

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ NEDENİYLE İŞ
SÖZLEŞMESİNİN FESHİ

Betül ORAKÇILAR

2501171405

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Halil İbrahim SARIOĞLU

İSTANBUL – 2021

ÖZ

**PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ NEDENİYLE İŞ
SÖZLEŞMESİNİN FESHİ**

BETÜL ORAKÇILAR

İş hukukunun temel amacı işçinin korunmasıdır. İşçiyi koruyucu düzenlemelerden biri de iş güvencesidir. 4857 sayılı İş Kanunu'nda iş güvencesi 18. maddede hüküm altına alınmıştır. İlgili madde ile otuz ve üstünde işçinin istihdam edildiği iş yerinde çalışan, asgari altı aylık kıdemi olan ve belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçiler iş güvencesi hükümlerinden yararlandırılacağı düzenlenmiştir. İş güvencesi kapsamında olan bu işçilerin iş sözleşmeleri işçinin yeterliliği ya da davranışlarından yahut işletme, işyeri ya da işin gereklerinden kaynaklanan bir geçerli sebebin varlığı halinde feshedilebilir. Geçerli sebeple fesih nedenlerinden olan işçinin davranışları ve yeterliliğinden doğan ve geçerli sebeple fesih nedeni teşkil eden hallerden biri de işçinin performans düşüklüğüdür.

Türk Hukukunda performans düşüklüğüne dayanan fesihlerde işçinin düşük performansının tespiti ve ispatında bir insan kaynakları uygulaması olan performans değerlendirme sisteminin varlığı aranmaktadır. Çalışmamızda insan kaynakları yönetimi disiplinine ait bir uygulama olan performans değerlendirme sisteminin uygulama amacının öncelikle işçinin performansının iyileştirilmesi ve işçinin istihdamının devamlılığının sağlanması olduğunu ifade etmek amaçlanmıştır. Bu bakış açısıyla, konu öncelikle insan kaynakları disiplini kapsamında ele alınarak, çağdaş insan kaynakları yönetimi süreçlerinde performans değerlemenin çalışanın performansını ölçen, iyileştiren ve geliştiren bir bakış açısıyla planlandığı belirtilmiştir. Daha sonra konu iş hukuku disiplini kapsamında ve Yargıtay kararları ışığında incelenerek, bir ispat aracı olarak değerlendirme sisteminin objektif, adil, işçinin performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesini önceleyen koşullara göre kurulmuş olmasını gerekli kıldığı vurgulanmıştır.

Anahtar kelimeler: Fesih, Geçerli Sebeple Fesih, İşçinin Yetersizliği, Performans, Performans Düşüklüğü, Performans Değerleme, Performans Değerleme Sistemi, Mesleki Yetersizlik, Fiziki Yetersizlik, İşçinin Davranışı.

ABSTRACT
PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ NEDENİYLE İŞ
SÖZLEŞMESİNİN FESHİ
BETÜL ORAKÇILAR

The main purpose of labour law is to protect the worker. One of the protective arrangements for the worker is job security. Job security is provided in Article 18 of Labor Law No. 4857. With the relevant article, it has been regulated that workers who work in the workplace where thirty or more workers are employed, who have a minimum six-month seniority and who work with an employment contract of indefinite duration will be benefited from the provisions of job security. The employment contracts of these workers within the scope of job security may be terminated in the presence of a valid reason arising from the competence or behaviors of the employee or the requirements of the business, workplace or work. One of the cases arising from the behaviors and competence of the employee who is one of the reasons for termination with valid reason and which constitutes a reason for termination with valid reason is the poor performance of the employee.

The existence of a performance evaluation system, which is a human resources application, is sought in determining and proving the employee's low performance in termination based on low performance in Turkish Law. In our study, it is aimed to state that the purpose of the performance evaluation system, which is an application of human resources management discipline, is primarily to improve the performance of the worker and to ensure the continuity of the employment of the worker. From this perspective, it is stated that performance evaluation in contemporary human resources management processes is planned from a perspective that measures, improves employee performance by addressing the issue primarily within the scope of human resources discipline. Then, within the scope of the labor law discipline and in the light of the decisions of the Court of Cessation, it was emphasized that the valuation system as a means of proof should be established according to objective, fair and conditions prioritizing the improvement and development of the worker's performance.

Key Words: Termination, Termination for Valid Cause, Inadequacy of

Worker, Performance, Low Performancee, Performance Evaluation, Performance Evaluation System, Professional Inadequacy, Physical Inadequacy, Worker's Behaviour.



ÖNSÖZ

İş sözleşmelerinin fesih nedenleri arasında performans düşüklüğü gerekçesiyle fesi hlere uygulamada sıklıkla başvurulduğu görülmektedir. Türk Hukukunda performans düşüklüğüne bağlı fesi hler performans değerleme sistemine dayalı ölçüm sonuçlarına dayanarak yapılmakta ve işyerinde kurulu olan bir performans değerleme sisteminin varlığı aranmaktadır. Performans düşüklüğü kavramı ve performans düşüklüğüne dayalı fesi h koşulları ise hukukumuzda ayrıntılı bir biçimde düzenlenmemiştir. İki farklı disiplini kapsayan bir konu olan çalışmamızda, performans değerleme sistemi hem insan kaynakları disiplini dahilinde ele alınarak tanıtılmak, hem de iş hukuku disiplini kapsamında ve Yargıtay kararları ışığında incelenmek istenmiştir.

Bu çalışmanın yürütölmesinde ve tamamlanmasında verdiği katkılardan ve desteğinden dolayı tez danışmanım Sayın Hocam Prof. Dr. Halil İbrahim Sarıoğlu'na teşekkür ederim. Ayrıca tez jürisinde yer alan Sayın Hocalarım Dr. Öğretim Üyesi Hasan Şenocak, Doç. Dr. Yeliz Yeşil, Prof. Dr. İbrahim Subaşı ve Prof. Dr. Meltem Delen'e katkıları ve hoşgörülerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Betöl ORAKÇILAR

İstanbul, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI.....	4
1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	5
1.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI.....	6
1.4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ.....	8
1.4.1. İş Analizi Yapılması ve İş Tanımı ile Görev Tanımının Belirlenmesi.	8
1.4.1.1. İş Analizinin Yapılması.....	8
1.4.1.2. İş Tanımının Yapılması.....	9
1.4.1.3. Görev Tanımının Oluşturulması.....	9
1.4.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	10
1.4.3. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	11
1.4.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi.....	13
1.4.4.1. Yöneticiler Tarafından Değerleme.....	13
1.4.4.2. Özdeğerleme	14

1.4.4.3. İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerleme.....	15
1.4.4.4. Astlar Tarafından Yapılan Değerleme.....	16
1.4.5. Değerlemecilerin Eğitimi.....	16
1.4.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	16
1.4.7. Değerleme Döneminin Belirlenmesi.....	17
1.5. PERFORMANS DEĞERLEMEDE HATALAR.....	18
1.5.1. Hale Etkisi.....	18
1.5.2. Kontrast Hatası.....	19
1.5.3. Merkezi Eğilim Hatası	19
1.5.4. Tolerans-Katılık	20
1.5.5. Önyargılar	20
1.5.6. Yakın Zaman Etkisi	21
1.6. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	21
1.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler	22
1.6.1.1. Sıralama Yöntemi.....	22
1.6.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	22
1.6.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	23
1.6.2. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	24
1.6.2.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	24
1.6.2.2. Kontrol Listesi Yöntemi.....	25
1.6.2.3. Kritik Olay Yöntemi	25
1.6.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri	26
1.6.3. Bireysel Performans Kriterler Ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	27

1.6.3.1. Direkt İndeks Yöntemi.....	27
1.6.3.2. Standartlar Yöntemi.....	28
1.6.3.3. Anlatı Yöntemi.....	28
1.6.3.4. Amaçlara Göre Yönetim.....	29
1.6.3.5. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi.....	30
1.7. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILMASI.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ VE İŞ GÜVENCESİ

2.1. İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ.....	34
2.1.1. İş Sözleşmesinin Haklı Nedenle Feshi.....	35
2.1.2. İş Sözleşmesinin Süreli Feshi.....	36
2.2. İSTİHDAM GÜVENCESİ.....	37
2.2.1. İş Güvencesi Kavramı	38
2.2.1.1. İş Güvencesi Hükümlerinin Uygulanma Koşulları	41
2.2.1.1.1. İşyerinde Otuz veya Daha Fazla Sayıda İşçinin Çalışması.	42
2.2.1.1.2. İşçinin Asgari Altı Aylık Kıdeminin Olması	55
2.2.1.1.3. İşçinin İş Kanunu Kapsamında Yer Alması.....	64
2.2.1.1.4. İşçinin Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi İle Çalışması	66
2.2.1.1.5. İşçinin Belirli Konumdaki İşveren Vekili Olmaması.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ OLUŞTURAN HALLER ve PERFORMANSA DAYALI FESHİN UYGULANMASI

3.1. İŞÇİNİN YETERSİZLİĞİ.....	71
3.1.1. Yeterlilik ve Yetersizlik Kavramları.....	71
3.1.2. İşçinin Yetersizliğine Bağlı Geçerli Sebeple Fesih.....	73
3.2. İŞÇİNİN YETERSİZLİĞİNE BAĞLI FESİH NEDENLERİ.....	75
3.2.1. Fiziki Yetersizlik.....	75
3.2.1.1. Hastalık.....	75
3.2.1.1.1. Sık Sık Hastalanma.....	77
3.2.1.1.2. Uzun Süreli Hastalık.....	82
3.2.1.1.3. İşin Gereğine Uygun Yapılmasını Önemli Ölçüde Etkileyen Hastalık.....	84
3.2.1.2. Belirli Bir Yaşa Ulaşma veya Emekliliğe Hak Kazanma.....	85
3.2.2. Mesleki Yetersizlik.....	88
3.2.2.1. Öğrenme ve Kendini Yetiştirme Yetersizliği.....	90
3.2.2.2. İşe Yoğunlaşmanın Azalması.....	91
3.2.2.3. Uyum Yetersizliği.....	91
3.2.2.4. İşe Yatkın Olmama.....	91
3.2.2.5. Performans Düşüklüğü.....	91
3.2.2.5.1. Performans Düşüklüğünün İspat Aracı Olarak Performans Değerleme Sistemi.....	93
3.2.2.5.2. Geçerli Sebeple Feshe Esas Oluşturan Performans Değerleme Sisteminde Aranılan Koşullar.....	97

3.2.2.5.2.1. Performans Değerleme Sisteminin Bilimsel ve Objektif Olması.....	97
3.2.2.5.2.2. Performans Düşüklüğünün Belirli Bir Süre Devam Etmesi.....	100
3.2.2.5.2.3. Performans Değerleme Sisteminin İşletmeye Uygun Olması	102
3.2.2.5.2.4. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Gerçekçi ve Makul Olması.....	103
3.2.2.5.2.5. Performans Değerlendirme Kriterlerinin İşçiye Bildirilmiş Olması.....	105
3.2.3. İşçinin Yetersizliğine İlişkin Diğer Çeşitli Sebepler.....	106
3.2.3.1. Evlilik ve Boşanma.....	106
3.2.3.2. İşçinin İşyeri Dışında Suç İşlemesi.....	107
3.2.3.3. İşçinin Gözaltına Alınması veya Tutuklanması.....	107
3.2.3.4. İşletme Sırlarının Açığa Çıkması Tehlikesi.....	108
3.2.3.5. İşçinin Aşırı Borçlu Olması.....	109
3.3.İŞÇİNİN DAVRANIŞLARINDAN KAYNAKLANAN GEÇERLİ NEDENLER	110
3.3.1. İşçinin Görevini Yerine Getirmemesi.....	110
3.3.1.1. İşvereni Zarara Uğratma ve Zararın Tekrarı Tedirginliği Yaratma	112
3.3.1.2. Çalışma Ortamını Olumsuz Etkileyecek İlişkiye Girme	113
3.3.1.3. Uzun Telefon Görüşmeleri Yapma.....	114
3.3.1.4. İşçinin Borç Para İstemesi.....	114
3.3.2. İşçinin İşe Devamsızlık Yapması veya İşe Geç Gelmesi	114
3.4.PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜNDEN KAYNAKLANAN GEÇERLİ SEBEPLE	

FESİHTE UYGULANACAK İLKELER	116
3.4.1. Olumsuz Öngörü İlkesi.....	116
3.4.2. Menfaatlerin Değerlendirilmesi İlkesi.....	119
3.4.3. Feshin Son Çare Olması İlkesi	120
3.5. PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜNDEN KAYNAKLANAN GEÇERLİ SEBEPLE FESİHTE USUL	122
3.5.1. Fesih Bildiriminin Yazılı Yapılması.....	122
3.5.2. Fesih Nedeninin Açık ve Kesin Olması.....	123
3.5.3. Feshin Makul Sürede Yapılması.....	125
3.5.4. İşçinin Savunmasının Alınması.....	126
3.5.5. İşçiye İhtar Verilmesi	128
SONUÇ.....	131
KAYNAKÇA	138

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e	: Adı geçen eser
bs.	: Baskı
Çev	: Çeviren
Çimento İşveren	: Çimento İşverenleri Sendikası Dergisi
dn.	: Dipnot
E	: Esas
Ed	: Editör
f.	: Fıkra
H.D.	: Hukuk Dairesi
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İş K.	: 4857 Sayılı İş Kanunu
K.	: Karar / Kanun
Kamu-İş	: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası
m.	: Madde
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
No.	: Numara
s	: Sayfa
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
T	: Tarih

TÜHİS : Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri
Sendikası

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

vd. : ve diğerleri

Y : Yargıtay

Y.İ.B.B.G.K. : Yargıtay İçtihadı Birleştirme Büyük Genel Kurulu



GİRİŞ

İş Hukuku'nun en temel ve öncelikli amacı işçinin korunmasıdır. İş Hukuku'na ilişkin düzenlemeler bu temelde oluşturulmakta ve geliştirilmektedir. İş Hukuku kapsamında işçinin korunmasını amaç edinen önemli hukuki kurumlardan biri iş güvencesidir. İş güvencesi sistemi, işçinin yaşamını sürdürebilmesi için sahip olduğu tek maddi kaynağı işçinin ücreti olarak kabul etmekte, işçinin istihdamda kalması ve keyfi fesih uygulamalarından korunmasını sağlayacak düzenlemeler getirmektedir. Türk Hukuku'na iş güvencesi kavramı 4773 sayılı Kanun ile girmiştir. Hemen ardından kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu ile bazı değişiklikler yapılarak günümüzde hala uygulanmaya devam etmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu'na göre iş güvencesi kapsamına *otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi* ile çalışan işçiler alınmıştır. Bu işçilerin iş sözleşmeleri ancak *işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanarak* feshedilebilir. İşverenin göstermesi gereken geçerli sebepler arasında bulunan ve işçinin yeterliliği ya da davranışları nedeniyle ortaya çıkan ve feshe neden olan durumlardan biri de işçinin performans düşüklüğü olmaktadır.

İşçinin performans düşüklüğünün belirlenmesinde kullanılan en etkin araçlardan biri performans değerlendirme uygulamasıdır. Bir insan kaynakları fonksiyonu olarak performans değerlendirme çeşitli ölçüm yöntemleri aracılığı ile bu işlevi yerine getirmektedir. Çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışında performans değerlendirme uygulamaları yalnızca işçinin mevcut performansını tespit edip aktaran bir teknik olmanın ötesinde, işçinin performansını artırıcı ve iyileştirici süreçlerin de dahil edildiği daha dinamik ve bütüncül bir yapıya sahiptir.

Türk Hukukunda işçinin performans düşüklüğünün belirlenmesi ve ispatında performans değerlendirme sistemi ile elde edilen sonuçlar kullanılmaktadır. İş Kanunu'nda yeterlik, performans, performans düşüklüğü kavramları tanımlanmamıştır. Bu hususta ayrıntılı ve kapsamlı bir biçimde olmamakla birlikte,

yalnızca örnek kabilinden sayılan bazı yetersizlik ve performans düşüklüğü oluşturan durumlara kanun gerekçesinde yer verilmiştir. Ayrıca Kanun’da uygulanacak performans değerlendirme sisteminin koşullarına ilişkin bir hüküm de bulunmamaktadır. Bu hususta yargı içtihatları bize yol göstermektedir. Yargı içtihatlarında, çağdaş performans değerlendirme ve performans yönetimi anlayışının işçinin performansını iyileştirici ve istihdamda kalmasını teşvik edici yaklaşımına paralel ve İş Hukuku’nun işçiyi koruma amacının öncelendiği koşulların esas alındığı görülmektedir.

Performans düşüklüğüne dayalı fesihler yargı kararlarına sıklıkla konu olmakta ve Yargıtay’ın kararlarında tespit ettiği koşulların yerine getirilmediği, keyfi ve hatalı fesih uygulamalarının sık sık meydana geldiği görülmektedir. Performans olgusunun subjektifliği ile performans düşüklüğü ve buna bağlı fesih koşullarındaki hukuki düzenlemelerin yetersizliği de bu hususta ayrıca bir dezavantaj teşkil etmektedir. Ayrıca, insan kaynakları süreçlerinde performans değerlendirme uygulamalarının ülkemizde yeterli yaygınlığa ulaşamamış ve az sayıda işletme tarafından uygulanıyor olması da performans değerlendirme kültürü ve amacının doğru bir şekilde yerleşmesini ve aktarılmasını olumsuz etkilemektedir.

Performans değerlendirme sisteminin ülkemizde insan kaynakları boyutuyla amaçsal yönünün aktarılmasındaki eksiklik ve İş Hukuku boyutuyla hukuki düzenlemelerin yetersizliğinden hareketle, çalışmamızda performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları boyutuyla, çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, performans yönetimi bakış açısıyla işçinin performans seviyesini ölçen, iyileştiren ve geliştiren bir anlayışla uygulandığını; performansa dayalı fesihlerde performans değerlendirme sistemini bir araç olarak kullanan İş Hukuku’nun da bu aracı insan kaynakları disipliniyle aynı yönde işçinin performansını iyileştirici ve istihdamda kalmasını sağlayan bir yaklaşımla kullandığını vurgulamak amaçlanmıştır.

Üç bölümden oluşan çalışmamızın birinci bölümünde, performans değerlendirme sistemi insan kaynakları disiplini kapsamında ele alınarak, öncelikle performans değerlemenin tanımı yapılmış, performans değerlendirme uygulamasının amaçları hakkında bilgi verilmiş, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması sürecinin ilk aşamaları olan iş analizi, iş tanımı ve görev tanımlarının oluşturulması

uygulamalarından ve akabinde görev tanımlarından yola çıkarak performans standartları ve kriterlerinin belirlenme süreçleri anlatılmıştır. Performans değerlendirme uygulayıcılarından ve performans değerlendirme sürecinde meydana gelebilecek olası hatalardan bahsedilmiş ve son olarak performans değerlendirme yöntemleri ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

İkinci bölümde İş Hukuku'nda fesih kavramı ile haklı ve süreli feshe yer verilmiş ve iş güvencesi kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümün devamında iş güvencesinin uygulama koşulları ele alınmıştır.

Son bölümde ise öncelikle yeterlilik ve yetersizlik kavramları açıklığa kavuşturulmuş, işçinin iş sözleşmesinin hangi koşullarda yetersizlik nedeniyle feshedilebileceği aktarılmıştır. Uygulamada sıklıkla meydana gelen yetersizlik hallerinden işçinin fiziki yetersizliği, hastalığa bağlı oluşan yetersizlik ile emeklilik ve yaşın ilerlemesi nedeniyle oluşan yetersizlik olarak iki başlık altında incelenmiştir. Ardından bir diğer yetersizlik hali olan mesleki yetersizlik halleri açıklanmıştır. Ayrıca, işçinin yetersizliğine ilişkin diğer çeşitli sebeplere değinilmiştir. Daha sonra performans düşüklüğüne neden olan işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli fesih sebepleri hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde performans değerlendirme uygulamasının işçinin performans düşüklüğünün belirlenmesi ve ispatında kullanım nedenleri anlatılarak, performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken şartlar irdelenmiştir. İş sözleşmesinin feshinden önce dikkate alınması gereken ilkelerden bahsedilmiş ve son olarak fesih usulüne yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI

İşletmelerde çalışanların her biri belli bir fonksiyonu yerine getirmek amacıyla görev almaktadır. Tüm çalışanların bir iş tanımı bulunur ve her bir çalışan, kendi iş tanımı içinde bulunan sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdür. Çalışanlar, iş tanımları içinde bulunan görevlerini fiziksel ve zihinsel özellikleri, eğitimi, bilgisi, kişiliği, yetenekleri doğrultusunda ifa ederler ve ortaya bir sonuç çıkar¹. Bu sonucun niteliği ve miktarı ise çalışanın performans düzeyine bağlıdır. Belirli bir işin yapılması ile sağlanan sonuçların yeterli olduğu düşünülüyorsa ve iş yapma sürecinde işçinin davranışsal yaklaşımı ile ilgili görüş olumlu ise çalışanın performansının yüksek olduğu; aksi halde ise çalışanın başarısız ve performansının yetersiz olduğu kabul edilir². Performans kavram olarak “herhangi bir başarı, elde edilen iyi sonuç”, “bir şeyin değerini belirleyen nitelikler”³ anlamı taşır. Çalışma yaşamında ise performans, bir işi ifa eden kişinin, o işin yapılmasında, önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin niteliksel veya niceliksel olarak ifadesidir⁴.

Çalışanların performansları performans değerlendirme uygulamaları ile ölçülür. Performans değerlendirme bir çalışanın işle ilgili çıktıları ile davranış ve becerilerinin ölçümünün yapıldığı, bilimsel ve sistemli bir uygulamadır⁵. Performans değerlendirmesi ile örgüt tarafından belirlenen hedefler temel alınarak, çeşitli ölçüm yöntemleri vasıtasıyla, çalışanın ortaya koyduğu başarıya ilişkin bir sonuca ulaşmak

¹ İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s.154.

² M. Şerif Şimşek, H. Serdar Öge; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya, Eğitim Yayınevi, 2014, s.295

³(Çevrimiçi)<https://www.google.com/search?sxsr=ALeKk00UFkcZIOgbr57cOuZBfpvxpbKGXg:1594986649682&q=S%C3%B6zl%C3%BCk&stick=H4sIAAAAAAANQesSoyi3w8sc9YSmZSWtOXmMU4LzL0jNc8IMLsnMz0ssqrRiUWIqKeJZxMoRfHhbVc7hPdkAwPF7hzUAAAA&zx=1594986911527#dobs=performans> 14.03.2020.

⁴ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, Nisan Kitapevi, 2015, s.193.

⁵ Randall S. Schuler, Vandra L. Huber, **Personnel and Human Resource Management**, 5. Bs., USA, West Publishing Company, 1993, s.282.

amaçlanır⁶. Bir örgütteki tüm çalışanların başarıları, yetkinlikleri, yeterlilikleri, yetersiz olduğu noktaları bütün yönleriyle değerlendirilir⁷.

Performans değerlendirme çalışanın yaptığı işte ortaya koyduğu sonuçlar ve gelişim becerilerinin sistemli bir şekilde değerlendirilme sürecidir⁸. Performans değerlendirme kişinin başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlaki yönü ve kişisel niteliklerini ayrıntılı bir şekilde inceleyen ve çalışanın işletmenin amaçlarına ulaşmadaki katkısını ölçen bir yöntemdir⁹.

Performans değerlemede, belirlenen hedeflere göre bireyin performansı incelenir ve ardından kişiye geri bildirimde bulunulur. Bu geri bildirimler ile hem çalışanın mesleki gelişimi sağlanırken aynı zamanda örgütün hedeflerinin önemi pekiştirilmiş olur. Dolayısıyla, performans değerlendirme çalışanların davranışlarını ve iş görme sonucunda meydana gelen çıktıları ölçen ve güçlendiren bir araç işlevi görür¹⁰. Performans değerlendirme, işletmeyi planlanan hedeflere ulaştırmak amacıyla, çalışanların halihazırdaki ve geleceğe yönelik durumlarını tespit etme, eldeki verileri analiz etme ile performansın devamlı gelişmesine katkıda bulunacak düzenlemeleri ve etkinlikleri belirlemeyi amaçlayan planlı bir süreçtir¹¹.

1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi işletmelerde istihdam edilen bireylerin kişisel ve dahil olduğu grup içindeki yeteneklerini geliştirip performanslarını yükselterek, işletmenin verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir stratejik yönetim yaklaşımıdır. Stratejik insan kaynakları bakış açısıyla performans yönetimi, çalışandan gerçekleştirmesi beklenen hedeflerin belirlenmesi, çalışanın performans düzeyinin doğru ve etkin değerlendirmesinin yapılması, ölçüm sonuçlarına göre gereken eğitim ve diğer

⁶ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s.9.

⁷ İlhami Fındıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 2001, s.297.

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011, s.184.

⁹ Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 88, Ocak-Mart 2013, s.90.

¹⁰ M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s.156.

¹¹ M. Akif Özer, “Çalışanların Verimliliği için Performans Yönetimi”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 1, 2013, s.39-40.

performansı iyileştirici ve geliştirici uygulamaların planlanmasını içerir¹². Farklı bir ifadeyle, performans yönetimi anlayışında performans değerlendirme sürecini yalnızca değerlendirme formlarının işlendiği bir uygulama olarak görmek doğru değildir. Performans değerlendirme çalışanın performans düzeyinin ölçülmesinin yanında, geliştirme ve planlamayı da içeren bir süreçtir¹³.

Performans yönetiminde, işletmenin hedefleri temel alınarak, işletmedeki insan kaynağının katkısıyla bu amaçlara ulaşılması yönünde faaliyetler sürdürülürken, eş zamanlı olarak çalışanların katkılarının adil ve sistemli bir şekilde ölçülmesi, çalışanları motive eden bir çalışma kültürü yaratılması ve çalışanların bireysel gelişiminin sağlanması amaçlanır¹⁴. Performans yönetimi sistemi çalışanın da sürece dahil edilerek, gelişim planlarının karşılıklı iletişim ve görüş alışverişi ile oluşturulduğu bir yaklaşımla yürütülür. Sonuç olarak belirlenen hedefler ve bu yönde saptanan gelişim planları işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlarken, çalışanların verimini ve performansını arttırarak, aynı zamanda mesleki gelişimlerini de desteklemektedir¹⁵.

1.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI

Performans değerlendirme ilk olarak çalışanların belirli bir süre içinde ne yaptıklarını ölçmek ve ne kadar ücret artışı alacaklarına karar vermek amacıyla oluşturulmuştur. Bu amaçları hala taşımakla beraber, işletmelerde performans değerlendirme uygulamalarının yapılma nedenlerine zamanla çalışanların gelişim planları, dokümantasyon oluşturma ve saklama gereklilikleri gibi çeşitli amaçlar da eklenmiştir¹⁶.

¹² Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız; **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, 2. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2014, s.315.

¹³ Zeki Atıl Bulut, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, (Çevrimiçi) <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, 25.11.2020.

¹⁴ M. Akif Özer, “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:73, Nisan-Haziran 2009, s.7.

¹⁵ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2015, s.125 (Performans Yönetimi).

¹⁶ David A. Decenzo, Stephen P. Robbins **Human Resource Management**, 7.b.s., NewYork, Wiley&Sons, 2002, s.268-269.

Performans değerleme yapmanın amaçlarından biri çalışanın performansı ile ilgi bilgilere ulaşmak; iş analizleri ve görev tanımları ile oluşturulan standartların hangi ölçüde yerine getirildiğini belirlemektir¹⁷. Performans değerleme uygulamalarının amaçlarından bir diğeri ise, çalışanların ücretlerinin belirlenmesidir. Nitekim, alışanların performans seviyelerine göre ücret ödenmesi de oldukça yaygın bir uygulamadır¹⁸. Performans yönetiminin amaçlarından bir başkası ise, işletmenin ve çalışanların performans gelişimlerine katkı sağlamaktır. Performans değerleme sonucundaki geri besleme ile çalışanlar performans düzeyleri ve kendilerinden beklenenler hakkında bilgilendirilirler. Değerleme uygulamalarındaki bu iletişim, oldukça etkin bir araç işlevi görür. Değerlemelerin ardından, çalışanlar eğitim ve diğer performansın arttırılmasına yönelik uygulamalara daha kolay adapte olabilirler. Çalışanlar, yöneticilerin beklentileri açısından da bilgilendirildikleri için, böylelikle, hem kurumsal hem de bireysel performansta bir iyileşme saęlanabilmektedir¹⁹.

Performans değerlemenin uygulamalarının diğer çeşitli amaçları ise²⁰;

- alışan için gerekli olan eğitim ve gelişime ilişkin ihtiyaçların tespit edilmesi;
- Kariyer planlama süreçlerinin oluşturulması için gerekli bilgiyi sağlamak;
- Performans düzeylerinin belirlenmesi ile kadro planlama süreçlerine rehberlik etmek
- İş analizi yapılması için veri sağlayarak diğer insan kaynakları süreçlerinin de daha sağlıklı oluşturulması ve işlemesine kaynaklık etmek
- İş tasarımındaki hataları ortaya çıkarmak ve bu yönde ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin yapılmasına katkı sağlamak
- Etkili iletişim ve paylaşım imkanı sağlayarak çalışanların motivasyonunu arttırmak ve daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmaktır.

¹⁷ Palmer, **a.g.e.**, s.9-10.

¹⁸ Arthur W. Sherman, George W. Bohlander; **Managing Human Resources**, 9. bs., Ohio, South Western Publisng Co., 1992, s.271.

¹⁹ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.180.

²⁰ şimşek, öğe; **a.g.e.**, s.299-300.

1.4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

1.4.1. İş Analizi Yapılması ve İş Tanımı ile Görev Tanımının Belirlenmesi

1.4.1.1. İş Analizinin Yapılması

Performans değerlendirme sistemi oluşturmanın ilk adımı iş analizidir²¹. İş analizi bir işin gerekliliklerine ilişkin bilgilerin bir düzen içinde bir araya getirilmesi ve tasnif edilmesidir. Bir işin yerine getirilebilmesi için üretim sürecinde kullanılması gereken makine ve teçhizat, çalışanların sahip olması gereken eğitim, bilgi, donanım ve beceriler ile ilgili bilgi edinme sürecidir. Bu bilgiler, işin türünü, işin tamamlanması için gereken süreyi, işin yapılmasında gerekli olan makine, materyal ve diğer iş gereçlerini, çalışanda bulunması gereken nitelikleri, işin yürütümünün gerçekleştirildiği şartları içerdiği için, işlerin her biri bu belirli kriterler yönünden incelenir ve değerlendirilir²².

İş analizi vasıtasıyla bir işe ilişkin esaslı noktaların tespit edilmesi ile yapılan değerlendirmeler sonucunda ise iş tanımı oluşturulmaktadır. Her bir çalışma ünitesinin incelemesinin yapılmasının ardından, işlerin bir diğerinden ayrıştırılması ve her birinin kendi özellikleri ve gereklilikleri doğrultusunda detaylandırılması süreci olan iş tanımlarının ilk aşaması, iş analizidir²³. Dolayısıyla, iş tanımlarının oluşturulabilmesi için öncelikli olarak mutlaka iş analizi yapılmalıdır. Çünkü, işlerin karşılaştırılıp sınırlarının belirlenmesi ancak iş analizinden sonra gerçekleştirilebilir²⁴.

İş analizi işleminin gerçekleştirilmesinin ardından ulaşılan veriler bir araya getirilir ve görev ünvanı, çalışandan yerine getirmesi beklenen görevler ve çalışandan beklenen eğitim, karakter ve diğer nitelikler belirlenir. Bir işletmede, performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için, öncelikli olarak belirlenmesi gereken performans standartları da iş analizinden sağlanan verilere dayanır²⁵. Performans

²¹ Randall S. Schuler, **Personnel and Human Resource Management**, 3. bs., West Publishing Co., ty., s.215.

²² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs., Ankara,Gazi Kitapevi, 2000, s.82.

²³ Margaret Palmer, Kenneth T. Winter; **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, 1. bs., İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s.43.

²⁴ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s.38.

²⁵ Erdoğan, **a.g.e.**, s.15.

standartları, esasen işin özellikleri ile iş analizi temelinden gelen bilgilerin derlenmesi sonucunda oluşturulmakta ve işletmenin çalışanlarına performans düzeylerine ilişkin bilgilendirme yapmasının ana araçlarından biri olmaktadır²⁶.

1.4.1.2. İş Tanımının Yapılması

İş analizine ilişkin çalışmalar tamamlanmışsa bir sonraki adım iş tanımlarının oluşturulmasıdır. İş tanımları ile iş analizi birbirini tamamlayan çalışmalardır. Bir başka ifade ile öncelikli olarak iş analizleri yapıp daha sonra buradan sağlanan veriler daha açık hale getirilerek ve ayrıntıları düzenlenerek görevlere ilişkin standart tanımlar hazırlanır ve böylelikle iş tanımları oluşturulur²⁷.

İş tanımı, bir işin yapılmasına ilişkin görevlerin, çalışanın sorumluluklarının, çalışma şartlarının ve işe dair diğer tüm özelliklerin ayrıntılı olarak yer aldığı bir belgedir. İş tanımları, iş analizi uygulaması ile ulaşılan bilgiler ile oluşturulmaktadır. Bu bakımdan iş tanımı, iş analizinin devamı olmakla birlikte, aynı zamanda sonucu niteliğindedir. İş analizi ve iş tanımının ayrıldığı nokta ise şu şekilde ifade edilebilir. İş analizi verilerin derlenmesi, iş tanımı da bir araya getirilen bu verilerin sistemli bir şekilde standart bir hale getirilmesidir. İş tanımları, iş analizinden elde edilen verilerin bir sistem içinde belirli kalıp tanımlamaların oluşturulma sürecidir²⁸. Bir işletmede performans değerlendirme sistemi oluşturulurken iş tanımlarının doğru bir biçimde hazırlanıp hazırlanmadığı kontrol edilmelidir²⁹.

1.4.1.3. Görev Tanımının Oluşturulması

Görev tanımı, iş analizi çalışması ile sağlanan bulgulara dayanarak hazırlanmaktadır. İş analizi için gerekliliklerini oluşturan unsurları ve işin yapılma biçimini kapsarken, görev tanımı ise daha çok işte çalışacak kişinin sorumluluğunda olan, kendisinden yerine getirmesi gerekenleri içermektedir. Görev tanımında çalışanın sahip olması gereken eğitim, mesleki beceri, yetkinlikler ve diğer nitelikler,

²⁶ Palmer, Winter; **a.e.**, s.66.

²⁷ Sabuncuoğlu; **a.g.e.**, s.88.

²⁸ Halil Can. Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s 62.

²⁹ Cavide Uyargil, “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2009, s.65 (Performans Değerlendirme).

göreve ilişkin yetkiler, çalışma koşulları, başarı kriterleri, maddi olanaklar, görevde terfi imkanları gibi göreve ilişkin çok yönlü bilgiler yer alır³⁰.

İşletmede performans değerlemesi yapabilmek için öncelikle görev tanımlarını belirlemek gerekir. İş analizlerine dayanılarak hazırlanan görev tanımları açık ve anlaşılması kolay şekilde oluşturulmalıdır³¹.

1.4.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemi tesis edilirken öncelikli olarak kriterler oluşturulmalıdır. Uygun kriterlerin belirlenmesi, ileride yapılacak ölçümler ile ulaşılan sonuçların güvenilir ve geçerli olmasını sağlayacaktır. Farklı bir ifadeyle, ölçülmesi amaçlanan niteliklerin doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi ve sonuçların tutarlı olabilmesi için öncelikle doğru kriterler belirlenmelidir³². Performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için gereken kriterler işin gereklerinden yola çıkarak tespit edilmelidir. İş analizi ve iş analizine göre oluşturulan görev tanımları değerlendirme sisteminin kurulmasında temel dayanak unsurları olmalıdır³³.

Performans kriterleri çalışandan beklenen performansın en çok önem taşıyan ögesinin cevabıdır. Bunlar çalışanın kişiliği, davranışları, yetkinlikleri ile üretim sonucunda ortaya koyduğu çıktılara ilişkindir. Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler, personelden beklenen performans seviyesini tespit etmeyi sağlayacak olan çalışanın kişiliğine ilişkin özelliklerdir. Bu özellikler dürüstlük, erdemlilik, kibarlık, dakiklık, çeviklik, serilik, beceriklilik, dirençlilik, dayanıklılık, düzenlilik ve uygun bir dış görünüşdür. Yetkinlikler ile ilgili kriterler, çalışanın eğitimi ve kabiliyetine ilişkindir. Davranışlar ile ilgili kriterler ise, çalışanın uygun davranışları sergileyebilme becerisinin ölçümünü kapsar. Çıktılar ile ilgili kriterler ise, üretim sürecinin sonunda çalışanın katkı sağladığı niceliksel sonuçlardır³⁴.

³⁰ Fındıkçı, a.g.e, s.145.

³¹ Bektaş Kar, “Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni ile Fesihte Yargısal Denetim”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı:11, Eylül 2008, s.37 (Yargısal Denetim).

³² Cavide Uyargil, **Performans Yönetimi Sistemi**, 3. bs. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013, s.26-27 (Performans Yönetimi).

³³ George T. Milkovich, John W. Boudreau, **Personnel Human Resources Management**, 5. bs., Texas, Business Publications, 1988, s 190.

³⁴ Benligiray, a.g.e., s.197.

Kriterler belirlenirken “smart” olarak kısaltılmış ölçütler dikkate alınır. Bu ölçütlere göre kriterler³⁵

- Spesifik (specifik) açık, net, basit, anlaşılabilir ve meydan okuyucu olmalı
- Ölçülebilir (measurable) miktar, kalite, zaman, para ile ölçülebilir olmalı
- Başarılabilir (achivable) zorlayıcı fakat yetkin ve kararlı birinin ulaşabileceği sınırlar içinde olmalı
- Amaca uygun (relevant) bireyin kurumsal hedeflerle uyumlu olmasını sağlayacak şekilde örgütün amaçları ile ilgili olmalı
- Zamanında (timely) kararlaştırılmış bir zaman çizelgesi içerisinde tamamlanabilecek olmalıdır

İşletmenin amaçlarına hizmet etmesi ve aynı zamanda yasal zorunlulukları karşılayabilmesi için değerlendirme sisteminin çalışanın halihazırdaki performansını doğru bir biçimde ölçebiliyor olması zorunludur³⁶. Performans değerlendirme sisteminin karşılaması gereken temel unsurlar ilişkililik, duyarlılık ve güvenilirliktir. İlişkililik, bir iş için belirlenen performans kriterleri ile örgütün amaçları arasında ve görev tanımına dayanarak oluşturulan işe ilişkin temel unsurlar ile değerlendirme formunda yer alan ölçekler arasında bir bağlantı olmasıdır. Duyarlılık, performans değerlendirme sisteminin yeterli ve yetersiz düzeylerdeki çalışanların tespitini yapabilecek nitelikte olmasıdır. Güvenirlik ise, farklı zamanlardaki uygulamalarda aynı sonuçların elde edilebilmesi, sonuçların dengeli ve tutarlı olabilmesidir³⁷.

1.4.3. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans ölçümü asli olarak çalışanların performans düzeylerinin kıyaslanabilmesini sağlayan belirli standartların oluşturulmasını gerekli kılar. Bu mukayeselerin yapılması ile bireyin başarı seviyesi tespit edilebilir. Standartlar ne

³⁵ Michael Armstrong, Stephen Taylor; **Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice**, 13. bs., London, Kogan Page, 2014, s.348.

³⁶ Randall S. Shuler, **Personnel and Human Resource Management**, 3. Bs., West Publishing Co., s 220.

³⁷ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3. bs., New York, McGraw-Hill Book Co., 1992, s.270-271.

denli uygun, net, şeffaf, tam ve doğru biçimde belirlenebilirse; ölçümler de o seviyede objektif olarak yapılabilir³⁸.

Performans değerlendirme uygulaması yapılmadan önce standartlar kesin ve açık olarak belirlenmeli ve çalışana standartlar hakkında bilgi verilmelidir. Standartlar mutlaka bir işin yapılabilmesi için gerekli olan, çalışandan beklenen ölçütlere göre belirlenmelidir. Standartlar, iş analizi ve iş analizine göre belirlenmiş görev tanımına göre oluşturulmalıdır. Performans standartları hataya yer bırakmayacak biçimde, tam ve doğru olarak belirlendiği takdirde çalışanın yerine getirmesi gereken performans düzeylerini sağlayıp sağlayamadığının göstergesi olacaklardır³⁹.

Performans standartları, çalışanların verim ve başarı seviyelerini yansıtan araçlardır. Somut sonuçların mukayese edilebilmesi için oluşturulmuş kıstaslardır⁴⁰. Standartlar, farklı mesleklere göre çeşitlilik gösterse de çoğu meslek için geçerli olacak en sık kullanılan genel nitelikli ölçekler⁴¹

- Gerçekleştirilen üretimin miktarı
- Gerçekleştirilen üretimin kalitesi
- Gerçekleştirilen üretimin güncelliği
- İşe devamlılık
- Kaynakların etkin kullanımınıdır.

Performans standartları, çalışanın fiili başarı durumunu gerçeğe uygun ölçebilmeli, sübjektif değerlendirmelerden, önyargılardan arındırılmış olmalıdır. Standartların güvenilir olabilmesi için de, neticelerin birbiriyle çelişmemesi gereklidir. Aynı kişinin aynı dönemdeki performansı aynı teknik kullanılarak istikrarlı, uyumlu, benzer sonuçlar elde edilmişse; bu durum, değerlendirmenin güvenilir olduğunun yansımasıdır. Standartların objektif olabilmesi ise, değerlemeyi uygulayan kişinin kendi kişisel görüşlerini ölçümlere aksettirmeyecek, şahsi düşüncelerinin etkisi altında kalmayacak profesyonellikte olmasını gerektirir⁴².

³⁸ Uyargil, **Performans Yönetimi**, s.29.

³⁹ Sherman, Bohlander; **a.g.e.**, s 276-277.

⁴⁰ Şimşek, Öge, **a.g.e.**, s 305.

⁴¹ Canan Çetin, Esra Dinç Özcan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2014, s.143.

⁴² Palmer, **a.g.e.**, s 33.

1.4.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi

1.4.4.1. Yöneticiler Tarafından Değerleme

Performans ölçümleri uygulamada, diğer değerleyicilerle karşılaştırıldığında, genellikle yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir⁴³. Bir yöneticinin işinin önemli unsurlarından biri, yönetimi altında çalışanların eğitim ve gelişimlerine yönelik uygulamalar ve planlamalar yapmaktır. Dolayısıyla, performans ölçümleri ile çalışanların gelişimi hususu da oldukça yakından ilişkilidir⁴⁴. Performans değerlendirme sürecinde, yöneticinin geribildirimleri ve çalışanla beraber performans üzerine karşılıklı görüşme yaparak tartışmaları, çalışanların performansının geliştirmesine katkı sağlamaktadır⁴⁵. Bununla birlikte, değerlendirme işlemlerinin yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesinin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Nitekim, yöneticiler tarafından yapılan ölçümlerin daima adil, objektif ve güvenilir olduğunu söyleyebilmek mümkün değildir. Bazen yönetici, işini iyi yapan bir çalışanı, aralarında sorun bulunuyorsa, çalışanın hak ettiğinden daha düşük derece vererek değerlendirebilir⁴⁶. Ayrıca, yöneticilerin her bir çalışanı doğru bir şekilde değerlendirmesini sağlayacak kadar gözlemleyebilmesi için yeterli zamanı sağlayabilmesi de her zaman mümkün olmamakta, bu durum da sonucu objektiflikten uzaklaştırabilmektedir⁴⁷. Bunlara ek olarak, çalışanlar hakkında geleceklerini etkileyecek, kalıcı kayıtlara geçecek kararlar almak durumunda kalmak da yöneticiler üzerinde bir baskı oluşturabilmektedir⁴⁸.

⁴³ Richard J. Klimoski, Manuel London, "Role of The Rater In Performance Appraisal", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 59, Sayı: 4, 1974, s.445.

⁴⁴ Wayne Mondy, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çev. Güler Tozkoparan, Murat Çolak, 13. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2017, s 203.

⁴⁵ Thomas E. Becker , Richard J. Klimoski, "A Field Study of the Relationship Between The Organizational Feedback Environment and Performance", **Personnel Psychology**, Cilt: 42, Sayı: 2, 1989, s.354.

⁴⁶ Sabuncuoğlu; **a.g.e.**, s.191.

⁴⁷ Sherman, Bohlander; **a.g.e.**, s.271.

⁴⁸ John B. Miner, "Management Appraisal: A Capsule Review and Current References", **Business Horizons**, Cilt: 11, Sayı: 5, 1968, s.83.

1.4.4.2. Özdeğerleme

Kişinin kendisini değerlendirmesi, performans değerlendirme süreçlerinde, son yıllarda giderek daha fazla benimsenen bir yöntemdir. Bu yükselişin nedeni, katılımcı yönetim tekniğinin daha fazla kullanılmaya başlamasından kaynaklanmaktadır⁴⁹. Genellikle performans değerlendirme uygulamalarında, yalnızca özdeğerleme yöntemi kullanılarak performans ölçümleri yapılmamakta, fakat bu yöntemin çeşitli değerlendirme yöntemlerine ilave bir yöntem olarak sıklıkla kullanıldığı görülmektedir⁵⁰.

Yöntem uygulanırken, öncelikli olarak değerlendirme formu doldurulur. Yönetici çalışanın tamamladığı değerlendirme formunu kendi gerçekleştirdiği değerlendirme ile karşılaştırarak, birbirine uyan veya farklılık gösteren kısımları belirleme imkanına ulaşır. Uyuşmayan sonuçların elde edilmesi halinde, gerekirse çalışanla karşılıklı görüşerek fikir alışverişinde bulunabilir⁵¹. Farklı perspektiflerden yapılan bu değerlendirmeler çalışanın nasıl daha iyi performansla ulaşabileceği hakkında daha etkin bilgi elde edilebilmesini sağladığı için⁵² kişinin kendisini geliştirmesini destekleyen bir yöntemdir⁵³. Bu yöntemde, ayrıca kişinin kendi yeteneklerini ve davranışlarını en iyi değerlendirecek konumda olması ile hale etkisi de daha az görülmektedir⁵⁴.

Özdeğerlemenin olumsuz yönü ise, yönetici veya iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmelerle karşılaştırıldığında, kişilerin kendilerini değerlendirirken daha yumuşak davranma eğilimi göstermesidir⁵⁵. Ayrıca, araştırmalar değerlendirme görüşmelerinde, kişilerin kendilerine daha yüksek puanlar verdiğini göstermiştir⁵⁶.

⁴⁹ George C. Thornton, "The Relationship Between Supervisory and Self-Appraisals of Executive Performance", **Personnel Psychology**, Cilt: 21, Sayı: 4, 1968, s.442.

⁵⁰ Uyargil, "Performans Değerlendirme", s.215.

⁵¹ Sabuncuoğlu; **a.g.e.**, s.192.

⁵² Jiing-Lih Farh, James D. Werbel, Arthur G. Bedeian, "An Empirical Investigation of Self-Appraisal Based Performance Evaluation", **Personnel Psychology**, Cilt: 41, Sayı: 1, 1988, s.144.

⁵³ Donald J. Campbell, Cynthia Lee, "Self-Appraisal In Performance Evaluation: Development versus Evaluation", **Academy Of Management Review**, Cilt: 13, Sayı: 2, 1988, s.302.

⁵⁴ Shaul Fox, Yossi Dinur, "Validity of Self-Assessment: A Field Evaluation", **Personnel Psychology**, Cilt: 41, Sayı: 3, 1988, s.582.

⁵⁵ Robert L. Holzbach, "Rater Bias In Performance Ratings: Superior, Self, And Peer Ratings", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 63, Sayı: 5, 1978, s.587.

⁵⁶ Herbert H. Meyer, "Self-Appraisal of Job Performance", **Personnel Psychology**, Cilt: 33, Sayı: 2, 1980.

Dolayısıyla, yöntemde ortaya çıkan değerleyici hataları nedeniyle sonuçlar objektiflikten uzaklaşabilmektedir.

1.4.4.3. İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerleme

Bu yöntem, aynı birimlerde iş süreçlerinde birlikte çalışmakta olan iş arkadaşlarının her birinin, bir diğerinin performanslarını değerlendirmesi esasına göre oluşturulmuştur⁵⁷. Çok sayıda çalışma, iş arkadaşları tarafından değerlendirmenin çok iyi bir bilgi kaynağı olduğunu göstermektedir. Ekip üyeleri devamlı yakın temasta bulunduğu için, yöneticilere nazaran birbirlerinin performanslarına dair daha geniş ölçekte bilgi sahibi olmakta ve daha iyi ve sağlıklı değerlendirmeler yapabilmektedirler⁵⁸. Nitekim, birlikte çalışan iş arkadaşları, sürekli birbirlerini gözleyebilecek pozisyonda olmakta ve performans düzeyleri hakkında diğer değerleyicilerden daha doğru ölçüm sonuçları elde edilmesini sağlayabilmektedir⁵⁹.

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlemelerin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki arkadaşlık, değerlemelerin tarafsız yapılmasını etkileyebilmektedir⁶⁰. Atama, yükselme ve ücretlerde yapılacak artışların belirlenmesi gibi uygulamalarda kullanılması için de uygun bir yöntem değildir. Ancak, daha ayrıntılı ve çok yönlü ölçümler yapmak isteyen örgütlerin, aynı çalışma ortamında iş ilişkisi içinde olan kişileri değerlendirme sürecine dahil ederek, yöneticilerce gerçekleştirilen performans değerlendirmelerine katkı sağlamak⁶¹ için bu yöntemi kullanması faydalı olabilir.

1.4.4.4. Astlar Tarafından Yapılan Değerleme

Belirli yönetsel becerilerin değerlendirilmesinde, çalışanlar, yöneticilerini gözlemleyebilecek konumda bulundukları için, yöneticilerin performanslarının

⁵⁷ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.199.

⁵⁸ Julie Houser Barclay, Lynn K. Harland, "Peer Performance Appraisals", **Group & Organization Management**, Cilt: 20, Sayı: 1, 1995, s.40.

⁵⁹ Mondy, **a.g.e.**, s.203.

⁶⁰ Raymond Noe v.d., **Fundamentals of Human Resource Management**, 2. bs., USA, The McGraw-Hill Companies, 2007, s.267.

⁶¹ Uyargil, "Performans Değerlendirme", s.216.

değerlendirilmesinde, astlar tarafından yapılan değerlendirmeler iyi bir bilgi kaynağı olmaktadır⁶². Araştırmalar, astlar tarafından değerlendirmeler yapıldığında, yöneticilerin performanslarında olumlu yönde değişimler gerçekleştiğini göstermektedir⁶³. Bu yönüyle, astlar tarafından yapılan değerlendirme oldukça verimli bir yöntemdir. Bu yöntemin olumsuz yönü ise, astları tarafından düşük dereceyle değerlendirilen yöneticinin, olumsuz reaksiyon gösterebilmesi⁶⁴, aradaki güç eşitsizliği nedeniyle çalışanların negatif değerlendirme konusunda çekimser kalması⁶⁵ ve dolayısıyla sonucun objektiflikten uzaklaşabilmesidir.

1.4.5. Değerlemecilerin Eğitimi

Performans değerlendirme sisteminin bu evresinde, değerlemeyi gerçekleştirecek kişilerin eğitilmesi ve yetiştirilmesi sağlanır. Değerleme süreçlerinde kullanılması planlanmış olan performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili ayrıntılı bilgi verilir. Değerlemeye ilişkin kavramlar, kriterler ve dereceler anlatılır, değerlendirme formlarının nasıl doldurulması gerektiğine dair değerlendirme bilgileri verilir. Ayrıca, değerlendirme yapılan çalışanlara iyi bir yaklaşım sergilemenin, güvenlerini sağlamanın ve ortak bir paydada buluşmanın önemi üzerinde durulur⁶⁶.

1.4.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Değerleme sürecinin doğru ve sağlıklı yürütülebilmesi için üst yöneticiler ile alt ve orta düzeyde bulunan yöneticiler arasında iyi bir iletişim bulunmalı ve gerekli bilgi aktarımı yapılabilmelidir. Bu nedenle, belirli dönemlerde toplantılar düzenlenir, hedefler saptanır ve performans değerlendirme uygulamasının önemi ve ihtiyacı vurgulanır. Organize edilen toplantılarda, işletmede bulunan işler, bu işlerin

⁶² John H. Bernardin, "Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information About Managers", **Human Resource Management**, Cilt: 25, Sayı: 3, 1986, s.421.

⁶³ Harvey W. Hegarty, "Using Subordinate Ratings To Elicit Behavioral Changes In Supervisors", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 59, Sayı: 6, 1974, s.766.

⁶⁴ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 8. bs., USA, West Publishing Company, 1997, s.348.

⁶⁵ Noe v.d., **a.g.e.**, s 267.

⁶⁶ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.186.

gerektirdiği yetkinlikler ve performans ölçümleri için kullanılacak değerlendirme yöntemlerinin tanıtılması sağlanır⁶⁷.

1.4.7. Değerleme Döneminin Belirlenmesi

Genellikle, çoğu şirket performans değerlemeyi altı ay ile bir yıl arasında değişen periyotlarda yapmaktadır. Şirketlerin doğal işleyişi açısından en uygun zamanı, genellikle bu aralıklar oluşturmaktadır. Bununla beraber, performans değerlemelerin daha çok ya da daha az sıklıkta yapılması yönünde farklı görüşleri savunanlar ve bu görüşlere temel oluşturan farklı sebepler bulunmaktadır⁶⁸. Bu hususta bir görüşe göre, yöneticilerin yoğun çalışma düzenleri içinde zamanları az ve kıymetli olmaktadır. Personele uygulanan performans ölçümleri ise, oldukça zahmetli ve uzun zaman gerektiren bir işlemdir. Bu sebeple, performans değerlendirme uygulamalarını sık sık gerçekleştirmek verimli değildir. Sık zaman aralıkları ile yapılan ölçümler çok vakit almasının yanı sıra; kısa sürelerde, performans düzeylerinde de dikkate değer farklılıklar oluşmaz. Ayrıca, sıklıkla yapılan ölçümler çalışanlarda da baskı oluşturabilir⁶⁹. Diğer bir görüşe göre ise, değerlemeler sık aralıklarla ve devam eden bir süreçte yapılmalıdır. Farklı amaçları ve farklı yapıları olan şirketlere göre ihtiyaçların farklı olmasıyla birlikte, iki ayda bir veya üç aylık aralıklarla değerlemelerin gerçekleştirilmesi uygun olmaktadır. İnsanlar genellikle son zamanlarda gerçekleşen iyi ve ya kötü şeyleri daha çok hatırlamaktadırlar. Sık yapılan değerlemeler ile bu etkinin azaltılması sağlanabilmektedir⁷⁰. Kimi işletmeler, performans değerlendirme dönemlerin tarihlendirmede personelinin işe başlama zamanını esas almaktadır. Bu işletmeler, genellikle personelin işe başlamasının ardından, iş sözleşmesinde deneme süresi bulunuyor ise de deneme süresinin ardından; yani, genellikle çalışan işe başladıktan sonra 30 ile 90 günlük süre aralığında ilk değerlemeyi yapmaktadırlar. Fakat, daha istikrarlı bir uygulama açısından, ölçümlerin yıl dönümleri yerine, belirli bir tarih esas alınarak yapılması daha uygun olabilir⁷¹.

⁶⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.190.

⁶⁸ Randall S. Shuler, Vandra L. Huber, **Personnel and Human Resource Management**, 5. b.s., USA, West Publishing Company, 1993, s.287.

⁶⁹ Sabuncuoğlu; a.g.e., s.189.

⁷⁰ Deborah F. Boice, Brian H. Kleiner, "Designing Effective Performance Appraisal Systems", **Work Study**, Cilt: 46, Sayı: 6, 1997, s.198.

⁷¹ Mondy, a.g.e., s.204.

Yapılan bir araştırmada, 24 Aralık tarihinin performans değerlendirme süreçlerini gerçekleştiren uygulayıcılar arasında oldukça yaygın bir tercih olduğu görülmüştür⁷². Görüldüğü üzere değerlendirme süreçleri ile ilgili farklı yaklaşımlar ve uygulamalar bulunmaktadır⁷³.

1.5. PERFORMANS DEĞERLEMEDE HATALAR

Performans değerlendirme sistemleri, değerlemeyi gerçekleştiren kişilerin, bu yöntemleri objektif olarak uygulayacakları düşünülerek oluşturulmaktadır. Fakat, değerlemeyi gerçekleştiren ve değerlemeye konu olan insan olduğu için, hataların meydana gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu hatalar, genellikle performans değerlendirme sistemini iyi tanımayan ya da değerlemeye önyargıların karışmasından kaynaklanmaktadır⁷⁴. Sonuç olarak, değerlendirme uygulamalarında bazı hatalar bulunmaktadır. Hataların neler olduğunun tespit edilmesi, bu hataların etkilerinin de asgari düzeye indirilmesine yardımcı olacağı⁷⁵ için bu bölümde, performans değerlendirme uygulamaları sırasında meydana gelebilecek hataları ele alacağız.

1.5.1. Hale Etkisi

Kişilik özellikleri ve başarılar değerlendirilirken, bu özelliklerin birbiriyle oldukça yakın ve birbirleriyle ilişkili olmaları nedeniyle; değerlendirmeler kişinin normalde iyi yahut kötü olan baskın özelliklerinin oluşturduğu genel algıdan etkilenebilmektedir⁷⁶. Performans değerlendirme çalışmasını yürüten kişinin, performans ölçümü yapılan çalışanın birbirinden ayrı olan nitelikleri arasındaki ayrımı yapamaması ve bu sebeple değerlemede hataya neden olmasına⁷⁷ hale etkisi denmektedir. Genel değerlendirmelerin bırakılması⁷⁸, çalışanların her bir özelliğinin

⁷² Robert H. Woods, **Human Resources Management**, 2. bs., Michigan, The Educational Institute of The American Hotel & Motel Association, 1997, s.210-211.

⁷³ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1993, s.13-14

⁷⁴ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2016, s.225.

⁷⁵ Fındıkçı, **a.g.e**, s.301-302.

⁷⁶ Edward L. Thorndike, “A Constant Error In Psychological Ratings” **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 4, Sayı: 1, 1920, s.25.

⁷⁷ Uyargil, **Performans Yönetimi**, s.86.

⁷⁸ Brian E. Becker, Robert L. Cardy, “Influence of Halo Error On Appraisal Effectiveness: A Conceptual and Empirical Reconsideration”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 71, Sayı: 4, 1986, s.669.

sıra ile ayrı olarak değerlemesinin yapılması⁷⁹, değerlendirme süreçlerinin farklı kişiler tarafından gerçekleştirilmesi⁸⁰ ve değerlendirme yapan kişilere eğitim verilmesi⁸¹ ile hale etkisi azaltılabilmektedir.

1.5.2. Kontrast Hatası

Kontrast hatası, değerleyicinin bir önceki değerlendirme uygulamasının etkisinde kalarak, bir sonraki değerlendirme yapılan kişinin ölçüm sonucuna bunu yansıtmamasıdır⁸². Örneğin, kontrast hatası etkisiyle iki düşük performanslı çalışanın ardından ortalama düzeyde bir çalışanın performans ölçümü yapıldığında, bu çalışan olduğundan daha yüksek düzeyde değerlendirilebilmektedir⁸³.

1.5.3. Merkezi Eğilim Hatası

Bazen değerlendiriciler çalışanları değerlendirirken, ölçeğin uç noktalarında çok yüksek veya çok düşük değerlemeler yapmak konusunda çekimser davranır ve sonuç olarak ortalama değerlere yönelirler⁸⁴. Değerleme süreçlerinde meydana gelen bu hata merkezi eğilim hatası olarak adlandırılır. Bu durum genellikle değerlendirme amacı hakkında bilgi yetersizliğinden kaynaklanır. Bazen de, fazla tanınmayan kişilerin değerlendirilmesi durumunda, çok iyi ve yetersiz gibi derecelerden uzak durmak tercih edilebilir⁸⁵. Performans değerlendirme çalışmalarında, en üst ve alt değerlerin verilmesini engellemek amacıyla, bu yönde puanlamalar yapıldığı takdirde, verilen puanın gerekçesine ilişkin ayrıntılı bilgi ve açıklama eklenmesi şartı getirilerek⁸⁶ merkezi eğilim hatası önlenmektedir.

⁷⁹ Frank J. Landy, James L. Farr, "Performance Rating", **Psychological Bulletin**, Cilt: 87, Sayı: 1, 1980, s.90.

⁸⁰ William H. Cooper, "Ubiquitous Halo", **Psychological Bulletin**, Cilt: 90, Sayı: 2, 1981, s.231

⁸¹ John H. Bernardin, "Effects of Rater Training On Leniency and Halo Errors In Student Ratings of Instructors", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 63, Sayı: 3, 1978 s.301.

⁸² H. Canan Sumer, Patrick A. Knight "Assimilation and Contrast Effects In Performance Ratings: Effects of Rating The Previous Performance On Rating Subsequent Performance", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 81 Sayı: 4, 1996, s.436.

⁸³ Kevin R. Murphy vd, "Effects of Previous Performance On Evaluations of Present Performance", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 70, Sayı: 1, 1985, s.72.

⁸⁴ Fred C. Lunenburg, "Performance Appraisal: Methods and Rating Errors", **International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2012, s.8 .

⁸⁵ Dale S. Beach, **Personnel The Management of People at Work**, 3.bs., New York, Macmillan Publishing Co., 1975, s.326.

⁸⁶ Uyargil, **Performans Yönetimi**, s.90.

1.5.4. Tolerans-Katılık

Tolerans hatası, performans değerlendirme işlemini uygulayan kişilerin değerlendirilen kişilere devamlı bir şekilde, olması gereken düzeyin üstünde derecelendirme yahut puanlama yapmasıdır⁸⁷. Katılık ise, işletmenin belirlediği performans standartlarının da üzerinde, olması gerekenken daha fazla eleştirel bir yaklaşımla performansın değerlendirilmesidir⁸⁸. Tolerans hatası da katılık hatası da, daha yaygın olarak performans standartlarının tam ve doğru bir şekilde belirlenmediği veya çalışana açık ve net olarak aktarılmadığı durumlarda görülmektedir⁸⁹. Araştırmalar da, performans standartlarının tam olarak belirlendiği değerlemelerin objektif sonuçlara ulaşmayı sağladığını, performans standartları belirsiz olduğunda, dışsal unsurların ve önyargıların değerlendirme sonucunu etkilediğini⁹⁰ göstermiştir. Değerlemelerden önce, değerlemeciden özdeğerleme yapmalarını istemek, tolerans hatası ve katılık hatasını azaltmaya çözüm olabilmektedir⁹¹.

1.5.5. Önyargılar

Performans değerlendirme uygulamaları yürütülürken, bazen değerlemeyi gerçekleştiren kişiler cinsiyet, ırk, siyasi görüş, din gibi unsurlardan etkilenebilmekte ve değerlemeleri yanlı ve peşin hüküm doğrultusunda yapabilmektedirler. Örneğin, kimi yöneticiler, bazı işler için erkeklerin daha uygun olduğunu düşünmekte, kadınlara karşı önyargılı yaklaşabilmektedir. Benzer biçimde, bazen yabancı çalışanlara karşı değerlemeciler, kendi bakış açıları doğrultusunda, yanlı ölçümler yaparak, objektif ve güvenilir bir değerlendirme yapılmasına engel olmaktadır. Değerlemelere ön yargının karışması, yönetsel bakımdan sakıncalı olmasının yanında hukuki bakımdan da bazı

⁸⁷ Peter Villanova v.d., “Rater Leniency and Performance Appraisal Discomfort”, **Educational and Psychological Measurement**, Cilt: 53, Sayı: 3, 1993, s.790.

⁸⁸ Dev Kumar, “Performance Appraisal: The Importance of Rater Training,” (Çevrimiçi) https://pdfs.semanticscholar.org/bbb0/135ac137339bdaa93c16a7a7fd14c6a33ce7.pdf?_ga=2.174753954.1623235841.1566295153-135540769.1566295153.07.08.2019, s.4.

⁸⁹ William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 3 bs., Singapore, McGraw Hill Book Company, 1989, s.310.

⁹⁰ Vandra L. Huber , “Comparison of The Effects of Specific and General Performance Standards On Performance Appraisal Decisions”, **Decision Sciences**, Cilt: 20, Sayı: 3, 1989, s.552.

⁹¹ John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, 7.bs., New York, McGraw-Hill Book Co., 1998, s.286.

yaptırımları ve yükümlülükleri olan bir hatadır⁹². Objektif bir değerlendirme yapılabilmesi ve doğru sonuçlara ulaşabilmesi için, değerlendirme sürecini önyargıların etkilemesine izin verilmemelidir. Peşin hükümlü yaklaşımlar, kişisel düşünceler ve diğer tüm sübjektiflik barındıran yargılardan performans ölçüm uygulamalarında uzak durulmalıdır⁹³.

1.5.6. Yakın Zaman Etkisi

Bu hata, değerleyicinin, bilhassa performans değerlendirme döneminin son zamanlarında, çalışanın başarısına ilişkin durumların ve meydana gelen olayların etkisinde bulunması, değerlendirme döneminin ilk zamanlarındaki durumları hatırlamaması veya unutmuş olmasıdır. Yakın zaman etkisinde, ölçümlerde daha çok yakın dönemde gerçekleşen olaylar esas alınır⁹⁴. Bu değerlendirme hatası, tüm performans değerlendirme süresi içinde, sistemli bir biçimde çalışanın yüksek performans göstergesi olan özellikleri ve davranışları ile yetersizlikleri ve hatalarını kayıt altına alarak daha aza indirilebilir⁹⁵.

1.6. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Çalışanların performans seviyelerinin belirlenmesine yönelik çok sayıda ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir. Fakat bu yöntemlerin tümü ile her işletme için başarılı ölçüm sonuçları elde edebilmek mümkün değildir. Bir işletme için uygun olan bir yöntem, farklı bir işletmede aynı şekilde başarılı sonuçlar elde edilme imkanı sağlamayabilir. Çünkü, bu yöntemlerin her birinin ayrı ayrı olumlu ve olumsuz yönleri ve farklı özellikleri vardır. Dolayısıyla her işletme, kendi özellikleri ve gereksinimleri doğrultusunda, bu yöntemlerden bir veya birkaçını kullanarak performans ölçümlerini yapmaktadır⁹⁶.

⁹² Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 3. bs., Ankara, Akademisyen Kitabevi, 2015, s.221.

⁹³ Bingöl, **a.g.e.**, s.409.

⁹⁴ Şimşek, Öge, **a.g.e.**, s.316.

⁹⁵ Sherman, Bohlander; **a.g.e.**, s.274.

⁹⁶ Özgen, Yalçın, **a.g.e.**, s.224.

1.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

1.6.1.1. Sıralama Yöntemi

Uygulaması oldukça basit, kısa zamanda gerçekleştirilebilen ve ucuz bir yöntemdir. Sıralama yönteminde, değerleyici çalışanları performanslarının tüm yönlerini göz önünde bulundurarak, en iyiden kötüye doğru sıralandırır. Öncelikli olarak, performans düzeyi en yüksek olarak belirlediği çalışanı, sıralamanın en üstüne yerleştirir; bir sonraki adımda, ikinci en iyi olanı sıralamaya ekler ve en kötü olarak tespit edilen kişiye kadar tüm çalışanlar sıralamaya dahil edilir⁹⁷.

Uygulaması kolay ve ucuz olduğu için, genellikle az kişinin çalıştığı işyerlerinde bu yöntem tercih edilmektedir. Ancak, değerlemeyi tek bir kişi yaptığı için, bu yöntem bazen objektiflikten uzak ve önyargılı ölçümler yapılmasına yol açabilmektedir⁹⁸. Ayrıca, yöntemin, çalışanların, yaratıcılık veya liderlik gibi farklı özelliklerinin ön planda olduğu işler için ihtiyaç duyulan yetkinliklerini dikkate almadan, yalnız çalışanları tek bir sıra halinde değerlendirmesi gibi bazı sakıncaları da bulunmaktadır⁹⁹.

1.6.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde, bir organizasyonda çalışan personelin tümü birbiriyle eşleşecek şekilde, sırayla ikiye bölünerek karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma ile değerlemeler, ayrı ayrı güvenilirlik, iş miktarı gibi farklı nitelikler dikkate alınarak yapılabileceği gibi çalışanların tüm yönleri dikkate alınarak, toplam performans düzeyine göre de yapılabilmektedir. Yöntem uygulanırken, her defasında iki çalışan karşı karşıya getirilir; daha iyi olan çalışana (+), diğer çalışana (-) işareti verilir. Tüm çalışanlar

⁹⁷ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resources Management**, 3. bs., Boston, 1996, s.474.

⁹⁸ Gülsevim Yumuk Günay, Şule Aydın Tükeltürk, “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular**, Ed. Agah Sinan Ünsar, İstanbul, Paradigma Akademi Yayınları, 2015, s.138-139.

⁹⁹ George Strauss, Leonard R. Sayles, **Personnel The Human Problems of Management**, 3. bs., USA, Prentice-Hall, 1972, s.509.

eşleştikten sonra, en sonunda çalışanların aldıkları (+) işaretleri toplanarak değerlendirme sonucu elde edilir¹⁰⁰.

Bu yöntemin, çalışandan beklenen niteliklerin ayrıntılı analizine yer vermemesi, değerlemelerin uygulanmasında standart ölçütler bulunmaması ve yalnızca değerleyicinin yargılarına bırakılması gibi olumsuz yönleri bulunmaktadır. Ayrıca, çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde her çalışanın tek tek karşılaştırılması oldukça zor ve zaman alıcı olabilmektedir¹⁰¹.

1.6.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlemeye alınan bir gruptaki çalışanların, normal dağılım sıklığına uygun olacak biçimde, ölçekte bulunan belirli kategorilerden birinde yer almasını gerektiren bir yöntemdir¹⁰². Böylelikle, çalışanların ölçeğin en üst veya en alt değerlerinde kümelenmesini önlenmektedir¹⁰³. Değerleyici, çan eğrisine uygun bir biçimde çalışanları %10'unu en yüksek, %20'sini yüksek, %40'ını orta, %20'sini düşük, %10'unu çok düşük olarak belirlenmiş olan performans skalalarından birine dahil eder¹⁰⁴. Bu yöntemin, insan kaynakları süreçlerindeki en sık kullanım alanları ücretlerin ve primlerin belirlenmesi ve işten ayırma kararlarının verilmesidir¹⁰⁵.

Zorunlu dağılım yöntemini hem savunanlar, hem de eleştirenler bulunmaktadır. Zorunlu dağılım yönteminin savunucuları, bu yöntemin performans değerlemeyi uygulayan kişinin hatalı ölçüm yapmasını engellediğini, değerlemeyi yapan kişiyi dürüst olmaya mecbur kıldığını ve böylece yüksek başarıya sahip çalışanları da, yetersiz performansı bulunan çalışanları da tespit etmek bakımından oldukça başarılı bir yaklaşım olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca, zorunlu dağılım yönteminin düşük performanslı çalışanları hoş görmediği ve böylelikle yüksek

¹⁰⁰ Saruhan, Yıldız; **a.g.e.**, s.399.

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.200.

¹⁰² Mondy, **a.g.e.**, s.207.

¹⁰³ Beach, **a.g.e.**, s.321.

¹⁰⁴ Uyargil, "Performans Değerlendirme", s.320

¹⁰⁵ Orna Guralnik, Eyal Rozmarin, Anne So, "Forced Distribution: Is It Right for You?", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt: 15, Sayı: 3, 2004, s.341.

performanslı, yetenekli ve başarılı bir kurum kültürü oluşumunu teşvik ettiği düşünülmektedir¹⁰⁶.

Bu olumlu görüşlerin yanında yöntemi eleştirenler, zorunlu dağılım yönteminde her çalışan bireysel olarak sıralanmakta olduğu için, çalışanların daha fazla rekabet etmek ve birbirleriyle daha az işbirliği yapmak eğiliminde olabileceğini, bu nedenle yönteminin işbirliğini engelleyebileceğini ileri sürmektedirler¹⁰⁷.

1.6.2. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

1.6.2.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi performans değerlendirme yöntemleri arasında en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Yöntem uygulanırken, öncelikli olarak bir performans değerlendirme formu oluşturulur. Bu formun bir tarafında, değerlemeye alınacak özellikler ve bu özelliklere ilişkin açıklamalar yer alır. Diğer kısmında ise, bu özelliklere karşı gelen puanlara yer verilir¹⁰⁸. Örneğin; teknik bilgi, niceliksel çıktılar, dakiklik gibi her bir kriterin karşısında birden beşe kadar bir puanlama yer alır. Her nitelik için bir puan verilerek, çalışanın her bir niteliğe ilişkin performans düzeyi belirlenir¹⁰⁹.

Kullanımı kolay bir yöntem olmakla birlikte performans ölçme boyutlarına ilişkin net ifadeler ve tanımlar içermemesi nedeniyle yöntem çalışanın performans karakteristiğinin ve ayrıntılı özelliklerinin ortaya konmasında yetersiz kalabilmektedir¹¹⁰.

¹⁰⁶ Deidra J. Schleicher, Rebecca A. Bull, Stephen G. Green, “Rater Reactions to Forced Distribution Rating Systems”, **Journal of Management**, Cilt: 35, Sayı: 4, 2009, s.900.

¹⁰⁷ Steven E. Scullen, Paul K. Bergey, Lynda Aiman-Smith, “Forced Distribution Rating Systems and The Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation”, **Personnel Psychology**, Cilt: 58, Sayı: 1, 2005, s.28.

¹⁰⁸ Yüksel, **a.g.e.**, s.188-189.

¹⁰⁹ Günay, Tükeltürk, **a.g.e.**, s. 142-143.

¹¹⁰ Joseph D. Levesque, **The Human Resource Problem-Solver's Handbook**, Singapore, McGraw-Hill, 1992, s.III.4.124.

1.6.2.2. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, çeşitli performans davranışları ve özellikleri ayrıntılı tanımlamaları yapılarak bir liste haline getirilir. Her kriterin karşısına “evet” ve “hayır” cevapları veya farklı dereceler verilir. Yöntem uygulanırken, değerlemeyi yapan kişinin yanlı davranmasını önlemek amacıyla, soruların değerlerine ilişkin bilgi verilmez ve puan anahtarı yalnızca insan kaynakları biriminde bulunur¹¹¹. Bu yöntemin uygulanması oldukça zor ve pahalıdır. Ayrıca, her niteliğe ilişkin tanımlamaların oluşturulması da zaman alıcı bir işlemdir¹¹².

1.6.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde, yönetici çalışanın başarılarını ve başarısızlıklarının göstergesi olan çalışma sırasında sergilediği davranışlarının kaydını tutar. Kayıt altına alınan veriler, genellikle çalışanın ön plana çıkan performansına ilişkin durumlardır. Bu örnekler meydana geldiği anda, olayın gerçekleştiği koşullar göz önünde bulundurularak kayda alınır¹¹³.

Devam eden bir süreçte anlık olarak tutulan kayıtlar çalışanın yapabilecekleri hakkında doğru bilgi elde edilmesine katkı sağlar¹¹⁴. Yöntemde, çalışanın bireysel özelliklerinin değil, işini yaparken sergilediği davranışlarının gözlenerek değerlemelerin yapılması sayesinde, çalışanların yüksek performans gösterdiği veya yetersiz kaldığı durumlar örnekler ile açıklanabilmektedir¹¹⁵. Kritik olay tekniği kullanılarak, kişinin çalışma sürecindeki performans düzeyi, birebir değerlendirici tarafından gözlemlendiğinden dolayı zengin içerikli bilgi elde edilebilmektedir¹¹⁶.

Kritik olay yönteminin olumsuz yönleri ise, öncelikli olarak çalışanların ücret düzeylerinin belirlenmesi için uygun bir yöntem olmamasıdır. Ayrıca, değerlemeyi

¹¹¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.435-436.

¹¹² Saruhan, Yıldız; **a.g.e.**, s.322.

¹¹³ Uyargil, “Performans Değerlendirme”, s.242.

¹¹⁴ Gary Dessler, Nita Chhinzer, Nina D. Cole, **Human Resources Management in Canada**, 12 bs., Ontario, Pearson, 2014, s.270.

¹¹⁵ Günay, Tüleltürk, **a.g.e.**, s.142.

¹¹⁶ Suzanne Lipu, Kirsty Williamson, Annemaree Lloyd, **Exploring Methods In Information Literacy Research**, 1 bs., Wagga Wagga, Centre For Information Studies, 2007, s.62.

yapan kişinin, sürekli gerçekleşen olayları kayıt altına alınması gerektiği için bu yöntem oldukça zaman isteyen ve zor bir iştir¹¹⁷.

1.6.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

Çalışanların işlerini yaptıkları sırada gösterdikleri davranışları esas alan bir yöntemdir. Bu yöntemde, çalışanın belli bir niteliği değil belirli bazı davranışları sergileyebilme yetisi dikkate alınır. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kritik olay tekniğinden geliştirilerek türetilmiştir¹¹⁸. “Davranışsal Beklenti Ölçeği” şeklinde de ifade edilen bu yöntem kişinin çalıştığı süre boyunca ortaya koyduğu davranışların dikkate alınması temeline dayanır. Yöntem uygulanırken, öncelikle çalışandan yerine getirmesi beklenen davranışların tanımlandığı bir skala oluşturulur¹¹⁹. Performans değerlendirme prosedürü, bu belirli davranış koşullarının gerektirdiği performansın yerine getirilmesi çabasına göre dizayn edilmiştir¹²⁰. Yöntem, bir ölçek üzerine kurulmuş, her biri birbirinden ayrı olan, belirli davranış kalıplarının meydana gelmesini gerektiren ve bu doğrultuda ölçüm yapılarak performans düzeyinin belirlendiği bir tekniktir¹²¹.

Birçok örgüt psikoloğuna göre davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri yönteminde, geleneksel yöntemlerde sıklıkla rastlanan, güvenilirlik ve geçerlilikle ilgili problemler ile değerlendirme sürecinde ortaya çıkan hatalar daha az görülmektedir¹²². Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri yönteminin bir diğer avantajı ise geribildirim potansiyelidir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin davranışları belirlemedeki eksikliği, çalışanların performanslarını geliştirmelerini sağlayacak faydalı geribildirimlerde bulunmayı zorlaştırmaktadır. Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri yöntemi ise, daha etkili performans

¹¹⁷ Çetin, Özcan; **a.g.e.**, s.151-152.

¹¹⁸ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy; **Managing Human Resources**, 2. bs., New Jersey, Pearson, 1955, s.214.

¹¹⁹ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.192-193.

¹²⁰ Donald Schwab, Herbert Heneman, Thomas A. DeCotiis, “Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of The Literature”, **Personnel Psychology**, Cilt: 28, Sayı: 4, 2006, s.550.

¹²¹ Sheldon Zedeck v.d., ” Development of Behaviorally Anchored Rating Scales As A Function of Organizational Level”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 59, Sayı: 2, 1974, s.249.

¹²² Paul O. Kingstrom, Alan R. Bass, “A Critical Analysis of Studies Comparing Behaviorally Anchored Rating Scales (Bars) and Other Rating Formats”, **Personnel Psychology**, Cilt: 34, Sayı: 2, 1981, s.263.

geribildirimini sağlayabilmektedir¹²³. Ayrıca, bu yöntem ile performans değerlendirme uygulaması daha kolay bir şekilde gerçekleştirilebilmekte ve hem değerleyici hem de değerlendirilen açısından, değerlendirme süreci daha basit ve konforlu olmaktadır¹²⁴.

Değerleme sisteminin geliştirilmesi ve kullanımının şirketlerin uygulamadaki ihtiyaçlarına uygun olması gerekir. Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri yöntemi bu noktada bazı sorunlar içermektedir. Yöntemde, ölçeğin sadece bir işe özgü geliştirilmiş olması, her biri az sayıda kişinin görev yaptığı farklı işler için yeni ölçekler oluşturulması zorunluluğunu yaratır. Bu nedenle her iş için ayrı ölçeklerin hazırlanması çok zaman almaktadır. Değerlemenin uygulanması bakımından da, bu yöntem, mevcut diğer tüm yöntemlerden daha fazla zaman gerektirmektedir¹²⁵.

1.6.3. Bireysel Performans Kriterler Ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

1.6.3.1. Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yöntemi, çalışanın performansının göstergelerinden biri olan üretim süreci ile ortaya koyduğu çıktıların değerlendirilmesi yoluyla gerçekleştirilen bir tekniktir. Yöntem uygulanmadan önce, performansa ilişkin standartlar yönetici tarafından belirlenmektedir. Bazen, yönetici ve çalışanın karşılıklı görüş alışverişleri ile de standartlar oluşturulabilir. Performans standartları, hangi ölçü dikkate alınırsa alınsın, doğası gereği küresel bir nitelik taşımaktadır. Örneğin, bir pazarlama işi için standartlar satış rakamları veya satışlardan elde edilen kar ya da ürünün pazar payına ilişkin sonuçlar olabilecektir. Tüm bu standartlara ilişkin veriler, çalışanın performansının göstergesi olmaktadır¹²⁶.

¹²³ Peter W. Hom v.d., “Effectiveness of Performance Feedback From Behaviorally Anchored Rating Scales”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 67, 1982, s.574.

¹²⁴ Matthew W. Ohland vd., “The Comprehensive Assessment of Team Member Effectiveness: Development of A Behaviorally Anchored Rating Scale For Self and Peer Evaluation”, **Academy of Management Learning & Education**, Cilt: 11, Sayı: 4, 2012, s.613.

¹²⁵ Rick Jacobs, Ditsa Kafry, Sheldon Zedeck, “Expectations of Behaviorally Anchored Rating Scales”, **Personnel Psychology**, Cilt: 33, 1980, s.608.

¹²⁶ Vida Gulbinas Scarpello, James Ledvinka, **Personnel/Human Resource Management Environments and Functions**, 1. bs., USA, PWS-Kent Publishing Company, 1988, s.662.

1.6.3.2. Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında belirlenen performans standartları temeline dayanan bir yaklaşımdır. Bu yöntemde, performans standartları çalışanın bulunduğu görev pozisyonunun ihtiyaçları doğrultusunda derecelendirilir ve her standart için bir puan değeri oluşturulur. Değerleyici, çalışanın performans gereklerini yerine getirebilmesine göre puanlama yapar. Değerleme sürecinin sonunda çalışana verilen puanların toplamı alınarak çalışanın performans değeri elde edilir¹²⁷.

1.6.3.3. Anlatı Yöntemi

Anlatı yönteminde, değerlemeyi yürüten kişi çalışanın olumlu yönleri ile yetersiz olup gelişim gerektiren yönlerine yer verdiği bir metin hazırlar. Bu yöntemde, değerleyicinin açık ve doğru ifadelerle yazabilmesi oldukça önemlidir. Anlatı yönteminin olağan uygulamasında, çalışanın mevcut performans değerlendirme periyodunda, görevi sırasında sergilediği davranışlar ve performans düzeyi ile çalışanın gelişim potansiyeli ve bu yönde yapılması planlanan eğitimlere ilişkin bilgiler yer alır¹²⁸.

Anlatı yöntemi, belirli kalıp değerlendirme kıstasları bulunan yöntemlerden farklılık gösterir. Bu yöntem, değerleyiciye, çalışanın sadece o çalışana özgü olan yeteneklerini, becerilerini, güçlü ve zayıf yönlerini ayrıntılı bir biçimde aktarabilme imkanı vermektedir. Özellikle de aktaran kişi iyi bir yazarsa, çalışan hakkında kapsamlı ve oldukça tatmin edici bilgiler elde edilebilmektedir¹²⁹. Bununla birlikte, her çalışan hakkında ayrı ayrı uzun metinlerin hazırlanması oldukça yorucu ve zaman alıcıdır. Ayrıca, performans değerlemeye bağlı bazı insan kaynakları uygulamaları için fonksiyonel bir yöntem değildir. Örneğin, belirli bir puan veya derece değeri

¹²⁷ Benligiray, **a.g.e.**, s.209.

¹²⁸ Diane Arthur, **Fundamentals of Human Resources Management**, 4 bs., USA, American Management Association, 2004, s.133-134.

¹²⁹ Sherman, Bohlander; **a.g.e.**, s.284.

olmadığından dolayı ücret artışlarına ilişkin karar alma süreçlerine veri sağlanması için uygun değildir¹³⁰.

1.6.3.4.Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin, çalışanlar ile birlikte ve karşılıklı olarak ortak hedefleri oluşturduğu, her bir çalışanın sorumluluk sınırlarının ve yerine getirmesi istenen sonuçlara ilişkin kriterlerin tespit edildiği değerlendirme sonuçlarının idari süreçlerde yol gösterici olarak kullanıldığı bir yaklaşımdır¹³¹. Yöntem, işletme hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından bilinmesinin sağlanması, karar alma ve uygulamaya ilişkin tüm süreçlerde tüm tarafların faal olarak yer alması temeline dayanır¹³². Yöntemin uygulanması şirket stratejisinin belirlenmesi, çalışanların ve yöneticilerin katılımıyla birlikte amaçların belirlenmesi, amaçlara yönelik ödüllendirmelerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, belirlenen amaçlar yönünden çalışanın belirli aralıklarla değerlendirmesinin yapılması ve şirkette uygulamaya konan performans sisteminin genel olarak gözden geçirilmesi adımlarından oluşur¹³³.

Yöntemin bir çok avantajı bulunmaktadır. Çalışanlar net olarak hedefleri bildiği için genel çalışma veriminde artış görülür. Kendi oluşturdukları hedeflere ulaşmaya çalışmak, çalışma motivasyonunu artırır¹³⁴. Yöntemde, yönetici ve çalışanlar, yaptıkları görüşmeler ile her iki tarafında onayından geçen standartlar oluştururlar. Standartlar dikte edilmediği, hoşgörü ve işbirliği içinde oluşturulduğu için, bu yöntemi uygulamak işletmede daha katılımcı bir atmosfer oluşumuna katkı sağlar¹³⁵. Yöntem uygulanırken, çalışandan yerine getirmesi beklenen görevler, eğitim

¹³⁰ Michael R. Carrell, Nobert F. Elbert, Robert D. Hatfield; **Human Resource Management:Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, 5. bs., New Jersey, Simon&Schuster Company, 1995, s.368.

¹³¹ Ronald C. Greenwood , “Management By Objectives: As Developed By Peter Drucker, Assisted By Harold Smiddy”, **Academy of Management Review**, Cilt: 6, Sayı: 2, 1981, s.225.

¹³² Yüksel, **a.g.e.**, s.191.

¹³³ David Dinesh, Elaine Palmer, “Management By Objectives and The Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?”, **Management Decision**, Cilt: 36, Sayı: 6,1998, s.364.

¹³⁴ H.T.Graham, **Human Resource Management**, 3. bs., Great Britain, Macdonald&Evans Ltd, 1980, s.173.

¹³⁵ Dennis M. Daley, “Designing Effective Performans Appraisal Systems”, **Handbook of Human Resource Management In Government**, Ed. Stephen E. Condrey, 2. bs., USA, John Wiley&Sons, 2005, s.519.

ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ölçüm sonuçları hakkında yapılan görüşmeler astlar ve üstler arasındaki iletişimi geliştirmede önemli bir araç vazifesi görür¹³⁶.

Amaçlara göre yönetimin dezavantajlı yönleri ise, ilk olarak belirlenen hedeflerde eşitlik olmayacağından dolayı, kişilerin ve birimlerin karşılaştırılmasında kullanılması uygun değildir¹³⁷. Ayrıca, yöntemin bir şirkette uygulamaya konması genellikle üç yıl civarında bir çalışma ile yapılabilir. Genellikle işletmeler daha hızlı çözüm beklentisindedir ve değerlendirme yapmak için böylesine uzunlukta bir zaman ayırmayı tercih etmek istemezler¹³⁸.

1.6.3.5. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

360 derece geri bildirim yöntemi çalışanın; yöneticilerden, eş düzey çalışanlardan, ve müşterilerden toplanan bilgiler ile performans değerlendirmesinin gerçekleştirildiği bir tekniktir¹³⁹. Yöntemin uygulanmasında, bu kişilerden çalışanın yetkinliklerine yönelik değerlendirmelerin yer aldığı bir formu doldurmaları istenir. Ayrıca, çalışanın kendisi de kendisini değerlendirdiği bir form doldurabilir. Daha sonra tüm formlar bir araya getirilerek çalışanın performans ölçüm sonucunu gösteren bir rapor hazırlanır¹⁴⁰.

Yöntemin diğer değerlendirme yöntemlerinden ayrıldığı nokta, değerlemeleri yapan kişilerin anonim olmasıdır¹⁴¹. Değerleme sürecinin gizlilik içinde yürütülmesi ile personelin performans düzeyi ile ilgili farklı düzeylerden çeşitli görüş ve yaklaşımların elde edilmesi amaçlanmaktadır¹⁴².

Çoklu değerlendirme uygulamaları, diğer yöntemlerden bir çok açıdan farklılıklar göstermektedir. Ücret yönetimi, yükselme/atama kriteri olarak

¹³⁶ Donald P. Crane, **Personnel The Management of Human Resources**, 2. bs., California, Wadsworth Publishing Comany, 1979, s.378.

¹³⁷ H. John Bernardin, **Human Resource Management an Experiential Approach**, 5.bs., Singapore, McGraw-Hill, 2010, s.232.

¹³⁸ Robert A. Howell, "A Fresh Look At Management By Objectives", **Business Horizons**, Cilt: 10, Sayı: 3, 1967, s.57.

¹³⁹ Erdal Ünsalan, Bülent Şimşeker, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3 bs., Ankara, Detay Yayıncılık, 2010, s.127.

¹⁴⁰ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.203.

¹⁴¹ Uyargil, **Performans Yönetimi**, s.38.

¹⁴² Ümit Öztürk, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2003, s.167.

kullanımının yanı sıra, personelin gelişimini de destekleyen bir sistemdir. Değerleme süreci, karşılıklı görüşme olmaksızın anonim olarak yürütülmektedir. Bu yöntemle gerçekleştirilen değerlemenin daha doğru ölçümler yapılabilmesine imkan tanıdığı düşünülmektedir. Ayrıca, iş performansı çok boyutludur ve ilk yönetici dışında diğer değerlemecilerin de sürece dahil olması ile performansın farklı yönleri de değerlendirilebilmekte¹⁴³, bir organizasyon tarafından organizasyonel değerlerin çalışanlara iletilmesinde de, dikkat edilmeyen performansa ilişkin önemli noktaların ortaya çıkması sağlanabilmektedir. İki yönlü iletişimi arttırmak, daha güçlü ve verimli iş ilişkileri geliştirmek, çalışanların katılımına yönelik imkan yaratmak, çalışanın görüşlerine saygı duyulduğunu göstermek için yararlı bir müdahaledir¹⁴⁴.

360 derece geribildirim yönteminin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Öncelikli olarak, uygulaması zordur ve uzun vakit gerektirmektedir¹⁴⁵. İkincisi, değerlendirme sürecinde bulunan her bir farklı değerlendirici kendi öznel fikirleri yönünde ölçümler yapabileceğinden diğer yöntemlere göre dezavantajlıdır¹⁴⁶. Bir diğer olumsuz yönü ise, uygulanmasının oldukça pahalı bir yöntem olmasıdır¹⁴⁷.

1.7. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILMASI

Performans değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının oluşturulmasında, süreçlerin etkin bir biçimde işleyişinin devam edebilmesinde kullanılan, gerekli bilgilerin elde edilmesini sağlayan bir sistemdir¹⁴⁸. Kariyer planlama, ücret yönetimi, performansa dayalı teşvik edici çeşitli ödül sistemleri, atama ve yükseltme, eğitim, iş geliştirme ve iş zenginleştirme uygulamaları, eğitim ve gelişim gerekliliklerinin tespiti gibi insan kaynaklarının tüm süreçlerinde performans ölçümüne ilişkin verilerden yararlanılır¹⁴⁹. Performans değerlemenin,

¹⁴³ Michael K. Mount v.d., "Trait, Rater And Level Effects In 360-Degree Performance Ratings", **Personnel Psychology**, Cilt: 51, Sayı: 3, 1998, s.557-558.

¹⁴⁴ Manuel London, Richard W. Beatty, "360-Degree Feedback As A Competitive Advantage", **Human Resource Management**, Cilt: 32, Sayı: 2-3, 1993, s.361-362.

¹⁴⁵ Richard Luecke, **Performans Yönetimi**, Çev. Aslı Özer, 1. b.s., İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s.105.

¹⁴⁶ Clive Fletcher, "Performance Appraisal And Management: The Developing Research Agenda", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:74, Sayı: 4, 2001, s.479.

¹⁴⁷ Angelo S. DeNisi, Avraham N. Kluger, "Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?", **Academy of Management Perspectives**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2000, s.138.

¹⁴⁸ Uyargil, **Performans Yönetimi**, s.6.

¹⁴⁹ Fındıkçı, **a.g.e.**, s.337.

öncelikli amaçları olan çalışanın verimliliğini arttıracak motive edici uygulamalar ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinin yanı sıra etkili iletişim sağlamak, işbirliğini güçlendirmek gibi faydaları da bulunmaktadır¹⁵⁰. Örgütler, performans ölçüm verilerini, tüm kullanım alanlarına dahil etmeyebilirler. Bazıları bir veya birkaç alanda kullanırken, bazıları daha az alanda kullanmayı tercih edebilirler. Bazı işletmeler ise tüm amaçlar için performans sonuçlarını aynı zamanda kullanırken, bazıları da değişik zamanlarda farklı amaçları için kullanabilirler. Performans değerlendirme sisteminin sıklıkla kullanıldığı alanlardan bazıları şunlardır¹⁵¹;

İnsan Kaynakları Planlaması : Bir örgütteki çalışan personelin performans değerlendirme sonuçları, hedeflerin gerçekleştirilmesi için oluşturulacak insan kaynakları planlama karar süreçlerinde etkin olarak kullanılmaktadır¹⁵².

Personel Planlama : Performans değerlendirme uygulamalarının sonucunda elde edilen veriler mevcut personelin performans seviyesinin göstergesi olarak, terfi yahut tayinler gibi personel planlama süreçlerine ilişkin kararlarda yol gösterici olarak kullanılır¹⁵³.

Ücret Yönetimi : Performans değerlendirme ölçülerinin en yakın ilişkide olduğu insan kaynakları uygulamalarından biri ücret ve ödüllendirmelerin belirlenmesidir¹⁵⁴. Çalışanların performans düzeylerinin artmasının sağlanması ve işletmede yüksek performansı özendirici kültürünün oluşturulmasında, çalışanlara yapılan ödemeler ve ödüllendirmelerin performans düzeyleri doğrultusunda yapılması teşvik edici olmaktadır¹⁵⁵.

Eğitim ve Geliştirme : Performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanların hem güçlü yönleri hem de eksikleri belirlenmektedir. Değerleme sonuçları bu noktada eğitim ve gelişim için gerekliliklerin bir göstergesi olarak, her bir çalışanın eksik

¹⁵⁰ Uyargil, “Performans Değerlendirme”, s.210-211.

¹⁵¹ Uyargil, **Performans Yönetimi**, s.6.

¹⁵² Şimşek, Öge, a.g.e., s.300.

¹⁵³ Bülent Öz, **İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukukuna Yansımaları**, 2. bs., Ankara, Ekin Yayınevi, 2019, s.10.

¹⁵⁴ Gordon Anderson, “Performans Appraisal”, **The Handbook of Human Resources Management**, Ed. Brian Towers, y.y., Blackwell Business, t.y., s.190.

¹⁵⁵ Doğan Canman, **İnsan Kaynaklar Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 2000, s.239.

yönlerini en az düzeye indirecek ve güçlü yönlerini daha fazla geliştirmesini sağlayacak eğitim ve geliştirme programları oluşturulmasına katkı sağlar¹⁵⁶.

Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar : Yetenekli çalışanlara iş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları ile yeni görev ve sorumluluklar verilmesi ya da rotasyona tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında bu çalışanların performans ölçüm değerleri yol gösterici olarak kullanılmaktadır¹⁵⁷.

Stratejik Planlama : Stratejik planlama, üst yönetimin belirlediği geleceğe ilişkin genel hedefleri kapsar. Bu belirlenen hedefleri gerçekleştirecek olanlar da örgütün çalışanlarıdır. Performans değerlendirme uygulamalarında, her örgütün kendi ihtiyaçları ve stratejileri doğrultusunda geliştirilen sistemler olarak, örgütün stratejilerinin çalışanlara aktarılmasında aracı rolü bulunmaktadır¹⁵⁸.

Personele Performansı Hakkında Geribildirim Verilmesi : Performans değerlendirme sonucunda çalışanın performansı yetersiz düzeyde ise, geribildirimde bulunulur ve çalışanın performans düzeyini arttırmaya yönelik uygulamalar gerçekleştirilir. Bu nedenle, çalışanlara performanslarına ilişkin bilgi verilmesi, gerekli tedbirlerin alınabilmesi için önem taşır¹⁵⁹.

¹⁵⁶ Mondy, **a.g.e.**, s.199.

¹⁵⁷ Öz, **a.g.e.**, s.13.

¹⁵⁸ Fındıkçı, **a.g.e.**, s.339.

¹⁵⁹ Bingöl, **a.g.e.**, s 379 .

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ VE İŞ GÜVENCESİ

2.1. İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ

İş sözleşmesi, devamlı olarak işçiyi iş görme, işvereni ise ücret ödemekle yükümlü kılar ve bu özelliği nedeniyle sürekli bir borç ilişkisi niteliği taşımaktadır¹⁶⁰. Bununla birlikte, iş sözleşmesinin süreklilik arzeden bir borç niteliğinin olmasından dolayı, taraflardan devamlı olarak iş ilişkisini devam ettirmeleri beklenemez. İş ilişkisinin taraflarının, hukuken belirlenen yollar vasıtasıyla, bu ilişkiyi sonlandırabilmeleri mümkündür. İş ilişkisi, tarafların anlaşması yoluyla sonlandırılabilceği gibi, tarafların her biri tek olarak da bu ilişkiyi sona erdirebilirler. İş sözleşmesinin sonlandırılabilmesini sağlayan bu hak, hukuk sistemi tarafından taraflara verilmiş, kullanımı bir kısım şartlara ve yaptırımlara bağlanmış olan fesih hakkıdır¹⁶¹. İş sözleşmesinin feshi, sözleşmenin yalnızca tek bir tarafının iradesi ile, diğer tarafın kabulü gerekmeksizin, belirli bir zamandan ileriye yönelik sonuç doğuracak biçimde iş sözleşmesini ortadan kaldıran bir hukuki işlemidir¹⁶².

İş sözleşmesinin fesih hakkına ilişkin hükümler emredici hukuk kuralı niteliği taşımaktadır. Bu nedenle bu haktan önceden vazgeçilmesi mümkün değildir. Bu hakkın kullanımını kısıtlayan veya ortadan kaldıran sözleşme hükümleri de geçerli olmaz¹⁶³. Ayrıca fesih hakkının kullanımı herhangi bir şarta da bağlanamaz¹⁶⁴.

¹⁶⁰ Münir Ekonomi, **Ferdi İş Hukuku Cilt I**, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi Matbaası, 1974, s.70 (İş Hukuku); Hamdi Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, 3. Bs., Ankara, Turhan Kitabevi, 2008, s.256 (İş Hukuku); Öner Eyrenci, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan, **Bireysel İş Hukuku**, 9. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2019, s. 185 (İş Hukuku).

¹⁶¹ Emine Tuncay Senyen Kaplan, **Bireysel İş Hukuku**, , 9. bs., Ankara, Gazi Kitapevi, 2018, s.257 (İş Hukuku).

¹⁶² Ünal Narmanlıoğlu, **İş Hukuku Ferdi İş İlişkileri I**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2014, s.349 (İş Hukuku); Murat Demircioğlu, Tankut Centel, **İş Hukuku**, 14. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2010, s.167 (İş Hukuku).

¹⁶³ Cevdet İlhan Günay, **İş Hukuku Yeni İş Yasaları**, 5. bs., Ankara, Yetkin Yayınları, 2013, s.437 (İş Hukuku).

¹⁶⁴ Sarper Süzek, **İş Akdini Fesih Hakkının Kötüye Kullanılması**, Ankara, Kazancı Yayınları, 1976, s.14 (Kötüye Kullanma).

İş sözleşmesinin, işçi veya işveren tarafından, karşı tarafa yöneltilen irade beyanıyla sonlandırılmasını sağlayan fesih hakkı, bozucu yenilik doğuran bir haktır. Fesih ile iş sözleşmeleri, hem geçerli sebeple belli bir süre verilerek, hem de haklı sebeple derhal sona erdirilebilmektedir¹⁶⁵.

2.1.1. İş Sözleşmesinin Haklı Nedenle Feshi

Haklı sebeple fesih hakkı, iş sözleşmesinin objektif iyi niyet kuralları gereği taraflardan iş ilişkisini devam ettirmelerinin beklenemeyeceği durumlarda, iş sözleşmesini derhal sona erdirmeye yetkisi veren bir haktır. İş sözleşmesinin sürdürülmesinin taraflardan biri için katlanılmaz duruma gelmesi ya da iş ilişkisindeki güven temelinin çökmesi gibi durumlarda haklı nedenle fesih hakkı doğmaktadır¹⁶⁶. Haklı sebebe dayanarak iş sözleşmesinin derhal feshedilebilmesi olanağı iş sözleşmesinin güven temeline dayalı, kişisel ve sürekliliği olan bir ilişki kurma niteliği taşımasından doğar. Hukuk sisteminin taraflara sözleşmeyi derhal feshedebilme yetkisi vermesi, dürüstlük kuralı gereğine göre, karşı tarafın davranışı nedeniyle zarar gören veya güveni sarsılan tarafın iş ilişkisini sürdürmeye zorlanamayacağı gerçeğine dayanır¹⁶⁷. Haklı nedenle derhal fesih, süresi belirli veya belirsiz tüm iş sözleşmelerinde uygulama alanı bulan bir fesih türüdür¹⁶⁸.

Haklı nedenle fesih, Borçlar Kanunu 435. maddesinde düzenlenmiştir. Madde hükmüne göre “Taraflardan her biri, haklı sebeplerle sözleşmeyi derhal fesih edebilir... Sözleşmeyi fesheden taraftan, dürüstlük kurallarına göre hizmet ilişkisinin sürdürülmesi beklenmeyen bütün durum ve koşullar, haklı sebep sayılır.”. İş

¹⁶⁵ Kemal Oğuzman, **Türk Borçlar Kanunu ve İş Mvzuatına Göre Hizmet “İş” Akdinin Feshi**, İstanbul, İstanbul Akgün Matbaası, 1955, s.41-42; Ekonomi, **İş Hukuku**, s.156; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.185; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.586; Nuri Çelik, Nurşen Caniklioğlu, Talat Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, 30. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Eylül 2017, s.419 (İş Hukuku Dersleri); Sarper Süzek, **İş Hukuku**, 17. bs., İstanbul, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2019, s.517 (İş Hukuku); Süzek, **Kötüye Kullanma**, s.14; Kaplan, **İş Hukuku**, s.257; Günay, **İş Hukuku**, s.437; Eda Manav, **İş Hukukunda Geçersiz Fesih ve Geçersiz Feshin Hüküm ve Sonuçları**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2009, s.29 (Geçersiz Fesih).

¹⁶⁶ Süzek, **İş Hukuku**, s.679; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.240-241; Aydın Başbuğ, Mehtap Yücel Bodur, **İş Hukuku**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2018, s.191 (İş Hukuku); Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.587.

¹⁶⁷ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.587.

¹⁶⁸ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.586; Başbuğ/Bodur, **İş Hukuku**, s.191; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.538; Kenan Tunçomağ, Tankut Centel, **İş Hukukunun Esasları**, 8. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Eylül 2016, s.216 (Esaslar).

Kanunu'nda ise haklı nedenle feshin hukuki dayanağı gösterilmemiştir. Bununla birlikte, iş sözleşmesinin taraflarına iş akdini feshetme hakkı veren durumlara Kanun'un 24. ve 25. maddelerinde yer verilmiştir¹⁶⁹. İş sözleşmesinin tarafları, haklı nedenle feshe başvururken, feshi Kanun'un 24. ve 25. maddelerinde gösterilen bu durumlardan birine dayandırması gerekir¹⁷⁰. Ancak, Kanun'un ilgili maddelerinde sayılan haklı nedenler gerçekleştiğinde iş sözleşmesi kendiliğinden son bulmaz. Kanun koyucu, bu hakkın kullanımını tarafların iradesine bırakmıştır. İş sözleşmesini sonlandırmak için, sözleşmeyi sona erdirmek isteyen taraf bu talebini karşı tarafa bildirmelidir. İşçi veya işveren, dilerse bu hakkını kullanmamayı da tercih edebilir. Bu hususta, 24. ve 25. maddelerin başında da, işçi ve işverenin söz konusu maddelere dayanarak iş sözleşmesini ancak istemeleri halinde feshedebilecekleri belirtilmiştir¹⁷¹.

2.1.2. İş Sözleşmesinin Süreli Feshi

Süreli fesih hakkı, iş sözleşmesinin taraflarından birinin, belirsiz süreli iş sözleşmesini, belli bir sürenin ardından sonlandırabilmesine imkan tanıyan bozucu yenilik doğuran bir haktır¹⁷². Doktrinde, süreli fesih kavramının yerine, “Bildirimli Fesih”, “Önelli Fesih”; “İhbarlı Fesih”, “Olağan Fesih” gibi ifadeler de kullanılmaktadır¹⁷³.

Süreli fesih, uygulamada en sık vuku bulan fesih biçimidir. Süreli fesihte, iş sözleşmesinin belirli bir bildirim süresinin bitiminde sona ermesi ile, işçinin aniden işini kaybetmesini, işverenin de işçisini kaybederek işlerinin yürütümünün aksamasını engellemek amaçlanmıştır. Ancak, bu amacın yanında, süreli fesih ile iş sözleşmesinin tarafları olan işçi ve işverene yalnızca bir tarafının irade beyanı ile sözleşmenin sona erdirilebilme yetkisi verilerek, tarafların iş ilişkisini sonlandırabilmelerine de olanak

¹⁶⁹ Süzek, **İş Hukuku**, s.679.

¹⁷⁰ Esin Karacan, **İş Hukuku**, 2. bs., İstanbul, Umutepe Yayınları, Ekim 2011, s.150.

¹⁷¹ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.539.

¹⁷² Ekonomi, **İş Hukuku**, s.160; Turhan Esener, **İş Hukuku**, 2. bs., Ankara, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, 1975, s.217 Süzek, **İş Hukuku**, s.518-519; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.656; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.425; Hakan Keser, **4857 Sayılı İş Kanunu ve Yargıtay Uygulamasında İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep**, 1. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Temmuz 2010, s.19 (Geçerli Sebep); Tunçomağ/Centel, **Esaslar**, s.190.

¹⁷³ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.656.

sağlanmaktadır¹⁷⁴. Süreli fesih ile belirsiz süreli iş sözleşmelerinin sona erdirilebilmesi imkanı, kişilik haklarının korunması ilkesi esasında temelini bulur. Zira, tarafların sonsuz bir süre ile bir sözleşmeyle bağlı kalmaları kişi özgürlüğüne uygun değildir. Bu konuda, Yargıtay, bir kararında şu ifadeye yer vermiştir; “Süresi belli olmayan iş akitleri de, bugün yürürlükte olan sisteme göre taraflardan birinin irade açıklaması ile bozulabilir. Çünkü ebedi iş akdi insan hürriyeti ilkesine aykırı düşer”¹⁷⁵.

Süreli fesih uzun bir zaman boyunca hem işçi hem de işveren için aynı şekilde uygulanmıştır. Ancak zamanla bu yaklaşım kısmi olarak değiştirilmiştir¹⁷⁶. Geçmişte mevcut olan yaklaşımın yerine, günümüzdeki hukuk anlayışı ile taraflar için simetrik olan uygulamadan vazgeçilmiştir. Nitekim, eş düzeyde olmayan taraflar için eşit biçimde düzenlenen fesih hakkı, öncelikli olarak iş hukukunun amacına uygun değildir. Bu sebeple, süreli fesih hakkının kullanılmasında işçi bakımından bir sınırlama öngörülmemişken, işverenin fesih hakkını kullanımında bazı sınırlayıcı düzenlemeler getirilmiştir¹⁷⁷. İşçinin, belirsiz süreli iş sözleşmesini feshederken yalnızca Kanun’da öngörülen bildirim sürelerine uyması gerekir, ayrıca sözleşmenin feshine ilişkin bir sebep göstermesi gerekmez. Ancak, işveren iş sözleşmesini feshetmek istediğinde bildirim sürelerine uyması gerekliliğinin yanında geçerli neden de göstermek zorundadır. Fakat, bu noktada geçerli neden gösterme zorunluluğunun yalnızca iş güvencesi kapsamında olan işçilerin iş sözleşmeleri feshedilirken söze konu olduğunu belirtmek gerekir¹⁷⁸.

2.2. İSTİHDAM GÜVENCESİ

İstihdam güvencesi, emeği ile geçimini sağlayan ve bağımlı olarak çalışan işçiyi, ciddi ve objektif sebeplerin varlığı haricinde feshe karşı koruyucu ve iş ilişkisinin devamlılığını sağlayıcı düzenlemelerdir. İstihdam güvencesi, hukuki

¹⁷⁴ Keser, **Geçerli Sebep**, s.19; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.187 Ekonomi, **İş Hukuku**, s.160.

¹⁷⁵ Süzek, **İş Hukuku**, s.519; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.657.

¹⁷⁶ Ulaş Baysal, “İş Sözleşmesinin Süreli Feshinde İşçinin Yeterliliğine İlişkin Geçerli Sebepler”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.9 (Geçerli Sebepler).

¹⁷⁷ Çağrı Çelik, “İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Sebeplerle Süreli Feshi Ve Sonuçları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.5 (İşçiden Kaynaklanan Sebepler).

¹⁷⁸ Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.187.

düzenlemeler ya da sözleşmeler vasıtasıyla kötünıyetli feshe karşı bireyi korumayı amaçlar. İfade etmek gerekir ki, istihdam güvencesi her koşulda iş akdinin feshedilmesini önleyen mutlak bir istihdam güvencesi sağlamaz. İstihdam güvencesinin amacı da bu değildir. İstihdam güvencesi ile keyfi ve kötünıyetli fesihler engellenir ve iş ilişkisinin sonlandırılması halinde meydana gelecek zarar en alt seviyeye indirilebilir. Nitekim, işçinin objektif sebeplerin varlığı dışında iş sözleşmesinin feshine karşı gereken tedbirleri almak, sosyal siyaset ve sosyal siyasetin araçlarından biri olan iş hukukunun en önemli amaçlarındanıdır¹⁷⁹.

İstihdam güvencesinin hukuki ve uygulamaya dönük çok yönlü araçları vardır. Bunlardan bir kısmı işsiz kalan kişiler için yeni istihdam imkanları oluşturmak, eğitim hizmetleri sunmak, işçi çıkarılmasına ilişkin önceden kamu otoritelerine başvurularak bildirimde bulunmak ve izin benzeri yükümlölükler getirmek gibi önlemlerdir. İstihdam güvencesine ilişkin uygulamaların bir kısmı ise bireysel iş ilişkileri içinde düzenlenmiştir. İş sözleşmesinin feshi halinde öngörölün ihbar önelleri ve kıdem tazminatı gibi yasal düzenlemeler, iş sözleşmesinin feshini kısıtlayıcı, ancak haklı ve geçerli nedenin varlığına bağılı fesihler¹⁸⁰ ve iş güvencesi gibi hukuki kurumlar önemli istihdam güvencesi araçlarıdır.

2.2.1. İş Güvencesi Kavramı

Çalışma, bireylerin hayatından toplumun genel düzenine kadar bir ülkenin yapısını ve ekonomisini şekillendiren bir kavramdır. Bireylerin çalışarak üretmeleri, kendilerini gerçekleştirmeleri ve topluma katkı sağlamaları hem kişisel bir ihtiyaçtır, hem de en temel haklardan biridir¹⁸¹. Çalışma hakkı, en öncelikli insan haklarından biridir. Çünkü, çalışmak kişinin kendisinin ve ailesinin hayatını devam ettirebilmek için gelir elde etmesini sağlamakta ve bu yönüyle yaşama hakkı ile yakın bir ilişki içinde bulunmaktadır. Bu anlamda “çalışma hakkı; çalışma gücünde ve isteğinde bulunan herkesin çalışarak kendisine insanlık onuruna yaraşır bir gelir sağlayabilme

¹⁷⁹ Gülten Kutal, “İstihdam Güvencesi, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 30, 1979, s.175-176.

¹⁸⁰ Bengü Dereli, “Karşılaştırmalı Açıda İstihdam Güvencesi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 37-38, 1992, s.43.

¹⁸¹ İlker Ağır, **Türk Çalışma Yaşamında İş Güvencesi**, Ankara, Adalet Yayınevi , 2006, s.3.

hakkı” şeklinde ifade edilebilir¹⁸². Çalışma hakkı, sosyal devlet ilkesinin işlevini yerine getirmesini sağlayan temel sosyal haklardan biridir. Sosyal devlet kavramı Anayasa Mahkemesinin bir kararına göre “güçsüzleri güçlüler karşısında koruyarak gerçek eşitliği yani sosyal adaleti ve toplumsal dengeyi sağlamakla yükümlü devlet...” biçiminde ifade edilmiştir. Bu karar esas alınarak, sosyal hukuk devleti, o ülkede yaşayan her birey için, sosyal adaleti ve insan onuruna yakışan bir yaşam kurmasını sağlamakla mükelleftir¹⁸³. Çalışma hakkının gerçek hayatta karşılığını bulması ise sosyal devlet ilkesinin gereği olarak hükümetlerin tatbik ettiği tam çalıştırma politikaları temelinde, çalışma hakkının işlev kazanmasını sağlayan hukuki kurumlar ile sağlanmaktadır. Çalışma hakkının korunması, herkesin eşit bir şekilde iş bulabilmesi ve çalışması yönündeki hukuki düzenlemelerle birlikte, işçilerin mevcut işlerinin gerekçesiz ve kolay bir biçimde sonlandırılmasını önleyici iş güvencesi gibi hukuki kurumlarla bütünlenmektedir¹⁸⁴.

İş güvencesi, temeli sosyal devlet ilkesine dayanan, Anayasa ve Avrupa Sosyal Şartı’nda bulunan, işçinin işini korumasını hedefleyen, çalışma hakkını daha etkin bir hale getiren bir sosyal hak olarak ifade edilebilir¹⁸⁵. İş güvencesi, hayatını emeği ile idame eden ve bağımlı olarak çalışan kişilerin, geçerli bir sebep olmadan, işverence iş sözleşmelerinin feshedilmesi halinde, keyfi fesihlerin önüne geçen, iş ilişkisini hukuki bir temele yaklaştıran, işçi ve işveren arasındaki güç dengesizliğini azaltan ve iş ilişkisinin devamlılığına katkı sağlayan, koruyucu işlevi olan düzenlemelerdir. İş güvencesi dar anlam ve geniş anlamda olmak üzere iki temel biçimde ele alınmaktadır¹⁸⁶. Dar anlamda iş güvencesi, farklı bir ifadeyle “işçinin feshe karşı korunması” olarak adlandırılan iş güvencesi, işverenin iş sözleşmesini sonlandırırken geçerli bir sebep ibraz etmesi, olası bir uyuşmazlık durumunda ispat sorumluluğunun

¹⁸² Pir Ali Kaya, Işın Ulaş Ertuğrul Yılmaz, “Uluslararası İnsan Hakları Hukukunda Çalışma Hakkı”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 70, 2016, s.61.

¹⁸³ Murat Şen, “İnsan Hakları Bağlamında Çalışma Hakkı” **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**, Özel Sayı Prof. Dr. Ali Rıza Okur’a Armağan, Cilt: 20, Sayı: 1, 2014, s.147.

¹⁸⁴ Fevzi Demir, **İş Güvencesi Hukuku**, 2. bs., İzmir, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 1999, s.1.

¹⁸⁵ Mustafa Kılıçoğlu, “Çalışma Hakkı Kapsamında İş Güvencesi”; (Çevrimiçi) https://www.anayasa.gov.tr/files/insan_haklari_mahkemesi/sunumlar/ym_4/KilicogluCalismaHakki.pdf 23.03.2020, s.5.

¹⁸⁶ Bektaş Kar, “İş Güvencesi Kavramı” **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 6, 2005, s.560 .

işverende olması ve işçinin işe iade davası açabilmesi ya da işçiye mahkeme tarafından belirlenecek bir tazminatın ödenmesini içerir. Geniş anlamda iş güvencesi ise, işçinin iş sözleşmesinin feshini zorlaştırıcı ya da iş sözleşmesinin sona erdirilmesi halinde oluşan zararı azaltıcı, telafi edici düzenlemelerdir. Bildirim süreleri, kıdem tazminatı ve işsizlik ödenekleri geniş anlamda iş güvencesi uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir¹⁸⁷.

Muhakkak ki, iş güvencesi ile iş ilişkisinin her koşulda sürdürülmesi amaçlanmaz. Nitekim, işçiler için mutlak bir güvence sistemi oluşturmak imkansızdır. Esasen, iş güvencesi sistemiyle de bu tür bir güvence amaçlanmamaktadır¹⁸⁸. İş güvencesinin uygulandığı bir hukuk sisteminde, verimsiz yahut işletme ve işin gereklerine göre işverenden iş ilişkisinin sürdürülmesinin beklenemeyeceği işçilerin iş akidleri sonlandırılabilir. İş güvencesi, her koşulda işvereni iş ilişkisini sürdürmeye zorlayan değil; ancak, keyfi fesihlerin yapılmasını önleyen bir sistemdir¹⁸⁹.

Bir ücret karşılığında çalışanlar için, kendileri ve sorumlu oldukları diğer aile fertlerinin geçimini sağlayan işlerini kaybetmeleri, iş kazası ve meslek hastalıklarından sonra gelen en önemli risktir. Bu riske karşı oluşturulan düzenlemeler, İş Hukukunun işçileri koruma amacının doğal bir getirisi¹⁹⁰. İş güvencesi kurumu, ilk olarak işçinin şahsi menfaatlerini korumayı amaçlar. İşçinin hayatını devam ettirebilmesini sağlayan işini korumasını sağlar. İş güvencesinin bir diğer faydası ise toplumsal bakımdandır. Bireylerin işlerinin korunmasının sağlanmasının, toplumsal refahın artırılması ve toplum barışının korunmasına da önemli katkısı olmaktadır¹⁹¹.

¹⁸⁷ Metin Kutsal, “İşçinin Feshe Karşı Korunması Kavramı, İktisadi Ve Sosyal Boyutları”, **İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu İle İşçinin Feshe Karşı Korunması**, 1. bs., İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2002, s.16.

¹⁸⁸ Muzaffer Koç, **Tüm Yönleriyle İş Güvencesi**, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık, 2005, s.17 (İş Güvencesi).

¹⁸⁹ Münir Ekonomi, “Türkiye’de Feshe Karşı Korunmanın Kanun Yolu ile Düzenlenmesinin Sosyal ve İktisadi Sonuçları”, Der. Şemsettin Kral, **Almanya’da ve Türkiye’de Fesih ve İşçinin Feshe Karşı Korunması**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, 1985, s.92.

¹⁹⁰ Ali Güzel, “İş Güvencesine İlişkin Temel İlke Ve Eğilimler Işığında Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi”, **İş Güvencesi Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi**, Türk İş Hukukunun Güncel Sorunları 2001 Temmuz Toplantısı, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2001, s.19.

¹⁹¹ Gülsevil Alpagut, “İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi”, **III. Yılında İş Yasası**, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası, 21-25 Eylül 2005, s.201 (İş Güvencesi).

Konumuz performans düşüklüğüne bağlı fesih halinde de Türk Hukuku'nun yaklaşımda öncelikli amaç işçinin istihdamda kalmasını sağlamaktır. Türk İş Hukuku iş güvencesi aracı vasıtasıyla işçinin işçinin performansındaki yetersizliğini düzeltmeyi ve işçinin işini korumasını sağlayan bir yaklaşım benimsemiştir. Konu ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.2.1.1. İş Güvencesi Hükümlerinin Uygulanma Koşulları

158 sayılı ILO Sözleşmesi iş güvencesinin milletlerarası dayanağıdır ve iş güvencesi hususu 158 sayılı Sözleşme ile açıkça ve ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir. 1994 yılında Bakanlar Kurulu tarafından onaylandıktan sonra Türk İş Hukuku'nun da bu ILO sözleşmesi ile uyumlu hale getirilmesi gerekliliği doğmuştur. Bu nedenle ilk olarak 4773 sayılı Kanun, sonrasında da 4857 sayılı Kanun kabul edilmiştir¹⁹². 4773 sayılı İş Güvencesi Kanunu ile birlikte süreli feshe ilişkin düzenlemede esaslı değişiklikler gerçekleşmiştir. Yeni düzenleme ile 158 sayılı ILO Sözleşmesi ve 166 sayılı Tavsiye Kararı'nda bulunan "iş güvencesi" sistemi Türk Hukukunda uygulanmaya başlanmıştır. İş güvencesi sisteminin Türk mevzuatına girmesiyle birlikte, işveren tarafından gerçekleştirilen süreli fesih uygulamalarında, iş güvencesi sistemine dahil olan ve iş güvencesi kapsamı dışında bulunan iki farklı işçi grubu oluşmuştur. İş güvencesine tabi olan işçiler için süreli feshin uygulanması, iş güvencesi dışında kalan işçilere göre farklılık göstermektedir¹⁹³. 158 sayılı Sözleşme ile "iş sözleşmesinin sona erdirilmesinde işverenin geçerli bir sebebe dayanması" gerektiği düzenlenmiştir. Böylece işveren tarafından keyfi bir feshin yapılmasının önlenmesi ile işçiye bir güvence sağlamak amaçlanmıştır¹⁹⁴. Geçerli neden, derhal fesih nedeni oluşturacak ağırlıkta olmamakla beraber iş görme borcunun gereğine uygun yerine getirmesine imkan tanımayan ve işverenden iş ilişkisine devam etmesinin beklenemeyeceği bir neden olarak ifade edilebilir¹⁹⁵.

¹⁹² Gizem Sarıbay, **Türk İş Hukukunda İş Güvencesi Kapsamında Fesih Usulü Feshe İtiraz ve Feshe İtirazın Sonuçları**, İstanbul, Legal Yayıncılık, Haziran 2007, s.36 (İş Güvencesi).

¹⁹³ Çelik, **İşçiden Kaynaklanan Sebepler**, s.17.

¹⁹⁴ Keser, **Geçerli Sebep**, s.37.

¹⁹⁵ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.64; Tankut Centel, **İş Güvencesi**, 1. bs., İstanbul, Legal Yayıncılık, Mart 2013, s.58 (İş Güvencesi).

158 sayılı Sözleşme'nin 4. maddesindeki ölçütler dikkate alınarak düzenlenen¹⁹⁶ 4857 sayılı Kanun'un 18. maddesine göre "Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır." (İş K. m. 18). Madde metninde de belirtildiği üzere hukukumuzda işverence yapılan süreli fesihlerde geçerli neden bildirme zorunluluğu otuz ve üstünde işçi çalıştıran işyerlerinde çalışan, altı aydan uzun süredir çalışmakta olan ve yalnızca belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçiler için uygulanmaktadır. Kanun koyucu bu nitelikleri bulunmayan işçiler ve işyerlerini iş güvencesi kapsamının dışında bırakmıştır. Bu işçilerin iş sözleşmelerinin feshinde ise geçerli neden bildirme zorunluluğu yoktur¹⁹⁷.

2.2.1.1.1. İşyerinde Otuz veya Daha Fazla Sayıda İşçinin Çalışması

İş güvencesi sistemi en az otuz işçinin çalıştırıldığı işyerlerinde uygulanmaktadır. Ancak, işyerinde çalışan sayısı üretimin gereği değişim göstererek belirli zamanlarda artıp belirli zamanlarda azalabilmektedir. İş güvencesi uygulamasının otuz işçi koşuluna bağlı olması nedeniyle, sayı hesabında hangi zaman diliminin dikkate alınacağı önemlidir¹⁹⁸. Otuz işçinin tespit zamanına ilişkin Kanun'da açık hüküm bulunmamaktadır¹⁹⁹. Doktrinde ise zamanın belirlenmesine ilişkin farklı görüşler oluşmuştur²⁰⁰.

¹⁹⁶ Süzek, **İş Hukuku**, s.567.

¹⁹⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.439.

¹⁹⁸ Centel, **İş Güvencesi**, s.38; Ali Güzel, "İş Güvencesine İlişkin Yasal Esasların Değerlendirilmesi", **İş Güvencesi Sendikalar Yasası Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Yasası Semineri 28-29 Mayıs 2004**, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2004 Yılı Toplantısı, 1. Bs., İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, Eylül 2004, s.32 (İş Güvencesi); Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.203; Kaplan, **İş Hukuku**, s.278; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.714.

¹⁹⁹ Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay, Seracettin Göktaş, **Türk Hukukunda İşe İade Davaları**, Ankara, Yetkin Yayınları, 2006, s.199 (İşe İade Davaları); Cevdet İlhan Günay, "Türk İş Hukuku Uygulamasında İş Güvencesi", **A. Can Tuncay'a Armağan**, Legal Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 2005, s.182 (İş Güvencesi).

²⁰⁰ Mustafa Kılıçoğlu, Kemal Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, İstanbul, Legal Yayıncılık, Mart 2007, s.164 (İş Güvencesi Hukuku); Polat Soyer, "Feshe Karşı Korumanın Genel Çerçevesi ve Yargıtay Kararları Işığında Uygulama Sorunları", **İş Güvencesi Kurumu ve İşe İade Davaları**, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku 2005 Yılı Toplantısı, İstanbul, Legal Yayıncılık, Mayıs 2005, s.42 (İş Güvencesi).

Bu konuda bir görüş, sayı tespitinin, işyerinin niteliği gereği olması gereken sayının dikkate alınarak yapılması gerektiği yönündedir²⁰¹. İşçi sayısı tespit edilirken, işçinin iş sözleşmesinin feshedildiği an temel alınarak sayının belirlenmesi halinde, işçi veya işçilerin iradesi ile yahut çevresel etkenlerle işçi sayısının değişmesi gibi, işçi sayısının zaman zaman azalması ve çoğalması karşısında, iş güvencesinin uygulanmasının tesadüfi sonuçlara bırakıldığı; bu durumun ise iş güvencesi gibi bir kurum için uygun olmadığı belirtilmiştir. Bu nedenle Alman Hukukunda uygulanan işyerinde çalışması gereken işçi sayısının temel alınması yönündeki esasın, Türk Hukukunda da uygulanması gerektiği düşüncesi ileri sürülmüştür²⁰².

Aksi yöndeki görüşe göre, otuz işçi sayısının tespitinde iş sözleşmesinin feshedildiği tarihteki söz konusu işyerinde çalışmakta olan işçi sayısı dikkate alınmalıdır²⁰³. Bu görüşü savunanlar, Alman hukukunda uygulanmakta olan işyerinin niteliği ve normal işleyişi dikkate alarak, işyerinde çalışması gereken işçi sayısının tespit edilmesi yoluyla olması gereken sayı yönünde uygulama yapılması esasının gerekli işçi ölçütünün belirlenmesinin zorluğu gibi çeşitli olumsuz yönleri olduğunu²⁰⁴, bilhassa otuz işçinin biraz altında veya biraz üzerinde işçi istihdam etmesi

²⁰¹ Ali Güzel, **İş Güvencesi**, s.32; Münir Ekonomi, “Hizmet Aktinin Feshi ve İş Güvencesi”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, (Özel Ek), Mart 2003, s.3-4 (Hizmet Akdinin Feshi); Münir Ekonomi, “Yeni İş Kanunu Çerçevesinde İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi Semineri”, **İş Kanunu Toplantı Dizisi-I**, İstanbul, Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği, Mart 2005, s.37 (İş Güvencesi Semineri); Seracettin Göktaş, “İş Sözleşmesinin İşverence Feshi ve İş Güvencesi”, **Ankara Barosu Dergisi**, Sayı: 1, 2008 , s.23 (İş Güvencesi); Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.165; Soyer, **İş Güvencesi**, s.42.

²⁰² Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.165; Soyer, **İş Güvencesi**, s.42.

²⁰³ Çelik/Caniklioglu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.454; Süzek, **İş Hukuku**, s.558; Savaş Taşkent, **İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme**, Ankara, Belediye-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Aralık 2002, s.33; Bektaş Kar, **İş Güvencesi ve Uygulaması**, 3. bs., Ankara, Yetkin Yayıncılık, 2017, s.91 (İş Güvencesi); Centel, **İş Güvencesi**, s.38; Hamdi Mollamahmutoğlu, Muhittin Astarlı, Ulaş Baysal, **Bireysel İş Hukuku Cilt 1:Bireysel İş Hukuku**, 2. bs., Ankara, Lykeion Yayınları, Eylül 2018, s.280 (Bireysel İş Hukuku); Ercan Akyiğit, **Türk İş Hukukunda İş Güvencesi (İşe İade)**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Ocak 2007, s.215 (İş Güvencesi); Süleyman Başterzi, “4857 Sayılı İş Kanununa Göre İş Güvencesi Kurallarının Uygulama Alanı ve İstihdama Etkisi”, **A. Can Tuncay'a Armağan**, Legal Yayını, İstanbul, 2005, s.627-628 (Uygulama Alanı); Mehmet Uçum “İş Güvencesinin Kapsamı”, **Legal Hukuk Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2003, s.573 (Kapsam); Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.203; “Dosyadaki SSK dönem bordroları, aylık prim ve hizmet cetvelinden iş aktinin feshi tarihinde işyerinde davacı dahil 8 işçinin çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu durumda davacının iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmesi için iş yerinde en az 30 ve daha fazla işçinin çalışması gerekir. Mahkemece belediyenin 30 işçi çalıştırabilecek kapasitede olduğu kanaati ile davanın kabulü doğru değildir.” Y. 9. H.D. E. 2005/17838, K. 2005/23813, T. 05.07.2005, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 9, 2006, s.266-267.

²⁰⁴ Ercan Akyiğit, **İçtihatlı ve Açıklamalı İş Kanunu Şerhi 1. Cilt**, 3. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.793 (Şerh).

gereken işyerleri için söz konusu uygulamanın sorun teşkil edebileceğini²⁰⁵ ileri sürmüşlerdir.

Bir başka görüş, işyerinin kapasitesi dikkate alınarak olması gereken işçi sayısının tespit edilerek sonuca gidilmesi gerektiği yönündeki görüşü, Kanunun amacına uygun bulmuştur. Ancak, bununla birlikte, ispat sorumluluğunu işçiye bırakması nedeniyle bu yaklaşım eleştirilmiştir. Söz konusu görüş, sayı tespitindeki ispatın, hakimin teknik inceleme yapılması istemi ile bilirkişi aracılığıyla sonuca gitmesi gerektiğini belirtmiştir²⁰⁶.

Bu konudaki bir diğer görüş ise, işyerinin niteliğine göre otuz işçi istihdam edilmesi gerekliliği karşısında, işverenin kanun hükümlerini dolanmak amacı ile daha az işçi çalıştırıp çalıştırmadığına bakılması, Medeni Kanun’da düzenlenmiş olan dürüstlük kuralı temel alınarak sonuca varılması gerektiği yönündedir²⁰⁷.

İşyerinde çalıştırılan işçilerin sayısı belirlenirken iş sözleşmesi ile çalışan işçilerin tümü²⁰⁸ İş Kanunu veya Basın İş Kanunu’na tabi olarak çalışmaları fark etmeksizin, iş güvencesi hükümlerinin uygulanması için gerekli olan otuz işçi sayısının tespitinde hesaba katılır²⁰⁹. Bununla birlikte, iş güvencesi hükümlerinin uygulanması için gerekli olan otuz işçi sayısının tespitinde işyerinde çalışanlar içinde “işçi sıfatı”na sahip olanlar dikkate alınır²¹⁰. Bu nedenle kamu görevlileri, sözleşmeli personel, çırak, stajyer ve meslek öğrenimi gören öğrenciler işçi sıfatına haiz olmadıkları için sayı tespitinin dışında bırakılır²¹¹. Fakat, işyerinde çalışmakta olan

²⁰⁵ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.454; Centel, **İş Güvencesi**, s.38.

²⁰⁶ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.714-715.

²⁰⁷ Sarıbay, **İş Güvencesi**, s.58.

²⁰⁸ Ünal Ertabak, **I İş Güvencesinin Kapsamı Hukuk Defteri Sayı:3 II Geçerli/Geçersiz Fesih Sebepleri ve Fesih Usulü Hukuk Defteri Sayı:4 III Geçersiz Fesih İtirazı ve Sonuçları Hukuk Defteri Sayı:5**, 2. bs., İstanbul, Legal Yayıncılık, Nisan 2012, s.53 (İş Güvencesinin Kapsamı).

²⁰⁹ Nezihe Binnur Tulukçu, **İş Mahkemeleri Kanunu ve Arabuluculuk Hükümlerine Göre İş Güvencesi İşe İade**, 1. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Kasım 2017, s.141 (İş Güvencesi).

²¹⁰ Centel, **İş Güvencesi**, s.40.

²¹¹ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.201; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.455; Keser, **Geçerli Sebep**, s.45; Fevzi Demir, **En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, 11. bs., İzmir, Albi Yayınları, 2018, s.315 (İş Hukuku); Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.163; Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.498-499; Soyer, **İş Güvencesi**, s.41; Güzel, **İş Güvencesi**, s.31; Centel, **İş Güvencesi**, s.40; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.279; Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.215; Cevdet İlhan Günay, “İş Güvencesi Uygulamasında Hukuki Sorunlar ve Öneriler”, **Osman Güven Çankaya’ya Armağan**, KAMU-İŞ Ankara, 2010, s.155 (İş Güvencesi Uygulaması); Abbas Bilgili, **İş Güvencesi Hukuku İşe İade Davaları**, 2. bs., Adana,

stajyer işverenle iş sözleşmesi yaparsa artık işçi niteliği kazanmış olacağı için sayı hesabına eklenir²¹². İşçi olma sıfatını etkilemediği için deneme süresi içindeki işçiler de sayıya katılmalıdır²¹³. İşyerinde çalışan işçilerin işçi statüsünde çalışıp çalışmadıkları belirsiz olduğunda, muhakkak hangi statüde çalıştıklarının tespit edilmesi gerekir²¹⁴.

İş güvencesi kapsamında olacak işçiler için uygulanan otuz işçi koşulunda, sayı ölçütüne eklenecek işçilerin çalıştıkları iş sözleşmelerinin türüne ilişkin kanun koyucu herhangi bir düzenleme öngörmemiştir²¹⁵. İşçilerin, belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışmaları ya da kısmi süreli veya tam süreli olarak çalışmaları yahut mevsimlik işlerde (veya kampanya işlerinde) çalışıyor olmaları fark etmeksizin tüm işçiler sayı hesabına eklenir²¹⁶. İşçilerin yirmi dokuzu iş güvencesi kapsamı dışında bırakılan kısmi süreli veya belirli süreli iş sözleşmeleri ile çalışıyor olsa bile, bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışması (ve iş güvencesine ilişkin diğer koşulları da yerine getirmesi) durumunda, bu işçi iş güvencesi kapsamında olacaktır²¹⁷. Belirsiz süreli iş sözleşmesi dışındaki iş sözleşmeleriyle çalışan işçilerin kapsam dışında olmaları bu sonucu değiştirmemektedir²¹⁸. Bu durumda, iş güvencesinden yararlanıyor olup olmadıkları fark etmeksizin, işyerinde çalışan işçilerin tümü sayı hesabına

Karahan Kitabevi, Şubat 2005, s.19 (İş Güvencesi Hukuku); Çelik, **İş Güvencesi**, s.20; Başterzi, “Uygulama Alanı”, s.627; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.713; Fevzi Demir, “İşe İade (Feshin Geçersizliği) Hükümlerinden Yararlanma Koşulları ve Uygulama Sonuçları”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 19, 2008, s.887 (Feshin Geçersizliği); Göktaş, “İş Güvencesi”, s.24; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.204.

²¹² Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.713-714.

²¹³ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.280.

²¹⁴ Kar, **İş Güvencesi**, s.88.

²¹⁵ Ali Cengiz Köseoğlu, **İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshi**, 1. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011, s.119 (İşçiden Kaynaklanan Nedenler).

²¹⁶ Süzek, **İş Hukuku**, s.557; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.455; Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.198; Kar, **İş Güvencesi**, s.88; Keser, **Geçerli Sebep**, s.45; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.162; Narmanlioğlu, **İş Hukuku**, s.498; Soyer, **İş Güvencesi**, s.39-40; Centel, **İş Güvencesi**, s.39; Erol Akı, Olcay Altıntaş, İbrahim Bahçivancılar, **Uygulamada İş Güvencesi**, 1. bs., İstanbul, Legal Yayıncılık, Temmuz 2005, s.32 (Uygulamada İş Güvencesi); Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.279; Başterzi, “Uygulama Alanı”, s.627; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.204; Müjdat Şakar, **İş Hukuku Uygulaması**, 12. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Şubat 2018, s.192 (İş Hukuku); Ekonomi, “Hizmet Akdinin Feshi”, s.4; Göktaş, “İş Güvencesi”, s.24; Öner Eyrenci, “4857 Sayılı İş Kanunu ile Getirilen Yeni Düzenlemeler Genel Bir Değerlendirme”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2004, s.32 (Yeni Düzenlemeler).

²¹⁷ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.201; Günay, **İş Hukuku**, s.492.

²¹⁸ Şahin Çil, **İş Kanunu Şerhi 1. Cilt**, 2. bs., Ankara, Turhan Kitabevi, Eylül 2007, s.926 (Şerh I).

eklenir²¹⁹. Çünkü, sayı hesabı ile iş güvencesi hükümlerinden yararlanacak işçilerin belirlenmesi değil, iş güvencesinin uygulanacağı işyerlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır²²⁰. İşçilerin bir kısmının iş güvencesi kapsamı dışında olmaları ise yalnızca bu işçilerin hukuki durumları ile ilgilidir, işyerinde çalışmakta olan diğer işçilerin güvence kapsamında olup olmayacaklarının belirlenmesi noktasında bir ölçüt niteliği taşımaz²²¹.

Benzer şekilde, işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçiyi alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekillerinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmamaları kendi hukuki statüleri ile ilgilidir. Dolayısıyla sayı hesabına işveren vekilleri ve yardımcıları da eklenir²²². İşveren vekillerinin hesaba katılmaları için iş sözleşmesine dayalı olarak çalışmaları zorunludur. Vekalet sözleşmesi gibi iş sözleşmesi dışındaki bir sözleşmeyle bağlı olması veya yalnız işin ve işyerinin idaresini kapsayan bir sözleşmeyle çalışması durumunda işveren vekili otuz işçi hesabına katılmaz²²³.

Kısmi süreli çalışanlar sayının belirlenmesinde diğer işçiler gibi tam olarak hesaba katılırlar²²⁴. İş Kanunu madde 30/2 "Kısmi süreli iş sözleşmesine göre çalışanlar, çalışma süreleri dikkate alınarak tam süreli çalışmaya dönüştürülür. Oranın hesaplanmasında yarıma kadar kesirler dikkate alınmaz, yarım ve daha fazla olanlar tama dönüştürülür." hükmü ile çalışma sürelerine ilişkin ayrı bir düzenlemeye yer vermiştir²²⁵. Ancak, iş güvencesi açısından İş K. m. 30/2' e benzer bir hüküm

²¹⁹ Sarıbay, **İş Güvencesi**, s.53; Başbuğ/Bodur, **İş Hukuku**, s.188.

²²⁰ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.713 ; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.279.

²²¹ Soyer, **İş Güvencesi**, s.40.

²²² Keser, **Geçerli Sebep**, s.46; Süzek, **İş Hukuku**, s.557; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.163; Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.503; Soyer, **İş Güvencesi**, s.40; Centel, **İş Güvencesi**, s.40; Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.217; Lütfü İnciroğlu, **Sorulu-Cevaplı İş Hukuku Uygulaması**, 4. bs., Legal Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2019, s.61; "Konumu itibarıyla güvence kapsamı içerisinde olmayan işveren vekillerinin ve yardımcılarının da işyerinde çalışan işçi sayısının belirlenmesinde dikkate alınması gerekir. Dairemizin uygulaması bu yöndedir.", Y. 22. H.D. E. 2008/1480, K. 2008/5708, T. 05.03.2018, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 58, 2018, s.665.

²²³ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.164; Manav, **Geçersiz Fesih**, s.44;

Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.216.

²²⁴ Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.216.

²²⁵ Tulukçu, **İş Güvencesi**, s.141.

bulunmadığı için, kısmi süreli çalışan işçiler sayı hesabında tam olarak dikkate alınmalıdır²²⁶.

Tarım ve ormanla ilgili işyerleri iş güvencesi uygulamasında ayrı incelenmelidir²²⁷. İş güvencesi hükümlerinin uygulanabilmesi için İş Kanunu'na tabi olmak gerekmektedir²²⁸. 4857 sayılı Kanun m.4' e göre "50' den az işçi çalıştırılan (50 dahil) tarım ve orman işlerinin yapıldığı işyerlerinde veya işletmelerinde" ve "Aile ekonomisi sınırları içinde kalan tarımla ilgili her çeşit yapı işlerinde" çalışan işçiler Kanun kapsamı dışında bırakılmış; "Tarım sanatları ile tarım aletleri, makine ve parçalarının yapıldığı atölye ve fabrikalarda görülen işler" ve "Tarım işletmelerinde yapılan yapı işleri" Kanun kapsamına dahil edilmiştir²²⁹. Kanun hükmü doğrultusunda tarım ve ormanla ilgili işyerleri bakımından otuz işçi sayısı uygulanmayacak, elli işçi sayısı dikkate alınacaktır²³⁰. Elli işçi saptanırken, yalnız tarım işçileri değil, tüm işçiler sayıya dahil edilir²³¹.

Mevsimlik işlerde (ve kampanya işlerinde) çalışanlar da otuz işçi sayısına dahil edilir²³². Yargıtay kararları da aynı yöndedir²³³. Mevsimlik işlerde çalışanlar,

²²⁶ Keser, **Geçerli Sebep**, s.46; Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.216; Tulukçu, **İş Güvencesi**, s.141-142.

²²⁷ Koç, **İş Güvencesi**, s.76-77.

²²⁸ Bilgili, **İş Güvencesi Hukuku**, s.24.

²²⁹ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.198; Kar, **İş Güvencesi**, s.91.

²³⁰ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.119; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.452; Keser, **Geçerli Sebep**, s.48; Soyer, **İş Güvencesi**, s.39; Centel, **İş Güvencesi**, s.38; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.279; Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.212; Fahrettin Korkmaz, Nihat Seyhun Alp, **Bireysel İş Hukuku**, 3. Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Eylül 2016, s.205 (İş Hukuku); Akyiğit, **Şerh**, s.790; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.712; Güzel, **İş Güvencesi**, s.26-27; "4857 sayılı İş Kanunu, elliden fazla işçi çalıştıran tarım ve orman işçilerinin yapıldığı işyerleri ve işletmeleri kapsamı içine aldığından (İş K mad. 4/b), bu işyeri ya da işletmede çalışanlar da iş güvencesinden yararlanır. Buna karşılık, 50'den az (elli dahil) işçi çalıştıran tarım işyerlerinde çalışanlar İş Kanunu'nun kapsamı dışından kalacağından, bu yerlerde 30'dan fazla işçi çalıştırılırsa dahi (örneğin, 40 işçi), bu işçilere iş güvencesi hükümleri uygulanmayacaktır. 50 İşçinin tespitinde, sadece tarım işçileri değil; diğer işçiler de dikkate alınmalıdır." Y. 9. H.D. E. 2007/33332, K. 2008/11420, T. 05.05.2008, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020; Y. 9. H.D. E. 2007/30577, K. 2008/7796, T. 07.04.2008, 2008 (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020 .

²³¹ İnciroğlu, **İş Hukuku Uygulaması**, s.64; Keser, **Geçerli Sebep**, s.48; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.166; Mustafa Kılıçoğlu, "Çalışma Hakkı Kapsamında İş Güvencesi", **Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan**, C. II, Ed. Süleyman Başterzi, İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2011, s.1213; Şakar, **İş Hukuku**, s.193.

²³² Günay, "İş Güvencesi Uygulaması", s.155; Keser, **Geçerli Sebep**, s.45; Güzel, **İş Güvencesi**, s.31; Centel s.39; Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.217; Şakar, **İş Hukuku**, s.193.

²³³ "Otuz işçi sayısının belirlenmesinde fesih bildiriminin işçiye ulaştığı tarih itibarıyla belirli-belirsiz süreli, tam-kısmi süreli, daimi-mevsimlik sözleşmelerle çalışan tüm işçiler dikkate alınır.", Y. 22. HD E. 2016/6928, K. 2016/10740, T. 14.04.2016, Y. 22. H.D. E. 2016/6928, K. 2016/10740, T. 14.04.2016, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

çalıştıkları mevsimde sayı hesabına dahil edilirler. Mevsimlik işçilerin mevsim bitiminde sözleşmesi feshedilmez, bir sonraki yıl mevsim başlangıcına kadar askıda kalırsa, askı halinde de söz konusu işçiler sayı hesabına katılırlar. Bununla birlikte, bu işçiler yeni mevsimde işe çağrılmayarak, çağrılmama ile fesih gerçekleşirse, askı süresi içinde sayı hesabına dahil edilir ancak yeni mevsim ile sözleşmeleri feshedildiği için artık işçi sıfatı taşımazlar ve sayı hesabı dışında bırakılırlar. Mevcut sezon bitiminde fesih işlemi gerçekleşen işçiler ise, fesih tarihi itibarı ile artık sayı hesabına dahil edilmezler²³⁴.

Doktrindeki genel kabule göre, tele çalışanlar ve evde çalışanlar belirli bir işyerinin işçisi ise sayı ölçünde dikkate alınmalıdır²³⁵. Aksi yöndeki bir görüşe göre ise, iş güvencesi hükümlerini düzenleyen 18. maddede “otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde...” ifadesi yer aldığı için, işyerine bağlı çalışma değil işyerinde çalışma koşulu aranmaktadır, bu nedenle tele çalışanlar ve evde çalışanların sayı hesabına katılmasının doğru olmadığı ileri sürülmüştür²³⁶.

İşçi iş güvencesi hükümlerinden yararlandığı bir işyerinde çalışırken, işyerinin başka bir işverene devrinde, yeni işyeri iş güvencesi kapsamında değilse, eski işyerinde iş güvencesi kapsamında olması, işçi için kazanılmış hak oluşturmayacaktır. Bu işçinin iş sözleşmesi, yeni işveren tarafından feshedildiğinde, iş güvencesi hükümlerine tabi işçiler için aranan geçerli fesih koşulları artık bu işçi için uygulanmaz²³⁷.

İşçi sayısı belirlenirken, çalışanların işlerini fiilen yerine getirme şartı bulunmaz. İşyerinde iş sözleşmesine ile bağlı çalışanların tümü sayı hesabında göz önünde bulundurulur²³⁸. Dolayısıyla analık hali, hastalık, izin ve benzeri nedenlerle iş sözleşmesi askıda bulunan işçiler de sayı hesabına dahil edilir²³⁹. Fakat analık hali, hastalık, iş kazası, izin gibi sebeplerle çalışmayan işçilerin yerine belirli süreli iş

²³⁴ Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.217-218.

²³⁵ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.163; Centel, **İş Güvencesi**, s.39.

²³⁶ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.713.

²³⁷ Eda Manav, “İşyeri Devrinde İş Güvencesi”, **Prof. Dr. Sarper Süzek’e Armağan**, C. II, Ed. Süleyman Başterzi, İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2011, s.1372; Tulukçu, **İş Güvencesi**, s.143.

²³⁸ Çelik/Caniklioglu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.455; Centel, **İş Güvencesi**, s.39.

²³⁹ Soyer, **İş Güvencesi**, s.40; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.162; Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.500; Centel, **İş Güvencesi**, s.39; Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.217.

sözleşmesi ile geçici olarak başka işçi istihdam edilmişse, bu işçi sayı hesabına katılmaz²⁴⁰. Bu nedenle, örneğin, iş kazasından dolayı iş sözleşmesi askıda olan işçi yerine geçici süreli başka bir işçi çalıştırılırsa, sayı hesabında bu işçilerin ikisi değil, yalnız bir işçi dikkate alınır²⁴¹.

İş sözleşmesinin bildirimli feshinde, bildirim süresi içinde iş sözleşmesi devam ettiği için, iş sözleşmesi feshedilen ve bildirim süresi işleyen işçi de sayı hesabına katılır²⁴².

İşyeri sendika temsilcilerinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmaları bakımından otuz işçi koşulu aranmaz²⁴³. Yargıtay kararları da, işyeri sendika temsilcilerinin iş güvencesi kapsamında olmaları için, işyerinde otuz işçi çalışması ve işçinin en az altı aylık kıdemi olması koşullarının bulunmadığı yönündedir²⁴⁴.

5118 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun'a tabi çalışan özel güvenlik görevlileri aynı zamanda 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında bulundukları için, iş güvencesi hükümlerinden yararlanacaklardır. Özel güvenlik görevlileri otuz işçi hesabında da sayıya katılır²⁴⁵.

Fesih tarihinde işyerindeki mevcut işçi sayısı otuzun altında olmakla birlikte, fesih tarihinden önce iş sözleşmesi feshedilmiş olup işe iade davası açmış bir işçi varsa, dava sonucunda işçinin işe iadesi yönünde karar verilmesi ve işçinin işe başlatılmak üzere başvurusu halinde, söz konusu işçinin bu dönemde iş sözleşmesinin devam ettiği

²⁴⁰ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.455; Süzek, **İş Hukuku**, s.557; Kar, **İş Güvencesi**, s.88; Keser, **Geçerli Sebep**, s.45; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.162; Soyer, **İş Güvencesi**, s.41; "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." Y. 9. H.D. E. 2007/30577, K. 2008/7796, T. 07.04.2008, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

²⁴¹ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.162.

²⁴² Akyigit, **Şerh**, s.794; Akyigit, **İş Güvencesi**, s.216.

²⁴³ Şükran Ertürk, "İşyeri Sendika Temsilcisi ve Güvencesi", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 13, 2007, s.22; Centel, **İş Güvencesi**, s.37.

²⁴⁴ Seracettin Gökteş, "İşyeri Sendika Temsilcilerinin Teminatı", **Osman Güven Çankaya'ya Armağan**, KAMU-İŞ Ankara, 2010, s.318; "...temsilci için özel yararlanma şartları olarak gösterilen söz konusu güvence doğrudan "temsilcilik sıfatına" dayalı olduğundan, işçide sadece bu sıfatın bulunması yeterlidir. Ayrıca işyerinde çalışan işçi sayısına ve en az altı aylık kıdeminin varlığına bakılmaz."; Y. 9. H.D. E. 2008/25552, K. 2008/20932, T. 21.07.2008, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

²⁴⁵ Bilgili, **İş Güvencesi Hukuku**, s.19; Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.499; Centel, **İş Güvencesi**, s.40.

kabul edilecek ve işçi sayı hesabına dahil edilecektir. Bu nedenle işe iade davası sonuçlanmamış ise işçinin açmış olduğu işe iade davasının sonucu beklenmelidir²⁴⁶. İşe iade davası sonucunda feshin geçeli olduğu kabul edildiğinde ise, fesih tarihi itibarıyla bu işçi sayı hesabı dışında bırakılır. Dava sonucu işçi lehine sonuçlandığında fakat işçi işe başlatılması için başvurmadığında da çalışan sayısına dahil edilmez. İşçi işe başlatılmak üzere başvuru yaptığında fakat işveren tarafından işe başlatılmayacağı bildirildiğinde, bu tarihe kadar veya bir aylık başlatma süresi içinde bir açıklama yapılmazsa işçi yalnızca bir aylık sürenin sonuna kadar sayı hesabına eklenir²⁴⁷.

Otuz işçi ölçütünün tespitinde, süresiz işlerde çalışanlar ile geçici iş ilişkisi ile çalışanlar ve alt işverenin işçileri ilgili işyerindeki sayı hesabına dahil edilmezler²⁴⁸. Geçici işçiler ve alt işverenin işçileri kendi işverenlerinin işyerlerindeki sayı hesabına eklenir²⁴⁹. Ancak, geçici işçinin kendi işyerine dönmeyip geçici iş ilişkisi sona erdiğinde mevcut işyerinde çalışmaya devam etmesi halinde, geçici işçi olarak veren işveren ile iş sözleşmesi sona ermiş geçici işçi olarak alan işveren ile yeni bir iş sözleşmesi kurulmuş olacağından, işçi yeni işyerindeki sayıya katılır²⁵⁰. Ayrıca, geçici iş ilişkisinde geçici işçileri gönderen işveren olup, aslında işverenlere işçi temin eden ve “bordro işvereni” olarak adlandırılanlara bağlı olan işçiler de sayı hesabına eklenir²⁵¹.

Otuz işçi sayısı, iş sözleşmeleri yahut toplu iş sözleşmeleri ile düşürülebilir ve böylece daha az sayıda işçinin çalıştığı işyerlerinde iş güvencesi hükümleri

²⁴⁶ Kar, **İş Güvencesi**, s.88; Keser, **Geçerli Sebep**, s.47; Kaplan, **İş Hukuku**, s.276-277; Şakar, **İş Hukuku**, s.192; “...işyerinde 27 işçi çalıştığı husus da davanın red gerekçeleri arasında gösterilmiştir. Davalı işverene karşı aynı tarihlerde 3 ayrı işe iade davasının daha açıldığı davacı tarafça ileri sürülmüştür. Bu konu üzerinde durulmalı ve davalıya karşı başkaca işe iade davaları açılmışsa sonuçları araştırılarak ya da beklenmek suretiyle işyerinde fesih tarihinde çalışan işçi sayısı ile ilgili sorunun çözümüne gidilmelidir. Kararın bu yönden de bozulması gerekmiştir.” Y. 9. H.D. E. 2006/22120, K. 2006/30720, T. 21.11.2006, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 28.03.2020.

²⁴⁷ Çil, **Şerh I**, s.928.

²⁴⁸ Soyer, **İş Güvencesi**, s.41; Uçum, “Kapsam”, s.574.

²⁴⁹ Keser, **Geçerli Sebep**, s.45; Güzel, **İş Güvencesi**, s.31; Şakar, **İş Hukuku**, s.192; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.164.

²⁵⁰ Tulukçu, **İş Güvencesi**, s.141.

²⁵¹ Keser, **Geçerli Sebep**, s.45-46; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.164; Soyer, **İş Güvencesi**, s.41; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.204; Şakar, **İş Hukuku**, s.193; “... 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 gözönünde bulundurulmalıdır.” Y. 9. H.D. E. 2007/29950, K. 2008/7008, T. 31.03.2008, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

uygulanabilir²⁵². Fakat sözleşmeler ile sayı ölçütünün işçinin aleyhine arttırılması mümkün değildir²⁵³. Yargıtay da, iş güvencesi hükümlerinin uygulanması için gerekli olan otuz işçi çalıştırılması koşulunun toplu iş sözleşmeleri ile düşürülebileceği yönünde kararlar vermiştir²⁵⁴. 18. maddenin nispi emredici nitelikte olması nedeniyle sözleşmeler ile sayı ölçütünün düşürülmesi uygundur. Fakat, bunula birlikte doktrinde bir görüş, işçi sayısının azaltılarak işçilerin iş güvencesi kapsamına alınmaları yerine, iş güvencesi kapsamı dışında olmaları halinde yararlanacakları sendikal tazminat ve kötüniyet tazminatının işçilerin daha lehine olabileceğini ileri sürmüştür²⁵⁵.

Tarım ve orman işleri açısından bakıldığında, bu işyerleri için de iş güvencesi hükümlerinin uygulanması için gerekli olan elli işçi çalıştırma koşulunun sözleşmeler ile düşürülmesi mümkündür. Bu durumda, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 4. maddesine göre "50'den az işçi çalıştırılan (50 dahil) tarım ve orman işlerinin yapıldığı

²⁵² Sözek, **İş Hukuku**, s.558; Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.202; Kar, **İş Güvencesi**, s.93; Keser, **Geçerli Sebep**, s.48; Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.500; Soyer, **İş Güvencesi**, s.43; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.280; Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.213; Korkmaz/Alp, **İş Hukuku**, s.205-206; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.204; Fevzi Şahlanan, **İş Hukuku ile İlgili Yargıtay Kararları: Karar İncelemeleri**, İstanbul, Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası, Mart 2011, s.71 (Karar İncelemeleri); Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.715; Tuncomağ/Centel, **Esaslar**, s.207-208.

²⁵³ Akyiğit, **Şerh**, s.791.

²⁵⁴ Korkmaz/Alp, **İş Hukuku**, s.205-206; Tuncomağ/Centel, **Esaslar**, s.207-208; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.204; "İşverenin iş sözleşmesinin feshinde geçerli sebebe dayanması zorunluluğu için işyerinde otuz veya daha fazla işçi çalıştırılması gerekir. Ancak kanunun bu hükmü nispi emredici nitelikte olup, taraflar her zaman işçi lehine bunun aksini kararlaştırabilirler. Nitekim taraflar arasında imzalanmış işyerinde yürürlükte olan toplu iş sözleşmesinde iş akdinin feshedileceği durumlarda işyerinde çalışan işçi sayısına bakılmaksızın 4857 sayılı iş yasasının iş güvencesine ilişkin hükümlerinin uygulanacağı hükmünü getirmiştir. Bu durumda işyerinde çalışan işçi sayısı otuz işçinin altında olsa dahi toplu iş sözleşmesinin bu maddesine itibar etmek gerekirken, mahkemenin aksine düşünce ile davanın reddine karar vermesi hatalıdır.", Y. 9. H.D. E. 2005/12317, K. 2005/19404, T. 26.05.2005, Gaye Burcu Yıldız, "İş Güvencesi Hükümlerinin Uygulanmasında Otuz İşçi Ölçütünün Nisbi Emredici Niteliği", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 11, 2006, s.902; "4857 Sayılı İş Kanununun 18. maddesine göre iş sözleşmesinin feshinin geçerli sebebe dayandırılması zorunluluğu için iş yerinde otuz veya daha fazla işçi çalıştırılması gerekir, ancak Kanunun bu maddesi nispi emredici bir madde olup, taraflar her zaman işçi lehine bunun aksini kararlaştırabilirler. Nitekim taraflar arasında imzalanmış iş yerinde yürürlükte olan Toplu İş Sözleşmesinin İş Güvencesi ve işçi çıkartılması başlığını taşıyan 34. maddesinde iş akdinin feshedileceği durumlarda iş yerinde çalışan işçi sayısına bakılmaksızın 4857 sayılı İş Yasasının iş güvencesine ilişkin hükümlerinin uygulanacağı hükmünü getirmiştir. Bu durumda iş yerinde çalışan işçi sayısı otuz işçinin altında olsa dahi Toplu İş Sözleşmesinin bu maddesine itibar etmek gerekirken, mahkemenin aksine düşünce ile davanın reddine karar vermesi hatalıdır." Y. 9. H.D. E. 2005/12317, K. 2005/19404, T. 26.05.2005, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 3, Ağustos 2006, s.93.

²⁵⁵ Gülsevil Alpagut, "Yargıtay Kararları Işığında İş Güvencesi ve Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik", **Bankacılar Dergisi**, Sayı: 65, Haziran 2008, s.90 (Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik).

işyerlerinde veya işletmelerinde” çalışan işçiler Kanun kapsamı dışında olduğundan, bu işçiler için kanuni bir iş güvencesi yerine sözleşmelerle sağlanan bir iş güvencesi söz konusu olacaktır²⁵⁶.

4773 sayılı Kanun zamanında işçi sayısı tespit edilirken sadece işyerine çalışmakta olan işçi sayısı göz önünde bulundurulmakta, işletmenin bütünü dikkate alınmamaktaydı. Bu soruna 4857 sayılı Kanun ile kısmi de olsa bir çözüm getirilmiştir. İş Kanunu’nun 18. maddesinde, "İşverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir” ifadesi yer almaktadır²⁵⁷. Bu hüküm ile Kanunun bir işverenin birden fazla işyeri bulması halinde, bu işyerleri aynı işkolunda yer alıyorsa, işverenin H.D. E.2013/590, K. 2013/1158, T.28.01.2013, Toprak İşveren, Sayı: 99, Eylül 1 benimsediği görülmektedir²⁵⁸. Tek işverene ait olan ve aynı işkolunda bulunan işyerlerinin birlikte dikkate alınması ile, aslında büyük ölçekli işletmeler olup çok sayıda işyeri olan zincir mağazalar veya çok şubeli bankalarda çalışanlar da iş güvencesi hükümlerinden yararlanabileceklerdir²⁵⁹. Böylelikle, bu düzenleme ile işverenlerin kanunu dolanmak suretiyle işyerlerini bölerek iş güvencesi hükümlerinden kaçınmak amaçlı kötüniyetli uygulamalarının da önüne geçilebilmiştir²⁶⁰. Doktrinde bir görüş, Kanundaki düzenlemeyi yerinde bulmuş, ancak “aynı işkolunda” ifadesinin yapılacak bir değişiklik ile Kanundan çıkartılmasının daha uygun olacağını belirtmiştir²⁶¹. Bir başka yazar da “Toplu iş hukukunda önem arz eden ‘işverenin aynı işkolundaki işyerleri’ sınırlandırmasının, bireysel iş hukukunun iş güvencesi hükümlerinin uygulanmasını zorlaştırması bakımından ‘işçinin korunması’ ilkesiyle bağdaşmaması; bu nedenle, esasen Anayasanın ‘ölçülülük ilkesine’ aykırı

²⁵⁶ Akyigit, *Şerh*, s.791.

²⁵⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, *İş Hukuku Dersleri*, s.453.

²⁵⁸ Mehmet Uçum, *Yeni İş Kanunu Seminer Notları*, İstanbul, Legal Yayıncılık, Eylül 2003 s.131 (Seminer Notları); Süzek, *İş Hukuku*, s.557; Kar, *İş Güvencesi*, s.83-84; Kılıçoğlu/Şenocak, *İş Güvencesi Hukuku*, s.160; Kaplan, *İş Hukuku*, s.278.

²⁵⁹ Çankaya/Günay/Göktaş, *İşe İade Davaları*, s.200; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, *İş Hukuku*, s.205; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, *İş Hukuku Dersleri*, s.453; Günay, “İş Güvencesi Uygulaması”, s.154; Günay, “İş Güvencesi”, s.183.

²⁶⁰ Çankaya/Günay/Göktaş, *İşe İade Davaları*, s.200; Kılıçoğlu/Şenocak, *İş Güvencesi Hukuku*, s.160; Soyer, *İş Güvencesi*, s.42; Centel, *İş Güvencesi*, s.41; Günay, *İş Hukuku*, s.492 Ekonomi, “Hizmet Akdinin Feshi”, s.4.

²⁶¹ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, *İş Hukuku Dersleri*, s.454.

düşen otuz işçi sayısının, birde hesaplanmasında getirilen ‘işyerlerinin aynı işkolunda bulunması’ şartı ile desteklenmesinin, iş güvencesi hükümlerinin uygulama alanını iyice daraltması” nedeniyle düzenlemeyi eleştirmiştir²⁶².

Kanun koyucu aynı işverene ait işyerleri bakımından “aynı işkolunda” bulunma şartını aramış, bu işyerlerinin aynı il veya bölge sınırları içinde olmalarını ise gerekli görmemiştir²⁶³. Aynı işkolunda olup aynı işverene ait olan işyerleri farklı illerde olsalar da, sayı hesabında bu işyerlerinde çalışan işçilerin toplam sayısı göz önünde bulundurulur²⁶⁴. Aynı işverenin aynı işkolunda yurtdışındaki işyerleri hususuna ilişkin ise Kanunda bir düzenleme bulunmamaktadır. Yargıtay’ın bu konudaki bir kararı “yurt dışında aynı iş kolundaki işyerlerinde çalışan işçilerin dikkate alınmayacağı yönünde açık bir düzenleme yapılmamış olması anlamlıdır. Başka bir anlatımla, aynı iş kolundaki işyerlerinin sadece ülke sınırları çerçevesinde değerlendirileceğine ilişkin bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. O halde, işçi lehine hareket edilmeli ve aynı iş kolunda başka işyerleri olduğu açık ve kesin olan davalı işverene ait tüm işyerleri dikkate alındığında işçi sayısı bakımından gerekli yasal şartların mevcut olduğu kabul edilmelidir” yönünde olmuştur. Yargıtay’ın bu kararı doktrinde ihtilaflıdır²⁶⁵. Bir görüşe göre, iş güvencesine ilişkin düzenleme bulunmayan hususlarda, devletler özel hukukundaki doğrudan uygulanan kurallar teorisi temel alınmalı ve bu doğrultuda, otuz işçi ölçütünde aynı işverenin aynı işkolunda yurtdışında bulunan işyerlerinde çalışmakta olan işçileri de sayı hesabına katılmalıdır²⁶⁶. Bir başka görüş ise Yargıtay’ın kararına katılmamış, bununla birlikte, ancak işverenin kanunu dolanmak suretiyle yurtdışındaki işyeri veya işyerlerini bölerek otuz işçi altına inme amacının tespiti halinde, tüm işçilerin sayı hesabında

²⁶² Demir, **İş Hukuku**, s.316.

²⁶³ Süzek, **İş Hukuku**, s.557; Demir, **İş Hukuku**, s. 315-316; Keser, **Geçerli Sebep**, s.47; Soyer, **İş Güvencesi**, s.43; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.709.

²⁶⁴ Centel, **İş Güvencesi**, s.41.

²⁶⁵ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.710.

²⁶⁶ M. Fatih Uşan, Musa Aygöl, “Türkiye’de Bulunan Şubede Çalışanlar İçin İş Güvencesi Uygulamasında Aynı İşverene Ait Yurt Dışında Bulunan İşçilerin De Sayıda Dikkate Alınması Kararına Getirilen Eleştirilerin Değerlendirilmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 17, 2008, s.47 ; Kar, **İş Güvencesi**, s.95; Ersin Erdoğan, Canan Erdoğan, “Türkiye’den Yurt Dışına Götürülen İşçiler Hakkındaki Yargıtay Kararının Değerlendirilmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 50, 2016, s.972.

dikkate alınması yoluna gidilmesi gerektiğini ileri sürmüştür²⁶⁷. Aksi yöndeki görüşe göre, Yargıtay’ın kararı işçi yararına olsa dahi isabetli olmamıştır. Bu görüşe göre, Kanunların mülkîlik ilkesi esasına göre kanunlar ülke sınırları içinde uygulanır ve İş Kanunu’nun uygulanması bakımından da aynı esas geçerlidir. Dolayısıyla, yurtdışında bulunan işyerlerine ilişkin Türk İş Kanunu hükümleri uygulanamaz. Bu nedenle yurt dışında çalışmakta olan işçilerin sayı hesabına katılması doğru değildir²⁶⁸.

Otuz işçi hesabında holding ve grup şirket olarak adlandırılan şirketlerde çalışan işçi sayısının tespitinde ise karşımıza “birlikte istihdam” kavramı çıkmaktadır. Yüksek Mahkeme, bir işverene bağlı olan bir işçinin, aslında, tek adreste bulunup birden fazla şirket olarak faaliyette bulunan şirketlerin tümü için çalışıyorsa, söz konusu işçi ile işverenler arasında yalnız bir iş ilişkisi olduğunu kabul etmektedir. Yargıtay, söz konusu çalışma biçimini “birlikte istihdam” olarak adlandırmıştır ve kararlarında bu kavramı kullanmaktadır²⁶⁹. “Birlikte istihdam” olarak adlandırılan çalışma şekli otuz işçi sayısının tespit edilmesinde önem arz eder²⁷⁰. Türk hukukunda hukuki bir terim olarak yer almayan fakat uygulamada “holding” veya “grup şirketleri” ya da “şirketler topluluğu” olarak tanımlanan bu şirketlerde çalışan sayısının belirlenmesinde Yargıtay “birlikte istihdam” şeklinde çalışmanın bulunup bulunmamasını temel almakta ve otuz işçi sayısı hesabında, tüm şirketlerde çalışmakta olan işçilerin tamamını dikkate almaktadır²⁷¹. Yargıtay’ın kararı doktrinde, holding

²⁶⁷ Serkan Odaman, “Yurtdışında Çalışan İşçilerin İş Güvencesi Açısından İşçi Sayısı Tespitine Etkisi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 6, Haziran 2007, s.86.

²⁶⁸ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.710-712 ; Can Tuncay, “İşe İadede 30 İşçi Ölçütünün Yorumu”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 6, Haziran 2007, s.80-81.

²⁶⁹ Alpagut, “Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik”, s.91; “Özellikle grup şirketlerinde ortaya çıkan bir çalışma biçimi olan birlikte istihdam şeklindeki çalışmada, işçilerin bir kısmı aynı anda birden fazla işverene ve birlikte hizmet vermektedirler. Daha çok yönetim organizasyonu kapsamında birbiriyle bağlantılı olan bu şirketler, aynı binalarda hizmet verebilmekte ve bir kısım işçiler iş görme edimini işverenlerin tamamına karşı yerine getirmektedir. Tüm şirketlerin idare müdürlüğünün aynı şahıs tarafından yapılması, şirketlerin birlikte kullandığı işyerinde verilen muhasebe, güvenlik, ulaşım, temizlik, kafeterya ve yemek hizmetlerinin yine tüm işverenlere karşı verilmiş olması buna örnek olarak gösterilebilir.”, Y. 7. H.D. E. 2015/38793, K. 2016/4250, T. 24.02.2016, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 52, 2007, s.236.

²⁷⁰ Ertabak, **İş Güvencesinin Kapsamı**, s.58; Kar, **İş Güvencesi**, s.92.

²⁷¹ Centel, **İş Güvencesi**, s.42; Kaplan, **İş Hukuku**, s.277; “..grup ya da holdingi oluşturan her bir şirket ayrı bir bağımsız işveren ve tüzel kişiliğe sahip olduğundan temel kural iş güvencesi yönünden her şirketin aynı iş kolundaki kendi işçi sayısı gözetilmelidir. Eş deyişle bir şirketin aynı iş kolundaki işçi sayısı belirlenirken grubu ya da holdingi oluşturan başka bir şirket veya şirketlerin işçileri bu sayıya eklenemeyecektir. Bununla birlikte grup veya holdingi oluşturan birden fazla şirkete aynı anda hizmet verilmesi yani birlikte istihdamın söz konusu olduğu durumlarda hizmet verilen şirketlerdeki işçi sayısı

yahut grup şirketleri ve ya şirketler topluluğu olarak isimlendirilen bu şirketler bünyesindeki işyerlerinin farklı işkollarında olabilecekleri, bu nedenle iş güvencesi kapsamının belirlenmesinde bu işyerlerinde çalışan işçilerin toplam sayı bakımından değerlendirilmelerinin iş güvencesi kapsamını belirleyen 18. maddede öngörülen aynı işkolunda bulunma koşuluna uygun olmadığı²⁷² ve bu işyerlerinin farklı tüzel kişiliğe haiz olduğu, sadece aralarında organik bağ olmasından dolayı işçi sayısının tespitinde birlikte değerlendirilmelerinin isabetli olmadığı²⁷³ gerekçeleriyle eleştirilmiştir.

2.2.1.1.2. İşçinin Asgari Altı Aylık Kıdeminin Olması

İş Kanunu'nda yer alan iş güvencesi hükümlerinin uygulamasına ilişkin ilişkin bir diğer koşul işçinin kıdemidir²⁷⁴. İş güvencesinin kapsamına gerekli sayı ölçütünü yerine getiren işyerlerinde çalışan altı ay ve daha fazla süreli kıdeme sahip işçiler girmektedir²⁷⁵. Sadece belirli bir süre kıdemi olan işçilerin iş güvencesi hükümlerinden yararlandırılması iş güvencesi sistemini uygulayan başka ülkelerde de bulunmaktadır²⁷⁶. Türk hukukunda bu süre altı aylık kıdem olarak kabul edilmiştir²⁷⁷.

158 sayılı ILO Sözleşmesi m. 2'ye göre "Süresi önceden ve makul olarak belirlenmiş deneme süreli hizmet sözleşmesi ile çalışan işçilerden deneme süresi içinde bulunanlar" iş güvencesi kapsamı dışında bırakılabilmektedir²⁷⁸. Türk İş Hukukunda düzenlenen altı aya ilişkin kıdem koşulu bu nedenle ILO Sözleşmesi'nde öngörülen düzenlemeye uygunluk gösterir²⁷⁹. Doktrindeki genel kabule göre de, bekleme süresi yahut deneme süresi olarak da ifade edilen, Kanunda yer alan altı aylık kıdem koşulu ile, işverenin belirli bir süre işçiyi çalıştırarak bu süre içinde işçiyi

toplamı esas alınarak sonuca gidilmelidir.", Y.İ.B.B.G.K. E. 2016/3, K. 2017/4, T. 09.06.2017, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

²⁷² Centel, **İş Güvencesi**, s.42-43.

²⁷³ Ertabak, **İş Güvencesinin Kapsamı**, s.58.

²⁷⁴ Çelik, **İş Güvencesi**, s..21; Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.202.

²⁷⁵ Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.500; Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.202; Keser, **Geçerli Sebep**, s.50; Sözek, **İş Hukuku**, s.559; Kar, **İş Güvencesi**, s.95; Günay, "İş Güvencesi Uygulaması", s.156; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.166; Başterzi, "Uygulama Alanı", s.637; Demircioğlu/Centel, **İş Hukuku**, s.173; Tunçomağ/Centel, **Esaslar**, s.208.

²⁷⁶ Manav, **Geçersiz Fesih**, s.54.

²⁷⁷ Soyer, **İş Güvencesi**, s.33.

²⁷⁸ Güneş Topal, "Geçerli Nedenlerle Yapılan Fesih Ve İş Güvencesinin Uygulanmadığı Durumlarda Bildirimli Feshin Karşılaştırılması", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.138 (Geçerli Neden).

²⁷⁹ Sarıbay, **İş Güvencesi**, s.64; Soyer, **İş Güvencesi**, s.33.

tanınması ve işe uygunluğuna karar verilebilmesi açısından gözlem imkanı vermesi amaçlanmıştır²⁸⁰.

Altı aylık sürenin başlangıcına ilişkin Kanunda açık bir hüküm yer almamakla birlikte, Kanunda kıdemle ilgili düzenlemelerde, örneğin kıdem tazminatı ve yıllık ücretli izin için, iş sözleşmesinin yapıldığı tarih yerine işçinin fiili olarak işe başlama tarihi esas benimsenmektedir. İş güvencesine ilişkin altı aylık kıdem süresinde de aynı esas uygulanır²⁸¹ ve başlangıç tarihi olarak işçinin iş fiilen başladığı tarih kabul edilir²⁸². Yargıtay kararlarında da aynı esasın kabul edildiği görülmektedir²⁸³. Ancak, işçinin işe başlaması yönünde kararlaştırılan tarihte işçi işverenin temerrüdü nedeniyle işe başlayamamışsa kıdem süresinin işçinin işe başlaması için kararlaştırılan tarihte işlemeye başlayacağı kabul edilir. Buna mukabil, işçi kendi kusuru nedeniyle işe başlayamazsa kıdem süresi de işlemeyecek ve işçinin iş fiilen başlaması beklenecektir²⁸⁴.

Altı aylık kıdem belirlenirken İş Kanunu m. 66 hükmüne göre hesap yapılır²⁸⁵. Doktrinde süre hesabında İş Kanunu m. 66'nın kabul edilmesi eleştirilmiştir. İlgili Kanun maddesinde, günlük çalışma süresinden sayılan hallerin düzenlendiği; ancak iş güvencesi açısından askıda kalan sürelerin de hesaba katılması gerektiği, bu nedenle altı aylık kıdem süresinde İş Kanunu m. 66'yı da içeren, yıllık izin bakımından çalışılmış gibi sayılan halleri düzenleyen, İş Kanunu m. 55'in dikkate alınmasının daha

²⁸⁰ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.167; Süzek, **İş Hukuku**, s.561.

²⁸¹ Münir Ekonomi, "İş Güvencesinde Yararlanma Şartı Olarak İşçinin Altı Aylık Kıdemi (Bekleme Süresi)", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 34, 2012, s.23 (Altı Ay).

²⁸² Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.203; Ali Güzel "İş Sözleşmesinin Sona Ermesi ve Sonuçları (Eleştirel Bir Yaklaşım)" **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Akademik Forumu**, İstanbul, Legal Yayıncılık, Haziran 2014, s.266 (Eleştirel Bir Yaklaşım); Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.236; Centel, **İş Güvencesi**, s.46; Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.501; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.168; Ekonomi, "Hizmet Akdinin Feshi", s.5.

²⁸³ Ulaş Baysal, "İş Güvencesinde Altı Aylık Kıdem Koşuluna İlişkin Sorunların Yargıtay Kararları Işığında Değerlendirilmesi", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 32, 2011, s.1323 (Altı Ay); "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.", Y. 7. H.D. E. 12921, K. 2014/18766, T. 14.10.2014, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 47, 2015, s.434.

²⁸⁴ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.203; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.168

²⁸⁵ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.205; Keser, **Geçerli Sebep**, s.50; Güzel, **İş Güvencesi**, s.34.

doğru olacağı dile getirilmiştir²⁸⁶. Ancak Kanunun 66. maddeye yollamasına rağmen, iş sözleşmesinin askıda olduğu sürelerin, kıdem süresi hesabı dışında bırakıldığı anlamı çıkmaz. Nitekim, askı süreleri de altı aylık kıdem hesabına eklenir²⁸⁷, buna ek olarak iş sözleşmesinin askıda bulunma nedeni yahut askı süresi önemli değildir²⁸⁸. Kıdem süresine grev ve lokavtta geçen süreler de katılmalıdır²⁸⁹. İşçinin ücretli ve ücretsiz izinde geçen süreleri de kıdemden sayılır²⁹⁰. İş sözleşmesinde deneme süresi bulunuyorsa, söz konusu deneme süresi de altı aylık süre hesabına dahildir²⁹¹. Altı aylık kıdem süresinde iş sözleşmesinin hukuki varlığının devam ediyor olması esastır²⁹². Bundan dolayı, süre hesabında deneme ve askı sürelerini de kapsayacak biçimde işçinin fiili olarak çalıştığı süre değil, iş sözleşmesinin devam ettiği süre önem taşımaktadır²⁹³.

Bildirim süreleri altı aylık kıdem süresinde hesaba eklenmez. İş güvencesi hükümleri uyarınca kıdemi altı aydan az olan işçiler güvence kapsamı dışında olduklarından, bu işçilerin iş sözleşmelerinin feshi geçerli neden gösterilmeksizin İş Kanunu m. 17'ye göre yapılır. Fesih sonrasında bildirimin işlediği süreyle birlikte kıdemin altı aya ulaşması, sözleşmenin feshi işçinin kıdemi henüz altı ay olmamışken

²⁸⁶ Baysal, “Altı Ay”, s.1326; Keser, **Geçerli Sebep**, s.51; Süzek, **İş Hukuku**, s.559 Ekonomi, “Altı Ay”, s.15-16; Güzel, **İş Güvencesi**, s.33.

²⁸⁷ “Altı aylık kıdemin hesabında deneme süresi dahil olduğu gibi fasıllı geçen sürelerde dikkate alınacaktır. İş Kanunu'nun 18. Maddesi'nin 2. Fıkrası'nda 6 aylık kıdemin hesabında Yasa'nın 66. Maddesi'nde belirtilen sürelerin dikkate alınacağı öngörülmüştür. Oysa söz konusu 66. Madde'de yer alan, yer altına inip çıkma, çocuk emzirme gibi günlük çalışma süresinden sayılan haller sayılmıştır. Bu sürelerin günlük iş süresinden sayılmasının işçinin 6 aylık kıdeminin belirlenmesi açısından bir önemi yoktur. Eğer yasa koyucunun amacı iş akdinin askıda kaldığı süreleri 6 aylık kıdemin hesabında dikkate almak ise, yapılan yollama 66. Madde'ye değil; yıllık ücretli izin hakkının hesabında çalışılmış gibi sayılan süreleri düzenleyen 55. Madde'ye yapılmalıydı. Ancak kanundaki yollamanın isabetsizliğine rağmen, 6 aylık sürenin hesabında yasal askı sürelerinin hariç tutulduğu gibi bir anlam çıkmamaktadır. Bu nedenle 6 aylık kıdeme iş sözleşmesinin askıda olduğu 55. Maddedeki sürelerinde katılması gerekir. Zira iş güvencesinden yararlanma bakımından kıdem; askıda geçen süreler de dahil olmak üzere iş yerine aidiyet anlamındadır.” Y. 9. H.D. E. 2005/34667, K. 2005/37461, T. 28/11/2005, Şahlanan, **Karar İncelemeleri**, s.79.

²⁸⁸ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.718.

²⁸⁹ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.718; Soyer, **İş Güvencesi**, s.33; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.171; Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.234.

²⁹⁰ Sarıbay, **İş Güvencesi**, s.68.

²⁹¹ Süzek, **İş Hukuku**, s.559; Keser, **Geçerli Sebep**, s.51; Günay, “İş Güvencesi”, s.185; Tuncomağ/Centel, **Esaslar**, s.208.

²⁹² Ekonomi, “Altı Ay”, s.15.

²⁹³ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.134; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.166-167; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.718; Güzel, **İş Güvencesi**, s.33; Soyer, **İş Güvencesi**, s.36-37.

yapıldığından dolayı, iş güvencesi kapsamına girmeye imkan vermez. İş güvencesi açısından bildirim süresi sonundaki kıdem değil, iş sözleşmesinin feshedildiği tarihteki kıdem süresine bakılır²⁹⁴.

Kıdem hesabında işverenle kurulan iş sözleşmesinin türü önem teşkil etmez. Altı aylık kıdem yönünden kısmi süreli iş sözleşmeleri de tam süreli iş sözleşmeleri gibi dikkate alınır. Kısmi süreli iş sözleşmesinde çalışılmayan günler de altı aylık kıdem bakımından çalışılmış gibi değerlendirilir²⁹⁵. Kısmi süreli sözleşmelerde sadece işçinin fiili olarak çalıştığı günlerin değil işçinin iş sözleşmesinin devam ettiği sürenin dikkate alınmasından hareketle, çağrı üzerine çalışmalarda da işçinin fiilen çalıştığı süre değil, iş sözleşmesinin kurulduğu tarihten itibaren devam ettiği süre esasına göre altı aylık kıdem hesabı yapılır²⁹⁶.

İşçi olarak kabul edilmedikleri için çırak veya sözleşmeli personel statüsünde çalışılan süreler altı aylık kıdeme dahil edilmez²⁹⁷. Stajyerler de işçi olmamaları nedeniyle, stajyerlik süresi de kıdem hesabına katılmaz²⁹⁸. Bununla birlikte stajyerlik İş Kanunu'nun 2. maddesine göre iş ilişkisine dayanarak kurulmuş ise, stajyer statüsüyle geçen süre de altı aylık kıdeme eklenir²⁹⁹.

“İşyerinin devri halinde, devralan işveren, hizmet süresinin esas alındığı haklarda, işçinin devreden işveren yanında işe başladığı tarihe göre işlem yapmakla yükümlüdür” (İş K. m. 6/2). Bu nedenle, işyerinin devri ile işverenin değişmesinin kıdem süresine etkisi olmaz³⁰⁰. Altı aylık kıdem kesintiye uğramadan önceki işverenin yanında çalışılan süreler ile yeni işverenin yanında çalışılan sürelerin

²⁹⁴ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.718-719.

²⁹⁵ Ekonomi, “Altı Ay”, s.15.

²⁹⁶ Ufuk Aydın, “Çağrı Üzerine Çalışma ve Uygulama Sorunları”, **Sicil İş Hukuku Dergisi.**, Sayı: 8, Aralık 2007, s.51; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.168.

²⁹⁷ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.282; Centel, **İş Güvencesi**, s.49 .

²⁹⁸ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.718.

²⁹⁹ Kar, **İş Güvencesi**, s.100; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.170.

³⁰⁰ Centel, **İş Güvencesi**, s.49; Soyer, **İş Güvencesi**, s.36; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.172-173; “İş Kanunu'nun 6'ncı maddesinin 2'nci fıkrası uyarınca işyerinin devrinde devralan işveren, hizmet süresi ile ilgili haklarda işçinin devreden işveren yanında çalışmaya başladığı tarihe göre işlem yapmak zorunda olduğundan, devirle işverenin değişmesi altı aylık kıdem süresini etkilemeyecektir. Bu bağlamda, bir işyerinin, işvereni tarafından, bir şirkete sermaye olarak konulması halinde de, İş Kanunu'nun 6'ncı maddesi anlamında işyerinin devri olarak kabul edilmeli kıdem süreleri birlikte hesaplanmalıdır.”, Y. 9. H.D. E. 2008/13047, K. 2009/3265, T. 23.2.2009, Çil, **İlke Kararları**, s.265.

birleştirilmesi kuralı yalnız işyerini bütününün devrinde değil, işyerinin kısmi devrinde de geçerlidir³⁰¹. Fakat işyerinin devrinden önce işçiye ihbar ve kıdeme ilişkin tazminatlarının ödenmesi halinde, eski işverenin yanında çalışılan süreler altı aylık kıdem süresine dahil edilmez³⁰².

İş Kanunu m. 7'e göre, altı aylık kıdem süresi hesaplanırken, geçici iş ilişkisi ile çalışmakta olan işçinin ödünç alan işverenin yanındaki çalışma süreleri ödünç veren işverenin yanında geçirilmiş gibi kabul edilir. Geçici iş sözleşmesiyle çalışan işçi, daha sonra ödünç alan işverenin yanında yeni bir iş ilişkisi kurulmak suretiyle çalışmaya başlar ise, söz konusu işverene bağlı olarak geçici iş ilişkisi ile geçirilen süreler kıdem süresine dahil edilmez³⁰³.

İş Kanunu'nun 18. maddesinde "yer altı işlerinde çalışan işçilerde kıdem şartının aranmayacağı" düzenlemesine yer vermiştir. Bu nedenle, yer altında çalışan işçiler, sadece bir günlük çalışmaları olsa bile iş güvencesi kapsamında olacaklardır³⁰⁴. İlgili madde, "yer altı işlerinde çalışan işçiler" olarak ifade edildiği için, hüküm sadece yer altında çalışan maden işçileri ile kısıtlı olmaksızın yeraltında yapılan bütün işler için geçerli olmaktadır³⁰⁵.

Objektif nedenler bulunmaksızın zincirleme yapılan belirli süreli iş sözleşmelerinde, sözleşmenin ilk kurulduğu tarihten itibaren belirsiz süreli olduğu kabul edildiği için, işçinin belirli süreli sözleşmeye dayalı olarak işe ilk başladığı tarih kıdem süresinin başlangıcı olarak kabul edilmelidir³⁰⁶.

Altı aylık kıdem bakımından işverenin fesih bildiriminin işçiye ulaştığı tarihteki süre dikkate alınmalıdır. Bu noktada, işverenin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17. maddesinde yer alan bildirim sürelerine ilişkin ücreti baştan vererek sözleşmeyi feshetmesi yahut fesih sonrasında bildirim süresinde işçinin çalıştırılmaya devam

³⁰¹ Topal, "Geçerli Neden", s.140.

³⁰² Demir, **İş Hukuku**, s.317.

³⁰³ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.461; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.170; Kar, **İş Güvencesi**, s.100, Y. 9. H.D. E. 2009/30688, K. 2010/29172, T. 15.10.2010, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

³⁰⁴ Kar, **İş Güvencesi**, s.102; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.457.

³⁰⁵ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.457; Süzek, **İş Hukuku**, s.559.

³⁰⁶ Güzel, **İş Güvencesi**, s.33; Günay, "İş Güvencesi", s.186.

etmesi fark etmeksizin bildirim süreleri altı aylık kıdem hesabına dahil edilmez. Bildirim önelleri sonrasında işçinin altı aylık süre koşulunu yerine getirecek olması işçinin iş güvencesi kapsamına alınmasını sağlamaz³⁰⁷.

Altı aylık kıdem koşulunu yerine getirdiğini işçi ispatlamalıdır³⁰⁸. Kıdem süresine ilişkin asli kanıtı işçinin SGK'daki sicil kaydı oluşturur. Esas kanıtın sicil kaydı olmasının yanı sıra, tanık ifadeleri de dahil olmak üzere her türlü delil ile de çalışma süresinin altı ayın üzerinde olduğu ispatlanabilir³⁰⁹.

4857 sayılı İş Kanunu'nda kıdem süresi hesabına ilişkin "İşçinin altı aylık kidedi, aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen süreler birleştirilerek hesap edilir." ifadesi yer almaktadır³¹⁰. Tüm iş kanunlarında "işverene bağlılık" ilkesi esas alınmıştır³¹¹ ve ayrıca Kanun'da birleştirilecek sürelerle ilişkin sınırlayıcı bir hüküme yer almamaktadır³¹². Bu nedenle, işverene ait farklı işyerlerindeki çalışma süreleri, aynı iş koluyla kısıtlı olmaksızın, aynı işverene ait farklı işkollarında geçen çalışma süreleri de dahil olmak üzere, işçinin tüm çalışma süresi dikkate alınır³¹³. Yargıtay kararları da aynı yönündedir³¹⁴. Kanun koyucunun altı aylık kıdem koşulunda, otuz işçi sayısının hesaplanması esnasındaki gibi "aynı işkolunda" bulunma şartını aramaması, İş Kanunu'nun işçiyi koruma amacı dikkate alındığında isabetli bir düzenleme olmuştur³¹⁵.

³⁰⁷ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.458; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.718-719; Narmanlioğlu, **İş Hukuku**, s.502; Kar, **İş Güvencesi**, s.97.

³⁰⁸ Bektaş Kar, "İş Güvencesinde İspat Yüğü Ve Deliller", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 7, 2005, s.1007 (İspat Yüğü).

³⁰⁹ Kar, "İspat Yüğü", s.1015.

³¹⁰ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.460.

³¹¹ Halil İbrahim Sarıoğlu, "Gemiadamının Hizmet Akdinin Sona Ermesinin Sonuçları: Kıdem Taminatı, Yurda İade ve Çalışma Belgesi Verme Yükümlülüğü", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 50, Sayı: 1-4, 2000, s.198.

³¹² Baysal, "Altı Ay", s.1325.

³¹³ Ekonomi, "Altı Ay", s.11; Centel, **İş Güvencesi**, s.48; Narmanlioğlu, **İş Hukuku**, s.502; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.166.

³¹⁴ "4857 sayılı Kanun'da bu şekilde bir şart getirilmediğinden aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde iş ilişkisi hukuken kesintiye uğramış olsa dahi, işçinin o işverene bağlı işyerlerinde geçen hizmet süreleri birleştirilmelidir. Değişik işyerlerinde geçirilen sürelerin toplanması, işverenin aynı olması koşuluna bağlıdır. Altı aylık kidedin hesabında, otuz işçi ölçütü ile ilgili düzenlemeden farklı olarak açıkça bir düzenleme yer almadığından daha önce çalışılan işyerlerinin aynı işkolunda bulunması şart değildir.", Y. 9. H.D. E. 2014/29970, K. 2015/33, T. 12.01.2015, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

³¹⁵ Demir, **İş Hukuku**, s.317.

Bekleme süresi hesabında, aynı işverene bağlı olarak ifa edilen çalışmaların fasıllı olması ise bu konuda önem arz eden bir husustur. Bazı yabancı hukuk sistemlerinden farklı olarak Türk Hukukunda kıdem süresinde iş sözleşmesinde süreklilik aranıp aranmayacağına ilişkin hüküm yer almamaktadır³¹⁶. Kıdem hesabında, aynı işveren yanında farklı zamanlarda gerçekleştirilen çalışmaların birleştirilmesi hususunda doktrinde ise farklı görüşler bulunmaktadır³¹⁷. Doktrindeki baskın görüşe göre, Kanun koyucunun aynı işverene bağlı aralıklı çalışmaların birleştirilmeyeceğine ilişkin kısıtlayıcı bir hükme yer vermemesi nedeniyle, aynı işveren nezdinde gerçekleştirilen aralıklı çalışmaların birleştirilmek suretiyle altı aylık kıdemin hesap edilmesi gerektiği ileri sürülmüştür³¹⁸. Aksi yöndeki görüşe göre, aynı işverene bağlı olsa dahi, işçinin iş sözleşmesi kesintiye uğramışsa, kıdem hesabında önceki çalışmalar dikkate alınmamalıdır³¹⁹. Doktrindeki bir görüşe göre ise, her ne kadar doktrindeki ağırlıklı görüşün işçinin fasıllı çalışma sürelerinin birleştirilmesi yönünde olmasına rağmen, konu olması gereken hukuk açısından ele alındığında, sürelerin birleştirime yoluna gidilmesinin doğru olmadığı ifade edilmiştir³²⁰.

Sözleşmenin sona erme nedeninin daha önce gerçekleştirilen çalışmaların birleştirilmesini etkileyip etkilemeyeceği de doktrinde tartışmalıdır³²¹. Bir görüşe göre, daha önceki çalışmalarda iş sözleşmesinin neden ve nasıl feshedildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer sözleşme işçi tarafından feshedilmişse, altı aylık kıdem süresi hesabında önceki çalışma ya da çalışmalar dikkate alınmaz. İş

³¹⁶ Çelik, “İşçiden Kaynaklanan Sebepler”, s.27.

³¹⁷ Manav, **Geçersiz Fesih**, s.57.

³¹⁸ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.204; Keser, **Geçerli Sebep**, s.51; Süzek, **İş Hukuku**, s.560; Kar, **İş Güvencesi**, s.9 ; Demir, **İş Hukuku**, s.317; Güzel, “Eleştirel Bir Yaklaşım”, s.265; Güzel, **İş Güvencesi**, s.33; Soyer, **İş Güvencesi**, s.34; Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.501; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.171; Başterzi, “Uygulama Alanı”, s.638; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.718; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.205; “Dosya içeriğine ve özellikle SSK hizmet cetveline göre davacının iki dönem halinde davalıya ait işyerinde çalıştığı, her iki dönem arasında kısa bir süre bulunduğu ve davacının toplam çalışma süresinin altı aydan fazla olduğu anlaşılmaktadır. İş Kanunu'nun 18. maddesine göre aralıklı çalışmaların toplamı üzerinden altı aylık kıdemin hesaplanması gerekir. Mahkemece davacının sadece son dönem çalışması göz önünde bulundurulurken altı aylık kıdemi bulunmadığı gerekçesi ile davanın reddine karar verilmiş olması hatalıdır.”, Y. 9. H.D. E. 2006/30008 , K. 2007/1222, T. 29.01.2007, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

³¹⁹ Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.231; Serkan Odaman, “İş Güvencesi Koşulu Olarak Altı Aylık Sürenin Hesaplanmasında “Birleştirilmenin” Değerlendirilmesi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 29, Mart 2013, s.111.

³²⁰ Alpagut, “İş Güvencesi”, s.207.

³²¹ Sarıbay, **İş Güvencesi**, s.66.

sözleşmesinin işveren tarafından feshi halinde ise, sözleşme haklı nedene dayanıyorsa eski çalışma süreleri hesaba katılmayacak, haklı neden dışındaki işveren tarafından yapılan fesihlerde ise önceki çalışmalar da süre hesabına eklenecektir³²². Aksi görüşe göre, önceki sözleşmenin sona erme nedeni fark etmeksizin, hangi sebeple olursa olsun önceki çalışmalar birleştirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür³²³.

Bir şirketler grubu veya bir holding içinde bulunan ayrı şirketlerdeki çalışma süreleri, her bir şirketin farklı tüzel kişiliğinin bulunması, başka ifadeyle farklı işverenler olması nedeniyle birleştirilmez³²⁴. Ancak, dürüstlük kuralı temel alınmak suretiyle, işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmasını sağlayacak biçimde işçinin holding veya şirket topluluklarındaki farklı işyerlerinde çalıştırılabilmesine ilişkin sözleşmelerle, altı aylık kıdem süresinde aynı holding veya şirket topluluğuna ait farklı işyerlerinde geçirdiği çalışma sürelerinin toplamının birleştirilerek değerlendirilmesi gerektiği doktrinde de dile getirildiği üzere; işçi ve işverenlerin, farklı işyerine nakil suretiyle, açık olarak yahut zımnen kıdem sürelerinin birleştirilmesine karar vermeleri durumunda, kıdemin devam ettiği kabul edilir³²⁵.

Altı aylık süre hesabında dikkate alınan çalışma sürelerinin, yalnızca İş Kanunu'na tabi olarak geçirilip geçirilmemesi gerektiği bir başka önemli husustur³²⁶. Bekleme süresinde hesaba katılacak çalışma süresinin tamamen İş Kanunu kapsamında olması aranmaz, fakat iş sözleşmesinin feshedildiği tarihte işçinin İş Kanunu yahut Basın İş Kanunu'na dayalı çalışıyor olması gerekir³²⁷. Çalışma süresinin tamamen İş Kanunu'na tabi geçirilme şartı olmamasına karşın, Kanun altı ay kıdem koşulunu ararken “işçi” ifadesini kullandığından, sürenin iş sözleşmesi ile geçmiş olması zorunludur³²⁸. Vekalet sözleşmesi yahut ortaklık sözleşmesi gibi iş

³²² Uçum, “Kapsam”, s.575.

³²³ Soyer, **İş Güvencesi**, s.34; Centel, **İş Güvencesi**, s.48.

³²⁴ Süzek, **İş Hukuku**, s.559; Şahlanan, **Karar İncelemeleri**, s.79.

³²⁵ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.173-174; Sami Narter, **İş Güvencesi İşe İade Davaları ve Tazminatlar**, 3. Bs., Ankara, Adalet Yayınevi, Ocak 2018, s.68-69 (İş Güvencesi).

³²⁶ Ekonomi, “Altı Ay”, s.19.

³²⁷ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.203; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.282; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.718.

³²⁸ Centel, **İş Güvencesi**, s.49; Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.203; Göktaş, “İş Güvencesi”, s.26; Kar, **İş Güvencesi**, s.100; Soyer, **İş Güvencesi**, s.35.

sözleşmesi dışındaki sözleşmelere dayalı olarak geçirilen çalışma sürelerinin kıdeme dahil edilmeyeceği, işçinin iş güvencesi kapsamında olması için gerekli olan altı aylık kıdemin hesabında sadece iş sözleşmesine dayalı olan çalışma sürelerinin dikkate alınacağı Yargıtay kararlarında da yer almaktadır³²⁹.

İş sözleşmeleri veya toplu sözleşmeler ile altı aylık sürenin değiştirilebileceğine ilişkin bir hüküm Kanun'da öngörülmemiştir. Fakat, altı aylık süre koşulunu kısaltan sözleşmeler, işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanma ihtimalini arttıracığından geçerli olacaktır. İşçinin iş güvencesi kapsamında olmasını işçinin aleyhine olacak biçimde zorlaştıracak olan, süre koşulunu uzatan sözleşmeler ise geçerli olmaz. Bu nedenle, Kanun'da düzenlenmiş olan altı aylık süre iş sözleşmesi veya toplu sözleşmeler ile arttırılamaz³³⁰. Ayrıca, tamamen süre şartının kaldırılması yönündeki sözleşmeler de işçilerin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmasını sağlayacağı için geçerli kabul edilir³³¹.

İşçinin iş güvencesi hükümlerinden yaralanması için gerekli olan altı aylık süre koşulunda kıdem süresinin tamamlanmasından kısa bir süre önce işveren tarafından iş sözleşmesinin feshi altı aylık süre belirlenirken dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Böyle bir durumun gerçekleşmesi halinde kıdem süresinin nasıl hesap edileceği ve nasıl bir müeyyidenin olacağı hakkında doktrinde farklı görüşler bulunmaktadır³³². Doktrinde hakim görüşe göre, altı aya birkaç gün kala iş sözleşmesi, kanunu dolanmak maksadıyla yani işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmasını engellemek amacıyla feshedilirse, dürüstlük kuralı esas alınmalı ve söz konusu fesih geçersiz kılınmalıdır³³³. Bazı yazarlara göre, iş sözleşmesinin kötü niyetle feshi

³²⁹ Baysal, "Altı Ay", s.1327; "Bu sürenin tamamı iş sözleşmesine dayalı olarak geçirilmiş olmalıdır. Bu açıdan, Kanundaki aylık kıdem şartını, "altı aylık işçilik kıdemi" şeklinde anlamak gerekir. Bu nedenle işçinin iş ilişkisinden önce işverenle vekalet, ortaklık ilişkilerindeki süreler bu sürenin hesabında dikkate alınmamalıdır." Y. 9. H.D. E. 2009/30688, K. 2010/29172, T. 15.10.2010, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 47, 2015, s.434.

³³⁰ Keser, **Geçerli Sebep**, s.54; Kar, **İş Güvencesi**, s.99; Soyer, **İş Güvencesi**, s.37-38; Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.502-503; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.174; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.206.

³³¹ Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.248; Akyiğit, **Şerh**, s.822.

³³² Baysal, "Altı Ay", s.1329.

³³³ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.458; Nuri Çelik, "İş Güvencesi-Kötüniyet Tazminatı İlişkisi (Karar İncelemesi)", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 10, Güz 2006, s.4; Keser, **Geçerli Sebep**, s.53; Kar, **İş Güvencesi**, s.98; Güzel, **İş Güvencesi**, s.34; Başterzi, "Uygulama Alanı", s.639; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.206; Soyer, **İş**

halinde, Borçlar Kanunu m. 154'ün kısmi uygulanmasıyla, feshin bildirim tarihinde altı aylık süre tamamlanmış gibi dikkate alınarak, feshin geçersiz olduğu kabul edilmelidir³³⁴. Bir başka görüşe göre ise, altı aydan kısa süre önce yapılan fesihte İş Kanunu madde 17/6 hükmü doğrultusunda kötü niyet tazminatına hükmedilmelidir³³⁵.

2.2.1.1.3. İşçinin İş Kanunu Kapsamında Yer Alması

İş kanunu'na göre iş güvencesinden sadece "işçi" yararlanabilir. Bu nedenle iş güvencesi kapsamında olan kişinin işçi statüsünde çalışıyor olması gerekir³³⁶. Buna karşı, iş güvencesi hükümlerinden "işçi" sıfatına sahip olamasına rağmen bütün işçiler yararlanamaz³³⁷. İş güvencesi kapsamına, 4857 sayılı İş Kanunu'na dayalı olarak çalışan ve 18. maddenin 1. Fıkrasında bulunan şartlara sahip olan işçiler alınmaktadır³³⁸. Buna ek olarak, 2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı Kanun ile iş güvencesi sisteminin Türk Hukukunda uygulanmaya başlanması ile birlikte, İş Kanunu'nun 116. maddesi yoluyla Basın İş Kanunu'nun 6. maddesinde değişiklik yapılmıştır. Böylece İş Kanunu'nun iş güvencesi hükümlerini düzenleyen 18., 19., 20., 21. ve 29. maddeleri, Basın İş Kanunu'na tabi olan gazeteciler hakkında da uygulanmaya başlamıştır³³⁹. Bu noktada belirtmek gerekir ki, Basın İş Kanunu'na göre

Güvencesi, s.37; Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.233; Yargıtay'ın bu yöndeki kararları "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." Y. 9. H.D. E. 2009/30688, K. 2010/29172, T. 15.10.2010, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020; "İşçinin iş sözleşmesinin altı aylık kıdem koşulunu doldurmasına yakın bir süre kaldığında feshedilmesi halinde, iş güvencesi hükümlerinden yararlanıp yararlanmayacağı tartışmalı bir sorundur. Dairemiz son yıllarda yukarıda belirtilen sınırlandıran hükümlerin dar yorumlanması, hakkın kullanılırken dürüstlük kuralına uyulması ve işçi lehine yorum ilkelerinden hareket ederek, somut olayın özelliğine göre 6 aylık kıdem koşulunun gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmektedir...altı aylık kıdem koşuluna bir gün kala iş sözleşmesinin bu şekilde feshi dürüstlük kuralına aykırıdır. Davalının davacının iş güvencesi hükümlerinden yararlanmaması amacı ile hareket ettiği açıktır. Diğer taraftan davacının başlangıç olan 26.01.2011 tarihi ile fesih bildirimi yapılan 25.07.2011 tarihinde çalıştığından, altı aylık kıdeme sahip olduğu kabul edilmelidir. Sonuç itibarı ile mahkemece davacının iş güvencesi hükümlerinden faydalandırılması ve feshin geçersizliğine karar verilmesi isabetlidir." Y. 9. H.D. E. 2012/35856, K. 2013/10606, T. 01.04.2013, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

³³⁴ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.167; Soyer, **İş Güvencesi**, s.37.

³³⁵ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.719.

³³⁶ Centel, **İş Güvencesi**, s.28.

³³⁷ Uçum, "Seminer Notları", s.130.

³³⁸ Sözek, **İş Hukuku**, s.554.

³³⁹ Mehmet Uçum, Hüseyin Karataş "İşçilik Hakları Bakımından İş Kanunu - Basın İş Kanunu Karşılaştırması", (Çevrimiçi) http://www.turkhukuksitesi.com/makale_895.htm, 27.09.2019; Devrim Ulucan, "İş Güvencesinin Kapsamı ve Temel Kavramlar", **İş Güvencesi Temel Kavramlar ve**

çalışan gazetecilerin de iş güvencesi kapsamına alınmaları her ne kadar isabetli olsa da, hükümlerden yararlandırmanın kıyas yoluyla yapılmasının, yasa yapma tekniği açısından uygun olduğu söylenemez³⁴⁰.

Türk Hukukunda Deniz İş Kanunu'na tabi olanlar için iş güvencesi hükümlerinin uygulanması bakımından ise bir hükme yer verilmemiştir³⁴¹. Ayrıca, 4857 sayılı İş Kanunu'nun "istisnalar" başlığını taşıyan 4. maddesinde "belirtilen işlerde ve iş ilişkilerinde" çalışanlar da İş Kanunu kapsamı dışında bırakıldıkları için, bu kişiler, iş güvencesi hükümlerinden de yararlanamayacaklardır. Borçlar Kanunu'na göre hizmet akdi yoluyla yapılan çalışmalar da iş güvencesi kapsamı dışında bırakılmıştır³⁴².

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 158 sayılı Sözleşmesi'nin 2. maddesinde iş güvencesi hükümlerinin faaliyet gösterdiği alanla ilgili bir sınırlama olmaksızın iş sözleşmesi ile çalışanlara uygulanacağı belirtilmiş, maddenin devamında bazı sözleşme türlerinin istisna kapsamına alınabileceği düzenlenmiştir. Sözleşmede yer alan bu ifade nedeniyle, Deniz İş Kanunu yahut Borçlar Kanunu hükümlerine göre çalışmakta olan kişiler için bazı farklı düzenlemeler yapılabileceği söylenebilir. Fakat, sadece ayrı bir kanuna tabi olmak, iş güvencesi kurumunun tamamen dışında bırakılmak için gerekçe oluşturmamalıdır³⁴³. Bu yönüyle, Deniz İş Kanunu veya Borçlar Kanunu hükümlerine göre çalışanların, iş güvencesi hükümlerlerinden asla yararlanamayacak olması, ILO'nun 158 sayılı Sözleşmesi'nin 2. maddesinde ifade edilen, iş güvencesinin tüm işkolları ve işçiler için uygulanması ancak maddede öngörülen ölçütler dikkate alınarak bazı istisnai düzenlemeler yapılabileceği

Uygulamadan Öneriler, 2. bs., İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003, s.20-21 (İş Güvencesi); Süzek, **İş Hukuku**, s.554; Güzel, **İş Güvencesi**, s.22; Ekonomi, "İş Güvencesi Semineri", s.32; Mustafa Alp, "İşçinin Feshe Karşı Korunması (İş Güvencesi Yasası)", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003, s.3 (İş Güvencesi Yasası); Eyrenci, "Yeni Düzenlemeler", s.31.

³⁴⁰ Soyer, **İş Güvencesi**, s.29; Güzel, **İş Güvencesi**, s.21.

³⁴¹ Savaş Taşkent, "İş Güvencesi Hükümlerinin Gemi Adamlarına Uygulanması", **A. Can Tuncay'a Armağan**, Legal Yayını, İstanbul, 2005, s.587; Sezgi Öktem Songu, "Deniz İş Hukukunda İş Sözleşmesinin Sona Ermesi ve Sonuçları", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2004, s.836.

³⁴² Uçum, "Kapsam", s.571.

³⁴³ Ekonomi, "İş Güvencesi Semineri", s. 32.

yönündeki hükmüne uygunluk gösterdiği söylenemez³⁴⁴. Nitekim, birbiriyle eş veya birbirine yakın çalışma şartlarındaki işçilerin, yalnız farklı kanun hükümlerine tabiyeti nedeniyle iş güvencesinden yoksun bırakılmalarının makul görülmesi mümkün değildir³⁴⁵. Bu noktada ifade edilmelidir ki; iş güvencesi kurumunun sadece İş Kanunu kapsamında yer alması, farklı kanunlara göre çalışanların feshe karşı korumadan mahrum olmalarına neden olmakta, ayrıca iş güvencesi hükümlerinin uygulanmasını haksız bir boyutta sınırlamaktadır. Dolayısıyla, Alman Hukukundaki gibi Türk Hukukunda da, iş güvencesi için ayrı bir kanun oluşturmanın ve bu kanun kapsamında farklı faaliyet alanları veya sözleşme türleri için istisnai hükümler getirmenin daha uygun bir çözüm olacağı söylenebilir³⁴⁶.

2.2.1.1.4. İşçinin Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi İle Çalışması

Feshe karşı koruma, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 158 sayılı Sözleşmesi'nin 2. maddesindeki düzenleme ile belirsiz süreli sürekli iş sözleşmesi ile çalışanlar için öngörülmüştür. Bu nedenle, bütün ülkelerdeki hukuk sistemlerinde belirsiz süreli sözleşme dışındaki sözleşme türleri iş güvencesi kapsamının dışında bırakılmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda da iş güvencesi düzenlemesi bu yönde yapılmıştır³⁴⁷. Sonuç olarak, uluslararası sözleşmeden hareketle İş Kanunu'nun koruma kapsamına salt belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışanların alınması nedeniyle iş sözleşmesinin feshi halinde geçerli fesih usulü diğer sözleşme türleri ile çalışanlar için uygulanmayıp yalnızca belirli süreli sözleşmeye tabi çalışanlara uygulanacaktır³⁴⁸.

İş güvencesi kapsamına yalnızca belirli süreli sözleşmeyle çalışanların dahil edilmesi yönündeki düzenleme yapılırken, diğer taraftan, işverenlerin feshe karşı koruma hükümlerinden kaçınmak amacıyla işçileri sadece belirli süreli sözleşmeler ile istihdam etme olasılığı da öngörülmüş ve 158 sayılı Sözleşme'nin 2. maddesi ile “Bu sözleşmenin koruyucu hükümlerinden kaçınmak amacıyla belirli süreli hizmet

³⁴⁴ Ekonomi, “İş Güvencesi Semineri”, s. 32; Süzek, **İş Hukuku**, s.555; Güzel, **İş Güvencesi**, s.21-22; Alp, “İş Güvencesi Yasası”, s.3.

³⁴⁵ Güzel, “Eleştirel Bir Yaklaşım”, s.263.

³⁴⁶ Soyer, **İş Güvencesi**, s.28-29.

³⁴⁷ Güzel, **İş Güvencesi**, s.23.

³⁴⁸ Başterzi, “Uygulama Alanı”, s.642.

sözleşmeleri yapılmasına karşı yeterli güvenceler alınmalıdır.” düzenlemesi getirilmiştir. Böylece, belirli süreli iş sözleşmelerinin kanunu dolanma aracı olarak kullanılmasını engellemek amaçlanmıştır. Sözleşmede yer alan “yeterli güvenceler”e ilişkin detaylı düzenlemeye ise 166 sayılı Tavsiye Kararı’nda yer verilmiştir³⁴⁹. Türk Hukuk sisteminde feshe karşı koruma kapsamına yalnızca belirli süreli iş sözleşmelerinin dahil edilmesi, 158 sayılı ILO Sözleşmesi’nin 2. maddesine uygunluk gösteririr. Bununla birlikte, aynı maddenin devamında yer alan “yeterli güvenceler alınması” koşulunu yerine getirmekle ise sözleşmeye taraf devletler mükelleftir ve Türk İş Kanunu’nda da, belirli süreli sözleşmelerin yapılmasına ilişkin bazı düzenlemelerin yapılması ile belirli ölçüde bu koşulun yerine getirildiği söylenebilir³⁵⁰. Nitekim, 4857 sayılı İş Kanunu’nda belirli süreli iş sözleşmesinin yapılması belirli bir işin tamamlanması yahut belli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşulların varlığına ve belirli süreli sözleşmelerin yenilenmesi ise objektif nedenin varlığının sürmesi ya da başka bir objektif nedenin meydana gelmesi koşuluna bağlanmıştır. Doktrinde de, Kanunda yer alan belirli süreli iş sözleşmesi ile ilgili hükümler ekseriyetle yerinde görülmüş ve ILO Sözleşmesi’nde öngörülen koşulları önemli ölçüde yerine getirdiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, belirli süreli sözleşmenin yapılması ile koşullarının düzenlenmesine ilişkin bazı hususlar yetersiz bulunmuş ve bir kısım eleştiriler getirilmiştir³⁵¹.

Bir görüşe göre, belirli süreli sözleşmelerin objektiflik koşuluna bağlanması belli bir koruma sağlamaktadır. Ancak, belirli süreli sözleşmelerin yapılmasına ilişkin bir sayı sınırı olmadığı için, sözleşmelerin zincirleme yapılması halinde işçiler 2, 3, 5 yıl gibi uzun süreler belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışabilecekler ve iş güvencesi kapsamı dışında kalacaklardır. Bu noktada yazar tarafından, belirli süreli iş sözleşmelerinin yapılmasının Fransız Hukukunda 18 ay, Alman Hukukunda 24 ay ile kısıtlanmış olması nedeniyle, bu gibi batı ülkelerindeki düzenlemelerin örnek alınabileceği ve Türk Hukuku’nda da belirli süreli iş sözleşmelerine ilişkin zaman açısından üst sınır getirilmesinin gerektiği görüşü ileri sürülmüştür³⁵². Başka bir

³⁴⁹ Erdal Gökçe, **Türk İş Hukukunda İşe İade Davası**, İstanbul, Legal Yayıncılık, Ağustos 2008, s.52.

³⁵⁰ Uçum, “Seminer Notları”, s.137.

³⁵¹ Çelik, “İşçiden Kaynaklanan Sebepler”, s.20; Demircioğlu/Centel, **İş Hukuku**, s.173-174.

³⁵² Güzel, **İş Güvencesi**, s.24-25.

görüŖe göre, belirli süreli sözleşme yapılabilmesi koşulunun salt objektif nedenin varlığına göre belirlenmesi doğru değildir. Objektif nedenlere ek olarak, sözleşmeyi bağıtlayan işveren ve işçinin isteği, yapılacak işin niteliği veya cinsi de belirli süreli iş sözleşmelerinin yapılmasında dikkate alınmalıdır³⁵³. Bir başka görüşe göre ise, işçinin üstlendiği işin niteliği veya işçinin vasıfları önem teşkil etmemeli, fakat sadece işin niteliğinin getirdiği bir sebep olması halinde belirli süreli sözleşme yapılmalıdır³⁵⁴. Diğer bir görüş ise, işin niteliğinden kaynaklanan nedenlere dayalı olmadan yapılan belirli süreli iş sözleşmesine dayalı çalıştırılanların tamamen iş güvencesi kapsamı dışında bırakılmalarını eleştirmiş ve ayrıca bu konuya ilişkin sorunların yargı ile sonuca bağlanmasının da isabetsiz olduğunu belirtmiştir³⁵⁵. Bunlara ek olarak, 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Yasası gibi bazı özel yasalara tabi çalışanların iş sözleşmeleri işin niteliği dikkate alınmadan belirli süreli olarak yapıldığı için³⁵⁶ söz konusu kanunlara göre çalışanların feshe karşı korumadan hiç faydalanamayacak olmaları da uygun bulunmamıştır³⁵⁷.

2.2.1.1.5. İşçinin Belirli Konumdaki İşveren Vekili Olmaması

4857 Sayılı İş Kanunu madde 18 hükmünde “İşletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri hakkında bu madde, 19. ve 21. maddeler ile 25. maddenin son fıkrası uygulanmaz” ifadesine yer verilmiştir. Bu nedenle, belirli nitelikteki işveren vekili statüsünde bulunan işçiler iş güvencesi hükümlerinden yararlanmazlar. Bu konuyla ilgili olarak belirtmek gerekir ki, 4773 sayılı Kanun döneminde de işveren vekilleri iş güvencesi kapsamı dışında bırakılmış, ancak bu Kanun ile sadece işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekilleri kapsam dışında tutulmuştur. Fakat, 4857 sayılı İş Kanunu’yla getirilen

³⁵³ Münir Ekonomi, “4857 sayılı Kanun Hükümlerine Göre Belirli Süreli İş Sözleşmelerinin Hukuka Uygunluğu (I) -Kavram Süre ve Yenilenme-”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 3, Sayı 9, 2006, s.20.

³⁵⁴ Savaş Taşkent, “Belirli Süreli İş Sözleşmelerinin Yapılabilmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 9, 2006, s.39.

³⁵⁵ Uçum, “Kapsam”, s.576.

³⁵⁶ Ali Güzel, Ercüment Özkaraca, Deniz Ugan, “Karşılaştırmalı Hukukta ve Türk Hukukunda Belirli Süreli İş Sözleşmesi: Yapılma ve Yenilenme Koşulları”, **Prof. Dr. Sarper Süzek’e Armağan**, C. I, Ed. Süleyman Başterzi, İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2011, s.542-543.

³⁵⁷ Uçum, “Kapsam”, s.576; Uçum, “Seminer Notları”, s.137.

işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcılara ek olarak işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekillerinin de kapsam dışında bırakılması yönündeki düzenleme ile görülmektedir ki, 4857 sayılı Kanun ile iş güvencesi dışında kalacak işveren vekillerinin sayısı artmıştır³⁵⁸.

İşveren vekilinin iş güvencesi kapsamının dışında bırakılması yönündeki düzenleme ile işverenle yakın çalışma ilişkisi içinde olan ve işverenin iş sırlarına vakıf olan işveren vekilleriyle işveren arasındaki güven ilişkisi zedelendiğinde iş sözleşmesinin daha kolay feshedilebilmesine imkan tanınmasının amaçlandığı söylenebilir. Düzenleme ile ilgili doktrindeki genel kabul de bu yöndedir³⁵⁹.

4857 sayılı İş Kanunu 18. maddenin son fıkrasına göre “İşletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları” feshe karşı koruma dışında bırakılan işveren vekilleridir. Kanun hükmüne göre yalnız işletmede işveren vekili sıfatıyla görev yapanlar değil, işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekilleri de feshe karşı koruma kapsamı dışında bırakılırlar³⁶⁰. İşveren vekilinin ayrıca işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisinin olup olmadığı aranmaz³⁶¹. İşletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekilleri uygulamada daha çok genel müdür, işveren vekili yardımcıları ise genel müdür yardımcıları olmaktadır. Bu işveren vekili ve yardımcıları işletmenin tamamını yönettikleri için iş güvencesi kapsamı dışındadırlar. Fakat, salt genel müdür yahut genel müdür yardımcısı statüsünde çalışıyor olmak, bu kimselerin feshe karşı koruma dışında bırakılmaları için yeterli değildir, bu noktada görev tanımları ve temsil yetkilerinin olup olmadığı doğrultusunda karar verilir³⁶².

³⁵⁸ Narmanlıoğlu, **İş Hukuku**, s.503.

³⁵⁹ Süzek, **İş Hukuku**, s.563.

³⁶⁰ Seracettin Gökteş, “İşveren Vekilinin İş Güvencesi”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 20, 2009, s.65 (İşveren Vekilinin İş Güvencesi).

³⁶¹ Gökteş, “İşveren Vekilinin İş Güvencesi”, s.66.

³⁶² Keser, **Geçerli Sebep**, s.55; Çelik/Canıklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.462; Şahin Çil, **İş Hukuku Yargıtay İlke Kararları 9. Hukuk Dairesi 2008-2009-2010 Yılları**, 2. bs., Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları, Nisan 2010, s.120 (İlke Kararları); “İş güvencesinden yararlanamayacak işveren vekilleri her şey den önce, işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekilleri ile yardımcıları olduğuna göre, işletmenin tümünü yöneten genel müdürler ile yardımcıları iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacaktır. Ancak belirtelim ki, işyerinde genel müdür veya genel müdür yardımcısı unvanının kullanılması tek başına iş güvencesi kapsamı dışında bulunma sonucunu doğurmaz. Önemli olan, kendisine temsil yetkisi verilip verilmediği ve işletmenin bütününe yönetip yönetmediğidir; bu

İş Kanunu'na göre, bir diğer kapsam dışında bırakılan grup ise işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri olmaktadır³⁶³. 4857 sayılı İş Kanunu'nda "işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri" ifadesine yer verildiği görülmektedir. Bu nedenle işyeri düzeyindeki işveren vekillerinin yardımcıları iş güvencesi kapsamı dışında bırakılmazlar³⁶⁴. "İşyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri" ifadesinde bulunan "ve" bağlacı işyerinin bütününe idaresi ile işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisinin aynı anda bulunması gerektiğini ifade eder³⁶⁵. Söz konusu koşula göre, banka şube müdürleri örneği üzerinden ele alacak olursak, bu çalışanların işyerinin bütününe sevk ve idare etmekle birlikte işçileri işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunmadığından; yahut insan kaynakları müdürleri örneğindeki gibi, işçiyi işten çıkarma yetkileri olmasına rağmen işyerinin bütününe idaresinden sorumlu olmadıkları için bu konumdaki işveren vekilleri iş güvencesi kapsamında olacaklardır³⁶⁶. İşveren vekilinin, işyerinin bütününe yönetme ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkilerinin, her ikisinin de iş sözleşmesinin feshedildiği tarihte, birlikte bulunması gerekir. Sözleşmenin feshinden önceki herhangi bir zamanda, işveren vekilinin bu yetkilerin aynı zamanda her ikisine yahut farklı zamanlarda ayrı olarak her iki yetkiye de sahip olması iş güvencesinden yararlanmasına engel teşkil etmez³⁶⁷.

hususla görev tanımı ve konumuna bakmak gerekir. İşletmenin bütününe sevk ve idare etme yetkisi işletmenin organizasyon şeması, iş sözleşmesi ve personel yönetmeliği hükümlerinden hareketle tespit edilebilir." Y. 9. H.D. E. 2009/13573, K. 2010/1817, T. 01.02.2010, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

³⁶³ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.175-176; Çelik/Canıklıoğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.463.

³⁶⁴ Gökteş "İşveren Vekilinin İş Güvencesi" s.69.

³⁶⁵ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.140; Demir, "Feshin Geçersizliği", s.893; "İş güvencesinden yararlanamayacak işveren vekillerinin ikinci grubunu, işletmenin değil de işyerinin bütününe yöneten ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleridir. Buna göre, işletmenin bütününe sevk ve idare edenler, başka bir şart aranmaksızın işveren vekili sayılırken; işletmenin değil de işyerinin bütününe sevk ve idare edenlerin 18'nci madde anlamında işveren vekili sayılabilmesi için ilave olarak, işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisini haiz olması şartı aranır. İşyerinin tümünü sevk ve idare ile işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi katlanmış olarak, birlikte aranır." Y. 9. H.D. E. 2008/23673, K. 2009/8915, T. 30.03.2009, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

³⁶⁶ Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.208.

³⁶⁷ Ercan Akyiğit, "İşveren Vekilinin İş Güvencesi", **Kamu-İş**, Cilt:7 ,Sayı: 4, 2004, s.14.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ OLUŞTURAN HALLER VE PERFORMANSA DAYALI FESHİN UYGULANMASI

3.1. İŞÇİNİN YETERSİZLİĞİ

3.1.1. Yeterlilik ve Yetersizlik Kavramları

İş Kanunu'nun 18. maddesine göre “işçinin yeterliliğinden” kaynaklanan bir nedenin varlığı geçerli sebeple fesih oluşturan durumlardan biridir³⁶⁸. Yeterlilik, kavram olarak, “Bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlik.” ve “Görevini yerine getirme gücü, kifayet, yeterlik.” anlamını taşır³⁶⁹. İş Hukuku bakımından değerlendirildiğinde ise yeterlilik, çalışanın işini gereğine uygun ve etkin olarak yerine getirebilecek kudrette olması, yaptığı iş için gerekli niteliklere haiz olmasıdır. Bir işi yapmak ve bu işin yapılabilmesi için aranan eğitim, bilgi, yetenek gibi özelliklere sahip olmaktır. Yeterlilik işçinin görevinin gerektirdiği özellikleri taşıması ve görevini gereğine uygun ifa etmesi iken, yetersizlik de işçinin görevini yerine getirmede ihtiyaç duyulan becerinin ve performansın altında kalması halidir³⁷⁰. Yargıtay da vermiş olduğu bir kararında yeterliliği; “...bir görevi icra etmek ve görevin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve becerileri ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, belirli bir görevi ya da rolü kabul edilebilir bir düzeyde yerine getirmek için sahip olunması gereken bilgi ve beceriyi, kısaca donanımı vurgular.” olarak tanımlanmıştır³⁷¹. İşçinin yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan fesihlerde, işçi iş görme borcunu olması gerektiği gibi yerine getirememektedir. Bu durum işçinin şahsi beceri ve nitelikleri ile ilişkilidir. İşçinin becerileri ve niteliklerindeki yetersizlik iş sözleşmesinden doğan iş görme borcunu işin

³⁶⁸ Centel, **İş Güvencesi**, s.67.

³⁶⁹ (Çevrimiçi) <https://sozluk.gov.tr/> 20.12.2019.

³⁷⁰ Keser, **Geçerli Sebep**, s.67; Kar, “Yargısal Denetim”, s.35; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.152.

³⁷¹ Y. 9. H.D. E. 2008/8488, K. /33641, T. 15.12.2008, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 23.03.2020.

gereğine uygun olarak ifa etmesine engel oluyorsa işçinin yetersizliğine bağlı geçerli sebeple fesihin varlığından bahsedilir³⁷².

İş Kanunu'nun 18. maddesinde işçinin iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshinde "işçinin yeterliliğinden" kaynaklanan bir sebebe dayanılabileceği düzenlenmiştir. Ancak, doktrinde de ifade edildiği gibi bu kavramın iş sözleşmesinin feshi açısından "işçinin yetersizliği" olarak anlaşılması daha doğru olacaktır³⁷³. Çünkü, iş sözleşmesinin feshinin geçerli olarak kabul edilmesini sağlayan sebep, muhakkak ki, işçinin yerine getireceği iş için yetersiz kalmasıdır. Zira, Kanun gerekçesinde de "işçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebepler" ifadesine yer verilmiştir. Yargıtay kararları incelendiğinde, yasa metnine yapılan atıflarda "işçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan geçerli bir sebep" ifadesinin kullanıldığı görülmekle birlikte kararların inceleme ve tartışma kısımlarında ise "işçinin yetersizliğine dayanan fesihler", "işçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesihler" gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir³⁷⁴. Biz de çalışmamızda kanun gerekçesi ve Yargıtay kararlarında yer alan yetersizlik ifadesini kullanacağız.

Kanun koyucu işçinin yeterliliği/yetersizliğinin tanımını yapmamış ve kapsamını belirlememiştir. Buna mukabil, 18. maddenin 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" gibi hallerle işçinin

³⁷² Ulucan, **İş Güvencesi**, s.45; Ali Cengiz Köseoğlu, "İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshine Genel Bir Bakış", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 36, 2012, s.107 (Genel Bir Bakış); Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.725; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.333.

³⁷³ Hamdi Mollamahmutoğlu, Muhittin Astarlı, Ulaş Baysal, **İş Hukuku**, 6. bs., Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları 2014, s.986 (İş Hukuku); Taşkent, **İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme**, s.35; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.209; Centel, **İş Güvencesi**, s.67; Erdal Egemen, "Türk Hukukunda ve Karşılaştırmalı Hukukta İş Güvencesi", **Yeni İş Yasası Sempozyumu**, İstanbul Barosu Çalışma Hukuku Komisyonu İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuku'na İlişkin Sorunlar Ve Çözüm Önerileri 2003 Yılı Toplantısı: 2, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003, s.96-97.

³⁷⁴ Baysal, "Geçerli Sebepler", s.37.

yetersizliğini oluşturan sebeplere örnek kabilinden yer verilmiştir³⁷⁵. Sayılan örneklerin dışında, Yargıtay her somut olayda mevcut durumun kendi özelliklerini dikkate alarak yetersizliğin var olup olmadığını tespit etmektedir³⁷⁶.

Kanun gerekçesinde örnek olarak gösterilen durumlar genel olarak değerlendirildiğinde, işçinin yetersizliğinin iki temel biçimde meydana geldiği söylenebilir. Bunlardan birincisi fiziksel yetersizlik olmakta iken, bir diğeri ise mesleki yetersizlik halidir³⁷⁷.

3.1.2. İşçinin Yetersizliğine Bağlı Geçerli Sebeple Fesih

İşçinin fiziksel veya mesleki niteliklerinde kısmen bir azalma meydana gelmiş ise, yahut işçi işi gereğine uygun yerine getirilmesinde aranan başka objektif koşulları artık taşıyamıyorsa iş sözleşmesi işçinin yetersizliği nedeniyle feshedilebilir³⁷⁸. Yetersizliğe dayalı fesihlerde yalnızca işçinin yetersiz olması geçerli sebep oluşturmamakta, işçinin yetersizliğinin yanı sıra bu durumun işyerinde olumsuzluklara neden olması da gerekmektedir. Yani, işçinin yetersizliği ve gördüğü iş arasında illiyet bağı aranmaktadır. Kanun gerekçesinde de “İşçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışı, toplumsal ve etik açıdan onaylanmayacak bir tutumu işyerindeki üretim ve iş ilişkisi sürecine herhangi bir olumsuz etki yapmıyorsa geçerli sebep sayılamaz.” ifadesiyle işyerinde olumsuzluklara neden olmayan durumların fesih sebebi yapılamayacağı belirtilmiştir³⁷⁹.

İş sözleşmesinin feshinde yetersizliğe dayanan geçerli sebepler, İş Kanunu’nun 25. maddesinde düzenlenen haklı sebeple feshe neden olacak ağırlıkta olmamakla beraber, işyerinde olumsuzluklara yol açan ve işçinin iş görme edimini gereğine uygun

³⁷⁵ Güzel, *İş Güvencesi*, s.44; Süzek, *İş Hukuku*, s.567; Kılıçoğlu/Şenocak, *İş Güvencesi Hukuku*, s.331; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, *İş Hukuku*, s.986-987; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, *İş Hukuku Dersleri*, s.470; Demir, *İş Hukuku*, s.325.

³⁷⁶ Centel, *İş Güvencesi*, s.70.

³⁷⁷ Keser, *Geçerli Sebep*, s.67; Süzek, *İş Hukuku*, s.567; Sarper Süzek, “İşçinin Yetersizliği veya Davranışları Nedeniyle Geçerli Fesih”, *A. Can Tuncay'a Armağan*, Legal Yayını, İstanbul, 2005, s.569 (Yetersizlik); Mollamahmutoğlu, *İş Hukuku*, s.725.

³⁷⁸ Mahmut Kabakçı, *Geçerli Fesih Nedeni Olarak Yetersiz (Kötü ve Eksik) İş Görme*, 1. Bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2012, s.161 (Yetersiz İş Görme).

³⁷⁹ Güzel, *İş Güvencesi*, s.44 Centel, *İş Güvencesi*, s.68 Akyiğit, *Şerh*, s.832; Mollamahmutoğlu, *İş Hukuku*, s.726.

ifa etmesini olumsuz etkileyen durumlardır³⁸⁰. Bu geçerli sebeple feshe neden olan durumlar İş Kanunu'nun 18. maddesinde düzenlenmiştir. 18. maddeye göre, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan nedenler olarak üç ayrı grup fesih nedeni bulunmaktadır. Bunlardan, işçinin davranışı veya yetersizliğine bağlı fesihler her ikisi de işinin kişiliğinden kaynaklanan ve birbiriyle yakın ilişki içinde bulunan fesih nedenleridir³⁸¹. Bu nedenle, yetersizliğe dayalı geçerli sebeple fesih halleri ile davranışa bağlı fesih sebeplerinin sınırlarını çizmek ve bir diğerinden ayırmak zor olabilmektedir. Bazı durumlarda bu iki fesih nedenin örtüştüğü de görülmektedir³⁸². Bu noktada belirtmek gerekir ki, işçinin yetersizliğine bağlı geçerli sebeple fesih işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenle fesihten daha genel nitelik taşımaktadır. Davranışa bağlı fesih, yetersizliğe dayanan fesihten ayrı olarak işçinin kusur koşulunu da içermekte olduğu için daha özel nitelikli olarak ifade edilebilecek bir fesih biçimidir³⁸³. Nitekim, işçinin iş görme borcuna aykırılık oluşturan sebep işçinin kusuru nedeniyle meydana gelmişse ve bu ispat edilebilmekteyse, davranışa bağlı geçerli sebeple fesih, aykırılıkta işçinin kusuru bulunmuyorsa ya da işçinin kusurlu olduğu ispat edilemiyorsa yetersizlikten kaynaklanan geçerli sebeple fesih söz konusu olmaktadır. Örneğin, işçinin performans düşüklüğünün olması durumunda, işçinin kusuru, bir başka ifadeyle kastı yahut ihmali bulunuyorsa ve durum işverence ispatlanabilmekteyse işçinin davranışı nedeniyle feshin; işçinin kusuru yoksa veya kusurlu olduğu ispatlanamamakta ise yetersizliğe dayalı bir feshin varlığından bahsedilir³⁸⁴.

³⁸⁰ Süzek, **İş Hukuku**, s.567; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.724; Keser, **Geçerli Sebep**, s.70; Ali Güzel, “İş İlişisini Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı Açısından Yargıtayın 2010 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi”, **Yargıtay’ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2010**, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (KAMU-İŞ), 2012, s.193.

³⁸¹ Centel, **İş Güvencesi**, s.67.

³⁸² Güzel, **İş Güvencesi**, s.44-45; Ulucan, **İş Güvencesi**, s.45.

³⁸³ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.44; Ali Cengiz Köseoğlu, “Genel Bir Bakış”, s.110; Süzek, **İş Hukuku**, s.567-568.

³⁸⁴ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.44; Köseoğlu, “Genel Bir Bakış”, s.110.

3.2. İŞÇİNİN YETERSİZLİĞİNE BAĞLI FESİH NEDENLERİ

3.2.1. Fiziki Yetersizlik

İşçinin fiziki yetersizliği hastalık, kaza, yaşlılık, gebelik ve doğum gibi sebeplerle meydana gelen, işçinin görevini yerine getirmesini olumsuz etkileyen ve bunun yanı sıra farklı bir işte de çalıştırılmasını imkansız hale getiren çalışma gücü kaybıdır. Bu nedenlerle ortaya çıkan yetersizliğin, sürekli veya geçici yahut tam yada kısmi olması ile iş sözleşmesine etkileri farklı olsa da; hukukumuzda hastalık, kaza, yaşlılık, gebelik ve doğum gibi durumlar devamsızlığa, aynı çalışma temposunu devam ettirememe, işe yoğunlaşmada azalma, dikkatsizliğe neden oluyorsa yetersizliğe dayalı geçerli fesih nedeninin varlığı söz konusu olmaktadır³⁸⁵. Fiziksel yetersizlik hali, makul ölçüler dahilinde iş sözleşmesinin feshinin geçerli olduğunun kabulünü gerektiriyorsa, bu durum işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli fesih nedeni olmakla birlikte, yetersizlik hali tek olarak geçerli neden teşkil etmez, bu durumun aynı anda iş görme borcunun gereğine uygun ifasını engellemesi ve işletmede olumsuzluklara yol açması da gerekir. Farklı bir ifadeyle, fiziksel yetersizliğe dayanan fesihlerde, işçinin yetersizliği ve yaptığı iş arasında nedensellik bağı olmalıdır³⁸⁶.

3.2.1.1. Hastalık

Hastalık, tedavi olmayı gerektiren, fiziksel ve psikolojik olarak iyi olmama halidir³⁸⁷. Fiziki ve psikolojik olarak sağlıklı olmanın çalışma ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Nitekim, çalışanların sağlık sorunları yaşamaları ifa borcunun tam olarak yerine getirilmesini engelleyebilmekte ve sonuç olarak iş ilişkisinin sona ermesine neden olabilmektedir³⁸⁸.

İşçinin hastalığına bağlı olarak haklı nedenle fesih oluşturan haller 25. maddede “(a) alt bendinde sayılan sebepler dışında işçinin hastalık, kaza, doğum ve

³⁸⁵ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **İş Hukuku**, s.988-989; Manav, **Geçersiz Fesih**, s.78.

³⁸⁶ Süzek, “Yetersizlik” s.570.

³⁸⁷ Hediye Ergin, **Türk Ve Alman Hukukunda İş Sözleşmesinin Sağlık Nedeniyle Sona Ermesi**, 1. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2009, s.6 (Sağlık Nedeni); Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.353; Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.47.

³⁸⁸ Keser, **Geçerli Sebep**, s..67.

gebelik gibi hallerde işveren için iş sözleşmesini bildirimsiz fesih hakkı; belirtilen hallerin işçinin işyerindeki çalışma süresine göre 17 nci maddedeki bildirim sürelerini altı hafta aşmasından sonra doğar.” olarak ifade edilmiştir. Görüldüğü gibi, sağlık nedenlerine bağlı fesih ilk olarak haklı fesih nedeni olarak düzenlenmiştir³⁸⁹. İş Kanunu 25. maddede yer verilmiş hastalık halleri kadar ağır olmamakla beraber, iş yerinde olumsuzluklara yol açan sebepler ise geçerli sebeple feshe neden olmaktadır³⁹⁰. Bu geçerli sebep oluşturan hastalıktan kaynaklanan fesih nedenleri ise, uzun süre devam eden hastalık veya kısa süreli ancak sık sık ortaya çıkan hastalık ile bunlara bağlı olarak rapor kullanımıdır³⁹¹. Tüm bu geçerli nedenle feshe sebep olan hastalığa bağlı durumlar, uzun süre boyunca işi gereğine uygun ifa edememe, hastalıktan kaynaklı mesleki yetide meydana gelen eksiklik, uzun süre hastalık nedeniyle işe devamsızlık yapmaktır³⁹². Ayrıca, işçinin sadece devamsızlık yapması değil, işe sık olarak geç gelmesi ve işyerinden erken ayrılması ve bu durumun sürekli hale gelmesi de işin yürütümünde olumsuzluklara neden olacağı için, bu durumlar da geçerli fesih nedeni oluşturacaktır³⁹³. Söz konusu hallerde ortaya çıkan yetersizlik, işçinin hastalığı ya da uğradığı kazadan kaynaklanmaktadır³⁹⁴.

Bu noktada belirtmek gerekir ki, hastalık tek olarak bir fesih nedeni değildir. İşçinin iş sözleşmesinin feshine neden olan durum hastalığa bağlı olarak iş görme borcunu yerine getirmedeki yetersizliktir. Buna ek olarak, hastalığın geçerli sebep olarak kabul edilebilmesi için, yetersizlik ile görülen iş arasında nedensellik bağı olmalı, yani işçinin yetersizliği işin yürütümünde aksaklıklara sebep olmalıdır³⁹⁵. Nitekim, işçinin hastalığı işin gereği gibi yapılmasını engelliyor, işçinin verimi ve performansında düşüşe neden oluyorsa geçerli nedenin varlığından bahsedilir³⁹⁶. Ancak, işçi gereğine uygun olarak iş görme borcunu ifa ediyorsa ve bu durum

³⁸⁹ Keser, **Geçerli Sebep**, s.69.

³⁹⁰ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.474; Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.50; Kar, **İş Güvencesi**, s.210.

³⁹¹ Güzel, **İş Güvencesi**, s.50; Süzek, **İş Hukuku**, s.568.

³⁹² Ulucan, **İş Güvencesi**, s.48.

³⁹³ Kar, **İş Güvencesi**, s.208.

³⁹⁴ Süzek, **İş Hukuku**, s.568; Güzel, **İş Güvencesi**, s. ; Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.49.

³⁹⁵ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.285; Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.48-49; Güzel, **İş Güvencesi**, s.51.

³⁹⁶ Kar, **İş Güvencesi**, s.211; Keser, **Geçerli Sebep**, s.72; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.182.

işyerinde bir olumsuzluğa yol açmadıysa, işçinin yalnızca hasta olması fesih sebebi oluşturmaz³⁹⁷.

Hukukumuzda göre hastalıktan kaynaklanan yetersizlik halleri üçe ayrılarak tasniflenebilir. Bunlardan ilki, kısa süreli olmakla birlikte sık sık meydana gelen hastalık nedeniyle meydana gelen yetersizlik iken; bir diğeri, uzun süreli hastalığa bağlı yetersizlik hali olup; sonuncusu ise, hastalıktan kaynaklanan sebeplerle iş görme gücündeki azalmaya bağlı ortaya çıkan yetersizliktir³⁹⁸.

3.2.1.1.1. Sık Sık Hastalanma

İş Kanunu'nun 25. maddesinde belirtilen sürelerle ulaşmamakla birlikte, işçinin sık sık hastalanıp işe devamsızlık yapması işçinin iş sözleşmesinin yetersizliğine dayanan geçerli fesih nedenidir³⁹⁹. Kanunda sık sık hastalanmanın tanımı yapılmamış, kavram belirsiz bırakılmıştır. Ancak, sık sık hastalanmaktan, işçinin iş görme borcunu gereğine uygun olarak yerine getirmesine engelleyen, işin yürütümünde aksaklıklara ve işyerinde olumsuzluklara neden olan hastalık halinin anlaşılması gerektiği söylenebilir⁴⁰⁰. Fakat, hangi hallerin sık sık hastalanma olarak kabul edileceğinin belirlenmesi kolay değildir. Sık sık hastalanmaya ilişkin önceden belirlenmiş, sınırları tespit edilmiş, net bir ölçüt oluşturmak da güçtür. Dolayısıyla, her somut olay kendi özelliğine göre değerlendirilip, geçerli fesih sebebi oluşturup oluşturmayacağı tespit edilmelidir⁴⁰¹. Yüksek Mahkeme de kararları ile bu konuda belli ve kesin bir ölçüt ortaya koymamıştır, ancak belirli bir yaklaşımı bulunmaktadır⁴⁰². Yargıtay bu hususta vermiş olduğu bir kararında şu ifadeleri kullanmıştır; “İş Kanunu'nun gerekçesinde hangi hallerin işçinin yetersizliği nedeniyle geçerli fesih hakkı bahşedeceği örnek kabilinden sayılmış olup bunlardan biri de sık sık hastalanarak rapor almadır. Sık sık rapor alma halinde, işveren aralıklı da olsa işçinin iş görme ediminden faydalanamayacaktır. Sık sık hastalanan ve rapor alan işçinin, bu nedenle

³⁹⁷ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.48-49.

³⁹⁸ Şükran Ertürk, “İşçinin İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Hastalık ve Özellikle AIDS Hastalığı Sebebiyle Feshedilmesi ve Sonuçları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2002, s.12 (Hastalık Sebebiyle Fesih).

³⁹⁹ Centel, **İş Güvencesi**, s.72.

⁴⁰⁰ Süzek, “Yetersizlik” s.571; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.355.

⁴⁰¹ Güzel, **İş Güvencesi**, s.51; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.473.

⁴⁰² Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s..474.

devamsızlığının işyerinde olumsuzluklara yol açacağı açık bir olgudur. İş Kanunu'nun gerekçesinde sık sık hastalanmanın yeterlilikten kaynaklanan neden olarak örnek kabilinden sayılması, işyerinde olumsuzluklara yol açığının kabul edilmesindendir.”⁴⁰³. Bir başka kararda ise, “İşçinin hastalığı sebebi ile devamsızlığının uzaması sonucu işletmenin işleyişi ve işin yürütümü olumsuz etkilenmekte, işyerinde organizasyon sorunu yaşanmakta ve hastalığı sebebiyle çalışamayan işçi yerine başka bir işçi istihdam etme zorunluğu ortaya çıkmakta ise fesih için geçerli sebep olduğu kabul edilebilir.”⁴⁰⁴ ifadelerine yer verildiği görülmektedir. Yargıtay kararlarını incelediğimizde, işçinin sık sık ortaya çıkan hastalığı ve buna bağlı rapor kullanımının işin yürütümünde aksaklıkların oluşmasına ve işyerinde olumsuzluklara neden olması durumunda geçerli bir sebebin meydana geldiği söylenebilir.

Yargıtay 2013 tarihli bir kararında 2010 yılında toplam 113 gün 2011 yılı Ağustos ayına kadar toplam 63,5 gün devamsızlığı bulunan bir işçinin iş sözleşmesinin feshini “Dosya içeriğine göre, davacının 08/02/1999-05/08/2011 tarihleri arasında davalı işyerinde işçi olarak çalıştığı, iş akdinin performansının düşük olması, sık sık viziteye çıkması ve raporlar alarak işyerine gelmemesi nedeniyle geçerli nedenle feshedildiği anlaşılmaktadır. Somut olayda, davacının sık sık rapor aldığı anlaşılmaktadır. Dairemizin yerleşik uygulamasına göre sık sık rapor alınması halinin iş sözleşmesinin feshi için geçerli sebep olarak kabul edilmektedir. Davacının farklı rahatsızlıklar nedeniyle sık sık rapor almasından dolayı işyerinde işin akışının bozulacağı ve olumsuzluklara yol açacağı açıktır.”⁴⁰⁵ gerekçesiyle geçerli kabul etmiştir. Yargıtay, 2005 tarihli bir başka dosyada, “Davacının davalı işyerinde çalışırken çalıştığı dönem içerisinde toplam 368 gün rapor aldığı bu süre içerisinde 164 çalışma günü çalıştığı diğer sürelerde de izinli olduğu bu çalışma şekline göre kendisinden verim alınması mümkün olmadığı daha önceki tarihlerde de bu konularda kendisinden savunma istendiği, bu çalışma şeklinin geçerli neden oluşturduğu

⁴⁰³ Y. 9. H.D. E. 2018/3958, K.2018/22732, T. 10.12.2018, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 61, 2019, s.1488.

⁴⁰⁴ Y. 22. H.D. E. 2015/10393, K.2016/14787, T. 23.05.2016, (Çevrimiçi) <https://www.kararara.com/forum/viewtopic.php?t=398804>, 06.05.2020.

⁴⁰⁵ Y. 22. H.D. E.2013/590, K. 2013/1158, T.28.01.2013, **Toprak İşveren**, Sayı: 99, Eylül 2013, s.22-23.

anlaşıldığından, davanın reddi gerekir.”⁴⁰⁶ kararı vermiştir. Kararlarda görülmektedir ki, Yüksek Mahkeme sık sık hastanma ve rapor kullanımının iş organizasyonunda olumsuzluk yaratıp yaratmadığını göz önüne alarak feshin geçerliliğini belirlenmiştir.

Bununla birlikte yalnızca mevcut maddi olayın diğer tüm olgulardan soyutlanarak değerlendirilmesi de doğru bir yaklaşım değildir. Muhakkak ki, her fesih sebebi belirlenirken her iki tarafın menfaatleri de dikkate alınmalıdır. Bu noktada, bir iş yerinde uzun yıllar düzenli bir şekilde çalışmış olan bir işçinin iş sözleşmesi hastalığa bağlı devamsızlık nedeniyle feshedilirken bu işçinin hastalığının ciddi bir boyutta olup olmadığı, bir daha tekrarlanma riskinin bulunup bulunmadığı, işçinin geçmişteki devamlılık durumu ve işçinin kıdemi de göz önünde bulundurulmalıdır⁴⁰⁷. Nitekim, bu hususta Yargıtay 14 yıl 5 aylık kıdemi olan bir işçinin açmış olduğu işe iade davasında “Davacının son altı ayda aldığı belirtilen toplamı 36 gün olan sağlık raporlarının hangi hastalıklara ilişkin olduğuna dair dosyada raporların mevcut olmadığı, bu haliyle bilirkişi incelemesinde işçinin ne ölçüde çalışıp çalışmayacağını bilirkişi raporunda irdelenmediği ve bilirkişi raporunun denetime elverişli ve yeterince gerekçeli olmadığı, geçerli fesih nedeni kabul edilen davacının son 6 aylık süre içerisinde kesintili ve farklı tarihlerde olup toplamı 36 güne ulaşan sağlık raporlarının iş disiplinini ve verimliliğini bozacağı yönündeki gerekçenin işyerindeki kıdemi 14 yıl 5 ay gibi uzun bir süre olan davacının iş verimliliğini gerçekte hangi oranda etkilediğinin”⁴⁰⁸ araştırılmadan karara varılmasını isabetsiz bulmuştur. İşçinin söz konusu işyeri için uzun süredir çalışmakta olduğu vurgulanmış ve kıdem süresi göz önünde bulundurularak bir değerlendirme yapılması gerektiği ifade edilmiştir.

Hastalık feshe neden olan bir durum olsa da, işçinin kısa süren hastalığı halinde işverenin hemen fesih yoluna başvurması gözetim borcuna aykırılık oluşturacağı gibi, iş hukukunun amacına da uygun değildir⁴⁰⁹. Diğer bir deyişle, işçinin hastalığı veya rapor almış olması hemen geçerli sebep oluşturmaz. Nitekim, hayatın normal akışında

⁴⁰⁶ Y. 9. H.D. 28.04.2005, E.2004/31892, K.2004/14992, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı: 7, 2005, s.1289-1290.

⁴⁰⁷ Alpagut, “İş Güvencesi”, s.215.

⁴⁰⁸ Y. 7. H.D. E.2014/4476, K. 2014/8449, T.16.4.2014 (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 23.03.2020.

⁴⁰⁹ Güzel, **İş Güvencesi**, s.50.

herkes hastalanabilecektir. Bununla birlikte hastalığın çok sık olması, uzun süreli veya sıklıkla alınan raporlar, işçi ve işveren arasındaki menfaat dengesini bozmaya, işletmenin çıkarlarında yüksek düzeyde olumsuzluklara ve zarara neden olmaya başladığında geçerli sebebin varlığı kabul edilir⁴¹⁰. Yani, sık sık hastalanma işin yürütümünün önemli ölçüde aksamasına neden oluyorsa işveren feshe başvurabilir. Ancak, yedek işgücü aracılığıyla ya da fazla çalışma yaptırılması ile üretimde, işin planlanması ve yürütümündeki sorunları gidermek mümkünse, iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshine neden olacak düzeyde üretim aksaklığından söz edilemez⁴¹¹. Dolayısıyla, hastalığın üretimde sorunlara neden olup olmadığı belirlenirken yedek işgücü rezervi, hastalığın olası süresi, hastalığın işin ifasında tehlikeli bir durum yaratma ihtimali gibi hususlar da dikkate alınmalıdır⁴¹².

Sık sık hastalanma durumunda hastalığın geçerli neden oluşturması için gelecekte de hastalığın sıklıkla tekrar edeceği öngörülüyor olmalıdır⁴¹³. İşçinin hastalığından kaynaklı fesihlerde, işçiye bir yaptırımda bulunmak değil, ancak işvereni olumsuzluklardan korumak amaçlanmaktadır. Bu sebeple, işçinin iş sözleşmesi hastalığa dayanarak feshedilecekse, söz konusu feshin geçerli olabilmesi için işçinin gelecekte de işini gereğine uygun ifa edemeyeceği ve işverenin menfaatlerinde önemli ölçüde zarara neden olacağı kanıtlanmalıdır⁴¹⁴. İşçinin öngörülen hastalığı veya devamsızlığının işyerinin menfaatlerinde önemli ölçüde zarara neden olacağının ispat yükü işverendedir⁴¹⁵. Bir daha yinleme riski olmayan bir hastalık yaşamış olan işçinin sağlığına ilişkin olumsuz öngörüde bulunmak doğru değildir. Örneğin, apandisit ameliyatı gibi bir kez yaşanacak sağlık sorunu veya tedavi ile iyileşmiş hastalıkların tekrar etme riski yoktur. Bunun aksi olarak, işçi, geçmişte, yaptığı spor veya diğer boş zaman aktiviteleri nedeniyle çok defa devamsızlık yapmış ise işçinin bünyesinin zayıf olduğu yahut dikkatsiz veya özensiz olduğu düşünülebilecek, bu nedenle ileride de

⁴¹⁰ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.473; Centel, **İş Güvencesi**, s.72; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.355.

⁴¹¹ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.357.

⁴¹² Nurşen Caniklioğlu, **Hastalık Ve Sakatlığın Hizmet Akdine Etkisi**, 1. bs., İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2002, s.190 (Hastalık) .

⁴¹³ Caniklioğlu, **Hastalık**, s.189; Centel, **İş Güvencesi**, s.72; Güzel, **İş Güvencesi**, s.51; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.355.

⁴¹⁴ Ulucan, **İş Güvencesi**, s.46; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.473; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.179.

⁴¹⁵ Ergin, **Sağlık Nedeni**, s.214; Güzel, **İş Güvencesi**, s.52.

hastalıkların tekrar etmesi beklenebilecek ve sonuç olarak işçinin devamsızlık yapacağı yönünde olumsuz bir tahmin söz konusu olacaktır⁴¹⁶. Bu şekilde bir olumsuz öngörü, hastalığın sıklığında olduğu gibi her olayın kendi koşulları değerlendirilerek oluşacaktır⁴¹⁷.

İşçinin hastalığı uzun süre devamsızlık yapmasına veya sık sık rapor almasına neden olmamakla beraber bazı ağır işlerde çalışmasına imkan vermeyebilir. Böyle bir durumda gözetim borcunun gereği olarak işveren işçiye çalışabileceği uygun başka bir iş vermelidir. Fakat işyerinde bu mahiyette bir iş yoksa veya işçi kendisine önerilen bu işi kabul etmezse işveren işçinin iş sözleşmesini geçerli sebeple feshedebilir⁴¹⁸. Yargıtay bu konuyla ilgili bir kararında, işyerinde Bölge Satış Müfettişi olarak çalışan bir işçinin görevinin “sürekli hareket etmeyi gerektiren bedensel ağırlıklı bir hizmet olduğu belirlenmiş” bu nedenle “15.8.2003 de sağ dizinden ameliyat olarak 20 gün rapor ve altı ay süre ile taşıt kullanmaması ve merdiven inip çıkmayı gerektiren işlerde çalışmasının sakıncalı olduğuna dair ilk raporu dışında, sol Asil sendromundan 6.4.2004 de hastaneye yatırılmasından başka 20.4.2004 tarihli 2 ay süre ile sol bacağının alçıda kalacağına ve 15 gün fizik tedavi alacağına dair bir raporu”⁴¹⁹ bulunduğu için bölge destek uzmanlığı görevine atanan işçinin bu görevi kabul etmemesini geçerli sebep olarak kabul etmiştir.

Sık sık hastalığa bağlı fesihte feshin geçerliliği sözleşmenin feshedildiği zamandaki koşullara göre belirleneceğinden, işçinin daha sonra, bilhassa işe iade davası devam ederken meydana gelen hastalığı geçerli sebep oluşturmaz⁴²⁰. Belirtmek gerekir ki, bunun aksi olarak fesih beyanı yapıldıktan sonra işçinin hastalığının düzelmesi, herhangi bir yeni tedavi veya ameliyat ile ya da yaşam biçimini değiştirmek suretiyle işçinin sağlığına kavuşmuş olması ise hakimin takdirini etkilemez ve fesih geçerliliğini korur⁴²¹.

⁴¹⁶ Ergin, **Sağlık Nedeni**, s.212-213.

⁴¹⁷ Centel, **İş Güvencesi**, s..72; Narter, **İş Güvencesi**, s.116.

⁴¹⁸ Süzek, “Yetersizlik” s.571-572; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.185; Keser, **Geçerli Sebep**, s.70.

⁴¹⁹ Y. 9. H.D. E. 2005/19305, K. 2005/22565, T. 23.06.2005, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 23.03.2020.

⁴²⁰ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.357.

⁴²¹ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.66.

Tüm bunlara ek olarak, işçinin hastalıktan kaynaklanan devamsızlığı veya performans düşüklüğüne işverene önceden bilgisi verilmemiş bir hastalık yol açmaktaysa ya da işverenin bilgisi dahilinde olmakla birlikte hastalık beklenenden daha fazla devamsızlık veya verimsizliğe neden oluyorsa yine işveren işçinin iş sözleşmesini geçerli sebeple feshedebilir⁴²².

3.2.1.1.2. Uzun Süreli Hastalık

İşçinin iş sözleşmesinin feshine neden olan durumlardan biri de işçinin hastalığının uzun sürmesidir. Uzun süreli hastalık Kanun’da iki yerde düzenlenmiştir. Biri, haklı fesih nedenini oluşturmakta ve 25. maddede yer almaktadır. 25. madde hükmüne göre “(a) alt bendinde sayılan sebepler dışında işçinin hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi hallerde işveren için iş sözleşmesini bildirimsiz fesih hakkı; belirtilen hallerin işçinin işyerindeki çalışma süresine göre 17 nci maddedeki bildirim sürelerini altı hafta aşmasından sonra doğar. Doğum ve gebelik hallerinde bu süre 74 üncü maddedeki sürenin bitiminde başlar. Ancak işçinin iş sözleşmesinin askıda kalması nedeniyle işine gidemediği süreler için ücret işlemez.”. Bir diğer düzenleme İş Kanunu’nun 18. maddesinde yer almaktadır. 18. maddede ise “Hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık” halinin geçerli sebep oluşturmayacağı ifade edilmiştir. Madde hükmünün lafzına rağmen doktrinde bazı yazarlar 25. maddede belirtilen süreden daha kısa olan devamsızlık hallerinin de geçerli neden olabileceğini ileri sürmüşlerdir⁴²³.

Bir görüşe göre, hastalık nedeniyle yapılan devamsızlıkta İş K. m. 25’de öngörülen sürenin geçmesini beklemek gerekmez. Yazara göre söz konusu süre bildirimsiz feshe ilişkin bir düzenlemedir. Kanun gerekçesinde de belirtildiği üzere geçerli sebeple yapılan fesihler, haklı sebep oluşturacak ağırlıkta olmamakla birlikte, iş organizasyonunda aksaklığa yol açan haller olduğu için; bu hastalık halinde de işçinin devamsızlığı işin yürütümünü aksatıyor ve olumsuzluklara neden oluyorsa,

⁴²² Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.59.

⁴²³ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.50.

işveren iş sözleşmesine geçerli sebeple son verebilmelidir⁴²⁴. Bir başka görüşe göre, Kanun işçinin kusurlu olup olmadığını dikkate almadan devamsızlık süresi için m. 25/I-b'ye atıf yapmaktadır. Ancak yazar, m. 25/I-a'da düzenlenen işçinin kusuru nedeniyle haklı fesih nedeni olan hallerin geçerli fesih nedeni olarak da kabul edilmesi gerektiğini bu nedenle işçinin kusurlu hastalığı olması durumunda daha kısa süreli devamsızlığın da geçerli fesih nedeni olacağını ileri sürmüştür⁴²⁵. Diğer bir görüşe göre İş K. m. 18/3'te belirtilmiş olan İş K. m. 25/I-b'de ifade edilen sürelerin geçmesinin, geçerli sebeple bir fesih için aranması gerekmektedir birlikte, fesih bildiriminin işçiye ulaştığı anda işçinin kısa zamanda hastalığının düzelmeyeceği yönünde bir olumsuz öngörü ve hastalığın işletmede olumsuzluklara yol açması gibi koşulların varlığı da söz konusu olmalıdır. Yazarlara göre, Kanunun 25. maddesinde öngörülen sürenin mutlaka beklenmesi gerekir. Bu süreden sonra, işçinin kısa bir süre içinde yeniden çalışma gücüne kavuşamayacağı yönünde yüksek olasılıklı bir kanaat oluşuyorsa geçerli bir sebep söz konusu olmaktadır⁴²⁶. Doktrindeki bir diğer görüşe göre ise, işçinin hastalığı nedeniyle yaptığı devamsızlığın, İş K. m. 18/3'de belirtildiği üzere İş K. m. 25/I-b'de öngörülen bekleme süresini aşmayan devamsızlığın geçerli neden olmayacağı Kanun'da açık olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle işçi İş K. m. 25/I-b'de ifade edilen süreden daha kısa süren devamsızlık yapması durumunda iş sözleşmesi geçerli sebeple feshedilemez. Ancak bu sürenin aşılması halinde yapılan fesih geçerli olabilir⁴²⁷. Fakat, böyle bir durumun meydana gelmesi halinde, işverenin iş sözleşmesini haklı fesih yoluyla sonlandırabilmesini sağlayan şartlar da gerçekleşmiş olduğu için, işverenin haklı nedenle feshe başvurması yerine geçerli nedenle feshi tercih etmesi daha düşük bir ihtimal olacaktır. Bu nedenle, Kanunda uzun süreli hastalıktan kaynaklanan feshin haklı fesih sebebi olarak düzenlendiği ifade edilebilir⁴²⁸.

⁴²⁴ Haluk Hadi Sümer, “İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Sağlık Sebepleri ile Feshi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 8, Aralık 2007, s.71.

⁴²⁵ Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.257.

⁴²⁶ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.361-362.

⁴²⁷ Süzek, “Yetersizlik”, s.570-571; Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.52; Manav, **Geçersiz Fesih**, s.223; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.181.

⁴²⁸ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.181.

3.2.1.1.3. İşin Gereğine Uygun Yapılmasını Önemli Ölçüde Etkileyen Hastalık

İş Kanunu madde 18'in gerekçesine göre "çalışamaz duruma getirmemekle birlikte, işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık" yetersizlikten kaynaklanan geçerli nedenlerden biri olarak gösterilmiştir. Bu neden, sık sık hastalanma gibi devamsızlığa sebep olmamakta, ancak işin gereğine uygun ifasına engel oluşturmaktadır. Bu durumda, işçi hastalık nedeniyle çalışma gücünü tamamen kaybetmemekle birlikte, hastalık işin yapılmasında sürekli bir olumsuzluğa neden olmaktadır⁴²⁹. Geçici bir süre için meydana gelen çalışma gücü eksiklikleri veya işin gereğine uygun ifasını önemli miktarda etkilemeyen eksiklikler geçerli sebep oluşturmaz. Ancak, işçinin yetersizliği, hastalığa bağlı olarak işçinin çalışma gücünde sürekli ve önemli ölçüde azalmanın olması halinde geçerli sebep olarak kabul edilir⁴³⁰. Yani, bu durumda hastalık nedeniyle işçinin iş sözleşmesinden doğan iş görme borcunu devamlı olarak ifa edememesi koşulu aranır⁴³¹. Yargıtay bu konuda vermiş olduğu bir kararında şu ifadelere yer vermiştir; "Somut olayda; davacı işçi davalı işyerinde aşçı olarak çalışmakta olup, sağlık kontrollerinde davacının hepatit B hastası olduğu ortaya çıkmıştır. Davacı işçinin hepatit B hastası olması kural olarak 4857 s. Kanun'un 25/II. maddesinde öngörülen sebepler niteliğinde olmamakla birlikte, aşçı olarak çalışan davacının bu hastalığının işyerinde işin görülmesini olumsuz etkilediği ve bu durumda, iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren tarafından makul ölçüler içinde beklenemeyeceği anlaşılmaktadır. Fesih geçerli sebebe dayandığından davanın reddi gerekirken kabulüne karar verilmesi hatalıdır"⁴³². Diğer yandan, işin yürütümünü sürekli olarak olumsuz etkileyen her hastalık fesih sebebi olmaz. Geçerli sebebin kabulü için taraflar arasındaki menfaatler dengesinin işveren aleyhine önemli ölçüde bozulması, işverenden iş ilişkisini devam ettirmesinin beklenemeyecek olması gerekir. Aksi halde geçerli sebebin varlığı kabul edilemez⁴³³.

⁴²⁹ Süzek, **İş Hukuku**, s.476.

⁴³⁰ Centel, **İş Güvencesi**, s.73.

⁴³¹ Ertürk, "Hastalık Sebebiyle Fesih", s.17.

⁴³² Y. 22. H.D. E. 2013/12772, K. 2013/13467, T. 03.06.2013, Demircioğlu/Korkmaz/Kaplan, **İş Yasası**, s.220.

⁴³³ Centel, **İş Güvencesi**, s.73.

3.2.1.2.Belirli Bir Yaşa Ulaşma veya Emekliliğe Hak Kazanma

ILO'nun 158 sayılı Sözleşme'sinde işçilerin çalışma yaşına ilişkin bir sınır öngörülmemiştir. 166 sayılı Tavsiye'de ise, emekliliğin veya belirli bir yaşa gelmiş olmanın geçerli sebeple fesih için neden oluşturmayacağı belirtilmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'nda da çalışma yaşı için bir üst sınır bulunmamaktadır⁴³⁴. Temel yaklaşım bu yönde olmakta ise de işçinin belli bir yaşa gelmesi iş görme edimini gerektiği gibi yerine getirmesine engel oluyorsa veya işin yürütümünde olumsuzluklara yol açıyorsa, bu durum yetersizliğe bağlı geçerli sebeple fesih nedenlerinden biri olmaktadır⁴³⁵.

İlk olarak belirtmelidir ki, yalnızca işçinin belli bir yaşa ulaşmış olması veya emekliliğe hak kazanması tek başına geçerli sebep değildir⁴³⁶. Fakat, işçinin yaşının ilerlemesi verim ve performansında azalmaya neden olabilir⁴³⁷. Yaşlılık ancak bu gibi işçinin iş görme edimini kısmen veya tam olarak yerine getirmesini olumsuz olarak etkilemesi ve bu durumun işverenin menfaatlerini zedelemesi halinde iş sözleşmesi geçerli sebeple feshedilebilir. Çünkü, yaşlılığın etkisi her birey için farklı olmakta, bazı kişiler verimli olarak ve yüksek performansla çalışmaya devam edebilirken, bazı kişilerin performansında düşüş ve verimlilik kaybı görülebilmektedir⁴³⁸. Yaşa ilişkin kesin bir üst sınır belirleyebilmek ise mümkün değildir ve yaşın etkisi kişiye veya görülen işe göre farklı olmaktadır. Bu nedenle, işçinin yaşının ilerlemiş olması mutlak olarak yetersiz olduğu anlamına gelmez⁴³⁹. Hatta genel olarak eğitimi yeni tamamlamış, bir kişinin teorik bilgisinin temel seviyede olduğu kabul edilir. Çalışma

⁴³⁴ Savaş Taşkent, "Tebliğ: Bireysel İş İlişkinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı Açısından Yargıtayın 2004 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi", **Yargıtayın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi 2004**, Ankara, 2006, s.64 (Değerlendirme 2004); Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.192.

⁴³⁵ Dilek Dulay, "İş Sözleşmesinin Performansa Dayalı Olarak Feshedilmesi", **İş Hukukuna ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi**, Sayı: 27, 2010, s.968 (Performans).

⁴³⁶ Mustafa Alp, "Personel Yönetmeliği İle Yaş Sınırı Getirilmesi", **İş Hukukuna ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, 2007, s.179 (Yaş Sınırı); Münir Ekonomi, "Belirli Hizmet Süresini Doldurmanın (Yaş Sınırına Gelmenin) ve Emekliliğe Hak Kazanmanın Geçerli Sebep Sayılabilmesi", **İş Hukukuna ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2006, s.131; Savaş Taşkent, "Değerlendirme 2004", s.65; Akı/Altıntaş/Bahçıvancılar, **Uygulamada İş Güvencesi**, s.116.

⁴³⁷ Erol Akı, "İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden Olarak 'Emeklilik'", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 9, Özel Sayı, 2007, s.6.

⁴³⁸ Süzek, "Yetersizlik" s.573.

⁴³⁹ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.192.

hayatında fazla zaman geçirmediği için uygulamaya dair fazla tecrübesi olmaz. Uzun yıllar çalışma ile bilgi birikimi ve tecrübe artacaktır. Bu sebeple bir kişinin 40 ve 50’li yaşlara geldiğinde mesleki becerilerinin üst düzeye ulaştığı kabul edilir. Bu nedenle fikri işler için ileri yaşın bir avantaj dahi oluşturduğu söylenebilir. Fakat bu bir genellemedir ve kişinin fazla iş tecrübesi yoksa veya kendini mesleki olarak geliştirmemişse, bu durumda belirli bir yaşa gelmiş olsa dahi mesleki yeterliliğinin yüksek olduğu söylenemeyecektir⁴⁴⁰.

Yaşlılık nedeniyle performans düşüklüğünde ancak yaşla birlikte oluşabilecek verim kaybının normalin üzerinde olması ve işverenin menfaatlerinin önemli ölçüde zararına neden olması geçerli sebeple feshe dayanak olabilir. Yaşın ilerlemesi nedeniyle ortaya çıkan normal düzeyde performans düşüklüğü geçerli sebep oluşturmayacaktır⁴⁴¹. Fakat, yaşlılık işçinin veriminde ciddi ölçüde düşüklüğe neden oluyorsa işçinin sözleşmesi yetersizliğe bağlı olarak feshedilebilir⁴⁴². Bununla birlikte, yaşa bağlı yetersizlik nedeniyle fesihte de işçiye gözetme borcu ve dürüstlük ilkesi temel alınmalıdır. Uzun yıllar bir işyeri için çalışmış olan işçinin sözleşmesi yaşlılığa bağlı performansında oluşan belli düzeyde azalma nedeniyle hemen feshedilmemelidir. Bu işçinin, en azından emeklilik aylığı alabilmesi için gerekli süre ve yaş şartlarını sağlamasını beklemek gerekir⁴⁴³.

Emekliliğin yetersizliğe bağlı fesih sebebi sayılmasına ilişkin İş Kanunu’nda bir düzenleme bulunmamakla birlikte Kanun gerekçesinde “işyerinden kaynaklanan sebeplerle emeklilik yaşına gelmiş olma” işçinin yetersizliğine bağlı fesih nedenleri arasında gösterilmiştir⁴⁴⁴. Burada dikkat edilecek husus, yalnızca emekliliğin geçerli neden oluşturmadığıdır. Kanun gerekçesinde de ifade edildiği üzere, emeklilik ancak işyerinden kaynaklanan diğer sebeplerle birlikte gerçekleştiğinde fesih için geçerli neden teşkil etmektedir⁴⁴⁵. Yargıtay’ın görüşü “İşyerinde ekonomik, teknolojik, yeniden yapılanma gibi işletme içi veya işletme dışı nedenlerle meydana gelen işgücü

⁴⁴⁰ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.137.

⁴⁴¹ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.349.

⁴⁴² Savaş Taşkent, “Değerlendirme 2004”, s.65.

⁴⁴³ Süzek, **İş Hukuku**, s.569.

⁴⁴⁴ Alp, “Yaş Sınırı”, s.180-181; Keser, **Geçerli Sebep**, s.76.

⁴⁴⁵ Y. 9. H.D. E. 2004/28790, K. 2004/27501, T. 13.12.2004, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 14.02.2020.

fazlalığından dolayı işçi çıkarılmasında emekliliğe hak kazanmış olanların seçilmesi ve bu durumdaki personelin objektif ve genel bir uygulamaya tabi tutulması geçerli neden kabul edilmektedir”⁴⁴⁶ hükmünde de ifade edildiği üzere; iş, işyeri ve işletmeden kaynaklanan nedenlerin varlığı halinde, sosyal seçim kriterleri kapsamında, öncelikli olarak emekliliğe hak kazananların sözleşmelerinin feshinin geçerli kabul edileceği yönündedir.

Kanunda yer alan düzenlemelerin yanında, uygulamada personel yönetmelikleri olarak adlandırılan işletme iç yönetmelikleri veya toplu iş sözleşmeleri ile azami yaş sınırı belirlenmiş düzenlemelere rastlanmaktadır. Bu düzenlemelerin geçerli sebep olarak kabul edilip edilmeyeceği hususunda doktrinde farklı görüşler oluşmuştur⁴⁴⁷. Bir görüş, personel yönetmeliklerinde yaş sınırı öngörülmesini kabul etmektedir. Bu görüşe göre, işverenin işletme uygulamaları ile rasyonel bir personel politikası ile yaş ve kariyer planlaması doğrultusunda belirlediği belirli yaşa ulaşanların işten çıkarılması yönündeki kayıtlar geçerlidir ve yargı denetimine tabi olmaz⁴⁴⁸. Yargıtay’ın yaklaşımı da, “Personel Yönetmeliğinde veya toplu iş sözleşmesinde emekliliğe hak kazanmış personelin iş sözleşmesinin feshedileceğine ilişkin düzenlemeler objektif ve genel bir şekilde uygulandığı takdirde geçerli”⁴⁴⁹ olduğu yönündedir.

Diğer görüşü savunanlara göre personel yönetmeliği gibi işletme içi uygulamalarla belli bir yaşa gelme veya emekliliğe hak kazanma geçerli neden haline getirilemez. 18. maddede yer alan geçerli nedenler emredici nitelik taşımaktadır ve işçinin aleyhine olacak biçimde tarafların anlaşması ile değiştirilmesi mümkün olmaz⁴⁵⁰. Ayrıca bu görüşe göre, salt belirli bir yaşa geldiği veya emekliliğe hak kazandığı için işçinin iş sözleşmesinin işveren tarafından feshedilmesini düzenleyen

⁴⁴⁶ Y. 9. H.D. E. 2006/24004, K. 2006/31985, T. 05.12.2006, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı: 14, 2007, s.712; Y. 9. H.D. E. 2007/31266, K.2008/9589, T. 21.04.2008, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 15.02.2020.

⁴⁴⁷ Süzek, **İş Hukuku**, s.567-568.

⁴⁴⁸ Soyer, **İş Güvencesi**, s.50; Fevzi Şahlanan, “Toplu İş Sözleşmesine Eklenen Ek Protokol İle Emekliliğe Hak Kazananların İş Sözleşmelerinin Feshedilebilmesi - Geçerli Neden (Karar İncelemesi)”, **Tekstil İşveren Hukuk**, Sayı 79, Ekim 2013, s.4.

⁴⁴⁹ Y. 9. H.D. K.4419-4416, T. 10.03.2008, Göktaş, “İş Güvencesi”, s.39, dn.101.

⁴⁵⁰ Ulaş Baysal, “Emekliliğin Fesih İçin Geçerli Sebep Oluşturması Ve Personel Yönetmeliğinde Değişiklik”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 28, Aralık 2012, s.151; Süzek, **İş Hukuku**, s.570; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.194.

yönetmelikler Anayasanın “eşitlik ilkesi”ne, Medeni Kanun’da yer alan “Hakkın Kötüye Kullanılmasına” ve İş Kanunu m. 5’de bulunan “ayrımcılık yasağı”na aykırılık oluşturur⁴⁵¹. Fakat, bunula birlikte, bazı yazarlar kimi meslekler için yaşın ilerlemesinin doğal bir yeterlilik kaybını da birlikte getirdiğini; bu nedenle, modeller, sporcular, pilotlar veya fiziksel olarak ağır işlerde çalışanlar gibi meslekler ve işler için yaş sınırına ilişkin düzenlemeler yapılabileceğini kabul etmektedirler⁴⁵².

Görüldüğü üzere, işçinin belirli bir yaşa ulaşması ya da emeklilik aylığı almaya hak kazanması tek başına geçerli fesih nedeni oluşturmamakta, ancak işçinin yetersizliği yahut iş, işyeri ve işletmeye dayanan sebeplerle birleştiğinde geçerli feshin var olduğu kabul edilmektedir⁴⁵³.

3.2.2.Mesleki Yetersizlik

İşçi ve işverenin iş sözleşmesinden doğan bazı yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu yükümlülüklerin başında işçi için iş görme borcu gelmektedir. İşçinin iş sözleşmesinden doğan iş görme borcunu, özenle ve işin gereğine uygun ifa etmesi gerekir. Ancak, bazen işçi işini ifa ederken, kendi kişiliğinden kaynaklanan bazı sebeplerden dolayı, iş görme borcunu gereğine uygun yerine getirmede yetersiz kalabilir ya da işçinin kişisel özellikleri işini görme kapasitesinde eksikliğe sebep olabilir. İşçinin kişiliğinden kaynaklanan bu yetersizlik hali, iş görme borcunu normal olarak görmesinde eksikliğe yol açabilmektedir. Sonuç olarak mesleki yetersizlik olarak ifade edilen bu durum, işçinin iş sözleşmesinin feshinde geçerli sebep teşkil etmektedir⁴⁵⁴.

Mesleki yetersizlik, işçinin mesleki becerisi ve yeterliliğiyle ilgili; verim ve performans yetersizliği ya da işin gereği olarak kendisinden beklenen iş görme yeteneğindeki yetersizlik olarak meydana gelen geçerli fesih sebeplerinden biridir. Mesleki yetersizlik genel olarak eğitim eksikliği, düşük motivasyon, yetersiz tecrübe

⁴⁵¹ Fevzi Demir, “Emekliliğe Hak Kazanmış ve 55 Yaşını Doldurmuş İşçilerin Toplu İş Sözleşmesi Uyarınca İş Sözleşmelerinin Feshedilmesi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 8, Aralık 2007, s.120; Süzek, **İş Hukuku**, s.571.

⁴⁵² Süzek, **İş Hukuku**, s.571.

⁴⁵³ Süzek, “Yetersizlik”, s.573.

⁴⁵⁴ Aysegül Sarı, **İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Nedenlerle Feshi**, 1. Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Ocak 2018, s.145 (İşçiden Kaynaklanan Nedenler).

nedeniyle ortaya çıkar⁴⁵⁵. Mesleki yetersizliği olan bir işçi, üretimde sorunlara, işyerindeki diğer işçilerin iş yükünde artışa işin yürütümünde aksamalara neden olur⁴⁵⁶.

Eğitim yetersizliği, ifa edilen meslek için beceri ve yeteneğin eksik olması, gereken mesleki sınavlara girmemiş ya da sınavlara girmiş olmakla birlikte başarılı sonuç elde edememiş olma, mesleğe ilişkin belge veya lisansın bulunmaması yahut bu ruhsat, lisans ya da belgenin geçerliliğini yitirmesi, süresinin dolması ve yenilenmemesi ya da elinden alınması mesleki yetersizlikten kaynaklanan geçerli fesih sebepleridir⁴⁵⁷. Nitekim, şoför olan bir çalışanın sürücü belgesinin kaybı yahut bir pilotun uçuş lisansının iptal edilmiş veya yenilenmemiş olması, yabancı uyruklu bir işçinin çalışma izninin uzatılmaması gibi hallerde işçini yetersiz olduğu kabul edilir. Muhakkak ki, yetersizliğin söz konusu olması için işçinin bu ehliyet veya belge olmaksızın iş görme borcunu yerine getiremeyecek durumda olması gerekir. İş ifa etmeye engel olmayan belge eksiklikleri yetersizliğe neden olmaz⁴⁵⁸.

Bu noktada ayrıca dikkat etmek gerekir ki, yalnızca belge eksikliğinin geçerli fesih sebebi oluşturacağı söylenemez. Geçerli feshin söz konusu olması için belge, sınav yahut lisans eksikliği halinin işinin iş görme borcunu yerine getirmesini imkansız hale getirmesi gerekir⁴⁵⁹. Bununla birlikte, işçinin gördüğü iş için kendisinden beklenen yetkinlik, nitelik, eğitim ve diploma, lisans veya ruhsat gerekliliklerini sağlıyor olması da tek başına yeterli olmaz, bunun yanında gerekli verim ve performansı da ortaya koyabiliyor olması gerekmektedir. İşçi yaptığı işi yerine getirmede gereken özellikleri taşımakla beraber, yeteri kadar çalışmıyor yahut dinamizm, hızlı karar verme, inisiyatif kullanmada yetersiz kalıyorsa, bu durum mesleki yetersizlikten kaynaklanan geçerli sebep olmaktadır⁴⁶⁰.

⁴⁵⁵ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **İş Hukuku**, s.989.

⁴⁵⁶ Şefik Çalık, **İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi**, 1. Bs., İstanbul, Legal Yayıncılık, Mart 2005, s.169 (İş Güvencesi).

⁴⁵⁷ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.346.

⁴⁵⁸ Nurşen Caniklioğlu, “İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Geçerli Sebeplerle Feshi”, **Prof. Dr. Turhan Esener II. İş Hukuku Uluslararası Kongresi**, Ankara, Sekin Yayıncılık, Ekim 2017, s.76; Keser, **Geçerli Sebep**, s.74 (İşçiden Kaynaklanan Sebepler).

⁴⁵⁹ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.346; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.160.

⁴⁶⁰ Süzek, “Yetersizlik” s.573-574.

İşçinin mesleki yeterliliğini durağan bir şekilde değerlendirmek de doğru değildir. İşçinin, işin gereği olan teknolojik yeniliklere, bilimsel gelişmelere ve işyerinde uygulamaya konan yeni yöntemlere adapte olabilme yetisi bulunmuyorsa yine mesleki yetersizlik söz konusu olacaktır⁴⁶¹. Ancak, işçinin yeterli hale gelebilmesi için uygun eğitim imkanlarının sağlanması gerekir. İşçiye gerekli eğitimi alma fırsatı sağlanmadan yapılan fesih geçerli olmaz⁴⁶². Nitekim, işçinin ifa ettiği iş devamlı gelişim ve güncel mesleki bilginin takibini gerektirmekte ise, işçiye bu yetkinlikleri kazanabilmesi için uygun olanaklar sağlanmalıdır⁴⁶³.

Mesleki yetersizlik halinde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise feshin geçerli olabilmesi için feshe konu olan sebeplerin geçici nitelikte değil, sürekli olması gerektiğidir. Belirli koşullar nedeniyle ortaya çıkmış, sürekliliği olmayan mesleki yetersizlik halleri geçerli fesih nedeni oluşturmaz⁴⁶⁴.

4857 sayılı Kanunun gerekçesinde de belirtildiği üzere mesleki yetersizliğe bağlı geçerli sebeple feshe neden olan durumlar *ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma; gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma, işe yoğunlaşmasının giderek azalması; işe yatkın olmama; öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği ve uyum yetersizliği* olmaktadır.

3.2.2.1.Öğrenme ve Kendini Yetiştirme Yetersizliği

İşverenden, öğrenme ve kendini yetiştirmede güçlük yaşayan bir işçi ile iş ilişkisini devam ettirmesi beklenemez. Fakat, bu durumda işveren, işçiden daha önceden bilgisinin olmadığı bir işi öğrenmesini bekliyorsa, dürüstlük kuralları esasına göre yeterli bir süre tanımalı ve işçinin gereken eğitimleri almasını sağlamalıdır. İşçiye uygun imkanlar tanınmasına rağmen yetersizlik hali devam ediyorsa, bu durumda geçerli bir sebepten söz edilir⁴⁶⁵.

3.2.2.2.İşe Yoğunlaşmanın Azalması

⁴⁶¹ Süzek, “Yetersizlik” s.574.

⁴⁶² Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.161.

⁴⁶³ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.344.

⁴⁶⁴ Dulay, “Performans”, s.974; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.160.

⁴⁶⁵ Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.263.

İşin gereğine uygun yerine getirilebilmesi için iş üzerinde yoğunlaşabilmek oldukça önemli bir husustur. İşine yoğunlaşamayan ya da yoğunlaşması azalan işçinin işi gereği gibi yerine getiremeyeceği açıktır. İşçinin işe yoğunlaşmada sorun yaşamasının sebebi, işçinin kendisinden kaynaklanabileceği gibi çalışma koşullarından da kaynaklanabilir. Eğer sorun işçinin kendisinden kaynaklanıyorsa, bu durumda yetersizliğe bağlı geçerli bir sebepten bahsedilir⁴⁶⁶.

3.2.2.3.Uyum Yetersizliği

İş Kanunu 18. maddenin gerekçesinde yer alan yetersizlik hallerinden bir diğeri ise uyum yetersizliğidir. Uyum yetersizliği ile ifade edilmek istenen, işçinin işyerinde halihazırda kurulu olan düzenine uyum sağlayamayıp, bu durumun gördüğü işi etkilemesi ve sonuç olarak işçide yetersizlik halinin ortaya çıkmasıdır⁴⁶⁷.

3.2.2.4.İşe Yatkın Olmama

İşçinin işe yatkın olmama sorunu, işçinin kendisinden kaynaklanabileceği gibi işyeri veya işletmenin idari politikaları ile ilgili de olabilir. Bu sorunun nedeni işe alım aşamasında doğru kişinin seçilememiş olması da olabilmektedir. İşçi deneme süresi ile altı aylık kıdem süresini başarılı olarak tamamlasa bile, sonraki süreçlerde işe yatkın olmadığı tespit edilen işçinin iş sözleşmesi yetersizlik nedeni ile feshedilebilecektir⁴⁶⁸.

3.2.2.5.Performans Düşüklüğü

Mesleki yetersizliğin en sık rastlanan hali performans düşüklüğüdür⁴⁶⁹. “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 işçinin verimliliğini gösterir. Başka bir anlatımla performans, iş sürecinde yer alan emeğin bir boyutu, verimlilik ise birim zamanda harcanan emeğin sonucudur.”⁴⁷⁰ Bu

⁴⁶⁶ Centel, **İş Güvencesi**, s.82-83.

⁴⁶⁷ Centel, **İş Güvencesi**, s.84.

⁴⁶⁸ Topal, “Geçerli Neden”, s.28.

⁴⁶⁹ Kar, **İş Güvencesi**, s.213.

⁴⁷⁰ Y. 9. H.D. E. 2008/20570, K. 2009/6142, T. 09.03.2009, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 07/12/2020.

durumda performans düzeyi yüksek olan bir işçinin verimliliğinin de yüksek olacağı düşünülebilir. Fakat performans işçinin kendi becerileri ve kapasitesine ilişkin iken; verimlilik işçinin kendi yeteneği ve çabasıyla sınırlı olmaksızın, bu özelliklerin yanında çalışma şartları, makine ve teçhizat donanımı, teknolojik imkanlar gibi çevresel faktörlerin de etkili olduğu bir kavramdır. Dolayısıyla, işçinin yüksek performans sergileyerek çalışmasına rağmen olumsuz diğer çeşitli etkenler nedeniyle verimliliği düşük kalabilir⁴⁷¹. Dolayısıyla, performansla ilgili fesihlerde yalnızca işçinin ölçüm sonuçlarının dikkate alınması doğru bir yaklaşım değildir, işverenin iş organizasyonundan kaynaklanan sebeplerin de göz önünde bulundurulması gerekir⁴⁷².

İş Kanunu'nun gerekçesinde "İşçinin aynı veya benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimli ve daha düşük performansla çalışması" ile "Gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansla sahip olma"sı iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshine neden olan haller olarak yer almıştır⁴⁷³. Belirtilen hallerde, işçi işini ifa etmekte, fakat performans düzeyi diğer işçilerden veya kendisinden beklenenden alt seviyede olmaktadır⁴⁷⁴. İşçinin gördüğü iş için gereken yeterliliği ortaya koyamaması sebebiyle meydana gelen performans düşüklüğü iş sözleşmesinin feshedilmesi için geçerli sebep olarak kabul edilmiştir⁴⁷⁵. Zira, işçi üretim sürecinde kendisinden beklenen katkıyı sağlayamıyorsa, işverenin bu duruma dayanması ve iş ilişkisine devam etmesi beklenemez⁴⁷⁶. İşçinin performans düşüklüğüne bağlı iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için işçinin gördüğü işi gereğine uygun yerine getirebilmesinde aranan mesleki beceri ve ortaya koyduğu performans düzeyinin iş sözleşmesinin sona erdirildiği zamanda tam veya kısmi olarak eksikliği söz konusu olmalıdır. Çünkü bu durumda, iş sözleşmesinin tarafları olan işçi ve işverenin edim-karşı edim ilişkisinde işveren açısından önemli düzeyde zarar oluşur. Yani işçinin

⁴⁷¹ Uçum, **Seminer Notları**, s.146.

⁴⁷² Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.472; Kar, **İş Güvencesi**, s.214; Bilgili, **İş Güvencesi Hukuku**, s.68.

⁴⁷³ Süzek, **İş Hukuku**, s.571; Süzek, "Yetersizlik", s.573.

⁴⁷⁴ Centel, **İş Güvencesi**, s.74.

⁴⁷⁵ Tulukçu, **İş Güvencesi**, s.177.

⁴⁷⁶ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.471.

performans düşüklüğü edimlerin karşılıklılığında bir bozulmaya yol açıyorsa, iş ilişkisinde somut bir olumsuzluğa neden oluyorsa geçerli sebep teşkil eder⁴⁷⁷.

3.2.2.5.1. Performans Düşüklüğünün İspat Aracı Olarak Performans Değerleme Sistemi

İşçiden beklenen performansın belirlenmesinde işçinin iş sözleşmesi, sözleşmenin tanımlanmadığı hallerde ise işveren talimatları dikkate alınır⁴⁷⁸. İşçinin verimsizliği ve performans düşüklüğünü de işveren tespit eder. Bununla birlikte, işveren işçinin performansının yetersiz olduğunu belirlerken keyfi bir yaklaşımdan kaçınmalı, somut davranışlar ve olgular ile yetersizliği ortaya koymalıdır⁴⁷⁹. Kanunda performans düşüklüğünün hangi ölçütler dikkate alınarak tespit edileceği, bu tespit yapılırken objektif kriterlerin mi yahut subjektif kriterlerin mi dikkate alınacağı hususu yeterli açıklıkta değildir⁴⁸⁰. Gerekçenin 18. maddesinde yer alan performans düşüklüğü olarak dikkate alınacak “ortalama olarak daha az verimli ve daha düşük performansla çalışma” ve “gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma” ifadeleri göz önüne alındığında; birinci nedenin objektif ölçütü, ikinci nedenin ise subjektif kriteri işaret ettiği söylenebilir. Bu hususta her ne kadar öğretide nitelikli işler için subjektif, nitelik gerektirmeyen işler için objektif kriterlerin esas alınması önerilmiş olsa da⁴⁸¹ Yüksek Mahkeme’nin, geçeri fesih sebebi olarak işçinin verim ve performans düşüklüğünün objektif kriterlere göre ortaya konması gerekliliğini esas aldığı görülmektedir⁴⁸².

Performans düşüklüğünün nesnel olarak belirlenmesi gerekliliği sonucunda karşıma performans değerlendirme uygulamaları çıkmaktadır⁴⁸³. Doktrinde de ifade

⁴⁷⁷ Keser, **Geçerli Sebep**, s.74.

⁴⁷⁸ Centel, **İş Güvencesi**, s.74.

⁴⁷⁹ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.157.

⁴⁸⁰ Caniklioğlu, **İşçiden Kaynaklanan Sebepler**, s..79.

⁴⁸¹ Centel, **İş Güvencesi**, s.74; Caniklioğlu s.79; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.471.

⁴⁸² Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.471; Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.68; “İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır.” Y. 9. H.D. E. 2016/25049, K. 2017/16105, T. 18.10.2017, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 06.04.2020.

⁴⁸³ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.285.

edildiği üzere, performans değerlendirme uygulaması işçinin yetersizliğinin tespitinde en etkin yöntem olsa dahi, işverenin işçinin yetersizliğini ispatlayabileceği tek araç olduğu söylenemez⁴⁸⁴. Ancak, Yüksek Mahkeme'nin uygulamasına bakıldığında işçinin yetersizliğine, performansının düşüklüğüne bağlı olarak iş sözleşmesi feshedilirken, işletmede kurulmuş olan bir performans değerlendirme sisteminin varlığını aradığı görülmektedir⁴⁸⁵.

Performans değerlendirme, işçilerin mevcut performans düzeylerinin, geleceğe ilişkin potansiyel durumlarının ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirli aralıklarla tespit edildiği ve ölçüm sonuçlarının işletmedeki insan kaynakları faaliyetlerinde kullanıldığı sistemli bir uygulamadır⁴⁸⁶. Performans değerlendirmede öncelikli olarak standart ölçütler belirlenir ve bu temelde ölçümler yapılır. Değerleme sürecinde, değerlendirme dönemi olarak ifade edilen mevcut andan geriye bir dönem dikkate alınarak bu dönem içindeki çalışanın performans düzeyinin ölçümü yapılır⁴⁸⁷. Performans değerlemesi işçinin gördüğü işin gereklerini hangi ölçüde yerine getirebildiğini, çalışanın kişisel nitelikleri ile güçlü ve zayıf yönlerini, başarısını ve yetersiz kaldığı hususları ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme sistemi; ücretlerin belirlenmesinden, atama kararlarına, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespitinden, işe son verme kararlarına uzanan, insan kaynakları süreçlerine veri sağlayan ve bu uygulamaların zeminini oluşturan çok önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur⁴⁸⁸.

⁴⁸⁴ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.118.

⁴⁸⁵ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.117; Süzek, **İş Hukuku**, s.572; “Somut olayda, davacının iş sözleşmesi davalı işverence performans düşüklüğü gerekçesiyle feshedilmiştir. Mahkemece feshin geçerli nedene dayandığı sonucuna varılarak davacının işe iade isteğinin reddine karar verilmiş ise de, dosya içeriğine göre davalı işyerinde objektif bir performans değerlendirme sisteminin bulunmadığı, yapılan değerlendirmenin soyut ve ölçülebilir nitelikte olmadığı anlaşılmaktadır. Mevcut delillere göre feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşıldığından davanın kabulü gerekirken hatalı değerlendirme ile yazılı şekilde reddine karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.” Y. 22. H.D. E. 2013/36477, K. 2013/29951, T. 23.12.2013, (Çevrimiçi) <https://www.calismatoplum.org/yargitay-karari/performans-dusuklugu-gerekcesi-ile-fesih>, 08.12.2020; “İşyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.” Y. 22. H.D. E. 2015/12319, K. 2015/15935, T. 04.05.2015, (Çevrimiçi) <https://calismatoplum.org/yargitay-karari/performans-ve-verimlilik-gecerli-neden-olabilmesi-icin-objektif-olcutlerin-belirlenmis-olma-zorunlulugu>, 08.12.2020.

⁴⁸⁶ Hasip Kurt, “Performans Yönetim Sistemi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 5, Mart 2007, s.54.

⁴⁸⁷ Saruhan/Yıldız, **a.g.e.**, s.316.

⁴⁸⁸ Erol Akı, Tunç Demirbilek, “Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi”, **Sosyoekonomi**, Cilt: 11 , Sayı: 11, Ocak-Haziran 2010, s.81 (Performans Değerlendirme).

Türkiye’de performans değerlendirme sistemi 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu’nun yürürlüğe konduğu zamana kadar yalnızca insan kaynakları uygulaması olarak görülürken, 4857 sayılı Kanunu’nun kabul edilmesiyle, işçilerin geçerli sebebe dayanarak iş sözleşmeleri feshedilirken, performans değerlendirme ölçümlerinin kullanılmasıyla birlikte hukuki bir boyutu da oluşmuştur. Geçerli sebebe bağlı fesihlerde, değerlendirme ölçümlerinin bir kıstas olarak ele alınması ile performans değerlendirme sistemi hukuki bir nitelik kazanmış, insan kaynakları yönetimi ile iş hukukunu ortak bir paydada buluşturmuştur. Bu nedenle, performans değerlendirme uygulamaları hukuki bakımdan da incelenmesi gereken bir husus haline gelmiştir⁴⁸⁹. Bu yönüyle İş Hukuku açısından insan kaynakları uygulamaları oldukça önem kazanmıştır. Dolayısıyla, bu alandaki bilimsel araştırma ve uygulamalardan faydalanılmasının önemi artmıştır⁴⁹⁰.

4857 sayılı Kanunla performans değerlendirme ölçümlerinin yasal bir dayanak niteliği kazanarak, ölçüm sonuçlarının hukuki bir belge olarak kabul edilmesiyle⁴⁹¹ işverenin işçinin performans düşüklüğü gösterdiğinin ispatı bakımından performans değerlendirme sistemi önemli hale gelmiştir⁴⁹². İşçinin performans düşüklüğünün bulunduğu, buna bağlı olarak geçerli sebeple fesih nedeni oluşturan bir durumun bulunduğu iddia ediliyorsa, işverenin objektif esaslara göre performans değerlendirme sistemi kurması, sistemli bir şekilde ölçümleri yapması ve bu ölçümleri belgelendirmesi gerekir⁴⁹³. Nitekim, işletmede halihazırda oluşturulmuş ve ölçümlerinin objektif kriterlere göre yapıldığı bir değerlendirme sistemi bulunmuyorsa geçerli sebeple fesih yapılamayacaktır⁴⁹⁴.

Ancak tüm bunlarla birlikte, performans değerlendirmenin öncelikli hedefi çalışanların en iyiden en kötüye olacak şekilde sıralandırılması ve iş ilişkisinin sona

⁴⁸⁹ Murat Özveri, Ahmet Selamoğlu, “İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Fesih Nedeni Olarak Performans Değerlendirmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Özel Sayı Prof. Dr. Fevzi Demir’e Armağan, 2016, s.212 (Performans Değerlendirmesi).

⁴⁹⁰ Dulay, “Performans”, s.973.

⁴⁹¹ Uyargil, **Performans Yönetimi**, s.2; Özveri/Selamoğlu, “Performans Değerlendirmesi”, s.205.

⁴⁹² Mess Akıllı Kitap, **İş Güvencesi**, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Aralık 2002, J28/003 (İş Güvencesi).

⁴⁹³ Alpagut, “İş Güvencesi”, s.214.

⁴⁹⁴ M. Çağlar Özdemir, “4857 Sayılı Yasanın getirdikleri. Yasanın İnsan Kaynakları Yönetimi ile Karşılaştırılması, Değerlendirmeler ve Öneriler”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 5, Eylül 2004, s.16.

erdirilmesi değildir. Nitekim, değerlendirme uygulamaları ile işletme kültürünün ve hedeflerinin çalışanlara aktarılması, yüksek performanslı bir çalışma ortamı yaratılması amaçlanmaktadır⁴⁹⁵. Performans değerlendirme, bir örgütün sahip olduğu tüm kaynakların kullanımı sonucunda ortaya çıkan değer ve katkıyı belirler, ücretlerin belirlenmesine katkı sağlar, işçilerin kişisel olarak ve bir bütün olarak örgütün eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, işçilerin en uygun istihdam imkanlarının tespitinde oldukça önemli bir işleve sahiptir⁴⁹⁶. Özetle, performans değerlendirme sistemini işçiler içinde en düşük performanslı yahut en yetersiz olan kişilerin tespit edilip iş sözleşmelerinin feshedilmesi amacıyla gerçekleştirilen bir uygulama olarak görmek yanlıştır. İlk olarak feshe başvurmak iş sözleşmesinin devamlılığını ve işçinin korunmasını önceleyen iş hukukunun amacına da aykırıdır. Sonuç olarak, işletmelerde iş ilişkisinin devamlılığına katkı sağlayacak, düşük performansı iyileştirici uygulamalara yer verilen bir performans sistemi anlayışı ile değerlendirme süreçlerinin yürütülmesi amaçlanmalıdır⁴⁹⁷. Bu konuda, Yargıtay da işçinin performans düşüklüğüne dayanarak iş sözleşmesinin feshedilmesini geçerli sebep olarak kabul etmekle birlikte, performans yetersizliğinin fesih sebebi yapılabilmesi için performans değerlendirme sistemin taşıması gereken özellikleri sıkı koşullara bağlamıştır⁴⁹⁸.

3.2.2.5.2. Geçerli Sebep Feshe Esas Oluşturan Performans Değerleme Sisteminde Aranılan Koşullar

3.2.2.5.2.1. Performans Değerleme Sisteminin Bilimsel ve Objektif Olması

Performans değerlendirme sonuçlarının geçerli olabilmesi için değerlendirme sistemi objektiflik esas alınarak oluşturulmalıdır⁴⁹⁹. Performans ölçümlerinin yapılmasında ilk olarak görev tanımı oluşturulmalı ve görev tanımından yola çıkarak performans standartları ve kriterleri belirlenmelidir⁵⁰⁰. Performans kriterlerinin açık, anlaşılması kolay, güvenilir ve adil olması gerekir. Aynı çalışanların değişik zamanlarda veya farklı çalışanların farklı dönemlerde performans ölçümleri yapıldığında tutarlı

⁴⁹⁵ Kar, *İş Güvencesi*, s.214-215.

⁴⁹⁶ Çankaya/Günay/Göktaş, *İşe İade Davaları*, s.75.

⁴⁹⁷ Özveri/Selamoğlu, “Performans Değerlendirmesi”, s.227.

⁴⁹⁸ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.93.

⁴⁹⁹ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, *Bireysel İş Hukuku*, s.285.

⁵⁰⁰ Demir, *İş Hukuku*, s.328.

sonuçlar elde edilmelidir⁵⁰¹. Aynı zamanda kriterler, çalışanın niteliğine, örgütsel amaçlar ve ilkelere göre nesnel ve açık olarak belirlenmelidir⁵⁰². Değerleme formlarında puanlama veya derecelendirmeye dayalı ölçümler yapılıyorsa, yapılan dağılımlarda da objektiflik temel alınmalıdır⁵⁰³. Yargıtay vermiş olduğu bir kararında performans değerlendirme sisteminde olması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmiştir; “Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında subjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Performansın tüm çalışanlar için objektif olarak tespit edilmesi; adil, eşit ve eş zamanlı değerlendirilmesi gerekir. Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir. Ölçmeye elverişli olmayan hedef ve standartlar öngörülen sonuçların elde edilip edilmediğini saptamaya olanak vermediği için yararsız olacaktırlar. Performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır.”⁵⁰⁴.

Performans değerlendirme sisteminin bilimsel metodlar temel alınarak kurulmuş olması ve bu değerlendirme sisteminin düzenli olarak uygulanması gerekir⁵⁰⁵. Yalnız işverenin yönetim yetkisine terk edilmiş, performans değerlendirme sürecini yürüten kişi ya da işletmenin objektiflikten uzak kararlarına bırakılmış olan performans değerlendirmeleri, iş sözleşmelerinin geçerli nedenle feshine dayanak olamaz. Performans ölçümleri şahsi görüş ve yargılardan uzak, değerlendirme süreçleri ve sonuçların dokümantasyonu kanıtlanabilir olmalıdır. Sayısal çıktılar veya çeşitli niceliksel verilerin temel alındığı ölçümlerin yapılması daha kolay iken, fikri çaba gerektiren işler bakımından tam ve kesin sonuçlara ulaşmak daha zor olabilmektedir.

⁵⁰¹ Dulay, “Performans”, s.972; Çalık, **İş Güvencesi**, s.170.

⁵⁰² Y. 22. H.D. E. 2015/12319, K. 2015/15935, T. 04.05.2015, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 49, 2016, s.1049.

⁵⁰³ Kar, **İş Güvencesi**, s.218.

⁵⁰⁴ Kar, **İş Güvencesi**, s.218 427.

⁵⁰⁵ Y. 9. H.D. E. 2016/26534, K. 2017/18389, T. 16.11.2017, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 06.04.2020.

Bu işler için, işverenin yerine daha nesnel sonuçlar elde edilebilecek müşteri veya eş düzeyde çalışanların görüş ve değerlendirmelerine yer verilebilir⁵⁰⁶.

İşçinin iş sözleşmesini performans düşüklüğü nedeniyle fesheden işveren, işçinin gerçekten performans düşüklüğünün bulunduğu dair mevcut durumu belgelendirmeli ve performans değerlendirme sistemini “yeterli açıklıkta” mahkemeye sunmalıdır⁵⁰⁷. İşçinin yeterli performans düzeyine ulaşamadığı, gerekli miktarda üretim yapamadığı veya standartların üstünde hata yaptığı biçimindeki somut göstergesi olmayan iddialar objektiflikten uzaktır ve işverenin yerine getirmesi gereken ispat şartını da sağlamaz⁵⁰⁸. Performans düşüklüğünün ispatı tanık beyanı ile de yapılamaz⁵⁰⁹. Bununla birlikte, işçiden performans düşüklüğü iddiası ile sözleşmesi feshedilmek üzere savunma istendiğinde, işçi savunmasında performans düşüklüğünün olduğuna karşı çıkmıyorsa⁵¹⁰ veya performansının düşük olduğunu kabul ediyorsa⁵¹¹ geçerli fesih söz konusu olur, böyle bir durumda ayrıca işverenin performans düşüklüğünü ispatlaması gerekmez.

⁵⁰⁶ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.94.

⁵⁰⁷ Y. 9. H.D. E. 2003/19529, K. 2003/20591, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2004, s.676.

⁵⁰⁸ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.119.

⁵⁰⁹ Ertabak, **İş Güvencesinin Kapsamı**, s.164; “Dosya içeriğine göre, davalıya ait otel iş yerinde kat şefi olarak çalışan davacı işçinin iş sözleşmesi veriminin düşmesi ve işyerinde gerekli hassasiyeti göstermemesi nedeniyle feshedilmiştir. İş sözleşmesi feshedilmeden önce 20.02.2008 tarihinde kat şefi olarak çalışan davacının çamaşırhane ve ütü bölümünde görevlendirildiği, ancak bu görevlendirmeyi kabul etmediği ve fesih tarihine kadar kat şefi olarak çalıştığı anlaşılmaktadır. İşyerinde objektif bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Performansın düşük olup olmadığı tanık beyanı ile ispat edilemez. Mevcut olgulara göre feshin geçerli nedene dayandığı kanıtlanmış olmadığından davanın kabulü yerine yazılı gerekçe ile reddine karar verilmiş olması hatalı olmuştur.”, Y. 9. H.D. E. 2009/1950, K. 2009/29062, T. 26.10.2009, Narter, **İş Güvencesi**, s.225.

⁵¹⁰ “Dosya içerisinde yer alan, davacının imzasını taşıyan davacı tarafından karşı çıkılmayan savunma yazısında; davacı verimsizliğini kabul etmektedir. Şu durumda geçerli fesih sebebi gerçekleşmiştir. İş eade isteğinin reddi gerekirken kabulü hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.”, Y. 9. H.D. E. 2004/8106, K. 2004/24517, T. 01.11.2004, Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.814.

⁵¹¹ “Dosya içeriğine göre, davalı işveren tarafından, davacı işçinin fesih işleminden önce, son zamanlarda sık sık izin alması, işe yoğunlaşma olmaması nedeni ile savunmasının alındığı ve davacı işçinin savunmasında, “kişisel sorunları ve rahatsızlığı nedeni ile veriminin düştüğünü kabul ettiği” ve iş sözleşmesinin tazminatları ödenerek fesine bir diyeceği olmadığını beyan ettiği anlaşılmaktadır. Davacının bu savunması ve kabulü üzerine davalı işveren tarafından iş sözleşmesi feshedilmiştir. Fesih işleminde tarafların iradesi birleşmiştir. Bu kabul beyanının hata, hile ve gabin gibi iradeyi fesada uğratan nedenlere dayandığını da iddia etmemiştir. Somut bu maddi ve hukuki olaylara göre, feshin geçersizliği ve işe iade isteğinin reddi gerekir. Yazılı şekilde kabulü hatalı bulunmuştur.”, Y. 9. H.D. E. 2006/11222, K. 2006/13497, T. 15.05.2006, Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.837.

Bir işletmede performans değerlemesi uygulamaya konmuş ise ölçümlerin eşitlik ilkesi doğrultusunda, aynı işi gören tüm işçiler için aynı biçimde yapılması gerekir. Değerlendirmeler yalnız belli işçilere yapılıyor diğerleri uygulama kapsamına alınmıyorsa objektif bir sistemin varlığından söz edilemez⁵¹². Performans değerlemelerinde objektiflik kıstası, belirli bir işletmede aynı işi yapan işçilerin aynı koşullara tabi tutulmasıdır. Bir işletmede aynı işi yapan başka bir işçi bulunmuyorsa, mevcut işe koşulları en yakın olan, aynı işkolunda bulunan, farklı bir işletmede çalışmakta olan kişinin ölçüm sonuçları dikkate alınarak mukayese yapılır⁵¹³. Bununla birlikte performans ölçümleri, iş sözleşmesinin kişisel ilişki kuran yönü ile her çalışanın farklı yapıya ve yetkinliklere sahip olması dikkate alınarak yapılmalıdır⁵¹⁴. Örneğin; engeli olan bir işçinin sağlıklı bir başka işçi ile, gece vardiyasındaki işçinin, gündüz vardiyasında çalışanla aynı kriterler esas alınarak performans değerlemelerinin yapılması ile objektiflik ölçütünün yerine getirildiği söylenemez⁵¹⁵.

3.2.2.5.2.2. Performans Düşüklüğünün Belirli Bir Süre Devam Etmesi

Performans değerlerinin geçerli sebeple feshe konu olabilmesi için performans sonuçlarının düşük ya da düşme eğilimli olması gerekir. Şartlara göre değişiklik gösteren, sürekliliği olmayan performans değerleri geçerli sebep oluşturmaz⁵¹⁶. Yüksek Mahkeme de vermiş olduğu kararlarında “düşme eğilimi” ifadesini kullanmakta⁵¹⁷ ayrıca geçici nitelikteki performans düşüklüğünü geçerli sebep olarak

⁵¹² Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.94.

⁵¹³ Kar, “İspat Yüğü”, s.1047.

⁵¹⁴ Kabakçı, **Yetersiz İş Görme**, s.84; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.168; Keser, **Geçerli Sebep**, s.98.

⁵¹⁵ Uçum, **Seminer Notları**, s.146; Çelik, “İşçiden Kaynaklanan Sebepler”, s.63; Bilgili, **İş Güvencesi Hukuku**, s.38; “Dosyadaki bilgi ve belgelerden, davacının özürü işçi kontenjanında çalışmakta olduğu, işe girmeden önce aldığı kurul raporunda ayaklarındaki rahatsızlık nedeniyle %45 özürü olarak masa başı işlerde çalışabileceğinin belirtildiği, ancak sekiz saat ayakta kalacak şekilde çözücü olarak çalıştırıldığı anlaşılmaktadır. Bu durumda makine mühendisi ve iş sağlığı ve güvenliği uzmanı bilirkişinin de raporunda belirtildiği üzere; performansında normal bir insana göre %50 civarında olumsuz etkilenme olacağı ve davalının yaptığı performans değerlendirmelerine ilişkin kriterler dosyaya ibraz edilmediği gibi, davacının kendi özel durumuna göre performans değerlendirmesi yapılması gerektiği belirlenmektedir. Böyle olunca davalının fesih nedeninin geçerli olmadığı anlaşılmakla 4857 sayılı İş yasasının 20/3. maddesi uyarınca dairemizce aşağıdaki şekilde hüküm kurmak gerekmiştir.”, Y. 9. H.D. E. 2004/23961, K. 2005/14007, T. 21.04.2005, Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.640.

⁵¹⁶ Kar, “İspat Yüğü”, s.1048.

⁵¹⁷ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.97-98; “Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen,

kabul etmemektedir⁵¹⁸. Dolayısıyla, birkaç gün süren yahut sadece birkaç hafta devam eden performans düşüklüğü halleri geçerli fesih nedeni değildir. Ne kadar süre devam eden performans düşüklüğünün geçerli sebep olarak kabul edileceğine ilişkin kesin bir süre belirtme imkanı ise bulunmamaktadır⁵¹⁹. Sadece birkaç kez gerçekleşen düşük değer geçerli sebep oluşturmadığı gibi, eski tarihli ölçüm sonuçları da iş sözleşmesinin feshine dayanak yapılamaz⁵²⁰. Kısa bir süre önce ücretine performansı nedeniyle zam yapılan işçinin de iş sözleşmesi performans düşüklüğü nedeniyle feshedilemez⁵²¹.

İşçinin performans düşüklüğü tespit edilirken deneme süresi içinde gösterdiği performans düzeyi dikkate alınır ve işçinin bu dönemde gösterdiği performans düzeyi sınır olarak kabul edilir. İşçiden bu dönemde gösterdiği performansın üstünde bir beklenti bulunuyorsa, gereken eğitim ve diğer performansını iyileştirici imkanlar işçiye sağlanmalıdır⁵²².

süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir.”, Y. 9. HD E. 2007/33486, K. 2008/10632, T. 28.04.2008, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/08/04/2020>.

⁵¹⁸ Mustafa Kılıçoğlu, “İş Güvencesi Hukukunda Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılmasına İlişkin Yargıtay Uygulaması”, **Yargıtay Kararları Işığında İş Güvencesi**, Yargıç Güven Çankaya’ya Armağan Semineri, Ankara, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, 2008, s.62; “...arızı nitelikte ve kısa süreli değerlendirmelerin hakkaniyete uygun bulunmadığı anlaşıldığından iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshedilmediği yönündeki yerel mahkemenin gerekçesi dosya içeriğine uygun bulunmuştur.”, Y. 9. H.D. E. 2007/35905, K. 2008/12004, T. 12.05.2008, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020.

⁵¹⁹ Ahmet Taşkın, **İş Hukukunda İş Sözleşmesinin Performans Nedeniyle Feshi**, Ankara, Yetkin Yayınları, 2012, s.244-245 (Performans).

⁵²⁰ Mustafa Kılıçoğlu, “İş Güvencesi Hükümlerinin Geçerli Fesih Sebepleri Kapsamında Gözden Geçirilmesine İlişkin Birkaç Söz”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 46, 2015, s.161; “Diğer taraftan, davalı işveren davacının savunmasını alırken, performans düşüklüğüne dayanmıştır. Davalı işverenin dayandığı ve gerekçe yapılan performans değerlendirilmeleri yılın ilk altı ayı için yapılmaktadır. Davacının 2004 yılı iki dönem, 2005 yılı içi ise ilk altı aylık dönem için performans değerlendirmesi yapılmıştır. En son Ağustos 2005 tarihinde yapılan değerlendirmede davacının iki etkinliğine orta not verilirken, bir etkinliğine çok iyi, 17 etkinliğine ise iyi not takdir edilmiş ve not ortalaması "iyi" olmuştur. Ayrıca, davacı aynı yöndeki 2004 yılı değerlendirmeleri nedeni ile 2005 yılı başında uzman olarak terfi ettirilmiştir. Davacı hakkında fesihten önce, son altı aylık dönem için bir performans değerlendirmesi yapılmamıştır. Mahkemece savunmaya değer verilerek, ortalama not yerine, orta not takdire edilen iki etkinlikten dolayı, davacının performansının düşük kaldığının kabulü doğru değildir.” Y. 9. H.D. E. 2006 / 21230, K. 2006 / 30437, T. 20.11.2006, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020.

⁵²¹ Y. 9. H.D. E. 2007/1489, K. 2007/14258, T. 07.05.2007, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020.

⁵²² “İşçinin, deneme süresi de belirli (ki bu en az altı ay olmalı) bekleme süresi içinde saptanan mesleki özelliklerine dayanarak, bu süreden sonra performans ve verim düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesi feshedilirse bu geçerli neden olarak kabul edilemez. Yani bu süre içinde işçinin çalışma standartları ve mesleki özellikleri daha sonraki performans ve verimlilik ölçümü bakımından işverenin kabul ettiği sınırlar olarak dikkate alınır. Ancak bu sınırların altına düşülmesi ve bunun süreklilik göstermesi halinde geçerli neden doğabilir. İşveren, bu sınırların üstünde bir performans ve verimlilik beklentisinde haklı

İşçinin performans düşüklüğüne bağlı fesihlerde, geçerlilik şartı olarak, işçinin yetersizliğinin feshin yapıldığı anda da devam ediyor olması ve gelecekte de devam edeceğinin öngörülmesi gerekir. Eğitim verilmesi veya tedavi imkanı ile işçinin yetersizliğinin giderilmesi kısa zamanda sağlanabiliyorsa, devamlılık gösteren ve gelecekte de sürecek bir yetersizlikten söz edilemez ve bu halde geçici nitelikte olan yetersizlik geçerli sebep teşkil etmez⁵²³. Nitekim, Yargıtay’ın 2016 tarihli bir kararındaki “..davacıya performans geliştirme süresinin yalnızca 2 ay tanındığı, iddia olunan performans düşüklüğünü düzeltmesi için davacıya verilen 2 aylık sürenin yeterli bir süre olarak kabul edilemeyeceği...” ifadesinde de görüleceği üzere işçinin performansını arttırabilmesi için kısa olarak kabul edilebilecek bir sürenin verilmesi yeterli olmamakta, işçiye yeterli performans düzeyine ulaşabilmesi için yeterli ve makul bir süre verilmesi gerekmektedir⁵²⁴. Yargıtay 2008 tarihli bir başka kararında da, “Mahkemece performans değerlendirmesi dışındaki nedenlerin kanıtlanmadığı sonucuna ulaşmıştır. Davacının performans değerlendirmesi yıllık olup, 2003 yılı için yapılan değerlendirme fesihten yaklaşık 70 gün öncedir. Davacıya bu değerlendirme nedeni ile düzeltmesi için bir eğitim, gelecek dönem için beklenen iş ve kişisel gelişim hedefi ile herhangi bir uyarı verilmiş değildir.”⁵²⁵ ifadelerine yer vererek, performansın arttırılması için eğitim tedbirlerinin alınmaması ve bu doğrultuda işçiye yeterli sürenin verilmemesi durumunda feshin geçersiz olacağını belirtmiştir. Yargıtay kararlarında da görüleceği üzere, geçerli bir sebep olarak kabul edilebilmesi için, performans düşüklüğünün uzun zaman sürmüş ve yetersizlik halinin alınan tüm önlemlere rağmen ortadan kaldırılamamış olması gerekir⁵²⁶.

3.2.2.5.2.3. Performans Değerleme Sisteminin İşletmeye Uygun Olması

Performans değerlendirme, örgütte çalışan kişilerin performans düzeylerini belirlemede kullanılan bir sistemdir. Çalışanın performansı, bilimsel metodlarla

olduğunu ileri sürüyorsa, bu beklentiye doğrulayacak eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da kanıtlamalıdır.” Y. 9. H.D. E. 2017/411, K. 2017/18515, T. 20.11.2017, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 57, 2018, s.230.

⁵²³ Ertaş, **İş Güvencesinin Kapsamı**, s.147-148.

⁵²⁴ Y. 9. H.D. E. 2015/29057, K. 2016/9446, T. 14.04.2016, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 53, 2017, s.361.

⁵²⁵ Y. 9. H.D. E. 2007/42927, K. 2008/18087, T. 30.06.2008, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020.

⁵²⁶ Taşkın, **Performans**, s.245.

oluşturulmuş bu sistemler yoluyla ölçülür. Bu sistemlerden hangisinin kullanılacağı ise işletmenin üretim biçimine, çalışanlarının niteliğine, faaliyet gösterdiği alana, işletmede yürütülen işlerin özelliklerine göre belirlenmektedir⁵²⁷. İşletmelerin yapısı, faaliyet gösterdiği sektör, zihin veya beden gücüne dayalı olan işleri içermesi gibi pek çok bakımdan farklılık gösterir. İşletmelerin büyük, küçük veya orta ölçekli olması da üretim süreçlerini etkilemektedir. Her işyeri ve işletme, farklı özellikleri olduğu için, kendi örgütsel yapısına uygun performans değerlendirme sistemini kullanmalıdır. Çünkü, tekstil, gıda, otomotiv gibi farklı sektörlerdeki işletmelerde⁵²⁸ yahut banka, restoran veya mağaza gibi müşteri memnuniyetinin önemli olduğu ya da bir sanayi işletmesinde üretim biriminde çalışan işçilerin performansını oluşturacak gereklilikler birbirinden oldukça farklı olmaktadır⁵²⁹. İşletmelerin her birinin farklı özelliğinin olması nedeniyle, aynı performans değerlendirme sistemi çeşitli işletmelere uygulandığında sonuçlar farklı olacaktır. Bir işletmede doğru neticeler elde edilmesini sağlayan bir sistem, farklı bir işletme için uygulandığında hatalı sonuçlara neden olabilir⁵³⁰. Bu nedenle, işyeri veya işletmede tercih edilecek değerlendirme sisteminin o işin, işyeri veya işletmenin niteliğine uyması gerekir⁵³¹. Yargıtay kararlarında yer alan “Performans ve verimlilik standartlar işyerine özgü olmalıdır” veya “işyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır” ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, Yüksek Mahkeme de geçerlilik şartı olarak performans değerlendirme sisteminin her işletme için o işletmenin gereklerine göre belirlenmesi koşulunu aramaktadır⁵³².

⁵²⁷ Akı/Demirbilek, “Performans Değerlendirme”, s.87; Mess, **Akıllı Kitap**, d1/007.

⁵²⁸ Taşkın, **Performans**, s.241-242.

⁵²⁹ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.95; Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.73.

⁵³⁰ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.95.

⁵³¹ Taşkın, **Performans**, s.242.

⁵³² Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.132; “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 iş ve kişisel gelişim hedefleriyle personelin bunları gerçekleştirme oranı esas alınmalıdır.”, Y. 22. H.D. E. 2011/532, K. 2011/1195, T. 26.09.2011, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 09.04.2020.

3.2.2.5.2.4. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Gerçekçi ve Makul Olması

Öncelikli olarak hedeflerin oluşturulması ve çalışanın bu hedefleri yerine getirebilmesine göre başarı düzeyinin belirlenmesi, performans değerlendirme ölçümlerinde ve performansa dayalı ücret uygulamalarında yaygın olarak rastlanan bir durumdur. Önceden belirlenen hedeflere ulaşma yönündeki uygulamalar beraberinde sürekli olarak hedefleri aşmayı ve bu durum da hedeflerin devamlı olarak yükselmesini getirir ki böylece çalışanın iş yükü giderek artacaktır. İşletmenin karlılığının artması amacıyla yapılan bu uygulamalar, iş hukuku bakımından ise savunulabilir değildir⁵³³.

Çalışanlardan beklenen hedef ve standartların muhakkak ulaşılabilir nitelikte olması gerekir. Performans kriterleri, doğru performans ölçümleri yapmaya yönelik olmalı, açık, somut, ulaşılabilir hedefler doğrultusunda oluşturulmalıdır. Standartların mutlaka gerçekçi ve makul olması gerekir. Ulaşılabilir olmayan, yüksek hedeflerin belirlenmesi, zamanla performansın artmasına karşın, öngörülen hedeflere ulaşamamasına, sonuç olarak iyi bir çalışma ortaya konmasına rağmen çalışanların performans ölçüm sonuçlarının düşük çıkmasına neden olur. Değerlemelerin yapılmasında insan bünyesini zorlayan çok yüksek düzeyde belirlenmiş standartlar temel alınamaz⁵³⁴. Normal koşullarda işçinin yapabileceğinin üstünde hedefler belirlenmesi işçinin işini yeterli özeni göstererek yapabilmesine de engel olabilir. Hatta daha da fazlası, iş sağlığı ve güvenliği bakımından da tehlikelerin oluşumuna neden olabilir⁵³⁵. Ancak, işçinin yetenekleri yüksek hedefleri karşılamaya uygun olmakla birlikte işçi bu hedefleri yerine getirmek için gerekli çabayı harcamıyorsa, bu durumda, geçerli sebebin varlığı kabul edilebilir⁵³⁶.

Yargıtay’a göre de, makul olmayan hedeflere işçinin ulaşamaması halinde, bu durum geçerli sebep olarak kabul edilemez⁵³⁷. Yargıtay bu konuyla ilgili, “..ışıl işlem sanayi fırın işçisi olarak 2.1.2001’den beri çalışan davacının son bir yıldır diğer

⁵³³ Özveri/Selamoğlu, “Performans Değerlendirmesi”, s.214.

⁵³⁴ Kar, **İş Güvencesi**, s.221.

⁵³⁵ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.96.

⁵³⁶ Kar, **İş Güvencesi**, s.221.

⁵³⁷ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.96.

çalışanlara göre verimsiz çalışıp fırını çok fazla atıl bıraktığından 14.4.2003 günlü ihtarla uyarıldığını, davacının daha fazlasını yapmak için çaba göstereceğini belirttiğini, 22.8.2003 günü D7 makara pillerinin tav temperini yaparken ıslık işlem talimatında 201 sn olarak belirtilen hızı, hiçbir emre dayanmadan çevrim kontrol panosundan 24 saniye yavaşlatmaya ayarlayarak işi 225 saniyede gerçekleştirdiğini, bunun üzerine yazılı savunması alınarak üretimi %11.9 değerinde düşürmesi nedeniyle kıdem ihbar tazminatı ödeyerek 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesine göre geçerli nedenle feshettiğini savunmuş..⁵³⁸ olduğu bir olayda, "Dosya içeriğine, toplanan delillere göre, davalının belirlediği 201 sn'lik zamanın standart bir çalışma süresi olmadığı, performansın belirli periyotlarla ölçümlendiğinde sağlıklı ve kişiden kişiye değişmeyen sonuçlara ulaşılabileceği bu nedenle feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşılmaktadır."⁵³⁹ olarak ifade etmiş ve sağlıklı ve normal her kişinin ulaşabileceği performans düzeyinin üstünde bulunan bir ölçüt belirlenmesini uygun bulmayarak feshi geçersiz kabul etmiştir.

3.2.2.5.2.5. Performans Değerlendirme Kriterlerinin İşçiye Bildirilmiş Olması

Performans değerlendirme sisteminin öncelikli hedefi, çalışanların verimliliğini arttırarak örgütün karlılığını arttırmaktır. Bu sebeple, örgütte çalışanlar uygulanan performans sistemi ve performans standartları ve kriterleri hakkında önceden bilgilendirilmeli, işçiden beklenen hedefler açıkça ortaya konmalıdır⁵⁴⁰. Performans değerlendirme sisteminin, nesnel ve yasal olarak geçerli olabilmesi şartı olarak da, performans değerlendirme kriterleri önceden belirlenmeli ve işçiye bilgi verilmelidir⁵⁴¹.

⁵³⁸ Y. 9. H.D. E. 2004/3740, K. 2004/15625, T. 24.06.2004, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 06.04.2020.

⁵³⁹ Y. 9. H.D. E.2005/6727, K.2005/9573, T.24.03.2005, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 06.04.2020.

⁵⁴⁰ Taşkın, **Performans**, s.242-243; "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 sözkonusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmek, gerektiğinde eğitim vermek, düzeltmesi 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.", Y. 9. H.D. E. 2016/25049, K. 2017/16105, T. 18.10.2017, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 57, 2018, s.246.

⁵⁴¹ Y. 9. H.D. E. 2007/27584, K. 2008/5327, T. 18.03.2008, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 4, Mayıs 2008, s.97.

Buna ek olarak, işçinin mevcut performans düzeyi, geleceğe ilişkin hedeflenen performans seviyesi, işçiden beklenen mesleki bilgi ve donanımını arttırmasına yönelik hedefler de kendisine açıklanmalıdır. Yargıtay kararlarında da performans düşüklüğüne dayanarak yapılan feshin geçerli olabilmesi için, işçinin önceden bilgilendirilmesi gerektiği belirtilmektedir⁵⁴². Yargıtay’a göre “Çalışanın tabi tutulacağı performans kriterleri, çalışandan istenen hedef ve standartlar önceden belirlenmeli, yazılı hale getirilmeli ve çalışana işe başladığında tebliğ edilmelidir. Performans kriterleri, açık ve herkes tarafından kolay ve net bir şekilde anlaşılmalı ve çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Hedeflere ve standartlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar kesin bir dille belirtilmelidir. 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.”⁵⁴³.

Performans değerlendirme kriterlerinin önceden işçiye bildirilmesinin yanında, ayrıca performans değerlendirme sistemi açık ve saydam olmalı, işçi istediği zaman kendi performans düzeyi hakkında bilgi alabilmelidir⁵⁴⁴. Belirli aralıklarla düzenli olarak yapılan performans ölçüm sonuçları işçiye verilmeli ve işçiye değerlendirme sonuçları göz önünde bulundurarak performansını yükseltme imkanı sağlanmalıdır⁵⁴⁵.

Performans değerlendirme ölçümü ile tespit edilen performans düşüklüğünün geçerli sebep oluşturduğunun ispat yükü işverendedir. Bundan dolayı, işveren değerlendirme sistemi ve kriterlere ilişkin bilgilendirmeyi yazılı biçimde yapmalı ve performans düşüklüğü halinde yaptırımın ne olacağına ilişkin işçi bilgilendirilmelidir⁵⁴⁶.

⁵⁴² Ertabak, **İş Güvencesinin Kapsamı**, s.146.

⁵⁴³ Kar, “Yargısal Denetim”, s.37 Kar, **İş Güvencesi**, s.218; Y. 9. H.D. E. 2008/20570, K. 2009/6142, T. 09.03.2009, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 22, 2009, s.723.

⁵⁴⁴ Durmuş Özcan, **İş Hukukunda Fesih ve İş Güvencesi**, Ankara, Adalet Yayınevi, Şubat 2013, s.157.

⁵⁴⁵ Akı/Demirbilek, “Performans Değerlendirme”, s.88.

⁵⁴⁶ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.97.

3.2.3.İŞÇİNİN YETERSİZLİĞİNE İLİŞKİN DİĞER ÇEŞİTLİ SEBEPLER

3.2.3.1.Evlilik ve Boşanma

İşçinin evlenmesi iş sözleşmesinin feshedilmesi için geçerli neden, oluşturmaz. Farklı bir ifadeyle, tek olarak evlilik işçinin davranışlarına yahut yetersizliğine dayalı bir fesih sebebi değildir. İş sözleşmelerine konan, işçinin evliliği durumunda iş sözleşmesinin feshedileceğine ilişkin kayıtların da geçerliliği yoktur. Evli işçinin eşinin çalışması da bir fesih nedeni olamaz, fakat bu durum işletme gereklerinden kaynaklanan bazı durumlarda sosyal seçim kriteri olabilmektedir. Ancak, tüm bunların dışında evli olan işçiler birbirine rakip olan işyeri veya işletmelerde çalışıyor ise ve işverenin rakip işletmelere işletme sırlarının verilebileceğine dair ispatlanabilecek haklı sebepleri varsa, o halde işçinin kişiliğine dayanan geçerli bir fesih nedeni söz konusu olabilecektir⁵⁴⁷.

Boşanma da, tek başına bir fesih nedeni değildir. Bununla birlikte, boşanan işçiler arasında bir iş ilişkisi varsa bu durum istisna oluşturabilir. Ancak, yalnızca bu işçiler arasında geçimsizlik olması ya da işçilerin boşanmaları iş sözleşmesinin feshi için yeterli olmaz⁵⁴⁸. Boşanma ancak işçilerin gördüğü işte somut bir zarara neden oluyorsa geçerli nedenin varlığı söz konusu olabilecektir⁵⁴⁹.

3.2.3.2.İşçinin İşyeri Dışında Suç İşlemesi

İş Kanunu m. 25'e göre işçinin, işyerinde yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi ile işçinin işverene karşı bir suç işlemesi haklı fesih nedenidir. Bu durumların haricinde, işçinin işyeri dışında iş görme edimini olumsuz etkilemeyen bir konuda suç işlemiş olması, direkt olarak işçinin iş görme borcuna aykırılık oluşturmaz. Fakat, işçinin işlemiş olduğu suç işçinin yaptığı işteki uygunluğunu kaybetmesine sebep oluyorsa, bu durumda geçerli fesih nedeni söz konusu olabilir⁵⁵⁰. Örneğin, kasiyer veya veznedar gibi işverenin para ile ilgili işlerini

⁵⁴⁷ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.363.

⁵⁴⁸ Baysal, "Geçerli Sebepler", s.118.

⁵⁴⁹ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.363-364.

⁵⁵⁰ Baysal, "Geçerli Sebepler", s.119-120.

yerine getiren bir işçi hırsızlık yaparsa yahut şoför olan bir işçi mesai saatleri dışında alkolü araç kullanması nedeniyle kaza yaparsa, bu durumlar işçinin gördüğü iş ile bağdaşmaması nedeniyle, işverenden iş ilişkisini sürdürmesi beklenemez ve geçerli fesih sebebi olarak kabul edilir⁵⁵¹.

3.2.3.3. İşçinin Gözaltına Alınması veya Tutuklanması

4857 sayılı İş Kanunu'nun 25. maddesine göre işçinin gözaltına alınması veya tutuklanması halinde, devamsızlığın 17'nci maddedeki bildirim süresini aşması, haklı fesih nedenidir. İş Kanunu m. 25/4'te bulunan süreye ulaşmamakla birlikte, işyerinde olumsuzluklara yol açıp işverenden iş ilişkisini sürdürülmesinin beklenemeyeceği haller söz konusu ise, bu durum geçerli fesih nedeni olacaktır⁵⁵². Bu hususta Yargıtay'ın vermiş olduğu kararda şu ifadeler yer almaktadır; “Davacı işçiler 45 günden fazla ve fakat 4857 sayılı İş Kanunu 25/4 maddesinde belirtilen süreden az tutuklu kalmışlardır... Davacıların tutukluluk süreleri yasal bildirim süresi kadar değilse de, süre bakımından fazla olup, bu durumda işin normal yürüyüşünün olumsuz etkileneceği kaçınılmazdır.”⁵⁵³. Yüksek Mahkeme'nin kararında da görüldüğü üzere, gözaltına alınma veya tutuklanmada işverene fesih hakkı tanıyan sebep, işçinin devamsızlık yapması ve bu durumun işyerinde olumsuzluklara yol açmasıdır⁵⁵⁴. Tutukluluk veya gözaltına alınmanın geçerli neden teşkil edip etmeyeceği, tutuklanma veya gözaltına alınma süresinin uzunluğu ve şekli gibi hususlar dikkate alınarak her maddi vakanın kendi özelliklerine göre değerlendirilir⁵⁵⁵.

3.2.3.4. İşletme Sırlarının Açığa Çıkması Tehlikesi

İşverenin, işçinin işletme veya ticari sırlarını ifşa edeceğine dair somut dayanağı bulunuyorsa, işçinin yetersizliğine bağlı geçerli sebeple feshin varlığından bahsedilebilir. Bu tür bir fesih, bilhassa işçinin rakip işletmelerden herhangi bir

⁵⁵¹ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.364-365.

⁵⁵² Keser, **Geçerli Sebep**, s.227.

⁵⁵³ Y. 9. H.D. E.2004/24040, K.2005/1010, T.13.01.2005, (Çevrimiçi)

<http://www.taskinsimsek.com/2020/05/22/calisanin-gozaltina-alinmasi-veya-tutuklanmasi-isverenin-is-sozlesmesini-fesih-hakki-bakimindan-yargitay-kararlari-isiginda-degerlendirilmesi/>, 01.06.2020.

⁵⁵⁴ Ercan Akyiğit, “İş Sözleşmesinin Tutukluluk veya Gözaltına Alınma Nedeniyle İşverence Feshi (İş Kanunu m. 25/IV Üzerine Bir Deneme)”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 16, Aralık 2009, s.54.

⁵⁵⁵ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.365-366.

tanisinin sahibi ya da yönetici konumundaki çalışanları ile akrabalık yahut arkadaşlık gibi yakın bir ilişkisinin bulunması durumunda söz konusu olabilecektir. Yetersizliğe bağlı fesihten bahsedilebilmesi için işçinin ticari sırları ifşa etmesi değil, ancak bu davranışta bulunduğu ilişkin somut dayanakların olduğu bir paylaşma ihtimalinin olması gerekir⁵⁵⁶. Bu noktada özellikle belirtmek gerekir ki, yetersizlikten kaynaklanan fesihte, işçinin işletme sırlarını açığa çıkardığı veya rakip işletmelerle paylaştığı tespit edilememiş olmalıdır. Çünkü, işçi böyle bir davranışta bulunmuş ve bu durum ortaya çıkmışsa, bu durumda yetersizlikten değil, işçinin davranışından kaynaklanan bir fesih nedeni söz konusu olacaktır⁵⁵⁷.

3.2.3.5. İşçinin Aşırı Borçlu Olması

İşçinin borçlarının bulunması kural olarak iş sözleşmesinin feshine konu edilemez. Fakat, işçinin aşırı borçluluğu, borçlarını ödememesi veya ödeyememesi ya da hakkında icra takiplerinin yürütülmesi, bazen yetersizlik yahut davranışa bağlı geçerli bir fesih nedeni teşkil edebilir⁵⁵⁸. Çünkü, işçinin aşırı borçluluğu görevinin gerektirdiği niteliklerden bazılarını kaybetmesine neden olabilir. Özellikle işçi güven duyulması gereken bir konumda çalışıyorsa yetersizlikten bahsedilebilecektir. İşveren değerli mallarını emanet ediyorsa, işçinin, işverenin ya da işletmenin malvarlığı üzerinde yetkisi bulunuyorsa veya işçi, para ile ilgili bir işte görev yapıyorsa işçi güven duyulması gereken bir konumda çalışıyor demektir. Bu durumda işçinin güvenilirlik bakımından gerekli niteliğe sahip olması gerekir. İşçi borçlarını ödeyemiyorsa veya hakkında sıklıkla icra takibi yapılıyorsa işçinin güvenilirlik niteliğinin bulunmayacağı ise açıktır⁵⁵⁹.

Sıklıkla işçinin ücretinin haczi işyerinde olumsuzluklara sebep oluyorsa bu durumda işçinin sözleşmesi geçerli sebeple feshedilebilecektir. Örneğin, işçinin ücretine gelen hacizler muhasebe bölümünde zaman kaybına yol açıyorsa işlerin yürütümde olumsuzlukların meydana geldiği kabul edilir ve işçinin iş sözleşmesi

⁵⁵⁶ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.123-124.

⁵⁵⁷ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.367.

⁵⁵⁸ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.124-125.

⁵⁵⁹ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.125.

geçerli sebeple feshedilebilir⁵⁶⁰. İşçinin ücretine haciz gelmesinin işyerinde olumsuzluklara yol açıp açmadığı ya da iş görme borcunun önemli ölçüde etkileyip etkilemediği her maddi olayın kendi özelliklerine göre ele alınmalıdır. Nitekim, işçinin borçlarının olması nedeniyle dikkat dağınıklığı yaşayabileceği, işe yoğunlaşmasında bir düşüş meydana gelebileceği veya performansında azalma olabileceği düşünülebilir. Fakat, işçinin borçlu olması tam tersi bir biçimde işçinin işini kaybetme korkusu ile daha üstün bir performans ortaya koymasını da sağlayabilir. Dolayısıyla, işçinin borçluluğu halinde her maddi olay ayrı olarak ele alınarak sonuca gidilmelidir⁵⁶¹.

3.3.İŞÇİNİN DAVRANIŞLARINDAN KAYNAKLANAN GEÇERLİ NEDENLER

3.3.1.İşçinin Görevini Yerine Getirmemesi

İşçi ve işverenin iş sözleşmesinin tarafları olarak sözleşmeden doğan borçları bulunmaktadır. Taraflardan biri olan işçinin asıl borcu iş görme, işverenin borcu ise ücret ödemektir⁵⁶². İşçinin iş sözleşmesinden doğan temel borcu olan iş görme borcunu

⁵⁶⁰ Murat Şen, “Geçerli Fesih Nedeni Olarak Ücrete Sık Sık Haciz Konulması (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin Bir Kararı Çerçevesinde)”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 13, Mart 2009, s.105 (Ücrete Haciz Konulması); Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.237-238; Keser, **Geçerli Sebep**, s.181-182; “Dosya içeriğine göre, davacının iş sözleşmesi davalı işveren tarafından ekonomik kriz, organizasyonel ve teknolojik nedenlerle yapılan çalışmalar, davacının icralık durumu ve performans düşüklüğü, niteliğine uygun değerlendirilebileceği başka bir işin olmadığı gerekçesi ile iş sözleşmesinin tazminatları ödenerek feshedildiği anlaşılmaktadır. Davacıya fesihten önce ücreti üzerindeki hacizlerin verimliliğini etkilediği ve bunun iş güvenliğine aykırı olduğu belirtilerek hacizleri kaldırması konusunda ihtar yapılmıştır. Dosya içeriğine göre davacının ücreti üzerinde çok sayıda haciz bulunduğu ve bu nedenle işverenlikçe bu konuda icra daireleriyle sık yazışmaların yapıldığı anlaşılmaktadır. Davacı ücreti üzerindeki hacizleri kaldırmaya yönelik işlem yapmamıştır. Somut uyuşmazlıkta, işçinin ücretine haciz konulması değil, bu uygulama nedeni ile işyerinin olumsuz olarak etkilenip etkilenmediği, işveren açısından iş ilişkisinin devamının beklenemez bir duruma gelip gelmediği önemlidir. Davalı işverenin muhasebe servisinde görevli çalışan, mesaisini davacı işçinin borçları ve hakkındaki icra işlemleri nedeni ile bu işlemlere harcamıştır. İşverenin büyük bir işletme olarak bu işlemler için personel istihdam etme zorunluluğu yoktur. Keza hakkında icra takibi ve borcu çok olan personelin çıkarılması, işyerinde olumsuzluklara yol açma olgusuna göre eşitlik ilkesine aykırılık teşkil etmez. Davacının bu davranışı işyerinde olumsuzluklara yol açmıştır. İş ilişkisinin işveren açısından önemli ölçüde sürdürülme olanağı kalmamıştır. Davacıya kıdem ve ihbar tazminatı ödenerek, iş sözleşmesinin feshi 4857 sayılı İş Kanunu’nun 18. maddesi uyarınca davranışlarından kaynaklanan nedene dayanmaktadır. Davacının bu davranışı fesih için geçerli neden teşkil ettiğinden davanın kabulü hatalıdır.”, Y. 9. H.D. E. 2009/27653, K. 2010/28510, T. 11.10.2010, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 06.04.2020.

⁵⁶¹ Şen, “Ücrete Haciz Konulması”, s.112-113.

⁵⁶² Serkan Odaman, “4857 Sayılı İş Kanununun Kabulü Sonrasında Yargıtay Kararları Işığında İşçinin, Yapmakla Ödevli Bulunduğu Görevleri Kendisine Hatırlatıldığı Halde Yapmamakta Israr Etmesi ve

gereğine uygun ifa edememesi durumunda işçinin iş sözleşmesi işveren tarafından feshedilebilecektir. İş görme borcuna uygun olmayan davranışın sözleşmenin feshine neden olması durumunda hangi fesih türüne göre sözleşmenin feshedileceği ise borca aykırılığın derecesine göre belirlenir⁵⁶³. İş Kanunu'nun 2. maddesinde "işçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi" hali işveren tarafından haklı fesih nedeni olarak düzenlenmiştir. İş Kanunu'nun gerekçesine göre ise uyarıya rağmen iş görme borcunun eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirilmesi de geçerli sebeple fesih nedeni olmaktadır⁵⁶⁴.

Davranıştan kaynaklanan geçerli sebepler, iş sözleşmesinden doğan işçinin iş görme borcunun yükümlülüklerini yerine hiç getirmemesi yahut gerektiği ölçüde yerine getirmemesidir⁵⁶⁵. Muhakkak ki, hiç kimseden tamamen hatasız bir çalışma yürütmesi beklenemez. Bu nedenle, belli ölçüde hatalı çalışma fesih nedeni oluşturmaz. Fakat, işçiden yapması beklenen makul düzeyin üstündeki eksik, kötü veya yetersiz ifa iş sözleşmesinin feshine neden olabilecektir.⁵⁶⁶ Ayrıca, işçinin sürekli hale gelen işe karşı ilgisiz ve sorumluluk hissini yetersizliğini gösteren davranışları da geçerli fesih sebebidir. İşin yürütülmesini engelleyen uzun sohbetler, şahsi telefon görüşmeleri, sürekli asıl çalışma yerinin dışında olmak davranıştan kaynaklı bu geçerli fesih nedenlerine örnek olarak verilebilir⁵⁶⁷.

İşçinin yetersiz veya kötü iş görmesi, kendi isteğiyle olabileceği gibi yetersizliğinden kaynaklı da olabilir. İş görme borcunu işçinin kendi isteğiyle yerine getirmemesi ile yetersizliği nedeniyle yerine getirememesi arasındaki ayrımı yapabilmek çoğu kez güçtür. Birinci durum İş Kanunu'nun 18. maddesine göre işçinin davranışından kaynaklanan geçerli sebep, ikinci durum ise işçinin yetersizliğine dayalı geçerli sebeptir⁵⁶⁸.

Hukuki Sonuçları", **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Sayı 1-2, Ağustos-Kasım 2004, s.81 (İşçinin Görevleri).

⁵⁶³ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.206.

⁵⁶⁴ Tulukçu, **İş Güvencesi**, s.189-190.

⁵⁶⁵ Güzel, **İş Güvencesi**, s.54.

⁵⁶⁶ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.381-382.

⁵⁶⁷ Süzek, **İş Hukuku**, s.583.

⁵⁶⁸ Bektaş Kar, "Fesih Nedeni Olarak İşçinin Ödevli Olduğu Görevleri (İş Görme Edimi) Hatırlatıldığı Halde Israrla Yapmaması", **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 17, Mart 2010, s.91(İş Görme Edimi).

İş sözleşmesini feshetmeden önce işveren işçinin yapması gereken görevlerine ilişkin ihtarda bulunmalıdır. İhtar sözlü veya yazılı olarak yapılabilir. İşveren, işçiye ihtarda bulunduğu ilişkin ispatla yükümlüdür. İşçinin iş görme borcunun kapsamını belirleyen görev tanımı, iş sözleşmesinde yahut toplu iş sözleşmesinde ayrıntılı olarak düzenlenmiş olsa dahi işveren ihtarda bulunmakla sorumludur. İşçiye yapılan uyarıda, işçiden beklenen görev açık olarak ifade edilmeli ve verilen görevin yapılabilmesi için yeterli süre verilmelidir. İşverenin uyarıda bulunması yeterli olup, işçinin iş görme borcunu gereğine uygun ifa etmemesi halinde iş sözleşmesinin feshedileceğini ayrı olarak bildirme yükümlülüğü bulunmamaktadır⁵⁶⁹.

İşçinin görevini gereğine uygun yerine getirememesi kendi kusuru dışında farklı nedenlerden kaynaklanıyorsa, işçiye ihtar verilse dahi işçinin sözleşmesi görevini yerine getirmemesi nedeniyle feshedilemez⁵⁷⁰. İşçinin, işveren tarafından yerine getirilmesi gereken yasal koşulların sağlanmaması nedeniyle iş görmekten kaçınması halinde de söz konusu davranış geçerli fesih sebebi oluşturmaz⁵⁷¹.

Aşağıda yetersizlik oluşturan davranışa bağlı geçerli sebeple fesih nedenlerinden kısaca bahsedilecektir.

3.3.1.1. İşvereni Zarara Uğratma ve Zararın Tekrarı Tedirginliği Yaratma

Borçlar Kanunu m. 396'ya göre "İşçi, yüklendiği işi özenle yapmak ve işverenin haklı menfaatinin korunmasında sadakatle davranmak zorundadır.". İşçi, özenle iş görme borcu gereğince işyerinde bulunan işverenin temin ettiği tüm araç, makine ve ekipmanı özenle korumakla ve zarar oluşmaması için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Bu nedenle işçi, tedbir yahut dikkat eksikliği nedeniyle oluşan zarardan sorumlu tutulmaktadır⁵⁷².

4857 sayılı İş Kanunu m. 25/II-ı'e göre, "İşçinin kendi isteği ve savsaması yönünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işyerinin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya veya maddeleri otuz günlük

⁵⁶⁹ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.208.

⁵⁷⁰ Odaman, "İşçinin Görevleri", s.92.

⁵⁷¹ Kar, "İş Görme Edimi", s.94.

⁵⁷² Keser, **Geçerli Sebep**, s.13.

ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması” haklı nedenle derhal feshe sebep olur. Bu durumda, işçinin otuz günlük ücreti tutarının altında bir hasara veya kayba neden olması ise geçerli fesih nedenidir⁵⁷³.

Yalnızca zarara neden olmak değil, zararın tekrarı tedirginliği yaratmak da fesih sebebidir. Nitekim, işveren önceden işçinin yarattığı zarar nedeniyle feshe başvurmamış olabilir. Bununla birlikte, işverenin işçinin yeniden bir zarara sebebiyet vereceğine dair bir endişesi varsa bu durumda iş sözleşmesini geçerli nedenle feshedebilir⁵⁷⁴.

3.3.1.2. Çalışma Ortamını Olumsuz Etkileyecek İlişkiye Girme

4857 sayılı Kanun’un 18. maddesinin gerekçesinde yer alan geçerli nedenlerden biri ise işyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir biçimde diğer kişilerle ilişkiye girmektir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, işçinin diğer kişilerle ilişkiye girmesi ve sonuç olarak bu durumun işyerinde olumsuzluklara yol açmasıdır⁵⁷⁵.

Diğer kişilerle ilişkiye girilmesi net bir ifade olmamakla beraber işçiler arasında ortaya çıkan duygusal ilişkiler ya da alışılmışın dışında olan cinsel tercihlere dayalı ilişkilerin kastedildiğinden söz edilebilir. Bu noktada belirtilmelidir ki işçinin özel hayatı ve cinsel tercihleri yönünde yaşadığı ilişkiler fesih sebebi teşkil etmez,

⁵⁷³ Cevdet İlhan Günay, “İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 14, Haziran 2009, s.67; Topal, “Geçerli Neden”, s.35-36; “4857 sayılı İş Kanununun 25 II- (1) bendinde, işverenin malı olan veya eli altında bulunan makine, tesisat, başka eşya ya da maddelere 30 günlük ücreti tutarını aşacak şekilde zarar vermesi halinde işverenin haklı fesih imkânının bulunduğu hususu düzenlenmiştir. İşçinin kusursuz olduğunun ortaya çıkması halinde işverenin haklı ve geçerli fesih imkânı olmadığı gibi, işçinin kusuru belli bir yüzde ya da belli bir oran olarak saptanmışsa; zararın miktarı da bu kusur nispetinde azaltıldıktan sonra otuz günlük ücreti aşp aşmadığına bakılmalıdır. 30 günlük ücreti tutarında bir zarar yoksa iş sözleşmesinin feshi haklı neden olarak kabul edilmemelidir. Ancak 30 günlük ücretten az bir meydana gelmekle birlikte, işçinin bu davranışı işyerinde olumsuzluklara neden olmuş ve iş ilişkisinin sürdürülmesi işveren açısından önemli ölçüde beklenmez bir hal almış ise feshin geçerli nedene dayandığının kabulü gerekir.”, Y. 9. H.D. E. 2016/8071, K. 2017/4302, T. 20.03.2017 (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

⁵⁷⁴ Centel, **İş Güvencesi**, s.87.

⁵⁷⁵ Centel, **İş Güvencesi**, s.90.

ancak işçinin özel ilişkisi işyerinde huzursuzluk yaratıyor ve sorunların ortaya çıkmasına yol açıyorsa, bu halde geçerli fesih sebebi oluşur⁵⁷⁶.

3.3.1.3.Uzun Telefon Görüşmeleri Yapma

Kanun gerekçesinde işin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak geçerli fesih sebeplerinden biri olarak sayılmıştır. Gerçekten işçinin uzun telefon görüşmeleri yapması, hem işverenin fatura yükünü arttırabilmekte hem de işçinin çalışma süresini azaltmaktadır. Bu durumun geçerli sebep oluşturması için, önceden işçiye uzun telefon görüşmelerinin fesih nedeni olacağının bilgisi verilmeli ve işçinin bu yöndeki bir davranışının olması halinde işçi ihtar edilmelidir. Uzun telefon görüşmeleri işyerinde olumsuzluklara neden olduğunda ve işverenden artık iş ilişkisine devam etmesi beklenemez bir hal aldığı anda işçinin sözleşmesi geçerli nedenle feshedilebilir⁵⁷⁷. Bu konuda dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, işçinin yaptığı telefon görüşmelerinin yalnızca şahsi nitelikte olması gerekmediğidir. İşle ilgili yapılan görüşmeler de gereğinden uzun sürmekte ve iş akışını engellemekteyse geçerli sebep teşkil eder⁵⁷⁸.

⁵⁷⁶ Centel, **İş Güvencesi**, s.90; Sedef Koç, “İş Sözleşmesinin İşçinin Kusurlu Fiilleri Sebebiyle Feshi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.200 (İşçinin Kusurlu Fiilleri); “Davalı tanıklarının birbirini doğrulayan ifadelerinden davacının eşcinsel ilişki içinde olduğu işverenin diğer bir işçisi ile işyerinde bu ilişki sonucu alınan otomobilin parası bahane edilerek küfürlü tartışmaların geçtiği anlaşılmaktadır. Şehir dışı görevlere dahi diğer erkek işçinin beraberinde gönderilmesini isteyecek şekilde tutkulu olan davacının bu davranışları yönünden dalgınlık şeklinde oluşan davranışların iş veriminin olumsuz etkileyecek düzeye ulaşması işçinin cinsel tercihlerini aşar bir olgu olarak kabul edilmelidir.”, Y. 9. H.D. E. 2005/654, K. 2005/30275, T. 19.09.2005, Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.576; “Dosya kapsamında yer alan banka teftiş kurulu soruşturma raporu, bu raporda geçen davacı ile dava dışı banka çalışanı ... arasında banka içi LYNC programı üzerinden gerçekleştirilen yazışmalar, bu yazışmaların içeriği, davacı ve dava dışı ...'in savunma içerikleri, dinlenen tanık beyanları ve tüm dosya kapsamı dikkate alındığında, davalı bankada yetkili ünvanıyla çalışan evli davacının yine kendisiyle aynı şubede çalışan ve astı konumundaki evli ... ile duygusal ilişki yaşadığı, mesai saatleri içerisinde banka içi yazışma programı üzerinden yoğun bir şekilde uygunsuz şekilde mesajlaştıkları, iş akışı içerisinde yine mesajlaşma suretiyle tartıştıkları, bu yazışmalarda davacının diğer banka çalışanları ile ilgili de birtakım beyanda bulunduğu anlaşılmakla, davacının bu tutum ve davranışlarının işyerinde olumsuzluklara yol açtığı, davalı işyerindeki iş ilişkisinin olumsuz etkilendiği, davacının eylemi sonucunda işverenin güvenini yitirdiği, iş ilişkisinin sürdürülmesini davalı işveren yönünden imkansız kıldığı, bu itibarla işveren açısından fesih tarihi itibarı ile geçerli nedenlerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Davalı işverenin iş sözleşmesini feshetmesi geçerli nedene dayandığından, davanın reddi yerine yazılı gerekçe ile kabulü hatalı olmuştur.”, Y. 7. H.D. E. 2015/32417, K. 2016/2265, T. 09.02.2016, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

⁵⁷⁷ Keser, **Geçerli Sebep**, s.222.

⁵⁷⁸ Centel, **İş Güvencesi**, s.91.

3.3.1.4.İşçinin Borç Para İstemesi

İşçinin iş arkadaşlarından borç para istemesi olağan olarak kabul edilebilecek bir durum olup tek başına bir fesih sebebi oluşturmaz. Fakat, işçinin iş arkadaşlarından rahatsızlık yaratacak şekilde borç para istemesi işyerinde olumsuzluklara neden oluyorsa, geçerli fesih sebebi teşkil etmektedir. Bu durumun işyerinde olumsuzluklara neden olup olmadığına ise her somut olayın kendi özellikleri değerlendirilerek karar verilir⁵⁷⁹.

3.3.2.İşçinin İşe Devamsızlık Yapması veya İşe Geç Gelmesi

İşçi, iş görme borcunu işyerinin çalışma saatlerine ve çalışma sürelerinin gereğine uygun ifa etmelidir. İşçinin devamsızlık yapmadan ve çalışma saatlerine riayet ederek işini sürdürmesi iş görme borcunun gereğidir. Zira, işçinin devamsızlığı işin yürütümünde aksamaya ve işverenin menfaatlerinde zarara neden olur. Sonuç olarak, işçinin çalışma düzenine uymaması iş sözleşmesinden doğan borçlarını yerine getirmemesine ve iş sözleşmenin geçerli sebeple feshine neden olmaktadır⁵⁸⁰. İşçinin devamsızlığının İş Kanunu m. 25/II-g’de öngörülen sürelerde olduğu durumda iş sözleşmesinin haklı nedenle, İş Kanunu m. 25/II-g’deki sürelerin altında olduğu halde ise geçerli sebeple feshine neden olur⁵⁸¹.

İşçinin işe sık sık geç gelmesi İş Kanunu’nun gerekçesinde yer alan geçerli feshe neden olan hallerdendir. Benzer olarak, işçinin sık sık iş süresi sona ermeden işten ayrılması da geçerli sebeple fesih nedenlerinden biri olarak kabul edilir⁵⁸². İşe geç gelme fiilinin geçerli neden oluşturması için işçinin işe geç gelmesinin belirli bir sıklıkta olması gerekir⁵⁸³. Doktrinde, işe sık sık geç kalmanın geçerli fesih sebebi oluşturması için işçinin geç kalmayı alışkanlık haline getirmesi gerektiği ifade edilmiştir⁵⁸⁴. Ne kadar süreli devamsızlığın alışkanlık haline gelmiş olarak kabul edileceğine ilişkin bir düzenleme ise hukukumuzda bulunmamaktadır. İşçinin hiç geç

⁵⁷⁹ Koç, “İşçinin Kusurlu Fiillleri”, s.201; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.237.

⁵⁸⁰ Centel, **İş Güvencesi**, s.95.

⁵⁸¹ Keser, **Geçerli Sebep**, s.153.

⁵⁸² Süzek, “Yetersizlik” s.583.

⁵⁸³ Emre Ertan, “İşçinin İşe Geç Gelmesinin Hukuki Sonuçları”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 35, Ağustos 2016, s.106 (İşe Geç Gelme).

⁵⁸⁴ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.203.

kalmaksızın çalışmasını sürdüremeyeceği göz önünde bulundurularak, ancak, aynı zamanda, iş sözleşmesinden kaynaklanan borçlarına aykırılık oluşturmayacak biçimde, her olay kendi koşulları dikkate alınarak değerlendirilir⁵⁸⁵. Bu noktada, işçinin işe geç gelme nedenleri ve hangi sıklıkta olduğu, gelecekte de ne kadar sıklıkta devamsızlık yapacağı ve bu devamsızlıkların iş görme borcunda hangi düzeyde aksamalara neden olacağına ilişkin bir tahmin oluşturmasını sağlar⁵⁸⁶.

İşçinin işe geç gelmesi veya devamsızlık yapması halinde feshin geçerli sebep oluşturması için önceden işçiye ihtarda bulunulmalı ve işçi uyarıya rağmen bu davranışını devam ettirmelidir⁵⁸⁷. İhtar, geç kalma ya da devamsızlık davranışının gerçekleştiği gün ve saat belirtilerek yazılı şekilde yapılmalıdır. Bu durumda, işçinin geç kalmak veya devamsızlık yapmak suretiyle, iş görme borcuna aykırılık oluşturan davranışlarının gerçekleştiği gün ile saatine açık olarak yer verilmez ve işe geç kalma davranışını devam ettirmesi durumunda sözleşmesinin feshedileceği belirtilmez ise, uyarı yazılı olarak yapılsa dahi fesih geçerli olmaz. Eğer, işçi yazılı olarak yapılan uyarı sonrasında da aynı davranışına devam ederse, işveren işçinin sözleşmesini geçerli sebeple feshedebilir⁵⁸⁸. Uyarı sonrasında, işçinin geç gelmeyi sürdürmesi iş görme borcuna aykırı davranışında ısrar etmesi olarak yorumlanacak ağırlığa ulaşırsa, işçinin sözleşmesini işveren derhal haklı nedenle de feshedebilecektir⁵⁸⁹.

3.4.PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜNDEN KAYNAKLANAN GEÇERLİ SEBEPLE FESİHTE UYGULANACAK İLKELER

3.4.1.Olumsuz Öngörü İlkesi

Tahmin, gelecekte gerçekleşeceği düşünülen durumlarla ilgili olasılık tezidir. Tahmin, daha önce gerçekleşmiş olaylar göz önüne alınarak ileriye dair varsayımlar yapmaktır. İş sözleşmesinin feshinde uygulanan, feshe neden olan bir ihlalin gelecekte de devam edeceğini içeren olumsuz öngörü (tahmin) ilkesine ilişkin açık bir

⁵⁸⁵ Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, s.481-482.

⁵⁸⁶ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.433.

⁵⁸⁷ Ertabak, **İş Güvencesinin Kapsamı**, s.172.

⁵⁸⁸ Emre Ertan, “İşe Geç Gelme”, s.109-110.

⁵⁸⁹ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.435.

düzenlenme hukukumuzda bulunmamaktadır⁵⁹⁰. Bununla birlikte, Yargıtay olumsuz öngörü ilkesini feshin geçerlilik şartı olarak aramaktadır⁵⁹¹.

İş sözleşmesi feshedilirken geleceğe yönelik tahminde bulunmak iş ilişkisinin sürekli borç ilişkisi özelliğinden doğmaktadır. İş sözleşmesinin yapılması ile sözleşmenin tarafları arasında belirsiz süreli bir sözleşmesel bağ kurulur. İş ilişkisinde taraflardan iş ilişkisini sürdürmenin beklenemeyeceği durumların varlığı halinde de bu bağ sona erdirilebilir⁵⁹². Bir taraftan da, her fesih işleminin tabiatı gereği ileriye dair bir ihtimal içerdiği kabul edilmektedir. Çünkü yapılan her fesihte, feshin geçerli bir sebep taşıdığı ve hukuka uygunluk gösterdiğine ilişkin bir tespit yapılabilmesi geleceğe yönelik bir varsayımı gerektirir⁵⁹³.

Feshe dayanak oluşturan ve ileride de olumsuzluk yaratacak tüm nedenler, her durumda feshin gerçekleştirildiği anda var olmalıdır. İş sözleşmesinin feshinin yasaya uygun olup olmadığı ile geçerli sebebe dayanıp dayanmadığı belirlenirken bildirimin yapıldığı an temel alınır. Bildirim yapıldıktan sonra ortaya çıkan olguların feshin geçerliliğine etkisi olmaz⁵⁹⁴. Tahmin yapılırken, çok yüksek olarak kabul edilebilecek kriterleri karşılaması beklenmez. Daha açık bir ifadeyle, işverenin işçinin davranışının yahut yetersizlik oluşturan halinin gelecekte tekrar meydana geleceğini kesin ve mutlak olarak ortaya koyması gerekmemektedir. Zira, bir kişinin bir başka kişinin gelecekte sergileyeceği davranışları yahut görevini icra ederken gerçekleştireceği performans düzeyine ilişkin mutlak bir karara varması beklenemez. Olumsuz öngörünün kabulü bakımından, herhangi ortalama bir insanda olumsuzluk yaratan durumun ileride de süreceğine ilişkin güçlü bir intibanın oluşması yeterli olur⁵⁹⁵.

Olumsuz öngörü ilkesi, gerek davranıştan kaynaklanan, gerek yetersizliğe dayanan yahut işletme gereği oluşturan tüm fesih türleri için geçerli olduğu kabul

⁵⁹⁰ Mustafa Kılıçoğlu, Kemal Şenocak “İş Güvencesinde Tahmin İlkesi (Prognoseprinzip)”, **Yargıtay Dergisi**, Cilt: 34, Sayı: 1-2, Ocak-Nisan 2008, s.97 (Tahmin); Manav, **Geçersiz Fesih**, s.135; Kar, **İş Güvencesi**, s.164.

⁵⁹¹ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.179.

⁵⁹² Kılıçoğlu/Şenocak, “Tahmin”, s.98-99.

⁵⁹³ Ulucan, **İş Güvencesi**, s.40.

⁵⁹⁴ Manav, **Geçersiz Fesih**, s.136; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.214-215.

⁵⁹⁵ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.157-158.

edilen ve uygulanması aranan bir ilkedir⁵⁹⁶. Bilhassa, işçinin kişiliğine dayanan sebeplerle yapılan fesihler ileriye dair olumsuz bir tahmin içermektedir. Benzer biçimde, işyerinden kaynaklanan sebeplerin de mukakkak ki geleceği etkileyen yönleri bulunmalıdır. Bundan dolayı, tüm fesih işlemlerinde, feshe dayanak oluşturan sebebin gelecekte de olumsuzluk yaratıp yaratmayacağı göz önünde bulundurulmalı, buna göre bir kaniya varılmalıdır⁵⁹⁷.

İşçinin davranışları veya yetersizliği, işveren açısından ileride menfaatlerinde bir zarar olacağı beklentisi yaratıyorsa iş sözleşmesinin feshini haklı kılan bir nedenden söz edilebilir⁵⁹⁸. İşçiden kaynaklanan sebeplerde, olumsuzluk içeren tahmine dayanarak yapılan fesihte amaç işçiye bir yaptırım uygulamak değil, işvereni gelecekte ortaya çıkması beklenen zararlardan korumaktır⁵⁹⁹. Bu ilke ile, hukuken işverenin ekonomik ve işletmesel çıkarlarının korunmaya çalışılması amaçlanmakta; işverenin menfaati, işçinin kişiliğinden doğan sebepler veya işletme gereklerinden kaynaklanan sebeplerle aksadığı zaman fesih hakkı tanınmaktadır⁶⁰⁰.

Tahmin, işçinin iş görme borcunu yerine getirmesi için fiziksel ve mesleki yeterlilik durumuna veya görevin yerine getirilmesinde aykırılık oluşturan ve işçinin şahsı dışında meydana gelen çeşitli nedenlere dayandırılarak yapılabilir⁶⁰¹. Örneğin, işçinin işini yapabilmesi izne ya da bir lisansa bağlı ise iş sözleşmesinin feshedildiği anda işçinin gereken izin ya da lisansa ilişkin koşulları kaybetmesi veya bunları yenileyemeyecek olması durumunda olumsuz öngörünün varlığı kabul edilir⁶⁰². Başka bir örnek verecek olursak, işçinin sık sık hastalanıyor olması ve buna bağlı devamsızlığı durumunda işçinin ileride de sıklıkla hastanacağı ve bu nedenle işe devamsızlık yapacağı düşünülerek fesih yoluna gidilebilir⁶⁰³. Fakat, işçinin hastalığı, tekrarlama riski taşımıyorsa, bu halde olumsuz varsayımda bulunmak nesnel bir değerlendirme yapılması açısından uygun olmaz. Bu nedenle, fesih anında işçi

⁵⁹⁶ Kılıçoğlu/Şenocak, “Tahmin”, s.100.

⁵⁹⁷ Ulucan, **İş Güvencesi**, s.40.

⁵⁹⁸ Manav, **Geçersiz Fesih**, s.135.

⁵⁹⁹ Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.198; Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.178; Ulucan, **İş Güvencesi**, s.46.

⁶⁰⁰ Kılıçoğlu/Şenocak, “Tahmin”, s.98.

⁶⁰¹ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.179.

⁶⁰² Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.158.

⁶⁰³ Manav, **Geçersiz Fesih**, s.138.

sağlığına kavuşmuş ise feshe başvurulmamalıdır⁶⁰⁴. İşçinin davranışlarına bağlı fesihlerde olumsuz öngörü ilkesi uygulanırken ise iki koşulun varlığı aranır. Bunlardan birincisi, feshe neden olan ve iş görme borcuna aykırılık yaratan durumun gelecekte de tekrar edeceği tehlikesi; bir diğeri de, geçmişte meydana gelen bu durumun gelecekte de iş ilişkisi bakımından olumsuzluk yaratmaya devam edeceği varsayımdır. Bu iki durumun gerçekleşmesi halinde, işçinin iş sözleşmesi geçerli sebeple sonlandırılır⁶⁰⁵. Yetersizliğe dayanan fesihlerde asli olarak göz önünde bulundurulması icap eden konu işçinin geçmişte meydana gelen düşük performansı değil, söz konusu performans düşüklüğünün gelecekte de süreceğine ilişkin bir varsayımın olmasıdır. Bu yönde bir varsayımın yapılabilmesi için ise karşılıklı edimler dengesindeki bozulmanın devam edeceği ile ilgili güçlü bir yargıya varılmalı ve bu dengenin düzeltilebilmesi yönünde kullanılabilecek tüm çözüm yolları tüketilmiş olmalıdır⁶⁰⁶.

3.4.2. Menfaatlerin Değerlendirilmesi İlkesi

Menfaatlerin değerlendirilmesi, işverenin menfaatinde meydana gelen olumsuzluk ile işçinin iş ilişkisinin sürdürülmesi ile sahip olduğu ekonomik ve sosyal menfaatlerinin devamlılığının sağlanması arasında bir denge ölçümü yapılması, bu iki durumdan hangisinin daha ağırlıklı olduğunun tespitine göre, iş sözleşmesinin devamı yahut fesih yoluna gidilmesine ilişkin bir sonuca varılması anlamını taşır⁶⁰⁷. Menfaatlerin değerlendirilmesi, iş ilişkisinin tarafları olan işçi ve işverenin faydası dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu esasa göre, işçi için iş ilişkisinin varlığı ile elde ettiği menfaatleri, işveren bakımından ise işletmesinin ekonomik açıdan faydasının ve faaliyetlerini sürdürebilmesinin gerekleri önemli olmaktadır⁶⁰⁸.

Hukukumuzda menfaatlerin değerlendirilmesine ilişkin somut bir düzenleme bulunmamaktadır⁶⁰⁹. Ancak Yargıtay, bazı yakın tarihli kararlarında menfaat dengesi

⁶⁰⁴ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.216.

⁶⁰⁵ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.216.

⁶⁰⁶ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.99.

⁶⁰⁷ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.178; Manav, **Geçersiz Fesih**, s.129; Öner Eyrenci, “Feshin Geçerliliğinin Denetiminde Ölçülülük İlkesi”, **İş Güvencesi ve İşe İade Davaları**, İstanbul, Kadir Has Üniversitesi-İstanbul Barosu, 2010, s.38 (Ölçülülük İlkesi).

⁶⁰⁸ Manav, **Geçersiz Fesih**, s.129.

⁶⁰⁹ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.171.

esasına yer vermiştir⁶¹⁰. Yargıtay bazı kararlarında menfaatlerin değerlendirilmesinden bahsetmiş olmakla birlikte, bu ilkenin uygulanmasına ilişkin kriterleri oluşturmamıştır⁶¹¹. Pozitif bir düzenleme mevcut olmadığı için, her iki tarafın menfaatlerinin değerlendirilmesi görevini yargıç yerine getirir⁶¹². Kanun koyucunun menfaatler dengesi ile ilgili kesin bir hüküm getirmemiş olmamasına rağmen, hem doktrinin bu konuya yaklaşımı, hem de yargı içtihatları göz önünde bulundurulduğunda, iş sözleşmesi feshedilirken işveren ve işçinin menfaatlerinin kıyaslanmasının gerektiği söylenebilir⁶¹³.

Menfaatlerin değerlendirilmesinde, mevcut durumun işçinin gerek lehine olan, gerek aleyhindeki yönleri göz önünde bulundurulur. İş ilişkisinin taraflarının karşılıklı vaatleri de hesaba katılır. Bir aykırılığın var olduğu, işçinin davranışı iş ilişkisinde somut bir etki yaratması halinde söz konusu olacaktır. İşçinin yetersizliğine dayalı feshin varlığından ise, bilhassa iş ilişkisindeki karşılıklı borçlar ve ücret dikkate alınarak dengenin işletme bakımından bozulması durumunda söz edilebilecektir⁶¹⁴. Menfaat dengesinde karşılıklı güvenin varlığı da önemlidir. İşçi ve işveren arasındaki güven tamamen kaybedilmişse işverenin iş ilişkisini sürdürmesi beklenemez. Fakat güven ilişkisi tam olarak kaybedilmemiş, yalnızca zarara uğramış ise karşılıklı menfaatlerin kıyası yapılarak iş ilişkisinin sürdürülmesi önerilir⁶¹⁵.

Menfaatler değerlendirilirken işçi ve işverenin iş ilişkisinden doğan menfaatleri temel alınır. Tarafların özel hayatı ile ilgili menfaatleri değerlendirmede dikkate alınmaz⁶¹⁶. Bu münasebetle, davranış veya yetersizliğe dayanan nedenler işverenin işletmeye ilişkin menfaatleri ile ilgili olmadığı sürece fesih geçerli olarak kabul edilmez. Bundan dolayı, işçinin iş görme borcuna aykırılığının somut bir biçimde ekonomik ve işletmesel açıdan bir olumsuzluğa neden olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır⁶¹⁷.

⁶¹⁰ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.190; Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.171.

⁶¹¹ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **İş Hukuku**, s.1017.

⁶¹² Manav, **Geçersiz Fesih**, s.129.

⁶¹³ Manav, **Geçersiz Fesih**, s.131.

⁶¹⁴ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.180.

⁶¹⁵ Manav, **Geçersiz Fesih**, s.131; Eyrenci, “Ölçülülük İlkesi”, s.41.

⁶¹⁶ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.179-180; Eyrenci, “Ölçülülük İlkesi”, s.39.

⁶¹⁷ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.181.

İşçinin iş ilişkisinin sonlandırılmasında, bu işçinin ihlal oluşturan yetersizlik halinin geçerli sebep teşkil edip etmediği belirlenirken, işverenin sağduyulu ve anlayışlı bir birey olarak işçinin menfaatlerini dikkatli ve ayrıntılı bir şekilde ve her somut olayı kendi koşullarına göre değerlendirip değerlendirmede incelenmelidir⁶¹⁸. Zira, işverenin kusuruyla meydana gelen bir iş kazası sonrasında, çalışma yetisinde kayıp oluşan işçinin performansında bir düşüklük ortaya çıktığında, bu duruma sebebiyet veren koşulları göz önünde bulundurmadan yalnızca performans düşüklüğünü dikkate almak doğru bir değerlendirme olmayacaktır⁶¹⁹.

3.4.3.Feshin Son Çare Olması İlkesi

Feshin son çare olması ilkesine ilişkin İş Kanunu'nda bir düzenlemeye yer verilmemiştir. Bununla birlikte, Kanun gerekçesinde “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.” ifadesi ile feshin geçerlilik şartı olarak feshe son çare olarak başvurulması koşulunun aranacağı açık olarak belirtilmiştir⁶²⁰. Yargıtay da, vermiş olduğu kararların tümünde son çare ilkesinin yerine getirilmiş olması koşulunu aramaktadır⁶²¹. Bu durumda, işveren tarafından yapılan fesihlerde, ilkenin özünde taşıdığı amaç ve uygulamadaki esaslarına uygun olarak feshin son çare ilkesine bağlı kaldığının denetiminin hakim tarafından yapılması hukuken zorunludur. Bu nedenle, işveren, işçinin işini korumaya yönelik eğitim vermek ya da başka bir işte çalıştırmak

⁶¹⁸ Ulucan, **İş Güvencesi**, s.57; Manav, **Geçersiz Fesih**, s.131; Eyrenci, “Ölçülülük İlkesi”, s.41.

⁶¹⁹ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.192-193.

⁶²⁰ Ali Güzel, “İş Sözleşmesinin Geçerli Nedenle Feshinde Ultima Ratio (Son Çare) İlkesi ve Uygulama Esasları”, **A. Can Tuncay'a Armağan**, Legal Yayını, İstanbul, 2005, s.70; Süzek, **İş Hukuku**, s.593 (Son Çare); Centel, **İş Güvencesi**, s.113.

⁶²¹ Soyer, **İş Güvencesi**, s.51; “İş sözleşmesinin işçinin fiziki ve mesleki yetersizliği nedeniyle geçerli bir şekilde feshedilebilmesi için, onun iş edimini yerine getirmesi için sahip olması zorunlu olan mesleki ve fiziki özelliklerindeki eksiklik ve yoksunluğun iş sözleşmesinin feshi anında mevcut olması ve onun iş ediminin usulüne uygun bir şekilde ifası için kısa sürede doktor, terapist, psikolojik antrenör vs.nin yardımıyla bu özelliklere yeniden kavuşabilmesinin mümkün görülmemesi gerekir. Ancak verimi düşen bir işçinin iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için, ilgili işçinin kendi verim ve performans profiline uyan başka bir işte çalışmaya devam etmesinin mümkün olup olmadığının araştırılması gerekir. İşte bu bağlamda yapılacak araştırma sonucunda işçinin başka bir işe nakli mümkün görülüyorsa, işveren iş sözleşmesini geçerli olarak feshedebilecektir. Keza, işçinin çalıştığı işte çalışabilme için istenen profil, devamlı olarak gelişen ve yenilenen bir mesleki bilgiye sahip olunmasını gerektiriyorsa, işçiye bu profile uygun bilgiyi edinebilmesi için fırsat verilmelidir” Y. 9. H.D. E. 2007/37515, K. 2008/13801, T. 03.06.2008, Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.243, dn.776.

yoluyla gerekli önlemleri almalı, feshe başvurmadan önce tüm yolları tüketmeli ve sözleşmenin feshini son çare olarak görmelidir⁶²².

Doktrindeki genel görüşe göre, feshin son çare olması ilkesinin temelinin Medeni Kanun'un 2. maddesi olduğu kabul edilmektedir. Medeni Kanun m. 2'ye göre, sözleşmeye bağlılık ve borçların dürüstlük kuralına uygun olarak ifası esastır. Buna göre, taraflar sözleşmenin devam etmesi ve sözleşmeden doğan borçların yerine getirebilmesi için Kanun'da yer alan dürüstlük kuralı temelinde gerekli gayreti göstermelidir⁶²³.

İş sözleşmesinin son çare olarak feshedilmesi, iş ilişkisinin varlığını korumak amacıyla bütün yolların denenmesi, tüm olanaklar tüketildikten sonra feshe başvurulmasıdır. Ancak, işveren yerine getirilmesi mümkün olan bütün tedbirleri almış olmasına rağmen işçinin işini kaybetmesini önleyemiyorsa, geçerli bir sebebin de bulunması şartıyla sözleşmeyi feshetme yoluna gidebilecektir⁶²⁴.

İş güvencesi kurumunun varlığının özünde iş ilişkisini mümkün olduğu kadar koruma amacı bulunduğundan feshin son çare olması ilkesinin iş güvencesinin anlamını bütünleyen bir işlevinin bulunduğu söylenebilir⁶²⁵. Son çare ilkesinin sınırı ise işverenin işletmesel ve ekonomik menfaatlerini korumasıdır. Nitekim, işverenden işletmeye lüzumsuz masraf oluşturacak ya da zarara neden olacak bir işlemde bulunması istenemez. İşverenden son çare ilkesi kapsamında ancak elverişli olan tedbirleri alması beklenebilecektir⁶²⁶.

3.5.PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜNDEN KAYNAKLANAN GEÇERLİ SEBEPLE FESİHTE USUL

3.5.1.Fesih Bildiriminin Yazılı Yapılması

⁶²² Güzel, "Son Çare", s.71.

⁶²³ Ali Güzel, "İşletmesel Kararların Keyfilik Denetimine Tabi Olması Ve Geçerli Nedenle Fesihle Son Çare (Ultima Ratio) İlkesinin Gözetilmesi (Karar İncelemesi)", **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 1, 2005, s.173 (Keyfilik Denetimi); Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.215.

⁶²⁴ Güzel, "Keyfilik Denetimi", s.172.

⁶²⁵ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.735; Süzek, **İş Hukuku**, s.593; Centel, **İş Güvencesi**, s.113.

⁶²⁶ Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.215; Soyer, **İş Güvencesi**, s.52; Süzek, **İş Hukuku**, s.594.

İş Kanunu'nun 109 maddesinin “Bu Kanunda öngörülen bildirimlerin ilgiliye yazılı olarak ve imza karşılığında yapılması gerekir. Bildirim yapılan kişi bunu imzalamazsa, durum o yerde tutanakla tespit edilir. Ancak, 7201 sayılı Kanun kapsamına giren tebligat anılan Kanun hükümlerine göre yapılır.” hükmü ile tüm bildirimlerin yazılı yapılacağı düzenlenmiştir⁶²⁷. İş Kanunu m. 19'a göre de “İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır.” hükmünde ifade edildiği üzere işçinin fesih bildirimi yazılı olarak yapılmalı ve bildirim yapılırken iş sözleşmesinin fesih sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmelidir. 19. maddeye bakıldığında fesih bildiriminin bütün olarak düzenlendiği, fesih bildirim koşullarına ilişkin ayırım yapılmadığı görülmektedir⁶²⁸. Daha açık ifade edecek olursak, madde hükmünde hem bildirimin yazılı olarak yapılması, hem de fesih sebebinin açık ve kesin olarak belirtilmesi koşullarına birlikte yer verildiğinden, fesih bildiriminin yazılı olma şartı diğer koşullar ile birlikte değerlendirilmeli ve yazılılık esası geçerlilik koşulu olarak kabul edilmelidir. Kanunun fesih usulüne ilişkin arda gelen hükümlerinde de ifade edildiği gibi, gösterilen fesih sebebinin geçerli olmaması yanında fesih sebebi gösterilmemesi de feshin geçersizliğine neden olmakta ve feshe itiraz hakkı doğurmaktadır. Hal bu iken, 20. ve 21. madde hükümlerinin de yazılılık esasını teyit ettiğini söyleyebiliriz⁶²⁹. Yüksek Mahkeme de kararlarında fesih bildiriminin yazılı olarak yapılmasına geçerlilik koşulu olarak yer vermektedir. Bu konuya ilişkin Yargıtay'ın yerleşik görüşü “Yazılı şekil, ayrıca açıklık, aleniyet ve ispat fonksiyonuna haizdir. Yazılı şekil, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18'inci maddesi uyarınca yapılacak fesihler için geçerlilik şartı olarak aranmaktadır..” şeklindedir⁶³⁰.

⁶²⁷ Güzel, **İş Güvencesi**, s..88.

⁶²⁸ Alpagut, “İş Güvencesi”, s.237.

⁶²⁹ Güzel, **İş Güvencesi**, s..88.

⁶³⁰ Centel, **İş Güvencesi**, s.122; “Dosya kapsamına göre davalı işveren fesih bildirimi yazılı olarak yapılmamıştır. Davalı işveren, cevap dilekçesinde feshi davacının verimsizliğine dayandırılmış olup, açıkladığı bu fesih nedenine bağlıdır. 4857 sayılı iş kanununun 19. Maddesine göre sesin yazılı olarak yapılması ve fesih nedeni açık ve kesin biçimde belirtilmesi, ayrıca işçinin verimsizliğine dayanılması halinde fesihten önce savunmasının alınması gerekir. davanın yasada belirtilen şekil koşullarına uymadan fesih bildiriminde bulunmuş olması nedeniyle feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine dair mahkemece verilen karar yerindedir.”, Y. 9. H.D. 1084/3101 T. 03.02.2005, Akyiğit, **İş Güvencesi**, s.428.

3.5.2.Fesih Nedeninin Açık ve Kesin Olması

İş sözleşmesinin feshi halinde, fesih bildiriminin yazılı olarak yapılması esasında olduğu gibi, fesih nedenin açık ve kesin biçimde belirtilmesi de geçerlilik şartıdır⁶³¹. Bu nedenle, feshin bildirim anında fesih nedenine yer verilmez yahut fesih nedeni açık ve kesin olarak belirtilmez ise daha sonra fesih nedenin varlığı ve geçerli nedene dayandığı kanıtlanırsa bile fesih geçersiz sayılır⁶³². Ayrıca, fesih bildirimi yazılı yapılmış olsa da, açık ve kesin olarak belirtilmiş bir nedene dayandırılmaz ise yine fesih geçersiz olarak kabul edilmektedir⁶³³. Çünkü, Kanuna göre sözleşmenin feshine ilişkin neden göstermemek ile gösterilen nedenin geçersiz olması aynı sonucu doğurmaktadır⁶³⁴.

Fesih bildirimi yapıldıktan sonra fesih nedeni değiştirilip farklı bir neden gösterilemez. Çünkü bu durum, fesih bildiriminde neden gösterme koşulunun gereğidir ve sonuç olarak işveren fesih anında gösterdiği nedenle bağlı olur⁶³⁵. İşverenin birden fazla nedeni bulunmakla beraber, bu nedenlerden birisine dayanarak fesih bildirimi yapıldığında, artık diğer nedenlerin ileri sürülebilmesi de mümkün değildir. Bu düzenleme ile, işverenin gösterdiği nedenle bağlı olması ile işçi açısından da bir güvence sağlanmış olmaktadır⁶³⁶.

Feshin açık ve kesin bir neden belirtilerek yapılması Kanun'un 19. maddesi hükmünde açıkça düzenlendiği için, fesih bildiriminde çok genel ve belirsiz ifadeler kullanılmamalıdır⁶³⁷. Bu nedenle, işveren fesih bildirimi yaparken feshe sebep olan olayları tam ve net olarak belirtmekle yükümlüdür. “güvenilir değildir”, “dakik değildir”, “görülen lüzum üzerine”, “kusurlu davranışları nedeniyle”, “işletme barışını bozması nedeniyle”, “davranışlarınızdan ötürü”, “işyerinin içinde bulunduğu durum nedeniyle” gibi somut olmayan ve genel ifadeler feshin geçerli olabilmesi için

⁶³¹ Süzek, **İş Hukuku**, s.601-602; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.219; Soyer, **İş Güvencesi**, s.56-57; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.745.

⁶³² Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.292.

⁶³³ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.106.

⁶³⁴ Soyer, **İş Güvencesi**, s.57.

⁶³⁵ Alpagut, “İş Güvencesi”, s.237.

⁶³⁶ Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, **Bireysel İş Hukuku**, s.292.

⁶³⁷ Süzek, **İş Hukuku**, s.601.

yetersizdir⁶³⁸. Fesih nedenine ilişkin yalnız ilgili Kanun maddesinin gösterilmiş olması da açık ve kesin olma şartını sağlamaz⁶³⁹. Sözleşmenin feshi işçinin kişiliğinden kaynaklanan nedenlerle gerçekleştiğinde, feshin sadece işçinin yetersizliği veya işçinin davranışlarından kaynaklı olduğuna yer verilmesi de yeterli olmaz. İşçinin hangi bakımdan yetersiz olduğu ya da işçinin feshe neden olan davranışının ne olduğuna yazılı bildirimde yer verilmesi gerekir⁶⁴⁰. Örneğin, konumuz olan performans düşüklüğünden kaynaklı yetersizlik halinde, performans düşüklüğünü oluşturan neden açık bir biçimde ortaya konmalı, ayrıca performans değerlendirme sonuçlarına göre oluşturulan raporlar da eklenmelidir. Bunlara ek olarak, işçinin devam durumunu gösteren çizelgeler, işçiyle yapılmış olan yazışmalar, ifade tutanakları, savunma yazıları da feshin geçerli sebebe dayanarak yapıldığını gösteren ve ispat kolaylığı sağlayacak belgeler olduğu için, tüm bu dokümanların yazılı bildirimde bulunması önerilebilir⁶⁴¹.

3.5.3.Feshin Makul Sürede Yapılması

Kanunda haklı sebeple feshin aksine geçerli sebeple fesih halinde, geçerli sebebin ortaya çıkmasından sonra ne kadar süre içinde işverenin işçinin iş sözleşmesini feshetmesi gerektiğine dair bir hüküm yer almamaktadır. ILO'nun iş güvencesine ilişkin 166 sayılı Tavsiyesi'nde ise işçinin sözleşmesinin feshinin makul süre içinde yapılması gerektiği belirtilmiştir. Hukukumuzda da, Borçlar Kanunu'nun 344. maddesi esas alınarak benzer bir sonuca ulaşılabilir. Söz konusu madde hükmüne göre, feshe dayanak yapılacak geçerli sebebin meydana gelmesi durumunda fesih işlemi uygun bir süre içinde yapılmalıdır⁶⁴².

Kanunda feshin yapılması için öngörülen bir sürenin olmaması, işverenin istediği doğrultusunda herhangi bir zamanda feshe başvurabileceği anlamı taşımaz. Nitekim aksi bir durum, işçiyi feshe karşı korumayı amaçlayan iş güvencesi gibi bir

⁶³⁸ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.57.

⁶³⁹ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.107.

⁶⁴⁰ Süzek, **İş Hukuku**, s.601.

⁶⁴¹ Sarı, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.105.

⁶⁴² Güzel, **İş Güvencesi**, s.80.

kurumununa amacına da uygun olmayacaktır⁶⁴³. Eğer, işveren işçide iş sözleşmesini feshetmeyeceğine dair bir güven yaratmışsa, sonrasında fesih yoluna gitmesi çelişkili bir tutum olarak kabul edilir ve Medeni Kanun’unda düzenlenen dürüstlük ilkesi temel alındığında hukuk sistemi bu yöndeki bir davranışı korumaz⁶⁴⁴. İş ilişkisinin, feshi doğuran olayların veya durumların ortaya çıkmasından uzun bir süre sonra sonlandırılmak istenmesi, hukukta istikrar ve güven açısından da uygun değildir. Ayrıca, işverenin feshe istediği zaman başvurabilecek olması işçi bakımından bir baskı aracı, bir tehdit unsuru haline gelmesine neden olabilir. Bu nedenle, Kanun’da süreye ilişkin bir düzenlemeye yer verilmemiş olması, herhangi bir zamanda feshin yapılabileceği anlamına gelmez⁶⁴⁵. Bu hususa ilişkin Yargıtay kararları da feshin makul bir süre içinde yapılması gerektiği yönündedir⁶⁴⁶.

⁶⁴³ Mustafa Avcı, “Geçerli Nedenlere Dayalı Fesih Hakkının Kullanılmasında Makul Süre”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 5, Mart 2007, s.92.

⁶⁴⁴ Soyer, **İş Güvencesi**, s.56.

⁶⁴⁵ Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.748.

⁶⁴⁶ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.105; “4857 Sayılı İş Kanunu’nun 26. maddesinde düzenlenen 6 iş günlük nispi ve bir yıllık mutlak hak düşürücü süre aynı yasanın 25. maddesinde ki haklı nedenlerle bildirimsiz fesihlerde uygulanacak olup, 18 ve devamı maddelerinde düzenlenen geçerli fesih hallerinde uygulanacağına dair bir hüküm bulunmamaktadır. Kısaca 26. maddedeki hak düşürücü süre, işçinin 24. maddenin 2. fıkrasına ve işverenin 25. maddenin 2. fıkrasına dayanan fesihler yönünden aranmalıdır. Yoksa işverenin geçerli nedene dayanan fesihlerinde 26. maddede öngörülen hak düşürücü sürelerin işlemleri düşünülemez. Ancak geçerli nedenlerle fesih beyanı da, yenilik doğurucu bir hak olması nedeni ile bir hak düşürücü süreye tabi tutulması kaçınılmazdır. Yargıtay bu süreyi, makul bir süre olarak belirlemiş ve işverenin feshe konu geçerli nedeni öğrendikten sonra, fesih hakkını makul süre içinde kullanması gerektiğini, bu süre geçtikten sonra yapılan feshin geçersiz olacağını belirtmiştir (9. HD. 12.9.2005 gün ve 2005/24429 Esas, 2005/29361 Karar). Geçerli fesih nedeninin doğmasından sonra, feshin etkisizleştiği ve geçersizliğini yitirdiği sonucunun çıkarılabilmesi için ne kadar bir süre geçmesi gerektiği konusunda mutlak bir süre verilemez. Haklı neden için öngörülen 26. maddede belirtilen süre de ölçü olamaz. Süre unsuru, somut olayın özellikleri ile birlikte değerlendirilmelidir. Özellikle davranış ve yeterlilik nedeni ile fesihte, fesih hakkının kullandığı anda işçinin feshe konu edilen davranışı iş yerinde olumsuzluklara neden olmaya devam ediyor ve iş yerinde iş ilişkisinin devamını etkiliyorsa, bir anlamda işçinin davranışı veya diğer geçerli nedenler etkisini yitirmemiş ise, makul süre geçmediğinin kabulü gerekir. Dosya içeriğine göre kabin amiri olarak çalışan davacının iş sözleşmesinin görev yaptığı süre içerisinde sık sık rapor alması, bunu alışkanlık haline getirmesi, bunun işyerinde olumsuzluğa yol açması gerekçesiyle feshedildiği, davacının en son 20.12.2012 tarihinde 1 gün rapor aldığı, davacının 23.01.2013 tarihinde savunmasının istendiği, 29.01.2013 tarihinde savunmasını verdiği, iş sözleşmesinin ise 19.03.2013 tarihinde feshedildiği anlaşılmaktadır. Somut uyuşmazlıkta 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.” Y. 9. H.D. E. 2013/10777, K. 2014/7376, T. 06.03.2014, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 44, 2014, s.249.

3.5.4.İşçinin Savunmasının Alınması

ILO'nun 158 sayılı Sözleşme'sinin 7. maddesine uygun olarak düzenlenen İş Kanunu m. 19'a göre "Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez"⁶⁴⁷. Feshin geçerli olup olmadığı savunma sonucunda elde edilen bilgiler ile değerlendirileceği için, savunma alınmaksızın fesih yapılır ise sadece bu sebep dahi feshin geçersizliğinin kabulünü gerektirir⁶⁴⁸.

İş Kanunu'nun 19. maddesinde her ne kadar "...savunması alınmadan..feshedilemez" ifadesi bulunuyor olsa da, bu ifadenin taşıdığı anlamın işçiye savunma fırsatı verilmesi olarak kabulü gereklidir. 158 sayılı Sözleşme'nin 7. maddesi de benzer şekilde, işçiye savunma fırsatı tanınması gerektiği yönündedir. Savunma yapması talep edildiği takdirde, işçinin savunma hakkını kullanıp kullanmaması kendi iradesinde olacaktır. Bununla birlikte, işçiden savunma istenmesi halinde, makul bir süre beklenmeli ve işçiye savunmasını verebilmesi için gerekli koşullar sunulmalıdır. İşveren bu imkanları sağlamaz ve işçinin savunma vermek istemesine karşın, işçinin savunmasını kabul etmezse fesih geçersiz hale gelir⁶⁴⁹. İşçiden savunma alınması ile, fesih gerçekleşmeden önce işverenin kararını etkileyerek fesih yönündeki düşüncesini değiştirmesi için son bir imkan sağlanması amaçlanmıştır⁶⁵⁰. Gerçekten, işçiden savunma alınması ile işverenin mevcut olay veya duruma ilişkin görüşü, savunma sonucunda elde edilen bilgiler ile değişebilecektir. Buna ek olarak, işçinin kendisi hakkındaki iddiaları savunma aracılığı ile

⁶⁴⁷ Süzek, **İş Hukuku**, s.602; Alpagut, "İş Güvencesi", s.238; Ulucan, **İş Güvencesi**, s.74; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.746; "4857 sayılı İş Kanunu'nun 19/2. maddesi uyarınca işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle iş sözleşmesi feshedilmeden önce savunmasının alınması gerekir. Somut olayda, fesih bildirimine göre iş sözleşmesinin feshi performansının düşük olmasına dayandırılmasına rağmen fesihten önce davacıdan savunması istenmemiştir. Davacının performans değerlendirme raporlarında imzasının bulunması savunmasının istendiği anlamına gelemez. Bu durumda, feshin geçersizliği ile davacının işe iadesine karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile reddi hatalıdır." Y. 9. H.D. E.2006/5880, K.2006/ 9358, T. 10.04.2006, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020; "...işverence düzenlenen fesih yazısında performans düşüklüğü ve verim açısından söz edilmiştir. Ancak davacının 4857 sayılı İş Kanunun 19.maddesine göre bu konuda savunma alınmamıştır. Şu durumda geçerli bir fesihten söz edilemez.", Y. 9. H.D. E. 2004/22907, K. 2005/5956, T. 21.02.2005, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 06.04.2020.

⁶⁴⁸ Ulucan, **İş Güvencesi**, s.75.

⁶⁴⁹ Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**, s.110-111.

⁶⁵⁰ Soyer, **İş Güvencesi**, s.57-58.

öğrenebilmesi ve işçinin daha sonra işe iade davası açıp açmama yönündeki kararı verebilmesi açısından da önem taşır. Sonuç olarak, savunma bir geçerlilik koşuludur. İşçinin savunması alınmaksızın feshe gidilmesinin sonucu feshin geçersizliği olmaktadır⁶⁵¹.

Savunma alma şekline ve yöntemine ilişkin bir düzenlemeye Kanun'da yer verilmemiş, savunma almanın amacının göz önünde bulundurulması suretiyle uygulamaya bırakılmıştır⁶⁵². Dürüstlük kuralına uygun olmakla beraber, her şeklin ve yöntemin geçerlilik koşuluna uygun olduğu kabul edilmelidir⁶⁵³. Ancak, işçiden savunma aldığı işverenin kanıtlaması gerektiği için, ispat kolaylığı bakımından savunmanın yazılı olarak alınmasının daha uygun olacağı söylenebilir⁶⁵⁴.

İşverenin savunma alma koşulunu sağladığından bahsedebilmek için savunma fesihten önce alınmalıdır. Zira, fesih bildirimının yapılması anında yahut sonrasında alınan savunma geçerli olmayacaktır. Benzer biçimde, bildirim önelleri işlerken alınan savunma da geçerlilik koşuluna aykırılık teşkil eder⁶⁵⁵. Bununla birlikte savunmanın alınması fesihten çok zaman önce değil, feshin yapılmasından kısa süre önce, yakın bir zamanda olmalıdır. İşçinin yeterliliği ya da davranışından kaynaklanan fesihlerde de olayın meydana gelmesi yahut geçerli sebebe dayanak olabilecek durumun varlığı halinde makul olarak kabul edilebilecek bir süre içinde fesih bildirimi yapılması gerekirken, aynı zamanda işçinin savunma yapması için de uygun bir süre verilmelidir⁶⁵⁶. Örnek olarak, işçiden savunması istenip aynı gün mesai bitimi ile birlikte sözleşmesinin feshedilmesi durumunda işçiye savunma yapması için yeterli süre tanınmamış olması sebebiyle savunma talebi yapılmış olmasına rağmen söz konusu savunma isteği geçerlilik şartını sağladığı söylenemez⁶⁵⁷.

⁶⁵¹ Alp, "İş Güvencesi Yasası", s.18.

⁶⁵² Süzek, **İş Hukuku**, s.603; Soyer, **İş Güvencesi**, s.58.

⁶⁵³ Tulukçu, **İş Güvencesi**, s.276.

⁶⁵⁴ Süzek, **İş Hukuku**, s.603; Ulucan, **İş Güvencesi**, s.75; Soyer, **İş Güvencesi**, s.58; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.746.

⁶⁵⁵ Kar, **İş Güvencesi**, s.136-137; Eyrenci/Taşkent/Ulucan, **İş Hukuku**, s.221.

⁶⁵⁶ Erol Akı, "İş Sözleşmesinin Feshi, Feshe İtiraz ve Geçersiz Nedenle Yapılan Feshin Hukuki Sonuçları", **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Milli Komitesi 30. Yıl Armağanı**, Ankara, 2006, s.287.

⁶⁵⁷ Manav, **Geçersiz Fesih**, s..155.

Savunması istenen işçiye, iş sözleşmesinin neden feshedildiği açık olarak belirtilmelidir. Ayrıca, işçinin savunması ile kendisine bildirilen fesih nedeni aynı olmalıdır⁶⁵⁸. Doktrindeki genel görüşe göre, işçinin sözleşmesi davranışı veya yeterliliğine dayanılarak feshediliyorsa, işverenin işçiye savunmasını almak üzere yapacağı çağrının yazılı bir tebliğle yapması yerinde olacaktır. Bu bildirim elden verilecek bir yazıyla ya da taahhütlü bir mektupla yahut noter aracılığıyla yapılabilir. Davet yazısında, işçinin hangi davranışı veya hangi açıdan yetersiz olduğu açık ve kesin olarak bildirilmeli ayrıca bildirilen tarih ve saatte savunmasını vermek üzere gelmediği ya da savunma yapmak üzere gelmesine rağmen savunma vermediği halde savunma hakkından vazgeçmiş olarak kabul edileceği kendisine açıklanmalıdır. Ayrıca, işçiye savunma yapabilmesi için de yeterli süre verilmelidir⁶⁵⁹.

3.5.5.İşçiye İhtar Verilmesi

ILO'nun 166 sayılı Tavsiye'sinin 7. ve 8. maddelerinde işçinin iş sözleşmesinin yetersizlik ya da davranış nedeniyle feshedilmesi halinde, fesih uygulanmadan önce işçiye uyarıda bulunulması gerektiği ifade edilmiştir⁶⁶⁰. Sözleşmenin feshinde usulü düzenleyen İş Kanunu m. 19'da ise "Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak İşverenin 25. maddenin II numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır" hükmü ile yalnızca işçiden savunma alınması şartı olduğu belirtilmiş, ihtar yapılmasına ilişkin bir düzenleme ise öngörülmemiştir. Bu nedenle, ihtar yapılmasına ilişkin direkt olarak hukuki bir dayanak Kanun'un ilgili maddesinde bulunmamaktadır⁶⁶¹. Ancak, İş Kanunu'nda ihtara ilişkin bir düzenleme yer almıyor olsa da, doktrinde, Medeni Kanun'un 2. maddesinde bulunan dürüstlük kuralı çerçevesinde hareket edilmesi gerektiği,

⁶⁵⁸ Göktaş, "İş Güvencesi", s.33-34.

⁶⁵⁹ Çelik, "İşçiden Kaynaklanan Sebepler", s.32.

⁶⁶⁰ Süzek, **İş Hukuku**, s.599.

⁶⁶¹ Muhittin Astarlı, "İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışları Nedeniyle Geçerli Feshinde İhtar", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 23, 2009, s.968.

dolayısıyla işçiye davranışını düzeltmek yahut yetersizliğini giderebilmesi adına imkan tanınması için ihtarda bulunulmasının uygun olacağı ifade edilmiştir⁶⁶².

Doktrindeki ağırlıklı görüş, işçinin düzeltebileceği, kendi kontrolü altında bulunan haller veya davranışlar açısından ihtarın uygulanması gerektiği yönündedir. Özellikle yetersizlikten kaynaklanan fesihler için, işçinin kendi iradesi ile düzeltemeyeceği yetersizlik halleri bakımından uyarıda bulunmanın bir işlevi olmadığı, bu nedenle işverenin ihtarda bulunma yükümlülüğünün olmadığı, bununla birlikte düzeltilmesi mümkün olan yetersizlik halleri için ihtar yapılması gerektiği ileri sürülmüştür⁶⁶³. Örneğin, işçinin kendi tasarrufunda bulunmayan, sağlığına dikkat ederek düzelmesi imkanı olmayan görme kaybı gibi hastalıklarda işçiye ihtar yapılmasının gereği yoktur⁶⁶⁴. İyi seviyede yabancı dil yetkinliği ya da ileri derecede teknik bilginin gerekli olduğu işler bakımından da, kısa süreli eğitimlerle yeterli bilgi düzeyine ve niteliğe ulaşılamayacağı için ihtarda bulunulması gerekmez⁶⁶⁵. Doktrinde bir başka görüş, gerekçede davranıştan kaynaklı yetersizlik hallerinde feshin geçerli olması için işçinin önceden uyarılması gerektiğine yer verildiği, dolayısıyla bu durumda işçiye ihtar yapılması gerektiğini belirtmiştir⁶⁶⁶. Doktrinde başka bir görüş ise, işçinin kendi iradesinde olan davranışlar için işçiye ihtarda bulunulması gerektiği, ancak işçinin feshe neden olan davranışını tekrarlamayacağını beklendiği haller için bu gerekliliğin bulunduğu, işçinin kasti olarak davranışını yaptığı veya tekrar yapacağı beklentisi yarattığı durumlar için ihtar zorunluluğu olmayacağı yönündedir⁶⁶⁷. Doktrindeki bir başka görüş ise, hukukumuzda ihtara ilişkin pozitif bir düzenleme bulunmuyor olmasına rağmen, işverenin işçinin yetersizliğinin hangi sebepten kaynaklandığını bilemeyeceğini, bu nedenle öncelikle kendisi için bir önlem işlevi göreceği için, ayrıca feshin son çare olması ilkesinin de gereği olarak, ihtarda bulunmanın daha uygun olacağını ifade etmiştir⁶⁶⁸.

⁶⁶² Süzek, **İş Hukuku**, s.599; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.257; Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.174.

⁶⁶³ Süzek, **İş Hukuku**, s.600; Astarlı, “İhtar”, s.976; Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.31.

⁶⁶⁴ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.31.

⁶⁶⁵ Süzek, **İş Hukuku**, s.600.

⁶⁶⁶ Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.267.

⁶⁶⁷ Astarlı, “İhtar”, s.977; Mollamahmutoğlu, **İş Hukuku**, s.730.

⁶⁶⁸ Baysal, “Geçerli Sebepler”, s.176; Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.269 “İşçinin az verimli çalışması kendi isteğinden kaynaklanabileceği gibi yetersizliğinden de kaynaklanabilir, iş görme edimini yerine

İhtarla ilişkin kanuni bir düzenleme olmadığı için, ihtarın şekline dair bir düzenleme de bulunmamaktadır. Dolayısıyla, iş sözleşmeleri ya da toplu iş sözleşmelerinde bir hükme yer verilmemesi halinde yapılan ihtar herhangi bir şekle tabi olmayacaktır⁶⁶⁹. Bununla birlikte yazılı olarak yapılacak ihtar, ihtarın yapıldığına ilişkin ispat kolaylığı sağlayacaktır⁶⁷⁰.



getirmek istememek ile yerine getirememek arasında sınırı çizmek çoğu kere zordur. İlk hal, İş Kanunu’nun 18’nci maddesi anlamında, işçinin davranışına dayanan süreli fesih nedeni iken, ikinci hal işçinin yetersizliğinden kaynaklanan süreli fesih nedenidir. Bununla birlikte, işçinin iş görme edimini yerine getirmek istememesi hâlinde, işçiye ihtar edilmesi ve ihtarda işçiye iş sözleşmesinin feshedileceği tehdidinde bulunulması, olumlu etki yaratabilir. Bu sebeple, her iki halde de işçiye ihtarın yapılması zorunlu olmalıdır. 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 Kanununun 18’inci maddesinde belirtilen işçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih nedeni ile Gerektirici söz edilen ve işçinin davranışını 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”, Y. 9. H.D. E. 2008/17133, K. 2009/3187, T.23.02.2009, Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**, s.269-270.

⁶⁶⁹ Astarlı, “İhtar”, s.979.

⁶⁷⁰ Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**, s.35; Astarlı, “İhtar”, s.979; Köseoğlu, **İşçiden Kaynaklanan Nedenler**, s.259; Kar, **İş Güvencesi**, s.134.

SONUÇ

Hukukumuzda, iş sözleşmeleri haklı sebeple (derhal) ve süreli olarak iki şekilde feshedilebilmektedir. Haklı sebeple fesih, taraflardan birinin iş ilişkisine daha fazla devam etmesinin beklenemeyeceği olaylar ve olguların vuku bulması haline başvurulacak fesih türüdür. İş Kanununun 24. maddesinde işçiler için, 25. maddesinde ise işverenler için haklı sebep oluşturan durumlara yer verilmiştir. Süreli fesih ise, tarafların belirli bir bildirim süresine uyarak iş sözleşmesini sona erdirebildikleri fesih türüdür. Süreli fesih uygulanırken, bir grup işçi için yalnızca bildirim önellerine uymak yeterli olmakta iken, iş güvencesi kapsamında olan diğer işçiler için ise bildirim sürelerini beklemenin yanında ayrıca geçerli bir sebep gösterme zorunluluğu da bulunmaktadır.

Geçerli sebeple fesih iş güvencesi kapsamındaki işçiler için uygulanmaktadır. İş güvencesi gibi hukuki kurumlar İş hukukunun işçiyi koruma amacından doğmuştur. Nitekim, çalışmak emeği ile geçinen kişilerin geçimlerini sağlamalarının bir aracıdır. Çalışmanın maddi boyutunun yanında, kişinin çalışarak üretime ve topluma katkı sağlaması ve kendi bireysel gelişimin önemli bir unsuru olması gibi psikolojik ve sosyal bir boyutu da söz konusudur. Bu nedenle, çalışma hakkı bir hak olarak kabul edilmiş, hukuk sistemi tarafından tanınmış ve düzenlenmiştir. Ayrıca, bizim çalışmamıza konu olan İş hukukunun da iş ilişkisinin daha güçsüz tarafı olan işçiyi korumak, en temel amaçlarından biridir. İşçinin çalışma hakkını koruyucu, iş sözleşmesinin keyfi ve bir gerekçeye dayalı olmaksızın feshedilmesi önleyici düzenlemeler ise iş güvencesi gibi hukuki kurumlarla sağlanmaktadır. İş güvencesi, işveren tarafından iş sözleşmesinin feshedilmesi olanağını tümüyle ortadan kaldırmamakla birlikte belli düzeyde kısıtlama getiren bir hukuki düzenlemedir.

İş güvencesinin uluslararası kaynağı 158 sayılı ILO Sözleşmesi'dir. Türkiye de 158 sayılı Sözleşme'yi kabul ettikten sonra iş güvencesi kavramı Türk Hukuku'na girmiş; bu hususta öncelikle 4773 sayılı Kanun, ardından 4857 sayılı Kanun kabul edilerek iş güvencesinin kapsamı düzenlenmiştir. Günümüzde iş güvencesine ilişkin hükümler 4857 sayılı Kanunun 18. maddesinde yer almaktadır. 18. maddeye göre,

iş güvencesi kapsamına yalnızca belirli süreli iş sözleşmesine dayalı istihdam edilen, otuz ve daha fazla işçinin çalıştırıldığı işyerlerinde çalışan ve altı ay ile üstü kıdemi bulunan ve belirli nitelikteki işveren vekili dışında olan ve işçi statüsünde olanlar alınmıştır. Kanunun öngördüğü bu nitelikteki işçilerin iş sözleşmeleri ancak işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebep gösterilerek bildirimli olarak feshedilebilir.

Kanun gerekçesinde de ifade edildiği üzere, geçerli sebebin 25. maddede düzenlenen haklı sebeplerin ağırlığında olmamakla birlikte, iş ilişkisinde önemli ölçüde olumsuzluk yaratan ve işçinin iş görme borcunu gereğine uygun ifa etmesini engelleyen sebepler olduğu söylenebilir. Kanunda belirtilen geçerli sebeplerden, işçinin yeterliliği ve davranışlarına bağlı olanlar işçinin kişiliğinden kaynaklanan sebepler iken; işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler işyerinden kaynaklananlardır.

Konumuz olan performans düşüklüğünü ele aldığımızda ilk olarak performansın kavram olarak ne anlama geldiğini ifade etmek gerekir. Performans kelime anlamı olarak *başarı*, *başarım*, *elde edilen iyi sonuç* anlamı taşımaktadır. Çalışma yaşamında ise performans, önceden belirlenmiş görev tanımını temel alınarak, bireyin ifa ettiği işini hangi düzeyde yaptığının karşılığı, işin yapılması sırasında sarf ettiği *emeğin kalitesi ve düzeyidir*. Performans düşüklüğü ise, işçinin kendi düzeyindeki diğer işçilerden daha düşük performansla çalışması ile kendisinden beklenenden daha düşük performans seviyesinde kalması halidir. İş sözleşmesi ile sözleşmenin tarafları olan işçiye işini özenle görme borcu, işverene de ücret ödeme borcu yüklenmektedir. Performans düşüklüğü halinde ise iş sözleşmesinin karşılıklı edim dengesi işveren açısından bozulmaktadır. Dolayısıyla, performans düşüklüğü iş organizasyonunda önemli ölçüde olumsuzluğa yol açıyor ise işverenden iş ilişkisini sürdürmesi beklenemez. Bu nedenle işçinin düşük performansı fesih sebebi olarak kabul edilmektedir. Performans işçinin kişiliğine bağlı bir olgu olduğu için, performans düşüklüğü halinin, işçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklandığı görülmektedir. Sonuç olarak 4857 sayılı İş Kanunu'na göre de performans düşüklüğü geçerli sebeple fesih nedenlerinden biri olmaktadır. Burada

belirtmek gerekir ki, haklı nedenle feshe konu olan sebepler de performans düşüklüğü sebebi teşkil edebilir. Ancak, işverenin, haklı nedenle feshe imkan veren bir durum söze konu olduğunda, performans düşüklüğünü kanıtlamak yerine, derhal fesih seçeneğini tercih etmesinin çok daha yüksek bir ihtimal olduğunu düşünerek, çalışmamızda performans düşüklüğüne dayalı feshi geçerli sebeple fesih kapsamında inceledik.

Performans düşüklüğüne yol açan nedenlerden biri işçinin yetersizliğidir. Yetersizlik, genellikle fiziki yetersizlik ve mesleki yetersizlik olarak iki şekilde meydana gelmektedir. Fiziki yetersizlik hastalık, yaşın ilerlemesi, gebelik ve doğum gibi sebeplerle ortaya çıkan işçinin işini gereğine uygun görmesinde olumsuzluklara yol açan çalışma yetisindeki azalmadır.

Fiziki yetersizlik hallerinden hastalık sıklıkla meydana gelen bir geçerli sebeptir. İşçinin hastalığı farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Hastalık hallerinden birisi işçinin sık sık hastalanmasıdır. Sık sık hastalanma 4857 sayılı Kanunun 25. maddesinde belirtilen süreye ulaşmayan ancak kısa aralıklarla tekrarlayan hastalık halidir. İşçinin sıklıkla hastalanması ve buna bağlı sık sık rapor alması yetersizliğe yol açan nedenlerden biridir. Bu noktada belirtilmelidir ki, işçinin sık sık hastalanması ancak işyerinde somut bir olumsuzluk yaratıyorsa ve sık hastalanmanın gelecekte de süreceği öngörülyorsa bu durum geçerli neden oluşturacaktır. Bir diğer yetersizliğe yol açan hastalık hali işçiyi "çalışamaz duruma getirmemekle birlikte, işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık"tır. Bu durumda işçinin çalışma gücünün tam kaybı olmamakla birlikte devamlılık gösterecek biçimde bir azalma söz konusu olmaktadır. Eğer hastalık, işin yürütümünde aksaklığa da sebebiyet veriyorsa bu durum yetersizliğe bağlı fesih sebebi oluşturacaktır. Bir başka hastalık hali ise uzun süreli hastalıktır. Kanunun 25. maddesinde öngörülen süreyi aşan hastalık derhal fesih sebebi olduğu gibi aynı zamanda geçerli sebeple fesih nedeni de olmaktadır.

Belirli yaşa ulaşma ve emekliliğe hak kazanma da fiziki yetersizlik nedenlerindendir. Bu hususta, işçinin yaşlılığı tek başına fesih sebebi değildir ancak, işçinin yaşının ilerlemesi performansında düşüşe yol açıyorsa, bu halde geçerli fesih sebebi söz konusu olmaktadır. İşçinin yaşlılığından kaynaklanan performansındaki

azalma durumunda işçinin düşük performansının iş organizasyonunda olumsuzluğa sebep olması koşulu aranır. Emeklilik yaşına ulaşma halinde de yine tek başına emeklilik fesih sebebi olmamakla birlikte, işyerinden kaynaklanan başka sebepler meydana geldiğinde, eşit olarak uygulanmak koşuluyla, öncelikli olarak bu kişilerin iş akitlerinin feshedilmesi geçerli neden olarak kabul edilir.

Performans düşüklüğüne yol açan olan bir başka neden ise mesleki yetersizliktir. Mesleki yetersizlik işçinin temel borcu olan işini özenle ifa etme konusunda yetersiz kalmasıdır. Kanun gerekçesinde başlıca mesleki yetersizlik halleri *ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma; gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma, işe yoğunlaşmasının giderek azalması; işe yatkın olmama; öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği; çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık ve uyum yetersizliği* olarak örnek kabilinden sayılmıştır. Uygulamada mesleki yetersizliğin genellikle performans düşüklüğü veya işi yapmak için gerekli olan izin ya da ruhsat kaybı nedeniyle ortaya çıktığı görülmektedir. Eğer, işçinin mesleki yetersizliği, işin gereğine uygun ifasını engelliyor ve işyerinde olumsuzluklara yol açıyorsa, bu durumda işçinin iş sözleşmesi yetersizliğe dayanarak geçerli sebeple feshedilebilir.

İşçinin yetersizliğine ilişkin diğer bazı sebepler ise evlilik ve boşanma, işçinin işyeri dışında suç işlemesi, işçinin gözüaltına alınması veya tutuklanması, işçinin işletme sırlarının açığa çıkarma tehlikesi yaratması, işçinin aşırı borçlu olması olmaktadır.

İşçinin performans düşüklüğü yetersizliğinden kaynaklanabileceği gibi işçinin davranışlarından da kaynaklanabilmektedir. Bunlardan biri, işçinin görevini yerine getirmemesidir. Nitekim, işçinin asıl borcu olan iş görme borcunu hiç yerine getirmemesi yahut kötü ve yetersiz iş görmesi fesih nedenidir. Bir diğer davranışa bağlı fesih sebebi ise işçinin devamsızlığı ve işe geç kalmasıdır. Nitekim, işçinin çalışma süresine riayet etmemesi iş organizasyonunda aksamalara yol açar.

İşçinin performans düzeyini işveren belirler. Ancak işveren işçinin performans ölçümünü yaparken keyfi davranmamalı ve subjektif yaklaşımdan kaçınmalıdır. Bu

hususla Yüksek Mahkeme de, işçinin performans düşüklüğünün fesih sebebi yapılabilmesi için işyerinde kurulmuş olan performans değerlendirme sisteminin bulunmasını ve işçinin performansın işverenin otoritesinden uzak, bilimsel esaslara göre kurulmuş ve objektif olarak uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ölçülmesi koşulunu aramaktadır.

Performans değerlendirme işçinin çeşitli değerlendirme yöntemleri aracılığıyla işini ne kadar başarıyla yaptığını ölçmeyi amaçlayan bilimsel ve sistematik bir araçtır. Performans değerlendirme sistemi ile işçinin üretime kattığı emeğin sonuçları, görevini ifa ettiği süreçteki davranışları, eğitimi, nitelikleri gibi birçok özellik dikkate alınarak çalışanın performans düzeyi belirlenir. İşletmelerde performans değerlendirme uygulamaları ile elde edilen veriler ücretlerin belirlenmesi, işe alma, işten çıkarma, terfi gibi kadrolama kararları, eğitim ihtiyaçlarının tespiti, ödüllendirme kararları, kariyer planlama süreçlerinin oluşturulması gibi kararların verilmesinde kullanılmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme pek çok insan kaynakları sürecine katkı sağlayan, önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Performans değerlendirme sistemi bir insan kaynakları uygulaması olmakla birlikte, 4857 sayılı İş Kanunu ile işçinin yetersiz performansı nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshine başvurulması halinde varlığı aranan ve sonuçları hukuki belge niteliğinde olan bir araç niteliği de taşımaya başlamıştır. Performans değerlendirme sonuçları, her ne kadar insan kaynakları boyutuyla işe son verme kararlarında da kullanılma amacı taşımakta ve İş Hukuku boyutuyla bir ispat şartı ve yasal bir belge niteliği taşımakta ise de performans değerlendirme uygulamalarını işçinin iş sözleşmesini sonlandırmada kullanılan bir araç olarak görmek doğru değildir. Zira, performans değerlendirme bir insan kaynakları uygulaması olarak yalnızca işçinin mevcut andaki performans düzeyini tespit ederek aktaran bir yöntem olmanın ötesinde, elde edilen bu verileri işçinin performansının nasıl daha iyi hale getirileceğini inceleyen, performansı iyileştirici ve geliştirici bir sistemdir. İş Hukukunun da temel amacı işçinin korunması ve iş ilişkisinin devamlılığının sağlanmasıdır. Dolayısıyla, her iki disiplinin yaklaşımın da işçiyi koruyucu, istihdamın sürekliliğini sağlayıcı ve performansın yetersizliği halinde performansı iyileştirici yönde olduğu görülmektedir. Nitekim, Yargıtay’a göre işçinin performans düşüklüğü geçerli sebep olarak kabul edilmekle birlikte, hem performans

değerleme sisteminin kurulmasına, hem de değerlendirme sürecinin uygulamasına ilişkin pek çok şart öngörülmektedir. Sonuç olarak, Yargıtay'ın uygulamasında da, işçinin istihdamının devamlılığının sağlanmasını öncelendiği görülmektedir.

Yargıtay kararlarına göre, öncelikle bilimsel yöntemlere dayalı objektif bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Bilimsel yöntemler esas alınarak kurulan bir performans değerlendirme sisteminde öncelikle iş analizi yapılır ve iş analizine dayanarak görev tanımı oluşturulur. Görev tanımları ile işyerinde kurulacak performans değerlendirme sisteminin ilk aşaması olan performans kriterleri belirlenir. Performans değerlendirme kriterleri mutlaka görev tanımına dayalı olarak oluşturulmalı ve açık, anlaşılır, adil ve güvenilir olmalıdır. Performans değerlendirme süreçleri işverenin otoritesi dışında, subjektif yaklaşımdan uzak yürütülmelidir. Değerleme işyeri veya işletmedeki tüm işçiler için aynı şartlar gözetilerek ve eş zamanlı uygulanmalıdır. Aynı koşullar altında çalışan işçilerden bazıları değerlemeye tabi tutuluyor, diğerleri değerlendirme dışı bırakılıyorsa ya da bazı işçilere farklı değerlendirme yöntemleri uygulanıyorsa performans değerlendirme sürecinin objektif olduğu söylenemez.

Geçerli fesih şartı olarak işçinin görev tanımı esas alınarak oluşturulan performans kriterlerinin belirlenerek önceden işçiye tebliğ edilmiş olması ve işçiden beklenen hedeflerin açıkça ortaya konmuş olması gerekir. Performans uygulamaları yapılmadan önce *kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı* ve yazılı olarak işçiye verilmelidir.

Performans standartları bilimsel yöntemlere göre belirlenmekle birlikte, aynı zamanda *gerçekçi* ve *makul* olmalıdır. İşçiden insan bünyesini zorlayacak standartları yerine getirmesi beklenemez. Çok yüksek standartlar, işçinin gereken gayreti göstermesine rağmen performansının düşük çıkmasına neden olur ki, bu durum geçerli fesih sebebi yapılamaz. Dolayısıyla, performans standartları ulaşılabilir düzeyde ve makul olmalıdır.

Performans değerlendirme süreçlerinde uygulanabilecek çok çeşitli ve birbirinden farklı ölçüm yöntemleri bulunmaktadır. İşletmeler kendi organizasyonel yapılarına, faaliyet gösterdikleri sektöre, üretim şekline, çalışan profiline, insan kaynakları

politikalarına ve bütçelerine göre bu yöntemlerden bir veya birkaçını uygulamayı tercih edebilirler. Ancak, bu ölçüm yöntemlerinin hepsi, tüm işletmeler için standart uygulamalar yapılmasına uygun değildir. Bir işletmenin yapısına uygun olan ve doğru ölçüm verileri elde edilmesini sağlayan performans değerlendirme yöntemi farklı bir işletmede uygulandığında hatalı sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle işletmeler *performans verim ve standartlarının işyerine özgü olduğu, işletmenin gereklerine uygun* bir performans değerlendirme sistemi kurmalıdır.

Performans düşüklüğüne dayalı fesihlerde dikkat edilmesi gereken bir başka husus, işçinin performansının fesih anında düşük olması ve gelecekte de bu performans düşüklüğünün devam edeceğinin öngörülüyor olmasıdır. Zira, geçmişte gerçekleşmiş ancak daha sonra düzelmiş olan düşük performans fesih sebebi oluşturmaz. Yine, kısa süreli performans düşüklüğü de fesih sebebi yapılamaz. Ne kadar süre devam eden yetersiz performansın fesih nedeni olarak kabul edileceği ise yeterli açıklıkta değildir. İşçinin performansında bir yetersizlik söz konusuysa öncelikle işçiye eğitim verilmesi veya tedavi uygulanması gibi olanaklar sağlanmalı ve performansın düzelmesi için yeterli süre tanınmalıdır. Fakat, alınan tüm performansı iyileştirici önlemlere rağmen işçinin performansında bir artış görülüyorsa ve işverenden daha fazla iş sözleşmesini sürdürmesi beklenemeyecekse ancak bu durumda fesih yoluna başvurulabilir.

KAYNAKÇA

- Ağer, İlker: **Türk Çalışma Yaşamında İş Güvencesi**, Ankara, Adalet Yayınevi , 2006.
- Akı, Erol, Olcay Altıntaş, İbrahim Bahçivancılar: **Uygulamada İş Güvencesi**, 1. bs., İstanbul, Legal Yayıncılık, Temmuz 2005.
- Akı, Erol, Tunç Demirbilek: “Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi”, **Sosyoekonomi**, Cilt 11 , Sayı 11, Ocak- Haziran 2010, s.79-96.
- Akı, Erol: “İş Sözleşmesinin Feshi, Feshe İtiraz ve Geçersiz Nedenle Yapılan Feshin Hukuki Sonuçları”, **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Milli Komitesi 30. Yıl Armağanı**, Ankara, 2006, s.283-321.
- Akı, Erol: “İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden Olarak ‘Emeklilik’”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 9, Özel Sayı, 2007, s.3-16.
- Akyiğit, Ercan: “İş Sözleşmesinin Tutukluluk veya Gözaltına Alınma Nedeniyle İşverence Feshi (İş Kanunu m. 25/IV Üzerine Bir Deneme)”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 16, Aralık 2009, s.53-62.
- Akyiğit, Ercan: “İşveren Vekilinin İş Güvencesi”, **Kamu-İş**, Cilt:7 ,Sayı: 4, 2004, s.1-17.
- Akyiğit, Ercan: **Türk İş Hukukunda İş Güvencesi (İşe İade)**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Ocak 2007.

- Akyiğit, Ercan: **İçtihatlı ve Açıklamalı İş Kanunu Şerhi**, 1. Cilt, 3. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008
- Alp, Mustafa: “İşçinin Feshe Karşı Korunması (İş Güvencesi Yasası)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003, s.1-40.
- Alp, Mustafa: “Personel Yönetmeliği İle Yaş Sınırı Getirilmesi”, **İş Hukukuna ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, 2007, s.171-189.
- Alpagut, Gülsevil: “İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi”, **III. Yılında İş Yasası**, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası, 21-25 Eylül 2005, s.200-251.
- Alpagut, Gülsevil: “Yargıtay Kararları Işığında İş Güvencesi ve Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı: 65, Haziran 2008, s.89-110.
- Anderson, Gordon: “Performans Appraisal”, **The Handbook of Human Resources Management**, Ed. Brian Towers, y.y., Blackwell Business, t.y., s.190-207.
- Armstrong, Michael, Stephen Taylor: **Armstrong’s Handbook of Human Resources Management Practice**, 13. bs., London, Kogan Page, 2014.
- Arthur, Diane: **Fundamentals of Human Resources Management**, 4 bs., USA, American Management Association, 2004.
- Astarlı, Muhittin: “İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışları Nedeniyle Geçerli Feshinde İhtar”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 23, 2009, s.963-993.

- Avcı, Mustafa: “Geçerli Nedenlere Dayalı Fesih Hakkının Kullanılmasında Makul Süre”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 5, Mart 2007, s.90-93.
- Aydın, Ufuk: “Çağrı Üzerine Çalışma ve Uygulama Sorunları”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 8, Aralık 2007, s.41-54.
- Barclay, Julie
Houser, Lynn K.
Harland: “Peer Performance Appraisals”, **Group & Organization Management**, Cilt 20, Sayı 1, 1995, s.39-60.
- Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2015.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Başbuğ, Aydın,
Mehtap Yücel
Bodur: **İş Hukuku**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2018.
- Başterzi, Süleyman: “4857 Sayılı İş Kanununa Göre İş Güvencesi Kurallarının Uygulama Alanı ve İstihdama Etkisi”, **A. Can Tuncay'a Armağan**, Legal Yayını, İstanbul, 2005, s.623-651.
- Baysal, Ulaş: “Emekliliğin Fesih İçin Geçerli Sebep Oluşturması Ve Personel Yönetmeliğinde Değişiklik”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 28, Aralık 2012, s.146-153.
- Baysal, Ulaş: “İş Güvencesinde Altı Aylık Kıdem Koşuluna İlişkin Sorunların Yargıtay Kararları Işığında Değerlendirilmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 32, 2011, s.1321-1339.

- Baysal, Ulaş: “İş Sözleşmesinin Süreli Feshinde İşçinin Yeterliliğine İlişkin Geçerli Sebepler”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Beach, Dale S.: **Personnel The Management of People at Work**, 3.bs., New York, Macmillan Publishing Co., 1975.
- Becker, Brian E., Robert L. Cardy: “Influence of Halo Error On Appraisal Effectiveness: A Conceptual and Empirical Reconsideration”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 71, Sayı: 4, 1986, 662–671.
- Becker, Thomas E., Richard J. Klimoski: “A Field Study of The Relationship Between The Organizational Feedback Environment And Performance”, **Personnel Psychology**, Cilt: 42, Sayı: 2, 1989, s.343-358.
- Benligiray, Serap: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, Nisan Kitapevi, 2015.
- Bernardin, H. John: **Human Resource Management an Experiental Approach**, 5. bs., Singapore, McGraw-Hill, 2010.
- Bernardin, John H.: “Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information About Managers”, **Human Resource Management**, Cilt: 25, Sayı: 3, 1986, s.421-439.
- Bernardin, John H.: “Effects of Rater Training On Leniency and Halo Errors In Student Ratings of İnstructors”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 63, Sayı: 3, 1978, s.301–308.
- Bilgili, Abbas: **İş Güvencesi Hukuku İşe İade Davaları**, 2. bs., Adana, Karahan Kitabevi, Şubat 2005.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2016.
- Boice, Deborah F., Brian H. Kleiner: “Designing effective performance appraisal systems”, **Work Study**, Cilt: 46, Sayı: 6, 1997, s.197-201.

- Bulut, Zeki Atıl: “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, (Çevrimiçi) <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, 25.11.2020.
- Campbell, Donald J., Cynthia Lee: “Self-Appraisal In Performance Evaluation: Development Versus Evaluation”, **Academy of Management Review**, Cilt: 13, Sayı: 2, 1988, s.302-314.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.
- Caniklioğlu, Nurşen: “İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Geçerli Sebeplerle Feshi”, **Prof. Dr. Turhan Esener II. İş Hukuku Uluslararası Kongresi**, Ankara, Sekin Yayıncılık, Ekim 2017, s.67-131.
- Caniklioğlu, Nurşen: **Hastalık Ve Sakatlığın Hizmet Akdine Etkisi**, 1. bs., İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2002.
- Canman, Doğan: **İnsan Kaynaklar Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 2000.
- Canman, Doğan: **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1993.
- Cascio, Wayne F.: **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3. bs., New York, McGraw-Hill Book Co., 1992.
- Centel, Tankut: **İş Güvencesi**, 1. bs., İstanbul, Legal Yayıncılık, Mart 2013.
- Cooper, William H.: “Ubiquitous Halo”, **Psychological Bulletin**, Cilt 90, Sayı

2, 1981, s 218–244.

Crane, Donald P.: **Personnel The Management of Human Resorces**, 2. bs., California, Wadsworth Publishing Comany, 1979.

Çalık, Şefik: **İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi**, 1. bs., İstanbul, Legal Yayıncılık, Mart 2005.

Çankaya, Osman **Türk Hukukunda İşe İade Davaları**, Ankara, Yetkin Güven, Cevdet İlhan Yayınları, 2006.

Günay, Seracettin

Göktaş:

Çelik, Çağrı: “İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Sebeplerle Süreli Feshi Ve Sonuçları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Çelik, Nuri, Nurşen **İş Hukuku Dersleri**, 30. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Caniklioglu, Talat Eylül 2017.

Canbolat:

Çelik, Nuri: “İş Güvencesi-Kötüniyet Tazminatı İlişkisi (Karar İncelemesi)”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 10, Güz 2006, s.1-6.

Çetin, Canan, Esra **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. İstanbul, Beta Dinç Özcan: Yayıncılık, 2014.

Çil, Şahin: **İş Hukuku Yargıtay İlke Kararları 9. Hukuk Dairesi 2008-2009-2010 Yılları**, 2. bs., Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları, Nisan 2010.

Çil, Şahin: **İş Kanunu Şerhi**, 1. Cilt, 2. bs., Ankara, Turhan Kitabevi, Eylül 2007.

Daley, Dennis M.: “Designing Effective Performans Appraisal Systems”,

- Handbook of Human Resource Management in Government**, Ed. Stephen E. Condrey, 2. Bs., USA, John Wiley&Sons, 2005.
- Decenzo, David A., **Human Resource Management**, 7.b.s., NewYork, Wiley&Sons, 2002.
- Stephen P. Robbins:
- Demir, Fevzi: “Emekliliğe Hak Kazanmış ve 55 Yaşını Doldurmuş İşçilerin Toplu İş Sözleşmesi Uyarınca İş Sözleşmelerinin Feshedilmesi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 8, Aralık 2007, s.110-125.
- Demir, Fevzi: “İşe İade (Feshin Geçersizliği) Hükümlerinden Yararlanma Koşulları ve Uygulama Sonuçları”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, C.5, S.19, 2008, s.885-899.
- Demir, Fevzi: **En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, 11. bs., İzmir, Albi Yayınları, 2018.
- Demir, Fevzi: **İş Güvencesi Hukuku**, 2. bs., İzmir, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 1999.
- Demircioğlu, Murat, **İş Hukuku**, 14. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2010.
- Tankut Centel:
- DeNisi, Angelo S., “Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?”, **Academy of Management Perspectives**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2000, s.129-139.
- Avraham N. Kluger:
- Dereli, Bengü: “Karşılaştırmalı Açidan İstihdam Güvencesi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 37-38, 1992, s.19-44.
- Dessler, Gary, Nita **Human Resources Management in Canada**, 12 bs.,

- Chhinzer, Nina D. Ontario, Pearson, 2014.
- Cole:
- Dinesh, David, Elaine Palmer: “Management By Objectives and The Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?”, **Management Decision**, Cilt: 36, Sayı: 6, 1998, s.363-369.
- Dulay, Dilek: “İş Sözleşmesinin Performansa Dayalı Olarak Feshedilmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı: 27, 2010, s.963-978.
- Egemen, Erdal: “Türk Hukukunda ve Karşılaştırmalı Hukukta İş Güvencesi”, **Yeni İş Yasası Sempozyumu**, İstanbul Barosu Çalışma Hukuku Komisyonu İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuku’na İlişkin Sorunlar Ve Çözüm Önerileri 2003 Yılı Toplantısı: 2, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003, s.81-104.
- Ekonomi, Münir: “4857 sayılı Kanun Hükümlerine Göre Belirli Süreli İş Sözleşmelerinin Hukuka Uygunluğu (I) -Kavram Süre ve Yenilenme-”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 3, Sayı 9, 2006, s.15-33.
- Ekonomi, Münir: “Belirli Hizmet Süresini Doldurmanın (Yaş Sınırına Gelmenin) ve Emekliliğe Hak Kazanmanın Geçerli Sebep Sayılabilmesi”, **İş Hukukuna ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2006, s.125-140.
- Ekonomi, Münir: “Hizmet Aktinin Feshi ve İş Güvencesi”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, (Özel Ek), Mart 2003, s.1-40.

“İş Güvencesinde Yararlanma Şartı Olarak İşçinin Altı

- Ekonomi, Münir: Aylık Kıdemi (Bekleme Süresi)", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 34, 2012, s.3-33.
- Ekonomi, Münir: "Türkiye’de Feshe Karşı Korunmanın Kanun Yolu ile Düzenlenmesinin Sosyal ve İktisadi Sonuçları", Der. Şemsettin Kral, **Almanya’da ve Türkiye’de Fesih ve İşçinin Feshe Karşı Korunması**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, 1985, s.87-99.
- Ekonomi, Münir: "Yeni İş Kanunu Çerçevesinde İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi Semineri", **İş Kanunu Toplantı Dizisi-I**, İstanbul, Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği, Mart 2005, s.16-60.
- Ekonomi, Münir: **Ferdi İş Hukuku Cilt I**, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi Matbaası, 1974.
- Erdoğan, Ersin, Canan Erdoğan: "Türkiye’den Yurt Dışına Götürelen İşçiler Hakkındaki Yargıtay Kararının Değerlendirilmesi", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 50, 2016, s.955-989.
- Erdoğan, İlhan: **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991.
- Ergin, Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002.
- Ergin, Hediye: **Türk Ve Alman Hukukunda İş Sözleşmesinin Sağlık Nedeniyle Sona Ermesi**, 1. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2009.
- Ertabak, Ünal: **I İş Güvencesinin Kapsamı Hukuk Defteri Sayı:3 II**

Geçerli/Geçersiz Fesih Sebepleri ve Fesih Usulü Hukuk Defteri Sayı:4 III Geçersiz Fesih İtirazı ve Sonuçları Hukuk Defteri Sayı:5, 2. bs., İstanbul, Legal Yayıncılık, Nisan 2012.

Ertan, Emre: “İşçinin İşe Geç Gelmesinin Hukuki Sonuçları”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 35, Ağustos 2016, s.99-112.

Ertürk, Şükran: “İşçinin İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Hastalık ve Özellikle AIDS Hastalığı Sebebiyle Feshedilmesi ve Sonuçları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2002, s.1-26.

Ertürk, Şükran: “İşyeri Sendika Temsilcisi ve Güvencesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 13, 2007, s.11-35.

Esener, Turhan: **İş Hukuku**, 2. bs., Ankara, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, 1975.

Eyrenci, Öner, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan: **Bireysel İş Hukuku**, 9. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2019.

Eyrenci, Öner: “4857 Sayılı İş Kanunu ile Getrilen Yeni Düzenlemeler Genel Bir Değerlendirme”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2004, s.15-57.

Eyrenci, Öner: “Feshin Geçerliliğinin Denetiminde Ölçülülük İlkesi”, **İş Güvencesi ve İşe İade Davaları**, İstanbul, Kadir Has Üniversitesi-İstanbul Barosu, 2010, s.33-52.

Farh, Jiing-Lih “An Empirical Investigation of Self-Appraisal Based

- , James D. Performance Evaluation”, **Personnel Psychology**, Cilt: 41, Sayı: 1, 1988, s.141-156.
- Werbel, Arthur G. Bedeian:
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.
- Fisher, Cynthia D., **Human Resources Management**, 3. bs., Boston, 1996.
- Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw:
- Fletcher, Clive: “Performance Appraisal And Management: The Developing Research Agenda”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 74, Sayı: 4, 2001, s.473-487.
- Fox, Shaul, Yossi Dinur: “Validity of Self-Assessment: A Field Evaluation”, **Personnel Psychology**, Cilt: 41, Sayı: 3, 1988, s.581-592.
- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy: **Managing Human Resources**, 2. bs., New Jersey, Pearson, 1955.
- Gökçe, Erdal: **Türk İş Hukukunda İşe İade Davası**, İstanbul, Legal Yayıncılık, Ağustos 2008.
- Göktaş, Seracettin: “İş Sözleşmesinin İşverence Feshi ve İş Güvencesi”, **Ankara Barosu Dergisi**, Sayı: 1, 2008, s.16-43.
- Göktaş, Seracettin: “İşveren Vekilinin İş Güvencesi”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 20, 2009, s.61-73.
- Göktaş, Seracettin: “İşyeri Sendika Temsilcilerinin Teminatı”, **Osman Güven Çankaya’ya Armağan**, KAMU-İŞ Ankara, 2010, s.307-323

- Graham, H. T.: **Human Resource Management**, 3. bs., Great Britain, Macdonald&Evans Ltd, 1980.
- Greenwood, Ronald C.: “Management By Objectives: As Developed By Peter Drucker, Assisted By Harold Smiddy”, **Academy of Management Review**, Cilt: 6, Sayı: 2, 1981, s.225-230.
- Guralnik, Orna, Eyal Rozmarin, Anne So: “Forced Distribution: Is It Right For You?”, **Human Resource Development Quarterly**, Cilt: 15, Sayı: 3, 2004, s.339-345.
- Günay, Cevdet İlhan: “İş Güvencesi Uygulamasında Hukuki Sorunlar ve Öneriler”, **Osman Güven Çankaya’ya Armağan**, KAMU-İŞ Ankara, 2010, s.153-179
- Günay, Cevdet İlhan: “İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 14, Haziran 2009, s.60-76.
- Günay, Cevdet İlhan: “Türk İş Hukuku Uygulamasında İş Güvencesi”, **A. Can Tuncay'a Armağan**, Legal Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 2005, s.181-201.
- Günay, Cevdet İlhan: **İş Hukuku Yeni İş Yasaları**, 5. bs., Ankara, Yetkin Yayınları, 2013.
- Güzel, Ali, Ercüment Özkaraca, Deniz Ugan: “Karşılaştırmalı Hukukta ve Türk Hukukunda Belirli Süreli İş Sözleşmesi: Yapılma ve Yenilenme Koşulları”, **Prof. Dr. Sarper Süzek’e Armağan**, C. I, Ed. Süleyman Başterzi, İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2011, s.475-566
- Güzel, Ali: “İş Güvencesine İlişkin Temel İlke Ve Eğilimler Işığında Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi”, **İş Güvencesi Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi**, Türk İş Hukukunun Güncel Sorunları 2001 Temmuz Toplantısı, İstanbul ,İstanbul Barosu Yayınları, 2001, s.19-49.

- Güzel, Ali: “İş Güvencesine İlişkin Yasal Esasların Değerlendirilmesi”, **İş Güvencesi Sendikalar Yasası Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Yasası Semineri 28-29 Mayıs 2004**, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2004 Yılı Toplantısı, 1. bs., İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, Eylül 2004, s.15-145.
- Güzel, Ali: “İş İlişisini Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı Açısından Yargıtayın 2010 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi”, **Yargıtay’ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2010**, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (KAMU-İŞ), 2012, s.131-284.
- Güzel, Ali: “İş Sözleşmesinin Sona Ermesi ve Sonuçları (Eleştirel Bir Yaklaşım)” **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Akademik Forumu**, İstanbul, Legal Yayıncılık, Haziran 2014, s.237-318.
- Güzel, Ali: “İşletmesel Kararların Keyfilik Denetimine Tabi Olması Ve Geçerli Nedenle Fesihte Son Çare (Ultima Ratio) İlkesinin Gözetilmesi (Karar İncelemesi)”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 1, 2005, s.159-182.
- Güzel, Ali: ”İş Sözleşmesinin Geçerli Nedenle Feshinde Ultima Ratio (Son Çare) İlkesi ve Uygulama Esasları”, **A. Can Tuncay'a Armağan**, Legal Yayını, İstanbul, 2005, s.57-90.
- Hegarty, Harvey W.: “Using Subordinate Ratings To Elicit Behavioral Changes In Supervisors”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 59, Sayı: 6, 1974, 764–766.

- Helvacı, M. Akif: “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s.155-169.
- Holzbach, Robert L.: ”Rater Bias In Performance Ratings: Superior, Self, And Peer Ratings”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 63, Sayı: 5, 1978, s. 579–588.
- Hom, Peter W., Angelo S. DeNisi, Angelo J. Kinicki, Brendan D. Bannister: “Effectiveness of Performance Feedback From Behaviorally Anchored Rating Scales”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 67, 1982, s.568-576.
- Howell, Robert A.: “A Fresh Look At Management By Objectives”, **Business Horizons**, Cilt: 10, Sayı: 3, 1967, s.51-58.
- Huber, Vandra L.: “Comparison of The Effects of Specific and General Performance Standards On Performance Appraisal Decisions”, **Decision Sciences**, Cilt: 20, Sayı: 3, 1989, s.545-557.
- Ivancevich, John M.: **Human Resource Management**, 7.bs., New York, McGraw-Hill Book Co., 1998.
- Jacobs, Rick, Ditsa Kafry, Sheldon Zedeck: “Expectations of Behaviorally Anchored Rating Scales”, **Personnel Psychology**, Cilt: 33, 1980, s.595-640.
- Kabakcı, Mahmut: **Geçerli Fesih Nedeni Olarak Yetersiz (Kötü ve Eksik) İş Görme**, 1. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2012.
- Kar, Bektaş: **İş Güvencesi ve Uygulaması**, 3. bs., Ankara, Yetkin Yayıncılık, 2017.

- Kar, Bektaş: “Fesih Nedeni Olarak İşçinin Ödevli Olduğu Görevleri (İş Görme Edimi) Hatırlatıldığı Halde Israrla Yapmaması”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 17, Mart 2010, s.89-95.
- Kar, Bektaş: “İş Güvencesi Kavramı” **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 6, 2005, s.559-567.
- Kar, Bektaş: “İş Güvencesinde İspat Yüğü Ve Deliller”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 7, 2005, s.1005-1055.
- Kar, Bektaş: “Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni ile Fesihde Yargısal Denetim”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı:11, Eylül 2008, s. 34-42.
- Karacan, Esin: **İş Hukuku**, 2. bs., İstanbul, Umuttepe Yayınları, Ekim 2011.
- Kaya, Pir Ali, Işın Ulaş Ertuğrul Yılmaz: “Uluslararası İnsan Hakları Hukukunda Çalışma Hakkı”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt; 1, Sayı: 70, 2016, s.55-80.
- Keser, Hakan: **4857 Sayılı İş Kanunu ve Yargıtay Uygulamasında İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep**, 1. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Temmuz 2010.
- Kılıçoğlu, Mustafa, Kemal Şenocak: “İş Güvencesinde Tahmin İlkesi (Prognoseprinzip)”, **Yargıtay Dergisi**, Cilt: 34, Sayı: 1-2, Ocak-Nisan 2008, s.97-110.
- Kılıçoğlu, Mustafa, Kemal Şenocak: **İş Güvencesi Hukuku**, İstanbul, Legal Yayıncılık, Mart 2007.

- Kılıçoğlu, Mustafa: “Çalışma Hakkı Kapsamında İş Güvencesi”, **Prof. Dr. Sarper Süzek’e Armağan**, C. II, Ed. Süleyman Başterzi, İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2011, s.1207-1229
- Kılıçoğlu, Mustafa: “İş Güvencesi Hukukunda Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılmasına İlişkin Yargıtay Uygulaması”, **Yargıtay Kararları Işığında İş Güvencesi**, Yargıç Güven Çankaya’ya Armağan Semineri, Ankara, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, 2008, s.31-74.
- Kılıçoğlu, Mustafa: “Çalışma Hakkı Kapsamında İş Güvencesi”; (Çevrimiçi)
https://www.anayasa.gov.tr/files/insan_haklari_mahkemesi/sunumlar/ym_4/KilicogluCalismaHakki.pdf 23.03.2020.
- Kılıçoğlu, Mustafa: “İş Güvencesi Hükümlerinin Geçerli Fesih Sebepleri Kapsamında Gözden Geçirilmesine İlişkin Birkaç Söz”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 46, 2015, s.149-179.
- Kingstrom, Paul O. , Alan R. Bass: “A Critical Analysis of Studies Comparing Behaviorally Anchored Rating Scales (Bars) And Other Rating Formats”, **Personnel Psychology**, Cilt: 34, Sayı: 2, 1981, s.263-289.
- Klimoski, Richard J., Manuel London: “Role Of The Rater In Performance Appraisal”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 59, Sayı: 4, 1974, 445–451.
- Koç, Muzaffer: **Tüm Yönleriyle İş Güvencesi**, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık, 2005.
- Koç, Sedef: “İş Sözleşmesinin İşçinin Kusurlu Fiilleri Sebebiyle Feshi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

- Korkmaz, Fahrettin, Nihat Seyhun Alp: **Bireysel İş Hukuku**, 3. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Eylül 2016.
- Köseoğlu, Ali Cengiz: “İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshine Genel Bir Bakış”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 36, 2012, s.85-133.
- Köseoğlu, Ali Cengiz: **İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshi**, 1. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011.
- Kumar, Dev: “Performance Appraisal: The Importance of Rater Training,” (Çevrimiçi)
https://pdfs.semanticscholar.org/bbb0/135ac137339bdaa93c16a7a7fd14c6a33ce7.pdf?_ga=2.174753954.1623235841.1566295153-135540769.1566295153.07.08.2019.
- Kurt, Hasip: “Performans Yönetim Sistemi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 5, Mart 2007, s.54-56.
- Kutal, Gülten: “İstihdam Güvencesi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 30, 1979, s.173-222.
- Kutal, Metin: “İşçinin Feshe Karşı Korunması Kavramı, İktisadi Ve Sosyal Boyutları”, **İktisadi, Sosyal ve Uluslararası Hukuki Boyutu İle İşçinin Feshe Karşı Koruması**, 1. bs., İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2002, s.15-32.
- Landy, Frank J., James L. Farr: “Performance Rating”, **Psychological Bulletin**, Cilt: 87, Sayı: 1, 1980, 72–107.
- Levesque, Joseph D.: **The Human Resource Problem-Solver’s Handbook**, Singapore, McGraw-Hill, 1992.

- Lipu, Suzanne,
Kirsty Williamson,
Annemaree Lloyd:
Exploring Methods In Information Literacy Research,
1 bs., Wagga Wagga, Centre For Information Studies,
2007.
- London, Manuel ,
Richard W. Beatty:
“360-Degree Feedback As A Competitive Advantage”,
Human Resource Management, Cilt: 32, Sayı: 2-3, 1993,
s.353-372.
- Luecke, Richard:
Performans Yönetimi, Çev. Aslı Özer, 1. b.s., İstanbul,
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Lunenburg, Fred C.:
“Performance Appraisal: Methods and Rating Errors”,
**International Journal of Scholarly Academic
Intellectual Diversity**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2012, s.1-9.
- Manav, Eda:
“İşyeri Devrinde İş Güvencesi”, **Prof. Dr. Sarper Süzek’e
Armağan**, C. II, Ed. Süleyman Başterzi, İstanbul, Beta
Yayıncılık, Ekim 2011, s.1343-1384
- Manav, Eda:
**İş Hukukunda Geçersiz Fesih ve Geçersiz Feshin
Hüküm ve Sonuçları**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2009.
- Mathis, Robert L.,
John H. Jackson:
Human Resource Management, 8. bs., USA, West
Publishing Company, 1997.
- Mess Akıllı Kitap:
İş Güvencesi, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri
Sendikası, Aralık 2002.
- Meyer, Herbert H.:
“Self-Appraisal of Job Performance”, **Personnel
Psychology**, Cilt: 33, Sayı: 2, 1980, 291–295.
- Milkovich, George
T., John W.
Boudreau:
Personnel Human Resources Management, 5. bs.,
Texas, Business Publications, 1988.
- Miner, John B.:
“Management Appraisal: A Capsule Review And Current
References”, **Business Horizons**, Cilt: 11, Sayı: 5, 1968,
s.83-96.

- Mollamahmutoğlu, Hamdi, Muhittin Astarlı, Ulaş Baysal: **Bireysel İş Hukuku Cilt 1: Bireysel İş Hukuku**, 2. bs., Ankara, Lykeion Yayınları, Eylül 2018.
- Mollamahmutoğlu, Hamdi, Muhittin Astarlı, Ulaş Baysal: **İş Hukuku**, 6. bs., Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları 2014.
- Mollamahmutoğlu, Hamdi: **İş Hukuku**, 3. bs., Ankara, Turhan Kitabevi, 2008.
- Mondy, Wayne: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çev. Güler Tozkoparan, Murat Çolak, 13. bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2017.
- Mount, Michael K., Timothy A. Judge, Steven E. Scullen, Marcia R. Sytsma, Sarah A. Hezlett: “Trait, Rater And Level Effects In 360-Degree Performance Ratings”, **Personnel Psychology**, Cilt: 51, Sayı: 3, 1998, s.557-576.
- Murphy, Kevin R., William K. Balzer, Maura C. Lockhart, Elaine J. Eisenman: “Effects of Previous Performance On Evaluations of Present Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 70, Sayı: 1, 1985, s. 72–84.
- Narmanlıoğlu, Ünal: **İş Hukuku Ferdi İş İlişkileri I**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2014.
- Narter, Sami: **İş Güvencesi İşe İade Davaları ve Tazminatlar**, 3. bs., Ankara, Adalet Yayınevi, Ocak 2018.
- Noe, Raymond, John Hollenbeck, Patrick Wright, Barry Gerhart: **Fundamentals of Human Resource Management**, 2. bs., USA, The McGraw-Hill Companies, 2007.

- Odaman, Serkan: “4857 Sayılı İş Kanununun Kabulü Sonrasında Yargıtay Kararları Işığında İşçinin, Yapmakla Ödevli Bulunduğu Görevleri Kendisine Hatırlatıldığı Halde Yapmamakta Israr Etmesi ve Hukuki Sonuçları”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Sayı 1-2, Ağustos-Kasım 2004, s.81-93.
- Odaman, Serkan: “İş Güvencesi Koşulu Olarak Altı Aylık Sürenin Hesaplanmasında “Birleştirilmenin” Değerlendirilmesi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 29, Mart 2013, s.108-114.
- Odaman, Serkan: “Yurtdışında Çalışan İşçilerin İş Güvencesi Açısından İşçi Sayısı Tespitine Etkisi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 6, Haziran 2007, s.82-86.
- Oğuzman, Kemal: **Türk Borçlar Kanunu ve İş Mvzuatına Göre Hizmet “İş” Akdinin Feshi**, İstanbul, İstanbul Akgün Matbaası, 1955.
- Ohland, Matthew W., Misty L. Loughry, David J. Woehr, Lisa G. Bullard, Richard M. Felder, Cynthia J. Finelli, Richard A. Layton, Hal R. Pomeranz, Douglas G. Schmucker: “The Comprehensive Assessment of Team Member Effectiveness: Development of A Behaviorally Anchored Rating Scale For Self and Peer Evaluation”, **Academy of Management Learning & Education**, Cilt: 11, Sayı: 4, 2012, s.609-630
- Öz, Bülent: **İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukukuna Yansımaları**, 2. bs., Ankara, Ekin Yayınevi, 2019.
- Özcan, Durmuş: **İş Hukukunda Fesih ve İş Güvencesi**, Ankara, Adalet Yayınevi, Şubat 2013.

- Özdemir, M. Çağlar: “4857 Sayılı Yasanın getirdikleri. Yasanın İnsan Kaynakları Yönetimi ile Karşılaştırılması, Değerlendirmeler ve Öneriler”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 5, Eylül 2004, s.4-23.
- Özer, M. Akif: “Çalışanların Verimliliği için Performans Yönetimi”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 1, 2013, s.37-57.
- Özer, M. Akif: “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:73, Nisan-Haziran 2009, s.3-29.
- Özgen, Hüseyin, Azmi Yalçın: **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 3. bs. Ankara, Akademisyen Kitabevi, 2015.
- Öztürk, Ümit: **Performans Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2003.
- Özveri, Murat, Ahmet Selamoğlu: “İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Fesih Nedeni Olarak Performans Değerlendirmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Özel Sayı Prof. Dr. Fevzi Demir'e Armağan, 2016, s.203-228.
- Palmer, Margaret J.: **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.
- Palmer, Margaret J., Kenneth T. Winter: **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, 1. bs., İstanbul, Rota Yayın, 1993.
- R. Carrell, Michael, Nobert F. Elbert, Robert D. Hatfield: **Human Resource Management:Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, 5. bs., New Jersey, Simon&Schuster Company, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011.

- Sarı, Aysegül: **İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Nedenlerle Feshi**, 1. Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Ocak 2018.
- Sarıbay, Gizem: **Türk İş Hukukunda İş Güvencesi Kapsamında Fesih Usulü Feshe İtiraz ve Feshe İtirazın Sonuçları**, İstanbul, Legal Yayıncılık, Haziran 2007.
- Sarioğlu, Halil İbrahim: “Gemiadamının Hizmet Akdinin Sona Ermesinin Sonuçları: Kıdem Taminatı, Yurda İade ve Çalışma Belgesi Verme Yükümlülüğü”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 50, Sayı: 1-4, 2000, s.197-222.
- Saruhan, Şadi Can, Müge Leyla Yıldız: **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, 2. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2014.
- Scarpello, Vida Gulbinas, James Ledvinka: **Personnel/Human Resource Management Enviornments and Functions**, 1. bs., USA, PWS-Kent Publishing Company, 1988.
- Schleicher, Deidra J., Rebecca A. Bull, Stephen G. Green: “Rater Reactions To Forced Distribution Rating Systems”, **Journal of Management**, Cilt: 35, Sayı: 4, 2009, s.899-927.
- Schuler, Randall S.: **Personnel and Human Resource Management**, 3. bs., West Publisig Co., ty.
- Schwab, Donald, Herbert Heneman, Thomas A. DeCotiis: “Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of The Literature”, **Personnel Psychology**, Cilt: 28, Sayı: 4, 2006, s.222-224.
- Scullen, Steven E., Paul K. Bergey, Lynda Aiman-Smith: “Forced Distribution Rating Systems And The Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation”, **Personnel Psychology**, Cilt: 58, Sayı: 1, 2005, s.1-31

- Senyen Kaplan,
Emine Tuncay: **Bireysel İş Hukuku**, , 9. bs., Ankara, Gazi Kitapevi, 2018.
- Sherman, Arthur W.,
George W.
Bohlander: **Managing Human Resources**, 9. bs., Ohio, South Western Publisig Co., 1992.
- Shuler, Randall S.,
Vandra L. Huber: **Personnel and Human Resource Management**, 5. b.s., USA, West Publisig Company, 1993.
- Songu, Sezgi Öktem: “Deniz İş Hukukunda İş Sözleşmesinin Sona Ermesi ve Sonuçları”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2004, s.835-867.
- Soyer, Polat: “Feshe Karşı Korumanın Genel Çerçevesi ve Yargıtay Kararları Işığında Uygulama Sorunları”, **İş Güvencesi Kurumu ve İşe İade Davaları**, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku 2005 Yılı Toplantısı, İstanbul, Legal Yayıncılık, Mayıs 2005, s.27-69.
- Strauss, George,
Leonard R. Sayles: **Personnel The Human Problems of Management**, 3. bs., USA, Prentice-Hall, 1972.
- Sumer, H. Canan,
Patrick A. Knight: “Assimilation and Contrast Effects In Performance Ratings: Effects of Rating The Previous Performance On Rating Subsequent Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 81 Sayı: 4, 1996, s.436–442.
- Sümer, Haluk Hadi: “İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Sağlık Sebepleri ile Feshi”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 8, Aralık 2007, s.66-73.

- Süzek, Sarper: “İşçinin Yetersizliği veya Davranışları Nedeniyle Geçerli Fesih”, **A. Can Tuncay'a Armağan**, Legal Yayını, İstanbul, 2005, s.565-586.
- Süzek, Sarper: **İş Akdini Fesih Hakkının Kötüye Kullanılması**, Ankara, Kazancı Yayınları, 1976.
- Süzek, Sarper: **İş Hukuku**, 17. bs., İstanbul, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2019.
- Şahlanan, Fevzi: “Toplu İş Sözleşmesine Eklenen Ek Protokol İle Emekliliğe Hak Kazananların İş Sözleşmelerinin Feshedilebilmesi - Geçerli Neden (Karar İncelemesi)”, **Tekstil İşveren Hukuk**, Sayı 79, Ekim 2013, s.2-8.
- Şahlanan, Fevzi: **İş Hukuku ile İlgili Yargıtay Kararları: Karar İncelemeleri**, İstanbul, Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası, Mart 2011.
- Şakar, Müjdat: **İş Hukuku Uygulaması**, 12. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Şubat 2018.
- Şen, Murat: “Geçerli Fesih Nedeni Olarak Ücrete Sık Sık Haciz Konulması (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin Bir Kararı Çerçevesinde)”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 13, Mart 2009, s.101-116.
- Şen, Murat: “İnsan Hakları Bağlamında Çalışma Hakkı” **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**, Özel Sayı Prof. Dr. Ali Rıza Okur’a Armağan, Cilt: 20, Sayı: 1, 2014, s.143-162.
- Şimşek, M. Şerif, H. Serdar Öge: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya, Eğitim Yayınevi, 2014.

- Taşkent, Savaş: “Belirli Süreli İş Sözleşmelerinin Yapılabilmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 9, 2006, s.33-41.
- Taşkent, Savaş: “İş Güvencesi Hükümlerinin Gemi Adamlarına Uygulanması”, **A. Can Tuncay'a Armağan**, Legal Yayını, İstanbul, 2005, s.587-594.
- Taşkent, Savaş: “Tebliğ: Bireysel İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı Açısından Yargıtayın 2004 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi”, **Yargıtayın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi 2004**, Ankara, 2006, s.47-85.
- Taşkent, Savaş: **İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme**, Ankara, Belediye-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Aralık 2002, s.33.
- Taşkın, Ahmet: **İş Hukukunda İş Sözleşmesinin Performans Nedeniyle Feshi**, Ankara, Yetkin Yayınları, 2012.
- Thorndike, Edward L.: “A Constant Error in Psychological Ratings” **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 4, Sayı: 1, 1920, s.25-29.
- Thornton, George C.: “The Relationship Between Supervisory and Self-Appraisals of Executive Performance”, **Personnel Psychology**, Cilt: 21, Sayı: 4, 1968, s.441-455.
- Topal, Güneş: “Geçerli Nedenlerle Yapılan Fesih Ve İş Güvencesinin Uygulanmadığı Durumlarda Bildirimli Feshin Karşılaştırılması”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

- Tulukçu, Nezihe Binnur: **İş Mahkemeleri Kanunu ve Arabuluculuk Hükümlerine Göre İş Güvencesi İşe İade**, 1. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Kasım 2017.
- Tuncay, Can: “İşe İadede 30 İşçi Ölçütünün Yorumu”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 6, Haziran 2007, s.75-81.
- Tunçer, Polat: “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 88, Ocak-Mart 2013, s.87-108.
- Tunçomağ, Kenan, Tankut Centel: **İş Hukukunun Esasları**, 8. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, Eylül 2016.
- Uçum, Mehmet, Hüseyin Karataş: “İşçilik Hakları Bakımından İş Kanunu - Basın İş Kanunu Karşılaştırması”, (Çevrimiçi) http://www.turkhukuksitesi.com/makale_895.htm 27.09.2019.
- Uçum, Mehmet: “İş Güvencesinin Kapsamı”, **Legal Hukuk Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2003, s.567-580.
- Uçum, Mehmet: **Yeni İş Kanunu Seminer Notları**, İstanbul, Legal Yayıncılık, Eylül 2003.
- Ulucan, Devrim: “İş Güvencesinin Kapsamı ve Temel Kavramlar”, **İş Güvencesi Temel Kavramlar ve Uygulamadan Öneriler**, 2. bs., İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2003.
- Uşan, M. Fatih, Musa Aygül:- “Türkiye’de Bulunan Şubede Çalışanlar İçin İş Güvencesi Uygulamasında Aynı İşverene Ait Yurt Dışında Bulunan İşçilerin De Sayıda Dikkate Alınması Kararına Getirilen Eleştirilerin Değerlendirilmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 17, 2008, s.46-58.

- Uyargil, Cavide: **Performans Yönetimi Sistemi**, 3. bs. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013.
- Uyargil, Cavide: “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2009.
- Ünsalan, Erdal, Bülent Şimşeker: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3 bs., Ankara, Detay Yayıncılık, 2010.
- Villanova, Peter, H. John Bernardin, , Sue A. Dahmus, Randi L. Sims: “Rater Leniency and Performance Appraisal Discomfort”, **Educational and Psychological Measurement**, Cilt: 53, Sayı: 3, 1993, s.789-799.
- Werther, William B., Keith Davis: **Human Resources and Personnel Management**, 3 bs., Singapore, McGraw Hill Book Company, 1989.
- Woods, Robert H.: **Human Resources Management**, 2. bs., Michigan, The Educational Institute of The American Hotel& Motel Association, 1997.
- Yumuk Günay, Gülsevim, Şule Aydın Tükeltürk: “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular**, Ed. Agah Sinan Ünsar, İstanbul, Paradigma Akademi Yayınları, 2015.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs., Ankara,Gazi Kitapevi, 2000.
- Zedeck, Sheldon, Nicholas Imparat, Moshe Krausz And Timothy Oleno: ” Development of Behaviorally Anchored Rating Scales As A Function Of Organizational Level”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 59, Sayı: 2, 1974, s.249–252.

(Çevrimiçi) <https://www.google.com/search?sxsr=ALeKk00UFkcZlOgbr57cOuZBfpvxpbKGXg:1594986649682&q=S%C3%B6zl%C3%BCk&stick=H4sIAAAAAAAAAONQesSoyi3w8sc9YSmZSWtOXmMU4LzL0jNc8lMLsnMz0ssqrRiUWIqKeJZxMoRfHhbVc7hPdkAwPF7hzUAAAA&zx=1594986911527#dobs=performans>
14.03.2020.

(Çevrimiçi) <https://sozluk.gov.tr/> 20.12.2019.

Y. 9. H.D. K.4419-4416, T. 10.03.2008, Gökteş, “İş Güvencesi”, s.39, dn.101.

Y. 22. H.D. E. 2008/1480, K. 2008/5708, T. 05.03.2018, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 58, 2018, s.662-667.

Y. 22. H.D. E. 2011/532, K. 2011/1195, T. 26.09.2011, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 09.04.2020.

Y. 22. H.D. E. 2015/12319, K. 2015/15935, T. 04.05.2015, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 49, 2016, s.1048-1051

Y. 22. H.D. E. 2016/6928, K. 2016/10740, T. 14.04.2016, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

Y. 22. H.D. E.2013/590, K. 2013/1158, T.28.01.2013, **Toprak İşveren**, Sayı: 99, Eylül 2013, s.22-23.

Y. 22. H.D. E. 2013/12772, K. 2013/13467, T. 03.06.2013, Demircioğlu/Korkmaz/Kaplan, **İş Yasası**.

Y. 7. H.D. E. 12921, K. 2014/18766, T. 14.10.2014, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 47, 2015, s.431-436.

Y. 7. H.D. E. 2015/32417, K. 2016/2265, T. 09.02.2016, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

Y. 7. H.D. E. 2015/38793, K. 2016/4250, T. 24.02.2016, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 52, 2007, s.233-237.

Y. 9. H.D. E. 2003/19529, K. 2003/20591, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2004, s.676-679.

Y. 9. H.D. E. 2004/22907, K. 2005/5956, T. 21.02.2005, (Çevrimiçi) <http://www.hukukturk.com/>, 06.04.2020.

Y. 9. H.D. E. 2004/23961, K. 2005/14007, T. 21.04.2005, Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**.

Y. 9. H.D. E. 2004/28790, K. 2004/27501, T. 13.12.2004, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 14.02.2020.

Y. 9. H.D. E. 2004/3740, K. 2004/15625, T. 24.06.2004, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/>, 06.04.2020.

Y. 9. H.D. E. 2004/8106, K. 2004/24517, T. 01.11.2004, Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**.

Y. 9. H.D. E. 2005/12317, K. 2005/19404, T. 26.05.2005, Gaye Burcu.Yıldız, “İş Güvencesi Hükümlerinin Uygulanmasında Otuz İşçi Ölçütünün Nisbi Emredici Niteliği”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 11, 2006, s.901-913.

Y. 9. H.D. E. 2005/12317, K. 2005/19404, T. 26.05.2005, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 3, Ağustos 2006, s.92-94.

Y. 9. H.D. E. 2005/17838, K. 2005/23813, T. 05.07.2005, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 9, 2006, s.266-267.

Y. 9. H.D. E. 2005/34667, K. 2005/37461, T. 28/11/2005, Şahlanan, **Karar İncelemeleri**.

Y. 9. H.D. E. 2005/654, K. 2005/30275, T. 19.09.2005, Çankaya/Günay/Göktaş, **İşe İade Davaları**.

Y. 9. H.D. E. 2006/21230, K. 2006/30437, T. 20.11.2006, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020.

Y. 9. H.D. E. 2006/11222, K. 2006/13497, T. 15.05.2006, Kılıçoğlu/Şenocak, **İş Güvencesi Hukuku**.

Y. 9. H.D. E. 2006/22120, K. 2006/30720, T. 21.11.2006, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 28.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2006/30008, K. 2007/1222, T. 29.01.2007, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2007/1489, K. 2007/14258, T. 07.05.2007, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020.

Y. 9. H.D. E. 2007/27584, K. 2008/5327, T. 18.03.2008, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 4, Mayıs 2008, s.94-98.

Y. 9. H.D. E. 2007/30577, K. 2008/7796, T. 07.04.2008, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2007/30577, K. 2008/7796, T. 07.04.2008, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2007/33332, K. 2008/11420, T. 05.05.2008, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2007/33486, K. 2008/10632, T. 28.04.2008, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 08/04/2020.

Y. 9. H.D. E. 2007/35905, K. 2008/12004, T. 12.05.2008, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020.

Y. 9. H.D. E. 2007/42927, K. 2008/18087, T. 30.06.2008, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020.

Y. 9. H.D. E. 2008/13047, K. 2009/3265, T. 23.2.2009, Çil, **İlke Kararları**.

Y. 9. H.D. E. 2008/20570, K. 2009/6142, T. 09.03.2009, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 22, 2009, s.721-725.

Y. 9. H.D. E. 2008/23673, K. 2009/8915, T. 30.03.2009, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2008/25552, K. 2008/20932, T. 21.07.2008, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

Y. 9. H.D. E. 2008/8488, K. /33641, T. 15.12.2008, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 23.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2009/13573, K. 2010/1817, T. 01.02.2010, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2009/1950, K. 2009/29062, T. 26.10.2009, Narter, **İş Güvencesi**.

Y. 9. H.D. E. 2009/27653, K. 2010/28510, T. 11.10.2010, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 06.04.2020.

Y. 9. H.D. E. 2009/30688, K. 2010/29172, T. 15.10.2010, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2009/30688, K. 2010/29172, T. 15.10.2010, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2009/30688, K. 2010/29172, T. 15.10.2010, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 47, 2015, s.431-436.

Y. 9. H.D. E. 2012/35856, K. 2013/10606, T. 01.04.2013, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2013/10777, K. 2014/7376, T. 06.03.2014, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 44, 2014, s.248-250.

Y. 9. H.D. E. 2007/29950, K. 2008/7008, T. 31.03.2008, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

Y. 9. H.D. E. 2014/29970, K. 2015/33, T. 12.01.2015, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 9. H.D. E. 2015/29057, K. 2016/9446, T. 14.04.2016, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 53, 2017, s.358-361.

Y. 9. H.D. E. 2016/25049, K. 2017/16105, T. 18.10.2017, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 57, 2018, s.246-248.

Y. 9. H.D. E. 2016/26534, K. 2017/18389, T. 16.11.2017, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 06.04.2020.

Y. 9. H.D. E. 2016/8071, K. 2017/4302, T. 20.03.2017, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 07.12.2020.

Y. 9. H.D. E. 2017/411, K. 2017/18515, T. 20.11.2017, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 57, 2018, s.228-231.

Y. 9. H.D. E.2005/6727, K.2005/9573, T.24.03.2005, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 06.04.2020.

Y. 9. H.D. E.2006/5880, K.2006/ 9358, T. 10.04.2006, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 06/04/2020.

Y.9. H.D. E. 2007/37515, K. 2008/13801, T. 03.06.2008, Kabakcı, **Yetersiz İş Görme**

Y. 9. H.D. E. 2008/17133, K. 2009/3187, T.23.02.2009, Kabakcı, **Yetersiz İş Görme.**

Y. 9. H.D. 1084/3101 T. 03.02.2005, Akyiğit, **İş Güvencesi.**

Y. 7. H.D. E.2014/4476, K. 2014/8449, T. 16.4.2014, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 23.03.2020.

Y. 9. H.D. 09.03.2009, E.2008/20570, K.2009/6142, (Çevrimiçi)
<http://www.hukukturk.com/>, 07/12/2020.

Y. 9. H.D. 28.04.2005, E.2004/31892 K.2004/14992, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı.7, 2005, s.1289-1290.

Y. 9. H.D. E. 2007/31266, K 2008/9589, T 21.04.2008, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 15.02.2020.

Y. 9. H.D. E. 2006/24004, K 2006/31985, T 05.12.2006, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı: 14, 2007, s.712-713.

Y.İ.B.B.G.K. E. 2016/3, K. 2017/4, T. 09.06.2017, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 27.03.2020.

Y. 22. H.D. E. 2015/10393 K.2016/14787 T. 23.05.2016, (Çevrimiçi)
<https://www.kararara.com/forum/viewtopic.php?t=398804>, 06.05.2020

Y. 9. H.D. E.2004/24040, K.2005/1010, T.13.01.2005, (Çevrimiçi)
<http://www.taskinsimsek.com/2020/05/22/calisanin-gozaltina-alinmasi-veya-tutuklanmasi-isveren-in-is-sozlesmesini-fesih-hakki-bakimindan-yargitay-kararları-isiginda-değerlendirilmesi/>, 01.06.2020

Y. 9. H.D. E. 2016/25049, K. 2017/16105, T. 18.10.2017, (Çevrimiçi)
<https://legalbank.net/>, 06.04.2020.

Y. 22. H.D. E. 2013/36477, K. 2013/29951, T. 23.12.2013, (Çevrimiçi)
<https://www.calismatoplum.org/yargitay-karari/performans-dusuklugu-gerekcesi-ile-fesih>, 08.12.2020.

Y. 22. H.D. E. 2015/12319, K. 2015/15935, T. 04.05.2015, (Çevrimiçi)
<https://calismatoplum.org/yargitay-karari/performans-ve-verimliligin-gecerli-neden-olabilmesi-icin-objektif-olcutlerin-belirlenmis-olma-zorunlulugu>, 08.12.2020.

Y. 9. H.D. E. 2018/3958, K.2018/22732, T. 10.12.2018, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 61, 2019, s.1485-1490.