih Sebebinin Değiştirilmesi”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 55, S.1, s.116.

²³³ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.545,548; Süzek, s.608; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.311; Senyen-Kaplan, s.294; Uşan/Erdoğan, s.161; Ekmekçi/Yiğit, s.665; Ertürk, s.328; Barca, s.214.

²³⁴ Akyiğit (Ders Kitabı), s.241.

²³⁵ Birben, Erhan (2013), “İşverenin İş Sözleşmesini Fesih Hakkının Etkisizleşmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C:15, Özel S., s.451-480; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.311; Barca, s.213; Yiğit, s.757; Akyiğit (Ders Kitabı), s.311. “(...) Somut uyumsuzlukta raporun alındığı tarihten fesih tarihine kadar yaklaşık 3 ay, savunmasının alındığı tarihten fesih tarihine kadar ise yaklaşık 2 ay geçmiştir. Fesih hakkının makul süre içinde kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Davanın kabulü yerine yazılı gerekçe ile reddine karar verilmesi hatalı bulunmuştur.” Yarg., 9. HD., E: 2013/10777, K: 2014/7376, T: 6.3.2014, <<https://www.calismatoplum.org/yargitay-karari/gecerli-nedenle-fesih-hakkinin-makul-surede-kullanilmasinin-gerekmesi>>, s.e.t. 25.05.2023;. “(...) Dosya içeriğine göre davacıdan en son 14/4/2017 tarihinde performansı nedeniyle savunma istenilmiştir. Davacı bu tarihten aynı yılın Kasım ayına kadar çalışmasını sürdürmüştür. Fesih tarihinden önce davacının performansı ile ilgili ayrı bir savunma

İşverence yapılan feshe işçinin itiraz etmesi mümkündür. İşçinin fesih bildirimine itiraz edebilmesinin usulü ve itiraz sonuçları, performans düşüklüğü nedeniyle yapılan fesihler bakımından da benzerdir. Bu konu, tekrara düşmemek adına Üçüncü Bölümde detaylı şekilde incelenecektir²³⁶.

alınmamıştır. 14/4/2017 tarihinden sonra davacıdan savunma istendiğine dair bir iddia da bulunmadığından davalı tanıklarının dinlenmemiş olması hukuki dinlenilme hakkının ihlali değildir. Bu nedenle feshin geçersizliğine karar verilmiş olması yerindedir.” İstanbul BAM, 24. HD., E: 2018/3939, K: 2019/191, T: 22.1.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 1.9.2023.

²³⁶ Bkz. Üçüncü Bölüm, § 2.

3. ÇALIŞAN PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Performans Yönetimi ve İlgili Kavramlar

3.1.1. Performans

Performans, Türk Dil Kurumuna göre “başarım” olarak da ifade edilmekte ve “Belirli bir zaman dilimi içinde, bir işe ait üretilen veya elde edilen sonuçlar”; “Başarıyı, istenilen sonucun elde edilmesini sağlayan güç, yetenek.”; “Bir işi doğruluk ve tamlık ölçütlerine uygun olarak tamamlama.”²³⁷ olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında, performans kavramı farklı kaynaklarda “nitel veya nicel bir sonuca ulaşmak için amaçlı ve planlı bir etkinlik”²³⁸, “yapılacak bir işin yerine getirilmesi ve başarılması”²³⁹, “kişinin özellikleri ve becerilerinin işiyle ilgili olarak düzenlenmiş, işletme başarı standartları ile karşılaştırılması”²⁴⁰ şeklinde de tanımlanmıştır. Görüldüğü üzere performans çoğunlukla “sonuç”, “etkinlik” ve “başarı” ile ilişkilendirilmektedir.

Performans yalnızca bireysel bazda değil, bir grubun ya da bir organizasyonun da hedeflerine ulaşmasında, süreci ve sonuçları de kapsayıcı şekilde çok boyutlu bir ifade olarak kullanılmaktadır²⁴¹. Süreç başında ulaşmak istenen hedeflerin ve amacın belirlenmesi, süreç sonunda hedeflenen verimin elde edilip edilmediğinin gözlemlenmesi, elde edilen verimin ölçülmesi ve bireye, gruba ya da kuruluşa katkısının belirlenmesini içermektedir.

Personelin performansı söz konusu olduğunda ise “sonuç”tan söz edilir ancak sonuca ulaşılırken takip edilen süreç de önemlidir. Sürecin başından sonuna dek personelin, kuruluşun ve bireysel hedeflerinden ve kendinden beklenenden haberdar olması, süreç boyunca bu hedeflere ulaşmaya yönelik çabasının varlığı ve süreç sonunda değerlendirme

²³⁷ TDK, Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü, <<https://sozluk.gov.tr/>>, s.e.t. 6.03.2023.

²³⁸ Akal, Zühal (1998) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi, No: 473, s.1.

²³⁹ Coşkun, Selim/Dulkadiroğlu, Hakan (2018) Nereden Başlamalı? Çalışan& Memur Performans Yönetimi, 1.Baskı, Nobel, Ankara, s.4.

²⁴⁰ Duru, M. Nafiz/ Korkmaz, Müge (2013) “Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, <<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/749635>>, s.e.t. 19.07.2023.

²⁴¹ Doğan, Altan (2021) Örgütlerde Çalışan Performans Yönetimi, 1. Baskı, Ankara, Nobel, s.102; Özer, Mehmet Akif (2009), “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Sayıştay Dergisi, C: 20, S.73, s.4.

sonrası geri bildirim alması ve geri bildirimle birlikte yeni bir sürecin başlamasına dair yeni hedef ve beklentilerin belirlenmesi söz konusudur²⁴².

3.1.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi ise *“ilerlemeyi ölçmek için belirlenmiş hedeflere ulaşılması ve organizasyonun gelişmesi için tanımlı sürekli ve sistematik bir süreç”*²⁴³, *“örgütlerde tüm çalışanları performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimi”*²⁴⁴, *“kurumun amaçları doğrultusunda yönetici ve personeli ortak bir amaçta etrafında birleştiren ve sorumluluğu paylaştıran bir süreç”*, *“çalışanlardan, örgütten ve ekiplerden verimli sonuçlar elde etmenin bir aracı olan sayesinde bireysel amaçların örgütsel amaçlara yönlendirildiği ve kurumsal temel değerlerin bu amacı edinmiş bireyler tarafından devam ettirilmesini garanti eden bir araç”*²⁴⁵, *“örgüt içinde işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracı”*²⁴⁶, *“kuruluşun genel misyonu ve hedefleri ile her bireyin performansı ile bağlantı kurarak kuruluşta sürekli bir tanımlama, ölçme ve geliştirme süreci”*²⁴⁷, *“bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracı”*²⁴⁸ gibi farklı tanımları olan ve hem bireyi hem bir grubu hem de organizasyonu kapsayan bir kavramdır.

²⁴² Öz, s.6; Doğan, s.115 vd.

²⁴³ Nadiradze, Andria/Mariki, Louisa/Claude, Marc/Owusu, George(2016), Performance Management Systems in the UK's Public Sector, LSE- IDB, s.5; Armstrong, Michael (2021), Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Seventh edition, UK, s.198.

²⁴⁴ Sayıştay (2000) Performans ve Risk Denetim Terimleri, Sayıştay Başkanlığı <https://sayistay.gov.tr/files/822_Performans_Risk_Denetim_Terimleri.pdf>, s.e.t. 07.09.2023.

²⁴⁵ Şahin, Yılbay (2019) ‘Kamu Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi ve Performans Değerlendirmenin İş Tatmini ile İlişkisi’, (Yüksek Lisans), Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.15.

²⁴⁶ Helvacı, M. Akif (2002) ‘Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi’, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C: 35, S: 1-2, s.155-169.

²⁴⁷ Aguinis, Herman (2013) Performance Management, Edinburg Business School, Heriot-Watt University, s.1/2. <<https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Performance-Management-Course-Taster.pdf>>, s.e.t. 7.03.2023.

²⁴⁸ Taşkın, s.305

Farklı tanımlamalardan performans yönetiminin, tekrarlayan, ilerleyen ve gelişen bir süreç olduğu ve çalışanların performansının artırılması yoluyla da kurumsal performansı artırmayı amaçladığı söylenebilir. Performans yönetimini planlama, gözden geçirme ve değerlendirmeyi kapsayan bir araç olarak da ifade edilmesi mümkün olup insan kaynakları yönetiminin işletmelerde zaruri bir birim olması sonrasında popüler hale gelmiştir²⁴⁹.

Performans yönetimi süreç boyunca sürekli devam etmekte ve amaç ve hedefleri belirleme, performansı gözlemlleme, yönlendirme ve geri bildirim verme ve alma sürecini içermekte iken kuruluşun misyon ve hedefleri ile bağlantı kurulmasında çalışanın kurumun amaçlarına olan katkısını ve kuruluşun daha rekabetçi olmasını sağlamaktadır²⁵⁰. Geri bildirim yoluyla çalışanın performansına yapılan açık ve doğrudan bilgilendirmelerin işe olan bağlılığı da artıracak değerlendirilmektedir²⁵¹. Böylece kurumsal performansın gerçekleştirilmesinde çalışanın performansının düzeyi ve katkısı anlaşılmakta ve bu da performans yönetimini değerli kılmaktadır.

Performansın hem bireysel yetkinlikler ile hem de hedeflerle ölçülmesi mümkündür. Ancak performans yönetiminde başarının sağlanması, o organizasyonda performanstan ne anlaşılması gerektiğine dair ortak bir anlayışın varlığı ile mümkündür. Bu nedenle çalışanların bir kısmı bakımından yetkinliklerin bir kısmı bakımından hedeflerin gerçekleştirilmesinin anlaşılması performans yönetiminde istenen faydaya ulaşmaya engel olabilir²⁵². Ortak anlayışa uygun olarak kuruluşun ve çalışanın performansının ortaya konması, çalışanın performansının kuruluşun performansına katkısının ortaya konması çalışanın aidiyet kazanmasında da önemlidir. Performans yönetimi sistemi çalışanlar ve kuruluş arasındaki hedef uyumunun sağlanması, bu hedeflere ulaşmada gereken ilerlemenin gözden geçirilmesi ve bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlayarak değerlendirmenin taraflar bakımından ortaklaştırılmasına hizmet eder²⁵³.

Performans yönetiminin genel olarak stratejik, idari, bilgisel, gelişimsel, sürdürülebilirliği ve belgelendirmeyi sağlayıcı amaçları olduğu söylenebilir. Performans

²⁴⁹ **Taşkın**, s.304-305; **Barca, Mihan Hayrunnisa** (2021), İş Sözleşmesinin Mesleki Yetersizlik (Performans) Nedeniyle Feshi, 1. Baskı, Ankara, Seçkin, s.84.

²⁵⁰ **Aguinis**, s.1/2; **Akçakaya, Murat** (2012) “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Karadeniz Araştırmaları, S.32, s.184.

²⁵¹ **Armstrong**, s.197; **Tiyek, Ramazan/Sarıyıldız, A. Yusuf** (2018), “Performans Yönetiminde Başarının Sırrı: İletişim”, Uluslararası Bankacılık, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, C: 1, S: 1, s.68.

²⁵² **Özer**, s.9-10; **Doğan**, s.101; **Tiyek/Sarıyıldız**, s.55.

²⁵³ **Armstrong**, s.212; **Tiyek/Sarıyıldız**, s.64.

yönetiminde esas amaç, kuruluşun stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde üst yönetime yardımcı olmaktır ve bireysel performans ile kuruluşun hedefleri arası bağlantı kurularak, kuruluşun stratejilerinin başarılmasıdır²⁵⁴. Performans yönetimi, kar amacı güden bir işletmede en yüksek kar seviyesine ulaşmak gibi, kuruluşun stratejik önceliklerinin gerçekleştirilmesinde ve bu hedeflere ulaşmada tutarlı davranılmasında bir araçtır²⁵⁵. Stratejik amaç doğrultusunda, performans yönetim sistemi kurum kültürü ve değerlerinin aktarılması ile yeni başlayan çalışanların da kuruma entegrasyonunu sağlayıcıdır²⁵⁶.

Performans yönetimi, çalışanlar ve kuruluşun yapısı hakkında alınacak kararlarda, çalışanların terfileri ve yeni görevlendirmeleri ile iş ilişkisinin sonlandırılması gibi idari kararlara dair temel oluşturur²⁵⁷. Bu bakımdan çalışanların kariyer aşamalarında kullanılmak üzere terfi kararları, ödül ve ceza gibi uygulamalara girdi sağlar²⁵⁸.

Çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi akışının sağlanması, yapılan işin kuruluşun hedefleriyle bağlantısı ve o işin nasıl yapılacağına dair iletişimin güçlendirilmesi yönüyle personel yönetimi bilgilendirici ve iletişimi sağlayıcı bir amaca sahiptir²⁵⁹. Böylece çalışanın çalışması hakkında bilgi edinmesi ve onaylanması gibi psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi de sağlanır²⁶⁰.

Performans yönetiminde gelişimsel amaç, çalışanların çalışmalarına dair geri bildirim alabilmelerini ve güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılmasını, takdir edilmesini ya da düzeltici önlemlerin alınarak birey, grup ya da kuruluş bakımından kısa ve uzun vadeli gelişim yönlerinin anlaşılabilmesini ifade eder²⁶¹. Bu bakımdan pozitif pekiştirmeyi esas alan sistematik ve veriye dayalı bir yaklaşım olduğu söylenebilir²⁶². Çalışan ve yönetici arasında iletişimi kuran performans yönetimi sayesinde “en iyi iş ya da netice” değil, bu işi tamamlama ve neticeye ulaşmada gerekli olan nitelik ve becerinin neler olduğuna dair bilgilendirme de yapılmış olur²⁶³.

²⁵⁴ Aguinis, s.1/13; Doğan, s.14-16; Coşkun/Dulkadiroğlu, s.20; Tiye/Sarıyıldız, s.64.

²⁵⁵ Doğan, s.14; Taşkın, s.305.

²⁵⁶ Coşkun/Dulkadiroğlu, s.20-21; Akçakaya, s.184.

²⁵⁷ Aguinis, s.1/13; Coşkun/Dulkadiroğlu, s.21.

²⁵⁸ Doğan, s.14.

²⁵⁹ Aguinis, s.1/13; Coşkun/Dulkadiroğlu, s.21.

²⁶⁰ Doğan, s.13; Tiye/Sarıyıldız, s.59.

²⁶¹ Aguinis, s.1/13; Doğan, s.14; Coşkun/Dulkadiroğlu, s.21.

²⁶² Doğan, s.12.

²⁶³ Doğan, s.15.

Performans yönetiminde sürdürülebilirlik ise kaynakların kullanımı ile alakalıdır. İşyeri içinde ve dışında ortaya çıkan ihtiyaçların farkına varılmasını, bu ihtiyaçlara yönelik aksiyon alınmasını ve bu kaynakların en iyi şekilde kullanılabilmesini amaçlar²⁶⁴. Sürdürülebilirliğe hizmet eden performans yönetimi, personel yetenek envanterinin oluşturulmasını ve insan kaynağının yönlendirilmesini sağlar²⁶⁵.

Performans yönetiminde belgelendirme ile kararların sorgulanması aşamasında dayanılan verilere ulaşılabilmesi, dava ve soruşturma gibi süreçlerde bilginin sağlanması amaçlanır²⁶⁶.

İyi bir performans yönetimi sisteminde geri bildirim²⁶⁷ sayesinde verimin artırılması, yöneticiler ve çalışanlar arası iletişimin tesisi ve derinleşmesi, yapılan iş ve işin yönteminin netleştirilmesi, sisteme katılanların kendilerini anlayabilmeleri ve rollerinin anlaşılması, sisteme güven ile kuruluşun ve kişinin ihtiyacına yönelik liyakata uygun kararlar alınması, birimin ve kuruluşun tümünün hedefinin ve bireysel ya da grup olarak buna katkının anlaşılması, çalışanların gelişmesi, keyfiyetin önlenmesi ve mahkeme süreçlerinde verilerin dokümantasyonu, sorunlara hızlı müdahale edilmesi, kuruluşa dair kararlarda objektif bilgiye ulaşılması mümkündür²⁶⁸. Performans yönetimi sisteminde geri bildirim sayesinde çalışanlara yönelik rehberlik ve ileriye dönük insan kaynakları planlamasının yapılması sağlanır²⁶⁹. Kuruluşun vizyonu ve misyonu doğrultusunda belirlediği hedeflere çalışanın katkıları ile ulaşılmasını sağlarken çalışanların hedeflere ulaşmadaki çabalarının adil ve ölçülebilir bir usulle değerlendirilmesi ve neticeleri ile çalışma ortamının huzur ve barışının sürdürülmesi amaçlanır²⁷⁰. Etkili bir performans yönetimi süreci, çalışanların da bu süreci istekli şekilde kabul etmeleri ile sağlanabilir²⁷¹.

İyi yönetilmeyen bir performans yönetim sisteminde ise sisteme güvensizlikten ötürü çalışanların çabalarını düşük düzeye indirmesi ve mutsuz olmaları nedeniyle işten ayrılmaların yaşanması, yanlış veya yanıltıcı bilginin kararlara dayanak olması, çalışanın

²⁶⁴ Aguinis, s.1/13.

²⁶⁵ Coşkun/Dulkadiroğlu, s.22.

²⁶⁶ Aguinis, s.1/13; Doğan, s.16; Coşkun/Dulkadiroğlu, s.22.

²⁶⁷ “Geri besleme” olarak da kullanılmaktadır. Bkz. Doğan, s.14.

²⁶⁸ Aguinis, s.1/4-5; Coşkun/Dulkadiroğlu, s.31-34; Akçakaya, s.185; Özer, s.15; Öz, Bülent (2019) İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukukuna Yansımaları, 2. Baskı, Ekin, s.7.

²⁶⁹ Doğan, s.14; Akçakaya, s.185-186.

²⁷⁰ Taşkın, s.307.

²⁷¹ Awan, Sajid Hussain/ Habib, Nazia/ Akhtar, Chaudhry Shoaib/ Naveed, Shaheryar (2020), ‘Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement’ SAGE Open, <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020969383>>, s.e.t. 14/03/2023.

tükenmişliği ya da uygun olmayan geri bildirimlerden ötürü özsaygısının azalması, ilişkilerin bozulması, sistemi kullananlar bakımından zaman ve para kaybına yol açması, davaların kaybedilmesi ve sisteme yönelik davaların artması, yöneticilerin de sistemi önemsememesi, önyargıların standartların yerini alması, sistemin şeffaf olmaması nedeniyle çalışanların sonuçlara güveninin azalması söz konusu olacaktır²⁷².

İdeal bir performans yönetim sisteminin kuruluşun genel, yıllık, dönemlik hedefleriyle çalışanın bireysel hedeflerinin uyumunu sağlaması, yöneticiler dahil tüm çalışanların değerlendirilmesini içermesi, değerlendirmenin dönemin tümünü gözetecek şekilde yapılmasını sağlaması, maliyet ve zaman yönünden uygun ve kullanıcı dostu olmasını, belirli ve süreç sonunda neticelere bağlanması, çalışanlara rehberlik etmesi, etkili ve etkisiz performansın ne olduğu konusunda bilgilendirici, güvenilir, performansa dair tüm hususları içermesi, birden çok kaynaktan bilgi edinerek kapsayıcı, iletişime açık, haksız kararlara karşı çıkabilecek mekanizmaları içeren, tutarlı ve mahremiyet başta olmak üzere etik kurallara uygun olması beklenir²⁷³. İdeal bir performans yönetimi, daha iyi performans gösterme yönünde niyetleri olduğu bilinen birey, grup ya da kuruluş bakımından mevcut performans ile beklenen performans arasındaki farkın görülmesinde bir araçtır²⁷⁴. Ayrıca bireylerin ve grupların sorumluluklarının farkında olarak iş hayatına devam ederken güçlü bir kurum kültürünün oluşturulmasının sağlanması da performans yönetimi ile mümkündür²⁷⁵.

Bütün açıklamalar ışığında performans yönetiminin, performans ölçme ve değerlendirme süreçlerini kapsayan, bireysel, grup ve kurumsal performanslar arası bağ kuran ve belirlenmiş hedeflere ulaşmayı amaçlayan, bu hedeflere ulaşamadığında tespit edilen zayıflıklara dair uygulanacak çözüm önerilerine ilişkin tartışmaların yapılmasını olanaklı kılan kurum kültürünü devam ettirmeyi amaçlayan bir araç olduğu söylenebilir.

3.1.3. Performans Ölçme

Performans ölçme, performans yönetimi sürecinde bir aşamadır. Performansın ölçülmesi, çalışanların ve kurumun performansının artırılması için alınabilecek önlemlere

²⁷² Aguinis, s.1/7; Coşkun/Dulkadiroğlu, s.35-36.

²⁷³ Aguinis, s.1/15-17.

²⁷⁴ Doğan, s.12.

²⁷⁵ Taşkın, s.321.

giden yolda bir başlangıç aşaması, ölçülen durumun takibinin sağlanmasında bir araçtır²⁷⁶. Performans ölçümlerinde, kurumun amaçlarına, işletmenin faaliyet alanına, ulaşılmak istenen hedeflere yönelik farklı ölçümler yapılması mümkündür. Üretim süreci sonundaki çıktılar, mali sonuçların, hizmet kalitesinin ya da müşteri memnuniyetinin, kapasitenin, istenmeyen durumların ortaya çıkma sıklığının esas alındığı ölçümlerin tercihi birlikte ya da ayrı ayrı mümkündür²⁷⁷. İşletme performanslarının ölçümünde çalışanların rolünün içerilmesi, çalışanlara kurumsal performansın yükseltilmesinde bireysel performansların iyileştirilmesi bakımından önemlidir²⁷⁸. Ölçüm süreci analitik bir süreç olup sürecin başında belirlenen hedef ve amaçların sürecin sonunda ne kadar ulaşıldığının ve bu neticelere yönelik yapılacak değerlendirmelerde bir temel oluşturma işlevi görmektedir. Ölçülemeyen bir konuda değerlendirme yapılamayacağından bahisle performans ölçütlerinin belirlenmesi önemlidir.

Performans ölçüm kriterlerinin işletme ya da kurumsal amaçlara göre nitel ya da nicel olarak belirlenmesi mümkündür²⁷⁹. İşletmeler bakımından işletme dışı paydaşların da yatırım ve denetim gibi hususlarda performans ölçümüyle ilgilenmesi söz konusu olabilir²⁸⁰. Bu kriterlerin, belirli, ulaşılması mümkün, makul ve kriterlere ulaşılması gereken sürenin belirli olması beklenir. Ölçüm süresince hem değerlendiricinin hem de değerlendirilenin neyin nasıl ölçüleceğine dair bilgilendirilmesi gerekir. Yöneticiler, performans ölçümünün esas amacının kurumsal performansı yükseltmek olduğu bilinciyle ölçüm işini ifa etmelidir²⁸¹. Zira, ölçüm sırasında yanlış uygulamalar bilginin yanlış toplanmasına ve yanlış değerlendirilmesine neden olabilir²⁸². Sürecin doğası gereği, geçmiş dönemdeki performansı ve gelecek dönemdeki performansın kıyaslanmasına imkân sağlanmalıdır²⁸³.

²⁷⁶ **Taşkın**, s.252; **Usta, Aydın** (2010), “Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci”, Sayıştay Dergisi, C: 21, S: 78, s.41.

²⁷⁷ **Taşkın**, s.253; **Özer**, s.11; **Ekşi, Gül** (2022), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Kavramsal Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C: 13, S: 36, s.1413.

²⁷⁸ **Taşkın**, s.253.

²⁷⁹ **Taşkın**, s.260; **Özer**, s.15; **Usta**, s.42.

²⁸⁰ **Taşkın**, s.256.

²⁸¹ **Taşkın**, s.261; **Özer**, s.13.

²⁸² **Taşkın**, s.260.

²⁸³ **Taşkın**, s.261.

3.1.4. Performans Değerlendirme

3.1.4.1. Genel Olarak

Performans değerlendirme, kimi zaman performans yönetimi ile aynı anlamda kullanılsa da performans yönetiminin sadece bir parçasıdır²⁸⁴. İşletmelerin ve kuruluşların hedeflerine ulaşabilmesinde çalışanlara verilen değerin artması performans değerlendirmeye verilen önemi de artırmıştır. Yılda bir kez çalışanların değerlendirildiği ve güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konularak geri bildirimin sağlandığı performans değerlendirme, performans yönetiminin belirli bir sürede tekrarlayarak yapılan bir araçtır²⁸⁵. Performans değerlendirme sistemleri her farklı organizasyonda, o organizasyonun özellikleri ile bağlantılı olarak farklılaşan sistemlerdir.

Performans değerlendirme için de performans yönetimi gibi çeşitli kaynaklarda farklı tanımlar bulmak mümkündür. “Çalışanların niteliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan (takımlardan veya organizasyondan) beklenen standartlar (hedefler) ile onların ulaştıkları sonuçların/başarılarının karşılaştırılması²⁸⁶”, “teorik olarak daha önceden belirlenmiş çeşitli standartlar baz alınarak, bireylerin ve kurumların belirli bir dönem içerisinde gösterdikleri başarı seviyesini tespit etmek üzere uygulanan bir çalışma²⁸⁷”, “çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak tanımlanması²⁸⁸”, “çalışanın ne kadar başarılı olduğunun belirlenmesi²⁸⁹”, “kişiyi hangi konuda olursa olsun bir bütün olarak ele alınıp tanımlanmış olan iş ve görev tanımının birim zaman içinde ne düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik bir çaba²⁹⁰”, “bir işyerinde çalışanların yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını, gizli güçlerini diğer çalışanlarla karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçme²⁹¹”, “kurumunda görevi ne olursa olsun personelin çalışmalarının, etkinliklerinin,

²⁸⁴ **Awan/Habib/Akhtar; Gürsel, İlke** (2020), “Performans Değerlendirme Sistemi ve Mesleki Yetersizlik”, Sicil İş Hukuku Dergisi, S: 43, s.173.

²⁸⁵ **Aguinis**, s.1/3.

²⁸⁶ **Taşkın**, s.262.

²⁸⁷ **Şahin**, s.8.

²⁸⁸ **Coşkun/Dulkadiroğlu**, s.16.

²⁸⁹ **Doğan**, s.117.

²⁹⁰ **Öz**, s.61.

²⁹¹ **Barca**, s.91.

eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesi²⁹²” gibi tanımlar olduğu görülmektedir.

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere performans değerlendirme büyük oranda performans yönetiminin çalışan boyutuna ilişkindir. Bu bakımdan değerlendirme konusu kişinin kendisi değil, belirli sürede göstermiş olduğu bireysel performanstır²⁹³. Bununla beraber kurum ve kuruluşlar bakımından da performans yönetimi içinde bir değerlendirme yapmak mümkün olup performans değerlendirmenin sadece çalışanın değerlendirilmesi anlamında kullanılmadığı, sadece kurumsal performansı ifade eden, tanımlar yapmak da mümkündür. Kurum ve kuruluşlar bakımından yapılan performans değerlendirmesi özellikle yıllık stratejik planlarda belirlenmiş hedeflere ne kadar ulaşılabildiğini de içerir. Çalışan bakımından ise, planlanmış bir değerlendirme sürecinde, çalışanın yaptığı işe yönelik sahip olması gereken yetkinliklerin ve öngörülen hedeflerin ne oranda gerçekleştirildiğinin ve bir sonraki değerlendirme döneminde dikkate alınması gereken hususlara dair verilerin edinildiği performans yönetimi aşamasıdır. Performans değerlendirme, insanın ve çabasının değerlendirmesidir. Bu nedenle subjektifliği de içinde barındırmakta ve sürecin başarısına yönelik bir zorluk olarak ortaya çıkmaktadır²⁹⁴.

Doğru yürütülen değerlendirme sürecinin bireysel performansın artırılmasında olumlu etkileri bulunur ve bu da kurumsal performansı artırmaktadır²⁹⁵. Çalışan ve yönetici arasında bir iletişim aracı olması²⁹⁶, amacın çalışanların birbirlerinin durumuna göre sıralanması değil belirlenmiş hedeflere ulaşmaları yönündeki çabalarının anlaşılmasının sağlanması²⁹⁷, aynı çalışan bakımından bireysel ilerlemenin, aynı işi yapan farklı çalışanlar bakımından çabaya dair farkın görülmesi bakımlarından önemlidir.

Performans değerlendirmenin başarıya ulaşması için değerlendirme süreçleri bakımından bir formalite olarak görülmesinin önüne geçilmelidir. Değerlendirme, performans yönetiminin temelini teşkil etmekte olup esas olarak kurumun tümü bakımından

²⁹² **Kavuzlu, Funda** (2007) Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistem, (Yüksek Lisans), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7.

²⁹³ **Öz**, s.62.

²⁹⁴ **Tiyek/Sarıyıldız**, s.79; **Bulut, Zeki Atıl** (2004), “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler”, Mevzuat Dergisi, < <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> > s.e.t. 31/7/2023.

²⁹⁵ **Öz**, s.61; **Özer**, s.15; **Othman, Norfarizal** (2014) ‘Employee Performance Appraisal Satisfaction: The Case Evidence From Brunei’s Civil Service’, (Doktora), University of Manchester, Institute for Development Policy and Management, s.17-18.

²⁹⁶ **Öz**, s.61; **Tiyek/Sarıyıldız**, s.67.

²⁹⁷ **Barca**, s.93.

olumlu bir durumun gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. Bu bakımdan ideal bir performans değerlendirmesinde kurumun hedeflerinin farkında olunması, iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılmış olması ve bunlara dayanılarak bireysel hedeflerin belirlenmiş olması, değerlendirme yönteminin belirli olması, süreç sonunda beklenen ve ulaşılan hedefler arası farkın hesaplanabilmesi, saptanan zayıf ve güçlü yönlerin çalışana geri bildiriminin temin edilmesi beklenir²⁹⁸.

Performans ölçümü ardından yapılan değerlendirme, işçiye ve işletmeye dair alınacak kararlar bakımından işverene objektif bir mesnet sağlayabilir. Çalışanın özlük haklarını etkileyecek²⁹⁹, iş hayatında ilerlemesine katkıda bulunulacak, çalışanın zayıf yönlerinin telafisinde bir araç olarak kullanılacak olan performans değerlendirme sonuçları esas olarak işletmenin verim ve karına yönelik alınacak kararlara bir dayanaktır. Performans değerlendirme sisteminde kullanılacak yöntemin belirlenmesinde ise işletme ve işin koşullarının gözetilmesi gerekir.

3.1.4.2. Performans Değerlendirmede Süjeler

Performans değerlendirmede, doğası gereği değerlendirme sürecinin süjeleri bulunmaktadır. Bunlardan biri değerlendirilen iken diğerleri değerlendircilerdir. Değerlendirilen kuruluş, ekip, birey olabileceği gibi değerlendirici de bir ya da birden fazla olabilir. Performans değerlendirmesi birden fazla aşamadan oluşabilir. Değerlendirme için bu aşamaların birbirleri ile öncelik sonralık ilişkisi olabilir. Bireysel performans değerlendirmesine dair aşamalar öz değerlendirme içerebilir ya da doğrudan diğer değerlendiricileri kapsayabilir. Bireysel performans değerlendirmede öncelikle kurum yapısının, birimlerinin, o birimlere dair görevlerin ve bu görevlere dair ihtiyaçların giderilmesinde gerekli nitel ve nicel personele dair bilgileri içeren iş analizinin yapılmış olması gerektir³⁰⁰.

²⁹⁸ **Tiyek/Sarıyıldız**, s.54; **Akçay, Vildan Hilal/Bilgin, Kamil Ufuk** (2016), “Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S: 12, s.163-167.

²⁹⁹ **Ekşi**, s.1413; **Nazlı, Seçkin** (2004), “Ücretin Belirlenmesinde Performansın Rolü”, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 3, S: 1, s.487-499.

³⁰⁰ **Çeliker, Metin** (2019) Sözleşmeli Personelde İş Doyumunun Bireysel Performansa Etkisi: Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığı Performans Araştırması, (Yüksek Lisans), Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, s.24.

Değerlendiriciler bakımından süreçte yer almak, çalışanın ve kuruluşun başarısında pay sahibi olmayı, iletişim ve ilişkileri iyileştirmeyi, çalışana ve işe yönelik mevcut sorunların anlaşılmasını, yetki devrini artırıcı olanakların görülmesini, iş doyumunu ve yöneticilik becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlarken; değerlendirilen bakımından kendi rolüne dair tereddütlerin giderilmesini, güçlü ve zayıf yönlerine dair farkındalığını, kendine güveninin artmasını ve iş doyumunun artmasına katkı sağlamaktadır³⁰¹.

Çalışanın ihtiyaçlarını görmesini ve belirlenen süre boyunca yaptığı işe dair farkındalık kazanmasını sağlayan *öz değerlendirme* kişi kendi kendini değerlendirmektedir. Bu aşama, diğer değerlendiriciler tarafından geri bildirim olarak algılanarak, değerlendiricilerin sürece verdiği önemi artıracaktır³⁰². Çalışanların performans değerlendirme sürecine olan inancı ve ilgisini artıran öz değerlendirme aşaması ile çalışan ve değerlendiricinin birbirlerine açık olmaları halinde süreci geliştirecektir³⁰³. Buna karşın öz değerlendirmeler daha yüksek puanlamaya ve hale etkisine neden olabileceği gibi kültürel ve kişisel farklılıklar değerlendiriciler ve öz değerlendirme puanları arasındaki farkı etkileyebilir³⁰⁴.

Hiyerarşik yapıya uygun olarak, en sık tercih edilen değerlendirici belirleme de çalışanın *yöneticilerince değerlendirilmesidir*³⁰⁵. Bu halde birden çok yöneticinin puanlaması da mümkündür. Çalışanın hiyerarşik olarak ilk üstünün yapılan işe dair detayları ve çalışanın performansını en iyi gözlemleyebileceği ancak aralarındaki çekişmelerin değerlendirmeye güveni azaltacağı ifade edilmektedir. Birden çok yöneticinin değerlendirme yaptığı yönetici değerlendirmelerinde yöneticilerin birbirinden habersiz olmaları bu endişeyi giderebilir³⁰⁶. Bu tür değerlendirmede hiyerarşik sıralamanın takip edilmesi sürecin sağlıklı yürütülmesine katkı sağlar.

Çalışanların kendi yöneticilerini değerlendirdiği ve yöneticinin kimi davranışlarının en yakın gözleminin neticesi olan *ast değerlendirmeleri* ile yöneticinin tüm performansını değil ancak çalışanıyla ve birimiyle olan etkileşimini içerir. Ast değerlendirmeleri daha çok büyük kurum ve kuruluşlarda fayda sağlayacaktır. Bu değerlendirme, yönetsel yetkinlikleri geliştirir. Ast değerlendirmelerinin, gizlilik sağlanmaması ya da

³⁰¹ Kavuzlu, s.12-13.

³⁰² Doğan, s.128; Taşkın, s.295; Şahin, s.24; Akçay/Bilgin, s.156; Eksi, s.1418.

³⁰³ Doğan, s.129-130.

³⁰⁴ Doğan, s.132; Öz, s.57.

³⁰⁵ Şahin, s.23.

³⁰⁶ Taşkın, s.294.

sağlanamayacağına dair güvensizliğin varlığı halinde doğru sonuçları yansıtmaması mümkündür. Bu değerlendirmelerin yöneticilerin kariyerlerinde idari kararlar alınmasından ziyade yönetsel yetkinliklerinin geliştirilmesinde bir fırsat olarak görülmesi tavsiye edilir ve bu değerlendirme sayesinde çalışanlar da sistemin bir parçası olduğunu hissedebilir³⁰⁷. Ast değerlendirmeleri, puanlamanın, yöneticilerin baskıları nedeniyle olması gerekenden daha yüksek yapılabileceği ya da çok düşük puanlamalar ile genel değerlendirmeyi etkileyebileceği gerekçeleri ile eleştirilmekte ancak ve isimsiz değerlendirmelerle bu sorunun bertaraf edilebileceği ifade edilmektedir³⁰⁸.

Çalışanların aynı seviyede bulunan emsalleri tarafından değerlendirildiği *akran değerlendirmesinde* takım arkadaşları birbiri tarafından değerlendirilmektedir ve yöneticinin çalışana dair gözlem şansı olmadığı hallerde faydalı görülmektedir³⁰⁹. Bu halde iş arkadaşlarının birbirlerinin her haline şahit olmalarından ötürü sonuçların daha sağlıklı ve geri bildirimin daha yapıcı olabileceği düşünülse de performansa dayalı ücret uygulanmasında takım üyelerinin birbirini yüksek puanlayabilecek veya akran ilişkileri bozulabilecektir³¹⁰.

Müşteri değerlendirmelerinde ise çalışanın etkileşimde bulunduğu ve iç müşteri olarak adlandırılabilir iç müşteriler ve daha çok hizmet sektöründe çalışanlar için hizmetten faydalanan dış müşteriler tarafından değerlendirilmesi ve müşteri bağlılığını artıracığı değerlendirilen anket, sunulan hizmetin örnekleme yolu ile izlenmesi, gizli müşteri yönetimi gibi uygulamalarla gerçekleştirilmesi söz konusudur.³¹¹ Müşteri değerlendirmelerine yönelik çağrı merkezi gibi yatırımların çalışanların iş başarısını yükselttiği ve bunun da organizasyonun toplam başarısını artıracığı ifade edilmektedir³¹².

Kurum ve kuruluş dışından *dış uzmanlarca yapılan değerlendirme* ise daha çok üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde tercih edilmekle birlikte değerlendiricinin

³⁰⁷ Doğan, s.133-139.

³⁰⁸ Doğan, s.140; Öz, s.22; Taşkın, s.296.

³⁰⁹ Doğan, s.141; Öz, s.22.

³¹⁰ Doğan, s.141-147; Taşkın, s.295.

³¹¹ Doğan, s.147-149.

³¹² Gautier, Kate/ Bova, Tiffani/ Chen, Kexin/ Munasinghe, Lalith, ‘Araştırma: Çalışan Deneyimi İş Sonuçlarınızı Nasıl Etkiliyor?’, Harvard Business Review Türkiye, <<https://hbrturkiye.com/blog/arastirma-calisan-deneyimi-is-sonuclarinizi-nasil-etkiliyor>> s.e.t. 15.03.2023.

değerlendirme yapılacak işle ilgili tam olarak bilgilendirilmesi halinde değerlendirmenin doğru sonuçlanabileceği düşünülmektedir³¹³.

Sendika temsilcilerinin değerlendirmesinde, temsilciler değerlendirme sürecinde kurul üyesi ya da karar verici olarak yer almaktadır. Çalışanlar bakımından doğrudan tanımadıkları birinin değerlendirme yapacak olması nedeniyle güvensiz bulunabilecek olsa da sürecin ciddiyet kazanması yönünde olumlu bir tarafı da mevcuttur³¹⁴.

Değerlendirme sürecinde yazılı değerlendiricilerin birden fazlasının ya da tümünün karma olarak yer alması mümkündür. Çalışanın üstü, astı, takım arkadaşı, müşterisi gibi kişilerce 360 derece değerlendirme yapılmakta ve bütüncül şekilde sonuçlandırılmaktadır³¹⁵. Bu tür değerlendirmede farklı kaynaklardan veri edinilmektedir.

Merkezi değerlendirmede, çalışan, yetkili uzman ya da kurul tarafından özlük dosyası üzerinden değerlendirilmektedir³¹⁶. Bu halde değerlendiriciler, kurum ya da kuruluştaki tüm çalışanlar bakımından sadece özlük dosyası üzerinden, özlük dosyasında yer alan bilgilere göre değerlendirme yapmak üzere belirlenmektedir.

İkili görüşmeyle değerlendirilmede ise hem değerlendirici hem de değerlendiren aynı anda değerlendirme yapmakta ve birlikte bir sonuca ulaşmaktadır³¹⁷. Değerlendirici hem çalışanın kendisinin hem de yöneticisidir.

3.1.4.3. Performans Değerlendirmede Yöntemler

Kurum ve kuruluşun organizasyon yapısı, çalışanların hukuki statüsü, yapılan iş ve farklı beklentileri kapsayan çeşitli performans değerlendirme yöntemleri mevcuttur. İşçilerin birbirleri ile kıyaslanması, işçinin kendi iş yükü içerisinde kıyaslanması gibi hedefler veya yetkinlikleri de içeren farklı yöntemler uygulanmaktadır. Her bir değerlendirme yöntemi bazı eksiklikleri barındırmakta olup konu bu yönüyle de eleştirilmektedir³¹⁸.

³¹³ Doğan, s.151.

³¹⁴ Doğan, s.152.

³¹⁵ Taşkın, s.297; Öz, s.22; Doğan, s.339; Ekşi, s.1415.

³¹⁶ Çeliker, s.28.

³¹⁷ Çeliker, s.28.

³¹⁸ Armstrong, s.202.

Çalışanları Birbirleri ile Karşılaştıran

Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirilmesinde çalışanlardan biri diğer çalışanların performansları ile karşılaştırılmakta ve sıralanmaktadır.

Bu yöntemlerden en eskisi *basit sıralama yöntemi* olup değerlendirilecek çalışanlar herhangi bir kriter gözetmeksizin birbirlerine göre başarılı ya da başarısız olarak görülmekte ve bu şekilde sıralanmaktadır³¹⁹. Sübjektifliği ve aynı sırada olması gerekenlerde dahi farklılaştırma yapılamaması gerekçeleri ile kullanımı sınırlı bir yöntemdir³²⁰.

Alternatif sıralama yönteminde yöneticinin en iyi bulduğu çalışan ve en kötü bulduğu çalışan ile başlayarak çalışanlar bitene dek devam eder ve bu yöntemde orta sıradaki çalışanlar bakımından belirleme yapmak zorlaşır³²¹.

Puan verme yöntemi ile sıralama yöntemlerinin eksikliği olarak değerlendirilen çalışanlar arası farkın belirsizliği puanlama ile giderilmektedir³²².

Sıralama yönteminin geliştirilmiş hali gibi değerlendirilebilecek olan *karşılaştırma yönteminde* ise bir çalışan bir başka çalışan ile ikili olarak her bir özellik bakımından birebir kıyaslanmakta benzer koşullarda çalışanlar sıralanmaktadır³²³. Bu yöntem karşılaştırma yönteminin çalışan sayısının fazla olduğu kurum ve kuruluşlarda uygulanmasının zaman alacağı ve farklı pozisyonlardaki çalışanların bu yöntemle değerlendirilemeyeceği, kişilik özelliklerinin göz ardı edileceği konularında eleştirilmektedir³²⁴.

Zorunlu dağılım yönteminde ise her bir çalışanın performansının çan eğrisine uygun, normal bir dağılımda olduğu, belirli kümelere dağılması gerektiği varsayımı ile belirli ölçeklerde değerlendirilmesi söz konusudur³²⁵. Bu yöntemde değerlendirici belirlenmiş her bir ölçek bakımından sınırlı sayıda çalışana dâhil etme yetkisini haizdir. Çalışanların tümünün başarılı olması halinde dahi diğerlerine göre başarısız bir grup oluşturulması

³¹⁹ Taşkın, s.284; Helvacı, s.162; Doğan, s.203; Öz, s.24; Özer, s.18; Üzümlü, Burcu/Uçkun, Seher (2018) “Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 10/2 s.254-275. <https://isarder.org/2018/vol.10_issue.2_article15_full_text.pdf> s.e.t. 14.03.2023.

³²⁰ Barca, s.104; Kavuzlu, s.27.

³²¹ Doğan, s.205; Özer, s.18.

³²² Doğan, s.207.

³²³ Özer, s.19; Ekşi, s.1414.

³²⁴ Barca, s.105; Taşkın, s.284; Doğan, s.213; Üzümlü/Uçkun, s.259.

³²⁵ Taşkın, s.286; Barca, s.108; Helvacı, s.163; Kavuzlu, s.29; Şahin, s.35; Öz, s.27.

nedeniyle eleştirilmektedir³²⁶. İşe alım sürecine verilen önem ve bu süreçte belirli kıstasların aranmış olması nedeniyle normal dağılım yerine sağa çarpık dağılımın uygulanması mümkündür³²⁷.

Çalışanların Özelliklerini Esas Alan

Bu yöntemlerde değerlendiriciler, çalışanların kendisini esas alır ve özellikleri puanlayarak değerlendirir. Değerlendirilecek özelliklerin işle ilgili, kişisel çatışmalara yol açmayacak özellikler olması değerlendirme sürecini sekteye uğratmaması bakımından önemlidir.

Grafik değerlendirme ölçeği yöntemi, değerlendiricinin değerlendireceği kişilik özelliklerinin bir formla temin edildiği, değerlendirmesi gereken kriterlere dair bilgilerin değerlendiriciye sağlandığı, değerlendiricinin de sayısal olarak değerlendirme yaptığı bir yöntemdir³²⁸. Bu yöntemde kriter içeriklerinin daha önceden belirlenmiş olması, her bir çalışan ve yaptığı iş bakımından spesifikleştirilemeyecek olması, derinlemesine bir değerlendirme yapma imkanı vermemesi nedenleri ile eleştirilmektedir³²⁹. *Karma standart ölçek yönteminde* ise değerlendiriciden bir özelliğe dair birden fazla ifadenin puanlanması beklenmektedir³³⁰.

Çalışanların Davranışlarını Esas Alan

Çalışanın neyi nasıl yaptığının değerlendirildiği bir yöntemdir. Sonuçtan çok sürece önem verilir ve davranışların performans değerlendirme sürecinde neyi ifade ettiği hakkında çalışanın ve değerlendiricinin bilgilendirilmesi önemlidir³³¹. Değerlendiricinin gözlemine temel alan bu yöntemlerin, özellikle uzaktan çalışma ve hibrit çalışma usullerinin benimsenmesi halinde uygulanma imkanı olmayacağı değerlendirilmektedir.

³²⁶ Taşkın, s.286.

³²⁷ Doğan, s.217.

³²⁸ Üzümlü/Uçkun, s.259; Öz, s.26; Ekşi, s.1414.

³²⁹ Doğan, s.225; Taşkın, s.287.

³³⁰ Doğan, s.231-232.

³³¹ Doğan, s.232.

Kritik olaylar yönteminde, değerlendirici değerlendirme dönemi boyunca çalışanın müspet ya da menfi davranışlarını kaydetmekte ve olağandışı davranışlar değerlendirmeye yansıtılmaktadır³³². Bu yöntem zaman ve dikkat istemektedir.

Davranışsal beklenti ölçekleri, geleneksel değerlendirme ölçekleri yöntemi ile kritik olaylar yönteminin karması şeklinde olup belirli davranış örnekleri üzerinden değerlendiricilerin çalışanı değerlendirmesini; *davranışsal gözlem ölçekleri* ise değerlendiriciden belirli bir davranışın ne kadar gerçekleştirildiğini gözlemlemesini bekler ve değerlendiricinin zaman kısıtı bakımından eleştirilir³³³.

Kontrol Listesi

Basit kontrol listesi yöntemi çalışanlar için belirlenmiş işle ilgili, iş için gerekli tanımların hangilerinin o çalışan için doğru olduğunun işaretlenmesi şeklinde uygulanır ve tanımlar eşit ağırlıktadır³³⁴. *Ağırlıklı kontrol listesi yönteminde* ise daha evvel tanımlar için belirlenmiş ağırlıklar değerlendiricinin değerlendirmesi sonrası eklenir³³⁵. *Zorunlu seçim yöntemindeyse*, değerlendiricinin işle ilgili tanımlanmış ifadelerin bulunduğu listeden değerlendirme yaptığı çalışan için en iyi tanımlamayı işaretlemesi şeklinde bir uygulama söz konusudur³³⁶.

Sonuçları Esas Alan

Çalışanın önceden belirlenmiş nihai çıktılarına, ürüne göre değerlendirilmesini esas alan yöntemlerdir. Amaçları esas alan yöntemler olarak da adlandırılmaktadır³³⁷.

Hedeflere göre performans yönetimi, öncelikle yöneticinin veya çalışanla yöneticinin hedef belirlemesini, değerlendirme döneminde söz konusu hedeflere dair iletişimde bulunulmasını ve geri bildirim sağlanmasını, değerlendirme dönemi sonunda da çalışanın performansının değerlendirilmesini amaçlamaktadır³³⁸. Bu yöntemde hedeflerin açık, zorlu ve çalışan ve yönetici ile anlaşmaya varılmış, ölçülebilir, gerçekçi olması aranır ve bunun

³³² Doğan, s.233-238; Helvacı, s.165; Üzümlü/Uçkun, s.260; Taşkın, s.289; Öz, s.33; Özer, s.19; Ekşi, s.1414.

³³³ Doğan, s.246-251; Helvacı, s.164; Öz, s.32; Ekşi, s.1414.

³³⁴ Doğan, s.252; Helvacı, s.165; Taşkın, s.289; Özer, s.19.

³³⁵ Doğan, s.254; Helvacı, s.166.

³³⁶ Doğan, s.257.

³³⁷ Taşkın, s.290.

³³⁸ Doğan, s.262; Helvacı, s.166; Taşkın, s.290; Ekşi, s.1414.

Çalışanları yüksek performans sergilemeye sevk edeceği, çalışanı hedefe yönlendireceği, hedefe ulaşma yolunda da bilgisini artırmasını sağlayacağı ifade edilmektedir³³⁹. Hedeflere göre performans yönetimi ile kurum ve kuruluşun hedefinin gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Kurum ve kuruluşun amaçlarının birimlere, birimlerden bireylere paylaştırılması ile kurum veya kuruluşun hedefleri ile çalışanın hedefleri örtüşürölmektedir³⁴⁰.

Hedeflere göre performans yönetimi genel olarak çalışan bakımından hedeflerin belirlenmesi, buna dair faaliyet planının hazırlanması, belli aralıklarla hedeflerin gözden geçirilmesi, gerekiyorsa düzeltici ya da değiştirici önlemlerin alınması ve performansın değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır³⁴¹. Geri beslemeler kurum veya kuruluşun amaçlarının dönem içinde değişmiş olması, bazı hedeflere çoktan ulaşılmış olması ya da ihtiyaç kalmaması bakımından önemlidir. alışan bakımından ise geri besleme dönemi içinde yapılan işin farklı bir mecraya kayması, hedefe ulaşmada yaşadığı zorluklar bakımından yöntem değiştirme ihtiyacının olması ancak bocalaması, motivasyonunun organizasyon içi ya da dışı nedenlerle düşmesi gibi sebeplerle önemlidir. Hedeflerin değerlendirilmesi ve sürecin tamamlanmasının ardından, gelecek dönem için yeni hedeflerin yine çalışan ve yöneticinin uzlaşısı ile belirlenmesi önerilir.

Yetkinlikleri Esas Alan

Çalışanın işi ve işin görölmesine ilişkin yetkinliğinin esas alındığı bir değerlendirme yöntemidir. Yöntem kapsamında yetkinlik seviyelerine dayanan bir değerlendirme yapılır ve yetkinliğe dayalı ödeme sistemleri uygulanabilir³⁴². Yetkin olma, yapılan işe dair bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektirir ve çalışan bakımından o işe ilişkin çabasının olumlu olarak değerlendirilmesini içerir. Yapılan iş bakımından yetkinlikleri esas alan bir performans yönetimi tercih edilen bir kurum ya da kuruluştta, oranın stratejik hedeflerine uygun olarak, çalışanın yaptığı iş için gerekli yetkinliklerin ve içeriklerin belirli olması beklenir. Hatta bu yetkinliklerin işe alım süreçleri, iş analizi ve çalışan eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında, kariyer basamaklarının belirlenmesi ve ilerleme fırsatlarının görölmesinde de kullanılması önerilir³⁴³. Özellikle yöneticilerin içerden belirlendiği bir kültüre sahip organizasyon bakımından yeni yöneticilerin belirlenmesinde, geliştirilebilir özellikler olması nedeniyle ve

³³⁹ Doğan, s.263-265.

³⁴⁰ Doğan, s.279; Üzüml/Uçkun, s.261; Öz, s.38.

³⁴¹ Doğan, s.281.

³⁴² Armstrong, s.111; Ekşi, s.1414.

³⁴³ Doğan, s.308; Armstrong, s.111.

zamanla da değiştirmeye imkan sağlamasıyla yetkinliğe dayalı değerlendirmelerin yapılması uygun olur³⁴⁴.

Yetkinlikler insan kaynakları yönetimi bakımından, “alışanların başarılı ve/veya üstün performans sergilemeleri için kullandıkları özellikler³⁴⁵”, “mükemmel performansın elde edilmesini sağlayan ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranıřlar³⁴⁶” olarak tanımlanmakta ve insan yeteneği, iş sonuçlarına ulaşmakta kullanmaktadır. Değerlendirme konusu yetkinliklerin belirlenmesi mevcut iş gereklerinin analizi, kurum veya kuruluşun gelecek stratejisinin gözetilerek ihtiyaç dahilinde, kurum ve kuruluş tarafından beklenen değerlerin geliştirilmesi ya da daha önce belirlenmiş literatür taraması, uzman görüşü şeklinde olabilir³⁴⁷. Değerlendirmede esas alınmak üzere belirlenmiş yetkinlikler, sektör fark etmeksizin tüm çalışanlar bakımından beklenen problem çözme, iletişim becerisi gibi temel yetkinlikler olabileceği gibi pozisyona ve sektöre özel teknik beceriler olabilir.

Özellikle hibrit çalışma usullerinin benimsendiği organizasyonlar bakımından ortak çalışma kültürünü teşvik eden, kurum kültürünü benimseten yetkinlikler esas alınarak değerlendirme yapmak iş barışının sürdürölmesine yardımcıdır³⁴⁸.

3.1.4.4. Performans Değerlendirmede Hatalar

Performans değerlendirmede bir çalışanın belli bir dönemde işine dair çabası değerlendirilmektedir. Değerlendirme dönemi boyunca insan ilişkilerinin sürmesi, insan ilişkilerinin doğası itibarıyla içinde sübjektifliği barındırması, değerlendirme dönemi boyunca gerçekleşen olumlu ve olumsuz tüm hususların değerlendirmeye aktarılamaması, değerlendirme yöntemlerinin tümünde eleştirilen çeşitli kısıtların olması nedeniyle performans değerlendirme sürecinde ya da sonucunda hatalar olabilir.

³⁴⁴ **Tunç, Begüm**, Röportaj: Alternatif Bank İnsan Kaynakları Müdürü Neslihan şahin ile “Dijital Dönüşümle Değişen Liderlik Tanımı, İnsan Odaklı Bir Anlayış Gerektiriyor”, Harvard Business Review Türkiye, <<https://hbrturkiye.com/roportaj/dijital-donusumle-degisen-liderlik-tanimi-insan-odakli-bir-anlayis-gerektiriyor>>, s.e.t. 15.03.2023.

³⁴⁵ **Doğan**, s.309.

³⁴⁶ Karamanlı, Hakan, “İşte Yetkinlik”, Harvard Business Review Türkiye, <<https://hbrturkiye.com/blog/iste-yetkinlik>>, s.e.t. 15/03/2023.

³⁴⁷ **Doğan**, s.308-336.

³⁴⁸ **Behson, Scott**, “Hibrit alışma Düzeninde Adil Performans Değerlendirmeleri Yapmak”, Harvard Business Review Türkiye, <<https://hbrturkiye.com/blog/hibrit-calisma-duzeninde-adil-performans-degerlendirmeleri-yapmak>>, s.e.t. 15.03.2023.

Performans değerlendirmede yapılan hatalar, çalışanın sisteme olan güvenini yitirmesine, işe bağlılığının ve motivasyonun düşmesine neden olur. Objektifliği tartışılan bir değerlendirmenin neticelerinin yargı organları bakımından geçersiz sayılması da olasıdır³⁴⁹.

Değerlendirici ve değerlendirilen arasındaki ilk intibanın aşılammaması, değerlendirme dönemi boyunca gerçekleşen tek bir olağanüstü duruma bakılarak değerlendirmenin olumlu sonuçlanması mümkündür³⁵⁰. Örneğin, değerlendiricinin kendisini yetersiz hissettiği bir bilgisayar programına çalışanın hakim olması halinde, değerlendirme salt buna göre yapılmış olabilir. Bu gibi durumlar *hale etkisi (halo effect)* olarak adlandırılmakta olup değerlendirici özellikle bu şekilde değerlendirmiyorsa değerlendirmeye dair gerekçeler, puanlama uçlarda ise buna ilişkin somut örnekler talep edilerek aşılması mümkündür. Hale etkisinde değerlendirici değerlendirileni olumlu görmeye eğilimlidir. Veri odaklı değerlendirmenin bu hatayı kaldıracağı değerlendirilmektedir³⁵¹.

Boynuz etkisi (horns effect) ise değerlendiricinin çalışanı tek bir olay ya da duruma istinaden olumsuz değerlendirmesidir³⁵². Örneğin, bir şirkette çalışanın bir kereye mahsus yanlış yöneticiye elektronik posta iletmesi ve bundan değerlendiricinin haberdar olması ve çalışanın değerlendirme dönemi boyunca tüm çabasının göz ardı edilerek bu hatası üzerinde değerlendirmenin inşası halinde durum boynuz etkisi olarak değerlendirilebilir.

Orta yolu bulmak isteyen değerlendiriciler olumlu ya da olumsuz uçlarda puan vermekten imtina edebilir ve çalışanların tümünü ortalama olarak değerlendirebilir. Çalışanların tümü hakkında bilgi sahibi olmayan, gözlem yapma şansı ve yapılan iş bakımından çalışanla birebir çalışma imkanı olmayan değerlendiriciler bakımından söz konusu olabilecek bu durum çalışanların tümü bakımından ortalama puanlarla

³⁴⁹ “Dosya İçeriğine 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. Davanın kabulü yerine yazılı şekilde reddi hatalıdır.” Yarg., 9. HD., E: 2007/27584, K: 2008/5327, T: 18.3.2008, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 31.8.2023

³⁵⁰ Öz, s.40; Doğan, s.153; Taşkın, s.298.

³⁵¹ Williams, Joan C./Loyd, Denise Lewin/Boginsky, Mikayla/Armas-Edwards, Francis, “Bir Şirket, Performans İncelemelerinde Önyargıları Gidermek İçin Nasıl Çalıştı?” Harvard Business Review Türkiye, <<https://hbrturkiye.com/blog/bir-sirket-performans-incelemelerinde-onyargilari-gidermek-icin-nasil-calisti>> s.e.t. 8/8/2023.

³⁵² Taşkın, s.298.

değerlendirilmesi ile neticelenmekte ve *merkezi eğilim (centrel tendency)* olarak adlandırılmaktadır³⁵³.

Değerlendiricinin çalışanları ile ilişkilerinin bozulmasını istememesi, birimler arası rekabette çalışan performansının yüksek tutularak öne geçilmesi amacı, iyi ve sevilen bir yönetici olarak alınmak istenme gibi sebeplerde değerlendirmesini olması gerekenden daha olumlu yapması mümkün olup çalışanlara bu bakımdan *hoşgörü göstermesi* de kurum veya kuruluşta yapılan bütüncül değerlendirmenin hatalı olmasına neden olur³⁵⁴. Müsamaha durumunun aksine bir *hoşgörüsüzlük* durumunda değerlendirici otoritesini korumak, değerlendirmenin salt kendisini bir ceza aracı olarak kullanmak yoluna gidebilir³⁵⁵. Bu hale hedeflerin çok yüksek belirlenmesi ve birim içi rekabet de neden olabilir.

Gerek davranış ve tutum gerek hayat görüşü olarak kendinden olanı, kendi gibi olanı daha olumlu; kendinden olmayanı ve kendi gibi olmayanı olumsuz değerlendirme eğiliminde olan değerlendirici bakımından *benzerlik hatası* olarak adlandırılan durum da sürecin hatalı neticelenmesine neden olacaktır³⁵⁶. Otoriter ve hırslı olmanın, beyaz erkekler için başarının bir parçası olarak görülmesine rağmen kadınlar ve beyaz olmayanlar için aşırı agresif veya geçinmesi zor olarak görülmesi ve bunun değerlendirme sürecine yansması hatalı değerlendirmeye yol açabilecektir³⁵⁷.

Birimler arası iş farklılığı, yöneticilerin çalışanlara verdiği işin niteliği, değerlendirme sırasında önceki ile kıyas yapılarak değerlendirme gibi durumlarda *farklılık etkisi* nedeniyle değerlendirme hatalı sonuçlanabilir ancak çalışanların karışık bir sıra ile değerlendirilmesi bunu önleyici bir tedbir olabilir³⁵⁸.

Değerlendirmenin sürekli bir süreç olmasına aykırı olarak yalnızca değerlendirme zamanına yakın çabanın esas alınması ve değerlendirme dönemi gerçekleştirilen diğer işlerin göz ardı edilmesi hatası *yakın zaman etkisi* olarak adlandırılmaktadır³⁵⁹.

³⁵³ Öz, s.42; Doğan, s.168; Taşkın, s.299.

³⁵⁴ Doğan, s.167; Taşkın, s.299.

³⁵⁵ Doğan, s.170; Taşkın, s.299.

³⁵⁶ Taşkın, s.300.

³⁵⁷ Williams/Loyd/Boginsky/Armas-Edwards; Doğan, s.162.

³⁵⁸ Öz, s.45; Doğan, s.164; Taşkın, s.300.

³⁵⁹ Öz, s.44; Doğan, s.158; Taşkın, s.300.

Değerlendirme sürecine, ekonomik faktörler, örgütsel amaçlar, teknolojik gelişmeler gibi dış faktörler dolaylı da olsa etkilidir³⁶⁰. Bu nedenle doğrudan değerlendirilenin eylem alanında yer almayan ancak belirlenen kriterlere ulaşmasını engelleyen durumların da değerlendirme sürecini etkilemesi yanlış değerlendirme ile sonuçlanabilecektir. Satış rakamı hedefi belirlenen bir süreçte söz konusu ürünün satılmasının kısıtlanması, işçinin işyerinin değiştirilmesi, işçinin hâkimiyet alanının değişmesi gibi hususlar bu dışsallıklardandır³⁶¹.

3.1.4.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirme sonuçlarının doğru kullanımı kurum ve kuruluşun başarısı, çalışanların mutluluğu iş barışı ve çalışma için tercih edilebilirlik için önemlidir. Performans yönetiminin bir parçası olarak performans değerlendirme sonuçları, insan kaynağının yönlendirilmesi, yeni iş alanlarının yaratılması, organizasyon yapısının gözden geçirilmesi, personelin eğitim ihtiyacının tanımlanması, personele ödül ve cezaların uygulanmasında kullanılabilir.

Performansa dayalı ücret politikasının uygulandığı bir kurum veya kuruluştaki yüksek performans gösteren çalışanın ilave ödeme yoluyla ödüllendirilmesi diğer çalışanlar bakımından da bir motivasyon unsurudur. Performans değerlendirme sistemlerinin en önemli çıktısı ne kadar çok çalışırsa o kadar çok kazanabileceğini bilmesidir.

Performans değerlendirme sonuçları, organizasyonda istihdam edilmiş çalışanın eksikliklerinin görülmesi ve buna müdahale olarak eğitim programlarının düzenlenmesinde bir araç olarak kullanılabilir.

³⁶⁰ Gürsel, s.179; Günay, Ziya (2018), “Çalışanların 360 Derece Performans Değerlemeye Yaklaşımları: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: 8, S: 16, s.587-598.

³⁶¹ “(...) Davacının savunmasında da belirttiği üzere 01/01/2017 tarihinden itibaren Mersin Devlet Hastanesi kapatılarak yeni açılan Mersin Şehir Hastanesine geçiş yapılmıştır. Davacının 01/01/2017 tarihinden önce verilen ziyaret programlarını aksattığına yönelik bir iddiada bulunulmamıştır. Savunma isteğinde belirtilen ziyaret hedefinin sayısı, bakılan bölgenin ulaşım için geçecek süre, hastane yönetimince çıkarılan engellemeler ve yine yetkililerce yapılan başkaca görevlendirmeler dikkate alındığında daha çok davacıdan kaynaklanmayan sebeplerle ziyaretlerin aksadığı, performans kriterinin objektif ve herkese tarafsız şekilde uygulanabilirliğinin ispatlanamadığı, sonucuna ulaşıldığından mahkemenin vakia ve hukuki değerlendirmesi yerinde bulunduğundan istinaf talebinin esastan reddine karar vermek gerekmiş aşağıdaki şekilde hüküm kurulmuştur.” Adana BAM, 8. HD., E: 2018/212, K: 2018/164, T: 8.2.2018, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 31.08.2023.

Çalışanın daha verimli olacağı değerlendirilen diğer birimlerde görevlendirilmesine, terfisine ve kariyer ilerlemesine ya da iş ilişkisinin devamında alınacak yönetsel kararlara ilişkin bir veri teşkil eder.

3.2. Performans Ölçme ve Değerlendirme: Kamu Kesimi Uygulaması

3.2.1. Kamu Kurumlarında Performans Ölçme ve Değerlendirme

Performansın ölçümü ve değerlendirilmesi çok disiplinli bir yaklaşımdır. Yalnızca özel sektör işletmeleri değil kamu kurumları da çalışanlarının performansını ölçmek ve değerlendirmek istemekte ve değerlendirme sonuçlarına istinaden kararlar almaktadır. Gerek uluslararası gerek ulusal düzeyde birçok kamu kurum ve kuruluşu da performans yönetimlerinin bir parçası olarak çalışanlarının performansını değerlendirmektedir. Bu bölümde ise ulusal ve uluslararası düzeyde kamu kurumlarının performans değerlendirme süreçleri ile performans değerlendirmesine bağlanan olumlu ve olumsuz sonuçlar incelenecektir.

3.2.1.1. Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulamalarına Dair Eleştiriler

Kamu kurumlarında, kamu çalışanlarının bireysel performansının yönetiminin tespiti çok kolay ortaya konamamaktadır. Bunun nedeni, yapılan işin büyüklüğü, kurumların gerek yerel yönetim gerek merkezi idare gerekse diğer kurum ve kuruluşlar bakımından çok yönlülüğü ve büyüklüğü, "üretim tipi iş" in bulunmaması, kamu hizmetlerinin girdi-çıkı analizleri ile tespitinin çoğu zaman zor olması, performans dayalı ücret ödenmesi ve teşvikine dair kısıtları nedenleri olarak ortaya konabilir³⁶². Bununla birlikte kamu kurumlarında da sosyal, ekonomik, teknolojik değişimlerin varlığı ve sınırlı kaynaklarla en iyi sonuca ulaşma talep edilmektedir. Bu kapsamda, kamu kurumları ve özel sektördeki işyerleri bakımından çalışanın performansının ölçülmesi, küçük ya da büyük işletmeler arasındaki farkların

³⁶² Akçakaya, s.190; Schnell, Sabina/Miheş, Dimitrie/Sobjak, Anita/Acker Wouter van (2021), Performance Management in the Public Administration Seven Success Factors, World Bank Group, Washington, s.27; Daley, Dennis M.(1992) Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications, USA, Greenwood, s.4; Ed. Kearney, C. Richard/ Berman, Evan M. (2018) Public Sector Performance Management, Motivation and Measurement, ASPA Classics, New York; Kılıç, Şinasi (2019), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi'nde Bir Araştırma, Yüksel Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.45.

Üretim ya da hizmet kuruluşları arasındaki farkların da göz ardı edilememesi gerçeği kadar farklı olup bu farklılığın bytlmemesi gerektiğini zira farklı ortamların değerlendirme sürecini etkilemesinin doğal olduğunu düşünenler de vardır³⁶³. Zira kamu kurumları bakımından da gerek hizmet sunumunda gerek kaynak kullanımında etkinlik bir amaçtır. Ayrıca, kamu kesiminde, özellikle performansa dayalı ücret uygulamasında, yürütülen hizmetin standardizasyonu ve pek çok kamu kurumu bakımından bir değerin ortaya çıkarılamaması ile performans sisteminin kötü yönetilmesi sonucu adaletsiz sonuçların ortaya çıkabileceği endişesi mevcuttur³⁶⁴.

3.2.1.2. Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulamalarının nemi

Toplam iş gücü içinde kamu çalışanlarının payı bakımından da kamu çalışanları için de performans ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemli grlmektedir³⁶⁵. Ayrıca kurumsal performansın bir ayağı olarak çalışan performansının ölçümü de kamu kurumlarının hesap verilebilirliğinin sağlanması bir aşamadır. Zira insan kaynağının nasıl kullanıldığı da kamu kurumları bakımından etkin kaynak kullanımı bakımından değerlendirilmelidir. En iyi sonuca ulaşma sadece harcanan paranın miktarı ile değil sunulan hizmetin kalitesi ve çalışanların tutumu ile de ilgilidir. Bu bakımdan kamu hizmetlerinde iyileşme aslında çalışanların performansı ile de yakından ilişkilidir.

Ampirik alışmalar, kamu sektörü verimliliğinde kamu çalışanlarının birincil önemli olduğunu ve her ne kadar çalışan başına çıktı ve katkının gözetilmesi zor olsa da performans ile motivasyon arasında güçlü bir etki olduğunu ortaya koymuřtur³⁶⁶. Kamu çalışanının ekibi, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkileri motivasyonunu ve özgüvenini etkilemekte bu da verimliliğini ve işe bağlılığı artırmaktadır. Kamu sektörüne bırakılan veya kamudan beklenen görev tiplerinin doğasında kamu çalışanlarının daha çok grup

³⁶³ Daley (Performance Appraisal), s.4.

³⁶⁴ Akçakaya, s.189; Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2000), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Verimliliğe Dayalı cret Sistemlerine Geçiş zel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, s.48.

³⁶⁵ Daley (Performance Appraisal), s.4. Türkiye’de 2021 yılı itibarıyla 24.745.149 aktif sigortalı, 4.877.270 kamu çalışanı bulunmakta olup yaklaşık yüzde 20’sine tekabül etmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Kamu Sektörü İştihadam Sayıları 2021, <<https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/>> s.e.t. 28/04/2023. Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, 2021 yılı istatistik bilgisi, <<https://www.sgk.gov.tr/Istatistik/Yillik/fcd5e59b-6af9-4d90-a451-ee7500eb1cb4/>> s.e.t. 24/04/2023.

³⁶⁶ Schnell/Miheş/Sobjak/Acker, s.7.

çalışmalarına katıldığı ve parçalı otoriteye bağlı olduğu görülmektedir³⁶⁷. Kamu istihdam oranı da dikkate alındığında kamu çalışanlarının motivasyonunun artışı toplam verimde de yükseliş sağlayacaktır.

Kamu çalışanlarının performans değerlendirmesinin ücret, terfi ve iş istikrarına dair beklentileri içermesi; performans hedeflerinin sürecin başında belirlenmesi ve iyi tasarlanıp uygulanması halinde kamu çalışanları tarafından da olumlu karşılandığına yönelik tespitler ortaya konmuştur³⁶⁸. Kamu yönetiminde etkili bir performans değerlendirme sürecinden, sürecin kurum ve kuruluşun en üst düzeyince sahiplenilmesi, çalışan hedefleri ile kurum hedefleri arasında uyumun ve bağlantının sağlanması, pozisyon, iş türü ve departmana göre performansın farklılaştırılması, çalışanı geliştirmeye teşvik etmesi, içsel³⁶⁹ ve dışsal yollarla kamu çalışanını motive etmesi, yöneticilerin düzenli geri bildirimleri ile çalışanın gelişiminin desteklenmesi, kurum ve kuruluş hedefleri içinde çalışanın katkısının görülebilmesinin sağlanması beklenir³⁷⁰. Bu kapsamda yöneticiler değerlendirme sürecini kurumsal performans yönetiminin bir parçası olarak, öncelikle benimsemeli ve böylece yöneticiler ve çalışanlar, yönetsel gerekliliklerin ötesinde sürece tam olarak dâhil olmak için uygun zaman ve çabayı ayırmaya teşvik edilmelidir.

Özellikle kamu kurumlarında pozisyon için tanımlanmış kimi işlerin sayısal olarak ölçülmesi mümkünse de tamamlanan hedeflerden daha fazlasının da performans ölçütleri bakımından gözetilmesi gerekmektedir. Bu halde, kamu çalışanı olarak doktorların günlük olarak baktığı hasta sayısı, polislerin soruşturma kapsamında aydınlığa kavuşturduğu hususların tespiti önemli olsa da süreç içinde gerçekleştirilen çabanın da dikkate alınması önerilir. Bununla beraber pek çok kamu çalışanı bakımından nicel performans göstergelerinin belirlenmesi mümkün olmayacak ve zorunlu şekilde uygulanması halinde nitelik olarak düşük ancak sayısal olarak yüksek olan kimi göstergeler performans ölçütü olarak belirlenebilecektir. Söz gelimi evrak kontrol eden bir kamu görevlisi için gelen ve

³⁶⁷ **Daley, Dennis M.** (2005), “*Designing Effective Performans Appraisal Systems*”, Handbook of Human Resource Managment in Government, Second Edition, Jossey Bass, San Fransisco, s.503.

³⁶⁸ **Meyer-Sahling, Jan-Hinrik/Schuster, Christian/Mikkelsen, Kim Sass** (2018), Civil service management in developing countries: what works? Evidence From A Survey With 23,000 Cıvil Servants In Africa, Asia, Eastern Europe And Latin America, Report for the UK Department for International Development, s.42.

³⁶⁹ Kamu çalışanları tarafından yürütülen hizmet bakımından kamu yararı veya manevi tatmin içermesi nedeniyle bireyleri içsel olarak motive ettiği fikri mevcut olup dışsal teşvikler ile arasında olumlu bir ilişki olduğu ve çalışan performansını artıracığı ileri sürülmekle birlikte maddi ödüller gibi dışsal motivasyon faktörlerinin içsel motivasyonu baltalayabileceği ve dışsal ödülleri öncelikli hale getirebileceğini ifade edenler de mevcuttur. Bkz. **Staroňová**, s.10.

³⁷⁰ **Schnell/Miheş/Sobjak/Acker**, s.13-22.

giden evrak sayısına dair yapılmış işlem sayısının performans ölçütü olarak belirlenmesi ile somut bir çıktısı olmamakla beraber sonuç için süreçteki katkısının yadsınamaz olduğu pozisyonlar da mevcut olabilir.

Ayrıca bir kamu görevi yürütülmesi nedeniyle yalnız mali olarak teşvik değil çalışanın adalet duygusunun tatmini, toplum önünde takdir edilmesi, kişisel gelişimine fayda sağlanması; sınırlı yükselme olanakları söz konusu olduğunda çalışana birimler arası değişim imkânının sağlanması gibi imkânlarla da performans değerlendirme sürecine bağlılık pekiştirilmelidir.

3.2.1.3. Kamu Kurumlarında Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemlerinde Etkililik

Kamu yönetimi alanında gözlemlenen kamu kuruluşlarının stratejik hedefler ve sonuç odaklı reformları belirlemesi, bunları takip etmesi ve ölçmesi gerekliliğinin bir boyutu da kamu çalışanlarının performans değerlendirmesidir. Bütçe kaynaklarının kısıtlı olması, kamu harcamalarında etkinliğin temini ve kamu sektöründe verimin yükseltilmesi için farklı uygulamalar geliştirilmiştir. Avrupa Birliği üye ülkelerinde yürütme fonksiyonunda görevli olanları kapsayan bir çalışmada, performans değerlendirme sisteminin en önemli amacının karar destek aracı olarak kullanıldığı ancak bireysel ve örgütsel bazda alınacak kararların sadece performans değerlendirmesine dayanmadığı ortaya konmuştur³⁷¹. Bu çalışmada performans değerlendirme süreci ve sonuçlarının periyodik olarak gözden geçirilmesi, deneme amacıyla kuruma uygun farklı yaklaşımların denenmesi, sisteme dair hataların tespitine dair çalışmalar yapılarak sistemin güvenilirliğinin artırılması, sistemde yer alan paydaşların görüşlerinin samimi şekilde değerlendirilmesi ve sistemin faydasına kullanılması gerektiği önerilmiştir.

Performans değerlendirmesinde etkililiği sağlamak için “Değerlendirici kim?”, “Neden değerlendiriyoruz?”, “Nasıl değerlendiriyoruz?”, “Neyi değerlendiriyoruz?”, “Ne zaman değerlendiriyoruz?” sorularının cevapları önemlidir³⁷². Bu sorular kamu sektöründe yapılan değerlendirmelerin etkililiğini sağlayabilmek bakımından da benzerdir. “Neden değerlendiriyoruz?” sorusunun cevabı çoğunlukla değerlendirme sonucunda bir neticeye

³⁷¹ Staroňová, Katarína (2017), Performance Appraisal in the Eu Member States and the European Commission, Government Office of Slovakia, s.65-66.

³⁷² Daley (Effective Performance Systems), s.499.

ulaşmayı hedefleyen ya da gelişmeyi amaçlayan olmakla beraber çok çeşitli olabilir. Bir sonuca ulaşılmasını hedefleyen değerlendirmeler, kamu çalışanlarının değerlendirilmesinde de terfi ve ücrete bağlı olarak kullanılmak ya da maliyetleri azaltmanın bir yolu olarak görülmektedir³⁷³. Bununla beraber davranış ve sonuçların dengeli şekilde değerlendirildiği bir performans değerlendirmenin kamu kurumları bakımından da etkili olacağı, ancak kamu kurumlarında çıktılardan çok girdilerin değerlendirme bakımından esas alınabileceği ve değerlendirmenin geri bildirimi içermesi gerektiği ileri sürülmektedir³⁷⁴.

Kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik amaç ve hedeflerine erişmesinde, kurumsal performanslarına dair başarının izlenmesinde kurumla beraber kamu çalışanlarının da yetkinlik ve yeterliliklerinin geliştirilmesi, kurumsal performans değerlendirmesi kapsamında çalışan performans değerlendirilmesinin içerilmesi gittikçe önem kazanmaktadır³⁷⁵. Bununla beraber kamu çalışanları için yapılan performans değerlendirmelerinin hizmetin nicel olarak ölçümünün tek başına mümkün olmaması, hizmetin piyasa bakımından karşılaştırılabilirliğinin sınırlılığı, subjektifliğin tamamıyla sağlanamayacak olması, icracı birimler ve diğer birimler arası ödül ve ceza mekanizmasının işletilmesi halinde huzursuzluğun olacağı ve çalışma barışını olumsuz etkileyeceği, değerlendiricilerin değerlendirmeyi sahiplenmemesi ve sürecin işletilmesinin zorluğu ve iyi kurgulanmamış bir sistemin kaynak israfına yol açabileceği gibi hususlar yönünden de eleştirilmektedir³⁷⁶. Yine de kamu kurumlarında performans ölçme ve değerlendirme, karar alma süreçlerinde iyileşmeyi sağlar ve özellikle terfi ve ödül kararlarının alınmasında objektif bir zemin oluşturur. Kamu kurumlarının hesap verebilirliği ve şeffaflığının sağlanmasında, kurumların stratejik plan, bütçe ve insan kaynaklarının iş ve işlemlerinin yürütülmesi gibi süreçlerde bir araç olarak kullanılır³⁷⁷. Resmi işgücünde büyük bir yer tutan kamu çalışanları bakımından çıktının artırılması kurum bütçesi ve genel bütçe bakımından da tasarruf sağlayabilir³⁷⁸.

³⁷³ Daley (Effective Performance Systems), s.500.

³⁷⁴ Daley (Effective Performance Systems), s.503-525.

³⁷⁵ Katarına, s.8; Erbaş, Serdar/Kutlu, Önder (2020), 'Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Ülke Örnekleri', Sayıştay Dergisi, C: 31, S: 119, s.71.

³⁷⁶ Akçakaya, s.193; Akçakanat, Tahsin (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama (Yüksek Lisans), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.88-91; Tozlu, Ahmet (2014), Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi, DPT, s.75-76.

³⁷⁷ Tozlu, s.13-14.

³⁷⁸ Schnell/Miheş/Sobjak/Acker, s.27.

Özetle, performans ölçülmesi ve değerlendirilmesi kamu kurumlarında performans yönetiminde bir aşama olarak altyapı, hizmet sunumu ve genel harcama verimliliği gibi kamu sektörü üretkenliğini arttırmak için önemli bir araçtır. Her ne kadar kamu çalışanlarının bireysel performans yönetimini yönetmek zor olsa da çalışanın yaptığı işten tatminin performans ölçüm ve değerlendirme yoluyla da artırılması mümkündür. Kamu çalışanlarının performans ölçüm ve değerlendirmelerinde etkililiği temin etmek için kamu kurumları hem performans değerlendirmeye hem de personeli motive etmeye ve geliştirmeye odaklanmalıdır. Bunun için öncelikle bireysel ve kurumsal hedeflerin uyumlu hale getirilmesi gözetilmelidir. Üst düzey yöneticileri de kapsayacak şekilde, farklı iş türleri için performans değerlendirme yöntemleri ortaya konması ve değerlendirme sonrası ücret ve diğer teşviklerin bir arada uygulanabilmesi, kamu kurumlarının, performans yönetimi konusunda yöneticilerini eğitmesi ve performans ölçüm ve değerlendirmenin rutin bir prosedür olmaktan çıkarılması değerlendirmenin etkililiğini sağlayacaktır³⁷⁹.

3.2.2. Uluslararası Alanda Kamu Çalışanları İçin Performans Değerlendirmesi

Bireysel performans değerlendirmesinin, uluslararası alanda gerek ülkelerde gerekse organizasyonlarda kurumsal performans değerlendirmesinin bir parçası olarak görülmekte olup bu bölümde çoğunlukla performansa bağlı ödemeye sonuçlanan farklı sistemlerin benimsendiği kamu çalışanlarının performanslarının ölçülmesi ve değerlendirmelerine dair bilgilere yer verilecektir.

3.2.2.1. Amerika Birleşik Devletleri

Kamu çalışanları için performans değerlendirmesi, yeni kamu yönetimi anlayışından önce de mevcut olup ilk kez Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde yapılmıştır³⁸⁰. Modern personel performans yönetiminin temelleri ise 1978 Kamu Hizmeti Reform Kanunu ile atılmış ve federal düzeyde teşkilatlanmış kurumlarda personelin bireysel performansı ile ücret, işten çıkarma gibi bağlantılar ile performans yönetimi sistemi bugünkü sisteme evrilmiştir³⁸¹. Mezûr Kanun ile devlet başkanı tarafından atananlar ile bunların altında

³⁷⁹ Schnell/Miheş/Sobjak/Acker, s.27.

³⁸⁰ Tozlu, s.12; Akçakaya, s.192; Van Dooren, Wouter/Bouckaert, Geert/Halligan, John (2015) Management in the Public Sector, Routledge, London, s.43 <<http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/24068/1/11.pdf>>, s.e.t. 31.03.2023.

³⁸¹ Blackman, Deborah (Ed.) (2021), *Handbook On Performance Management In The Public Sector*, Edward Elgar Publishing, UK, s.276; Mone, Edward M./London, Manuel (2021), *Using Performance Management*

görev yapanlar arasındaki ilişkinin kurulması ve değişen yönetimlerde yönetici sürekliliği sağlamak amaçlanmakta olup atanan yöneticiler ilgili kurumların stratejik ve günlük operasyonlarını yönetmek ve kurumların performansından doğrudan sorumlu tutulmuştur³⁸².

Personel Yönetimi Ofisi ve Yönetim ve Bütçe Ofisi, 2012’de devlet başkanı tarafından atanmışlara dair performans yönetim sistemini yayımlanmış ve 2015 yılı itibarıyla yöneticilerin değişime öncülük edebilme, liderlik, iş zekâsı, iş birliği ve sonuç odaklılık temel yetkinlikleri bakımından değerlendirilmesi uygulamasını getirilmiştir. Bu uygulamanın genel olarak tutarlılığını, netliğini ve eşitliğini sağlayabilmek için kurumlar arası bir çalışma grubu oluşturulmuştur³⁸³.

ABD Federal Hükümeti, performans yönetimi ve çalışan katılımına önemli ölçüde odaklanarak, genel organizasyon etkinliğini sağlamak için yıllarca düzenli olarak yıllık çalışan görüşü anketleri hazırlamaktadır³⁸⁴. Federal Hükümet için baş insan kaynakları kurumu ve personel politikası yöneticisi olarak hizmet veren ABD Personel Yönetimi Ofisi, federal kurumlara insan kaynakları liderliği ve desteği sağlamaktadır³⁸⁵.

Çalışan bağlılığının önemine ilişkin ABD Liyakat Sistemleri Koruma Kurulu tarafından hazırlanan 2008 tarihli bir raporda, çalışanların işlerinde özveri, sebat ve çaba göstermeleri ve kurumlarına bağlılıklarının nasıl artırılacağını hususları ortaya konmuştur. Rapor kapsamında çalışanlara yıllık anketler uygulanmış ve yüksek bağlılık ve düşük bağlılık olan kurumlar arasındaki en önemli farkın liderlerin, yöneticilerin ve denetçilerin liyakat esaslı işe alınması ve çalışanlar ile iyi ilişkiler kurması konularında olduğu görülmüştür.³⁸⁶ Rapor, işin planlanması ve beklentilerin belirlenmesini, performansın sürekli izlenerek iyi performansın ödüllendirilmesini tavsiye etmektedir³⁸⁷.

to Drive Employee Engagement in the Public Sector, Blackman, Deborah (ed.), *Handbook On Performance Management In The Public Sector*, Edward Elgar Publishing, UK, s.276-293.

³⁸² Blackman, s.271.

³⁸³ Blackman, s.272.

³⁸⁴ Blackman, s.280.

³⁸⁵ United States Office of Personnel Management (2017), A Handbook for Measuring Employee Performance, s.2.

³⁸⁶ Blackman, s.280.

³⁸⁷ Blackman, s.280.

3.2.2.2. OECD Ülkeleri

OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development) tarafından 2016 OECD Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anketinin 2019 yılında güncellenmesi ile Kolombiya ve Kosta Rika da dahil olmak üzere OECD ülkelerinde kamu çalışanlarının performans değerlendirilmesine dair bilgiler içeren bir çalışma yapılmıştır (Tablo 2)³⁸⁸. Bu çalışmaya göre OECD ülkelerinin çoğunda, siyasi ve idari otorite için çalışan yöneticiler ve kıdemli kamu çalışanları çeşitli çıktı ve sonuçlara ulaşmak, bunlara dair süreçleri yürütmek ve denetlemekle sorumludur. OECD ülkelerinde, yöneticilik yetkinliklerinin ve liderliğin geliştirilmesinde kamu çalışanlarına yönelik performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin kullanımı zamanla artmış, salt teknokratik performans izleme sistemlerinin karışık sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir. OECD ülkelerinin üçte ikisinde, kıdemli yöneticiler için bir performans yönetimi rejimi mevcutken kıdemli kamu çalışanları performansa dair sözleşmelere bağlı olarak çalışmaktadır. Çalışmaya dahil edilen ülkelerinin 20'sinde kıdemli yöneticilere belirli performans kriterlerini karşılamaları durumunda performansa dayalı ücret ödemesi yapılmakta; yüzde on yedisinde terfi yüksek performansa tabi tutulmakta; 19 ülkede ise performans nedeniyle işten çıkarma yaptırımı uygulanmaktadır. 360 derece değerlendirme sistemi ise OECD ülkelerinin dörtte birinde kamu çalışanlarının performansının ölçümünde kullanılmakta ve ülkelerin her biri için ortak bir değerlendirme sisteminin olmadığı görülmektedir.

³⁸⁸ OECD (2019), Government at a Glance 2019, OECD Publishing, Paris, s.122.

Tablo 2: OECD ülkelerinde üst düzey yöneticilerin performans rejiminin özellikleri, 2019

ÜLKELER	Performans yönetimi rejimi	Performansa dayalı ödeme	Performans sistemi		Değerlendirme			
			Çıktı göstergeleri	Sonuç göstergeleri	Organizasyon yönetimi	360 derece değerlendirme	Performansa dayalı terfi	Düşük performans nedeniyle işten çıkarma
Avustralya	E	E	E	E	E	E	H	E
Avusturya	H	H	E	E	H	H	H	E
Belçika	E	H	E	E	E	H	H	E
Kanada	E	E	H	E	E	H	H	E
Şili	E	E	H	E	E	H	H	E
Çek Cumhuriyeti	E	E	E	E	E	H	H	E
Danimarka	E	E	H	H	H	H	H	H
Estonya	E	E	H	H	H	E	H	H
Finlandiya	E	H	E	E	E	H	E	E
Fransa	E	E	E	H	H	E	H	H
Almanya	E	E	E	H	H	H	H	E
Yunanistan	E	H	E	E	E	E	E	E
Macaristan	H	H	H	H	H	H	H	H
İzlanda	H	H	H	H	H	H	H	H
İrlanda	E	H	H	H	E	E	H	H
İsrail	E	H	E	E	E	E	E	E
İtalya	E	E	H	H	E	H	H	E
Japonya	E	H	H	H	H	H	H	H
Kore	E	E	E	E	E	E	E	E

Letonya	E	E	E	H	H	E	H	E
Litvanya	H	H	H	H	H	H	H	H
Luksemburg	H	H	H	H	H	H	H	H
Meksika	H	H	E	E	E	H	H	E
Hollanda	H	H	H	H	H	H	H	H
Yeni Zelanda	E	E	H	H	H	H	H	H
Norveç	E	E	H	H	H	H	H	H
Polonya	H	H	H	H	H	H	H	H
Portekiz	E	H	E	E	E	H	H	E
Slovak Cumhuriyeti	E	E	H	E	H	H	H	E
Slovenya	H	E	H	H	H	H	H	H
İspanya	E	E	H	H	H	H	H	E
İsveç	E	E	H	H	H	H	H	H
İsviçre	H	E	H	H	H	H	H	H
Türkiye	H	H	H	H	E	H	E	H
Birleşik Krallık	E	E	E	E	E	E	H	E
ABD	E	E	E	E	E	H	E	E
OECD Toplam								
Evet	25	20	16	15	16	9	6	19
Hayır	11	16	20	21	20	27	30	17
Kolombiya	E	H	H	H	H	H	H	H
Kosta Rika	H	H	H	H	H	H	H	E

Kaynak: OECD (2019), *OECD Survey on Strategic Human Resource Management* (E: Evet; H: Hayır)

3.2.2.3. Avrupa Birliği Ülkeleri

2017 yılında Avrupa Birliği (AB) üye ülkeleri, Avrupa Komisyonu ve ilişkili ülkelerde bireysel performans değerlendirme sistemlerinin incelendiği bir çalışmada (Tablo 3), sistemlere dair yapısal ve sürece dair bilgilerin edinilmiş ve bireysel performans değerlendirme sistemlerinin sonuçlarının kullanımı derlenmiştir. Bu alışmada AB ülkelerinin kariyer gelişimi ve performans sistemleri üzerinde bir arayışa girdiği ortaya konmuş ve klasik performans sistemlerinin eleştirilerek AB kapsamında performans değerlendirme sistemlerinde kamu çalışanlarının bireysel kariyerleri bakımından iyileştirmelere gidildiği ifade edilmiřtir³⁸⁹. Bu çalışmaya göre AB Komisyonu dahil olmak üzere 31 ülkenin 30'unda performans değerlendirmesi 2016 yılında yürürlüğe konmuřtur³⁹⁰. Bu ülkelerde performans sistemlerinin uygulanması, periyodu, uygulanan pozisyonlar, değerlendirilecek unsurlar, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bununla beraber Bulgaristan, Estonya, Hollanda, Norveç, Romanya ve İspanya'da performans değerlendirmesi yapılmadığında herhangi bir yaptırım mekanizması mevcut değilken, 24 ülkede performans değerlendirme yapılması zorunlu olup performans değerlendirmesi yapılmayan yöneticiler için toplu sözleşme ihlali nedeniyle olası duruşmalar (İsveç) veya maaş artırımının gecikmesi (Belçika, Letonya) gibi yaptırımlar uygulanmaktadır³⁹¹. Performans değerlendirmesi, çoğunlukla üst yöneticinin astlarını değerlendirmesi olarak uygulanmaktadır. Bununla beraber performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı bakımından da ülkeler arası farklılık söz konusudur. Çalışmaya göre performans değerlendirme sonuçları kamu çalışanlarının kariyer gelişiminde etkilidir ve düşük performansın tespiti ile buna ilişkin önlem alınması ve yüksek performansın ödüllendirilmesi konularında kullanılmaktadır³⁹².

³⁸⁹ **Staroňová**, s.16. AB ülkelerinde uygulanan bireysel performans deđerlendirme sistemleri modelleri için ayrıntılı bilgi için bkz. **Hajnal, Gyorgy/ Staronova, Katarina** (2021), "Changing Patterns of Individual Performance Appraisal Systems for Civil Service in European Union Countries: Toward A Developmental or an Incentivizing Model", International Journal of Public Sector Management, C: 34, S: 7, s.748-764.

³⁹⁰ **Staroňová**, s.16.

³⁹¹ **Staroňová**, s.17.

³⁹² **Staroňová**, s.49.

Tablo 3: AB'de Kamu Çalışanlarının Performans Değerlendirmesi

Ülkeler	Terfi	Kıdem kararları	Kariyer ilerlemesi	Otomatik Tefi	Görev yeri/Birim değişimi	Düşük performans faaliyetleri	İş sözleşmesinin feshi	Disiplin süreci	Diğer	Gelişim	Gelişme Planları	Eğitim ihtiyaçları	Eğitim planlaması	Ödüllendirme	Finansal ödüller	Ücret kesintisi	Diğer
Belçika	E	E	E	H	H	E	E	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
Bulgaristan	E	H	E	H	H	E	E	H	H	E	E	H	E	E	E	H	H
Hırvatistan	E	H	E	E	H	E	E	H	H	E				H	H	H	H
Çek Cumhuriyeti	H	H	H	H	H	E	E	H	E	E	E	E	H	E	E	E	H
Kıbrıs	E	H	E			H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
Danimarka	E	H	E	H		H	H	H	H	E	E	E	E	H	H	H	H
AK	E	H	E	H	E	E	E	E	H	E	H	E	E	H	H	H	H
Estonya	E	H	E	H		E	E	H	H	E	E	H	H	E	E	H	H
Finlandiya	H	H	H	H	H	E	E	E	E	E	H	E	H	E	E	E	H
Fransa	E	H	E	H	E	E	H	E	H	E		E		E	E	H	H
Almanya	E	H	E	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	E	H	H	E
Yunanistan	E	H	E	H	H	E	E	H	H	E	H	E	E	E	H	H	E
Macaristan	E	H	E	H	H	E	E	H	H	E	E	E	H	E	E	E	H
İrlanda	E	H	E	H	H	E	E	H	E	E	E	H	H	E	E	H	H
İtalya	E	H	E	H	H	E	E	H	H	H	H	H	H	E	E	E	H
Letonya	H	H	H	H	H	E	E	H	H	E	H	E	H	E	E	E	H
Litvanya	E	H	E	H	H	E	E	H	H	E	H	E	E	E	E	E	H
Lüksemburg	E	H	H	H	H	E	E	H	H	E	H	H	E	H	H	H	H
Malta	E	H	E	H	H	H	H	H	H	E	E	E	E	E	E	H	H
Hollanda	E					E	H	H	E	E	E	E	H	E	E	H	H
Norveç	H	H	H	H	H	H	H	H	H	E	E	E	E	H	H	H	H
Polonya	E	H	E	H	H	E	E	H	H	E	E	E	H	E	E	H	H
Portekiz	E	E	E	H	H	E	H	E	H	E	E	E	E	E	E	H	H
Romanya	E	H	E	H	H	E	E	H	H	E	E	E	H	H	H	H	H
Sırbistan	E	H	E	H	H	E	E	H	H	E	E	E	E	H	H	H	H
Slovakya	H	H	H	H	H	E	E	H	H	E	E	E	H	E	E	E	
Slovenya	E	H	H	E	H	H	H	H	H	H	H	H	H	E	E	H	H
İspanya	E	H	E	H	H	E	H	H	E	E	H	E	E	E	E	H	H
İsveç	E	H	E	H	H	H	H	H	H	E	E	E	E	E	E	E	H
İsviçre	E	H	E	H		E	H	H	E	E	H	H	E	E	E	E	H
TOPLAM	25	2	23	2	2	23	18	4	6	25	15	17	13	21	20	9	2

Kaynak: Staroňová, K. (2017) Performance Appraisal Information in the EU Member States and EC. (E: Evet; H: Hayır)

3.2.3. Türkiye’de Kamu Çalışanlarının Performans Değerlendirmesi

3.2.3.1. Genel Olarak

1982 Anayasasının 128. ve devamı maddelerinde “*Kamu hizmeti görevlileriyle ilgili hükümler*” düzenlenmiştir. Anayasanın 128. maddesinin birinci fıkrası “*Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.*” şeklindedir. Böylece, malî ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklı tutularak söz konusu pozisyonlara dair niteliklerin, atanmaların, görev ve yetkilerin, hakların ve yükümlülüklerin, aylık ve ödeneklerin ve diğer özlük işlerinin kanunla düzenleneceğine hükmolunmuştur. Devlet memurlarının hizmet şartlarını, niteliklerini, atanma ve yetiştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev, hak, yüküm ve sorumluluklarını, aylıklarını ve ödeneklerini ve diğer özlük işlerini düzenleyen sözleşmeli personeli de kapsayan genel nitelikte 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yanında hakimlik ve savcılık görevlerinde bulunanlar, Danıştay ve Sayıştay meslek mensupları, Emniyet Teşkilatı mensupları, belediye çalışanlarına dair özel kanunlar da vardır. Ayrıca, işçi ve diğer pozisyonlardaki personelin de kamu kurum ve kuruluşlarında istihdamı mümkün olup bu pozisyonların özel kanunlar yanında İş Kanununa tabi olarak çalışabildiği görülmektedir.

Halihazırda farklı kurum ve kuruluşlarda performans değerlendirmesine dair sistemler uygulanıyor olsa da Türkiye’de tek bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Bununla beraber kamu kurumları bakımından emredici olduğu değerlendirilen kalkınma planlarında performans değerlendirmesi ve yönetimine dair hususların Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında yer almaya başladığı 1989 Yılı Programında kamu kesiminde performans ölçümünün zikredildiği ve “Merkezi Hükümette Performans Ölçülmesi”ne dair bir kılavuz hazırlandığı, Sekizinci ve Dokuzuncu Kalkınma Planları Özel İhtisas Komisyonu Raporlarında ele alındığı görülmektedir³⁹³. Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda (2007-2013) ise bir önceki plan döneminde sağlık alanında performansa dayalı ek ödeme uygulamasının başlatıldığı ve buna bağlı olarak çalışan motivasyonunda yükselme ve sağlık hizmetlerinde verimlilik artışı olduğuna değinilmiştir³⁹⁴. Dokuzuncu Planda, “Kamu Kesiminde İnsan

³⁹³ **Tozlu**, s.81.

³⁹⁴ Kalkınma Bakanlığı (2006), Dokuzuncu Kalkınma Planı (9.KP) (2001-2013) <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Dokuzuncu_Kalkinma_Plani-2007-2013.pdf>, s.e.t. 15.12.2022.

Kaynaklarının Geliştirilmesi” başlığı altında “(...) *personel performansını objektif ve saydam biçimde ölçmeyi sağlayacak standartlar, görevlerin özellikleri de dikkate alınarak geliştirilecek ve uygulanacaktır.*” ifadesi ile kamu kesiminde personel performansının değerlendirilmesi konusu açıkça yer almıştır³⁹⁵. Onuncu Kalkınma Plan’ında ise öğretmenler için performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ihtiyacının devam ettiği ve öğretmenlik mesleğinin performansa dayalı olarak düzenleneceği, sağlık sektöründe performansa dayalı ödemelerde iyileştirmelere gidileceği, kamu alanında performans değerlendirme sistemine ihtiyacın sürdüğü bu nedenle de işlevsel bir performans sisteminin hedeflendiği ifade edilmiştir³⁹⁶. OKP’de “*Kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulacak ve hizmet, personel, ücret ilişkisi daha sağlıklı hale getirilecektir.*”³⁹⁷ şeklinde kamu çalışanlarının performansının değerlendirilmesine dair doğrudan bir politika mevcuttur. Onbirinci Kalkınma Planında ise “*Kamu personeli daha verimli kullanılacak, çalışan memnuniyeti artırılabilecek, kamu personelinin mali ve sosyal hakları Planda öngörülen makroekonomik politikalarla uyumlu bir şekilde belirlenecektir.*”, “*Kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda önemli bir role sahip olan insan kaynağının temini, etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunumu ve çalışan memnuniyeti artırılabilecektir.*”, “*Kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği, verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik hukuki düzenlemeler yapılacaktır.*” şeklinde politikalar benimsenmiştir³⁹⁸. Performans uygulaması neticesinde ücret ödenmesine dair kamuda ilk uygulama ise 2002’de Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından gerçekleştirilmiştir³⁹⁹.

657 sayılı Kanunun “*Başarı, üstün başarı değerlendirmesi ve ödül*” başlıklı 122. maddesinin dördüncü fıkrası ile kamu kurum ve kuruluşlarına memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek için değerlendirme ölçütleri belirleme yetkisi verilmiştir. Bununla beraber 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu⁴⁰⁰ “*kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere*” yürürlüğe konmuştur. Her ne kadar 5018

³⁹⁵Kalkınma Bakanlığı, (9.KP), s.96.

³⁹⁶Kalkınma Bakanlığı (2013), Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) (OKP), s.31 vd. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu_Kalkinma_Plani-2014-2018.pdf>, s.e.t. 12.12.2022.

³⁹⁷OKP, s.53.

³⁹⁸Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) (2019), Onbirinci Kalkınma Planı (11.KP) (2019-2023), <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf>, s.e.t. 25.07.2023.

³⁹⁹Demir, Ünal/Acar, Osman Kürşat (2019), “Performansa Dayalı Ücret Ve Eşit İşe Eşit Ücret Paradoksu: Kamu Kurumları Üzerinden Analiz”, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S: 5, C: 2, s.81-109.

⁴⁰⁰ 24/12/2003 tarihli 25326 sayılı RG.

sayılı Kanun kamu kurumlarının performans yönetimi ve denetimine ilişkinse de kamu çalışanlarının performans değerlendirmesi için de bir dayanak olabilir⁴⁰¹. Bununla beraber kamu çalışanlarının özel kanunlarında da performans değerlendirmesi yapılabileceğine dair hükümler mevcuttur. 3021 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu⁴⁰², 5393 sayılı Belediye Kanunu⁴⁰³, 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu⁴⁰⁴, 209 sayılı Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurumları ile Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun⁴⁰⁵ bunlardan birkaçı olup bu personel bakımından bireysel performanslarının değerlendirilmesine dair alt düzenleyici işlemler de mevcuttur.

657 sayılı Kanunun “Başarı, üstün başarı değerlendirme ve ödül” başlıklı 122. maddesinin dördüncü fıkrası için yasama yetkisinin devredilmezliği ve hukuki belirlilik ilkelerine aykırılık nedeniyle Anayasa Mahkemesine Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu tarafından yapılan itiraz “*Kamu hizmetleri, her bir kamu kurum ve kuruluşunun faaliyet alanına göre farklı usul ve esaslara göre yürütülmektedir. Dolayısıyla, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan kamu görevlilerinin başarı, verimlilik ve gayretlerinin ölçümüne ilişkin değerlendirme kriterleri de, her bir kurum tarafından yürütülen hizmetin özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu kriterlerin her birinin kanunda tek tek belirlenmesi ise mümkün değildir.*” ve “*Kanun'un 122. maddesinin birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarında, olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarı gösteren memurlara ödül verilmesine ilişkin temel kurallar belirlendikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarının yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerinin de göz önünde bulundurulacağı belirtilmek suretiyle memurların başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi konusunda ilgili idarelerin yetkili kılınmasında yasama yetkisinin devredilmezliği ilkesine aykırılık teşkil eden bir husus bulunmamaktadır.*” gerekçeleri ile reddedilmiştir⁴⁰⁶. Devlet Personel Başkanlığının (mülga)⁴⁰⁷ hazırladığı “Kamu Personelinin

⁴⁰¹**Tozlu**, s.87; **Özkal Sayan, İpek/Güneşer Demirci, Aytül** (2018)“Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, S: 2, C: 73, s.667-700. **Coşkun, Selim/ Dulkadiroğlu, Hakan** (2018), Nereden Başlamalı? Çalışan ve Memur Performans Yönetimi, Nobel, 1. Baskı, s.78.

⁴⁰² 3021 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu, T.C. Resmi Gazete, sayı: 3629, 12 Haziran 1937.

⁴⁰³ 5393 sayılı Belediye Kanunu, T.C. Resmi Gazete, sayı:25874, 13 Temmuz 2005.

⁴⁰⁴ 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu, T.C. Resmi Gazete, sayı: 17971, 24 Şubat 1983.

⁴⁰⁵ 209 sayılı Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurumları ile Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun, T.C. Resmi Gazete, sayı: 10702, 9 Ocak 1961.

⁴⁰⁶Anayasa Mahkemesi Başkanlığı, T.14.12.2016, E.2016/119; K: 2016/188. <<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/01/20170103-12.pdf>> s.e.t, 19/04/2023.

⁴⁰⁷ 9/07/2018 tarihli, 30473 sayılı RG (3. Mükerrer).

Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” ise yürürlüğe konamamıştır⁴⁰⁸. Yönetmelik taslağından yalnızca memur ve sözleşmeli personeli kapsadığı anlaşılmaktadır⁴⁰⁹.

657 sayılı Kanunun 4. maddesinde kamu hizmetinin memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle yürütüleceği ifade edilmektedir. 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde⁴¹⁰ düzenlenmiş kamu kurumlarında, iş mevzuatına tabi personel istihdamı ise kural olarak, 27/6/1989 tarihli 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 926 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu, 2802 Sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu, 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 5434 Sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu ile Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması, Devlet Memurları ve Diğer Kamu Görevlilerine Memuriyet Taban Aylığı ve Kıdem Aylığı ile Ek Tazminat Ödenmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin⁴¹¹ (375 sayılı KHK) “İş mevzuatına tabi veya sözleşmeyle uzman istihdamı” başlıklı Ek 23 üncü⁴¹² maddesi ile “İş mevzuatına tabi personel istihdamı” başlıklı Ek 28. maddesi uyarınca yapılmaktadır. Ek 23. madde,

“14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4 üncü maddesinin birinci fıkrasının (A) bendi kapsamında personel istihdam edilmeyen kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilatlanmasına ilişkin Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde öngörülmesi kaydıyla kurumun görev alanına giren konularda çalıştırılmak üzere 657 sayılı Kanun ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlere bağlı olmaksızın idari hizmet sözleşmesiyle ya da iş mevzuatına tabi olarak uzman ve uzman yardımcısı istihdam edilebilir.

⁴⁰⁸ 11.KP, s.52.

⁴⁰⁹ Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, <<https://www.memurlar.net/common/news/documents/593903/basari-degerlendirme-taslak.pdf>>, s.e.t. 24.04.2023.

⁴¹⁰ 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, T.C. Resmi Gazete, sayı: 30479, 15 Temmuz 2018.

⁴¹¹ 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 926 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu, 2802 Sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu, 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 5434 Sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu ile Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması, Devlet Memurları ve Diğer Kamu Görevlilerine Memuriyet Taban Aylığı ve Kıdem Aylığı ile Ek Tazminat Ödenmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, T.C. Resmi Gazete (Mükerrer), sayı: 20211, 30 Haziran 1989.

⁴¹² Ek madde 23 ile iş mevzuatı hükümleri uyarınca kariyer uzmanlığına giriş mümkündür. Ayrıntılı bilgi için bkz. **Söyler, Yasin** (2019), “Kariyer Uzmanlık Statüsü Cumhurbaşkanlığı Kararnameleriyle Düzenlenebilir Mi?”, Yasama Dergisi, S: 39, s.51-104.

Bu madde kapsamında uzman ve uzman yardımcısı istihdamında 657 sayılı Kanunun ek 41 inci maddesinin ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci fıkraları hükümleri kıyasen uygulanır. Ancak uzman yardımcılarında verilen ilave süre içinde tezlerini sunmayan veya ikinci defa hazırladıkları tezleri de kabul edilmeyenler, ikinci sınavda da başarı gösteremeyen veya sınav hakkını kullanmayanlar ile yabancı dil yeterliği şartını yerine getirmeyenler, uzman yardımcısı unvanını kaybederler ve kurumlarında durumlarına uygun kadro veya pozisyonlara atanırlar.

Uzman ve uzman yardımcılarının mesleğe alınmaları, sınavları, nitelikleri, yetiştirilmeleri ve çalışma usul ve esasları ile istihdamlarına ilişkin diğer hususlar Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınarak kurumlarca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

İş mevzuatına tabi uzman ve uzman yardımcılarında ilişkin tüm ihtilaflar iş mahkemelerinde görülür.” şeklinde olup söz konusu kurum ve kuruluşlarda bu hüküm uyarınca iş mevzuatına tabi istihdam edilen uzman ve uzman yardımcısının “yetiştirilmeleri ve çalışma usul ve esasları ile istihdamlarına ilişkin diğer hususlar”ın kurumlarınca çıkarılacak yönetmelikle belirleneceği ifade edilmiştir. Bu çalışmanın konusu bağlamında personelin performansının değerlendirmesi, iş mevzuatına tabi personel bakımından iş hukuku prensiplerine uygun olarak hazırlanmış, kurumlarınca çıkarılacak yönetmelik düzeyinde bir düzenlemeyle mümkündür. 657 sayılı Kanun Ek madde 41 ile bu pozisyonda istihdam edilmiş personelin özlük hakları denkleştirmeye tabi tutulmuştur⁴¹³. Özlük haklarındaki denkleştirme nedeniyle performans uygulaması yapıldığında, motivasyonu artırıcı bir unsur olarak ücret artırımının uygulanması denkleştirme hükmü nedeniyle mümkün olmayacak, performans değerlendirme uygulaması sembolik kalacaktır. Maddenin son fıkrası uyarınca iş mevzuatına tabi uzman ve uzman yardımcılarında dair ihtilaflarda görevli mahkeme iş mahkemesidir.

375 sayılı KHK’nın Ek 28. maddesinin düzenlemesi ise, “14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi personel istihdam edilmeyen kamu kurum ve kuruluşlarından teşkilatlanmalarına ilişkin Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde öngörülenlere ait hizmetler iş mevzuatı hükümlerine göre istihdam edilen personel eliyle yürütülür.

⁴¹³ Söyler, s.101.

Bunlara, mali ve sosyal hak ve yardımlar kapsamında yapılan bütün ayni ve nakdî ödemelerin bir aylık toplam net tutarı; 27/6/1989 tarihli ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 11 inci maddesi uyarınca belirlenen emsali personele mali ve sosyal hak ve yardımlar kapsamında yapılması öngörülen ödemelerin bir aylık toplam net tutarını geçememek üzere Cumhurbaşkanı veya yetkilendireceği makamca belirlenir.

Personele ilişkin tüm ihtilaflar iş mahkemelerinde görülür.

Bu kapsamda istihdam edilecek personelde kurumsal hizmetlerin gerektirmesi halinde aranacak öğrenim ve yabancı dil bilgisi şartı ile diğer şartlar, bunların işe alınmaları, sınav ve istisnaları, sözleşme süre, usul ve esasları, görev, yetki ve yükümlülükleri ile istihdamlarına dair diğer hususlar Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınarak kurumlarca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.” şeklindedir.

Ek 28. madde hükmü uyarınca istihdam edilen personel için de, Ek 23. madde uygulamasına benzer şekilde, performans değerlendirmesi, iş hukuku prensiplerine uygun olarak hazırlanmış, kurumlarınca çıkarılacak yönetmelik düzeyinde bir düzenlemeyle mümkündür. Ek 28. maddede ayrıca bu hüküm uyarınca istihdam edilen personele yapılacak bütün ayni ve nakdî ödemelerin bir aylık toplam net tutarının limiti belirlenmiştir. Hükümde yer alan “*bütün ayni ve nakdî ödemelerin bir aylık toplam net tutarı (...) net tutarını geçememek üzere*” ifadesinin performans ölçme ve değerlendirme uygulamalarında bir ödül mekanizması olan prim adı altında ücret artırımını engelleyebilecektir. Zira performansa dayalı ücret bir ödül olarak benimsendiğinde kamu kuruluşu yöneticisinin hareket alanı bu belirleme ile sınırlı olacaktır.

Kamu kurumlarında, genel olarak, performans değerlendirmesi, farklı kamu kurumlarında aynı ya da benzer unvanlı kadrolarda çalışanlara “eşit işe eşit ücret” politikasının ürünü olan 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname ile 6495 sayılı Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun sonrası emsal kadro ve ücret üst sınırı belirlemesi nedeniyle sembolik kalacaktır⁴¹⁴.

⁴¹⁴ Benzer şekilde **Demir/Acar**, s.95.

3.2.3.2. Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme

Genel Olarak

Türkiye’de henüz genel olarak uygulanmasa da kamu kesiminde çalışanın bireysel performans değerlendirmesine olan ihtiyacın giderilmesi ve var olan sistemlerin iyileştirilmesi amacıyla çeşitli kurum ve kuruluşlarca farklı performans değerlendirme düzenlemeleri yapılmıştır. Sağlık Bakanlığı Ek Ödeme Yönetmeliği⁴¹⁵, Tarım ve Orman Bakanlığı Araştırmacılar İçin Performans Yönergesi⁴¹⁶, Emniyet Genel Müdürlüğü Kurumiçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği⁴¹⁷, belediyeler⁴¹⁸ ve üniversiteler⁴¹⁹ tarafından farklı idari düzeylerde ve farklı isimlerde çıkarılmış düzenlemeler bunlardan birkaçıdır.

Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu, (İDDK) Danıştay 2. Dairesinin 29/10/2019 tarih ve 2016/12168 esas, 2019/5510 karar sayılı kararını temyizen incelediği Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Genel Müdürlüğü Performans Yönetim Sistemi Uygulama Usul ve Esasları adlı düzenlemenin iptaline ilişkin davada düzenlemenin iptaline ilişkin kararı onanmıştır. Kararda “*Anayasa uyarınca hukuk devletin temel ilkelerinden birinin “belirlilik” olduğu, bu ilkeye göre, yasal düzenlemelerin hem kişiler hem de idare yönünden herhangi bir duraksamaya ve kuşkuyla yer vermeyecek şekilde açık, net, anlaşılır, uygulanabilir ve nesnel olmasının, ayrıca kamu otoritelerinin keyfi uygulamalarına karşı koruyucu önlem içermesinin de gerekli olduğu, hukuk güvenliğinin, normların öngörülebilir olmasını, bireylerin tüm eylem ve işlemlerinde devlete güven duyabilmesini, devletin de yasal düzenlemelerde bu güven duygusunu zedeleyici yöntemlerden kaçınmasını gerekli kıldığı,*” ve “*ilgili idarelerce üst normlara uygun olarak tesis edilen düzenleyici işlemlerin de “hukuki belirlilik ilkesi” gereği; açık, net, anlaşılır ve uygulanabilir olmasının gerektiği,*”

⁴¹⁵ Sağlık Bakanlığı Ek Ödeme Yönetmeliği, 12/08/2022 tarihli, 31921 sayılı RG.

⁴¹⁶ Tarım ve Orman Bakanlığı, Araştırmacılar İçin Performans Yönergesi, <<https://www.tarimorman.gov.tr/TAGEM/Duyuru/39/Arastirmacilar-Icin-Performans-Yonergesi%E2%80%8B>> s.e.t. 26.12.2022.

⁴¹⁷ İçişleri Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM) Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği, 4/7/2012 tarihli, 28343 sayılı RG.

⁴¹⁸ Süleymanpaşa Belediyesi, Performans Değerlendirme Yönetmeliği, <<https://www.suleymanpasa.bel.tr/pdf.php?d=y/PerformansDegerlendirmeYonnetmeliği>> s.e.t.10.12.2022; Ödemiş Belediyesi, Performans Değerlendirme Kriterleri Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, <https://www.odemis.bel.tr/dosyalar/yonnetmelikler/Performans_Degerlendirme_Kriterleri.pdf> s.e.t. 10.12.2022.

⁴¹⁹ Doğu Akdeniz Üniversitesi, Yönetmelik Hizmetler Personelinin Performans Değerlendirme ve Sicil Yönetmeliği, <<http://mevzuat.emu.edu.tr/7-1-1-Yonnetmelik-Y%C3%B6nPer%20PerfDeg.htm>> s.e.t., 10.12.2022; Dokuz Eylül Üniversitesi, Performans Değerlendirme Yönergesi, <<https://personel.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2021/12/dokuz-eylul-universitesi-performans-degerlendirme-yonergesi.pdf>> s.e.t. 10.12.2022.

ifade edilmiş ve dava konusu Performans Yönetim Sistemi Uygulama Usul ve Esasları'nın Genel Müdürlük Oluru ile yürürlüğe girdiği ve yürürlüğe girmesinin ardından Genel Müdürlük Olur'u ile yıldan yıla farklı düzenlemelerin yapıldığı tespit edilmiş ve performans değerlendirme puanına çalışana dair kademe ilerlemesi, atama, iş ilişkisinin sonlandırılması gibi doğrudan etki edecek sonuçların bağlanmış olmasının, personelin söz konusu Usul ve Esaslarda belirlenen yeterli ve yetersiz puana dair net bilgisinin değerlendirme dönemi öncesi olamadığı ve bu haliyle düzenlemenin *“öngörülebilir olmaktan uzak, subjektif değerlendirmelere açık ve her değerlendirme dönemi için farklı uygulamalara müsait olduğundan, hukuki güvenlik ve hukuki belirlilik ilkelerini sağlamaktan uzak olduğu bu düzenlemede hukuka uygunluk bulunmadığı”* gerekçeleriyle iptaline karar verilmiştir⁴²⁰. Kararda 3011 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanacak Yönetmelikler Hakkında Kanunun 1. maddesi ile kamu personeline ait genel hükümleri kapsayan yönetmeliklerin Resmi Gazetede (RG) yayımlanmasının zorunlu olduğu hususuna da değinilmiştir. Karar sonrası kamu personeline ait genel hükümleri içeren ve personelin özlük haklarına müdahale ile sonuçlanan yönetmelik altı düzenleyici işlemlerin de ilgili kamu kurum ve kuruluşlarınca gözden geçirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Bu çalışma kapsamında da farklı statülere dair yürürlükte olan performans değerlendirme uygulamaları ortaya konmak istenmiştir. Bu kapsamda, kendi özel kanunundan aldığı yetkiyle performans değerlendirme düzenlemesini yürürlüğe koymuş ancak uygulaması pek çok davaya konu olmuş EGM'nin, iş mevzuatına tabi personel çalıştıran kalkınma ajanslarının ve farklı pozisyonlarda çalışan istihdam etme imkanına sahip yerel yönetimlerin uygulamaları çalışma kapsamında incelenecektir.

Emniyet Genel Müdürlüğü

657 sayılı Devlet Memurları Kanununda emniyet teşkilatı mensuplarının özel kanunlarının hükümlerine tabi olacağı ifade edilmiş ve 3021 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu⁴²¹ ile emniyet teşkilatı mensuplarına ilişkin özel düzenlemeler getirilmiştir. Bu özel düzenlemelerden biri de performans ölçümü ve değerlendirilmesi ve buna istinaden yapılacak ödüllendirme ve yaptırım kararlarına ilişkindir.

⁴²⁰ Danıştay İDDK, T.7.10.2021, E: 2020/1221, K: 2021/1684, <<https://karararama.danistay.gov.tr/>>, s.e.t. 10.12.2022.

⁴²¹ 12.6.1937 tarihli, 3629 sayılı RG.

3021 sayılı Kanunun “*Terfi ve atama*” başlıklı 55. maddesinde polis amirleri, komiser yardımcısı, komiser, başkomiser, emniyet amiri, dördüncü sınıf emniyet müdürü, üçüncü sınıf emniyet müdürü, ikinci sınıf emniyet müdürü, birinci sınıf emniyet müdürü ve sınıf üstü emniyet müdürü olarak sayılmaktadır. Mezkûr maddenin dördüncü fıkrasına göre kıdem sıralamasının personelin rütbelere terfi ettirilmesinin kurullarda görüşülme sırasına girmede önemli olduğu terfilerin ise liyakate göre yapıldığı ifade edilmektedir. Kıdem sıralamasının tespitinde ise sırasıyla bulunulan rütbeye terfi tarihi, performans değerlendirme puanı, bulunduğu rütbede aldığı başarı ve üstün başarı belgesi sayısı ve sicil numarasının küçüklüğü dikkate alınmaktadır. On birinci fıkraya göre ise rütbe terfiinin görüşülebilme şartlarından biri “*Bekleme süresi içindeki yıl sayısı kadar iyi veya çok iyi performans değerlendirme puanının alınması*” sayılmış on altıncı fıkra ile yetersiz performansın rütbe terfiini geciktireceğine hükmolunmuştur.

Rütbe terfilerinin gerçekleşmesinde önceliklendirilen ve önemsenen performans değerlendirmeye dair düzenlemeler ise 3021 sayılı Kanunun “*Personelin performansının değerlendirilmesi*” başlıklı 85. maddesinde detayları ile düzenlenmiştir. Bu hüküm ile emniyet çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirilmesinde Emniyet Genel Müdürlüğü bir sistem kurmakla görevlendirilmiş ve performans değerlendirme sonuçlarının hizmet gerekleri, çalışanın başarı, yeterlilik ile ehliyetinin belirlenmesi ile eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve ilerlemesine katkı sağlanmasında, kıdem sırasının tespitinde, rütbe terfiinde, yükselmesinde, asli memurluğa atanmasında, branş işlemlerinde, ödüllendirilmesinde, istihdamında ve görev yeri değişikliğinde kullanılabileceği ifade olunmuştur. Bu hükme istinaden Emniyet Teşkilatı personelinin mesleğe giriş, kıdem, rütbe gibi özlük haklarına ilişkin bilgilerin tutulduğu ve performans değerlendirmeye dair iş ve işlemlerin yürütüldüğü Personel Bilgi Sistemi kurulmuştur⁴²².

3021 sayılı Kanunun performans değerlendirme sonuçlarını personelin motivasyon ve gelişimi yanında, idarenin karar almasını kolaylaştırıcı ve personelin başarı ve yetersizliklerinin ödüllendirilmesi ya da yaptırımla karşılanması için bir araç olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Madde uyarınca performans değerlendirmesi yılda en az bir kez yapılacak olup “*değerlendirme sisteminin oluşturulması ve uygulanması, yetersizlik, hizmet içi eğitim, değerlendirme amirleri, haklarında performans değerlendirmesi yapılmayacaklar ve*

⁴²² Personel Daire Başkanlığı, “PBS Nedir? Nasıl Çalışır?”, Polis Dergisi, < <https://polisdergisi.pa.edu.tr/pbs-nedir-nasil-calisir-1227-haber> > s.e.t. 2.8.2023.

yapılamayanlar, Performans Değerlendirme Kurulunun oluşumu ve çalışmasına ilişkin usul ve esaslar, itiraz başvurusunun yöntemi ve diğer hususlar” yönetmelikle düzenlenecek; “performans değerlendirme ölçütleri ile ihtiyaç duyulan bilgiler” ise Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından belirlenecektir. Performansa dair genel düzenlemelerin yanında ayrıca 86. madde uyarınca gerekli şartları taşıyan personelin madalya veya ödülle de ödüllendirilmesi mümkündür.

3021 sayılı Kanunun 85. maddesine dayanılarak çıkarılan “Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği⁴²³” akademik kadrolu personel, sözleşmeli personel ve işçiler hariç tüm hizmet sınıflarındaki personeli kapsamaktadır. personelin işindeki başarı düzeyini ölçmek ve mesleki gelişimini sağlayarak kurum hizmetlerinin verimini arttırmayı amaçlamaktadır. Personelin değerlendirme amiri, her personel için kural olarak iki kişi olmak üzere Personel Değerlendirme Kurulu tarafından belirlenmekte ve değerlendirme personel bilgi sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme sürecinde, bilgi edinme hakkı kapsamı dışından çıkarılmış ve yıl boyu esas değerlendirmeye dair kanaatin oluşmasında bir hazırlık olan değerlendircinin ve diğer amirlerin kanaat ve algıya dayalı mütalaası ile iş performansına ilişkin değerlendirmelerini içeren performans gözlem ve takip formunun kullanılacağı ifade edilmiştir. Yargı kararlarında gözlem ve takip formunun yalnızca bir ve beş puana karşılık gelen istisnai değerlendirmelerde düzenlenmesinin zorunlu olduğu ifade edilmektedir⁴²⁴.

Yönetmelik uyarınca değerlendirme amiri ile personelin iş birliği ve çalışma performansını artırıcı performans görüşmesinin yapılması zorunludur. Yönetmeliğin 12. maddesinde performans değerlendirme ölçütleri “*hakkında performans değerlendirmesi yapılan personelin, performans değerlendirilmesinde kullanılan ve performans değerlendirme alanı içerisinde bulunan görevi ile ilgili göstermesi beklenen davranışlar*” olarak tanımlanmıştır. Buna göre, değerlendircilerin değerlendirmeleri bireysel performans

⁴²³ 4.7.2012 tarihli, 28343 sayılı RG.

⁴²⁴ Dava, 2012 ve 2013 yılları performans notu 5 olan davacının 3.17 olarak verilen 2014 performans notunun iptali istemine ilişkindir. Karar “(...) “gözlenen performans ortalamasının çok altında” ölçeğinin seçilmediği, dolayısıyla performans gözlem ve takip formuna olumsuz ve somut bilgi niteliğindeki kayıt girişinin zorunlu olmadığı, diğer taraftan dava konusu 2014 yılı performans döneminde davacının Yönetmeliğin 10. maddesinin 2. fıkrasında bahsedilen ve söz konusu forma girilmesi gereken “kayda değer” bir performansının da bulunmadığı, ayrıca hak edilen puanın daha yüksek seviyede olması gerektiği yönündeki iddiaların somut bilgi ve belgeler ile delillendirilmediği anlaşıldığından, dava konusu işlemde hukuka aykırılık görülmemiştir.” Danıştay 2. Daire Başkanlığı (DB.), E: 2021/1228, K:2022/3482, T: 08/06/2022 <<https://karararama.danistay.gov.tr/>>, s.e.t. 08.07.2023; Benzer şekilde bkz. Danıştay 2. DB., T.07.06.2022, E: 2021/1605, K: 2022/3367, <<https://karararama.danistay.gov.tr/>>, s.e.t. 08.07.2023.

göstergeleri de gözetilerek ölçütlere göre yapılmaktadır. Bu kapsamda “gözlenen performans ortalamanın çok altında”, “gözlenen performans ortalamanın altında, geliştirilmeye ihtiyacı var”, “gözlenen performans ortalama düzeyde”, “gözlenen performans ortalamanın üzerinde” ve “gözlenen performans ortalamanın çok üzerinde” ölçütleri tanımlanmış ve her bir ölçüt bir ila beş puana karşılık gelmektedir. Birinci değerlendirme amirinin değerlendirmesi esas olup ikinci değerlendirme amiri yalnızca birinci değerlendirme amirinin değerlendirmesine katılmadığı hallerde değerlendirme yapmakta ve bu halde ise puanlamada ikinci değerlendirme amirinin değerlendirmesi esas alınmaktadır. Bu bakımdan ikinci değerlendirme amirinin birinci değerlendirme amirinin puanlamasına değerlendirme sürecinde vakıf olduğu ve buna müdahalesinin olabileceği değerlendirilmektedir. Ancak Yönetmeliğin “Değerlendirme süreci” başlıklı 17. maddesinin üçüncü fıkrası “Birinci değerlendirme amirinin değerlendirmesinden sonra ikinci değerlendirme amiri, varsa sadece birinci değerlendirme amirinin değerlendirmesindeki katılmadığı performans değerlendirme ölçütüne/ölçütlerine ilişkin değerlendirmesini yapar. Diğer performans değerlendirme ölçütleri birinci değerlendirme amirinin değerlendirmesi ile aynı olarak hesaplanır. İkinci değerlendirme amiri değerlendirmesi bittikten sonra yaptığı değerlendirmeyi onaylar.” şeklinde iken “Performans değerlendirme puanı” başlıklı 18. maddesinin dördüncü fıkrası “Her bir ölçüt için değerlendirme yapan amirlerce oluşturulan puanların aritmetik ortalaması ile elde edilen sonuç performans değerlendirme ölçütünün puanını oluşturur.” şeklindedir. Bu iki hükmün uygulanmasında tereddüt oluşturacağı zira ikinci değerlendiriciye birinci değerlendiriciye katılmazken değerlendirme yaptırılması ve aynı zamanda değerlendiricilerin ortalamalarının alması hususu bir arada zikredilmiştir. Ayrıca birim amirlerince yapılan değerlendirmeler bakımından ortalama alınması hususunun devreye gireceği değerlendirilmektedir. Bu halde de yalnızca değerlendirme yapmış değerlendiricilerin ortalamalarının alınması gerekmektedir.

Değerlendirilen ölçütler için oluşturulan puanların aritmetik ortalaması ile elde edilen sonuç performans değerlendirme ölçütünün puanını oluşturmakta ve performans değerlendirme ölçütlerinin puanlarının toplamı ile performans alanının puanı belirlenmekte performans alan puanlarının aritmetik ortalaması alınarak o personelin performans değerlendirme puanı hesaplanmaktadır. Yetersiz performans, birim içinde görev yeri değiştirme, eğitime tabi tutulma, birim değiştirme, danışma sürecine alınma gibi neticeler

bağlanırken Kanunda yazılı hususlar dışında yüksek performansa üstün performans belgesi verilmesi neticesi bağlanmıştır.

Yargı kararlarında iptalin “performans puanında belirgin düzeyde bir artışa yol açmayacağı⁴²⁵” ifadelerinin yer aldığı görülmüştür. Oysa yönetmelik uyarınca değerlendirme puanları kıdem sıralaması ve rütbe terfiinde de dikkate alınmaktadır. bu nedenle her ne kadar başarı düzeyini etkilemeyecekse de performans puanları personelin kariyerini etkileyebilir ve bu nedenle performans puanında belirgin bir artışa yol açmayacak ise de dava konusu işlemin hukuka aykırılığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla beraber aynı dönem ve koşullarda olan personelin değerlendirmelerinin eşitlik, objektiflik ve uygulamanın istikrarı bakımından da yargı kararlarına konu edilebildiği görülmektedir⁴²⁶.

Kalkınma Ajansları

Kalkınma ajansları personeline dair düzenlemeler esas itibarıyla 29/05/2019 tarihli RG’de yayımlanan Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği’nde yer almaktadır⁴²⁷. Yönetmeliğin dayanağı, 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 187. maddesinin ikinci fıkrasının (g) bendi ve 200 üncü maddesi ile 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’nin (KHK) Ek 28. maddesinin dördüncü fıkrası hükümleridir.

4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 200 üncü maddesi ile ajans hizmetlerinin 375 sayılı KHK ek 28. madde ile iş mevzuatına uygun olarak uzman ve destek personelin pozisyonlarında istihdam edilecek personel aracılığıyla yürütüleceğine hükmolunmuştur. 375 sayılı KHK’nın “İş mevzuatına tabi personel istihdamı” başlıklı maddesi ek 28. maddesi uyarınca “657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi personel istihdam edilmeyen kamu kurum ve kuruluşlarından teşkilatlanmalarına ilişkin Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde

⁴²⁵ Dava konusu “2014 yılı performans değerlendirme puanının 4,09 (çok iyi) olarak belirlenmesine ilişkin işlemin iptali”dir. “Performans değerlendirme formunun 12. maddesinde yer alan “görevin gerektirdiği fiziksel yeterliğe sahip olma” ölçütünün değerlendirme amirlerince puanlanmasının Performans Değerlendirme Kurulu’nun 27/12/2013 günlü, 2014/1 sayılı Kurul Kararının 19. maddesine aykırı olduğundan bahisle dava konusu işlemin iptaline karar verilmiş ise de; anılan 12. ölçütün, Kurul kararı uyarınca değerlendirme dışı bırakılması gerekmele birlikte, (4) puan verilen ölçütün değerlendirme dışı bırakılması halinde, davacının performans puanında belirgin düzeyde bir artışa yol açmayacağı ve davacının çok iyi olan performans puanının değişmeyeceği anlaşıldığından, sözü edilen hukuka aykırılığın dava konusu işlemi sakatlayıcı nitelikte olmadığı sonucuna varılmıştır.” Danıştay 2. DB., T.26.05.2022, E: 2021/1416, K: 2022/3012; Danıştay 2. DB., T.08.06.2022, E: 2021/1037, K: 2022/3481, <<https://karararama.danistay.gov.tr/>>, s.e.t. 08.07.2023.

⁴²⁶ Danıştay 2. DB., T.28.04.2022, E: 2021/10439, K: 2022/2464, <<https://karararama.danistay.gov.tr/>>, s.e.t. 08.07.2023.

⁴²⁷ Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği, 29.05.2019 tarihli, 30788 sayılı RG.

öngörülenlere ait hizmetler iş mevzuatı hükümlerine göre istihdam edilen personel eliyle” yürütülmektedir. Maddede, mali ve sosyal haklar bakımından bu şekilde istihdam edilen personele yapılacak bütün ayni ve nakdî ödemelerin bir aylık toplam net tutarının, “27/6/1989 tarihli ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 11 inci maddesi uyarınca belirlenen emsali personele mali ve sosyal hak ve yardımlar kapsamında yapılması öngörülen ödemelerin bir aylık toplam net tutarını geçmemek üzere Cumhurbaşkanı veya yetkilendireceği makamca” belirleneceğine hükmolunmuştur. İş mevzuatına tabi olarak istihdam edilen personele dair ihtilaflarında iş mahkemelerinde görüleceği hususu ek 28. madde de yinelenmiştir. Dolayısıyla kamu kurumu olması nedeniyle söz konusu personele dair iş uyuşmazlıklarının idari mahkemelerde görülmesi gerekeceği iddiası bertaraf edilmek istenmiştir. Madde gereğince istihdam edilecek personelde aranacak şartlar ve işe alınmaları, sözleşme süre usul ve esaslarının kurumlarınca çıkarılacak yönetmelikle belirlenecektir.

4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile 375 sayılı KHK’nın ilgili hükümlerine dayanılarak çıkarılan Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği’nin 1. maddesi uyarınca ajans personeli ancak belirsiz süreli iş sözleşmesi ile istihdam edilebilmektedir. Ajans hizmetleri 4 sayılı CBK uyarınca uzman ve destek personeli eliyle yürütülecek olsa da Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliğinde bunlara ek olarak ajansın hukuki hizmetlerini yürütmekle görevli hukuk müşaviri, ajansın çalışma birimlerinin yöneticisi olarak çalışma birim başkanı ve il düzeyinde hizmet birimi olarak adlandırılabilen yatırım destek ofislerinin yöneticisi olarak yatırım destek ofisi koordinatörü ile 2 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 8. maddesi çerçevesinde sürekli işçi pozisyonları yer almaktadır. İş mevzuatına tabi olarak istihdam edilen ajans personelinin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla, 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 187. maddesinin ikinci fıkrasının (g) bendine ve Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği’nin 6 ve 31. maddelerine dayanılarak 2022 yılı başı itibarıyla geçerli olmak 31.12.2021 tarihinde Genel Müdürlük Olur’u ile “Kalkınma Ajansları Personelinin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar” her bir kalkınma ajansına iletilmiş ve ajans yönetim kurulları tarafından söz konusu düzenlemenin ilgili ajansta uygulanacağı kabul edilmiştir. Adı geçen Usul ve Esaslar, ajans personelinin performans değerlendirme sürecinin usul ve esaslarını, değerlendirmenin yetkinlik ve hedef esaslı olacağını ve performans değerlendirme aşamalarını ve değerlendiricileri, değerlendirmeye dair hesaplamaları ve başarı düzeyleri ile bu düzeylere bağlanan ödül ve

yaptırım sonuçlarını içermektedir. Bu Usul ve Esasları ise Kalkınma Ajansları Performans Değerlendirme sistemi üzerinden yürütülmektedir⁴²⁸.

Yerel Yönetimler

Kurumsal performans değerlendirmesinin bir aşaması olarak çalışanın bireysel performansının değerlendirilmesine dair hükümler 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu⁴²⁹, 5393 sayılı Belediye Kanunu⁴³⁰ ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununda⁴³¹ yer almaktadır. Bu hükümlerin varlığının yerel yönetimlerin bireysel performans değerlendirmesi yapmasına verilen bir önem ve önceliğin sonucu olduğu değerlendirilmektedir⁴³².

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu büyükşehir belediyesi yönetiminin hukukî statüsünü düzenlemek, hizmetlerin plânlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütülmesini sağlamayı amaçlamakta olup 18. maddesinde “(...) *belediye personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak*” personelin atamasını da yapan büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri arasında sayılmıştır. 5216 sayılı Kanunda memur pozisyonunda çalışanlar bakımından başarı durumlarına göre ikramiye ödeneceği hususu da yer almaktadır. Memur çalışanlar bakımından bu ödeme encümen kararıyla yapılabilir. Toplam memur sayısının % 10'unu geçmemek kaydıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir.

Belediyelerin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usûl ve esaslarını düzenleyen 5393 sayılı Belediye Kanununun 18. maddesinde ise belediyenin karar organı olan belediye meclisinin görev ve yetkileri arasında “*belediye personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek*” sayılmış olup belediyenin başı ve temsilcisi olan belediye başkanının görev ve yetkileri arasında ise “*belediye personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek*” hususu düzenlenmiştir.

⁴²⁸ KAPS, Kalkınma Ajansları Performans Değerlendirme Sistemi, <<https://kaps.sanayi.gov.tr/account/login?returnUrl=%2Fdashboard>> s.e.t. 2.8.2023

⁴²⁹ 23.07.2004 tarihli, 25531 sayılı RG.

⁴³⁰ 13.7.2005 tarihli, 25874 sayılı RG.

⁴³¹ 4.3.2005 tarihli, 25745 sayılı RG.

⁴³² Kılıç, s.56.

Büyükşehir belediyeleri bakımından personelin performans değerlendirme sürecine dair özellikle belirlenmiş bir görev ve yetkinin olmadığı görülmektedir. 5216 sayılı Kanuna benzer şekilde 5393 sayılı Kanunda da memur pozisyonunda çalışanlar bakımından başarı durumlarına göre ikramiye ödeneceği hususu da yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca memur çalışanlara bu ödeme encümen kararıyla yapılabilecek olup toplam memur sayısının yüzde onunu geçmemek kaydıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilecektir.

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 10. maddesinde ise il özel idaresinin karar organı olan il genel meclisinin görev ve yetkileri arasında “*il özel idaresi personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak*” sayılmıştır. Vali ise il özel idaresi personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmekle görevli ve yetkilidir. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununda da memur pozisyonunda çalışan personele başarı için ödeme yapılabileceği 5393 sayılı Kanuna benzer şekilde ifade edilmiş ve encümen kararı ile bu ödemenin yapılabileceğine hükmolunmuştur.

Uygulamada belediyelerde yönetmelik, yönerge, usul ve esas adları altında performans ölçme ve değerlendirmeye dair düzenleyici işlemler uygulandığı görülmektedir. Yazılı düzenleyici işlemler değerlendirilenlerin memur, işçi ve sözleşmeli personeli kapsamı bakımından farklılaşmakta bununla beraber değerlendirme süreci ve ölçütlerinin de farklılaştığı görülmektedir.

Örneğin, Fatsa Belediye Başkanlığı Personel Performans Değerlendirme Yönetmeliği memur, sözleşmeli ve işçi (kadrolu, 696 KHK ve doğrudan temin ile çalışan hizmet alım işçisi) pozisyonlarında çalışan personelin değerlendirilmesini kapsamakta ve unvan bazında birinci derece ve ikinci derece değerlendiriciler belirlenmiştir. Tarsus Belediyesi Performans Değerlendirme Sistemi Esas ve Usullerinin⁴³³ ise 2. maddesi “*Performans Değerlendirme Yönergesi; Tarsus Belediyesinde görevli memur, sözleşmeli memur, 4857 sayılı kanuna tabii kadrolu işçi ve hizmet alımı işçiler dâhil tüm hizmet sınıflarındaki çalışanları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.*” şeklinde olup birinci ve ikinci değerleyiciler unvanlara göre farklılaştırılmış ve iki değerlendiricinin ortalamasının performans değerlendirme notunu oluşturacağına hükmolunmuştur. Urla Belediyesi Performans Değerlendirme Kriterleri Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte ise belediyenin memur ve sözleşmeli personelinin kapsamakta performans değerlendirmesinin ise belediye başkanı başkanlığında,

⁴³³ Tarsus Belediyesi Performans Değerlendirme Sistemi Esas ve Usulleri, <<https://www.tarsus.bel.tr/upload/document/yonetmelik-yonergeler/TB-PerformansDeğerlendirmeSistemi.pdf>> s.e.t. 25.04.2023.

belediye başkan yardımcılırları ile belediye encümeninin atanmış üyelerinden oluşan performans değerlendirme komisyonu tarafından yapılacağı ifade edilmektedir⁴³⁴.



⁴³⁴ Urla Belediyesi Performans Değerlendirme Kriterleri Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, <<https://www.urla.bel.tr/Upload/files/dokumanlar/Performans%20Degerlendirme%20Yonetmeligi.pdf>> s.e.t. 25.04.2023.

4. PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ-FESİH İLİŞKİSİ

4.1. İş Sözleşmelerinin Sonlandırılmasında Performans

4.1.1. Genel Olarak

Performans, işi yapanın hedefi bakımından neyin sağlandığının nicel ya da nitel olarak gösterimi olup tanımlı bir hedef, bu hedefe yönelik yöntem ve sağlanan neticenin. hedefin ne kadarı bakımından başarı ya da yeterlilik olarak adlandırılabilceğinin belirlenmesi ile ilgilidir⁴³⁵. Bu bakımdan her işyerinde çalışandan en fazla verimin sergilenmesi talep edilir. Bu verimden beklenen çıktının ise hem işyeri hem de işçi tarafından önceden biliniyor olması gerekir. Ölçme ve değerlendirme eylemleri doğası gereği nicel ya da nitel olarak süjenin kendisi ya da benzerleri ile bir karşılaştırma yapılmasını içermektedir. Değerlendirme, ölçme işinin neticesinde değerlendirilecek hususa iyi, kötü, ortalama, başarılı, yeterli, yetersiz gibi belirlemelerin yapılması ile sonuçlanır⁴³⁶. Değerlendirme sürecinde hangi sonuçlara hangi eylemlerin bağlandığının, ne düzeyde verimin elde edildiğinin belirli olması önemlidir.

Her işçinin iş sözleşmesinin her aşamasında aynı performans düzeyinde olması ve üstelik bu performans düzeyinin de yüksek olmasının beklenmesi hayatın olağan akışı ile bağdaşmayabilir. Bu nedenle yalnızca yetersizlik, iş sözleşmesinin sonlandırılabilmesinde kâfi sayılmayıp fesih için ayrıca işletmenin ve işyerinin çıkarlarının sürekli olarak zarar görmesi de aranmaktadır⁴³⁷. Performans düşüklüğü ya da yetersizliğinin tespiti bakımından aynı işi yapanların performansı ile değerlendirilen işçinin performansının kıyaslanması (objektif değerlendirme) ya da değerlendirilen işçinin geçmiş performanslarının ortalaması ile değerlendirme döneminin kıyaslanması (sübjektif değerlendirme) söz konusu olabilir⁴³⁸. Doktrinde bir müddet beklenenden yüksek performans sergileyen bir işçinin performansının, aynı nitelikteki işçilerin performans düzeyine düşmesinin, iş görme ediminde gerekli çabayı

⁴³⁵ Taşkın, s.170.

⁴³⁶ Taşkın, s.170.

⁴³⁷ Taşkın, s.172.

⁴³⁸ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.512; Taşkın, s.173-174; Keser, Hakan (2016) İş sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep, Ankara, Seçkin, s.172.

göstermemesi ve işi gereği gibi görmemekte bilinçli olarak direnmesi gerekçeleriyle işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli feshe konu edilebileceği ifade edilmektedir⁴³⁹.

İşçinin performansı, iş ilişkisi süresince ödül ve yaptırım konusu olabileceği gibi iş sözleşmelerinin sonlandırılmasına da konu olabilmektedir. Bu kapsamda işyerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri, performansa dayalı sözleşmeler yapılmasında, işçinin emsal işi görenlerle arasındaki durumunun görülmesinde ve performans nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde performans düşüklüğünün ortaya konmasında bir araçtır. Ayrıca her ne kadar performans düşüklüğü ortaya konmuşsa da buna ilişkin tedbirlerin alınmaması ve usule ilişkin bir takım şartların yerine getirilmemesi performans düşüklüğünü somut olay bakımından geçerli neden olmaktan çıkarabilir. Bu bölümde işçinin performansının iş sözleşmesinin feshinde geçerli bir neden olabilmesi üzerinde durulacaktır.

İşçinin verimliliği, birim zamanda emek sonucu ortaya çıkan üretim düzeyi ile ilgili olup “performans, iş sürecinde yer alan emeğin bir boyutu, verimlilik ise birim zamanda harcanan emeğin sonucu⁴⁴⁰” olarak ifade edilmektedir. O halde işveren için yüksek performans yüksek verim; düşük performans ise düşük verim ile karşılık bulmaktadır.

İş Kanununun 18. maddesinin birinci fıkrasının ilk cümlesi “*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*”. Buradaki “işçinin yeterliliği” ifadesi ile doğrudan “işçinin performansı” iş ilişkisinin sonlandırılması bakımından diğer şartların da varlığı halinde değerlendirilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. İşçinin performansı, işçinin yeterliliği ya da yetersizliğine ilişkin olup İş Kanununun gerekçesinde “*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*

⁴³⁹ Taşkın, s.175.

⁴⁴⁰ Yarg., 22. HD., E: 2015/21005, K: 2015/25573, T: 28.9.2015, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 1.9.2023.

yetersizliği”⁴⁴¹ şeklinde örneklendirilmiş olup bu hallerin geçerli nedenle fesih olabilmesi için ayrıca işçinin kusuru aranmamaktadır⁴⁴².

Doktrinde işçinin performans düşüklüğü çoğunlukla mesleki yetersizlikle ilişkilendirilmiş olsa da fiziki yetersizlikler de performans düşüklüğü sebebi olabilir⁴⁴³. Her somut olay ayrı ayrı değerlendirilmeli ve işçinin yetersizliğinin geçerli nedene konu edilebilmesinde işçinin pozisyonu, ifa ettiği işi, tahsili gibi hususlar da değerlendirilmelidir⁴⁴⁴.

4.1.2. Geçerli Neden Sayılma Bakımından Performans Düşüklüğü

4.1.2.1. Genel Olarak

İş görme borcunu işçi, iş sözleşmesi süresince özenle ifa etmelidir. Zira iş görme borcunun yetersiz olarak yerine getirilmesi, işyerinde olumsuzluğa yol açıyorsa ve iş ilişkisinin sürdürülmesini işveren bakımından önemli derecede çekilmez kılıyorsa iş sözleşmesinin sonlandırılması ile sonuçlanabilir. Bu halde yetersizliğin iş ilişkisi süresince belirli bir müddete ulaşması ve işverenin çabaları ile dahi performansın yeterli düzeye getirilememiş olması aranmaktadır. İşçinin yetersizliği söz konusu olduğunda ayrıca kusuru ya da işvereni zarara uğratması aranmamaktadır. Çünkü yetersizlik, geçerli neden sayılma bakımından ölçme ve değerlendirme dönemine dair bir durumun tespitidir. Kusur düzeyinin haklı nedenle fesihte tartışılması mümkündür.

İş Kanununun gerekçesinde sayılan yetersizlik hallerine ek olarak yargı kararları ve doktrinde de işin gereği gibi yerine getirilmesini engelleyen işe yoğunlaşmanın azalması, işçinin kendini yetiştirme yetersizliği durumlarının da geçerli fesih nedeni sayıldığı

⁴⁴¹ Gerekçeli İş Kanunu m etni, <https://turkishlaborlaw.com/news/legal-news/gerekceli-is-kanunu-metni/> s.e.t. 5/03/2023.

⁴⁴² Uşan/Erdoğan, s.159; Süzek(İş Hukuku), s.573; Karademir(Son Çare), s.119; Taşkın, s.183; Aktay/Arıcı/Senay Kaplan, s.190.

⁴⁴³ Narter, s.109; Ekmekçi/Yiğit s.636.

⁴⁴⁴ Ekmekçi/Yiğit s.636; Köseoğlu, Ali Cengiz (2012) “İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshine Genel Bir Bakış”, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, C: 9, S: 36, s.85-131.

görülmektedir⁴⁴⁵. Zira işine yoğunlaşamayan işçinin işiyle ilgili süreçlerin aksamasına neden olacağı düşünülmektedir⁴⁴⁶.

İşçinin verimliliğinin ölçülmesinde bir ölçüt olarak kullanılan performans, işçinin emeğinin kalite ve miktarına dair düzeyin iş sözleşmesinin imzalandığı ana göre daha düşük olması halinde düşük performans olarak addedilmektedir⁴⁴⁷. Buna karşılık işe alım sırasında aranmayan yabancı dil bilme ya da belli sertifikalara sahip olma nitelikleri sonradan performans nedeniyle geçerli neden olarak değerlendirilemez⁴⁴⁸. İş sözleşmesinin imzalanmasının ardından, işçinin deneme süresindeki performansı da iş sözleşmesinin devamı sırasında işveren tarafından beklenen düzey olarak kabul edilebilir ve işverenin verdiği eğitim ve iş koşullarını iyileştirmesi halinde, değerlendirmeye esas olmak üzere, daha yüksek performans beklemesi mümkündür⁴⁴⁹. Deneme süresi ve sözleşmenin imzalandığı ana göre yapılan değerlendirme, işçinin genel performansı dikkate alınarak yapılan değerlendirmedir. Oysa İş Kanununun gerekçesinde “ortalama olarak benzer işi görenler” ifadesi yer almaktadır. Performans değerlendirmesinde işçinin performansı her

⁴⁴⁵ **Süzek** (İş Hukuku), s.578; **Taşkın**, s.188. Aynı doğrultuda bkz. “(...)davacının emsal çalışanlara göre performansında düşüklük olduğu, yönetici olarak takip etmesi gereken işleri gerektiği gibi takip etmediği, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, öğrenme ve kendisini yetiştirme konusunda yetersiz kalması sebebiyle savunmasının istendiği ve davacının savunma vermektan imtina ettiğinin belgede yazılı olduğu anlaşılmış olup davacının görev tanımında kaldığı anlaşılan ve yukarıda sayılan her bir olay sebebiyle işverence her defasında hatırlatmalarda bulunmasına rağmen aksaklıkların devam ettiği, fesih bildiriminde performansa dayanıldığı gibi yönetici olarak işin yürütümünü için yapması gereken davranışlarda yetersiz kaldığı da belirtildiğinden; davacının her hatırlatmadan sonra benzer eylemleri ile işin gereği gibi yerine getirilememesi ve davranışların tekrar etmesi de dikkate alındığında davacının tüm tespit edilen olumsuz eylemleri birlikte değerlendirildiğinde iş sözleşmesinin geçerli sebebe dayalı olarak feshedildiğinin kabulü gerekirken yazılı şekilde hüküm kurulması hatalı olmuştur.” Yarg., 22. HD, E: 2011/13300, K: 2012/6398, T: 5.4.2012, <<https://karararama.yargitay.gov.tr>> s.e.t. 1.9.2023.

⁴⁴⁶ **Narter**, s.114.

⁴⁴⁷ **Keser**, s.172; **Ertürk**, s.312.

⁴⁴⁸ “İşçinin, belirli bir bekleme süresi içinde belirlenen mesleki özelliklerine dayanarak, bu süreden sonra performans ve verim düşüklüğü sebebiyle iş sözleşmesi feshedilirse bu geçerli sebep 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 şartlarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı imkânları sağladığını da ispatlamalıdır.” Yarg., 22. HD., E: 2013/24004 K: 2013/19408, T: 23.09.2013, **Kaya**, s.153; **Ertekin**, s.507; **Kara**, s.65. Deneme süresini tamamlayan işçinin de sonrada işe yatkın olmadığının anlaşılması halinde geçerli fesihle iş sözleşmesinin sonlandırılabilmesinin mümkün olduğu hakkında bkz. **Narter**, s.114.

⁴⁴⁹ **Taşkın**, s.184. Benzer şekilde, Yarg., 9. HD., E: 2017/398, K: 2017/18166, T: 14.11.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 15.7.2023. “(...) 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 kanıtlanmalıdır.” Bursa BAM, 3. HD., E: 2018/4303, K: 2019/1071, T: 6.5.2019, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 25.05.2023. Aynı yönde bkz. Yarg., 9. HD., E: 2007/27584, K: 2008/5327, T: 18.3.2008, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.9.2023.

somut olayda ayrı değerlendirilmelidir. Salt deneme süresinin ya da uzun süren yüksek performansının değerlendirme bakımından tek başına dikkate alınması doğru olmaz. Objektif bir karşılaştırma ile ortalama verimin de performans değerlendirmesinde dikkate alınması doğru olacaktır⁴⁵⁰.

Performans ölçme ve değerlendirme sürecinin ardından işçinin düşük performansının tespiti diğer koşulların da varlığı halinde mümkün olabilir. Performans ve verimlilik ölçme ve değerlendirmeye dair sonuçların işçi işveren ilişkisinin sonlandırılması bağlamında geçerli bir neden olarak kabul edilmesi için objektif ölçütler belirlenmelidir. Belirlenen ve ölçüme esas alınacak performans ve verimlilik kriterlerinin o işyeri ve sektöre özgü, gerçekçi, işçi bakımından ulaşılabilir olması; performans düşüklüğü tek seferlik olmamalıdır. Bütün bunların yanında dönemsel hedeflere ulaşamaması tek başına geçerli neden olmamalı, her bir somut olay ayrı değerlendirilmelidir. İşçinin performansının düşük olması, tüm koşulların sağlansa da işverenin iş sözleşmesinin sonlandırılması ile sonuçlanmayabilir. Performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin sonlandırılması işverenin fesih iradesini ortaya koymasını gerektirir. İş güvencesine tabi işçiler bakımından ise işverenin fesih bildirimi İş Kanunu uyarınca bazı şartlara bağlanmıştır.

4.1.2.2. Fesihte Performans Değerlendirmenin Özellikleri

Performans Değerlendirme Sisteminin Objektifliği

Objektiflik, nesnellik ve genellikle ilgilidir. Performans sisteminin objektif oluşu, öncelikle bir performans sisteminin varlığını ve ardından bu sistemin kurallarının, uygulanışının, yürütülmesinin aynı durumda olanlar bakımından aynı seyretmesini gerektirir. Objektif bir performans değerlendirmesi, çalışanın görev tanımını ve bu tanıma uygun performans değerlendirme kriterlerinin işçiye bildirilmesini zorunlu kılar⁴⁵¹.

⁴⁵⁰ **Doğan Yenisey, Kübra** (2018), “İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı”, Yargıtay’ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi Semineri 2016, Onikilevha, İstanbul, s.387-563.

⁴⁵¹ **Yıldız**, s.14; “*Objektif bir performans değerlendirmesi için, personelin görev tanımı ve performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı ve işçiye tebliğ edilmelidir. Değerlendirme çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak yapılmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgü çalışanların performanslarının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Değerlendirmede işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen ... ve kişisel gelişim hedefleri ile personelin bunları gerçekleştirme oranı esas alınmalıdır. Geçici nitelikte ve kısa süreli davranış ve sonuçlar değerlendirmede göz önünde bulundurulamaz. Dosya içeriğine göre, davacının 11.02.2013-31.10.2013 ve 24.04.2014-26.12.2016 tarihleri arasında davalı işyerinde makine operatörü olarak çalıştığı, ... sözleşmesinin; işini tüm uyarılara*

Performans değerlendirme sistemleri, işçinin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecinin neticesinde sistemin öngördüğü sonuçların bağlanması amaçlar ve bu bakımdan keyfiliği önleyicidir. Bu kapsamda değerlendirme sonuçlarına bağlanan sonuçların aynı işi yapanlar bakımından kıyaslanması da mümkün olacaktır⁴⁵². İşverenin inisiyatifi ile subjektif şekilde yürütülen bir değerlendirme geçerli nedenle fesih için yeterli olmayıp işçinin

rağmen eksik, kötü ve yetersiz olarak yerine getirdiği gerekçe gösterilerek geçerli sebeple feshedildiği savunulmuştur. Somut olayda, davacının verimsiz çalışması ve performansının düşüklüğü sebebiyle 01.03.2016, 18.10.2016 ve 23.12.2016 tarihlerinde yazılı savunmalarının alındığı, 23.12.2016 tarihli yazılı savunmasında davacının; “almış olduğu düşük performans notlarını kendi isteği ile aldığını ve söyleyecek bir şeyinin olmadığını” beyan ettiği ve işyeri sicil dosyasına göre davacının farklı rahatsızlıklar nedeniyle sık sık rapor aldığı anlaşılmıştır. Davacının almış olduğu raporlardan dolayı işyerinde işin akışının bozulacağı ve olumsuzluklara ... açacağı düşünüldüğünde davacının verimsiz çalıştığına dair ikrarı ve almış olduğu raporlar dikkate alınarak işverence yapılan feshin geçerli sebebe dayandığının kabulü gerekirken yazılı şekilde karar verilmesi hatalıdır.” Yarg., 22. HD., E: 2018/12201, K: 2018/21833, T: 11.10.2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 15.7.2023. “(...) Performans, en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. İşçinin iş sürecinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyi, işçinin performansını oluşturur. Birim zamanda işçinin harcadığı emeğin sonucu olan üretimin düzeyi ise İşçinin verimliliğini gösterir. Başka bir anlatımla performans, iş sürecinde yer alan emeğin boyutu, verimlilik ise birim zamanda harcanan emeğin sonucudur. Buna göre, performansı yüksek olan işçinin verimlilik düzeyinin de yüksek olması beklenir. İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir sebebe dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o İşyerinde, 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 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 hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir.” Bursa BAM, 3. HD., E: 2018/4303, K: 2019/1071, T: 6.5.2019, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 25.05.2023. “(...) Davacı, davalı yanında 20/04/2000-09/02/2018 tarihleri arasında en son ambar memuru olarak çalışmıştır. İş sözleşmesi 2017 yılı performansının yetersiz olması sebebiyle feshedilmiş ise de işveren objektif performans ölçüm kriterlerini işçiye tebliğ ettiğini ve performans düşüklüğü sebebiyle işçiye eğitim verdiğini ispat edememiştir. Yapılan fesih geçersizdir. Davalının istinaf talebinin yerinde olmadığı anlaşılmıştır.” Ankara BAM, 9. HD., E: 2019/1420, K: 2019/1030 T: 30.4.2019, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.9.2023.

⁴⁵²Doğan Yenisey, s.467; “(...) Ayrıca davacının performansında sürekli bir kötüleşme olduğu yönünde yeterli bir dönemi kapsayan verilerin davalı tarafça dosyaya sunulmadığı, karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılabilmesi için davacıyla benzer işi yapan performansı davacıdan düşük çalışanlar olup olmadığının, eğer var ise bu kişilerle ilgili ne tür işlemler yapıldığına ilişkin belgelerin davalı tarafça dosyaya sunulmadığı, sonra performansının iyileştirilebilmesi yönünde eğitim ve ek destek çalışmalarının yapıldığı hususunun davalı tarafça ispat edilemediği, sonuç olarak feshin son çare olması ilkesi göz önüne alınarak geçerli bir fesih yapılmadığı anlaşılmıştır.” Adana BAM, 7. HD., E: 2019/3106, K: 2020/1912, T: 22.12.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 25.05.2023. Aynı yönde, “(...) davacının performansının sürekli düşme eğiliminde olduğunun, davacının performansının emsali çalışanlara göre düşük olduğunun kanıtlanamadığı, (...) anlaşılmıştır.” İstanbul BAM, 29. HD., E: 2019/2741, K: 2020/1673, T: 10.12.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.9.2023. “(...) Dosya kapsamından, davalı tarafından objektif performans kriterlerinin belirlenip, değerlendirme dönemi öncesi davacıya tebliğ edildiğinin, davacının performansının sürekli düşme eğiliminde olduğunun ve emsallerine göre düşük performansı bulunduğunun davalı tarafından kanıtlanmadığı, davacının fesihten makul bir süre öncesinde performansını artırması için uyarıldığının, süre ve destek verildiğinin, meslek içi eğitim verilmesi, başka bir birimde değerlendirilme olanağının araştırılması gibi tedbirleri başvurulduğunun kanıtlanamadığı, feshin son çare olma ilkesine uyulmadığı, davacının iş akdinin geçerli nedenle feshedilmediği anlaşılmakla, bu yünden ilk derece mahkemesinin karar ve gerekçesinin isabetli olup, davalı vekilinin bu yönlerle ilişkin istinaf sebeplerinin yerinde olmadığı anlaşılmıştır.” İstanbul BAM, 29. HD., E: 2019/2301, K: 2020/1591, T: 25.11.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.9.2023.

verimliliği ve performans neticesinin objektif kıstaslar ile belirlenmesi gerekir ve bu bağlamda objektiflikle o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması aranır⁴⁵³. Böylece sistemin tutarlı bir şekilde uygulandığı da tespit edilebilecektir⁴⁵⁴. Performans değerlendirme sisteminin varlığı işçilerde aynı veya benzer işi görenlerin verimlerinin kıyaslanmasını mümkün kılması bakımından da önemlidir⁴⁵⁵. Bu kıyaslamanın mahkemece bilirkşi eliyle yaptırılması gerekebilir. Ortalama olarak aynı işi görenden daha düşük performansı ölçülen işçi uyarılmalı ve savunması alınmalıdır. Performans değerlendirme sistemlerinin varlığı bu fesihlerde tüm bahsi geçen hususların ispat yükünün işverende olması nedeniyle de önemlidir⁴⁵⁶. İşçinin görev tanımını, yapılacak işi, işin yapılacağı dönemi, değerlendirme periyodunu içeren performans değerlendirme sistemleri geçerli

⁴⁵³ **Süzek** (İş Hukuku), s.579; **Taşkın**, s.241; **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.513; **Ertürk**, s.313b; **Yılmaz**, s.3711; Yarg., 9. HD., E: 2017/398, K: 2017/18166, T: 14.11.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 15.7.2023. Yarg., 9. HD., E: 2007/27829, K: 2008/7831, T: 08.04.2008, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 15.7.2023. Yarg., 22. HD., E: 2015/12319, K: 2015/15935, T: 4.5.2015 <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 15.7.2023. “(...)Dosyadaki yazılara, kararın dayandığı delillerle kanuni gerektirici sebeplere ve özellikle mahkemece davacının fazla çalışma yapmaya zorlanamayacağı ve fazla çalışma yapmaması nedeniyle iş akdinin feshedilemeyeceği belirtilerek işe iade kararı verilmiş ise de, iş akdinin performans düşüklüğü gerekçesiyle feshedilmiş olduğu ve davalı işveren tarafından tıbbi ilaç müessili olarak ilaç tanıtım ile görevli olan davacının performansının ilaç satış oranlarının da dikkate alındığı bir performans değerlendirme sistemine göre ölçüldüğü dikkate alındığında işyerinde objektif bir performans değerlendirme sistemi bulunduğu ispatlanamaması nedeniyle feshin geçerli nedene dayalı olmadığına anlaşılmamasına göre davalının yerinde bulunmayan tüm temyiz itirazlarının reddiyle usul ve kanuna uygun olan hükmün onanmasına,” Yarg., 7. HD., E: 2015/31763, K: 2015/26697, T: 24.12.2015, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.9.2023.

⁴⁵⁴ Sakarya BAM, 11. HD., E: 2020/303, K: 2020/77, T: 23.9.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.4.2023.

⁴⁵⁵ **Ertürk**, s.311; **Gürsel**, s.182. “Fesih bildiriminde geçen 2015 yılı ikinci dönem ve 2016 yılı birinci döneminde işini beklenen kalitenin altında, eksik ve yetersiz yerine getirmesi durumlarına ilişkin dosyaya sunulan performans değerlendirme kriterlerine bakıldığında; “iletişim, etki yaratma ve işbirliği, katılımcılık ve gelişim odaklılık” gibi hususların nasıl değerlendirildiğinin anlaşılamadığı, puanlamaya esas alınan kriterlerin işçinin yapmakta olduğu işle ilgili veriler üzerinden oluşturulan bir değerlendirme sisteminden ziyade bireysel izlenimlerden ve kişisel görüşlerden oluştuğu, bu kriterler objektif olarak kabul edildiğinde dahi yetersiz puan sonucunda yapılan yeni görevlendirmelerin zorluk derecesi ve davacının bu göreve olan yatkınlığının tespit edilmediği, sıklıkla değişiklik yapılarak yeterli süre beklenmeden yeniden performansı hakkında düşük not verildiği, davacıyla aynı işi yapmakta olan işçilerin performansının ne olduğuna ilişkin bilgi ve bulguya rastlanılmadığı gibi feshe konu dönemde işçinin performansının emsal işçilerin altında olduğunu gösterir delil de sunulmadığı anlaşılmakla; feshin geçerli nedene dayalı gerçekleştirildiği işveren tarafından ispatlanamadığından davanın kabulüne karar verilmesi gerekirken, reddi yönünde hüküm oluşturulması isabetsiz olmuştur.” Yarg., 9. HD., E: 2018/8007, K: 2018/16757, T: 04.07.2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 15.7.2023.

⁴⁵⁶ **Taşkın**, s.185; **Barca**, s.196; **Çıtır**, s.107. “Davalı işverence, davacının iş sözleşmesinin verimli çalışmadığı ve düşük performansı sebebiyle geçerli nedenle feshedildiği savunulmuş ise de dosya kapsamındaki tüm bilgi ve belgeler ile tanık beyanları hep birlikte değerlendirildiğinde, 4857 sayılı Kanun’un 18 inci maddesi bağlamında geçerli nedenin varlığı davalı işveren tarafından ispatlanamamıştır.” Yarg., 9. HD., E:2022/18804, K: 2023/1615. T: 7.2.2023 <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 15.7.2023. “(...) 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.” Yarg., 9. HD., E: 2007/139994, K: 2007/27720, T: 24/9/2007, **Taşkın**, s.642.

nedenle feshin ispatında işveren için bir araç olabilir⁴⁵⁷. Bu kapsamda performans ölçme ve değerlendirme sistemleri, olası yargı süreçlerinde arşiv ve belge niteliği de taşımaktadır. Performans ölçme ve değerlendirmeye dair usul ve esasların gerçekleşip gerçekleşmediği de fesih nedeninin geçerli sayılmasında bir değerlendirme unsurudur⁴⁵⁸. İş Kanununun “İşçi özlük dosyası” başlıklı 75. maddesi uyarınca işverenin her bir işçi için düzenlenen özlük dosyasında söz konusu performans ölçme ve değerlendirmeye dair bilgi ve belgelerin de yer almasının bir gereği olduğu değerlendirilmektedir. Zira feshin geçerliliğine dair uyumsuzluk ortaya çıktığında performans değerlendirme sistemi ve uygulanışı da geçerliliğin tespitinde araştırılacaktır⁴⁵⁹. Bu araştırma yapılırken bilirkişiye başvurulması mümkündür⁴⁶⁰. Objektif olmayan, somut gerekçelerle temellendirilmeyen iddialar geçerli fesih olarak kabul edilmez⁴⁶¹. Bununla birlikte performans değerlendirme sonucu yetersiz görülen işçinin, performans değerlendirme döneminde yaptığı işin takdir edilmesi, başarısının diğer belgelerle ispatlanması performans değerlendirme sistemine olan güvenirliliğini ve tutarlılığını sorgulatacağından, bu halde fesih geçersizlikle sonuçlanabilecektir⁴⁶².

⁴⁵⁷ **Mollamahmutoğlu**, s.727; **Narter**, s.111.

⁴⁵⁸ **Günay**, s.498. “İşyerinde performans yönetim sisteminin olduğu, (...) performans yönetim talimatı hükmüne rağmen, düşük performans sonrası davacı hakkında izleme sürecinin uygulanmadığı; iş bu sürecin uygulanıp davacının başarısız olduğunun izleme komitesi tarafından da onaylanması halinde iş akdinin feshedileceği talimatta yazmasına rağmen iş bu maddenin davalı tarafından olayda uygulanmadığı (...)” gerekçeleriyle ilk derece mahkemesi tarafından kabul edilen dava bölge adliye mahkemesince uygun bulunmuştur.” İstanbul BAM, 24. HD., E: 2019/748, K: 2020/52, T: 11.3.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, 1.9.2023.

⁴⁵⁹ **Barca**, s.237.

⁴⁶⁰ “Somut olayda, performans kriterleri getirilerek, davacının performans değerlendirmesinin objektif olarak ölçülüp ölçülmediği, performans kriterlerinin hukuken kabul edilebilir, işyerine özgü, gerçekçi ve makul olup olmadığının belirlenmesi bakımından, insan kaynakları uzmanı, endüstri mühendisi ve sigortacıdan oluşan bilirkişi kurulundan rapor alınarak sonucuna göre karar verilmesi gerekirken eksik inceleme ile yazılı şekilde hüküm kurulması usul ve kanuna aykırı olup bozmayı gerektirir.” Yarg., 22. HD., E: 2011/5243, K: 2012/698, T: 27.1.2012, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 31.8.23. “Ancak davalı işverenlikçe davacının performansının objektif kriterlere göre değerlendirmeye tabi tutulduğuna ilişkin somut belgeler ve davacı emsalı personele ilişkin performans değerlendirme belgelerinin sunulmadığı gibi davacıya performans değerlendirme kriterlerinin önceden tebliğ edildiğini gösterir kayıt da sunulmamıştır.” İstanbul BAM, 30. HD., E: 2020/619, K: 2020/1812, T: 25.9.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 31.8.23.

⁴⁶¹ **Taşkın**, s.187, 636. “Mahkemece öncelikle davacı hakkında işe girdiği tarihten itibaren doldurulan tüm performans raporları ve coaching raporları getirilmeli, coaching raporlarındaki not sistemi ve davacıya verilen notlar tespit edilmeli, davacının çalıştığı bölgede önceki ve sonraki dönemlere göre satışlarda düşüş olup olmadığının belirlenebilmesi için satış grafik raporları istenmeli gerekirse söz konusu rapor ve grafiklerin yorumu yönünden bilirkişi incelemesine başvurulmalıdır.” Yarg., 9. HD., E: 2009/31180, K: 2011/47680, T: 8/12/2011, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁴⁶² “(...) davacının başarılarından yöneticilerinin gönderdikleri maillerde bahsettikleri, (...) ilk derece mahkemesinin vakia ve hukuki değerlendirmesinde usul ve esas yönünden yasaya aykırılık bulunmadığı kanaatine varılarak, davalı tarafın istinaf başvurusunun esas yönünden reddi (...)” Ankara BAM, 8. HD., T.23/8.2019, E: 2018/4029, K: 2019/791. “Yargıtay 9. HD nin 2019/833 -2019/3855 K.sayıli emsal kararında da belirtildiği üzere uzun yıllar başarılı çalışan banka görevlisinin performans değerlendirmesine dair davalı banka hedeflerinin davacının kabul ettiği ortak çalışmalarla belirlenmemiş olduğu gibi objektif ve erişilebilir bir performans ölçme değerlendirme sisteminin uygulandığının davalı bankaca ispat edilemediği, davalı bankaca tüm çalışma sürecine dair davacıya ait performans değerlendirme formlarının ve yine

Performans Değerlendirme Sisteminin İşyerine Uygunluğu

Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır⁴⁶³. Her bir çalışan için, her bir işletme için tek bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin olması mümkün değildir. İş hayatının dinamikleri, işyerine, iş tanımına göre farklılıklar göstermekte ve işin devamlılığı için farklı tedbirler geliştirilmektedir⁴⁶⁴. Bu nedenle işyerinde beklentinin ne olduğu, işyerinde olan düzenin sürdürülebilirliğinin sağlanması, o işyerinin iş yapış usulü ve çıktılarının bilinmesi gerekir. Performans sisteminin objektifliğinin temini de işyeri ve yapılan işin türü bakımından farklılaşmaktadır. Niceliğin ve çıktının ölçülebildiği işlerde performans değerlendirme sistemlerinin yürütülmesi kolay iken avukatlık, danışmanlık gibi çıktının belirli şekilde tespit edilemediği işlerde daha zor olabilir⁴⁶⁵. İşyerinin organizasyon yapısı, birimlerin görev dağılımı, birimlerdeki personelin iş tanımları ve bu tanımlara uygun bir performans değerlendirme sistemi olmalıdır⁴⁶⁶. İşverenin beklentileri, yapılan işin niteliği, sektörü gibi hususlar değerlendirmenin sıhhati bakımından önemlidir. İşyerinin koşulları, işyerinde geçirilen zamanın kalitesi işçinin performansı ile doğrudan ilişkili olup ağır iş yükü ya da olumsuz işyeri koşulları altında oluşan performans düşüklüğünün geçerli neden olarak değerlendirilmemesi gerektiği ifade edilmektedir⁴⁶⁷. Benzer şekilde performans değerlendirme kriteri olarak satış sayısının belirlendiği biri şehir merkezinde diğeri köyde olan iki farklı işyerinde aynı hedefe ulaşılmasını beklemek hakkaniyetli olmaz.

kendisinininkilerle karşılaştırmaya esas aynı işe yapan başkaca personele dair değerlendirmelerinde sunulmadığı, dolayısıyla diğer çalışanlara göre sıhhatli bir performans karşılaştırmasından bahsedilemeyecektir. Ayrıca davacının çalışma süresine göre sürekli terfiler aldığı da açıktır.” Kayseri BAM, 7. HD., E: 2020/1122, K: 2020/818, T: 24.9.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁴⁶³ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.513; Ertürk, s.313; Senyen-Kaplan, s.287; Gürsel, s.182; Kaya, Ferman (2015), “Performans Düşüklüğü Sebebiyle İş Akdinin Geçerli Nedenle Feshinin Yargıtay Kararları Çerçevesinde İncelenmesi”, İstanbul Barosu Dergisi, C: 89, S: 5, s.146-157. Aynı doğrultuda, Yarg. 9. HD E: 2017/398, K: 2017/18166, T: 14.11.2017, < <https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023. Yarg., 9. HD., E: 2007/27829, K: 2008/7831, T: 08.04.2008 < <https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁴⁶⁴ Bigat, Şevket Günay (2018), İş Hukukunda Performans Değerlendirmesi ve İş Değerlendirmesi, İstanbul Barosu Dergisi, C: 92, S: 6, s.46. “(...) Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemli olmaktadır. 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.” Bursa BAM, 3. HD., E: 2018/4303, K: 2019/1071, T: 6.5.2019, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁴⁶⁵ Taşkın, s.241; Gürsel, s.182.

⁴⁶⁶ Bigat, s.47.

⁴⁶⁷ Süzek (İş Hukuku), s.578; Ertürk, s.311.

Performans Hedeflerinin İşçi Tarafından Ulaşılabilir Olması

Performans kriterleri işin ifası sırasında işveren tarafından işçiden verimlilik esaslı beklenenlerdir⁴⁶⁸. Bu kapsamda performans hedeflerinin öncelikle işçinin pozisyonuna uygun olması, ifa etmesi gereken işle uyumlu olması gerekir⁴⁶⁹. Performans hedeflerinin belirlenmesi işverenin yönetim hakkı kapsamında kullandığı talimatları ile yakından ilişkilidir. Hedefler ve yetkinlik de beklenti kapsamında bir nevi performans kriterleridir. Bu bağlamda belirlenen hedefler bakımından da verilen talimatlar, kanun, toplu iş sözleşmesi ile iş sözleşmesi hükümleri ile sınırlı olup işveren işçiler bakımından eşit işlem borcuna da riayet etmekle yükümlüdür. İşyerinde yapılan işin gerektirdiği nitelikler, işin yapılması sonrası beklenen çıktılar, işin yapıldığı koşullar ve işçide aranan asgari özelliklerin tespit edildiği iş analizleri ile uyumlu istihdam edilmiş işçi için belirlenen hedef ve yetkinliklerin işçi bakımından gerçekçi, somut ve makul olması gerekir⁴⁷⁰. Bu hedeflerin de gerçekçi ve

⁴⁶⁸ Bigat, s.47.

⁴⁶⁹ “Tarafların karşılıklı iddia ve savunmalarına, dayandıkları belgelere, hukuki ilişkinin nitelendirilmesine, vakia mahkemesi hakiminin objektif, mantıksal ve hayatın olağan akışına uygun, dosyadaki verilerle çelişmeyen tespitlerine ve uyumsuzluğa uygulanması gereken hukuk kurallarına göre, HMK’nın 355. maddesi uyarınca istinaf sebepleriyle sınırlı olarak ve resen kamu düzeni yönünden yapılan inceleme sonucu; ilk derece mahkemesinin vakia ve hukuki değerlendirmesinde usul ve esas yönünden yasaya aykırılık bulunmadığı, taraflar arasında düzenlenen iş sözleşmesinde, savunma talep yazılarında ve fesih bildiriminde davacının görevinin Tıbbi Tanıtım Sorumlusu olarak gösterildiği, tarafların dava ve cevap dilekçelerinde de görevin bu şekilde tanımlandığı, buna rağmen satış hedeflerinin tutturulamaması nedeniyle 2016 yılı Nisan ayında savunmasının alındığı, herhangi görev değişikliği yapılmaksızın Aralık 2016’da da yine satış hedeflerinin tutturulamaması nedeniyle savunma istenip akabinde iş akdinin feshedildiği, davacının görev tanımında olmayan sebeplerle savunma alınarak yapılan performans feshi yerinde olmadığı gibi, dosya kapsamına uygun bilirkişi raporunda da, objektif performans kriterlerinin bulunmaması, eğitim verilmemesi ile raporda belirtilen diğer nedenlerle feshin geçerli nedenle gerçekleştirildiği hususunun ispatlanamadığı, bilirkişi raporunun yeterli olduğu, davalının istinaf nedenlerinin yerinde olmadığı anlaşılmakla başvurunun esastan reddine dair aşağıdaki şekilde karar vermek gerekmiştir.” İstanbul BAM, 30. HD., E: 2019/1668, K: 2020/772, T: 3.6.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.9.2023. “(...) yine davalı işyerinde uygulanan performans değerlendirmesinin işçinin kişiliğini dikkate almayıp salt satış rakamlarından hareketle değerlendirmelerin yapılmakta olduğu, bu sebeple de objektif performans kriterlerinin belirlenmiş olduğunun kabul edilemeyeceği gibi davacının savunmasının alınması sonrası kendisini geliştirme ve düzeltme imkanı tanınmadan kısa bir süre sonra feshin gerçekleştirilmesinin de adil ve ölçülü olmadığı, (...)” <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.9.2023.

⁴⁷⁰ Bigat, s.48; Narter, s.113; Taşkın, s.243; Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.513; Ertürk, s.314; Gürsel, s.182. Yarg., 9. HD., E: 2017/398, K: 2017/18166, T.14.11.2017; Yarg., 9. HD., E: 2007/27829, K: 2008/7831, T: 08.04.2008, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023. “(...) performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli neden 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 hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır” İstanbul BAM, 28. HD., E: 2020/392, K: 2020/1624, T: 21.10.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 28.7.2023. “Somut olayda davacının (...) davacının performansının düşük olduğu iddia edilen dönemde, karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılabilmesi için performansı davacıdan düşük çalışanlar olup olmadığının, eğer var ise bu kişilerle ilgili ne tür işlemler yapıldığına ilişkin belgelerin davalı tarafca dosyaya sunulmadığı, (...), dinlenen tanık beyanlarına göre davacının performansının düşük olmadığı, davacı işten ayrıldıktan sonra davacının yaptığı işlerin birden fazla çalışan tarafından yerine getirildiği, sonuç olarak feshin son çare olması ilkesi göz önüne alınarak geçerli bir fesih yapılmadığı anlaşılmıştır.” Adana BAM, 7. HD., E: 2018/3682, K: 2019/1071, T: 11.7.2019, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 28.7.2023.

makul olduğunun ispat yükü işverendedir⁴⁷¹. Bir işyerinde belirlenmiş her bir pozisyon için birebir aynı performans kriterlerinin belirlenmesi, işçilerin yaptıkları iş bakımından her zaman uygun olmayabilir. Bu nedenle değerlendirme kriterlerinin işçinin de görüş ve önerileri dikkate alınarak belirlenmesi önemlidir⁴⁷². 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. İşçi belirlenmiş hedeflere ulaşamamanın yaptırımları olduğu konusunda bilgilendirilmelidir. Zira belirlenmiş hedeflere ulaşamama her zaman iş sözleşmesinin feshiyle de sonuçlanmayabilir⁴⁷³. Yetkinlik temelli değerlendirmeler söz konusu olduğunda ise işçinin işine yönelik bütüncül bir değerlendirme yapılmalı ve belirlenen yetkinliğin yapılan iş ve pozisyonla ilgili olması aranmalıdır⁴⁷⁴.

Mesleki yetersizliğin⁴⁷⁵ işçinin değişen koşullara, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayamamasından kaynaklanması halinde işçinin biriminin değiştirilmesi, eğitilmesi, başka pozisyonlardaki performansının denenmesi ve feshin son seçenek olarak değerlendirilmesi gerekmektedir⁴⁷⁶. İşveren tarafından mesleki olarak gelişimine yönelik önlemlerin alınmasına rağmen işçi kendini yetiştirmekte yetersiz kalıyor, mesleki gelişimine yönelik düzenlenmiş eğitimlere katılmaktan imtina ediyorsa performansının bu yetersizlikten ötürü düştüğü söylenebilir.

⁴⁷¹ Antalya BAM, 9. HD., E: 2020/2616, K: 2020/2968, T: 15.12.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 28.7.2023.

⁴⁷² Çıtır, s.106.

⁴⁷³ Kabakcı, Mahmut (2016), "İş Hukuku Uygulamasında Hedef Sözleşmeleri", İş Hukukunda Genç Yaklaşımlar II, Onikilevha, s.220.

⁴⁷⁴ Gürsel, s.182.

⁴⁷⁵ Mesleki yetersizlikle ilgili bkz. 2.2.2.5.3.3

⁴⁷⁶ Taşkın, s.185; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.513. "Somut uyuşmazlıkta, davalı işyerinde termofom operatörü olarak görev yapmakta olan davacının iş sözleşmesi, mahkeme gerekçesinde bahsedilen davacının devamsızlık yapmasının işi olumsuz etkilediği sebebine dayanılmaksızın, 26.12.2016 tarihinde performans yetersizliği nedeni ile feshedilmiştir. Fesih bildiriminde geçen 2015 yılı ikinci dönem ve 2016 yılı birinci döneminde işini beklenen kalitenin altında, eksik ve yetersiz yerine getirmesi durumlarına ilişkin dosyaya sunulan performans değerlendirme kriterlerine bakıldığında; "iletişim, etki yaratma ve işbirliği. Katılımcılık ve gelişim odaklılık" gibi hususların nasıl değerlendirildiğinin anlaşılamadığı, puanlamaya esas alınan kriterlerin işçinin yapmakta olduğu işle ilgili veriler üzerinden oluşturulan bir değerlendirme sisteminden ziyade bireysel izlenimlerden ve kişisel görüşlerden oluştuğu, bu kriterler objektif olarak kabul edildiğinde dahi yetersiz puan sonucunda yapılan yeni görevlendirmelerin zorluk derecesi ve davacının bu göreve olan yatkınlığının tespit edilmediği, sıklıkla değişiklik yapılarak yeterli süre beklenmeden yeniden performansı hakkında düşük not verildiği, davacıyla aynı işi yapmakta olan işçilerin performansının ne olduğuna ilişkin bilgi ve bulguya rastlanılmadığı gibi feshe konu dönemde işçinin performansının emsal işçilerin altında olduğunu gösterir delil de sunulmadığı anlaşılmakla; feshin geçerli nedene dayalı gerçekleştirildiği işveren tarafından ispatlanamadığından davanın kabulüne karar verilmesi gerekirken, reddi yönünde hüküm oluşturulması isabetsiz olmuştur." Yarg., 22. HD., E: 2018/8007, K: 2018/16757, T: 04.07.2018, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 24.07.2023.

İşçiye Uygulanan Performans Sisteminin Usul ve Esaslarının Bildirilmiş Olması

İşçinin ölçme ve değerlendirme sürecine dahil olabilmesi ve bunun neticelerinden sorumlu tutulabilmesi için bilgilendirilmesi gerekir⁴⁷⁷. Ulaşılması gereken bir hedefin varlığından haberdar olmayan bir işçinin, bu hedefe ilişkin yeteneğinin ortaya konması ya da bu hedefe yönelik çalışmasının beklenmesi düşünülemez. Performans ölçme ve değerlendirmeye dair her işyeri açısından beklenenler ve beklentiye bağlanmış sonuçlar farklılaşabilir. Bu kapsamda kimi performans sistemlerinde sonuçlar harf düzeyi ile kimilerinde doğrudan puanla açıklanmakta ve sistem içerisinde söz konusu aralıklar anlamlandırılmaktadır. Aslında bu hukuki öngörülebilirliğin de bir gereğidir. Performans ölçme ve değerlendirme iş görme borcunun ifası ile de ilgili olup işverenin yönetim hakkı kapsamında işverenin talimatlarıyla somutlaştırılır. Hedeflerin belirlenmesi de bu kapsamda işverenin yönetim hakkının kullanılmasının bir görünümüdür. Yapacağı işin ne olduğunu bilmek gibi bu işe ilişkin ölçüm kriterlerini ve neticelerini bilmek de işçinin hakkıdır⁴⁷⁸.

Performans değerlendirmede objektifliğin temini ve geçerli neden olarak kabulü, “performans değerlendirme kriterlerinin önceden saptanması”, “işçiye duyurulması”, “işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinliklere uygun olması”, “işyerine uygun davranışlardan olması”, “işçiden gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerine uygun olması” ile ancak mümkündür⁴⁷⁹. Dönemsel olarak belirlenen hedef sözleşmeleri

⁴⁷⁷ Gürsel, s.184; Bigat, s.49.

⁴⁷⁸ Taşkın, s.243; Tuluççu, s.19. “(...) 2017 yılında performansının düşük olduğu ileri sürülmüşse de belirtilen performans düşüklüğünde hangi kriterlerin esas alındığı ve davacı ile aynı işi yapan hangi emsal çalışanlara göre kriterinin düşük olduğunun somut olarak belirtilmediği, davacının performansını davacı dışında olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecek verilerin değerlendirilmediği, davacının performansının artırılmasına ilişkin yeterli ölçüde eğitim verilmediği, davalı işveren tarafından davacının performansının düşük olduğunun somut ve objektif koşullar çerçevesinde ispat edilemediği anlaşılmakla, feshin geçersizliğine ilişkin ilk derece mahkemesi kararı yerinde olup (...)” İstanbul BAM, 30. HD., T.4.6.2020, E: 2019/1492, K: 2020/702. “(...) Mahkemece davacının performansının objektif olarak ölçüldüğü kabul edilmişse de, yukarıda anlatıldığı şekilde objektif performans ölçümü için işçiye performans kriterlerinin, hedeflerin önceden tebliğ edilmesi gerekir. Davacıya hatalı işlem sayısının/oranının ne olması gerektiği, yine işlem sayısının ne kadar olması gerektiği konusunda önceden bir bildirim yapıldığına dair belge sunulmamıştır.. Davacı günlük, haftalık veya aylık yapması gereken işlem sayısı konusunda önceden bilgilendirilmemiştir. Performans değerlendirme dönemi sonunda diğer çalışanların işlem sayıları ve hata oranları dikkate alınarak ölçümleme yapılması performans ölçümünün objektif olmadığını gösterir. Çalışan diğer çalışanların yaptığı işlem sayısını veya hata oranlarını önceden bilemeyeceği için ulaşması gerektiği hedefi de bilemeyecektir. Bu nedenle davalı banka tarafından yapılan feshin geçerli olmadığının kabulü gerekirken hatalı değerlendirmeye yazılı şekilde karar verilmesi bozma nedenidir.” Yarg., 9. HD., E: 2014/11928, K: 2014/29096, T: 2.10.2014, <<https://www.lexpera.com.tr/>> s.e.t. 1.9.2023.

⁴⁷⁹ “Davacının iş akdine performansla ilgili olduğu belirtilerek soyut anlatımla yetinilmiş, fesih sebebi somut ve açık olarak açıklanmamış ve fesihten önce davacı işçiye uygun süre verilip savunma istenmemiş ve savunma alınmamıştır. 4857 Sayılı İş Kanunu’nun 19/1-2 maddesinin ihlali, feshi başlı başına geçersiz hale getirir. Bu yönü ile işe iade kararının usul ve yasaya uygun olduğu ve yine davalı şirketin davacının performansını ile ilgili fesih öncesi yapmış olduğu herhangi bir performans değerlendirmesinin bulunmadığı; davacının iş akdinin feshi öncesi davalı işverenin davacıya performans ile ilgili herhangi bir tutanak tutmadığı gibi performansla

performans değerlendirme sistemlerinin işlerliğinde, performans değerlendirmeye bağlanan sonuçların ortaya çıkmasında önemli bir araçtır⁴⁸⁰. Ancak sadece hedef değil, işçinin niteliği ve davranışları da performans değerlendirmede gözetilmelidir. İşçinin görev tanımı, pozisyonu, işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalıdır⁴⁸¹. Bu aynı işyerinde aynı işi yapanların performans değerlendirme kriterleri bakımından karşılaştırılması yönünden de faydalıdır. Zira ortalama verimin belirlenmesinde aynı işi yapan diğer işçilerle kıyas imkânı olması ve feshi kararının bununla desteklenmesi geçerli bir fesih sayılma bakımından önemlidir. Hedef belirleme, kriter belirleme formları işyeri kurallarına uygunluğunun sağlanmasında bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ancak elbette ki işçinin iş sözleşmesi gereği ifa etmekle yükümlü olduğu edim ile belirlenen hedefler arasında bir bağ olması, işçinin pozisyonunun, yaptığı işin ve işyeri koşullarının birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme kriterlerinin işçiyle istişare edilerek belirlenmesi ulaşılabilir olma ve bilgilendirme bakımından faydalıdır.

Yargı kararlarında, geçerli feshe konu olan performans değerlendirmesinde işçiye bildirilen performans değerlendirmeye dair usul ve esasların tutarlı bir şekilde uygulanması da aranır. Değerlendirme döneminde performans düşüklüğüne rağmen prim ödenmesi, farklı sebeplerle işçinin takdir edilmesi, değerlendirmenin usul ve esaslar uygun şekilde yapılmamış olması gibi haller değerlendirmenin tutarlılığına gölge düşürebilir⁴⁸².

dayalı herhangi bir disiplin cezası uygulamadığı, keza davacının performansının yetersiz olduğunu iddia eden davalı işverenin davacının performansının yükseltilmesi için gelişim planı-performans iyileştirme planı yapmadığı, fesih öncesi performans ile ilgili davacının savunmasının alınmadığı göz önüne alınarak ilk derece mahkemesince feshin haksız ve geçersiz olduğu ve işe iadeye karar verilmesi yönündeki değerlendirmenin usul ve yasaya uygun olduğu anlaşılmıştır.” Sakarya BAM, 9. HD., T.23.12.2020, E.2019/4172, K: 2020/1775; “(...) performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli sebebi 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 önemli olmaktadır. 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.” Konya BAM, 8. HD., T: 24/9/2020, E: 2020/1985, K: 2020/1158; Yarg., 9. HD., E: 2017/398, K: 2017/18166, T: 14.11.2017; Yarg., 9. HD., E: 2007/1399, K: 2007/27720, T: 24.09.2007, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023.

⁴⁸⁰ **Süzek** (İş Hukuku), s.580; **Ertürk**, s.311-315.

⁴⁸¹ İnsan kaynaklarına dair literatürde farklı performans değerlendirme yöntemlerine dair farklı örnek formlar mevcuttur. Bu çalışma kapsamında işverenin işçiye değerlendirmesinde kullanılacak, hedeflerin ve değerlendirilecek yetkinliklere dair açıklamaları içeren, işçinin değerlendirme süreci ve değerlendirme kriterlerinden haberdar olmasını sağlayan örnek bir “Personel Performans Değerlendirme Kriterleri Belirleme Formu” (Ek-1) ile “Personel Performans Değerlendirme Formu” (Ek-2) uygulamaya yardımcı olmak, performans değerlendirme sistemlerinde esas alınmak üzere ek olarak konmuştur.

⁴⁸² “Davacının iş akdi performansının düşüklüğü sebebiyle 3 kez uyarıldığı, uyarılara rağmen performansında gelişim göstermediği ve banka hedefleri doğrultusunda beklenen performansı yeterli düzeyde sağlayamadığı gerekçesi ile hakları da ödenerek feshedilmiştir. Fesih bildirimini yazılı olarak yapılmıştır. İşverence davacının

İşçinin Sonuçlara İtiraz Edebilme İmkânının Olması

İşçinin performansı nedeniyle yapılacak fesihlerde, işçiye sürecin düzeltilmesini hatırlatan bir uyarının yapılması gerektiği değerlendirilmektedir⁴⁸³. Bu sözleşmenin ayakta tutulmasına yönelik de bir tedbirdir. Uyarı ile beklenen işçinin performansını iyileştirmeye dair çabasının arttırılmasıdır. Uyarının dürüstlük ve objektif iyi niyet kuralları ile de bağdaştığı ifade edilmektedir⁴⁸⁴. Uyarının içerisinde işçiye iş sözleşmesinin feshedileceği tehdidinde bulunulmasının sözleşmenin devamının temini bakımından olumlu etki yaratabileceği de değerlendirilmektedir. Sözleşmesinin sonlandırılması ihtimaline karşın işçinin çabalarını artırması beklenmektedir. Bu durum performans düşüklüğünün geçici olmadığına görülmesi bakımından olduğu kadar işverenin sözleşmeyi ayakta tutma çabasının da bir göstergesidir⁴⁸⁵. Ayrıca işçinin performansı konusunda uyarılması

09/11/2016 tarihinde uyarıldığı iddia edilmektedir. Oysa yeni bir performans değerlendirmesine gidilmeden performans düşüklüğüne konu somut bir veri ortaya konulmadan iş akdinin aynı ay içinde 18/11/2016 tarihinde feshedildiği anlaşılmaktadır. Davacıya ait performans değerlendirme formu 2015 yılına ait olup 2016 Kasım ayında iş akdi feshedilen davacı yönünden 2016 yılı davranış değerlendirme kayıtları sunulmamıştır. İşverence sunulan performans tablosunda hedef gerçekleştirmenin 2015 yılı itibariyle değerlendirildiği 2016 yılı davranış kategorisinin ise değerlendirilmediği anlaşılmaktadır. İşyerinde genel olarak performans kayıtlarından toplam performans sisteminin "hedef değerlendirme" ve "davranış değerlendirme" süreçlerinden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ancak davacının 2016 yılı davranış değerlendirmesi yapılmamış performans süreci de tam olarak uygulanmamış, yarıda kesilmiştir. Davalı banka tarafından performans sistemi süreçlerinin tutarlı şekilde uyguladığı ispat edilememiştir. Ayrıca işverence davacının performansının iyileştirilmesine ilişkin ne tür önlemler alındığı ileri sürülmemiş davacıya 09/11/2016 tarihinde verilen uyarının hemen ardından, performansı ile ilgili iyileşme beklenmeden yeni bir değerlendirme yapılmadan iş akdi feshedilmiştir. İşverence feshin son çare olması gerektiği ilkesi de dikkate alınmamıştır. Bu nedenlerle davacının iş akdinin feshi geçerli veya haklı bir nedene dayanmayıp ilk derece mahkemesince verilen karar yerindedir. Davalı vekilinin istinaf itirazları yerinde görülmemiştir." İzmir BAM, 7. HD., E: 2019/670, K: 2020/166, T: 10.3.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023. Aynı yönde bkz. İstanbul BAM, 24. HD., E: 2019/748, K: 2020/524, T: 11.3.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 1.9.2023.

⁴⁸³ Ertürk, s.314; Barca, s.205; Yarg., 22. HD., E: 2011/484, K: 2011/775, T:16.09.2011, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁴⁸⁴ Keser, s.101.

⁴⁸⁵ İşçiye tanınan itiraz hakkı, özellikle birden fazla şubesi olan büyük kapasiteli işyerindeki işleyişe de işverenin vakıf olması bakımından önemlidir. Zira performans düşüklüğü kimi zaman işçinin değil, işyerinin olanaklarından ya da olanaksızlıklarından da kaynaklanabilir. İşçiye itiraz etme olanağı performans değerlendirme sistemi içinde puana itiraz olarak tanınabilir. Ancak puana yapılan itiraz, fesih sürecinde performans düşüklüğü nedeniyle işçiden talep edilen savunma ile karıştırılmamalıdır.

ölçülülük ilkesinin de gereğidir⁴⁸⁶. Zira işçiye en az zararın verileceği şekilde davranmak işverenin yükümlülüğüdür⁴⁸⁷.

İtiraz edebilme imkânı, işçinin savunmasının alınması ile ilgilidir. İş Kanununun 19. maddesinin ikinci fıkrasının ilk cümlesi “*Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez.*” şeklindedir. Hükümde yer alan verimin yeterlilik hallerini de kapsayacak şekilde değerlendirilmesinin hükmün amacına daha uygun olduğu değerlendirilmekte aksi halde salt bu nedenle dahi geçerli fesih olmaktan çıkacağı ifade edilmektedir⁴⁸⁸. Dolayısıyla savunma alınmadan iş sözleşmesinin feshedilmesi hali fesih işleminin geçersizliğini doğurur. Benzer şekilde alınan savunmanın da performans düşüklüğü iddiasına yönelik alınmış olması gerekir⁴⁸⁹. Savunma alınması işçinin işine dair farkındalığının artırılması ve

⁴⁸⁶ “Somut olayda davacının iş akdi; performansının beklenen düzeye ulaşmaması, isteksiz ve verimsiz çalışması gerekçe gösterilerek feshedilmiştir. Davacının fesih öncesi savunması alınmış ve savunma talep yazısında sık sık rapor alması sonucu performans düşüklüğü gösterdiği ve verimsiz çalıştığı ifade edilmiştir. Davalı işverence, davacının performans düşüklüğü gösterdiği somut olarak ispatlanamadığı gibi davacıya fesih öncesinde performans düşüklüğü veya sık sık rapor alması ile ilgili olarak herhangi bir uyarı yapılmadığı anlaşılmaktadır. İspat yükü işverende olmasına karşın feshin geçerli nedene dayandığının ispat edilemediği ve performans düşüklüğünün olduğu bir an için kabul edilse dahi davacıya bu konuda herhangi bir uyarı yapılmadan doğrudan doğruya iş akdinin feshedilmesinin ölçülülük ilkesi ile de bağdaşmadığı gözetilmeksizin, davanın kabulü yerine yazılı şekilde reddine karar verilmesi hatalıdır.” Yarg., 9. HD., E: 2014/22076, K: 2014/35927, T: 27/11/2014, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023. “Dosya kapsamına göre; davacının iş aktinin yetersiz performans nedeniyle feshedildiği iddia edilmiş ise de; işyerinde tutarlı/objektif uygulanan performans kriteri olduğu, performans değerlendirme sonuçlarından işçinin haberdar edildiği, düşük performans halinde çalışanlara işinde verimi artırabilmesi için eğitim vermek suretiyle performansını artırma imkanının tanındığı hususlarının belgelere dayalı olarak ispatlanamadığı gibi işveren tarafından işçinin başka bir birimde değerlendirilme imkanının da araştırılmadığı, nihai olarak feshin son çare olması ve ölçülülük ilkelerine uygun hareket edilmediğinden ilk derece mahkemesince iş aktinin feshinin geçersizliğine ve işe iadeye karar verilmesinde bir hata bulunmadığı, dosyadaki belgeler uyarınca tanık dinlenmesinin sonuca etkili olmayacağı gerekçesiyle tanık dinlenmesine yer olmadığına karar verilmiş olmasının hukuki dinlenme hakkının ihlali olarak değerlendirilemeyeceği anlaşılmakla, 6100 Sayılı HMK’nın 353/1-b-1 maddesi gereğince davalı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine dair oybirliği ile karar verilmiştir.” Sakarya BAM, 11. HD., E: 2020/303, K: 2020/77, T: 23.9.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 31.8.2023.

⁴⁸⁷ **Süzek** (İş Hukuku), s.603.

⁴⁸⁸ “Davalı işverenin, fesih nedenine göre yasadan kaynaklanan işçinin savunmasının alınması ile ilgili şekli zorunluluğu yerine getirmemesi karşısında davalı işverence yapılan feshin şeklen geçersiz olduğu, davalı işverenin, fesih nedenine göre yasadan kaynaklanan işçinin savunmasının alınması ile ilgili şekli zorunluluğu yerine getirmemesi karşısında davalı tanıklarının ilk derece mahkemesi tarafından dinlenmemesinin ve tanık delilinin toplanmamasının sonuca bir etkisinin olamayacağı, ilk derece mahkemesinin fesih gerekçesi karşısında davalının tanıklarının dinlememesinde usûle aykırı bir yön bulunmadığı, (...) anlaşılmakla ilk derece mahkemesince davacının işe iadesine karar verilmesinde bir isabetsizlik bulunmamaktadır.” Sakarya BAM, 11. HD., T:23/9/2020, E: 2020/269, K: 2020/57 <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023. Benzer şekilde İstanbul BAM, 41. HD., T: 10/12/2020, E: 2020/1971, K: 2020/1723; İstanbul BAM, 27. HD., T: 21/10/2020, E: 2020/2397, K: 2020/1949, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023.

⁴⁸⁹ “Dosya kapsamındaki savunma yazıları iş sözleşmesinin feshi nedeni olarak gösterilen performans yönünden alınmadığı gibi fesih konusu yapılan davranışın fesih bildiriminde ne olduğu da açık ve kesin bir şekilde belirtilmemiştir. Bu nedenle Mahkemece 4857 sayılı Kanun’un 19. maddesine aykırı olarak yapılan fesih bildiriminin geçersiz olduğu görülmekle davanın kabulüne karar verilmesi gerekirken, yazılı gerekçe ile reddine karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.” Yarg., 22. HD., E: 2017/32018, K: 2017/11849, T: 22.05.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023. “(...) işverence performans düşüklüğü

sözleşmenin ayakta tutulması ile de ilgilidir⁴⁹⁰. Zira performans düşüklüğünün sebebinin anlaşılması ancak tarafların iletişimi ile mümkündür. Performans düşüklüğünün işyeri ile ilgili ya da işçinin özel hayatı ile ilgili olması hali işverenin fesih kararını etkileyebilecektir⁴⁹¹. İşverenin bizzat kendisinin ya da dışsal kimi durumlar nedeniyle mesleki yetersizlik oluşmuşsa, geçerli fesih nedeni olarak değerlendirilmeyebilir⁴⁹². Benzer şekilde kısa süre önce çalıştığı birim değiştirilen işçi bakımından son çalıştığı birimdeki performansına göre değerlendirme yapılması da değerlendirmenin sıhhatini etkileyecektir⁴⁹³.

Yeni düzenlemelerin yürürlüğe girmiş olması, işçinin süregelen faaliyet alanının değiştirilmesi, öncekine nazaran daha dar bir alanda işini ifa edecek olması, çalışmasına bağlı olmayan sonuçlar gibi işçinin etki edemeyeceği dışsal faktörlerin de performansı doğrudan etkilemesi mümkündür. Bu gibi haller için de işçinin performans düşüklüğünün

bulunduğu yönünde ihtarda bulunulmadığı, bu haliyle performans düşüklüğünün iş akdinin feshinde haklı bir neden kabul edilemeyeceği,(...)” Yarg., 11. HD. E: 2020/1663, K: 2021/2560, T: 17/03/2021, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023. “Davacı 10.03.2015-12.11.2018 tarihleri arasında davalı işyerinde ziraat mühendisi olarak çalışmış, 07.09.2018 tarihli fesih bildirimi ile 12.11.2018 tarihi itibari ile iş akdi feshedilerek işten ayrılışı kuruma 04 kodu ile bildirilmiştir. Davalı işveren davacının iş akdinin, sorumlu olduğu bölgedeki satışların yeterli olmaması nedeni ile geçerli nedenle feshedildiğini ileri sürmüş olup davalı işveren tarafından, fesih nedeninin açık ve net olarak belirtildiği yazılı fesih bildirim dosyaya sunulmadığı gibi, işçinin davranışları nedeni ile iş akdinin geçerli nedenle feshinde gerekli olan fesih gerekçesi olan davranışları ile ilgili savunması alınmadan feshedilmesi nedeni ile geçerli nedenle feshe ilişkin 4857 Sayılı Yasa’nın 18 ve 19. maddesinde belirtilen şekil şartları yerine getirilmeden yapılan fesih geçersizdir.” Adana BAM, HD., E: 2019/3316, K: 2020/2103, T: 29/12/2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023. “(...) 4857 Sayılı iş kanununun 17.maddesi gereğince fesih edildiği ancak fesih bildiriminin yazılı olarak yapılmasına rağmen fesih sebebini açık-kesin olarak belirtmediği anlaşıldığından davacının iş sözleşmesinin salt biçimsel koşullara uyulmadığından yapılan fesih geçersiz olduğu, işveren, fesih bildiriminde gösterdiği fesih sebebi ile bağlı olduğu, işe iade davasındaki savunmasında ilaveten başka bir sebep ileri süremeyeceği gibi bu sebepten farklı bir sebebe dayanmayacağından, bu nedenle cevap dilekçesindeki fesih bildiriminde yer almayan nedenlere itibar edilmeyeceğinden ilk derece mahkemesi kararında isabetsizlik bulunmadığından davalının istinaf talebinin yerinde olmadığı sonucuna varılmıştır.” Sakarya BAM, 10. HD., E: 2019/4082, K: 2020/1444, T: 29/10/2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023.

⁴⁹⁰ Çıtır, s.81-117.

⁴⁹¹ Performans düşüklüğüne dair nedenlerin de araştırılması ve performans düşüklüğü oluşturan hususların giderilmesine çabalanması hakkında bkz. Bursa BAM, 3. HD., E: 2019/5162, K: 2020/2202. <<<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023.

⁴⁹² Gürsel, s.179. “Kaldı ki, bilirkişi raporuna davacının iş sözleşmesi feshedildikten sonra bir takım iyileştirmeler yapıldıktan sonra ücretinin miktarının arttığı anlaşıldığına göre enjeksiyon parametreleri iyileştirilerek üretim miktarının artırıldığı, mevcut kalıp şartlandırmalarının devreye alınarak üretimde yaşanan itici izlerinin yok edildiği, üretilen paralardan çapak oluşumunun kalıp altına pul takviyesi yapılarak giderildiği, kalıp ayırıcı, kalıp temizleme ve kalıp koruyucularının değiştirildiği yapılan bu değişikliklerle üretim hatalarının minimize edildiği, değişiklikler sonucu operatör sayısının da azaltıldığı anlaşılmaktadır. Davacı da bir takım eksiklikler konusunda daha önce uyanda bulunduğunu belirtmiştir. Bilirkişi tarafından tespit edilen ve fesihten sonra giderildiği belirtilen eksikliklerden dolayı davacının performansında meydana gelen düşüş fesih nedeni yapılamaz. Başka bir anlatımla davacının performansı şahsından değil, işyerinden kaynaklı bazı dış faktörlerden etkilenmiştir. Buna göre davacı işçinin performans düşüklüğü objektif olarak belirlenmiş olmadığından feshin geçerli nedene dayandığı kabul edilemez. Davanın kabulüne karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile reddi hatalı olmuştur.” Yarg., 9. HD., E: 2008 / 20570, K: 2009 / 6142, T: 09.03.2009, <<http://www.hukukgunlugu.org/>> s.e.t. 25.05.2023.

⁴⁹³ Bigat, s.53.

sebebinin anlaşılması bakımından itiraz sürecinin işletilmesi önemlidir. Yargı kararlarında geçerli bir fesih için işçinin performansının değerlendirilmesinde bu gibi hallerin de göz önünde tutulması gerektiği yer almaktadır⁴⁹⁴.

Performans Düşüklüğünün Devamlılığı

Performans ve verimliliğin ölçülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin sonuçların iş ilişkisinin sonlandırılmasında geçerli bir neden olarak kabul edilebilmesi için düşük performansın ya da performans düşme eğiliminin süreklilik göstermesi beklenir. Koşullara göre değişen, sürekliliği tespit edilemeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul

⁴⁹⁴ “(...) Ayrıca belirtmek gerekir ki, davacının şahsından kaynaklanmayan dış etkenlere bağlı satış rakamları performans değerlendirmesinde dikkate alınamaz. Mevcut delillere göre feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşıldığından davanın kabulü gerekirken hatalı değerlendirme ile yazılı şekilde reddine karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.” Yarg., 22. HD., E: 2013/36477, K: 2013/29951, T: 23.12.2013, <<https://www.calismatoplum.org/>>, s.e.t. 25.05.2023. “Somut olayda; davacının davalı bankadaki görevine son olarak Şube Müdürü pozisyonuna kadar gelmesi, davalı banka tarafından belirlenerek davacının imzasını içeren objektif performans kriterlerinin bulunmaması, sürekli bir performans düşüklüğünün bulunmaması, belirli bir dönemin feshine esas alınması, davalı işyerinde yürütülen bankacılık işinin niteliği, davacının müdür olarak görev yaptığı şubenin özellikleri, şubenin kadro yapısı dışsal faktörlerin bankacılık sektörüne doğrudan etkisi, davacının performansının düşük olduğu noktalarda meslek içi eğitime tabi tutulmaması, başka bir bölümde veya pozisyonda görevlendirilmesine veya eksik ve yetersiz olduğu noktalarda davranışlarının düzeltilmesine yönelik çaba sarfedilmemesi birlikte değerlendirildiğinde yapılan feshin ölçülü ve geçerli olmadığından mahkeme kabul kararı gibi davacının işine iadesinin gerektiği; aksini iddia eden işveren vekilinin istinaf itirazlarının yerinde olmadığı anlaşılmıştır.” İstanbul BAM, 27. HD., E: 2017/3029, K: 2018/234, T: 1.3.2018, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023. “Somut uyuşmazlıkta 11/03/1992 tarihinde davalı işverenlikte çalışmaya başlayan davacının 2016 yılı ikinci çeyreği sonu itibarıyla Şekerkazan hedeflerini tutturamadığı, şubenin faaliyet karının beklenenin altında kaldığı ve performans gelişiminin sergileyemediği gerekçesiyle iş sözleşmesinin 09/09/2016 tarihli yazılı fesih bildirimi ile feshedildiği anlaşılmaktadır. Ülkede genel ekonomik sorunların yaşandığı dönemlerde kredi ve kredi kartı vb. ürünlerde geri ödemelerde düşmelerin yaşanması nedeniyle çalışanın performans değerlendirmesinde performans düşüklüğü olarak değerlendirme yapılması hatalıdır. Davacının performansının kendisinden kaynaklanan nedenlerden dolayı düşük olduğunu gösterir veriler dosyaya sunulmadığından objektif kriterlere göre performansın değerlendirilmediği kanaati hasıl olmuştur.” İstanbul BAM, 30. HD., E: 2017/3114, K: 2018/786, T: 10.5.2018, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023. “Somut olayda, davacının performans düşüklüğünün çalıştığı şubenin konumu, diğer personel yapısı, şube olarak rekabet yeteneği, piyasa koşullarının pazarlamaya etkilerinin gözetilmesi gerektiği, performans düşüklüğünün davacıya mal edilemeyeceği, (...) hep birlikte değerlendirildiğinde; feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşıldığından ilk derece mahkemesi tarafından verilen kararda isabetsizlik bulunmamaktadır.” Bursa BAM, 9. HD., E: 2019/3874, K: 2020/462, T: 27.2.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023. “(...) özellikle ülkenin ekonomik konjonktürü, şubenin coğrafi lokasyonu gibi çalışanın haricindeki dış etkenlerin performans tespitinde dikkate alınmadığı, (...) değerlendirilerek iş akdinin feshinin gerçekleştirildiği anlaşılmakla İlk derece mahkemesinin feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar vermesi yerindedir.” İzmir BAM, 7. HD., E: 2019/2005, K: 2020/396, T: 1.7.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023. “Davalı işverenlikçe part time satış danışmanı olarak 3 yıla yakın süre çalışması bulunan davacının piyasa ve ekonomik koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen başarılar ve düşüşlerinin performans ölçütünde kriter olarak belirlenemeyeceği, işverence belirlenen hedeflerin gerçekçi olmak zorunda olduğu, işçiden kaynaklanmayan tamamen piyasa koşullarından ve ülkedeki ekonomik durumdan dolayı ortaya çıkan satış kayıplarından davacı işçinin sorumlu tutulamayacağı, (...) performans düşüklüğü gerekçesi ile davacının iş akdinin sona erdirilmesi hatalıdır.” İstanbul BAM, 30. HD., E: 2019/2342 K: 2020/1048, T: 7.7.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023.

edilmeyebilir⁴⁹⁵. Ayrıca işçinin sözleşme imzalandığı anda bilinen yetersizliği de sonrasında performans düşüklüğü nedeniyle fesih bakımından bir neden oluşturmamalıdır⁴⁹⁶. Bununla beraber performans düzeyinde yaşanan dalgalanmalar insan doğasının da gereğidir. Değerlendirme süreçleri bakımından tekrar eden düşük performansın ispatlanması performans düşüklüğünün geçerli neden olarak kabulü için gereklidir. İşçinin kusuru olmasa da performans düşüklüğü diğer önlemlere rağmen devam etmişse işverenin geçerli fesih hakkının doğduğu kabul edilir⁴⁹⁷. Kısa dönemli ve tek seferlik bir değerlendirme de geçerli nedenle feshe dayanak olamaz⁴⁹⁸.

⁴⁹⁵ Taşkın, s.245; Süzek (İş Hukuku), s.579; Ertürk, s.313; Gürsel, s.185; Yılmaz, s.3715; Yarg. 9. HD., E: 2017/398, K: 2017/18166, T: 14.11.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023. Yarg., 9. HD., E: 2007/27829, K: 2008/7831, T: 08.04.2008, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁴⁹⁶ Barca, s.195; Gürsel, s.179. “İşçinin deneme süresi de belirli (ki bu en az altı ay olmalı) bekleme süresi içinde saptanana 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 düşmesi 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.” Yarg., 9. HD., E: 2009/43421, K: 2010/40490, T: 24.12.2010, Taşkın, s.649.

⁴⁹⁷ Taşkın, s.187; Ertekin, s.507. “Somut olayda; davacının 23.12.1998-20.10.2017 tarihleri arasında davalı işyerinde en son kıdemli uzman olarak çalıştığı, iş akdinin performans düşüklüğü nedeniyle feshedildiği, iş akdinin geçerli nedenle feshedildiğinin ispat yükünün davalı işverende olduğu, davacının 19.10.2017 tarihinde 2016 yılı performansının düşük olduğu gerekçesiyle savunmasının istendiği, 19.10.2017 tarihinde savunmasını verdiği, savunmasında çok iyi performans gösterdiğini belirttiği, davacının iş akdinin 20.10.2017 tarihinde feshedildiği, performans değerlendirme kriterinin ve davacının performansında sürekli bir kötüleşme olduğu yönünde yeterli bir dönemi kapsayan verilerin davalı tarafça dosyaya sunulmadığı, davacının performansının düşük olduğu iddia edilen dönemlerde karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılabilmesi için davacıyla benzer (aynı) iş yapan çalışanların performans değerlendirmelerin davalı tarafça dosyaya sunulmadığı, performansı davacıdan düşük çalışanlar olup olmadığı, eğer var ise bu kişilerle ilgili ne tür işlemler yapıldığı hususlara ilişkin belgelerin davalı tarafça dosyaya sunulmadığı, davacının performansının iyileştirilebilmesi yönünde eğitim ve ek destek çalışmalarının yapıldığı hususunun davalı tarafça ispat edilemediği, performans düşüklüğünün ispatlanamadığı, sonuç olarak feshin son çare olması ilkesi göz önüne alınarak geçerli bir fesih yapılmadığı anlaşılmıştır.” Adana BAM, 7. HD., E: 2018/3266, K: 2019/594, T: 11.4.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.07.2023.

⁴⁹⁸ Çitir, s.81-117. “(...) 5 ay 27 günlük sürenin performans değerlendirmesi için yeterli bir süre olduğu da söylenemez.” Konya BAM, 8. HD., T: 12.07.2019, E: 2019/1962, K: 2019/1210; “(...) Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir sebebin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Şartlara göre değişen süreklilik göstermeyen sonuçlar, geçerli sebep için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılmaması tek başına geçerli sebep olmamalıdır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli sebep söz konusu olabilir.(...)” Konya BAM, 8. HD., E: 2020/1985, K: 2020/1158, T: 24/9/2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.07.2023. Tek dönemlik değerlendirme neticesinde alınan performans notunun iş akdinin derhal feshedilmesinde gereken süreklilik kuralına uymadığı hakkında bkz. İstanbul BAM, 41. HD., E: 2020/940, K: 2020/1697, T: 4.12.2020 <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.07.2023. “(...)Tecrübesi ve kendini geliştirme durumu dikkate alındığında, 29.05.2018 tarihli savunma isteminden sonra kısa sayılabilecek bir sürede 3 hafta sonra fesih yoluna gidilmesi, sürekli ve tekrar eden bir performans düşüklüğü bulunmaması, savunmasına ayrıntılı bir cevap vererek hakkındaki iddiaları kabul etmemesi ve bu savunmaya davalı bankanın cevap vermemesi, davacının uzun sayılabilecek çalışma döneminde sürekli terfi etmesi, 2014-2015 yılı yüksek performansı nedeniyle özel olarak kutlanması, Ağustos ayında "Aködül Primi" almaya hak kazanması, 10 yıl boyunca performans değerlerinin, beklenen düzeyin üstünde ya da beklenen düzeyde olması ve tüm dosya kapsamı birlikte değerlendirildiğinde; fesih gibi ağır bir

Alınan Önlemlere Rağmen Performans Düşüklüğünün Sürmesi

Performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinde esas amaç, sözleşmelerin sonlandırılması için gerekçe bulmak değil, düşük performansın neden ve sonuçlarını analiz

yaptırım öncesinde iş ilişkisinin sürdürülmesi için davalı işveren tarafından açıkça bir gayret sarf edilmediği, feshin son çare ilkesine uygun hareket edilmediği, (...)” İstanbul BAM, 29. HD., E: 2019/2548, K: 2020/804, T: 18.6.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 1.9.2023. “(...) davalı şirket tarafından uygulanan performans kriterlerinin objektif olmadığı, davacının sürekli bir performans düşüklüğünün bulunmadığı, davacı işçinin 8 yıla yakın kıdemi olmasına karşın belirli ve kısa bir dönemin feshe esas alınması, davalı iş yerinde yürütülen sigortacılık işinin niteliği dışsal faktörlerin sigortacılık sektörüne doğrudan etkisi, özellikle performansı düşük olduğu ileri sürülen davacının başka bir işte veya basit bir eğitim ile başka bir işte çalıştırılması hususunun değerlendirilmemesi, işveren tarafından feshin son çare olma ilkesine uygun davranıldığına ispatlanamaması birlikte değerlendirildiğinde, İlk Derece Mahkemesi’nce delillerin değerlendirilmesi ve takdirinde bir isabetsizliğin bulunmadığı, (...)” İstanbul BAM, 32. HD., E: 2018/555, K: 2019/677, T: 3.4.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 1.9.2023. “İlk derece mahkemesince aldırılan bilirkişi raporu, toplanan deliller, ilk derece mahkemesi karar ve gerekçesi ile davalı vekilinin istinaf sebep ve gerekçeleri hep birlikte değerlendirildiğinde; ilk derece mahkemesinin " Dosyada mübrez 01.09.2016 tarihli fesih bildiriminde özetle; "çalışma performansınızda ve size verilen hedefleri yerine getirmekte yeterli başarıyı gösteremediniz. Performans yetersizliği sebebiyle iş akdinizin feshine karar verilmiştir." denildiği, fesih bildirimini ve davacıya verilen savunmalar değerlendirildiğinde davacının iş akdinin feshinde davacının tanıtım faaliyetleri sırasında ziyaretleri planlanan şekilde gerçekleştirmediğinden bahsedilse de esas olarak davacının kendisine verilen satış hedeflerinin yeterli görülmemesinden dolayı feshin gerçekleştiğinin anlaşıldığı, ancak davacının tıbbi tanıtım temsilcisi olduğu yani yönetmeliklerle belirtildiği üzere ürün tanıtım elemanı olduğu ve bu görevin ilgili yönetmeliklerdeki tanım ve görevleri göz önüne alınarak değerlendirildiğinde davacının görevi gereği sorumluluğundaki ürünlerin tanıtımını doktor, eczacı vb. doğrudan ziyaretler yaparak gerçekleştirdiği ve ilaç satışındaki prosedürler gereği doğrudan satış yapma imkanı olmadığının anlaşıldığı, tıbbi tanıtım yapan temsilcisinin performansının ilaç firmalarınca IMS üzerinden elde ettikleri ilaç satış miktarları üzerinde belirlendiğinin görüldüğü, ancak ilaçların satışının sadece tıbbi tanıtım temsilcisinin tanıtım performansına bağlı olamayacağı, tanıtım temsilcisinin dışında ilaç satışında doktorun ilaçları tercih edip reçeteleri yazması, hastane ve eczanenin talep etmesi, reçetelere yazılan ilaçların eczanelerce ayısının verilmeyip muadillerinin verilmesi veya hastalar tarafından fiyatı daha uygun olan muadil ilaçların tercih edilmesi, ilaçların fiyatı, ilacın kalitesi vb. başkaca etkilerin mevcut olduğu göz önünde bulundurulmasının gerektiği, burada satış değerlerini büyük oranda temsilci dışındaki etkenlerin belirlediği, ayrıca tıbbi tanıtım temsilcisinin satış görevinin olmaması da, performans ölçütü olarak sadece satış değerleri üzerinde değerlendirme yapılmasının doğru olmayacağını gösterdiği, ilaç tanıtım temsilcisi olan davacının görev tanımı içinde kalmayan ve özellikle dış etkenlere bağlı olan kriterlere göre performansının değerlendirilmesinin objektif ve ölçülebilir olmadığının anlaşıldığı, ayrıca davacının %71,6 hedef-gerçekleşen realizasyonu olmasına rağmen bunun yetersizliği görüldüğü bu bağlamda performans prosedürlerinde oluşturulacak puanlama sistemleri ile hedef-gerçekleşen oranlarında hangi yüzdelerin hangi puana(beklenen, beklenti altı, beklenti üstü vb.) karşılık geldiğinin ortaya konulmadığı ve bu şekilde değerlendirmelerin objektiflik ve ölçülebilirlik ilkelerine uygun olmadığının anlaşıldığı, ayrıca feshin son çare olması ilkesi bağlamında iş akdinin feshine son çare olarak davacının performansının iyileşmesi yönünde işverence destek verilmesi, bu yöndeki iyi niyetli yaklaşımın gösterilmesi noktasında davacının performans düşüklüğü sonrasında davacının performansının iyileştirilmesi için koçluk desteği ve eğitim verildiği hususlarını ortaya konulmadığı, performansının bu süreçte tekrar değerlendirilmediği yani performans iyileştirme sürecinin tam olarak uygulanmadığının anlaşıldığı, tüm bu tespit ve değerlendirmeler ışığında, davacının iş sözleşmesinin işveren tarafından geçerli bir sebebe dayanmadan feshedildiği anlaşılmıştır. " şeklindeki gerekçesi dairemizce de benimsenmiş olup, tüm bunlar doğrultusunda ilk derece mahkemesi karar ve gerekçesinin dosyadaki delil durumuna, usul ve yasalara uygun olduğu, davalı vekilinin istinaf sebep ve gerekçelerinin yerinde olmadığı kanaatine varılmıştır. ” İstanbul BAM, 29. HD., E: 2018/3488, K: 2019/1492, T: 8.5.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 1.9.2023.

ederek performansın yükseltilmesine imkân sağlamaktır⁴⁹⁹. Düşük performans halinde ilk akla gelenin iş ilişkisinin sonlandırılması olması doğru değildir.

İşçinin performansının düşüklüğü, sağlık sorunlarına, işyerinden kaynaklanan maddi ve manevi gerekçelere dayanabilir. Geçerli nedenle fesih halinde işçinin performans düşüklüğü işçinin kendisinden kaynaklanır ve yapılmış uyarılara rağmen performansa dair bir iyileşme görülmemiştir⁵⁰⁰. İşverenden ya da iş sürecinden kaynaklanan nedenler performans bakımından geçerli bir fesih nedeni sayılmaz. İşçinin sağlık sorunları nedeniyle performansının düşmesi halinde de öncelikle işyerindeki diğer pozisyonların o işçiye uygunluğu değerlendirilmelidir. Benzer şekilde işçinin kıdemine uygun ek tedbirlerin de alınması gerekir⁵⁰¹. Zira performansın düzeltilmesi hususunda işverenin de sorumlulukları mevcuttur. Performans düşüklüğünün o işyerinin karının doğrudan düşmesine ya da işletmenin veriminin azalmasına doğrudan etkisi olması gerekmez.

Performans ölçme ve değerlendirme süreçleri işçinin çabasının da görülmesini sağlar. Bu bakımından işletmenin pazar payının, karının, verimliliğinin artırılabilmesi doğrudan işçiye bağlanabilecek bir husus olmadığından geçerli fesih sebebi olarak değerlendirilmeyecektir⁵⁰². İşveren, beklentisine yönelik gerekli eğitim ve iş koşullarının

⁴⁹⁹ Yarg., 9. HD., E: 2017/398, K: 2017/18166, T: 14.11.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵⁰⁰ **Barca**, s.193; **Taşkın**, s.246. “davacı işçinin performans düşüklüğü nedeniyle 16.10.2018 tarihinde savunmasının alındığı aynı tarihte iş sözleşmesinin feshedildiği, davalı tarafça başkaca bilgi belge verilmediği, feshin geçerli sebebe dayandığının ispat yükü davalıda olup, davalı taraf davacının performans düşüklüğü gösterdiğini, bu düşüklüğün süreklilik arz ettiğini, davacının performansını geliştirmesi yönünde davacıya eğitim verildiğini ve davacının performansını artırmak için bir çaba harcamadığını yeterli ve inandırıcı delillerle ispatlayamamıştır. Mahkemece feshin geçersizliğinin tespiti ile işe iadeye karar verilmesi isabetlidir.” Adana BAM, 7. HD., E: 2019/2788, K: 2020/1744, T: 12/10/2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 26.07.2023.

⁵⁰¹ “Sonuç olarak, davalı tarafından davacının performansının düşük olduğu iddiası ispatlanamamıştır. Kaldı ki bir an için ispatlandığı kabul edilse dahi davacının hizmet yılı dikkate alındığında feshin en son çare olması ilkesine uygun davranıldığı da ispatlanmamıştır.” Ankara BAM, 7. HD., E: 2020/1355, K: 2020/1635, T: 7.7.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/>>, s.e.t. 26.07.2023.

⁵⁰² “Dava dışı değerlendirme kuruluşu (IMS) verileri esas alınarak davacının tanıtımından sorumlu olduğu ilaç satışının Pazar payının artmaması ya da düşmesi fesih sebebi olamaz. Zira pazardaki çeşitli faktörler, rekabet gücü bu sonucu doğurabilir. Davacının bunlara etki edebilecek imkân ve iktidarı yoktur. Diğer bir fesih sebebi olarak ileri sürülen takım çalışmasına ayak uyduramadığı iddiası fesih sebebinin açık ve kesin olmasına ilişkin İş Kanunun 19.maddesine uymadığı gibi davalı tarafça bu konuda herhangi bir delil de getirilmemiştir. Bu nedenlerle feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşılmakla davanın kabulü yerine yanlışlıklarla birliktir raporuna esas alınarak reddi bozmayı gerektirir.” Yarg., 22. HD., E: 2011/6244, K: 2012/7499, T: 16.04.2012, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023. “(...) Somut olayda; davacının davalı bankada sorunsuz olarak çalıştığı, son dönem performans düşüklüğü dışında geçmişte başarılı ve verimli bir çalışmasının bulunduğu, davacının fesihten önce ihtar veya uyarıya maruz kalmadığı, objektif performans kriterlerinin ortaya konulmadığı, davacı işçinin sürekli bir performans düşüklüğünün bulunmadığı, belirli bir dönemin feshe esas alındığı, davalı işyerinde yürütülen bankacılık işinin niteliği, dışsal faktörlerin bankacılık sektörüne doğrudan etkisi, davacı işçinin yazılı savunmasındaki açıklamaları da dikkate alındığında davacıya davranışlarını düzeltmesi için imkan tanınmadığı hususları birlikte değerlendirildiğinde feshin geçerli ve

düzeltilmesi, birim değişikliği gibi performansı artırıcı çabayı göstermelidir⁵⁰³. Ancak yine de somut olayda iş ilişkisinin sürmesi için gerekli olan güven kalmamışsa son çare ilkesine başvurma beklenmez⁵⁰⁴.

Her ne kadar feshin son çare olması ilkesinin yalnızca işletme gereklerine dayanılarak yapılan fesihler bakımından uygulanabileceği⁵⁰⁵ ifade edilse de doktrinde⁵⁰⁶ ve pek çok Yargıtay kararında⁵⁰⁷ işçinin yetersizliği nedeniyle fesih halinde de geçerli neden kabul

ölçülü olmadığı kanaatine varılarak davacı işçinin işe iadesine karar verilmiştir.” İstanbul BAM, 28. HD., E: 2018/3491, K: 2019/2332, T: 3.10.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 1.9.2023.

⁵⁰³**Ertürk**, s.312; **Yılmaz**, s.3713. “Davalı işveren tarafından davacının satış hedefinin altında performans gösterdiği kayıtlarla savunulmuş olmasına rağmen, davacıya verimliliğini arttırması için eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağlandığını kanıtlanamamıştır. Davalı işveren, davacı hakkında performans iyileşmesi yönünde kendisine düşen edimleri yerine getirmemiştir. Kaldı ki ilaç piyasasında satış hedeflerinin sadece çalışanın performansına bağlı olmadığı, çalışan dışında başka faktörlerin de satış hedefini etkilediği gerçektir. Davalı işveren haklı fesih nedenini kanıtlayamadığı kanaati ile davanın kabulüne karar vermek gerekmiştir.” Yarg., 9. HD., E: 2016/36257, K: 2017/520, T: 23.1.2017. Aynı doğrultuda, Yarg., 9. HD., E: 2016/31461, K: 2017/19066, T: 27.11.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵⁰⁴**Senyen-Kaplan**, s.289.

⁵⁰⁵**Ekmekçi/Yiğit**, s.663-664; **Barca**, s.220; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.307. “(...) maddi ve hukuki olgulara göre rapor alsa da almasa da toplantılara geç katıldığı veya katılmadığı, işyerinde amirleri ile sorunlar yaşadığı, sık sık rapor alması ve toplantılara katılmamasının işyerinde olumsuzluklara yol açtığı anlaşılmaktadır. Davranış ve verimi nedeni ile işyerinde olumsuzluklara yol açan ve iş ilişkisini çekilmez hale getiren işçi açısından feshin son çare olması ilkesinden söz edilemez.(...) şeklinde yer almaktadır. Bu görüşün İş Kanununun Gereğesinde feshin geçerli sebebe dayandırılmasına ilişkin açıklamasında “Bu uygulamaya giderken işverenden beklenen feshe en son çare olarak bakmasıdır. Bu nedenle geçerli sebep kavramına uygun yorum yaparken sürekli olarak fesihten kaçınma olanağının olup olmadığı araştırılmalıdır.” Yarg., 9.HD., E: 2016/29524, K: 2017/12122, T: 06.07.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵⁰⁶**Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.307; **Süzek** (İş Hukuku), s.604; **Göktaş**, (Haksız Fesih) s.300; **Tulukçu**, s.20; **Manav** (Geçersiz Fesih), s.3; **Kaya**, s.151; **Gürsel**, s.186; **Yılmaz**, s.3706; **Gürsel**, s.187; **Kara**, s.67; **Baştzeri, Süleyman** (2005) “Türkiye’de Feshe Karşı Koruma Hukuku Reformunun Sosyal Hukuk ve İstihdam Üzerine Etkileri”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 54, S: 3, s.58.

⁵⁰⁷**Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.507,517; **Ertürk**, s.302. “(...) iş sözleşmesinin performans düşüklüğü nedeniyle geçerli nedenle feshi için; işçiden beklenen performans düzeyi ile bu performansa ait ölçüm kriterlerinin gerek işe girişte ve gerekse zaman içinde iş ve görev tanımı çerçevesinde belirlenmesi ve çalışanlara tebliğ edilmesi, m performans ölçüm kriterleri ile performans hedeflerinin belirli veya belirlenebilir, ölçülebilir, objektif ve ulaşılabilir olması, düşük performans düzeyinin kabul edilemeyecek bir süre devam etmesi ve alınana tedbirlere rağmen istenilen düzeye yükselmemesi, “feshin son çare olma” ilkesi uyarınca performansı düşük işçinin başka yer veya pozisyonda istihdamının mümkün olmaması, performans ölçüm kriterlerinin bilimsel ve objektif olup olmadığının işçinin çalıştığı iş ve sektör konusunda uzman olan bilirkişi raporu ile tespit edilmesi zorunludur. (...)” Yarg., 22.HD., E: 2011/14693, K: 2012/7585, T.17.04.2012, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/index>>, s.e.t. 24.07.2023. Aynı doğrultuda, “İşletmede veya işyerinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesini yapmak, bu doğrultuda öncelikle doğrudan işten çıkarma yoluna gitmek tek başına anlam ifade etmez. Asıl amaç, öncelikle çalışanların performanslarını değerlendirerek düşük performans söz konusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmek, gerektiğinde eğitim vermek, düzeltilmesi için çalışana olanak vererek performans düşüklüğünü gidermek olmalıdır. Bu önlemler alınmadan, doğrudan ilk önlem olarak işçinin iş sözleşmesinin feshedilmesi doğru değildir. Feshin geçerli nedene dayanmadığı kabul edilmelidir. Banka tarafından emsal olarak performansları sunulan çalışanların farklı şubelerde, farklı konumda olduğu ve davacının performans düşüklüğü saptandığı halde bu performans arttırmaya yönelik Banka tarafından bir eğitim verilmediği, performans arttırımına yönelik çaba gösterilmediği ve feshin son çare olma ilkesine de uygun davranılmadığı sabit olduğunda fesih işleminin geçerli nedene dayanmadığı anlaşılmakla davanın kabulü yerine hatalı değerlendirme ile davanın reddine ilişkin kararın bozulmasına karar vermek gerekmiştir”, Yarg., 9. HD., E: 2016/25049, K: 2017/16105, T: 18.10.2017, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/index>>, s.e.t. 24.07.2023.

edilmesinde feshe son çare olarak bakılması ve sözleşmenin ayakta tutulması değerlendirme kriterleri içinde yer almaktadır. Fesihten kaçınma olanağı varsa öncelikle bunun denenmesi geçerli fesih nedeni olarak kabul etmekte önemlidir. “Feshin son çare olması” ilkesi, feshe konu yetersizliğin fesih dışı, eğitim, uyarı, birim değiştirme, ücretsiz izin, fazla mesainin kaldırılması ve hatta esaslı değişiklik gibi daha hafif araçlarla giderilememesi halinde zorunlu olarak feshe başvurulması olarak ifade edilmektedir⁵⁰⁸. Feshin son çare olması ilkesi performans nedeniyle fesihlerde, performans düşüklüğünü ortadan kaldırmaya elverişli ve buna dair tedbirin alınması işverenden beklenebilir olmalıdır⁵⁰⁹. Alınan önlemlere rağmen performans düşüklüğünün devamının aranması da son çare olarak feshe gidilmesinin bir tezahürüdür. Alınan önlemlerin ne olduğu, performans düşüklüğüne neden olan durumların giderilmesine yönelik olduğu, işçinin performansını yükseltmeyi hedeflemesi gerekir. Bu durumları ispatlamak ve yargılama sürecinde somutlaştırmak işverenin sorumluluğundadır. Bu neden işveren alınana tedbirlere dair bilgi ve belgeleri muhafaza altına almalıdır⁵¹⁰. Bununla birlikte alınan önlemler sonrası performansın yükseltilmesi için işçiye zaman

⁵⁰⁸ **Süzek** (İş Hukuku), s.602; **Taşkın**, s.247; **Narter**, s.114. “Davacının 20.05.2009-30.09.2018 tarihleri arasında çalıştığı davalı bankada 01.06.2009-30.09.2018 tarihleri arasında şube müdürü olarak görev yaptığı, davacıya 31.05.2018 tarihinde performans düşüklüğü nedeni ile uyarı verildiği, 24.09.2018 tarihinde aynı gerekçe ile savunma istendiği, davacının 25.09.2018 tarihinde savunmasını sunduğu, savunması alındıktan 3 gün sonra 28.09.2018 tarihli yazılı fesih bildirimi ile 30.09.2018 tarihinden itibaren iş akdinin feshedildiği uyuşmazlıkta performans değerlendirilmesinin yıllık olarak yapılmasına rağmen davacının performans değerlendirmesinin yılsonu beklenmeden yapılması, davacının performansında sürekli bir kötüleşme olduğu yönünde yeterli bir dönemi kapsayan veriler ve karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılabilmesi için performansı davacıdan düşük olan şube müdürleri ile ilgili ne tür işlemler yapıldığına ilişkin belgelerin sunulmaması, davacının iddia edilen performans düşüklüğünden sonra performansının iyileştirilebilmesi yönünde eğitim ve ek destek çalışmaları yapıldığının ispat edilememesi; sonuç olarak davalı banka tarafından objektif performans kriterlerinin ortaya konulamaması, davacının sürekli bir performans düşüklüğünün bulunmaması, belirli ve kısa sayılabilecek bir dönemin değerlendirmeye alınması, feshin son çare olması ilkesi göz önüne alınarak geçerli bir fesih yapılmadığı anlaşılmakla fesih geçersiz bulunmuştur.” Konya BAM, 8. HD., E: 2020/1985, K: 2020/1158, T: 24/9/2020 <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023 Benzer şekilde Konya BAM, 8. HD., E: 2020/1705, K: 2020/1011, T: 10/09/2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023, “Bir performans döneminde işçinin performansının düşük olarak belirlenmesi halinde, işçinin performansının yükseltilmesi için işverence bazı tedbirler alınmalıdır. Davacıya eğitim verilmesi, koçluk hizmeti verilmesi, amiri ile birlikte belirli bir süre çalıştırılması bu örneklerden birkaçıdır. Bu tedbirlere rağmen işçinin bir sonraki performans döneminde, performansında olumlu yönde herhangi bir değişiklik olmaması halinde, davacının doğrudan iş akdinin feshi yoluna gidilmeyip 4857 sayılı Yasa’nın 22. maddesi anlamında çalışma şartlarında esaslı değişiklik yaratacak olsa dahi bir başka görev araştırılıp mümkünse teklif edilmeli, fesih en son çare olarak düşünülmelidir.” İstanbul BAM, 28. HD., E: 2020/392, K: 2020/1624, T: 21.10.2020 <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023.

⁵⁰⁹ **Karademir**, (Eğitim Verilmesi) s.268.

⁵¹⁰ “Somut uyuşmazlıkta, davacının davalı işyerinde 20/04/2016-13/01/2017 tarihleri arasında emeklilik ve sigorta danışmanı olarak çalıştığı, davacının kıdem süresi göz önünde bulundurulduğunda, davacıya performans artırımına yönelik eğitim verildiğine dair herhangi bir bilgi belge de ibraz edilmemiş olmasına göre, ispat yükü altında olan davalının, iş akdini performans düşüklüğü nedeniyle geçerli nedenle feshettiğinden söz edilemeyeceğinden, ilk derece mahkemesi tarafından verilen işe iade kararında bir yanlış bulunmadığı görülmüş olmakla, davalı tarafın bu yöndeki istinaf itirazları yerinde değildir.” Adana BAM, 8. HD., E: 2018/830, K: 2018/711, T: 3.5.2018, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 1.9.2023.

tanınmalıdır⁵¹¹. Ancak bu halde dahi işverenden işyeri kapasitesinin üstünde ya da işe dair maliyetleri aşırı yükselten tedbirlerin alınması beklenemez⁵¹². İş sözleşmesi feshedilecek işçinin performans düşüklüğünün sürekliliğinin ve bu durumun işyeri bakımından olumsuz etkilerinin tespiti fesih bildiriminden evvel işçinin savunmasının alınmasını gerektirir. Böylece işverence, işçinin performans düşüklüğünün esas nedeninin anlaşılması ve bu duruma dair tedbirlerin alınarak sözleşmenin devam ettirilmesi sağlanabilecektir⁵¹³. Bu kapsamda işçinin pozisyon ve kıdemine uygun bir başka birimde çalıştırılması ya da çalışılan birim koşullarının işverence iyileştirilmesi dahi gündeme gelebilir⁵¹⁴.

⁵¹¹“(…) fesih kararından önce performansını artırması ve yeniden performansının değerlendirmeye tabi tutulması için davacıya yeterli bir zaman da tanınmamış ve feshin son çare olması ilkesine de uygun davranılmamıştır.” İstanbul BAM, 47. HD., T.2.12.2020, E: 2020/4624, K: 2020/487. “Somut olayda; süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçların olduğuna dair herhangi bir somut belgeye rastlanmadığı, savunma alma sırasında ve fesih bildiriminde objektif ve denetime elverişli verilere yer verilerek performans düşüklüğünün ve sebeplerinin anlatılmadığı, giderilmesi için alınması gereken tedbirlerin ortaya konmadığı, diğer dönemlerde performansının iyileşmesi ihtimalinin gözetilmediği ve izleme dönemine alınmadığı, performans değerlendirme kriterlerinin önceden net ve denetime elverişli bir şekilde saptanmadığı ve tebliğ edilmediği, “performans düşüklüğü” ve “personelden beklenen gelişmelerin” detaylı olarak somut deliller ile desteklenmediği, davalı işverenin davacının performans ve verimliliğinin daha üst düzeyde olması beklentisine karşılık, eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığına yönelik dosya kapsamında bir bilgi ve belgeye rastlanılmadığı, savunması alınan davacıya makul bir süre verilerek varsa eksiklerini gidermesi ve performansını yükseltmesi olanağı tanınmayarak işine son verilmesi hep birlikte değerlendirildiğinde; akdın feshi için geçerli nedenin bulunmadığı, feshe son çare olarak başvurulması ilkesinin de gözetilmediği, anlaşıldığından ilk derece mahkemesince feshin geçerli nedenlere dayanmadığına ilişkin tesbitte isabetsizlik bulunmamaktadır.” Bursa BAM, 9. HD., E: 2020/2769, K: 2020/2414, T: 24.12.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023. “(…) Davalı işyerinde davacının yaptığı işe göre, işyerinde geçerli olan ve davacıya tebliğ edilen objektif performans değerlendirme kriterlerinin sunulmadığı, davacının performansının artırılması için online excell eğitimine katılmadığı ve kaydını yaptırmadığı iddiasının ispatlanamadığı, performans iyileştirme sürecinin uygulanmadığı, yetersiz olduğu noktalarda eğitime tabi tutulmadığı, eğitim ve tecrübesine uygun başka pozisyonlarda istihdam edilme olanağının değerlendirilmediği, feshe gerekçe yapılan 28/04/2016 ve 17/05/2016 tarihli ihtarlar yönünden hem ihtar cezası hemde işten çıkarma cezası şeklinde iki yaptırım uygulanmasının mümkün olmadığı bu davranışların ve fiillerin feshe gerekçe yapılamayacağı, ayrıca feshe dayanak yapılan bilanço özetleri konusunda davacıya süre verildiği, sürenin uzatıldığı ve bilançoların süresinde sunulmamasına dair herhangi bir tutanak tutulmadığı, sadece tanık anlatımları ile bu durumun ispat edilemeyeceği, böylece feshin son çare olması ilkesine riayet edilmediği kanaatine varılarak ilk derece mahkemesi kararının yerinde olduğu anlaşıldığından davalı vekilinin istinaf talebi yerinde görülmemiştir.” İstanbul BAM, 30. HD., E: 2018/993, K: 2019/359, T: 20.3.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023.

⁵¹² Aktay/Arıcı/Senyen Kaplan, s.192; Ertürk, s.313.

⁵¹³ Duman, s.10.

⁵¹⁴“Dosya içeriğine göre, davacının savunması alınmadığı gibi, davacının performans ve verimliliğinin artırılması için, davacıya eğitim verildiğine, iş koşullarını iyileştirilmesi için olanakları sağladığına, kıdem, pozisyon ve özelliklerine uygun başka bir iş teklif edildiğine dair delil, belge sunulmaması, işten çıkarmanın son çare olarak düşünülmesi gereğinin gözetilmemesi, davacının mesleki bilgi ve becerisinin geliştirilerek, davalı bankanın başka birim ve şubelerinde aynı unvanla ve/veya başka pozisyonlarda çalıştırılması hususunda kendisine davalı bankaca iş önerilmemesi nedeniyle, davacının iş sözleşmesinin feshinde ileri sürülen fesih sebeplerinin geçerli olmadığı anlaşılmaktadır.” Ankara BAM, 6. HD., E: 2017/4701, K: 2018/966, T: 2.5.2018, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 1.9.2023.

4.2. Performans Düşüklüğü Nedeniyle Geçerli Fesihle Usul ve Geçersiz Feshin Sonuçları

4.2.1. Usul

İşçinin performansı, işçinin yeterliliği ya da yetersizliğine ilişkin olup performans düşüklüğü nedeniyle geçerli fesih, genel olarak geçerli fesih usulüne tabidir. İş güvencesine tabi işçiler bakımından performans düşüklüğünün geçerli bir fesih sebebi sayılmaması, feshin usulüne uygun yapılmamış olması ya da performans düşüklüğünün tespitinde doktrin ve yargı kararları uyarınca belirlenen kriterlerin karşılanmaması halinde mümkündür⁵¹⁵.

Feshin usulüne uygunluğu, fesih bildiriminin içeriği; fesih bildirimine tarafları hazırlayıcı uyarı, savunma gibi aşamaların olması gerektiği gibi gerçekleştirilmesi ve sözleşmeyi ayakta tutmaya yönelik çabaların işveren tarafından gösterildiğini anlamaya ve bu çabalardan sonra fesih bildirimine dek geçen sürenin makul süre⁵¹⁶ olup olmadığını anlamaya yöneliktir.

⁵¹⁵ “Fesih gerekçesinde her ne kadar davacının performansının düşük olduğu ileri sürülmüş ise de; davacıya tebliğ edilen görev tanımı ve hedefin mevcut olmaması, davalı şirkette performans ölçümünün objektif bir şekilde yapıldığının ortaya konulamaması, davalı şirket tarafından davacının hedeflerine ulaşım ulaşamadığı, hangi oranda ulaştığı gibi somut ve objektif bilgilerin sunulmaması hususları hep birlikte değerlendirildiğinde, davalı işverenin davacının performans düşüklüğü iddiasını ispatlayamadığı anlaşılmış, davacının düşük olduğu iddia edilen performansını düzeltmeye yönelik herhangi bir çalışma yapılmadığı tespit olunmuş, he ne kadar davalı tarafça davacının savunmasının alındığı iddia edilmekte ise de; buna dair dosyaya delil sunulmamış olması karşısında, feshin usulüne uygun yapılmadığı, performans düşüklüğü nedeni ile yapılan fesih işleminin ölçülü ve geçerli olmadığı sonuç ve kanaatine varılarak davalı vekilinin istinaf başvurusu yerinde görülmemiştir.” İstanbul BAM, 32. HD., E: 2018/939, K: 2019/1273, T: 12.6.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023.

⁵¹⁶ “Fesih tarihi 31.03.2016 tarihi olup, davacının özlük dosyasında bulunan işe geç gelme ve gelmeme tutanak tarihleri 2015 yılı 9. ve 10. Aylara ilişkindir. 12-15.09.2015 tarihlerindeki işe geç gelme iddiası ile ilgili davacıya yazılı uyarı verilmiştir. 02-03-04.10.2015 tarihlerinde işe geç gelmesi ile ilgili davacıya 05.10.2015 tarihinde 3 ayrı uyarı verilmiştir. 18.09.2015 ve 19.09.2015 tarihlerinde işe gelmeme ile ilgili davacıdan savunma talep edilmemiştir. Belirtilen tarihlerden sonra, feshe kadar geçen süre içerisinde davacının başka bir eylemi bulunduğuna yönelik tutanak bulunmamaktadır. Son savunmanın alındığı tarihten feshe kadar geçen sürenin makul bir süre olmadığı, fesihden önce davacının savunmasının alınmadığı, bu hali ile feshin geçersiz olduğu anlaşıldığından davalı vekilinin istinaf başvurusu yerinde görülmemiştir.” İstanbul BAM, 32. HD., E: 2018/2240, K: 2019/2856, T.5.12.2009. Makul süre verilmeden yapılan fesih bildiriminin mükerrer ceza olarak değerlendirilmesi gerektiği hakkında bkz. İstanbul BAM, 31. HD., E: 2017/12, K: 2017/158, T: 21.2.2017; Sakarya BAM, 11. HD., E: 2020/685, K: 2020/299, T: 4.11.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 26.7.2023.

4.2.1.1. Uyarı

Öncelikle her ne kadar İş Kanununda bir zorunluluk olarak yer almasa da yetersizlik ve davranışlardan kaynaklanan nedenlerle yapılacak fesihten önce işçinin uyarılması⁵¹⁷ ve bu uyarıda söz konusu durumun düzeltilmemesi halinde iş ilişkisinin sonlandırılacağı bilgisinin yer alması gerektiği kabul edilmektedir⁵¹⁸. Uyarı işçinin bildirim konusuna ilgisinin çekilmesi vasfını taşır. Performans düşüklüğü söz konusu olduğunda ise uyarı, işçinin performansının düşüklüğüne dair olmalıdır. Uyarı sonrası işçinin kendini toparlaması, veriminin arttığının gözlemlenmesi halinde uyarının gereği işçi tarafından yerine getirilmiş sayılmalıdır⁵¹⁹. Sözleşmenin ayakta tutulmasına yönelik bir tedbir olduğundan işçinin süreçte uyarılması gerekir. Böylece işçi de kendinden kaynaklanmayan bir sebeple performans düşüklüğü yaşıyorsa gerekli tedbirler işverence alınabilir. Bu durum ILO İş Akdinin İşverence Sona Erdirilmesine İlişkin 166 Sayılı Tavsiyesine de uygundur.

⁵¹⁷ Uyarı örneği Ek-3'te yer almaktadır.

⁵¹⁸ **Süzek** (İş Hukuku), s.607; **Yiğit**, s.758; **Gürsel**, s.185; **Yılmaz**, s.3716; **Karademir** (Eğitim Verilmesi), s.274. Aksi yönde görüş için bkz. **Tulukçu**, s.20. Yazar, yetersizlik hallerini işçinin iradesi ile değiştiremeyeceği bir durum olarak görmüş ve ihtarla gerek olmadığını ifade etmiştir. Aksi yönde bkz. “Zira, ihtar, iş görme edimini hiç yerine getirmek istemeyen veya eksik yerine getirmek isteyen işçi karşısında olumlu etki doğurabilecek iken; iş görme açısından fiziki yeterliliğe hiç ya da eksik sahip olan işçi karşısında her hangi bir olumlu etkide bulunmayacaktır. Bu suretle, İş Kanunu’nun 18’inci maddesinde belirtilen işçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih nedeni ile gerekçede söz edilen ve işçinin davranışı nedeniyle iş sözleşmesini fesih hakkı veren işin yetersiz olarak yerine getirmesi arasında bir ayırım yapma olanağına sahip olunur. Böylece, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan bir fesih sebebinin varlığından bahisle ihtarla gerek olmadığına inanarak iş sözleşmesini fesheden işveren, gerçekte işçinin davranışına dayanan bir fesih sebebinin varlığının tespiti sonucunda, ihtar yapılmaması nedeniyle ortaya çıkan geçersiz feshin sonuçları (işe iade) ile karşılaşmak tehlikesinden kurtulur.” Yarg., 9. HD., E: 2017/12550, K: 2019/14617, T: 1.07.2019, <https://karararama.yargitay.gov.tr/>, s.e.t. 25.05.2023. “Somut olayda davacının iş aktinin performans nedeniyle feshedildiği belirtilmiştir. Davacının konu ile ilgili savunması istenmiş, davacı, iletilen hususu kabul etmediğini, yaşamış olduğu sağlık sorunundan kaynaklı performansında biraz düşüklük olabileceğini, ancak beklenin altında olduğunu düşünmediğini bildirmiştir. Davacının son dönem dışında performansı ile ilgili daha önce savunma, uyarı vs yapılmadığı, benzer durumda çalışan olup olmadığının ve benzer çalışan var ise onların performans verilerinin sunulmadığı, dolayısıyla davacının performansının başka çalışanlarla karşılaştırılmadığı, önceki performanslarında bir olumsuzluk bulunmazken bir tek performans verisi ile iş akdinin feshi yoluna gidildiği, davacının performansının olumsuz olduğunun düşünülmesi halinde davalı tarafça gerekli tedbirlerin alındığının ispat edilemediği, davacının performans düşüklüğünün nedeni araştırılarak gerekli eğitimlerin verilip davacıya da kendisini düzeltmesi için uygun süre, imkan tanınmadığı, 6 yıla yakın çalışması olan davacının kısa bir süre için belirlenen performans sonucuna göre fesihte son çare olma ilkesini zedeleyecek şekilde fesih yapılmasının orantısız olduğu ve yapılan feshin geçersiz olduğu, mahkemenin bu yöndeki tespitinin yerinde olduğu anlaşılmıştır.” İstanbul BAM, 26. HD., E: 2019/2849, K: 2020/586, T: 12.3.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 20.05.2023.

⁵¹⁹ “Davacıya hedeflerinin bildirilmesine, yapılan uyarılara ve verilen eğitimlere rağmen performansında bir ilerleme bulunmadığına yönelik istinaf talebinin incelenmesinde; Dosya içerisine sunulan tüm kayıtlar irdelenerek konusunda uzman bilirkişi tarafından düzenlenen ayrıntılı bilirkişi raporunda davacının sağlık sorunları sonrası yapılan uyarılara endeksli olarak performansını arttırdığının tespiti karşısında davalı tarafın bu yöndeki istinaf talebinin reddine karar vermek gerekmiştir.” İzmir BAM, 9. HD., E: 2017/1232, K: 2017/1055, T: 2.10.2017, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

Performans düşüklüğü olan bir işçinin uyarılması ve bu durumu düzeltmesinin beklenmesi dürüstlük kuralı ile de bağdaşır⁵²⁰.

4.2.1.2. Savunma

Feshin geçerli sayılabilmesi İş Kanunun 19. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca fesih kararından önce işçinin fesih sebeplerine ilişkin savunmasının alınması⁵²¹ ile mümkündür⁵²². Savunma alınmadan yapılan fesih, sadece bu nedenle geçersiz sayılacaktır. Savunma ile işverenin fesih öncesi yeniden değerlendirme yapabilmesi, işçinin ise işini ifa ederken daha dikkatli olması amaçlanır⁵²³. Savunma alınması herhangi bir şekle tabi değildir⁵²⁴. Savunma alındığına dair ispat yükü işverendedir⁵²⁵. Savunması alınan işçiye, savunma doğrultusunda zaman tanınmalıdır. Fesih bildiriminin savunmanın alınmasına çok yakın yapılması, savunmanın ardından performans düşüklüğünün giderilmesine yönelik ek tedbirlerin alınmamış, alınsa da buna dair bir zaman tanınmamış olması da feshin geçersizliğinin tespiti ile sonuçlanacaktır⁵²⁶. İşveren, işe iade davasında uyarı ve savunma sürecini yürüttüğü

⁵²⁰ **Süzek** (İş Hukuku), s.607. “Mahkemece davacının savunmalarında performans düşüklüğünü kabul etmiş olması nedeniyle davanın reddine karar verilmiş ise de; davacıya en son 12.5.2015 tarihli aylık performans takip yazısı iletilmiş ve davacının bu takip yazısı nedeniyle 18.5.2015 tarihinde savunması alınarak 20.05.2015 tarihinde 4. kez uyarı cezası verilmiştir. Bu son uyarı tarihi ile 26.05.2015 olan fesih tarihi arasında performansa ilişkin değerlendirme yapılabilecek bir süre geçmemiştir. Bir eylem nedeniyle iki ceza verilebilmesi ise mümkün değildir. Açıklanan nedenler ile işe iade kararı verilmesi gerekirken yanılığlı değerlendirme ile davanın reddine karar verilmesi hatalıdır.” Yarg., 7. HD., E: 2016/3506, K: 2016/10834, T: 12.5.2016, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵²¹ 158 sayılı ILO Sözleşmesinin 7. maddesi uyarınca, savunması alınmaksızın, işçinin sözleşmesinin davranışı ya da verimi ile ilgili sebeplerle sonlandırılması yasaktır.

⁵²² **Süzek** (İş Hukuku), s.610; **Ertürk**, s.329; **Şen, Murat** (2006), “İşçinin Verimsizliğine Dayalı Geçerli Nedenle Fesihlerde Fesih Bildirimin Şekli, Süresi ve İspat”, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, S: 10, s.371.

⁵²³ **Duman, Barış** (2020), “4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde İş Sözleşmesinin Feshinde İşçinin Savunmasının Alınması, İnönü Hukuk Fakültesi Dergisi, S: 11, s.1-17.

⁵²⁴ **Doğan Yenisey**, s.455. “(...) Dosya içeriğine göre, davacıya diğer işçilere göre performans ortalamasının düşük olması nedeni bir çok kez savunma verilmiştir. Diğer yandan 2015 yılında her ay bir kez olmak üzere 3 keza devamsızlık yaptığı da tutanak altına alınmıştır. Davacı alınan savunmalarında performansını zorlamayacağını, iş sözleşmesinin feshedilmesini beyan etmiştir. İşe gelmeme nedeni ile alınan savunmasında ise işe gelmemenin özel bir nedeni olmadığını, ileride işçi çıkarılacak ise çıkarılmasını talep ettiğini belirtmiştir. Devamsızlık ve performans düşüklüğü 4857 sayılı İş Kanunu’nun 25/II. Maddesinde sayılan haklı nedenler ağırlığında değil ise de davacının bu davranışları işyerinde olumsuzluklara neden olmuştur. İş ilişkisinin işveren açısından çekilmez bir hal aldığı sabittir. Davacının alınan savunmasında da bu kabulündedir. Bu nedenle fesih geçerli nedene dayandığından davanın reddi yerine kabulü hatalıdır.” Yarg., 9. HD., E: 2016/6679, K: 2017/4009, T: 14.3.2017, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵²⁵ Performans düşüklüğü nedeniyle alınması gereken savunmaya ilişkin “Savunma Davet Yazısı” örneği Ek-4’te yer almaktadır.

⁵²⁶ “Somut uyumsuzlukta; davacıdan 20 Temmuz 2016 tarihinde 2016-Ocak-Haziran tarihini de kapsayan 6 aylık çalışma döneminde sorumlu olduğu *Ciro, F1 Mobil, Genişletilmiş F1garanti ve Hizmet Paketleri* konularında verilen hedefleri istenilen seviyede gerçekleştirmediği iddiası ile savunma istendiği, davacının aynı gün savunmasını yazdığı, aynı gün iş akdinin feshedildiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar davalı tarafça performans değerlendirme kriterleri ve mağaza performans ve prim sistemi prosedürü dosyaya sunulmuş ise de; davalı şirket tarafından davacının hedeflerine ulaşıp ulaşamadığı, hangi oranda ulaştığı gibi

nedenden başka bir nedene dayanamaz⁵²⁷. Bu nedenle alınan savunma ile fesih performans düşüklüğüne ilişkin değilse fesih geçersiz kabul edilecektir⁵²⁸. Savunma daveti yazısında, performans düşüklüğü sebebiyle savunmasının alınacağı yer, gün ve saat yer almalı; işçiye bu süre içinde yazılı savunma da verebileceği hatırlatılmalı ve savunmaya belirtilen gün sonuna dek gelmediğinde⁵²⁹ savunma vermekten vazgeçmiş varsayılacağı hususları yer almalıdır⁵³⁰. Savunmanın içeriği de yargı kararlarında değerlendirilmektedir. Bu kapsamda savunmasında işçinin sözleşmesinin kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenerek sonlandırılmasını talep etmesi ve sonrasında da performans düşüklüğünün devam etmesi halinde yapılan fesih geçerli sayılmıştır⁵³¹.

somut ve objektif bilgilerin sunulmadığı görülmüş, bu kapsamda davalı işverenliğin davacının performans düşüklüğü iddiasını ispatlayamadığı anlaşılmış, davacının düşük olduğu iddia edilen performansını düzeltmeye yönelik herhangi bir çalışma yapılmadığı tespit olunmuş, feshin usulüne uygun yapılmadığı, davacıya düşük olduğu iddia edilen performansını iyileştirmeye yönelik eğitim verilmediği, feshin son çare olma ilkesine uyulmadığı, performans düşüklüğü nedeni ile yapılan fesih işleminin ölçülü ve geçerli olmadığı sonuç ve kanaatine varıldığından davalı vekilinin istinaf başvurusunun reddine karar vermek gerekmiş ve aşağıdaki gibi hüküm kurulmuştur.” İstanbul BAM, 32. HD., E: 2017/2946, K: 2018/1120, T: 3.10.2018, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023. “(..)davacının iddia edilen performans düşüklüğünden dolayı savunması alındıktan sonra performansının iyileştirilebilmesi yönünde eğitim ve ek destek çalışmalarının yapıldığı hususunun davalı tarafça ispat edilemediği, sonuç olarak feshin son çare olması ilkesi göz önüne alınarak geçerli bir fesih yapılmadığı anlaşılmıştır.” Adana BAM, 7. HD., E: 2018/4712, K: 2020/90, T: 16.1.2020 <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023. “Somut uyumsuzlukta; davacıdan 20 Temmuz 2016 tarihinde 2016-Ocak-Haziran tarihini de kapsayan 6 aylık çalışma döneminde sorumlu olduğu Ciro, F1 Mobil, Genişletilmiş F1garanti ve Hizmet Paketleri konularında verilen hedefleri istenilen seviyede gerçekleştiremediği iddiası ile savunma istendiği, davacının aynı gün savunmasını yazdığı, aynı gün iş akdinin feshedildiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar davalı tarafça performans değerlendirme kriterleri ve mağaza performans ve prim sistemi prosedürü dosyaya sunulmuş ise de; davalı şirket tarafından davacının hedeflerine ulaşıp ulaşamadığı, hangi oranda ulaştığı gibi somut ve objektif bilgilerin sunulmadığı görülmüş, bu kapsamda davalı işverenliğin davacının performans düşüklüğü iddiasını ispatlayamadığı anlaşılmış, davacının düşük olduğu iddia edilen performansını düzeltmeye yönelik herhangi bir çalışma yapılmadığı tespit olunmuş, feshin usulüne uygun yapılmadığı, davacıya düşük olduğu iddia edilen performansını iyileştirmeye yönelik eğitim verilmediği, feshin son çare olma ilkesine uyulmadığı, performans düşüklüğü nedeni ile yapılan fesih işleminin ölçülü ve geçerli olmadığı sonuç ve kanaatine varıldığından davalı vekilinin istinaf başvurusunun reddine karar vermek gerekmiş ve aşağıdaki gibi hüküm kurulmuştur.” İstanbul BAM, 32. HD., E: 2017/2946, K: 2018/1120, T: 3.10.2018, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵²⁷ “İşe iade davasındaki savunmasında ilaveten başka bir sebep ileri süremeyeceği gibi bu sebepten farklı bir sebebe dayanamaz.” Yarg., 22. HD., E: 2011/10588, K: 2021/10596, T: 29.5.2012, <<https://karararama.yargitay.gov.tr/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵²⁸ **Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca**, s.548. “Davacının, en son 27.06.2018 tarihinde, eczanenin davacının tanıtımını yaptığı ve satın almış olduğu ilaçları iade etmesi nedeniyle, davacının görevini kötüye kullanma ve haksız kazanç sağlama iddiasına dayalı olarak savunma talep edildiği, davacının 29.06.2018 tarihinde savunmasını verdiği, fesih bildiriminde fesih sebebi yapılan performans anlamında verimliliğin yetersizliği iddialarına yönelik savunma alınmadığı anlaşılmakla, fesihten önce yukarıda belirtildiği üzere davacıdan 4857 sayılı Yasa’nın aradığı anlamda savunma alınmaması feshi geçersiz hale getirmektedir.” Adana BAM, 7. HD., E: 2019/3106, K: 2020/1912, T: 22.12.2020, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵²⁹ Bu süre içinde ek süre talep eden işçiye ek süre vermek işverenin sözleşmeyi ayakta tutmaya dair çabası olarak değerlendirilmelidir.

⁵³⁰ **Duman**, s.12.

⁵³¹ “Somut uyumsuzlukta davacının performansının düşük olduğu gerekçesiyle alınan 24.10.2014 tarihli savunmasında uzun zamandır aynı görevde olması nedeniyle motivasyon kaybı olduğunu belirtip işsizlik

4.2.1.3. Şekil

Feshin geçerli sayılabilmesi için fesih bildiriminin⁵³² yazılı olması ve feshe konu hususun açık ve kesin şekilde bildirimde yer almasına bağlıdır⁵³³. Bu kapsamda işçinin

sigortasından yararlanacak şekilde kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenerek iş sözleşmesinin sonlandırılmasını talep etmiştir. Davacının iş sözleşmesi de performans düşüklüğü yanında savunmasındaki bu talebi de gözetilerek 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17. ve 18. maddesi uyarınca sonlandırılmıştır. Davacının söz konusu beyanın irade fesadına uğratılarak alındığı iddia edilip kanıtlanmamıştır. Davacının söz konusu beyanı iş sözleşmesinin sonlandırılmasına yönelik bir tekliftir. Buna göre davacının iş sözleşmesi talebi doğrultusunda feshedildiğinden davanın reddine karar verilmesi gerekirken kabulüne karar verilmesi bozma nedenidir.” 9. HD., E: 2015/29041, K: 2016/9435, T: 14.4.2016, <<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/>>, s.e.t. 1.9.2023.

⁵³² Fesih bildirimine ilişkin örnek metin Ek-5'te yer almaktadır.

⁵³³ **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.309; **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.545; **Süzek** (İş Hukuku), s.609; **Ekmekçi/Yiğit** s.665; **Ertürk**, s.328. “Somut uyumsuzlukta; davalı işveren fesih bildiriminde fesih sebebini açık ve kesin olarak bildirmemiştir. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 19.maddesi gereğince aynı Kanun'un 18. maddesi kapsamında kalan işçinin iş sözleşmesini geçerli sebeple feshetmek isteyen işveren, fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Yazılı fesih bildiriminin de, fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde içermesi zorunludur. Bu durum işçi açısından da, işverenin bildirdiği fesih nedeni ile bağlı olması, fesih nedeninin değiştirilememesi için bir teminattır. Söz konusu şekil şartı geçerlilik şartı olup resen nazara alınması gerekir. Fesih sebebinin açık ve kesin olarak belirtilerek yazılı yapılması ve fesih öncesi savunma alınmaması fesih işlemi geçersiz kılar. Tüm bu nedenlerle yapılan feshin geçerli olmadığı ve davalı vekilinin bu yöndeki istinaf itirazlarının yerinde olmadığı ve mahkeme kararında bir isabetsizlik bulunmadığı anlaşılmıştır.” İstanbul BAM, 28. HD., T.2.5.2019, E: 2019/237, K: 2019/976. “Sadece fesih bildiriminin değil fesih sebeplerinin de yazılı olması ve işverence fesih bildirimini ile gerekçelerini kapsayacak şekilde altının imzalanması gerekir. İşveren, fesih bildiriminde gösterdiği fesih sebebi ile bağlıdır.” Yarg., 9. HD., , E: 2015/20129, K: 2015/29336, T: 21.10.2015, <https://karararama.yargitay.gov.tr/>, s.e.t. 25.05.2023. “Somut uyumsuzlukta 25/02/2013-11/08/2016 tarihleri arasında davalı işyerinde çalışan davacının iş akdi geçerli nedenle feshedilmiş olup davacıya yazılı olarak fesih bildirimi yapılmadığı anlaşıldığından davalı işverenlikçe yapılan fesih işlemi geçersiz olup yine davalı işverenlikçe performans düşüklüğü sebebiyle davacının iş akdi feshedildiği belirtilmiş olup fesih öncesi davacının savunmasının da istenmediği anlaşıldığından ilk derece mahkemesince davanın kabulü kararı isabetli olup bu yönleri ilişkin davalı istinafi yerinde görülmemiştir.” İstanbul BAM, 30. HD., E: 2017/4463, K: 2018/536, T: 17.4.2018, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 20.05.2023. “Fesih bildiriminde fesih sebebi açık ve kesin olarak belirtilmemiştir. Her ne kadar fesih bildiriminde davacının el yazısıyla fesih gerekçesinin performans nedeniyle olduğunun bildirildiğine dair imzalı beyanı var ise de davacıya yapılan bu sözlü bildirim feshin yazılı olması, fesih sebebinin açık ve kesin olması yönündeki şekil şartını karşılamadığından hukuki değer taşımamaktadır. Bu yönü itibarıyla fesih işlemi geçersizdir. Yine fesih bildiriminde, iş sözleşmesinin, İş Kanunun 17. Ve 18. maddesi uyarınca feshedildiğinin yazılmış olması fesih sebebinin açık ve kesin olarak belirtildiği anlamına gelmediğinden bu yönü itibarıyla da geçerli bir fesihten bahsedilemeyecektir. Mahkemece, feshin bu yönü itibarıyla geçersiz olduğu gözardı edilerek fesih bildiriminde yazılı olmadığı halde davalının cevap dilekçesinde ileri sürdüğü davacının performans yetersizliği ve davranış nedeni iddiasına ilişkin bilirkişi incelemesi yaptırması, incelemenin sonucuna göre de davalının performans yetersizliği iddialarını ispatlayamadığı gerekçesiyle feshin geçersizliğine karar verilmesi doğru olmamış ise de bu durum feshin şekil şartlarını taşınamaması nedeniyle geçersiz olması nedeniyle sonuca etkili görülmemiştir. Dolayısıyla fesih bildirimini, fesih sebebi açık ve kesin olarak belirtilmediğinden geçersiz olduğundan, davalının istinaf dilekçesinde ileri sürdüğü davacının performansının yetersiz olduğuna ilişkin istinaf talepleri inceleme konusu yapılmamış, istinaf başvurusunun reddine karar verilmiştir.” İstanbul BAM, 41. HD., E. 2020/937 K. 2020/1684 T. 27.11.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 20.05.2023. “Geçerli nedene dayanılarak yapılan feshin 4857 Sayılı İş Kanunun 19/1. maddesi gereğince yazılı olarak fesih sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilerek yapılması zorunludur. Somut uyumsuzlukta; fesih sebebini açık ve kesin içeren yazılı bir fesih bildirimin bulunmaması feshi geçersiz kılacağından Mahkemece feshin geçersizliğinin tespiti ile işe iadeye karar verilmesi isabetlidir.” Konya BAM, 8. HD., E. 2020/1235 K. 2020/911 T. 10.7.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 20.05.2023.

sözleşmesinin feshi ile savunmasının alınması aynı nedene dayanmalıdır⁵³⁴. Performans düşüklüğü sebebiyle yapılmış bir fesih bildiriminin öncesinde yapılan uyarı ve savunmaya davet de aynı sebebe dayanmalıdır. Fesih bildiriminin işçi tarafından teslim alınmaması halinde İş Kanununun 109. maddesinde yer alan tutanakla tespit usulünün uygulanması uygun olur⁵³⁵.

4.2.2. Geçersiz Feshin Sonuçları

4.2.2.1. Geçersizlik İddiası

Geçersiz nedenle yapılan feshin sonuçları İş Kanununun 21. maddesinde düzenlenmiştir. Bu hükümde mahkeme veya özel hakem tarafından feshin geçersizliğine hükmedilmesi ve arabuluculuk süreci sonunda tarafların işe iade konusunda anlaşmaları hali ayrı ayrı düzenlenmiştir.

İş Kanununun 20. maddesi uyarınca işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmemesi halinde ya da gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığını iddia ediyorsa fesih bildiriminin tebliğinden itibaren bir ay içinde işe iade talebiyle, İş Mahkemeleri Kanunu hükümleri uyarınca arabulucuya başvurmak zorundadır⁵³⁶. Bir aylık süre fesih bildiriminin tebliğinden itibaren başlar ve bu süre arabulucu tarafından dikkate alınmaz⁵³⁷. Bu dava şartı

⁵³⁴ “Her ne kadar davalı vekili, davacının iş akdinin sorumluluğunda bulunan odada sigara içerek, işyeri güvenliğini tehlikeye atması sebebiyle feshedildiğini, ileri sürerek istinaf nedeni yapmış ise de; işveren fesih bildiriminde beyan ettiği fesih gerekçesi ile bağlıdır. Yukarıda açıklandığı üzere davalı işveren, fesih bildiriminde fesih sebebini belirtmemiştir. Bu sebeple de; davalı vekilinin istinaf nedenleri yerinde görülmemiştir.” İzmir BAM, 9. HD., E: 2017/43, K: 2017/114, T: 9.2.2017, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 20.05.2023. “Fesihden önce yeni bir savunma alınmadan performans nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilmesi feshi geçersiz kılacaktır.” Diyarbakır BAM, 8. HD., E: 2020/329, K: 2020/362, T: 8.7.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 20.05.2023.

⁵³⁵ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.547.

⁵³⁶ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.551; Süzek (İş Hukuku), s.615; Uşan/Erdoğan, s.161; Elbir, s.143; Bozok, s.86. Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.313; Uşan/Erdoğan, s.161; Ekmekçi/Yiğit, s.675; Ertürk, s.331; Barış, s.117; Demir, Ömer Faruk (2017) “İşe İade Davasında Yargılama”, Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 22, S: 37, s.285-312. “Mahkemece öncelikle 7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 3. maddesi gereğince, arabuluculuk evrak aslı veya arabulucu tarafından onaylı arabuluculuk tutanak suretinin dosya içine alınması, davanın esası ile ilgili olarak tarafların gösterdikleri tüm deliller toplanıp veya gösterilen ve toplanan deliller değerlendirildikten sonra ilk derece mahkemesince karar verilmesi gerektiğinden, ortada süresinde açılmış bir dava olmakla, davacı tarafın istinaf talebi yerinde olmakla ilk derece mahkeme kararının HMK 353/1-a-6. maddesi gereğince kaldırılarak dosyanın mahkemesine gönderilmesine karar verilerek aşağıdaki şekilde hüküm kurulmuştur.” Sakarya BAM, 9. HD, E: 2019/3087, K: 2019/1243, T: 11.9.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 20.05.2023.

⁵³⁷ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.551. Aynı yönde bkz. Yarg., 9HD., E: 2016/2766, K: 2017/273, T: 17.01.2017, <<https://www.calismatoplum.org/>>, s.e.t. 1.9.2023.

arabuluculuk kapsamında bir başvurudur ve fesih bildiriminin tebliğinden itibaren bir ay içinde arabulucuya başvurulmuş olması gerekmektedir⁵³⁸. 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 3. maddesinin beşinci fıkrası uyarınca işçi arabuluculuk başvurusunu işverenin ya da birden fazla işverenlerden birinin yerleşim yerindeki veya işin yapıldığı yerdeki arabuluculuk bürosuna yapabilir. Arabuluculuk bürosu kurulmamış ise görevli yazı işleri müdürlüğüne başvurulması mümkündür. Arabuluculuk bürosuna başvuru ile zamanaşımı durur ve hak düşürücü süre işlemez. Son tutanağın düzenlenmesi ile söz konusu süreler kaldığı yerden devam eder.

Arabuluculuk⁵³⁹ süreci iradi olup sonunda tarafların anlaşması ya da anlaşamaması ile sonuçlanabilir. İşe iade davası açabilme arabuluculuk süreci sonunda düzenlenen anlaşmanın gerçekleşmediğine dair son tutanağın⁵⁴⁰ dava dilekçesine eklenmesi ile mümkündür. 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 3. maddesinin on beşinci fıkrası uyarınca, işe iade talepli bir başvuruda asıl işveren-alt işveren ilişkisi varsa anlaşma ancak işverenlerin sürece birlikte katılmaları ve işe iade yönünde hemfikir olmaları halinde mümkündür⁵⁴¹. İşe iadesini talep eden işçi davasını son tutanağın düzenlendiği tarihten

⁵³⁸ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.551; Uşan/Erdoğan, s.161;Elbir, s.143;Bozok, s.86; Akyiğit (Ders Kitabı), s.313. “Davacıya iş akdinin feshi bildirimi 23.01.2018 tarihinde tebliğ edilmiş olmakla davacı 28.02.2018 tarihinde 1 aylık hakediş süresi geçtikten sonra arabuluculuk başvurusunda bulunduğu böylelikle hak düşürücü süre geçmekle, davanın usulden reddine karar verilmesi gerektiği halde mahkemeye iş akdinin feshi tarihinden itibaren başvurunun süresinde kabul edilerek hüküm kurulması hatalıdır.” Adana BAM, 7. HD., E: 2019/3002, K: 2020/1909, T: 22.12.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>> s.e.t. 20.05.2023. “(...) iş akdi 16.04.2018 tarihinde feshedildiği, arabulucuya 29.08.2018 tarihinde başvurulduğu, arabuluculuk sürecinin 19.09.2018 tarihinde sona erdiği, arabuluculuk sürecinin anlaşma sağlanamayarak sonuçlandığı, 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun 11. maddesine göre son tutanağın düzenlendiği tarihten itibaren, iki hafta içinde iş mahkemesinde dava açılabilir olup, 10.10.2018 dava tarihi nazara alındığında hak düşürücü sürenin geçirildiği anlaşılmakla davanın usulden reddine karar verilmesi isabetlidir.” Ankara BAM, 6. HD., E: 2019/2253 K: 2019/1654 T: 10.7.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵³⁹ 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 3. maddesinin onuncu fıkrası “Arabulucu, yapılan başvuruyu görevlendirildiği tarihten itibaren üç hafta içinde sonuçlandırır. Bu süre zorunlu hâllerde arabulucu tarafından en fazla bir hafta uzatılabilir.” şeklinde olup işe iade talepli arabuluculuk başvurulara dair arabuluculuk süreci arabulucunun görevi kabul ettiği tarihten itibaren en geç dört hafta içinde sonlandırılır. Arabulucunun süreci yürütmeye dair görevi arabulucunun görevi kabul etmesi ile başlar.

⁵⁴⁰ “İncelenen dosya kapsamına göre; İşverence yapılan feshin geçersizliği ve işe iade istemine ilişkin dava 29.03.2018 tarihinde açılmıştır. Dava açılmadan önce arabulucuya başvurulduğuna ve anlaşma sağlanamadığına ilişkin son tutanağın fotokopisi dosyaya sunulmuştur. Yukarıda açıklanan kanuni düzenlemeler gereğince, anlaşmaya varılamadığına ilişkin son tutanağın aslı veya arabulucu tarafından onaylanmış bir örneğinin dava dilekçesine eklenmesi zorunludur. Davacıya, anlaşmaya varılamadığına ilişkin son tutanağın aslı veya arabulucu tarafından onaylanan örneğini bir haftalık kesin süre içinde mahkemeye sunması gerektiği, aksi halde davanın usulden reddedileceği ihtarını içeren davetiye gönderilmeli ve sonucuna göre karar verilmelidir. Bu yöndeki eksiklik giderilmeden hüküm kurulması isabetli olmamıştır.” Konya BAM, 8. HD., E: 2019/772, K: 2019/546, T: 28.3.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁴¹ 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 3. maddesinin on sekizinci fıkrası işverenin, sürece işveren tarafından düzenlenmiş bir yazılı belgeyle yetkilendirdiği çalışanı aracılığı ile de katılabilmesine cevaz vermektedir. “Bu düzenlemeye göre asıl işveren-alt işveren ilişkisinin varlığı halinde işe iade talebiyle arabulucuya başvurulduğunda, süreç sonundan anlaşmanın gerçekleşebilmesi için, sadece biri için başvuru

itibaren iki hafta içinde açabilir ya da tarafların anlaşması halinde uyuşmazlık özel hakem aracılığı ile de çözülebilir⁵⁴². Özel hakeme gitme konusunda anlaşılması halinde ise anlaşmamaya dair son tutanağın düzenlenmesini müteakip iki hafta içinde özel hakeme gidilebilir⁵⁴³. Arabuluculuk süreci sonunda düzenlenen son tutanağın işe iade talebine dair olması gerekmektedir⁵⁴⁴.

7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu uyarınca arabulucuya başvurmaksızın dava açılması halinde mahkemece davacıya, son tutanağın bir haftalık kesin süre içinde mahkemeye sunulması gerektiği, aksi takdirde davanın usulden reddedileceği ihtarını içeren davetiye gönderilir. İhtarın gereği yerine getirilmez ise dava dilekçesi karşı tarafa tebliğe çıkarılmaksızın davanın usulden reddine karar verilir. Arabulucuya başvurulmadan dava

yapılmış olsa bile, sürece her iki işverenin de katılması ve iradelerinin birbirine uygun olması gerekir. Yani asıl işveren-alt işveren ilişkisinin varlığı halinde arabuluculuk dava şartının gerçekleşmesi için, işçinin hem asıl hem de alt işveren aleyhine aynı anda arabulucuya başvurması zorunluluğundan bahsedilmemiştir. Asıl ve alt işverenlerin arabuluculuk görüşmelerine birlikte katılmaları ve iradelerinin birbirine uygun olması şartı, sadece anlaşmanın gerçekleşmesi için aranmaktadır.” İzmir BAM, 15. HD., E. 2020/276 K. 2020/309 T. 6.3.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁴² Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.552; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.314; Uşan/Erdoğan, s.161; Senyen-Kaplan, s.298; Ekmekçi/Yiğit s.689; Ertürk, s.331; Bozok, s.88; Akyiğit (Ders Kitabı), s.313; Barış, s.118. “Dosya kapsamına göre; davacının iş akdi 24.04.2019 tarihinde yazılı fesih bildirimi ile feshedildiği, davacı tarafından zorunlu arabulucuya 06.05.2019 tarihinde başvurulduğu, arabuluculuk sürecinin 17.05.2019 tarihli son tutanağı ile anlaşmama şeklinde sona erdiği ve tutanak altı davacı vekili, davalı vekili ve arabulucu tarafından imzalandığı, davanın ise 03.06.2019 tarihinde açıldığı görülmüştür. Buna göre fesih bildiriminden itibaren bir ay içinde işe iade talebiyle arabulucuya başvurulmuştur. Ancak arabuluculuk son tutanağının düzenlendiği tarihten itibaren iş mahkemesine başvurulması gereken iki haftalık süre 31.05.2019 tarihinde mesai saati bitiminde dolmuş olduğundan dava süresi içinde açılmamış olup davanın bu nedenle reddine karar verilmesi gerekmiştir.” Diyarbakır BAM, 8. HD., E. 2020/108, K: 2020/107, T: 29.1.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023. “(...) dosyadaki arabuluculuk son tutanak düzenleme tarihinin 13/11/2019 olduğu, tutanağın taraflarca imzalandığı, HMK 92/2 maddesi düzenlemesine göre 2 haftalık sürenin 27/11/2019 günü sona erdiği, arabuluculuk son tutanağının düzenlendiği tarihten itibaren iki haftalık yasal süreden sonra 28/11/2019 tarihinde açılan davanın, hak düşürücü sürenin geçmesinden sonra açılmış olduğu anlaşıldığından (...) davacı vekili tarafından yapılan istinaf başvurusunun esastan reddine karar vermek gerekmiştir.” İzmir BAM, 11. HD., E: 2020/155, K: 2020/190, T: 2.10.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023. “(...) dosyadaki arabuluculuk son tutanak düzenleme tarihinin 13/11/2019 olduğu, tutanağın taraflarca imzalandığı, HMK 92/2 maddesi düzenlemesine göre 2 haftalık sürenin 27/11/2019 günü sona erdiği, arabuluculuk son tutanağının düzenlendiği tarihten itibaren iki haftalık yasal süreden sonra 28/11/2019 tarihinde açılan davanın, hak düşürücü sürenin geçmesinden sonra açılmış olduğu anlaşıldığından, (...)” İzmir BAM, 19. HD., E: 2020/155, K: 2020/190, T: 2.10.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁴³ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.558; Uşan/Erdoğan, s.161; Demir, Ö.F, s.285-312.

⁵⁴⁴ “Somut olayda, arabuluculuk son tutanağında, arabuluculuk müzakeresi sonucunda müzakere edilen işçilik alacaklarından ücret, ihbar tazminatı, UBG, fazla mesai ücreti, hafta tatili ücreti, AGİ ve haksız tazminatı konularında taraflar arasında anlaşma sağlanmadığının belirtildiği ve yine mahkemece dosya içerisine getirilen arabuluculuk başvuru formuna göre de, dava türünün Alacak (ücret, fazla çalışma ücreti, hafta tatili ücreti ve bayram ve genel tatil ücreti alacakları) tazminat (ayrımıcılık tazminatı) işçi ile işveren ilişkisinden kaynaklanan (nisbi) olarak belirtildiği, işe iade talebi yönünden arabulucuya başvurusunun bulunmadığı, bu nedenle dava şartının yerine getirilmediği, mahkemenin bu yöndeki tespit ve değerlendirmelerinin dosya içeriğine uygun olduğu, davacı vekilinin istinaf itirazının yerinde olmadığı anlaşılmıştır.” İstanbul BAM, 26. HD., E: 2019/2873, K: 2020/92, T: 16.1.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

açıldığıının anlaşılması hâlinde herhangi bir işlem yapılmaksızın davanın, dava şartı yokluğu sebebiyle usulden reddine karar verilir⁵⁴⁵. İş Kanununun 20. maddesinin birinci fıkrası uyarınca usulden red kararının tebliğinden itibaren iki hafta içinde arabulucuya başvurulabilir⁵⁴⁶. Bu süre de mahkemeyi bağlar ve arabulucu tarafından dikkate alınmaz. Dolayısıyla yargılama sürecinde, fesih bildirimimin ardından bir aylık sürede arabulucuya başvurulup başvurulmadığı, son tutanağın düzenlenmesinden itibaren iki haftalık sürede davanın açılıp açılmadığını resen gözetilir. Arabulucuya başvurulmadan dava açılması halinde usulden red kararının kesinleşmesinden itibaren iki hafta içinde arabulucuya gidebilme imkânı ise ancak işe iade davasının arabulucuya başvurma süresi olan fesih bildirimimin tebliğinden itibaren bir ay içinde açılması halinde mümkündür⁵⁴⁷. Usulden red kararı üzerine iki hafta içinde arabulucuya başvurulması ve bu süreçte anlaşılammaması halinde de son tutanağın düzenlendiği tarihi müteakip iki hafta içinde işe iade davası açılmalıdır.

Doktrinde feshin geçersiz sayılmasını ve sözleşmenin devamını amaçlayan işe iade talebi ile sözleşmenin sona ermesi neticesinde doğan kıdem ve ihbar tazminatlarının aynı anda istenmesinin mümkün olmadığı düşüncesi⁵⁴⁸ 7036 sayılı Kanun sonrası tüm iş davalarının basit yargılama usulü ile görülmesi nedeniyle eleştirilmekte⁵⁴⁹ ancak Yargıtay tarafından söz konusu taleplerin aynı davada ancak terditli olarak istenebileceği ifade edilmektedir⁵⁵⁰.

⁵⁴⁵ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.551; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.314; Senyen-Kaplan, s.298; Uşan/Erdoğan, s.161; Ekmekçi/Yiğit s.689; Ertürk, s.331; Bozok, s.88. “Dosya içeriğinden, davacı işçinin iş sözleşmesinin haksız feshedildiğini belirterek işe iadesine karar verilmesini istediği, dava açılırken arabuluculuk son tutanağının sunulmadığı ve yargılama aşamasında da bu eksikliğin tamamlamadığı görülmüştür. Mahkemece davacı tarafa muhtıra çıkarılarak, arabuluculuk son tutanak aslını ya da arabulucu tarafından onaylanmış örneğini sunması için bir haftalık kesin süre verilmesi, 1 haftalık kesin süre içerisinde arabuluculuk son tutanak aslının veya arabulucu tarafından onaylanmış arabuluculuk son tutanak örneğinin ibraz etmediği takdirde davanın usulden reddine karar verilmesi gerekmektedir.” Sakarya BAM, 9. HD., E: 2019/3927, K: 2019/1685, T: 20.11.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023. “Davacıya, anlaşmaya varılamadığına ilişkin son tutanağın aslı veya arabulucu tarafından onaylanan örneğini bir haftalık kesin süre içinde mahkemeye sunması gerektiği, aksi halde davanın usulden reddedileceği ihtarını içeren davetiye gönderilmeli ve sonucuna göre karar verilmelidir. Bu yönlerdeki eksiklik giderilmeden hüküm kurulması isabetli olmamıştır.” Konya BAM, 8. HD, E: 2019/772, K: 2019/546, T: 28.3.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁴⁶ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.552.

⁵⁴⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.552.

⁵⁴⁸ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.315.

⁵⁴⁹ Ekmekçi/Yiğit, s.717; Ertürk, s.332.

⁵⁵⁰ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.563; Demir, Ö.F, s.285-312; Muhammet Özekesten akt. Bkz. Bozok, s.168. “(...) İşçinin işe iade davası açması durumunda, izin ücretinin talep edilip edilemeyeceği davanın sonucuna göre belirlenmelidir. Gerçekten işçinin dava sonucu işe başlatılması durumunda önceki fesih ortadan kalkmış olmakla ve iş ilişkisi devam ettiğinde 4857 sayılı İş Kanunu'nun 59. maddesi uyarınca izin ücreti istenemez. İşçinin işe başvurusuna rağmen yasal bir aylık işe başlatma süresi içinde işe alınmaması

Performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilmesi halinde işe iade davası açılırsa, diğer geçerli nedenle fesih hallerinde olduğu gibi mahkemece, işçinin kıdemine, iş sözleşmesinin niteliğine, işçinin belirli özellikleri haiz işveren vekili olup olmadığına, işyerinde çalışan işçi sayısına, davanın süresinde açılıp açılmadığını incelenir. Somut olayın İş Kanun'un 18 ve 20. maddelerinde öngörülen dava şartlarını taşıdığı tespit edilirse performans düşüklüğünün geçerli neden sayılabilmesi için performans düşüklüğünün sürekliliğine, değerlendirilen performans kriterlerinin tespit usulüne ve işçinin bu konuda bilgilendirilip bilgilendirilmediğine bakılacaktır. Söz konusu hususlara dair işçinin savunmasının⁵⁵¹ alındığının somut olarak belgelendirilmesi gerekir. İşçinin performans düşüklüğü nedeniyle savunmasının alınmasına ilişkin davet yazısında performans düşüklüğü ve bu hususun geçerli nedenle feshe yol açabileceği yer almalıdır. Aksi halde mahkemece feshin geçersizliğine karar verilecektir. İşçinin savunmaya daveti, adi yazılı bir davet yazısının işçiye imza karşılığı teslimi ile ya da noter ya da iadeli taahhütlü mektup ile yapılabilse de işverenin davet ettiğini ispat etmesi gerekmekte olup işçi tarafından davet yazısının teslim alınmaması ya da teslim alınmasına rağmen belirlenen süre içinde işçinin savunmasını vermemesi halinde işveren tarafından söz konusu durumun tutanakla tespit ettirilmesi feshin geçerli sayılabilmesi bakımından önemlidir⁵⁵².

İş mahkemesinde dava açılması halinde, dava ivedilikle sonuçlandırılır ve karara karşı istinaf yolu açıktır. İstinaf üzerine bölge adliye mahkemeleri tarafından verilen karar kesin ve İş Mahkemeleri Kanununun 8. maddesinin birinci fıkrasının a bendi uyarınca bu kararlar için temyiz yolu kapalıdır.

4.2.2.2. Mahkeme ya da Özel Hakem Kararı Sonrası

Mahkeme veya özel hakem tarafından feshin geçerli olduğuna karar verilirse, işçi şartları sağlıyorsa kıdem tazminatı ve usulsüz fesih söz konusu ise ihbar tazimatı alabilir⁵⁵³. Bu halde iş ilişkisi sona erer.

halinde ise işe başlatmama anı fesih tarihi olarak kabul edildiğinden, izin alacağı bu tarihte muaccel olur.” Yarg., 22. HD, E: 2017/8122, K: 2017/11543, T: 18.05.2017, <<https://www.calismatoplum.org/yargitay-karari/yillik-izin>>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵⁵¹ “Davalı işverence feshin performans kriterine dayandırılmasına rağmen, işçiye bu hususta savunma hakkı verilmemesi sebebiyle, feshin geçerli sebebe dayandığı ispatlanmadığından, mahkemece feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar verilmiş olması dosya içeriğine uygundur.” İstanbul BAM, 24. HD., E: 2018/1205, K: 2019/99, T: 10.1.2019, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁵² Duman, s.11.

⁵⁵³ Süzek (İş Hukuku), s.625; Akyiğit (Ders Kitabı), s.318.

İşe iade kararı ile ise feshin geçersizliği tespit edilir ve sözleşme feshedilmemiş gibi devam eder. Özel hakem ya da mahkemenin geçersiz feshin tespiti kararında, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarı da yer alır. Buna dair işçinin ayrıca talepte bulunmuş olması gerekmez⁵⁵⁴.

İşe iade kararının ardından yapılması gereken ilk yükümlülük işçidedir. İş Kanununun 21. maddesinin altıncı fıkrası uyarınca işverence yapılmış feshin mahkeme ya da özel hakem tarafından geçersizliğinin tespiti halinde, işçinin işe iadeye dair kesinleşen mahkeme kararının ya da özel hakem kararının tebliğinden itibaren on iş günü içinde, işe iade için işverene başvurması zorunludur. Bu yükümlülüğün hak düşürücü süre içinde yerine getirilmemesi, feshin geçerli sayılması ile sonuçlanacak ve işveren de yalnızca bunun sonuçlarından, daha evvel ödenmemişse ve şartları varsa ihbar ve kıdem tazminatı gibi, sorumlu tutulabilecektir⁵⁵⁵. Söz konusu hak düşürücü sürenin başlamasından evvel ya da işe iade dışında bir taleple işverene başvuru, bu yükümlülüğün yerine getirilmesi olarak kabul edilmez⁵⁵⁶. İşçinin usulüne uygun başvuru yapmaz ise işe başlatmama tazminatı ve en çok dört aya kadar boşa kalan süreler için ücreti ve diğer hakları isteyemez⁵⁵⁷. İşçi tarafından işverene işe başlama için başvurusu herhangi bir şekle tabi değildir ancak bu başvurunun ispatı işçide olduğundan yazılı yapılması uygun olur⁵⁵⁸.

İşçinin başvurusu ardından işveren tarafından yapılması gerekenlere sıra gelir. İşverence yapılmış feshin geçersizliğine hükmolunması ve işçinin kesinleşen işe iade kararının tebliğinden itibaren on iş günü içinde işverene başvurması halinde, işverenin işçiye başvurudan itibaren bir ay içinde işe başlatması ya da işe iade kararında yer alan ve hakim tarafından takdir edilmiş işçinin dört ila sekiz aylık ücreti tutarında belirlenen işe

⁵⁵⁴ “Somut dava işe iade davası olup, tespit hükmü niteliğindedir. Davacı talep etmemiş dahi olsa Mahkemece, dava sonunda işe iade kararı ile birlikte işe başlatmama tazminatı ile boşa geçen süre ücretinin belirlenmesine karar verilmelidir.” Yarg., 22. HD., E: 2017/36015, K: 2017/15437, T: 23.6.2017, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 1.9.2023.

⁵⁵⁵ Uşan (İşe İade), s.2; Akyiğit (Ders Kitabı), s.319.

⁵⁵⁶ Uşan (İşe İade), s.4; Akyiğit (Ders Kitabı), s.320.

⁵⁵⁷ Süzek (İş Hukuku), 636; Senyen-Kaplan, s.301. “Davada feshin geçersizliğini tespit eden hakimin işe başlatmama tazminatına ve boşa geçen süre ücretine hem süre hem parasal miktar olarak tespitine karar verilmesi bu hükümleri eda hükmü niteliğine dönüştürmemektedir. Zira mahkeme ücret alacağı ve tazminatı parasal olarak belirlese dahi, 4857 sayılı Kanunun 21.maddesinin 6.fıkrasına göre bu alacakların doğumu işçinin kesinleşen işe iade kararının tebliğinden itibaren on iş günü içerisinde işverene başvurması şartına bağlıdır. “Mahkemenin, talep olmasa da boşa geçen süre ücreti ile işe başlatmama tazminatının hem süre hem de parasal miktar olarak belirlenmesi gerekmektedir. Boşa geçen süreye ilişkin dört aylık sürede doğacak ücret ve ücret ekleri ile işe başlatmama tazminatı dava tarihindeki ücret üzerinden hesaplanacaktır. Yerel mahkeme tarafından kanunun açık hükmüne aykırı olarak boşa geçen süre ücreti ile işe başlatmama tazminatının hem süre hem parasal miktarlarının birlikte tespitine karar verilmemesi hatalıdır.” Bursa BAM, 3. HD., T.11.4.2019, E: 2018/4386, K: 2019/877, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁵⁸ Çelik/Caniklioglu/Canbolat/Özkaraca, s.566; Süzek (İş Hukuku), 636.

başlatmama tazminatını (işe başlatmama tazminatı) ödemesi konusunda seçimlik hakkı vardır⁵⁵⁹. Ayrıca yargılama sürecine dair en fazla dört aylık ücret ve diğer hakların (boşta geçen süre)⁵⁶⁰ da ödenmesi de işe iade kararının kesinleşmesinin ardından süresi içinde işverene başvurulması halinde mümkün olup başvuru anında ödenmezse bu tutara mevduata uygulanan en yüksek faiz uygulanacaktır⁵⁶¹. Mahkeme kararında işe başlatmama tazminatının tutarı ve dava tarihindeki ücret esas alınarak belirlenen işçinin çalıştırılmadığı süreye ilişkin ücret ve diğer parasal hakları da yer alır. İşe başlatmama tazminatının işçi tarafından talep edilmesine gerek yoktur. Talep edilmese dahi mahkemece, dava tarihindeki ücrete göre belirlenir⁵⁶². İş Kanununda işe başlatmama tazminatına dair belirlenen asgari ve azami tutar arasında belirleme mahkemece işçinin kıdemine, görevine, fesih bildirimine sebep olan olayın özelliğine, işçinin yaşı, ailevi durumu gibi kişisel özelliklerine göre takdir edilir⁵⁶³. İş Kanununun 21. maddesinin sekizinci fıkrası uyarınca işe başlatmama tazminatı ve işçiye çalıştırılmadığı süre için ödenecek hakların sözleşmeyle değiştirilmesi yasaktır.

⁵⁵⁹Bu hak yalnızca işverene tanınmıştır, işe iade yerine tazminat ödenmesini işçi, işverenden isteyemez. **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.568; **Süzek** (İş Hukuku), s.625; **Uşan/Erdoğan**, s.161; **Ekmekçi/Yiğit**, s.700; **Senyen-Kaplan**, s.300; **Ertürk**, s.335; **Uşan, M. Fatih** (2008), “Yargıtay Kararları Işığında İşe iade Davalarının Sonuçları”, Kamu-İş, C: 10, S: 1, s.1-47 (İşe İade); **Bozok, Salim** (2019), İşe İade Davasında Karar ve Kararın İcrası (Yüksek Lisans), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.6. İşverene seçimlik hak tanınmadığı ve tazminatın işe başlatmamanın müeyyidesi olduğu hakkında bkz. **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.317.

⁵⁶⁰ “Boşta geçen sürenin en çok 4 aylık kısmı içinde gerçekleşen diğer haklar kavramına, ikramiye, gıda yardımı, yakacak yardımı ve servis hizmeti gibi para ile ölçülebilen haklar dahil edilmelidir. Söz konusu hesaplamaların işçinin belirtilen dönemde işyerinde çalışıyormuş gibi yapılması ve para ile ölçülebilen tüm değerlerin dikkate alınması gerekir. Bununla birlikte işçinin ancak fiili çalışması ile ortaya çıkabilecek olan fazla çalışma ücreti, hafta tatili ile bayram ve genel tatil günlerinde çalışma karşılığı ücret ile satışa bağlı prim gibi ödemelerinin, en çok 4 ay kadar boşta geçen süre içinde ödenmesi gereken diğer haklar kavramında değerlendirilmesi mümkün olmaz.” Bursa BAM, 12. HD., E: 2022/619, K: 2022/1126, T: 9.6.2022, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023. Aynı doğrultuda, Yarg., 9. HD., E: 2008/ 32727, K: 2008/31214, T: 18.11.2008, <https://karararama.yargitay.gov.tr/>, s.e.t. 25.05.2023.

⁵⁶¹ **Uşan/Erdoğan**, s.61; **Süzek** (İş Hukuku), s.637. “Boşta geçen süreye ait 4 aya kadar ücret ve diğer haklar için ise feshi izleyen dönem ücretlerine göre hesaplama yapılmalıdır. Bahsi geçen alacak işçinin işe iade için başvurduğu anda muaccel olur.” Ankara BAM, 29. HD., E: 2020/103, K: 2020/193, T: 13.10.2020 <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023. “Davacının, işe başlamak için süresinde işverene başvurmasına rağmen işveren tarafından işe başlatılmadığı, bu nedenle davacının boşta geçen süre ücreti ve iş güvencesi tazminatına hak kazandığı, ayrıca ilk fesih geçersiz sayıldığından ve işe iade sonrasında işe başlatılmadığından, davacının iş sözleşmesi esasında işe başlatılmama tarihi olan 01/04/2019 (işe başvuru tebliğinden itibaren bir ay sonrası) tarihinde haklı neden bulunmaksızın feshedilmiş olduğundan, davacının ihbar tazminatına da hak kazandığı anlaşılmıştır.” Sakarya BAM, 11. HD., E: 2020/2260, K: 2020/529, T: 16.12.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁶² **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.570. “Davacı talep etmemiş dahi olsa Mahkemece, dava sonunda işe iade kararı ile birlikte işe başlatmama tazminatı ile boşta geçen süre ücretinin belirlenmesine karar verilmelidir.” Yarg., 22. HD., E: 2017/36015, K: 2017/15437, T: 23.6.2017, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁶³ **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.573-575. “(...) davacının kıdemi, fesih sebebi gibi olgular dikkate alındığında işe başlatmama tazminatının 5 aylık ücreti tutarında belirlenmesi hakkaniyete, dosya kapsamına ve yerleşik içtihatlarla uygun bulunmuştur.” Bursa BAM, 12. HD., E: 2022/954, K: 2022/981, T: 26.5.2022, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

İşçinin on iş günü içinde başvurması halinde fesih hiç yapılmamış sayılır ve bu nedenle İş Kanununun 21. maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre için işçiye en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları (boşta geçen süre) ödenmesi gerekir⁵⁶⁴. Bu halde işçi de feshe bağlı alacakları kendine ödendi ise iade etmelidir. Dört aya kadar doğmuş ücret ve diğer hakların ödenmesi zorunluluğunun ön şartı işçinin işverene başvurusudur.

O halde işçi on iş günü içinde işverene başvurmazsa fesih geçerli sayılacak ve işveren boşta geçen süre ve işe başlatmama tazminatından sorumlu tutulamayacaktır. İşçinin başvurusu sonrası, işveren işçiyi işe başlatsa da başlatmasa da ücreti ve diğer hakları ödemekle yükümlüdür⁵⁶⁵.

İşveren, başvurunun ardından bir ay için de içinde işçiyi işe başlatırsa⁵⁶⁶, iş güvencesi tazminatı ödenmez, boşta geçen süre ücreti ödenir ve fesih bildirimi sonrası işçiye peşin olarak ödenen bildirim süresine ait ücret ile kıdem tazminatı, boşta geçen süreye dair ücret ve diğer haklardan mahsup edilir⁵⁶⁷.

İşverenin işe iade davasını kazanan işçiyi başvuruya rağmen başlatmaması halinde işveren iş ilişkisini sonlandırmış olur ve fesihten itibaren dört aya kadar olan ücret ve diğer haklar ile en az dört en çok sekiz aylık ücret tutarında işe başlatmama tazminatını da ödemesi gerekir⁵⁶⁸. İşverenin işçiyi işe başlatmaması hali yeni bir fesihtir ve bu hal yeni fesih olsa da iş güvencesi hükümlerine tabi olmaz⁵⁶⁹. Bu halde koşulları varsa ihbar ve kıdem tazminatı gündeme gelir. Ancak bu halde işçinin kıdemine en çok dört ay daha uzayacağı kabul edilir⁵⁷⁰ ve kıdeme bağlı sonuçlar bakımından bu süre dikkate alınmalıdır. İşe başlatılmayan

⁵⁶⁴ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.577; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.318; Ekmekçi/Yiğit, s.707; Senyen-Kaplan, s.302; Akyiğit (Ders Kitabı), s.323.

⁵⁶⁵ Uşan (İşe İade), s.16.

⁵⁶⁶ Bu halde, iş sözleşmesinin kesintisiz devam ettiği kabul edilir ve iş güvencesi tazminatı ödenmez. Bkz. Süzek (İş Hukuku), s.637. İşçinin ikametgâhı işyerinin bulunduğu yerle aynı ise 2; ayrı ise 4 gün içinde işe başlatmalıdır. Bkz. Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.566.

⁵⁶⁷ Süzek, s.639.

⁵⁶⁸ Süzek (İş Hukuku), s.639, 643; Köseoğlu (İhbar ve Kıdem), s.94. “Davacının 16.04.2007- 07.01.2019 tarihleri arasında 12 yıla yakın kademi olup, işe başlatmama tazminatının kıdemi göününe alınarak yerleşik yargısal içtihatlar aşığında 5 ay olarak tespiti olaya uygundur.” Ankara BAM, 6. HD., E: 2019/4150, K: 2020/306, T: 4.2.2020, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁶⁹ Köseoğlu, Ali Cengiz (2010), “İş Sözleşmesinin Geçersiz Nedenle Feshinin İhbar ve Kıdem Tazminatına Etkisi”, Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS, s.88-101 (İhbar ve Kıdem).

⁵⁷⁰ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.581; Uşan/Erdoğan, s.161; Ekmekçi/Yiğit, s.710; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s.307; Nazlı (İhbar Tazminatı), s.83; Akyiğit (Ders Kitabı), s.328. Sözleşme hiç feshedilmemiş sayılacağından, işe başlatmama tarihinde alınacak ücrete göre ihbar ve kıdem tazminatlarının hesaplanması gerektiği hakkında bkz. Süzek (İş Hukuku), s.641; Köseoğlu, (İhbar ve Kıdem), s.99.

işçi, bildirim süresi verilmemiş veya bildirim süresine ait ücret peşin ödenmemişse, bu sürelerle ait ücretin ödenmesini talep edebilir. İşverenin geçersiz bulunan feshi için yapmış olduğu ödemeler yeni fesih tarihi itibarıyla, yeni ücret üzerinde hesaplanarak bulunacak tutardan mahsup edilmelidir⁵⁷¹.

İş Kanununun 21. maddesinin sekizinci fıkrası uyarınca işe başlatmama tazminatı ve işçiye çalıştırılmadığı süre için ödenecek hakların sözleşmeyle değiştirilmesi yasaktır.

4.2.2.3. Arabuluculuk Sürecinde Anlaşma

İş Kanununun 21. maddesinin yedinci fıkrası gereğince arabuluculuk sürecinin anlaşmayla⁵⁷² sonuçlanması halinde anlaşma tutanağında işe başlatma tarihinin, boşta geçen süre ücretinin ve diğer hakların parasal miktarının, işe başlatmama halinde işe başlatmama tazminatına dair tutarın yer alması zorunludur⁵⁷³. Arabuluculuk süreci iradi bir süreçtir ve işe başlatma tarihinin tutanakta yer alması nedeniyle işçinin on iş günü içinde işverene başvurması gerekmez⁵⁷⁴. Ancak anlaşma tutanağında işçiye belirli bir süre içinde işverene başvurma yükümlüğü de getirilebilir. İşçi anlaşma belgesi ile kararlaştırılan tarihte işe başlamadığında fesih geçerli hale gelir⁵⁷⁵. Bununla beraber her ne kadar işe iade davasında işe iade ve feshin geçersizliğinin tespiti talebi zorunlu ise de arabuluculuk sürecinin anlaşmayla sonuçlanması halinde taraflar sadece parasal sonuçlara yönelik de anlaşma yapabilirler⁵⁷⁶. Doktrinde özellikle İş Kanununun 21. maddesinin birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarının arabuluculuk anlaşma belgelerindeki durumlarına dair farklı görüşler mevcuttur⁵⁷⁷. Bir görüş anlaşma belgeleri yoluyla emredici hükümlerin aşılamayacağı

⁵⁷¹ Köseoğlu (İhbar ve Kıdem), s.94.

⁵⁷² 7036 sayılı Kanunun 3. Maddesinin onbeşinci fıkrası “ Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin varlığı hâlinde işe iade talebiyle arabulucuya başvurulduğunda, anlaşmanın gerçekleşebilmesi için işverenlerin arabuluculuk görüşmelerine birlikte katılmaları ve iradelerinin birbirine uygun olması aranır.” şeklindedir.

⁵⁷³ “Davacı Bakanlık ile dava dışı işçi K3 arasında düzenlenen "Arabuluculuk Anlaşma Belgesi"nden, adı geçen tarafların kıdem tazminatı, işe iade sonrasında boşta geçen süre ücreti ve işe alınmama tazminatı alacağı konusunda anlaşmaya vardıkları, belirlenen 37.441,23 TL'nin davacı tarafından dava dışı işçiye ödendiği anlaşılmaktadır. Ancak, yapılan ödemenin ne kadarının kıdem tazminatı, ne kadarının işe iade sonrasında boşta geçen süre ücreti ve ne kadarının işe alınmama tazminatı alacağı olduğu belirlenmediği gibi, dava dışı işçinin hak ettiği tazminat miktarları hesaplanmamış, böylece işçiye yapılan ödeme kalemlerinin niteliği ve ödenmesi gereken tazminatlar tespit edilmemiştir.” Ankara BAM, 4. HD., E: 2021/323, K: 2022/2662, T: 18.11.2022, <<https://www.lexpera.com.tr>>, s.e.t. 20.05.2023.

⁵⁷⁴ Senyen-Kaplan, s.297.

⁵⁷⁵ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.553.

⁵⁷⁶ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca, s.554; Ertürk, s.333. Emredici hüküm olması nedeniyle aykırılığın geçersiz sayılacağına dair görüşler de mevcuttur. Bozok, s.97.

⁵⁷⁷ İlgili hüküm “ Bu maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkra hükümleri sözleşmeler ile hiçbir suretle değiştirilemez; aksi yönde sözleşme hükümleri geçersizdir.” şeklindedir.

görüşünde⁵⁷⁸ iken diğer görüş emredici hükümlerin uygulanması zorunluluğunun anlaşma belgeleri bakımından zorunlu olmadığı yönündedir⁵⁷⁹. İşçinin işe iade edilme talebinden vazgeçmesi hatta bunu hiç istememesi, arabulucuya başvuru süresi geçtikten sonra dahi arabulucuya başvurması, iş güvencesi hükümlerinden istifade etmek istememesi, işe iade davası açıldıktan sonra davadan feragat mümkündür. Bu nedenle arabuluculuk süreci, yargılama sürecinde yer alan kurallar ile kısıtlanmamalıdır. Ayrıca fesih bildiriminden itibaren bir ayı geçen bir sürede arabulucuya başvurulmuş olsa dahi arabuluculuk sürecinin anlaşma ile sonuçlanması mümkündür. Zira işe iade davası sürecinde söz konusu olan hak düşürücü süreler arabuluculuk sürecinde göz önüne alınmayabilir. Böylece taraflar bu sürelerle bağlı olmaksızın da işe iade ya da söz konusu parasal sonuçlara dair anlaşabilir. Anlaşma belgesinde sadece parasal sonuçlara dair hükümlerin yer alması, belgenin geçersizliği sonucunu doğurmamalıdır. İşçinin anlaşma belgesinde yer aldığı şekliyle işe başlamaması, mahkeme ve özel hakem kararına benzer şekilde, feshi geçerli hale getirir⁵⁸⁰.

Performans düşüklüğü nedeniyle yapılmış bir fesih bildirimi sonrası taraflarca yürütülen arabuluculuk sürecinin anlaşma ile sonuçlanması halinde de anlaşma tutanağında işe başlatma tarihinin, boшта geçen süre ücretinin ve diğer hakların parasal miktarının, işe başlatmama halinde işe başlatmama tazminatına dair tutarın yer alması zorunludur. Arabuluculuk sürecinde, yargılama sürecinde aranan uyarı yapıp yapılmadığı, savunma alınıp alınmadığı gibi hususlardan ziyade uyuşmazlığın menfaat temelli çözülmesi amaçlanır. Bu nedenle arabulucunun, arabuluculuk sürecinde işverenin fesih iradesini açıklamadan önce performans nedeniyle yapılmış bir fesih bildiriminin şeklen geçerli olup olmadığını araştırma ve fesih bildiriminin tebliği sonrası işe iade davası açma sürecinde hak düşürücü sürelerin geçip geçmediğini kontrol etme yükümlülüğü de yoktur. Bununla beraber arabulucuya başvurulması gereken bir aylık süre geçtikten sonra da arabulucuya başvurulmuş ve taraflar işe iade konusunda anlaşmış ise fesih hiç yapılmamış gibi, fesih geçersiz sayılmış gibi işçinin işe iadesi söz konusu olur. Benzer şekilde işe iade talebiyle

⁵⁷⁸**Ekmekçi/Yiğit** s.677; **Bozok**, s.97; **Erdoğan, Canan/ H. Tiritöğlu Ersoy, Hilal** (2022), “İş Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Anlaşma Belgelerinin Hukuki Niteliğine Dair Değerlendirme”, Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 7, S: 1, s.81; **Ed. Bozkurt Gümrükçüoğlu, Yeliz** (2023) İş Hukukunda Uzman Arabuluculuk, Arabuluculuk Daire Başkanlığı, Ankara, s.306

⁵⁷⁹**Ed. Canbolat, Talat**, İş Hukukunda Arabuluculuk Uzmanlık Eğitimi Kaynak Kitabı, <https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/1412021155424%C4%B0%C5%9F%20Hukukunda%20Arabuluculuk%20Uzmanl%C4%B1k%20E%C4%9Fitimi.pdf> s.e.t. 1.8.2023

⁵⁸⁰**Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.553; **Uşan/Erdoğan**, s.161.

birlikte kıdem, ihbar, yıllık izin ücreti gibi feshe bağlı alacakların da arabuluculuk sürecinde görüşülmesi mümkündür.



5. SONUÇ

Gerek kamuda gerekse özel sektörde çalışanların performans ölçümü ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Çalışanların tabi olduğu özel mevzuat uyarınca yapılan performans değerlendirme sonuçlarına farklı sonuçlar bağlanabilmektedir. Tabi olunan mevzuat her ne kadar farklı olsa da performans değerlendirmelerinde esas amaç işletme ya da işyeri bakımından toplam faydayı artırmak ve verimi yükseltmektir. Sektör bazında bu ölçümü yapmak her zaman kolay olmasa da kamu kurumlarının da özel sektör gibi çalışanları için performans değerlendirme sistemleri uyguladığı görülmekte ve bu teşvik edilmektedir.

Türkiye’de kamu kesimi çalışanlarına yönelik performans ölçme ve değerlendirme fikri Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı dönemine dek uzanmakta olup hâlihazırda istihdam türü ve şekline göre farklı performans değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında memur olarak çalışanlar bakımından performans ölçme ve değerlendirme uygulamaları esas olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa dayanmaktadır. Ancak özel kanunları gereği performans değerlendirmesine tabi hâkim, savcı, emniyet teşkilatı mensupları, doktorlar gibi farklı görevliler ve kalkınma ajansları, belediye personeli gibi İş Kanunu uyarınca istihdam edilmiş çalışanlar da vardır. Bu çalışma kapsamında bazı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve performans değerlendirme sistemlerinin ifa edilen görevlere, değerlendirme sonuçlarına göre farklılaştığı görülmüştür. Bu bakımdan mevzuatta yer alan “Eşit işe eşit ücret” politikasının uygulanmasını amaçlayan düzenlemelerin ve belirlenen ücret düzeylerinin aşamayacağına dair hükümlerin varlığı, performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin amaçları arasında olan iyi olanın ödüllendirilmesi yoluyla motivasyonunun artırılmasını engellemektedir. Bu durum ise performans ölçme ve değerlendirme uygulayan kurum ya da kuruluştaki çalışan bakımından, uygulamanın bireysel verime pozitif yönde etkide bulunmasını engelleyecektir.

Kamu kurum ve kuruluşları personeli bakımından Danıştay İDDK’nın 7/10/2021 tarihli 2020/1221 esas, 2021/1684 karar sayılı ilamı önemlidir. Zira hangi pozisyonda olursa olsun, hangi mevzuata tabi olarak istihdam edilmiş olursa olsun 3011 sayılı Kanun uyarınca kamu tüzel kişilerinin kamu personeline ait genel hükümleri kapsayan düzenlemeleri en az yönetmelik düzeyinde bir idari işlem olmalıdır. Performans ölçme ve değerlendirmeleri de

neticeleri itibarıyla değerlendirilenin çalışma hayatına etki etmektedir. Bu kapsamda performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin düzenlemeler de ilgili kurum ve kuruluşlarca yönetmelik adı altında düzenlenmeli ve Resmi Gazete’de yayımlanmalıdır. Aksi halde düzenlemelerin iptali ve buna istinaden yapılan performans değerlendirmelerinin geçersizliği söz konusu olacaktır.

İş hukuku bağlamında performans düşüklüğü iş ilişkisinin sonlandırılması ile sonuçlanabilir. İş Kanunu uyarınca performans düşüklüğü nedeniyle geçerli fesih yapılabilmesi, iş güvencesine tabi işçiler bakımından işverenin keyfiyetinde değildir. Zira iş güvencesi hükümleri gereği otuz veya daha fazla işçi çalışan bir işyerinde işverence belirsiz süreli iş sözleşmesi feshedilmiş, 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 vekili olmayan işçinin en az altı aylık kıdemi mevcutsa işveren fesih iradesinde geçerli bir nedene dayanmak zorundadır. Bu halde işçi, fesih bildirimine itiraz edebilir ve şartları mevcutsa kıdem tazminatı ile maddi ve manevi tazminata hak kazanır.

Performans düşüklüğü nedeniyle yapılacak bir feshin mahkemece geçerli olarak kabul edilebilmesi işyeri koşullarının işçinin edimi bakımından uygunluğu, uygun ise işçinin değerlendirme dönemindeki performansının emsal işçilere göre düşüklüğü ve düşüklüğün sürekliliğinin tespiti ile mümkündür. Performans değerlendirme sistemleri ile işçinin performansının ölçülmesi ve bu ölçüme dayanan sonuçların uygulanması amaçlanır. Bu nedenle performans değerlendirme sistemleri, yargılama sürecinde performans değerlendirmenin keyfi yapılmadığı ve performans düşüklüğünün sürekliliğinin ispatı için işveren tarafından kullanılabilir bir araçtır.

Performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin farklı sektörlerde farklı uygulanması, değerlendirme sonuçlarına farklı ödül ve yaptırımların bağlanması olası ve gereklidir. Performans ölçme ve değerlendirmeye dair belirlenmiş kriterlerin ya da hedeflerin, geçerli nedenle fesih kabul edilebilmesi için, ölçmeye uygun olması, gerçekçi ve makul olması beklenir. Söz konusu hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmada gözetilecek usul ve esaslara dair işçi bilgilendirilmelidir. Hatta değerlendirmede esas alınacak hedef ve kriterlerin değerlendirme döneminin başında işçi ile istişare edilerek belirlenmesi işçinin süreci ve işini sahiplenmesini artıracaktır. Değerlendirme dönemi sonunda performansı yetersiz bulunan işçi için doğrudan sözleşmenin sonlandırılması uygun değildir. Performans düşüklüğü sebebiyle feshin geçerli kabul edilebilmesi için sürecin şeklen de belirli aşamaları

içermesi gerekmektedir. Bu anlamda, işçinin uyarılması, uyarıdan sonra kendini düzeltmeye dair süre tanınması, bu süre sonunda dahi performansını yükseltememiş olması ve fesih öncesi performans düşüklüğüne dair savunmasının alınması gerekir. Tüm bu aşamaların ancak doğru şekilde gerçekleştirilmesi halinde fesih geçerli kabul edilebilecektir. Bu kapsamda işçiye performansını yükseltmesi yönünde yapılacak ve iş ilişkisinin sonlanacağını bildiren bir uyarı ile performansını yükseltmesi için makul bir süre tanınmalı ve performans düşüklüğünün geçici ya da dönemsel olmadığı ortaya konmalıdır. Feshin geçerli nedenle yapılmış sayılması için sadece performans değerlendirme sisteminin mevcudiyeti yeterli değildir. Feshin son çare olarak uygulandığı, alınan ek tedbirlere rağmen işçinin performansını yükseltemediği de ortaya konmalıdır. Fesih öncesi işçinin savunmasının alınması da zorunludur. Fesih bildiriminin performans düşüklüğüne dair olması ve feshin performans düşüklüğüne bağlı olarak gerçekleştirildiğini yazılı olarak, açık ve kesin şekilde içermesi gerekir.

Performans değerlendirme sonrası işverende, performans düşüklüğünün sürekliliği ve bunun devam edeceği öngörüsü olması, işçinin gerek süreçten gerekse sonuçtan haberdar edilmesi ve ondan geri bildirim alınması, geri bildirim sonrası makul bir sürede performansın artmasına izin verilmesi, fesih bildiriminden evvel işçinin yazılı olarak uyarılması, dolayısıyla sonuç olarak sözleşmeyi sürdürmeye dair tüm olasılıkların değerlendirilmesi beklenir. Bununla beraber performans düşüklüğünün emsal işçilere uygulanan değerlendirmelerle de ortaya konabilmesi gerekir.

Performans değerlendirme sistemlerinde uygulanacak yöntemler de sektöre ya da işverenin talebine göre değişebilmektedir. Çalışan performansının ve dolayısıyla işletme performansının en üst düzeye çıkarılmasını hedefleyerek çalışanları daha fazla üretme konusunda motive eden performans değerlendirme sisteminin çalışanın performansına ve işine dair farkındalığını artırıcı özdeğerlendirme aşamasını; yöneticisi ile fikir teatisinde bulunabileceği uzlaşma aşamasını içermesi sürecin sıhhati bakımından önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde yer alan aktörler de sektöre ve performans ölçme ve değerlendirme kriterlerine göre değişmektedir. Çoğunlukla çalışanların, yöneticileri tarafından değerlendirildiği görülmekle birlikte doğrudan müşterilere hizmet sunan bir işletme için müşteri değerlendirmesinin de değerlendirme sürecinde yer alması faydalıdır. Hedef sözleşmeleri esas alınarak yürütülen ve nicel olarak performansın ölçümünü sağlayan

performans değerlendirme sistemleri, ulaşılması beklenen hedefleri ve çalışanın iş disiplini bağlamında kimi özelliklerinin de değerlendirilmesini içerebilir.

Performans değerlendirme kurum ve kuruluşun kurumsal hedeflerine ulaşmasında bir araçtır. İşveren işyerine dair alacağı kararlara dayanak oluşturabilir. Bu nedenle çalışanların performansının değerlendirilmesi esas olarak kurum menfaatlerine hizmet etmektedir.

Bu kapsamda ideal bir performans değerlendirme uygulaması için, şu hususların mevcudiyeti nemildir:

- İşçinin görev tanımı ve yapacağı işler belirli olmalıdır.
- Değerlendirme dönemi belirlenmelidir. (6 aylık, yıllık, 2 yıllık...)
- İş ve görev tanımı çerçevesinde belirlenmiş değerlendirme kriterleri ve beklenen asgari performans düzeyi değerlendirme dönemi öncesinde saptanmalı ve işçi, işe başlarken ya da değerlendirme döneminden önce haberdar edilmelidir.
- Değerlendirme kriterleri, işyerine uygun olmalıdır. Aynı işyerinde benzer işi yapanlar değerlendirilmelidir. Farklı işyerlerinde, farklı dış koşullarda çalışan işçilerin performansının birbiriyle kıyaslanarak değerlendirme yapılması performans değerlendirme bakımından doğru sonuca ulaşılmasın izin vermez.
- Değerlendirme kriterleri işçinin kapasitesine uygun, belirli, ölçülebilir olmalıdır. Değerlendirme kriterleri işçinin müdahale alanı içinde olmalıdır. Dışsal faktörlerin değerlendirme sonucuna etkisi göz ardı edilmemelidir.
- İşçiden beklenen kişisel özelliklerin değerlendirilmesi halinde, değerlendirilecek özelliklerin içeriklerinin belirli olması, özellikle çok yüksek performans ve düşük performans hallerine dair puanlamalar somutlaştırılabilmelidir.

Feshin geçerli olarak değerlendirilebilmesi için ise ideal bir performans değerlendirme sisteminin yanında,

- İşçinin performansının düşük olması halinde bu durum her bir somut olay bakımından kanıtlarla desteklenmelidir. Özellikle düşük puanlandırılan değerlendirme kriterleri, neden düşük puan verildiğiyle ilgili somutlaştırılmalıdır.

- İşçinin düşük performansının belli süre devam etmesi gerekmektedir. Bu kapsamda işçi düşük performans gösterdiği ve yetersiz görüldüğü konusunda uyarılmalıdır. Bu uyarı sonrası makul bir süre işçiye toparlanması için fırsat verilmelidir.
- İşveren tarafından düşük performans nedenlerinin analiz edilmesi alınabilecek ek tedbirlerin tespiti bakımından önemlidir. İşveren tarafından alınmış eğitim, iş koşullarının iyileştirilmesi ve birim değiştirme gibi mümkün olabilecek diğer tedbirlerin alınmış olmasına rağmen işçinin performansında iyileşme görülmemiş olması aranmaktadır. Performans düşüklüğünün işçinin etki alanı dışında olması halinde fesih nedeni geçerli kabul edilmez. Bununla beraber performans artırıcı tedbirlerin alındığı işverence kanıtlanmalıdır.
- Fesih kararı öncesi işçinin savunmasının alınması zorunludur. Bu savunmanın da fesih bildiriminde yer alan performans düşüklüğüne ilişkin alınmış olması gerekir. Fesih bildirimi ise performans düşüklüğüne dair alınan savunmadan makul bir süre sonra yapılmalıdır.
- Performans düşüklüğü nedeniyle yapılan fesih bildirimlerinin yazılı olması ve bildirimde fesih nedeninin açık ve kesin olarak belirtilmesi de bir zorunludur. Bu kapsamda fesih bildiriminde uyarı, savunma ve bunlara istinaden alınan ek tedbirlerin de yer alması faydalı olabilir.
- Yazılı hususlar ışığında feshin son çare olarak uygulandığı işverence kanıtlanmalıdır. Süreçte ispat yükünün işverence olduğu göz önüne alındığında, performans düşüklüğünü gidermeye yönelik alınan ek tedbirlere dair kayıtlar işverence tutulmalı ve gerektiğinde sürecin doğru yönetildiğine dair iddiaları somutlaştırmak üzere kullanılabilmelidir.
- Yetersizlikten kaynaklanan bir neden olması nedeniyle bu durumun işyerinde olumsuzluklara yol açması da aranır. Bu durum da işverence kanıtlanmalıdır.

Yargılama sürecinde ise uygulanan performans sisteminin yukarıda yazılı ideal bir performans sisteminin özelliklerini taşıyıp taşımadığı hakkında bilirkişiye başvurulması mümkündür.

İşçinin performansı nedeniyle yapılacak fesihlerde işveren tarafından ideal bir performans sistemi uygulanmış olmalı ve bu değerlendirmeden çıkan sonuçlara dayanarak sözleşmenin sonlandırılmasından önce ek tedbirler alınarak iş ilişkinin sürdürülmesi amaçlanmalıdır. Kamu kurum ve kuruluşları için ise bunlara ek olarak performans değerlendirme düzenlemelerinin yönetmelik düzeyinde bir idari işlemle çalışana duyurulmuş olması gerekir. Performanstan kaynaklanan bir nedenle yapılmış feshin geçersizliğine dair açılmış bir davada ise mahkeme tarafından performans sisteminin olması gereken özellikleri bulundurup bulundurmadığının araştırılmasından önce süresinde arabuluculuk yoluna başvurulup başvurulmadığı, davanın süresinde, yetkili ve görevli mahkemede açılıp açılmadığı değerlendirilmelidir.



6. KAYNAKÇA*

- Akal, Zühal** (1998) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi, No: 473.
- Akçakanat, Tahsin** (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama (Yüksek Lisans), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakaya, Murat** (2012) “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Karadeniz Araştırmaları, Sayı 32, s.171-202.
- Akçay, Vildan Hilal/ Bilgin, Kamil Ufuk** (2016), “Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S: 12, s.154-174.
- Aktay Nizamettin, Arıcı Kadir, Senyen/Kaplan Tuncay** (2013), İş Hukuku, Yenilenmiş 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Akyiğit, Ercan** (2011), “Yeni Borçlar Kanunu’nda Yıllık Ücretli İzin”, Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS, s.25-39 (**Yıllık İzin**).
- Akyiğit, Ercan** (2021), İş Hukuku, Güncellenmiş 13. Baskı, Ankara, Seçkin.
- Akyiğit, Ercan** (2021) Bireysel İş Hukuku Ders Kitabı, Güncellenmiş 2. Baskı, Ankara, Seçkin. (**Ders Kitabı**)
- Albayrak Zincirlioğlu, Candan** (2018), “İş Hukukunda İş Yeri Ve İşletme Kavramlarının Önemi”, S: 34, Türkiye Adalet Akademisi Dergisi.
- Alp, Mustafa** (2003), "İşçinin Feshe Karşı Korunması (İş Güvencesi Yasası)", Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 5, s.1-40.
- Aras, Talip** (2015), “İş Güvencesinden Yararlanmanın Koşulları Ve Emredicilik”, S: 119, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, s.429-456.

* Yollama yapılırken kullanılan kısaltmalar parantez içerisinde gösterilmiştir.

- Armstrong, Michael** (2021), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Seventh edition, UK.
- Arslan Durmuş, Seda** (2021), *İş Hukukunda Kıdem Kavramı*, İstanbul, Onikilevha.
- Barca, Mihan Hayrunnisa** (2021), *İş Sözleşmesinin Mesleki Yetersizlik (Performans) Nedeniyle Feshi*, 1. Baskı, Ankara, Seçkin.
- Barış, Dilara** (2022), *İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden Kavramı*, 1. Baskı, Ankara, Seçkin.
- Başterzi, Süleyman** (2005), “Türkiye’de Feshe Karşı Koruma Hukuku Reformunun Sosyal Hukuk ve İstihdam Üzerine Etkileri”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C: 54, S: 3, s.53-94.
- Baycık, Gaye** (2006), “İş Akdini Fesih Sebebinin Değiştirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C: 55, S: 1, s.115-134.
- Bayrak, Ahmet** (2022) “Sık Sık Kısa Süreli Hastalanma Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi Ve Konunun Covid 19 Salgını Bağlamında Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C: 30, S: 1, s.259-299.
- Bigat, Şevket Günay** (2018), “İş Hukukunda Performans Değerlendirmesi ve İş Değerlendirmesi”, *İstanbul Barosu Dergisi*, C: 92, S: 6, s.44-56.
- Birben, Erhan** (2013), “İşverenin İş Sözleşmesini Fesih Hakkının Etkisizleşmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* C:15, Özel S., s.451-480.
- Blackman, Deborah** (Editör) (2021), *Handbook On Performance Management In The Public Sector*, Edward Elgar Publishing, UK.
- Bozkurt Gümrükçüoğlu, Yeliz (Ed.)** (2023), *İş Hukukunda Uzman Arabuluculuk, Arabuluculuk Daire Başkanlığı*, Ankara.
- Bozok, Salim** (2019), *İşe İade Davasında Karar ve Kararın İcrası (Yüksek Lisans)*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bulut, Zeki Atıl** (2004), “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler”, Mevzat Dergisi, S: 79 <<https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>> s.e.t. 31/7/2023.
- Canikliöglu, Nurşen** (2019), İş İlişisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı, İstanbul, Onikilevha.
- Coşkun, Selim/ Dulkadiroğlu, Hakan** (2018), Nereden Başlamalı? Çalışan& Memur Performans Yönetimi, 1. Baskı, Nobel, Ankara.
- Çelik, Nuri/ Canikliöglu, Nurşen/ Canbolat, Talat/ Özkaraca, Ercüment** (2022), İş Hukuku Dersleri, Yenilenmiş 35. Baskı, İstanbul, Beta.
- Çeliker, Metin** (2019), Sözleşmeli Personelde İş Doyumunun Bireysel Performansa Etkisi: Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığı Performans Araştırması, (Yüksek Lisans), Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çıtır, Amine Büşra** (2021), “İş Güvencesi Kapsamındaki İşçinin Performans Düşüklüğü Sebebiyle Savunması Alınmaksızın İş Sözleşmesinin Feshedilmesi”, Konya Barosu Dergisi, s.81-117.
- Daley, Dennis M.** (1992), Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications, USA, Greenwood. **(Performance Appraisal)**
- Daley, Dennis M.** (2005), “Designing Effective Performans Appraisal Systems”, Handbook of Human . **(Effective Performance Systems)**
- Demir, Ender** (2018), “İşletmenin, İşyerinin ve İşin Gerekleriyle Yapılan Fesihler Bağlamında Sendikal Tazminat”, Fasikül Hukuk Dergisi, C: 10, S: 100, s.201-205.
- Demir, Fevzi** (2018), İş Hukuku ve Uygulaması, 11.Baskı, İzmir.
- Demir, Ömer Faruk** (2017), “İşe İade Davasında Yargılama”, Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 22, S: 37, s.285-312.
- Demir, Ünal/Acar, Osman Kürşat** (2019), “Performansa Dayalı Ücret Ve Eşit İşe Eşit Ücret Paradoksu: Kamu Kurumları Üzerinden Analiz”, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5/2, s.81-109.

- Devlet Planlama Teşkilatı** (2000), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.
- Doğan, Altan** (2021), Örgütlerde Çalışan Performans Yönetimi, 1. Baskı, Ankara, Nobel.
- Doğan Yenisey, Kübra** (2018), “İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı”, Yargıtay'ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi Semineri 2016, Onikilevha, İstanbul, s.387-563.
- Duman, Barış** (2020), “4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde İş Sözleşmesinin Feshinde İşçinin Savunmasının Alınması” İnönü Hukuk Fakültesi Dergisi, S: 11, s.1-17.
- Duru, M. Nafiz/ Korkmaz Müge** (2013) “Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma”, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, S: 31-32, s.3-26.
- Dursun, Şentürk** (2021), İşçilik Alacakları- İşe İade, Güncellenmiş 2. Baskı, Ankara, Seçkin.
- Kearney, C. Richard/Berman, Evan M. (Ed.)** (2018), Public Sector Performance Managment, Motivation and Measurement, ASPA Classics, New York.
- Ekmekçi, Ömer/ Yiğit, Esra** (2022), Bireysel İş Hukuku, Güncellenmiş 4. Baskı, İstanbul, Onikilevha.
- Ekşi, Gül** (2022), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Kavramsal Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C: 13, S: 36, s.1407-1428.
- Elbir, Nazlı** (2020), “Yargıtay Kararları Işığında İşe İade Kararı Sonrası İşçinin Başvurusu ve İşverenin Davetinde Samimiyet Olgusu”, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.11/1 s.139-154.
- Erbaş, Serdar/ Kutlu, Önder** (2020), ‘*Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Ülke Örnekleri*’, Sayıştay Dergisi, C.31, S: 119.
- Erdoğan, Canan** (2019), İş Hukukunda Şüphe Feshi, Ankara, Yetkin.

- Erdoğan, Canan/H. Tiritöğlu Ersoy, Hilal** (2022), “İş Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Anlaşma Belgelerinin Hukuki Niteliğine Dair Değerlendirme”, Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 7, S: 1, s.51-90.
- Erdoğan, Ersin/ Erdoğan, Canan** (2020), “Şüphe Feshine Dayalı Davalarda Yargılamanın İadesi ve Yeniden Yargılanma”, Adalet Dergisi, C: 147, S: 65, s.465-498.
- Ertan, Emre** (2016), “İşçinin İşe Geç Gelmesinin Hukuki Sonuçları”, Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS, S: 35 s.99-112.
- Ertekin, Özkan** (2012), İş Güvencesi Hukuku ve İşe İade Davaları, 1. Baskı, Ankara, Adalet.
- Ertürk, Şükran** (2022), İş Hukuku Dersleri Bireysel İş Hukuku, Ankara, Yetkin.
- Evren Öcal, Kemal** (2011), “İş Güvencesi Bağlamında İşletme İşyeri veya İşin Gerekleri Nedeniyle Fesih Kavramı”, Mali Çözüm Dergisi, s.165-188.
- Göktaş, Seracettin** (2009) “İşveren Vekilinin İş Güvencesi”, Çalışma ve Toplum, S: 1, s.61-74. (**İşveren Vekili**)
- Göktaş, Seracettin** (2020), İş Hukukunda Haksız Fesih, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. (**Haksız Fesih**)
- Göktaş, Seracettin** (2021) “Türk İş Hukukunda İşverenin İşçinin Özel Yaşamına Saygı Borcu”, Anayasa Yargısı, C: 38, S: 2, s.1–55. (**İşçinin Özel Yaşamı**)
- Gülver, Ender** (2021), Özellikle Koşulları ve Hukuki Sonuçları Çerçevesinde İş Sözleşmesinin Rızaya Dayalı Devri Yoluyla İşçi Geçişi, İstanbul, Onikilevha.
- Günay, Cevdet İlhan** (2013) İş Hukuku Yeni İş Yasaları, 5. Baskı, Ankara, Yetkin, Ankara 2013.
- Günay, Ziya** (2018), “Çalışanların 360 Derece Performans Değerlemeye Yaklaşımları: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: 8, S: 16, s.587-598.
- Gürsel, İlke** (2020), “Performans Değerlendirme Sistemi ve Mesleki Yetersizlik”, Sicil İş Hukuku Dergisi, S: 43, s.172-189.

- Güzel, Ali (2005)**, “İşletmesel Kararların Keyfilik Denetimine Tabi Olması ve Geçerli Nedenle Fesihte Son Çare İlkesinin Gözetilmesi”, Çalışma ve Toplum, S: 1, s.159-182.
- Hajnal, Gyorgy/ Staronova, Katarina (2021)**, “Changing Patterns Of Individual Performance Appraisal Systems For Civil Service In European Union Countries: Toward A Developmental Or An Incentivizing Model”, International Journal of Public Sector Management, C: 34, S: 7, s.748-764
- Helvacı, M. Akif (2002)** ‘Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi’, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C: 35, S: 1-2, s.155-169.
- Kabakcı, Mahmut (2016)**, “İş Hukuku Uygulamasında Hedef Sözleşmeleri”, İş Hukukunda Genç Yaklaşımlar II, Onikilevha, s.211-232.
- Kar, Bektaş (2008)**, “İşletme, İşyeri ve İşin Gereklerinden Kaynaklanan Nedenlere Dayalı Fesihlerde Yargısal Denetim”, Çalışma ve Toplum, S: 2, s.101-129.
- Kalkan, Arif (2018)** “İş Sözleşmesinde Fesih Halleri” ERÜHFD, C: 13, S: 1.
- Kara, Ethem (2011)**, İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Geçerli Nedenle Feshi ve Sonuçları, Ankara, Bilge.
- Karademir, Artür (2021)** İş Güvencesinde Son Çare İlkesi, 1. Baskı, Ankara, Seçkin. **(Son Çare)**
- Karademir, Artür (2020)** “İş Güvencesinde Son Çare İlkesi Uyarınca İşçiye Eğitim Verilmesi Gerekliliğinin Alman Hukukuyla Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, Beykent Üniversitesi Hukuk Fakültesi *Dergisi*, C: 6, S: 12, s.263-288. **(Eğitim Verilmesi)**
- Kartal, Serhat (2020)**, Türk Hukukunda İş sözleşmesinin Sağlık Sebepleri ile Sona Ermesi, İstanbul, Onikilevha.
- Kavuzlu, Funda (2007)** Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Performansa Dayalı Ücret Sistem, (Yüksek Lisans), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Ferman (2015), “Performans Düşüklüğü Sebebiyle İş Akdinin Geçerli Nedenle Feshinin Yargıtay Kararları Çerçevesinde İncelenmesi”, İstanbul Barosu Dergisi, C.89, S.5, s.146-157.

Kılıç, Şinasi (2019), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi’nde Bir Araştırma, Yüksel Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıçoğlu, Ahmet (2022) Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 26. Baskı, Ankara, Turhan.

Kıvrıkdal, Akın (2018), İşletme Gerekleri İle İş Sözleşmesinin Feshi (Doktora), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köseoğlu, Ali Cengiz (2010), “İş Sözleşmesinin Geçersiz Nedenle Feshinin İhbar ve Kıdem Tazminatına Etkisi”, Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS, s.88-101. (İhbar ve Kıdem)

Köseoğlu, Ali Cengiz (2012) “İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshine Genel Bir Bakış”, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, C: 9, S: 36. s.85-132.

Laçiner, Vedat (2012), “Yeni İş Arama İzni Hakkı”, Yönetim Bilimleri Dergisi, C: 10, S: 19, s.135-175.

Manav, A. Eda (2009), İş Hukukunda Geçersiz Fesih ve Geçersiz Feshin Hüküm ve Sonuçları, Ankara, 2009. (**İş Hukukunda Geçersiz Fesih**)

Manav, Eda (2010), “İş Hukukunda Geçersiz Feshin Hukuken Geçerli Fesih Sayıldığı Haller”, Kamu-İş; C: 1, s.1-21. (**Geçersiz Fesih**)

Meyer-Sahling, Jan-Hinrik/ Schuster, Christian/ Mikkelsen, Kim Sass (2018), Civil service management in developing countries: what works? Evidence From A Survey With 23,000 Civil Servants In Africa, Asia, Eastern Europe And Latin America, Report for the UK Department for International Development.

Mollamahmutoğlu, Hamdi (2008), İş Hukuku, 3. Baskı, Ankara, Turhan.

- Mollamahmutoğlu, Hamdi/ Astarlı, Muhittin/ Baysal, Ulaş** (2022), İş Hukuku Ders Kitabı Cilt 1: Bireysel İş Hukuku, Güncellenmiş 6. Baskı, Ankara, Lykeion.
- Mone, Edward M./ London, Manuel** (2021), Using Performance Management To Drive Employee Engagement In The Public Sector,. Blackman, Deborah (ed.), *Handbook On Performance Management In The Public Sector*, Edward Elgar Publishing, UK, s.276-293.
- Nadiradze, Andria/ Mariki, Louisa/ Claude, Marc/ Owusu, George** (2016), Performance Management Systems in the UK's Public Sector, LSE- IDB.
- Nazlı, Seçkin** (2004), “Ücretin Belirlenmesinde Performansın Rolü”, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 3, S: 1, s.487-499 (**Ücret**)
- Nazlı, Seçkin** (2014), “Bildirim Süresini Çalışarak Geçiren İşçinin Mahkemece Geçersizliği Tespit Edilen Fesih Sonrasında İşe Başlatılmaması Halinde İhbar Tazminatı Talebi”, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 13, S: 2, s.65-89. (**İhbar Tazminatı**)
- OECD** (2019), Government at a Glance 2019, OECD Publishing, Paris.
- Othman, Norfarizal** (2014), ‘Employee Performance Appraisal Satisfaction: The Case Evidence From Brunei's Civil Service’, (Doktora), University of Manchester, Institute for Development Policy and Management.
- Öz, Bülent** (2019), İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukukuna Yansımaları, 2. Baskı, Ekin.
- Özdemir, Olgu** (2022), İş Sözleşmesinin Feshinde Dürüstlük Kuralı ve Hakkın Kötüye Kullanılması Yasağı, İstanbul, Onikilevha, s.458.
- Özer, Mehmet Akif** (2009), “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Sayıştay Dergisi, C: 20, S: 73, s.3-29.
- Özkal Sayan, İpek/Güneşer Demirci, Aytül** (2018), “Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C: 73, S: 2, s.667-700.

- Özkaraca, Ercüment** (2010), “Yeni İş Arama İzninin Süresi ve İspatı”, Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS.
- Polat, Hatice Kübra** (2021), 4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Yıllık Ücretli İzin Hakkı, Yüksek Lisans, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saracel, Nükheth** (1998), “İhbar Tazminatı ve Diğer Tazminatlarla İlişkisi”, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 2, S: 2, <https://dergipark.org.tr/>, s.e.t. 25.05.2023.
- Sarı, Ayşegül** (2019), İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Nedenlerle Feshi, Ankara, Seçkin.
- Sayıştay** (2000), Performans Ve Risk Denetim Terimleri, Sayıştay Başkanlığı, Ankara.
- Schnell, Sabina/ Miheş, Dimitrie/ Sobjak, Anita/ Acker Wouter van** (2021), Performance Management in the Public Administration Seven Success Factors, World Bank Group, Washington.
- Senyen-Kaplan, E. Tuncay** (2019), Bireysel İş Hukuku, Yenilenmiş 10. Baskı, Ankara, Gazi.
- Sevimli, Ahmet K.** (2010), “Yıllık Ücretli İznin Kullandırılmamasının Hukuki Sonuçları Hakkında Kısa Bir Not” Sicil İş Hukuku Dergisi, MESS, s.40-47.
- Sevimli, Ahmet K.** (2010), “İşçinin Kişilik Değerlerine Saldırı Nedeniyle Manevi Tazminat”, Çalışma ve Toplum, S.1, s.295-308.
- Söyler, Yasin** (2019), “Kariyer Uzmanlık Statüsü Cumhurbaşkanlığı Kararnameleriyle Düzenlenebilir Mi?”, Yasama Dergisi, S: 39, s.51-104.
- Süzek, Sarper** (2020), İş Hukuku, 20. Baskı, İstanbul, Beta. (**İş Hukuku**)
- Süzek, Sarper** (2013), “İşyerinin Devri ve Hukuki Sonuçları” Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 15, Özel S., s.311-330. (**İşyerinin Devri**)
- Staroňová, Katarína** (2017), Performance Appraisal In The Eu Member States And The European Commission, Government Office of Slovakia.

Sümer, Haluk Hadi (2019), İş Hukuku, 24. Baskı, Ankara, Seçkin.

Şahin, Yılbay (2019), Kamu Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi ve Performans Değerlendirmenin İş Tatmini ile İlişkisi, (Yüksek Lisans), Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şen, Murat (2006), “İşçinin Verimsizliğine Dayalı Geçerli Nedenle Fesihlerde Fesih Bildirimin Şekli, Süresi Ve İspat”, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 10, s.371-396.

Şen, Murat (2006), “Yargıtay Kararları Işığında Süreli Fesihde Yeni İş Arama İzni”, TÜHİS, s.30-63.

Taşkın, Ahmet (2012), İş Hukukunda İş Sözleşmesinin Performans Nedeniyle Feshi, Yetkin, Ankara.

Taşkın, Ahmet (2012), “İş Hukukunda İşletme Kavramı”, Çalışma ve Toplum, S: 1, s.75-112. (İşletme)

Tiyek, Ramazan/Sarıyıldız, A. Yusuf (2018), “Performans Yönetiminde Başarının Sırrı: İletişim”, Uluslararası Bankacılık, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, C: 1, S: 1, s.51-86.

Tozlu, Ahmet (2014), Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi, DPT.

Tulukçu, Binnur (2017), “İş Güvencesine İlişkin İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Fesih Nedenleri”, Terazi Hukuk Dergisi, C: 12, S: 131, s.14-26.

United States Office of Personnel Management (2017), A Handbook for Measuring Employee Performance.

Umutlu, Hasan Hüseyin (2021), Yargıtay Kararları Işığında İşverenin İşçinin Ahlak ve İyiniyet Kurallarına Uymayan Davranışları Nedeniyle İş Sözleşmesini Derhal Fesih Hakkı, İstanbul, Onikilevha, s.47.

Usta, Aydın (2010), “Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci”, Sayıştay Dergisi, C: 21, S: 78, s.31-58.

- Uşan, M. Fatih** (2007), “4857 Sayılı İş Yasasının 22. Maddesi Çerçevesinde Değişiklik Feshi, Çalışma Şartlarında Esaslı Değişiklik ve Uygulama Sorunları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 9, Özel Sayı, s.211-271 (**Değişiklik Feshi**).
- Uşan, M. Fatih** (2008), “Yargıtay Kararları Işığında İşe İade Davalarının Sonuçları”, Kamu-İş, C: 10, S: 1, s.1-47 (**İşe İade**).
- Uşan, M. Fatih** (2013), "Yargıtay Kararları Işığında İş Kanunu Açısından Tarım İşleri (4773 sayılı Kanunla Yapılan Değişiklikler de Dikkate Alınarak)," KAMU-İŞ, C: 7, S: 2, s.511-534. (**Tarım İşleri**)
- Uşan, M. Fatih/ Erdoğan, Canan** (2022,) İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Güncellenmiş 3. Baskı, Ankara, Seçkin
- Uşan, M. Fatih/ Erdoğan, Ersin/ Erdoğan, Canan** (2021), Yargıtay ve Bölge Adliye Mahkemesi Kararları Işığında Bireysel İş Hukuku ve İş Yargılaması, Ankara, İntes, s.194.
- Ünal, Canan** (2018), İş Hukukunda Yaş Ayrımcılığı, İstanbul, Onikilevha.
- Üzüm, Burcu/ Uçkun, Seher** (2018) ‘*Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği*’, İşletme Araştırmaları Dergisi, C: 10, S: 2, s.254-275.
- Yıldız, Muhammed Enes** (2021), İş Hukukunda Bildirim, 1. Baskı, Ankara, Turhan.
- Yılmaz, Gizem** (2020), “Yargıtay Kararları Işığında İş Sözleşmesinin Performans Düşüklüğü Nedeniyle Feshi”, Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 5, S: 1, s.3691-3722.
- Yiğit, Yusuf** (2019), “4857 Sayılı İş Kanunu Kapsamında İş Sözleşmesini Fesih Hakkını Kullanma Süresi”, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 27, S: 3, s.749-784.
- Yılmaz, Orhun** (2021), Türk İş Hukukunda Dinlenme Süreleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans.

Yıldız, Gaye Burcu (2014), “Karar İncelemesi İşçinin Aynı İşveren Nezdinde Fasıllı Çalışması Durumunda İş Güvencesinden Yararlanması İçin Gereken Altı Aylık Kıdem Süresinin Hesaplanması”, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 72, S: 2, s.487-496.

Yorulmaz, Çiğdem (2020), İşverenin Ödeme Güçlüğüne Düşmesi Halinde İşçilik Alacaklarının Korunması, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel Bodur, Mehtap (2015), “İşletmenin İşletmesel Karar Alma Özgürlüğü”, İş ve Hayat Dergisi, S.2, C.1, s.137-167.

Yürekli, Sabahattin (2019), Türk İş Hukukunda Deneme Süreli İş Sözleşmesi, 1. Baskı, İstanbul, Onikilevha, s.221.

İçişleri Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği, T.C. Resmî Gazete, Sayı: 28343, 4 Temmuz 2012.

Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği, T.C. Resmî Gazete, Sayı: 30788, 29 Mayıs 2019.

Sağlık Bakanlığı Ek Ödeme Yönetmeliği, T.C. Resmî Gazete, Sayı: 31921, 12 Ağustos 2022.

İNTERNET KAYNAKLARI

<https://www.resmigazete.gov.tr>

<https://karararama.yargitay.gov.tr/>

<https://karararama.danistay.gov.tr>

<https://sozluk.gov.tr/>

<https://hbrturkiye.com>

<https://www.sbb.gov.tr>

<https://www.sgk.gov.tr/>

<https://www.tarimorman.gov.tr/>

<https://www.suleymanpasa.bel.tr/>

<https://www.odemis.bel.tr/>

<http://mevzuat.emu.edu.tr/7-1-1-Yonetmelik-Y%C3%B6nPer%20PerfDeg.htm>

<https://personel.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2021/12/dokuz-eylul-universitesi-performans-degerlendirme-yonergesi.pdf>

<https://www.tarsus.bel.tr/>

<https://www.urla.bel.tr/>

<https://turkishlaborlaw.com/news/legal-news/gerekceli-is-kanunu-metni/>

<https://www.ilo.org/>

<https://www.memurlar.net/>

<https://www.calismatoplum.org>

<http://www.hukukgunlugu.org>

Personel Daire Başkanlığı, “PBS Nedir? Nasıl Çalışır?”, Polis Dergisi, <<https://polisdergisi.pa.edu.tr/pbs-nedir-nasil-calisir-1227-haber>> s.e.t. 2.8.2023.

Aguinis, Herman (2013) Performance Management, Edinburg Business School, Heriot-Watt University, s.1/2. <<https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Performance-Management-Course-Taster.pdf>> s.e.t. 7/03/2023.

Awan, Sajid Hussain/Habib, Nazia/Akhtar, Chaudhry Shoaib/ Naveed, Shaheryar (2020), ‘Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement’ SAGE Open, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020969383> s.e.t. 14/03/2023

Van Dooren, Wouter/ Bouckaert, Geert/ Halligan, John (2015) Management in the Public Sector, Routledge, London, s.43.
<http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/24068/1/11.pdf> s.e.t. 31.03.2023.



7. EKLER⁵⁸¹

EK-1: PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ BELİRLEME FORMU ÖRNEĞİ⁵⁸²

Personel Performans Değerlendirme Kriterleri Belirleme Formu

Personelin		Değerlendiricinin	
Adı ve Soyadı:		Adı ve Soyadı:	
Görevi ve Görev Yaptığı Birim:		Görevi ve Görev Yaptığı Birim:	
Değerlendirme Dönemi:		Belirleme Tarihi:	
Çalışma Süresi:			
	Performans Kriterleri/ Değerlendirilecek Özellikler	Tamamlanması Beklenen İş ve İşlemler/ Değerlendirilecek Özellikler Kapsamında Beklenenler	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
(...)			
Personel İmza/ Tarih:		Değerlendirici İmza/ Tarih:	

⁵⁸¹ Bu çalışma kapsamında hazırlanan örnekler, her somut olaya göre farklılaşacaktır.

⁵⁸² Bu form, değerlendirme sürecine göre farklı şekilde düzenlenmelidir.

EK-2: PERSONEL DEĞERLENDİRME FORMU ÖRNEĞİ⁵⁸³

Personel Performans Değerlendirme Formu

Personelin		Değerlendiricinin	
Adı ve Soyadı:		Adı ve Soyadı:	
Görevi/ Görev Yeri/ Departmanı:		Görevi/ Görev Yeri/ Departmanı:	
Değerlendirme Dönemi:		Değerlendirme Puanı*:	
	Performans Kriterleri/Değerlendirilecek Özellikler	Puan (100 Üzerinden) **	Açıklama***
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
(...)			
Genel Değerlendirme:			
Değerlendirici İmza/ Tarih:			

* Belirlenmiş kriter puanlarının aritmetik ortalaması alınarak hesaplanır.

** Her bir kriterin personelin görevi için ağırlığı eşit değilse, ağırlıklarının belirlendiği ve verilen puanla ağırlıkların çarpılması sonucu kritere ilişkin puanın belirlenmesini sağlayan sütunlar eklenebilir.

*** Puanlama yerine tanımlayıcı ölçekler tercih edilebilir.

*** Özellikle yüksek ve düşük puanlamaların somutlaştırılması için önemlidir.

⁵⁸³ Bu form, değerlendirme sürecine göre farklı şekilde düzenlenmelidir.

EK-3: UYARI ÖRNEĞİ⁵⁸⁴

UYARI

Sayın.....,

1/1/2020 tarihinden bu yana kurumumuzda uygulanmakta olan ve Personel Performans Değerlendirme Sistemi üzerinden yapılan değerlendirmede, bireysel değerlendirme puanınızın 2022 yılında 65, 2021 yılında 60, 2020 yılında 65 olduğu görülmektedir.

Söz konusu değerlendirme puanlarınıza istinaden performans değerlendirme kriterlerinize verilen puanlar incelenmiş ve 2023 yılı için yapılacak değerlendirme için bu durumun devam etmemesi adına bu uyarının yapılması gereği hâsıl olmuştur.

Bilgilerinize sunarız.

İnsan Kaynakları Departmanı Müdürü

Tarih/ İmza

⁵⁸⁴ Bu örneğin içeriği, her somut olaya göre farklılaşacaktır.

EK-4: SAVUNMAYA DAVET ÖRNEĞİ⁵⁸⁵

SAVUNMAYA DAVET

Sayın.....,

1/1/2020 tarihinden bu yana kurumumuzda uygulanmakta olan ve Personel Performans Değerlendirme Sistemi üzerinden yapılan değerlendirmede, bireysel değerlendirme puanınızın 2021 yılında 65, 2020 yılında 60 olduğu görülmektedir.

2022 yılı başında performansınıza yönelik uyarılmanız ve ardından Departmanımızca yapılmış değerlendirme sonrası performans düşüklüğüne yönelik (...) saatlik mesleki eğitime tabi tutulmanıza rağmen 2022 yılı sonunda değerlendirme puanınızın 65 olduğu görülmektedir. Düşük performans, İş Kanunu uyarınca bir fesih sebebi olarak değerlendirilmektedir.

İş Kanununun 19. maddesi gereğince, devam eden düşük performansınıza yönelik savunmanızı vermek üzere aşağıda yazılı tarih ve saatte⁵⁸⁶ İnsan Kaynakları Departmanına gelmeniz gerekmektedir. Bununla beraber bu tarihe dek yazılı savunma vermeniz de mümkündür. Bu tarihe dek savunma vermediğiniz takdirde savunma hakkınızdan vazgeçmiş sayılacaksınız.

Savunmanızın yeterli görülmemesi ya da savunmanızı vermemeniz halinde İş Kanununun 17, 18 ve 19. maddeleri uyarınca sözleşmenizin sonlandırılacağını bildirmek isteriz.

Bilgilerinize sunarız.

İnsan Kaynakları Departmanı Müdürü

Tarih/ İmza

Tarih: .././....

Yer: İnsan Kaynakları Departmanı

⁵⁸⁵ Bu örneğin içeriği, her somut olaya göre farklılaşacaktır.

⁵⁸⁶ Yapılan işin niteliği, savunma verilmesi beklenen yere olan uzaklık gibi somut olayın koşullarına göre işçiye bildirimden sonra makul bir süre verilmesi gerekir.

**EK-5: PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ NEDENİYLE FESİH BİLDİRİMİ
ÖRNEĞİ⁵⁸⁷**

FESİH BİLDİRİMİ

Sayın.....,,

1/1/2020 tarihinden bu yana kurumumuzda uygulanmakta olan Personel Performans Değerlendirme Sistemi üzerinden yapılan değerlendirmenizde, bireysel değerlendirme puanınızın 2021 yılında 65, 2020 yılında 60 olduğu görülmüştür.

Süregelen performans düşüklüğüne dair 2022 yılı başında yazılı olarak da uyarılmıştınız. Uyarımız ardından Departmanımızca uygulanan eğitimlere katılmanıza rağmen 2022 yılı değerlendirme puanınızda (65) herhangi bir yükselme görülmemiştir. Buna dair alınan 1/6/2022 tarihli savunmanızın ardından 6 ay geçmesine rağmen yılsonu performansınızı etkileyecek düzeyde bir çabanızın olmadığı görülmüştür. Söz konusu durum işletmemizin de toplam üretimini ve işyeri koşullarını olumsuz etkilemektedir.

2/12/2022 tarihinde süregelen performans düşüklüğünüze dair İş Kanununun 19. maddesi gereğince alınan savunmanız ise Departmanımızca değerlendirilmiş ve yetersiz görülmüştür.

Bahsi geçen durum nedeniyle 4857 sayılı İş Kanununun 17, 18 ve 19. maddeleri gereğince, devam eden düşük performansınız nedeniyle, iş sözleşmeniz feshedilmiştir.

Bilgilerinize sunarız.

İnsan Kaynakları Departmanı Müdürü⁵⁸⁸

7/12/2022

İmza

⁵⁸⁷ Bu örneğin içeriği, her somut olaya göre farklılaşacaktır.

⁵⁸⁸ Fesih kararının disiplin kurulu kararı ile verilmesi gerekiyorsa kurul üyelerince imzalanması uygun olacaktır.