



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
SOSYAL POLİTİKA BİLİM DALI**

**YARGITAY KARARLARI IŞIĞINDA PERFORMANSA İLİŞKİN FESHİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR ÇORAK

DANIŞMAN: PROF. DR. HACI YUNUS TAŞ

**YALOVA
OCAK 2025**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
SOSYAL POLİTİKA BİLİM DALI

YARGIYAT KARARLARI IŞIĞINDA PERFORMANSA İLİŞKİN FESHİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR ÇORAK
228119017

DANIŞMAN: PROF.DR. HACI YUNUS TAŞ

YALOVA
OCAK 2025

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım “**YARGITAY KARARLARI IŞIĞINDA PERFORMANSA İLİŞKİN FESHİN İNCELENMESİ**” başlıklı bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

imza

Uğur ÇORAK



ÖNSÖZ

Danışmanım Prof. Dr. Hacı Yunus TAŞ'ın tez çalışmam boyunca gösterdiği sabır, anlayış ve yönlendirme, bu sürecin çok daha anlamlı ve öğretici olmasını sağladı. Akademik hayatımın bu önemli dönemecinde, değerli bir akademisyenin rehberliğinde ilerlemek, bana sadece bu çalışma konusunda değil, aynı zamanda araştırma, analiz ve eleştirel düşünme becerileri kazanmada da büyük bir fırsat sundu. Bu vesile ile tez çalışmamın her aşamasında yanımda olduğunuz ve bana güvendiğiniz için teşekkür ederim.

OCAK-2025

Uğur ÇORAK



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1.1. Performans ve Performans İle İlgili Temel Kavramlar	3
1.2. Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.3. Performans Düşüklüğünün Unsurları	6
1.4. Performans Yönetimi ve Değerlendirme Teorileri	7
1.4.1. Performans yönetimi süreci.....	7
1.4.2. Geleneksel ve modern performans değerlendirme yaklaşımları	8
1.4.3. Motivasyon teorileri ve performans ilişkisi.....	10
1.4.4. İş psikolojisi ve performans algısı	11
1.5. Performans Düşüklüğünün İş Hukukundaki Yeri	12
1.5.1. Performans düşüklüğü durumunda işveren hak ve sorumlulukları	12
1.5.2. İş güvencesi ve performans düşüklüğü.....	13
1.5.3. İş hukukunda fesih ve performans düşüklüğü kriterleri	14
İKİNCİ BÖLÜM.....	16
PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ VE PERFORMANS KRİTERLERİ	16
2.1. İş Hayatında Performans Düşüklüğü.....	16
2.2. İşverenin Performans Düşüklüğü Durumunda Yetkileri ve Sorumlulukları	17
2.3. İşverenlerin Performans Değerlendirme Süreçleri ve Politikaları.....	17
2.3.1. Hazırlık aşaması	17
2.3.1.1. Hedef belirleme	18
2.3.1.2. Geribildirim mekanizmaları oluşturma	19
2.3.1.3. Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi	19
2.3.2. Değerlendirme aşaması	20
2.3.2.1. Performans değerlendirme formlarının kullanımı	20

2.3.2.2. Performans ölçütlerinin değerlendirilmesi	21
2.3.2.3. Performans raporlarının hazırlanması	22
2.3.4. Geribildirim aşaması	23
2.3.4.1. Performans değerlendirme görüşmeleri.....	23
2.2.4.2. Gelişim planlarının oluşturulması	24
2.2.4.3. Ödül ve tanıma sistemleri	25
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	26
TÜRKİYE’DE 4857 SAYILI İŞ HUKUKUNA GÖRE İŞ YERLERİNDE UYGULANAN PERFORMANS KRİTERLERİ	26
3.1. İş Akdinin Feshi ve Hukuki Dayanakları	26
3.1.1. Haklı nedenle derhal fesih	27
3.1.1. Süreli fesih.....	28
3.2. İş Akdi Feshinin Uygulanması	28
3.2.1 İşçinin yetersizliğine bağlı fesih uygulamaları	29
3.2.2 İşçinin davranışına bağlı fesih uygulamaları	36
3.2.3. İşyerinin veya işin niteliklerinden kaynaklanan fesih uygulamaları	39
3.3. Fesihte Uygulanan İlkeler	40
3.3.1. Olumsuz öngörü	40
3.3.2 Menfaatlerin gözetilmesi.....	41
3.3.3 İş akdi feshinin son çare olma durumu.....	42
3.4 İş Akdi feshinde usul	43
3.4.1. Yazılı beyan zorunluluğu	43
3.4.2 Açıklık ve kesinlik.....	43
3.4.3 Uygun sürelerin mevcudiyeti	44
3.4.4. İşçi savunmasının alınması.....	44
3.4.5. İşçiye uyarı verilmesi	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	48
PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜNE İLİŞKİN ÖRNEK YARGITAY KARARLARININ İNCELENMESİ	48
4.1. Araştırmanın konusu	48
4.2. Araştırmanın amacı ve önemi.....	48
4.3. Araştırmanın yöntemi ve sınırlılıkları	48
4.4. Yargıtay Kararlarının İncelenmesi	50
4.4.1. Sendikal faaliyetler nedeni ile işten çıkarma davası.....	50
4.4.2. Mesai dışı ve tatil günlerinde başka işte çalışma nedeni ile işe iade davası.....	51

4.4.3. Performans düşüklüğü nedeni ile işten çıkarma ve işe iade talebi davası	52
4.4.4. Performans düşüklüğü nedeni ile işten çıkarma ve sonrasındaki süreç.....	52
4.4.5. İş sözleşmesi feshine itiraz ve işe iade talebi davası	53
4.4.6. Sık sık hastalanma ve rapor alma nedeni ile iş akdinin feshi	55
4.4.7. Üst yönetimde çalışan işçinin iş akdinin feshi ve işe iade talebi davası.....	56
4.4.8. Kabin memurunun işten çıkarılması ve işe iade talebi davası	56
4.4.9. Kısmi emeklilik öncesi mobbing nedeni ile iş sözleşmesinin feshi ve kıdem tazminatı	57
4.4.10. Tıbbi tanıtım elemanının performans düşüklüğü gerekçesi ile işten çıkarılması ve işe iade davası.....	58
SONUÇ VE ÖNERİLER	59
KAYNAKÇA	62
EKLER.....	69
EK 1.....	69
EK 2.....	70
EK 3.....	71
EK 4.....	72
EK 6.....	74
EK 7.....	75
EK 8.....	76
EK 9.....	77
EK 10.....	78
ÖZGEMİŞ	79

KISALTMALAR LİSTESİ

AY	: Anayasa
AYM	: Anayasa Mahkemesi
BAM	: Bölge Adliye Mahkemesi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İHD	: İş Hukuku Dergisi
K	: Karar
m.	: Madde
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development
RG	: Resmi Gazete
TBBD	: Türkiye Barolar Birliği Dergisi
TBK	: Türk Borçlar Kanunu
TMK	: Türk Medeni Kanunu
YHGK	: Yargıtay Hukuk Genel Kurulu

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örnek Bir Çalışan Performansı Değerlendirme Kriterleri Belirleme Formu.....	21
Tablo 1.2. Performans Değerlendirme Formu Örneği.....	22
Tablo 3.1. Örnek Bir Fesih Yazısı.....	33
Tablo 3.2. Örnek Bir Savunma Davet Yazısı.....	49
Tablo 3.3. Örnek Bir Uyarı Yazısı.....	50



YARGITAY KARARLARI IŞIĞINDA PERFORMANSA İLİŞKİN FESHİN İNCELENMESİ

ÖZET

Çalışma hayatında performans düşüklüğü belirli beklentilerin karşılanmaması durumunu ifade etmektedir. Bu durum, hem işveren hem de işçi hakları bağlamında hassas bir dengede değerlendirilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren açısından bakıldığında performans düşüklüğünün; üretkenlik kaybı, maliyet artışı, müşteri memnuniyetsizliği, takım morali düşüşü, rekabet gücünün azalması gibi sorunlara yol açtığı görülmektedir. İşçiler açısından bakıldığında ise; iş güvencesi kaygısı, kariyer ilerlemesinde engeller, moral ve motivasyon kaybı, iş yükünün artması, profesyonel gelişimde gerileme, işyeri ilişkilerinde sorunlar gibi bir dizi olumsuzluğa neden olabilmektedir. Hal böyle olduğundan performans düşüklüğünün her iki kesim için de arzulanan bir çıktı olmadığı görülmektedir. Dolayısı ile performans düşüklüğünün engellenmesi adına öncelikle işverene büyük bir sorumluluk düşmektedir. İşverenler, net beklentiler belirleme, eğitim ve geliştirme programları sunma, iletişim ve geri bildirim imkanı sağlama, ödüllendirme ve tanıma hizmeti sunma, işe alım ve yerleştirme süreçlerinde iyileştirmeler yapma, mentorluk ve koçluk servisleri tesis etmek gibi bir dizi atılımı gerçekleştirmelidir. İşçiler ise öncelikle bu atılımlara ılımlı şekilde yaklaşıp katılım göstermeli ve iş hayatı ve özel hayat dengesini kurabilmelidir. Fakat çoğu zaman her iki taraf da üzerine düşeni yapmamakta ve bu durum taraflar arasında sorunlara neden olmaktadır. Performans düşüklüğüne dayalı iş akdinin feshedilmesi bu anlamda sıklıkla uygulanmaktadır. Neyse ki çalışma hayatına ilişkin esaslar, 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenerek bu konudaki uygulamalar taraf iradelerine bırakılmamıştır. Fakat belirtmek lazımdır ki 4857 sayılı İş Kanunu'nda konu ile ilgili açıklamalar sınırlıdır. Bu durumda konu ile ilgili davalarda yorum ön plana çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasında performans düşüklüğü sebebiyle iş akdi feshedilen işçilerin Yargıtay'a konu olmuş davalar incelenmiştir. Tezin amacı; Yargıtay'ın işçi hakları ve işverenin işletme hakkı arasındaki dengeyi korumak adına konuyu nasıl değerlendirdiğini anlamaktır. Tez, literatür taraması ve doküman analizi yöntemleriyle yürütülmüştür. İlk olarak, performans düşüklüğü kavramı ve iş akdinin feshi ile ilgili temel prensipler literatür taramasıyla incelenmiştir. Ardından, Yargıtay tarafından konuya ilgili verilen 10 karar dosyası incelenmiş ve bu kararlar analiz edilerek ortaya çıkan eğilimler ve önemli noktalar belirlenmiştir. Bu çalışma, işçi ve işveren arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik mevzuat ve yargı uygulamalarının geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Anahtar Kavramlar: Performans Değerleme, Performans Düşüklüğü, İş Akdi, Fesih, Yargıtay.

EXAMINATION OF TERMINATION RELATED TO PERFORMANCE IN THE LIGHT OF SUPREME COURT DECISIONS

ABSTRACT

In working life, performance deficiency refers to the failure to meet certain expectations. This situation emerges as a sensitive issue that must be evaluated within a delicate balance, particularly in terms of both employer and employee rights. From the employer's perspective, performance deficiency can lead to problems such as loss of productivity, increased costs, customer dissatisfaction, decreased team morale, and reduced competitive power. From the employees' perspective, it can result in a series of negative consequences, including concerns over job security, obstacles to career advancement, loss of morale and motivation, increased workload, regression in professional development, and issues in workplace relationships. Therefore, it is clear that performance deficiency is not a desirable outcome for either party. Consequently, preventing performance deficiency is primarily the employer's responsibility. Employers should take various steps such as setting clear expectations, offering training and development programs, providing communication and feedback opportunities, offering rewards and recognition, improving recruitment and placement processes, and establishing mentoring and coaching services. Employees, on the other hand, should approach these initiatives positively and participate in them, while also striving to maintain a balance between their work and personal life. However, often both sides fail to do their part, which leads to issues between them. In this context, termination of employment due to performance deficiency is frequently implemented. Fortunately, the main principles regarding working life are regulated under the Turkish Labor Law No. 4857, which ensures that the implementation of these issues is not left to the will of the parties involved. However, it should be noted that the explanations in the Labor Law No. 4857 regarding this issue are limited. As a result, interpretation plays a significant role in related legal cases.

In this thesis, cases involving employees whose contracts were terminated due to performance deficiency and brought to the Court of Cassation have been examined. The aim of the thesis is to understand how the Court of Cassation evaluates the issue in order to maintain the balance between employee rights and the employer's business rights. The thesis was conducted using literature review and document analysis methods. Initially, the concept of performance deficiency and the fundamental principles related to the termination of employment were examined through literature review. Then, 10 case files related to the issue, ruled by the Court of Cassation, were analyzed, and trends and key points that emerged from these decisions were identified. This study may contribute to the development of regulations and judicial practices aimed at ensuring a balance between employers and employees.

Keywords: Performance Evaluation, Poor Performance, Employment Contract, Termination, Supreme Court.

1. GİRİŞ

İş dünyasında performans yönetimi ve iş akdinin feshi süreçleri hem işverenler hem de çalışanlar açısından önemli bir hukuki ve etik alanı temsil etmektedir. Özellikle iş hukuku pratiğinde önemli bir yer tutan performans düşüklüğü kavramı, işveren ile işçi arasındaki ilişkilerde belirleyici bir faktör haline gelmiştir.

İş hukukunda performans düşüklüğüne dayalı iş akdinin feshi hem işverenin işletme hakkını hem de işçinin iş güvencesini doğrudan ilgilendiren bir konudur. Bu nedenle, Yargıtay kararlarının incelenmesi, mevcut hukuki çerçevenin anlaşılması ve bu alandaki boşlukların tespit edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İşveren ve işçi hakları arasında adil bir denge kurulabilmesi için performans değerlendirme süreçlerinin hukuka uygun bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Yargıtay, iş akdinin feshi konusunda, işçi ve işverenin haklarının dengelenmesi adına emsal niteliğinde pek çok karar vermektedir. Bu kararlar, hem iş hukukunun gelişimine katkı sağlamakta hem de işyerlerinde karşılaşılan uyuşmazlıkların çözümünde rehberlik etmektedir. Ancak iş akdinin feshi, genellikle karmaşık bir hukuki süreci beraberinde getirir. İşçinin haklı fesih ve haksız fesih durumları, işverenin fesih nedenleri, iş sözleşmesinin geçerli ve geçersiz sebeplerle sona erdirilmesi gibi birçok konu, Yargıtay'ın önemli içtihatları ışığında şekillenmektedir.

Bu çalışmada performans düşüklüğüne bağlı iş akdi feshi konusunda Yargıtay'ın benimsediği yaklaşımları ve bu yaklaşımların iş hukuku doktrinine katkılarını detaylı bir şekilde ele almaktadır. Bu sayede, işverenlerin ve işçilerin bu süreçte nasıl bir yol izlemeleri gerektiğine dair önemli bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın sonunda, performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshinin daha adil ve hukuka uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Performans düşüklüğü gerekçesiyle işten çıkarma durumları, iş hukuku açısından önemli bir konudur ve çeşitli hukuki tartışmalara neden olmaktadır. Bu tez, Yargıtay'ın bu konudaki içtihatlarını ve kararlarını analiz ederek, işverenlerin ve işçilerin haklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Tez ayrıca performans düşüklüğüne dayalı iş akdi fesihlerinde adil ve hukuka uygun bir yaklaşımın nasıl sağlanabileceği konusunda önerilerde bulunmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda tezin şu alt amaçlarından da bahsetmek mümkündür:

- İşverenlerin uygulamalarının değerlendirilmesi: İşverenlerin performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshi uygulamalarının incelenmesi ve bu uygulamaların iş hukuku açısından uygunluğunun değerlendirilmesi.

- Performans düşüklüğü nedeniyle iş akdi feshedilen işçilerin haklarının belirlenmesi ve bu hakların Yargıtay kararları ışığında analizi.
- Performans düşüklüğüne dayalı iş akdi fesihlerinde adil ve hukuka uygun bir yaklaşımın nasıl sağlanabileceği konusunda literatür taraması yapılması ve öneriler geliştirilmesi.

Çalışmanın Konusu

Çalışmanın konusu performans düşüklüğünün çalışma hayatındaki önemi ve görünümü üzerinedir. İş akdinin performans düşüklüğüne dayanarak feshedilmesi ve bunu takiben yargının bu bağlamda konuyu nasıl ele aldığı Yargıtay kararları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma, performans düşüklüğü nedeniyle iş akdinin feshi sürecinde Yargıtay kararlarının nasıl şekillendiğini inceleyerek iş hukuku literatürüne bir katkı sağlamaktadır. İşverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen bu süreçlerin hukuki ele alarak, iş hukukunda adil bir yaklaşımın nasıl oluşturulabileceğini incelemektir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, performans düşüklüğü ve buna bağlı olarak iş akdi feshi uygulamalarının Yargıtay kararlarında nasıl ele alındığını göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışma, performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshi konusunda adil ve hukuka uygun bir yaklaşımın nasıl sağlanabileceği hakkında öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, performans düşüklüğüne dayanarak feshedilen iş sözleşmelerinin Yargıtay kararlarında nasıl incelendiğini belirterek işveren ve işçilere yol gösterici olmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada, literatür taraması yapılarak yazılı kitaplar, makaleler ve diğer bilimsel dokümanlar içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İçerik analizi, metinlerdeki temel temalar, kavramlar ve yaklaşımların sistematik bir şekilde belirlenmesini sağlamıştır. Ayrıca, yargıtay kararları detaylı bir şekilde ele alınmış ve iş hukuku alanındaki içtihatlar incelenmiştir. Yargıtay kararları, performans düşüklüğü ve iş akdi feshi gibi konularda hukuki değerlendirmelerin yapılabilmesi için analiz edilmiştir. Bu analizler, çalışmanın hukuki çerçevesinin güçlendirilmesine ve konunun derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Hem literatür hem de yargıtay kararları kullanılarak yapılan kapsamlı analiz, araştırmanın güvenilirliğini artırmış ve bulguların doğruluğunu sağlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Performans ve Performans İle İlgili Temel Kavramlar

Performans kavramı, Fransızca kökenli "performance" kelimesinden türemiştir ve sözlük anlamı "başarı, verimlilik gücü" olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanımda ise "hedefe ulaşma, başarılı olma ve üstesinden gelme" anlamlarını taşır. Kamu yönetimi alanındaki sözlüklerde ise performans, "bir işte gösterilen başarı düzeyi" veya "iş başarımı" şeklinde tanımlanır (Kamu Yönetimi Sözlüğü,1995).

Performans kavramı, bireylerin veya organizasyonların belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini ifade eden bir terimdir. Bu bağlamda performans, sadece fiziksel faaliyetlerin başarısını değil, aynı zamanda zihinsel, duygusal ve sosyal yetkinliklerin de bu sürece nasıl entegre edildiğini kapsar. İşletmede bireysel performans, bir çalışanın kendisine tanımlanan özellikler ve yeteneklerle uyumlu bir işi kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, bir işletmede bir çalışanın performansından bahsedebilmek için öncelikle çalışanın belirli bir iş tanımı ile karşı karşıya olması, bu işin çalışanın özellik ve yetenekleriyle örtüşmesi ve işin başarısını ölçen bir standardın mevcut olması gereklidir. Bu standarda ulaşılması çalışanın başarısı olarak değerlendirilirken, standardın altında kalması ise başarısızlık olarak kabul edilir (Erdoğan 1991).

Performans, belirli bir amaca ulaşmak amacıyla yapılan planlar doğrultusunda elde edilen sonucu nitel ve nicel olarak ölçmeyi hedefleyen bir kavramdır. Bu sonuç, işletme amaçlarının ya da görevlerinin ne ölçüde yerine getirildiğini gösterir (Songur,1995).

Performans, farklı iş alanlarında değişiklik gösterebilen dinamik bir yapıya sahiptir ve belirli performans göstergeleri (örneğin, kalite, zamanlama, maliyet etkinliği) aracılığıyla ölçülebilir hale gelir. İşyerlerinde kullanılan performans ölçüm sistemleri, çalışanların yeteneklerini daha iyi anlamak ve gelişim fırsatlarını belirlemek amacıyla tasarlanır. Bu sistemler aynı zamanda işverenlere, çalışan performansını optimize etmek için hangi alanlarda iyileştirmeler yapılabileceği konusunda rehberlik eder (Akı & Demirbilek, 2010).

Performans düşüklüğü kavramı ise çalışanların belirlenmiş performans standartlarının altında kaldığı durumları ifade eder. Bu durum, çalışanların bireysel veya organizasyonel hedeflere

ulařma sürecinde yetersiz kalmalarından kaynaklanabilir. Performans dűřűklűğűnűn birűok farklı nedeni olabilir; bunlar arasında motivasyon eksikliğı, iř tatminsizliğı, eğıtim ve beceri yetersizliğı gibi faktűrler bulunmaktadır. Performans dűřűklűğű, iřveren aűısından iř verimliliğini ve iř ortamındaki genel huzuru olumsuz yűnde etkileyen űnemli bir unsurdur. Bu nedenle, iřverenlerin performans dűřűklűğűnű erken ařamada tespit ederek gerekli űnlemleri almaları, iřletme hedeflerine ulařmada űnem arz eder (Orakűılar, 2021).

1.2. Performans Yűnetiminin Tarihsel Geliřimi

Performans Yűnetimi'nin geűmiři, yűnetim dűřűncesinin tarihsel geliřimiyle doğırudan iliřkilidir. Yűnetim alanında insana bakıř aűısı, Performans Yűnetimi'nin temel tařlarını oluřturmuř ve değıerlendirme sűreűlerinde insan unsuru merkezi bir rol oynamıřtır. Gűnűműz iř dűnyasında veri olarak değıerlendirilen birűok basit davranıř kalıbı, yűzyıllar hatta bin yıllar boyunca sűregelen kűltűrel geliřimin bir sonucu olarak karřımıza űıkmaktadır. Bu bilgi birikimi, nesiller arasında aktarılmıř, her kuřak bu bilgiyi űğrenmiř, uyarlamıř ve geűmiřten aldığı temelini űzerine yenilerini inřa etmiřtir. űrgűtler gibi, geliřim ve değıiřim ihtiyaına yanıt vermek űzere yűntemler de sűrekli olarak yenilenip farklılařmıřtır. Yűnetim dűřűncesinin geűirdiğı dűnűřűm, performans değıerlendirme yűntemlerini de bu değıiřimden etkilenmeye zorlamıřtır. űrgűtlerin bařarılı olabilmeleri, kendi yapı ve kűltűrlere uygun řekilde geliřtirilmiř değıerlendirme yűntemleri benimsemelerine bağılıdır. Bu bağılamda değıerlendirmenin bařarısı, seűilen yűntemin etkinliğı ile doğırudan bağılantılıdır (Toffler & Toffler, 1996; Canman, 1993).

Performans değıerlendirme sűreűlerinin tam olarak ne zaman bařladığı net olmamakla birlikte, bazı kaynaklar bu uygulamanın űin'deki Wei Hanedanı dűnemine (Mű 206 - MS 220) kadar uzandığını belirtmektedir. Ancak modern anlamda performans değıerlendirme kavramı Kuzey Amerika'da 18. yűzyıl sonlarında řekillenmiř ve resmi anlamda tanınması 1940'lar ve 1950'lere dayanmıřtır. űzellikle Amerika Birleřik Devletleri'nde 1900'lerin bařında kamu hizmeti alanında űalıřanların verimliliklerini űlűme űabaları, Frederick Taylor'un iř űlűmű uygulamaları ile ivme kazanmıřtır. Taylor'un űalıřan verimliliğini űlűmeye yűnelik bilimsel yűntemleri, performans değıerlendirme kavramının organizasyonlarda bilimsel temellere dayanarak kullanılmaya bařlamasını sağılamıřtır. Bu uygulamalar zamanla İngiltere'ye de yayılmıřtır (Glendinning, 2002).

I. Dűnya Savařı sırasında Walter Dill Scott, “adam adama karřılařtırma” tekniğini kullanarak Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde etkinlik űlűműnű gerűekleřtirmiřtir. Bu sistem, orduda kıdem

ve terfî sürecinin başarı esas alınarak yapılmasına olanak tanımıştır. 1920-1930 yılları arasında, saat başına ücretle çalışan işçilerin ücretlendirilmesini rasyonel hale getirecek sistemler geliştirilmiştir. Böylelikle ilk işçi değerlendirme planları hayata geçmiştir ve “liyakat değerlendirme” kavramı ortaya çıkmıştır; bu sistemde, ücret artışları işçilerin yeteneklerine göre belirlenmiştir. I. Dünya Savaşı sonrasında, performans değerlendirme yöntemleri kişilik özelliklerinden ziyade bireyin ortaya koyduğu iş sonuçlarına dayanmaya başlamıştır (Ataay, 1990; Kaynak, 2000).

Klasik Yönetim Dönemi’nde Frederick Taylor gibi düşünürler, insanı bir makinenin uzantısı olarak değerlendirmiştir. Bu dönemde, işletmelerde bilimsel ilkelere dayalı, etkin ve verimli bir sistem kurma amacı ön planda tutulmuş, bu doğrultuda insana yönelik daha mekanik bir yaklaşım benimsenmiştir. Klasik yönetim teorisyenlerine göre insanlar genellikle tembeldir ve çalışmaya zorlanmaları gerekmektedir. İnsanlar kendi çıkarlarını ön planda tutar ve onları motive etmek için maddi ödüller gereklidir. Bu dönemde, insan unsuru ikinci planda görülmüş, maddi faktörlerin düzenlenmesi ile insanın istenilen şekilde davranacağı varsayılmıştır. Bu dönemde, insana ilişkin sosyal ve psikolojik boyutlar göz ardı edilerek insanlar standartlaştırılmıştır (Düren 1994).

1924-1930 yılları arasında Amerika’da, Şikago yakınlarındaki Western Electric Şirketi tesislerinde yapılan Hawthorne araştırmaları, insan ilişkileri yaklaşımının doğuşuna öncülük etmiştir. Bu dönemde demokratik yönetim anlayışı önem kazanmış; grup dinamikleri, liderlik, motivasyon, iş tatmini ve iletişim gibi sosyal faktörlerin verimliliğe etkisi kabul görmeye başlamıştır. Performans değerlendirme sistemlerinin ilk örnekleri, istenen davranışsal özelliklere göre yapılmıştır. Liderlik, güvenilirlik, yönetsel beceriler gibi özelliklere odaklanılmıştır; ancak bu değerlendirmelerde çalışanlardan beklenenlerin net bir tanımlamaya sahip olmaması, subjektifliğe yol açmıştır. 1950’lerde Peter Drucker tarafından geliştirilen “Hedeflerle Yönetim Sistemi,” performansın objektif kriterlere göre değerlendirilmesi amacıyla ortaya konulmuştur. Bu yaklaşım, çalışanların performans hedeflerine ulaşma derecelerine göre değerlendirilmesini sağlamış, çalışanların bireysel başarılarını ölçme sürecinde daha objektif kriterlerin kullanılmasına zemin hazırlamıştır (Mucuk, 2001).

1950’lerin sonları ve 1960’ların başlarında, Hedeflerle Yönetim Sistemi performans değerlendirme aracı olarak benimsenmiş ve bu dönemde kişilik özelliklerinden ziyade sonuç odaklı değerlendirme sistemleri daha yaygın hale gelmiştir. McGregor’un katkılarıyla, değerlendirmenin analize dayalı bir yapıya dönüşmesi mümkün olmuştur. Bu süreçte, çalışanlar yalnızca zayıf yönlerini değil, güçlü yönlerini de tanıma ve geliştirme fırsatı bulmuşlardır. Bu

dönemden itibaren çalışanların performansları objektif ölçülerle değerlendirilmeye başlanmış; performans yönetiminde çalışanların ve organizasyonun hedefleri arasında uyum sağlanmıştır. Günümüzde ise Türkiye'de birçok firma, performans yönetiminde hedeflerle birlikte davranışsal yetkinlikleri de dikkate almaktadır (Drucker, 2000).

1.3. Performans Düşüklüğünün Unsurları

Performans düşüklüğünün unsurları, çalışanların iş gereksinimlerini karşılayamama durumlarını belirleyen çeşitli faktörlerden oluşur. Bu unsurlar, çalışanların bireysel yetkinliklerinden işyerindeki çevresel koşullara kadar geniş bir yelpazeye yayılır. Performans düşüklüğünün doğru bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesi için, bu unsurların detaylı olarak incelenmesi önemlidir. Performans düşüklüğünün başlıca unsurları arasında motivasyon eksikliği, beceri ve bilgi yetersizliği, psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları, iş ortamındaki olumsuz koşullar ve yönetsel eksiklikler bulunmaktadır. Her bir unsur, çalışanların iş görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini engelleyerek performans düşüklüğüne yol açar. Bu unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eyrenci, vd., 2019; Yiğitoğlu & Şirin, 2020).

- **Motivasyon Eksikliği:** Çalışanların işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapmalarında motivasyon büyük bir rol oynar. Motivasyon eksikliği, performans düşüklüğünün en yaygın unsurlarından biridir ve çeşitli sebeplerden kaynaklanabilir. Çalışanın kişisel hedefleri ile organizasyonel hedeflerin uyuşmaması, iş tatminsizliği ve organizasyonel destek eksikliği motivasyon eksikliğine yol açabilir. Motivasyonu düşük olan çalışanlar, işlerine karşı ilgisiz bir tutum sergiler ve görevlerini tamamlamakta güçlük çeker.
- **Beceri ve Bilgi Yetersizliği:** Performans düşüklüğünün bir diğer önemli unsuru, çalışanların iş görevlerini yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmamalarıdır. Teknolojik değişiklikler, iş süreçlerinde yapılan yenilikler veya organizasyonel beklentiler, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılar. Yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan çalışanlar, işlerini gerektiği gibi yerine getiremeyebilir ve bu da performans düşüklüğüne neden olur.
- **Psikolojik ve Fiziksel Sağlık Sorunları:** Çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlık durumu, performanslarını doğrudan etkileyen unsurlardandır. Stres, anksiyete, depresyon gibi psikolojik sorunlar veya kronik hastalıklar ve yorgunluk gibi fiziksel sağlık problemleri, çalışanların işte verimli olmalarını zorlaştırır. Bu tür sağlık sorunları,

Çalışanların iş görevlerini yerine getirmekte zorlanmalarına ve performanslarının düşmesine sebep olabilir.

- **İş Ortamındaki Olumsuz Koşullar:** İş ortamı, çalışanların performansını etkileyen önemli bir unsurdur. Fiziksel koşullar (rneğin, gürültü, sıcaklık, yetersiz ışıklandırma), organizasyonel yapının karmaşıklığı veya iş arkadaşları ile yaşanan anlaşmazlıklar gibi iş ortamındaki olumsuzluklar performans düşüklüğüne yol açabilir. Çalışanlar kendilerini rahat hissetmedikleri bir iş ortamında işlerine odaklanmakta zorlanır ve verimlilikleri düşer.
- **Yönetimsel Eksiklikler:** Performans düşüklüğünün bir diğer unsuru, yetersiz yönetim ve liderliktir. Çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak yeterli yönlendirme ve destek eksikliği, iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, geri bildirim eksikliği veya adaletsiz yönetim uygulamaları da çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu düşürerek performanslarını olumsuz etkileyebilir. İyi bir yönetim anlayışı, çalışanların potansiyellerini ortaya koymalarını sağlarken, yetersiz bir yönetim performans düşüklüğüne neden olabilir.

Bu unsurların her biri, performans düşüklüğünün karmaşık yapısının anlaşılmasına katkı sağlar ve işyerlerinde performans yönetiminin etkili bir şekilde sağlanabilmesi için dikkate alınması gereken temel faktörlerdir.

1.4. Performans Yönetimi ve Değerlendirme Teorileri

Bu bölümde, performans yönetimi süreci ve performans değerlendirme teorileri hakkında genel bilgiler sunulacaktır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ve teorik yaklaşımlar detaylandırılacaktır.

1.4.1. Performans yönetimi süreci

Performans yönetimi süreci, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmasını desteklemek için yapılandırılmış bir dizi adımdan oluşur. Bu süreç genel olarak dört aşamadan oluşur: hedef belirleme, izleme, değerlendirme ve geri bildirim sağlama. İlk aşamada, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda çalışanlara bireysel hedefler belirlenir. Bu hedefler, çalışanların iş rollerine, yeteneklerine ve gelişim ihtiyaçlarına uygun olarak yapılandırılır. Hedef belirleme süreci, hem çalışanların motivasyonunu artırmakta hem de işletmenin genel amaçlarına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, hedeflerin net ve ölçülebilir olması son derece önemlidir (zer, 2009). İkinci aşamada, çalışanların performansları düzenli olarak izlenir. Bu izleme süreci, çalışanların performans hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını değerlendirmek amacıyla

yapılmaktadır. İşletmeler bu aşamada çeşitli araçlar ve yöntemler kullanarak çalışanların performansını ölçer. Örneğin, raporlama, gözlem ve performans değerlendirme araçları bu süreçte kullanılan temel araçlardır. Bu araçlar sayesinde, çalışanların performansındaki gelişmeler ya da olası düşüşler erken dönemde fark edilip, gerekli önlemler alınabilmektedir (Usta, 2010). Üçüncü aşama olan değerlendirme, çalışanların performans sonuçlarının objektif kriterlere göre değerlendirilmesini içerir. Performans değerlendirmesi, hem çalışanların kişisel gelişim süreçlerine katkı sağlamakta hem de işletmenin verimliliğini artırmaktadır. Bu değerlendirmelerde genellikle çalışanların verimliliği, iş kalitesi, hedeflere ulaşma düzeyi ve yetkinlikleri göz önünde bulundurulur. Son aşama ise geri bildirim sağlama sürecidir. Bu aşamada, çalışanlara performansları hakkında geri bildirim verilerek gelişim fırsatları sunulur. Geri bildirim süreci, çalışanların güçlü yönlerini pekiştirmelerine ve gelişim alanlarına odaklanmalarına yardımcı olur. Geri bildirimin doğru bir şekilde yapılması, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırmaktadır. Bu aşama aynı zamanda çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirmekte ve genel performans düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Usta, 2010).

1.4.2. Geleneksel ve modern performans değerlendirme yaklaşımları

Performans değerlendirme sistemleri, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında ve çalışanlarının potansiyelini en üst düzeye çıkarmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu sistemler, yalnızca çalışanların geçmişteki başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda onların gelişim ihtiyaçlarını ve gelecekteki potansiyellerini de ortaya koyar. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları, daha çok verimliliğe ve çıktılara odaklanır. Bu yöntemlerin temel özelliklerinden biri, belirli bir dönemde elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve çalışanların performansının bir "geçmiş" perspektifinde ele alınmasıdır. Örneğin, düzeylendirme ve puanlama sistemleri, çalışanların belirli bir standart veya kriter doğrultusunda sınıflandırılmasını sağlar. Bu yaklaşımlar, çalışanların yetkinliklerinden ziyade görev odaklı sonuçlara odaklandığı için, esneklik ve bireysel gelişim olanakları sınırlı kalabilir (Şad & Gökaş, 2013).

Geleneksel yöntemler arasında yer alan kritik olay yöntemi, yöneticilerin çalışanların önemli olaylara verdikleri tepkileri gözlemleyip not almalarını içerir. Bu yöntemde, çalışanların iş sırasında yaşanan belirli olumlu veya olumsuz olaylara nasıl tepki verdikleri değerlendirilir. Bu yaklaşım, kısa vadeli davranışları göz önünde bulundurur; ancak uzun vadeli gelişim fırsatları sunmaz. Geleneksel değerlendirmelerde bir diğer yöntem olan grafik derecelendirme ölçeği, çalışanları belirli kriterlere göre 1'den 5'e kadar bir puanlama sistemi ile değerlendirir. Bu

yöntemde belirlenen sabit kriterler üzerinden çalışanlar puanlandırılır; ancak değerlendirmelerin çoğunlukla yöneticinin kişisel gözlemlerine ve yorumlarına dayandığı göz önüne alındığında, sübjektifliğin ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Bu durum, çalışanlar arasında adalet algısının zedelenmesine yol açabilir (Şad & Göktaş, 2013). Diğer yandan, modern performans değerlendirme yaklaşımları, çalışanların bireysel yetkinliklerini, gelişim süreçlerini ve organizasyona katkılarını göz önünde bulundurarak daha esnek bir yapıya sahiptir. Özellikle yetkinlik bazlı değerlendirme, bireylerin sahip olduğu yeteneklerin iş süreçlerine ne ölçüde yansıdığını analiz eder. Bu yöntem, iş sonuçlarından ziyade, çalışanın süreç boyunca gösterdiği davranışları, becerileri ve sorun çözme yeteneklerini dikkate alır. Örneğin, bir çalışan projede yaşanan zorluklara nasıl yaklaşıyor, iş arkadaşları ile iletişim kurarken ne kadar etkili oluyor gibi unsurlar, yetkinlik bazlı değerlendirme kapsamında ele alınır. Bu yöntem, aynı zamanda çalışanın uzun vadeli gelişim potansiyelini değerlendirir ve çalışanlara bireysel geri bildirimlerle destek sağlar (Keklik, 2018).

360 derece geri bildirim, modern yaklaşımlar arasında en çok tercih edilen yöntemlerden biridir çünkü çalışanların performansına farklı bir perspektiften bakılmasını sağlar. Bu yöntemde çalışanlar, yöneticileri, iş arkadaşları, astları ve hatta müşterileri tarafından değerlendirilir. Bu çok yönlü geri bildirim sistemi, çalışanın iş birliği, liderlik, problem çözme ve iletişim becerilerini değerlendirirken, sadece yöneticinin değil tüm paydaşların görüşlerini kapsar. Özellikle liderlik gelişimi için kritik olan bu yöntem, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemekte etkili bir araçtır. Bunun yanı sıra, sürekli geri bildirim sistemiyle çalışanların anlık olarak performansları hakkında bilgilendirilmesi sağlanır, bu da bireylerin kendilerini daha hızlı geliştirmelerine ve yönlendirmelerine olanak tanır. Örneğin, bir çalışan projede ilerleme kaydederken yaptığı hatalar veya eksik alanlar hakkında anında geri bildirim alırsa, bu durum hem gelişim sürecini hızlandırır hem de iş performansının genel kalitesini artırır (Bayram, 2006).

Modern değerlendirme yaklaşımlarının bir diğer önemli özelliği ise, hedef bazlı değerlendirme ve OKR (Objectives and Key Results) gibi yenilikçi yöntemlerle performansın ölçülmesidir. OKR, çalışanların belirli hedeflere ulaşma sürecinde elde ettikleri anahtar sonuçları ve başarı oranlarını değerlendirmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu sistem, çalışanların hedeflerini daha spesifik ve ölçülebilir hale getirerek, bireylerin motivasyonunu artırır. Örneğin, bir satış departmanı için OKR belirlenirken hedef olarak belirli bir ciroya ulaşılması konulabilir; ancak bu hedefe ulaşmak için izlenmesi gereken stratejiler ve yapılması gereken faaliyetler anahtar

sonuçlar olarak tanımlanır. Bu süreç, çalışanlara yalnızca hedef odaklı bir çalışma değil, aynı zamanda performanslarını artırmaları için somut adımlar atma fırsatı verir (Keklik, 2018).

1.4.3. Motivasyon teorileri ve performans ilişkisi

Motivasyon teorileri, çalışanların iş yerindeki davranışları, tutumları ve performans seviyeleri üzerinde belirleyici etkilere sahip olan çeşitli faktörleri anlamak için geliştirilmiştir. Bu teoriler, çalışanların içsel ve dışsal gereksinimlerini, sahip oldukları hedefleri ve beklentileri ayrıntılı bir şekilde ele alarak, iş performansı üzerindeki motivasyonel etkilerini analiz eder.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını beş ana kategoriye ayırır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow'a göre, bireylerin motivasyon seviyeleri bu ihtiyaçların sırasıyla karşılanmasına bağlıdır. İş yerinde, çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması ve ardından st düzey ihtiyaçlara yönelmeleri, çalışanların işine olan bağlılıklarını ve verimliliklerini artırır. Örneğin, bir çalışanın temel fizyolojik ihtiyaçlarının sağlanması, güven duygusunu geliştirir ve sosyal kabul görme ihtiyacını karşılayarak kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşmasını sağlar. Bu süreç, iş yerinde yüksek motivasyon ve daha iyi performans elde edilmesine yardımcı olur (oban, 2021). Herzberg'in ift Faktör Teorisi ise, motivasyonun iki temel faktöre dayanarak geliştiğini ne sürer: hijyen faktörleri ve motivasyonel faktörler. Hijyen faktörleri, iş yerinde çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayan ve iş tatminini sağlayan unsurları kapsar; örneğin, çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği gibi konular hijyen faktörleri arasında yer alır. Bunlar eksik olduğunda iş tatminsizliği yaratsa da, yeterli seviyede olduklarında tek başına yüksek performans garantı etmezler. Buna karşılık, motivasyonel faktörler, çalışanların daha yüksek performans göstermesini doğrudan etkileyen unsurlardır ve kişisel gelişim, başarı duygusu, işin kendisine olan ilgi gibi daha içsel unsurlardan oluşur. Bu faktörler, iş tatminini artırarak çalışanın işine olan bağlılığını güçlendirir ve sonuç olarak iş performansını pozitif yönde etkiler. Herzberg'in teorisi, motivasyonel faktörlerin eksikliğinde bile hijyen faktörlerinin sağlanmasıyla çalışanların iş tatminini korumaya yardımcı olduğunu ve böylelikle performansın olumsuz yönde etkilenmesinin önüne geçtiğini savunur (Kayım, 2018).

Vroom, alışanların motivasyonlarının beklentileri ve bu beklentilerin gerçekleşme olasılığı ile ilişkili olduğunu savunur. Bu teoriye göre, çalışanların performansları ve çabaları, beklentilerinin başarıya ulaşma şansını yüksek görmeleri durumunda artar. Vroom'un teorisi,

motivasyonun bireylerin sonuçlara ulaşma inancıyla şekillendiğini ve bu inanç güçlü olduğunda performansın olumlu yönde etkilendiğini belirtir (Akduman & Taşdelen, 2021).

McClelland, bireylerin başarı, bağlılık ve güç ihtiyaçlarına göre motive olduklarını öne sürer. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, hedeflere ulaşma ve performanslarını artırma eğilimindedir. Güç ihtiyacı ise kontrol etme, liderlik yapma ve başkaları üzerinde etki sahibi olma arzusuyla ilgilidir. Bağlılık ihtiyacı ise sosyal ilişkiler ve grup içindeki uyum ile motive olan bireyleri kapsar. McClelland'ın teorisi, farklı motivasyon kaynaklarının bireylerin iş performansına nasıl etki ettiğini açıklamaktadır (Ulukuş, 2024).

Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini daha esnek bir yapıya indirgemıştır ve ihtiyaçları varlık (existence), ilişki (relatedness) ve gelişim (growth) olmak üzere üç ana kategoriye ayırır. ERG teorisi, ihtiyaçların hiyerarşik sırayla değil, bireyin o anki durumuna göre herhangi bir sırayla ortaya çıkabileceğini savunur. İş yerinde bu ihtiyaçların karşılanması, çalışanların motivasyonlarını artırır ve iş performanslarını olumlu yönde etkiler (Tekin & Görgülü, 2018).

Adams, çalışanların motivasyonunun, iş yerinde adalet ve eşitliğe dayandığını belirtir. Çalışanlar, kendi emekleri ve elde ettikleri ödülleri diğer çalışanlarıkiyle karşılaştırarak bir denge kurar ve bu denge bozulduğunda motivasyon düşer. İş yerinde adaletin sağlanması, çalışanların tatminini ve performansını olumlu etkileyerek motivasyonlarını artırır (Kılıç, 2016).

1.4.4. İş psikolojisi ve performans algısı

İş psikolojisi, bireylerin iş ortamındaki davranışlarını, tutumlarını ve bu davranışların iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çok yönlü bir disiplindir. İş ortamında sergilenen davranışlar, sadece bireysel performans değil, aynı zamanda ekip dinamiklerini, iş yerindeki genel motivasyonu ve işletme kültürünü de etkiler. İş psikolojisinin temel amaçlarından biri, çalışanların performans algısını anlamak ve bu algının gelişmesini destekleyerek daha verimli ve uyumlu bir iş ortamı oluşturmaktır. Çalışanların performans algısı, yani bireylerin kendi performanslarını nasıl değerlendirdikleri, iş psikolojisinin merkezi konularından biridir. Bu algı, iş tatmini, motivasyon, iş bağlılığı ve verimlilik gibi pek çok faktör üzerinde doğrudan etkili olabilir. Örneğin, yüksek performans algısına sahip bireyler, işlerine daha yüksek bir bağlılıkla yaklaşır, görevlerini yerine getirirken daha fazla çaba sarf eder ve iş tatminini yüksek seviyelerde deneyimler. Öte yandan, performans algısı düşük olan bireylerde iş tatmininde azalma, motivasyon kaybı ve işten uzaklaşma gibi olumsuz durumlar gözlemlenebilir. Bu

olumsuz durumlar, sadece bireyin performansını değil, aynı zamanda ekip içerisindeki çalışma düzenini ve işletmenin genel verimliliğini de olumsuz etkileyebilir (Çavmak & Acar, 2020).

İş psikolojisi perspektifinden bakıldığında, bireylerin performans algılarının geliştirilmesi, olumlu bir iş ortamının sağlanmasıyla mümkün hale gelebilir. Olumlu bir iş ortamı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar, güven duygusunu artırır ve performanslarına yönelik olumlu bir bakış açısı kazanmalarına yardımcı olur. Çalışanların yeteneklerinin takdir edilmesi, doğru geri bildirimlerin sağlanması ve kişisel gelişimlerine olanak tanınması, performans algısının pozitif yönde gelişmesini destekler. Bireylerin performans algısının yüksek olması, işletmenin genel başarısına katkıda bulunur. Bu nedenle, işletmelerin iş psikolojisi prensiplerinden faydalanarak çalışanların performans algılarını iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Bu stratejiler, işletme içindeki motivasyonel unsurları güçlendirerek, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlar ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. İş psikolojisi, böylece hem bireysel hem de kurumsal düzeyde performansı artırmak adına kritik bir role sahiptir (Çapkulaç, 2013).

1.5. Performans Düşüklüğünün İş Hukukundaki Yeri

Performans düşüklüğü, iş hukuku bağlamında çalışanların işten çıkarılma durumlarında önemli bir rol oynamaktadır. İş hukuku, işverenlerin çalışanların performansını değerlendirme ve bu değerlendirmeye göre işlem yapma hakkını tanır. Ancak performans düşüklüğü nedeniyle yapılacak işlemler belirli yasal düzenlemelere tabidir. Bu bölümde performans düşüklüğü kavramının iş hukuku açısından tanımlanması, işverenin hak ve sorumlulukları, iş güvencesi ve fesih süreçleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.5.1. Performans düşüklüğü durumunda işveren hak ve sorumlulukları

Performans düşüklüğü, işveren açısından dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Bir çalışanın performansında beklenmeyen bir düşüş yaşanması durumunda, işverenin, bu durumu sadece sonuçlara dayalı olarak değil, aynı zamanda nedenlerini de değerlendirecek şekilde incelemelidir. İşveren, performans değerlendirme sürecini titizlikle yürütmeli ve çalışanın beklentilerin altında kalmasına yol açan faktörleri objektif bir şekilde analiz etmelidir. Performans düşüklüğü, çoğu zaman iş süreçlerinde veya kişisel nedenlerle ortaya çıkabilir; dolayısıyla, işverenin öncelikle durumu anlama ve çözüm üretme odaklı yaklaşması, iş yeri huzurunu ve çalışan memnuniyetini sağlama açısından önemlidir. İş Kanunu çerçevesinde, işverenin çalışanın performansındaki düşüşe ilişkin olarak önce uyarıda bulunma ve performansı geliştirmek için fırsat tanıma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu bağlamda, işveren,

çalışanın eksikliklerini ve iyileştirmeye ihtiyaç duyduğu alanları belirleyerek ona gerekli desteği sunmakla yükümlüdür. Performans düşüklüğünün ardında yatan nedenler incelendiğinde, çalışanın bilgi eksikliği, beceri yetersizliği veya görevdeki yetkinliğini artıracak eğitimlere ihtiyaç duyabileceği görülebilir. Bu durumlarda işveren, çalışanın gelişimini desteklemek amacıyla ona eğitim imkanları sağlamalıdır. Eğitimler, çalışanın görev tanımındaki sorumlulukları daha etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için bir fırsat sunar. Ayrıca, performans düşüklüğünün yalnızca teknik bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanmadığı durumlarda, işverenin çalışana rehberlik etmesi, örneğin mentorluk programları ile destek sunması, iş yerinde daha verimli bir performansın elde edilmesine katkı sağlayabilir (Çetinkurşun, 2020; Yılmaz, 2024).

Performans yönetim sürecinin şeffaf, adil ve düzenli bir şekilde işletilmesi, işverenin iş yeri içindeki güveni tesis etmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların performans değerlendirmelerinin objektif kriterlere dayalı olarak yapılması ve değerlendirme sonuçlarının çalışana açık bir şekilde paylaşılması, performans iyileştirme süreçlerine katkıda bulunur. İşveren, çalışanın performansını belirli aralıklarla değerlendirerek gelişim alanlarını saptamalı ve eksik görülen yönlerde iyileştirmeler yapılması için çalışana yol göstermelidir. Tüm bu süreçlerin şeffaf ve etkili bir şekilde yürütülmesi, iş yerinde adil bir performans yönetim anlayışının yerleşmesine olanak tanır. Ancak, tüm çabalara rağmen performans düşüklüğü devam ederse, işveren, disiplin sürecini başlatma ve gerekirse iş akdini sona erdirmeye hakkına sahiptir. Bu durumda bile işverenin, fesih sürecini objektif ve hukuki ilkelere uygun bir şekilde yürütmesi, olası anlaşmazlıkları önlemek adına büyük önem taşır (Tunçer, 2013).

1.5.2. İş güvencesi ve performans düşüklüğü

İş güvencesi, çalışanların iş yerinde istihdam sürekliliğini korumayı amaçlayan ve işverenin keyfi şekilde iş akdini sona erdirmeye yetkisini sınırlayan önemli bir hukuki mekanizmadır. Performans düşüklüğü gibi durumlarda, iş güvencesi hükümleri işverenin fesih hakkını çeşitli kriterler ile sınırlandırır ve işverenin belli başlı yükümlülükleri yerine getirmesini gerektirir. İş Kanunu'na göre, iş güvencesi kapsamında olan çalışanların performansına dayalı olarak işten çıkarılmaları belirli koşullara bağlıdır. İşverenin, performans düşüklüğü gerekçesiyle fesih yoluna gitmeden önce çalışana gerekli uyarıları yapması ve performansını geliştirmesi için fırsatlar tanıması zorunludur. Bu bağlamda, işveren çalışanın eksikliklerini gidermesi için ona belirli bir süre tanımalı, geri bildirimler sunmalı ve ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır (Bakan & Büyükbeşe, 2004).

İş güvencesi kapsamında çalışanların, iş akdinin feshedilmesi öncesinde somut delillerin ortaya konması gerekmektedir. İşveren, fesih öncesinde çalışanın performansını değerlendiren objektif raporlar hazırlamalı, yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışana iyileştirme fırsatları sunmalıdır. Ayrıca, çalışanın gelişim süreçlerinde düzenli olarak yapılan performans görüşmeleri ve geri bildirimler de iş güvencesi açısından önemlidir. Örneğin, performans düşüklüğü nedeniyle fesih gerçekleştirilmeden önce işverenin, çalışana yönelik somut performans hedefleri belirlemesi ve bu hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini gözlemlemesi gerekir. Böylece işveren, çalışanın performansını yükseltmesi için gerekli destek ve fırsatları sunduğunu kanıtlayabilir. Bu tür adımların belgelenmesi, olası bir hukuki süreçte işverenin haklılığını savunabilmesi için önem arz eder. İş güvencesi hükümleri, çalışanın iş akdinin feshedilmesi durumunda mahkemeye başvurarak feshin geçerliliğini sorgulama hakkı tanır. Performans düşüklüğü gerekçesiyle yapılan fesihlerde, mahkemeler işverenin iş güvencesi hükümlerine uygun davranıp davranmadığını incelemekte ve işverenin çalışana sağladığı iyileştirme imkanlarını değerlendirmektedir. Bu nedenle, işverenin iş güvencesine uygun şekilde hareket etmesi, işten çıkarılma işleminin hukuki açıdan geçerli olmasını sağlamakta ve iş yerinde olası uyuşmazlıkları önleyici bir rol oynamaktadır. İş güvencesi hükümlerine uyulmaksızın gerçekleştirilen fesihler, işverenin çalışana tazminat ödemesi veya çalışanın işe iade edilmesi gibi sonuçlar doğurabilir (Sarı Emre, 2023).

1.5.3. İş hukukunda fesih ve performans düşüklüğü kriterleri

Performans düşüklüğüne dayalı fesihlerde, iş hukuku çerçevesinde belirli kriterlerin sağlanması büyük bir titizlikle ele alınmaktadır. İşverenin performans düşüklüğüne dayalı olarak fesih işlemi gerçekleştirebilmesi için çalışanın görev tanımında belirtilen asgari performans standartlarını karşılayamaması gibi objektif ve somut kriterlerin mevcut olması gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirememesi, sürekli düşük performans sergilemesi veya ekip içinde uyum sorunları yaşaması gibi durumlar fesih için geçerli nedenler arasında yer alır. Ancak işverenin fesih öncesinde, çalışana performansını geliştirmesi için makul bir süre tanıması ve bu süreçte ona destekleyici adımlar atması gereklidir (Akı & Demirbilek, 2010).

İş hukuku, feshi son çare olarak değerlendirmekte ve bu nedenle işverenin çalışanın performansını yükseltmek adına her türlü çabayı sarf ettiğini kanıtlamasını beklemektedir. Örneğin, çalışana düzenli geri bildirimler sunulması, performans değerlendirme raporlarının çalışana paylaşılması ve eksikliklerin giderilmesi için somut adımlar atılması, işverenin bu yükümlülüğünü yerine getirdiğini gösterir. İşverenin, çalışanın gelişimini sağlamak adına aldığı

tüm bu önlemler, iş güvencesi kapsamındaki çalışanlar için hukuki bir dayanak oluşturur ve fesih işlemi hukuki bir süreçte değerlendirildiğinde işverenin savunmasını güçlendirir. İşverenin, performans düşüklüğüne dayalı fesihle yeterli somut delil sunamaması durumunda fesih işlemi geçersiz sayılabilir ve çalışanın işe iadesi gündeme gelebilir (Baycık, 2011).

Performans düşüklüğüne dayalı fesihlerde, işverenin süreci dikkatli ve ayrıntılı bir şekilde yürütmesi gereklidir. Fesih sürecinde işverenin adil ve objektif davranması, fesih sonrasında iş yeri içindeki huzur ve güveni koruması açısından da önem taşır. Bu nedenle, işverenin performans düşüklüğünü belirleyen somut deliller sunması, performans hedeflerini açık bir şekilde belirlemesi ve çalışanla yapılan görüşmeleri belgeleyerek süreci şeffaf bir şekilde yürütmesi gerekmektedir. İş hukuku açısından bakıldığında, işverenin fesih hakkını kullanırken, çalışanın performansını geliştirme yolunda gerekli tüm imkanları sağladığını ve çalışanın performansını geliştirmesi için elinden gelen desteği sunduğunu ispat etmesi gerekmektedir (Dulay 2010).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ VE PERFORMANS KRİTERLERİ

İş genellikle bir veya birden fazla kişinin belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirdiği, çaba göstererek ürün veya hizmet üretmeye yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanır. Bu tanım, hem fiziksel hem de zihinsel çaba gerektirebilir ve genellikle bir gelir elde etme amacı taşır. Ekonomik bir kavram olarak iş, bireylerin yaşamını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları geliri sağlamalarının temel yoludur (Uzunbacak ve Akçakanat, 2018).

Çalışma, genellikle bir hedefe ulaşmak veya bir görevi tamamlamak için harcanan zihinsel veya fiziksel çaba anlamına gelir. Sosyal bir olgu olarak çalışma, toplumda var olan olaylar ve ilişkiler zinciri içinde anlam kazanır. Bu bağlamda, bir faaliyetin iş veya çalışma olarak kabul edilip edilmeyeceği, o faaliyetin gerçekleştiği zaman, mekân ve sosyal şartlara bağlıdır. Örneğin, bir faaliyetin iş olarak kabul edilmesi için ekonomik bir değer yaratması, belirli bir düzen içinde yürütülmesi ve toplumun çoğunluğu tarafından bu şekilde tanınması gerekebilir. Benzer şekilde, bir aktivitenin boş zaman aktivitesi olarak kabul edilmesi için, o aktivitenin bireyin serbest zamanında, iş dışı zamanında gerçekleştirdiği ve genellikle kişisel tatmin veya eğlence amacı taşıyan bir etkinlik olması gerekir. Bu çerçevede, bir faaliyetin toplum tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiği, o faaliyetin iş, boş zaman aktivitesi veya başka bir kategoriye dâhil edilip edilmeyeceğini belirler. Bu ayrım, toplumun değer yargıları, normları ve beklentileri tarafından etkilenir. Dolayısıyla, çalışmanın ne olduğunu ve nasıl algılandığını anlamak için, sadece bireysel ve ekonomik faktörleri değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel faktörleri de dikkate almak önemlidir (Kenan ve Yüksel, 2012).

2.1. İş Hayatında Performans Düşüklüğü

Performans düşüklüğü, bir bireyin ya da bir kurumun beklenen performans seviyesinin altında kaldığı durumu ifade eder. İş hayatında performans düşüklüğü kavramına bakıldığında ise bir çalışanın işyerinde beklenen performans seviyesini karşılayamaması durumu olduğu anlaşılmaktadır. (Gülhan, 2019). Çalışanın performans düşüklüğünün bulunduğu kabulü için, performansının aynı ve/veya benzer işi gören diğer çalışanların performans sonuçları ile karşılaştırılması gerekir. Ancak çalışanların farklı yapı ve çalışma koşulları ile kişisel özelliklerinin de hakkaniyete uygun bir karşılaştırma yapılabilmesi için dikkate alınması gerekir. Örneğin; Marmara bölgesinde çalışan bir eleman ile Güneydoğu Anadolu Bölgesinde çalışan bir elemanın, performansının kendi bölgesel özelliklerine göre değerlendirilmesi gerekir

(Akı ve Demirbilek, 2010). Çalışanın, belirlenen mesleki özelliklerine dayanarak, değerlendirme periyodu sonrasında da performans düşüklüğünün sürmesi gerekmektedir. Bir dönem düşük olan performansın daha sonraki performans ve verimlilik değerlendirmesi döneminde düzelmesi veya tam tersi tekrar belirlenen performans sınırlarının altına düşmesi söz konusu olabilmektedir (Yumuşak, 2008). Yine performans düşüklüğünün tespitinde işçinin görev tanımında olan işler ile işçiye verilen görevler arasındaki uyum dikkatle incelenmeli, işyerinde bir performans değerlendirme sistemi oluşturularak bu sistem üzerinden objektif kriterlere göre işçilerin performansındaki düşüş tespit edilmelidir (Özer, 2009).

2.2. İşverenin Performans Düşüklüğü Durumunda Yetkileri ve Sorumlulukları

İşverenin performans düşüklüğü durumunda belirli yetkileri ve sorumlulukları bulunmaktadır. Öncelikle işveren, performans sorununu belirleyip uygun şekilde ele almakla sorumludur. Gerekğinde performans düzeltme planları oluşturarak çalışanları desteklemeli ve gereken eğitimleri sağlamalıdır. Performans düşüklüğü devam ederse işveren, disiplin prosedürlerine uygun şekilde hareket ederek gerekli yaptırımları uygulamak durumundadır. Ancak bu süreçte işverenin adil ve dürüst bir şekilde hareket etmesi, çalışanların haklarını gözetmesi önemlidir. Ayrıca işveren, performans düşüklüğünün temel nedenlerini analiz ederek benzer durumların tekrarlanmaması için gerekli önlemleri almalıdır (Özer, 2009; Akı ve Demirbilek, 2010).

2.3. İşverenlerin Performans Değerlendirme Süreçleri ve Politikaları

İşverenlerin performans değerlendirme süreçleri ve politikaları, çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmek ve gelişimlerine yol göstermek amacıyla tasarlanır. Belirlenen hedefler, performans ölçütleri ve geri bildirim mekanizmaları üzerinden yapılır. Bu süreç, çalışanların motivasyonunu artırarak şirketin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. Ayrıca adil bir değerlendirme süreci, çalışanların kariyer planlamalarını destekler ve iş tatmini düzeyini yükseltir. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme politikası, şeffaf ve etkili bir çalışma ortamı oluşturulmasına da katkı sağlar (Ertuğrul, 2007).

2.3.1. Hazırlık aşaması

İşverenlerin performans değerlendirme süreçleri, başarılı bir şekilde uygulanması gereken önemli bir süreçtir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için hazırlık aşaması oldukça önemlidir. İşverenler, performans değerlendirme sürecine başlamadan önce belirli adımları atmalı ve dikkatlice hazırlık yapmalıdır. Hazırlık aşamasında öncelikle hedefler belirlenmelidir (Öztürk, 2009). İşverenler, çalışanların performansını değerlendirmek için belirli hedefler ve kriterler

belirlemelidir. Hedefler net, ölçülebilir ve erişilebilir olmalıdır. Bu şekilde çalışanlar performanslarını daha iyi yönlendirebilir ve hedeflere ulaşmak için motive olabilirler. Hazırlık aşamasında ayrıca değerlendirme araçları da belirlenmelidir. İşverenler, hangi metot ve araçları kullanacaklarını önceden belirlemeli ve bu araçları çalışanlarla paylaşmalıdır. Değerlendirme araçları, çalışanların performansını objektif bir şekilde ölçmek ve geri bildirim sağlamak için önemli bir rol oynamaktadır (Dişkaya, 2006). Performans değerlendirme sürecinin hazırlık aşamasında açık iletişim de oldukça önemlidir. İşverenler, çalışanlarla açık ve şeffaf bir iletişim kurmalı ve değerlendirme sürecinin nasıl işleyeceği konusunda çalışanları bilgilendirmelidir. Bu şekilde çalışanlar süreci daha iyi anlayabilir ve katılım sağlayabilirler. Son olarak, hazırlık aşamasında eğitim ve destek de unutulmamalıdır. İşverenler, çalışanlara gerekli eğitimleri vererek değerlendirme sürecini anlamalarına ve başarılı olmalarına yardımcı olmalıdır. Ayrıca, çalışanlara süreç boyunca destek sunarak motivasyonlarını artırabilirler. Tüm bu adımların atılması ve hazırlık aşamasının dikkatlice tamamlanması, işverenlerin performans değerlendirme süreçlerinin başarılı olmasını sağlayacaktır. Etkili bir hazırlık süreci, çalışanların motivasyonunu artırabilir, performanslarını iyileştirebilir ve işverenlerin iş sonuçlarına olumlu yönde etkide bulunabilir (Beyoğlu, 2016).

2.3.1.1. Hedef belirleme

İşverenlerin performans değerlendirme süreçlerinde hedef belirleme aşaması oldukça önemlidir. Bu aşamada belirlenen hedefler, çalışanlar için motivasyon kaynağı olabilir ve performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir. Hedef belirleme aşamasında belirlenen hedeflerin spesifik, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi ve zamana bağlı olması önemlidir. Çalışanlar, net hedeflere sahip olduklarında daha odaklanmış ve motive olmuş hissederler. İşverenler, hedef belirleme aşamasında çalışanların kariyer hedeflerini de dikkate almalıdır (Dişkaya, 2006).

Çalışanlar, kendi kariyer hedefleri doğrultusunda belirlenen hedeflere daha çok bağlanabilir ve performanslarını bu doğrultuda artırabilirler. Ayrıca hedef belirleme aşamasında işverenlerin çalışanlarıyla iletişim halinde olmaları ve hedefleri birlikte belirlemeleri de önemlidir. Çalışanların hedefleriyle ilgili geri bildirim alabilmeleri ve gerekli destekleri görebilmeleri, hedeflere ulaşma motivasyonlarını artırabilir. Hedef belirleme aşamasında belirlenen hedeflerin gerçekçi olması da önemlidir. Çalışanların hedeflere ulaşabileceğine inanmaları, motivasyonlarını artırabilir ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca hedef

belirleme aşamasında belirlenen hedeflerin ölçülebilir olması da performansın objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlayabilir (Ceylan, 2009; Beyoğlu, 2016).

2.3.1.2. Geribildirim mekanizmaları oluşturma

İşverenlerin performans değerlendirme süreçlerinde geribildirim mekanizmaları oluşturmak son derece önemlidir. Bu mekanizmalar, çalışanların performanslarını anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olurken aynı zamanda işverenlerin de çalışanların motivasyonunu artırmalarına olanak tanır. Geribildirim mekanizmaları sayesinde hem olumlu hem de olumsuz geribildirimler yapılabilir ve bu da çalışanların daha iyi performans göstermelerine olanak tanır. Geribildirim mekanizmaları oluştururken dikkate alınması gereken birkaç önemli faktör vardır. Öncelikle geribildirimlerin yapıcı ve objektif olması önemlidir. Çalışanlara sağlanan geribildirimlerin net, açık ve somut olması, çalışanların neyi doğru yaptıklarını ve nerede gelişim göstermeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca geribildirimler zamanında ve düzenli bir şekilde verilmelidir (Dişkaya, 2006).

Çalışanlar, performansları hakkında gerçek zamanlı geribildirimler alarak kendilerini sürekli olarak geliştirebilirler. Geribildirim mekanizmaları oluştururken işverenlerin çalışanlarla iletişimi de göz önünde bulundurmaları gerekir. Açık iletişim kanalları sayesinde çalışanlar, geribildirimlerini rahatlıkla paylaşabilir ve kendilerine yöneltilen geribildirimlere olumlu bir şekilde yanıt verebilirler. Ayrıca çalışanların görüşlerine ve geri bildirimlerine değer veren bir kültür oluşturulması da önemlidir. Çalışanların fikir ve önerileri dikkate alındığında, işverenlerin geribildirim mekanizmalarını geliştirmeleri ve çalışan memnuniyetini artırmaları daha kolay olacaktır (Akkaya, 2015).

2.3.1.3. Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterleri, çalışanların performanslarının objektif bir şekilde ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlar. İşverenler, değerlendirme kriterlerini belirlerken net ve ölçülebilir hedefler koymalıdır. Bu hedefler, çalışanların hangi konularda performanslarının ölçüleceğini belirlemekte yardımcı olacaktır. Değerlendirme kriterleri, iş tanımları ve çalışanın pozisyonuyla uyumlu olmalıdır. Her pozisyonun farklı gereksinimleri ve beklentileri olduğundan, kriterlerin bu ihtiyaçları yansıtması önemlidir. Ayrıca kriterlerin çalışanların gelişimine de katkı sağlaması gerekmektedir. Bu sayede değerlendirme süreci, hem çalışanların performanslarını değerlendirmek hem de gelişimlerine destek olmak amacıyla kullanılabilir. Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde işverenlerin, çalışanlarla iletişim halinde olmaları da önemlidir. Çalışanların da kendilerini değerlendirmeye katkıda bulunmaları, değerlendirme

sürecinin daha etkili ve adil olmasını sağlayacaktır. Ayrıca çalışanların kişisel ve profesyonel hedefleri göz önünde bulundurularak kriterler belirlenmelidir (Akı ve Demirbilek, 2010).

Tablo 1.1. Örnek Bir Çalışan Performansı Değerlendirme Kriterleri Belirleme Formu.

Personelin		Değerlendiricinin	
Adı ve Soyadı:		Adı ve Soyadı:	
Görevi ve Görev Yaptığı Birim:		Görevi ve Görev Yaptığı Birim:	
Değerlendirme Dönemi:		Belirleme Tarihi:	
Çalışma Süresi:			
	Performans Kriterleri/ Değerlendirilecek Özellikler	Tamamlanması Beklenen İş ve İşlemler/ Değerlendirilecek Özellikler Kapsamında Beklenenler	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
(...)			
Personel İmza/ Tarih:		Değerlendirici İmza/ Tarih:	

2.3.2. Değerlendirme aşaması

Performans değerlendirme süreçlerinde önemli bir aşama olan değerlendirme aşaması, çalışanların performansının objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Bu aşamada genellikle belirlenmiş hedefler ve performans kriterleri üzerinden çalışanların performansı değerlendirilir. Değerlendirme süreci, hem çalışanın güçlü yönlerini hem de gelişim alanlarını belirlemek için kullanılır. İşverenler, bu aşamada çalışanın başarılarını ve performansını detaylı bir şekilde inceleyerek geri bildirim sağlarlar. Bu geri bildirimler, çalışanın kariyer gelişimine katkı sağlamanın yanı sıra performansın artırılmasına da yardımcı olur (Dişkaya, 2006: Sarıaltın, 2017). Çalışmanın bu kısmında bu süreçler incelenecektir.

2.3.2.1. Performans değerlendirme formlarının kullanımı

İşverenlerin performans değerlendirme süreçlerinde performans değerlendirme formlarını kullanması oldukça önemlidir. Bu formlar, çalışanların performanslarını objektif bir şekilde değerlendirmek, güçlü yönlerini belirlemek, gelişim alanlarını tespit etmek ve hedefler belirlemek amacıyla kullanılır. Performans değerlendirme formları genellikle işverenler

tarafından belirlenen anahtar performans göstergelerine dayanır ve çalışanın performansını ölçmek için kullanılır. Bu formlar, genellikle belirli beceriler, hedefler, davranışlar ve başarı kriterleri üzerinden çalışanların performansını değerlendirmek için tasarlanmıştır. İşverenler, performans değerlendirme formlarını doldururken iş performansı, iletişim becerileri, liderlik yetenekleri, işbirliği ve takım çalışması gibi kriterleri göz önünde bulundurlar (Özer, 2009). Bu değerlendirme süreci, hem çalışanın güçlü yönlerini öne çıkarmak hem de gelişim alanlarını belirleyerek çalışana destek olmak amacıyla yapılır. Performans değerlendirme formlarının düzenli olarak doldurulması, işverenlerin çalışanların performansını sürekli olarak takip etmelerine olanak sağlar. Bu da çalışanların motivasyonunu artırır, performanslarını gözden geçirmelerine ve gelişim için hedefler belirlemelerine yardımcı olur. Ayrıca, performans değerlendirme formları sayesinde işverenler, çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirerek terfi ve ödüllendirme kararlarında da daha doğru ve adil bir yaklaşım sergileyebilirler (Sarıaltın, 2017).

Tablo 1.1. Performans Değerlendirme Formu Örneği.

Personelin		Değerlendiricinin	
Adı ve Soyadı:		Adı ve Soyadı:	
Görevi/ Görev Yeri/ Departmanı:		Görevi/ Görev Yeri/ Departmanı:	
Değerlendirme Dönemi:		Değerlendirme Puanı*:	
	Performans Kriterleri/Değerlendirilecek Özellikler	Puan (100 Üzerinden) **	Açıklama***
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
(...)			
Genel Değerlendirme:			
Değerlendirici İmza/ Tarih:			

2.3.2.2. Performans ölçütlerinin değerlendirilmesi

İşverenler, çalışanların performanslarını doğru ve adil bir şekilde değerlendirebilmek için belirli ölçütler belirlerler. Bu ölçütler genellikle, çalışanın iş tanımına uygun şekilde görevlerini ne kadar başarılı bir şekilde yerine getirdiği, hedeflere ne ölçüde ulaştığı, iş yerindeki katkıları, takım çalışmasına katkısı gibi faktörleri içermektedir. Performans ölçütlerinin değerlendirilmesinde objektiflik büyük önem taşır. İşverenler, performans ölçütlerini belirlerken subjektif olmaktan kaçınmalı ve her çalışanı aynı ölçülerle değerlendirmelidir. Bu

sayede adil bir performans değerlendirme süreci sağlanabilir ve çalışanların motivasyonu korunabilir (Ünal, 2017).

Performans ölçütlerinin değerlendirilmesinde süreklilik de göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların performansı yalnızca yıllık değil, düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir. Bu sayede çalışanlar gelişim alanlarını belirleyebilir ve performanslarını sürekli olarak iyileştirebilirler. İşverenler aynı zamanda performans ölçütlerini belirlerken ölçülebilir ve somut hedefler koymalıdır. Çalışanların performanslarını değerlendirmede kullanılan ölçütler net olmalı ve herkes tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Bu sayede çalışanlar performans beklentilerini daha iyi anlayabilir ve hedeflerine odaklanabilirler. Sonuç olarak, işverenlerin performans ölçütlerini değerlendirmesi, hem çalışanların gelişimine hem de işletmenin başarısına önemli katkılar sağlar. Objektif, sürekli, ölçülebilir ve net performans ölçütleri belirlemek ve değerlendirmek, işverenlerin çalışanlarının performansını doğru bir şekilde yönetmelerine olanak tanır ve kurumun hedeflerine ulaşmasını destekler. Bu nedenle, performans değerlendirme süreçlerinde işverenlerin performans ölçütlerini doğru bir şekilde değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır (Soysal ve Kılınç, 2016).

2.3.2.3. Performans raporlarının hazırlanması

Performans raporları, çalışanların performansları hakkında detaylı bilgi ve geri bildirim sağlayarak hem çalışanların gelişimine katkı sağlar hem de işverenlerin karar alma süreçlerini destekler. Performans raporları genellikle belirli dönemlerde (örneğin yıllık değerlendirmeler) hazırlanır ve çalışanın performansı ile ilgili verileri içerir. Bu veriler arasında hedeflerin gerçekleşme oranı, başarıları, gelişim alanları ve performansı etkileyen diğer faktörler bulunur (Uysal, 2015). İşverenler, bu verileri analiz ederek çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirler ve buna göre eğitim ve gelişim planları oluştururlar. Performans raporları aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artırmak için de kullanılır. Başarılı performansı belgeleyerek çalışanları ödüllendirmek ve takdir etmek, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Aynı şekilde gelişim alanlarının belirlenmesi ve desteklenmesi de çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanır. İşverenler, performans raporlarını hazırlarken objektif olmalı ve tarafsız bir bakış açısıyla hareket etmelidirler (Akı ve Demirbilek, 2010). Performansın değerlendirilmesinde kişisel duyguların ve önyargıların yer almaması, raporların güvenilirliğini artırır ve çalışanlar arasında adaletin sağlandığına dair güven oluşturur. Ayrıca, raporlarda net ve açık bir dil kullanılması ve gerçekçi hedefler belirlenmesi de önemlidir (Bayram, 2006).

2.3.4. Geribildirim aşaması

Geribildirim, çalışanlara performansları hakkında objektif ve yapıcı bilgiler sunarak onların gelişimine katkıda bulunur. İşverenlerin geribildirim verirken dikkat etmeleri gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Öncelikle geribildirim doğru zamanlarda ve düzenli olarak yapılması önemlidir. Performansın değerlendirildiği periyodik toplantılar veya düzenli olarak planlanmış geribildirim oturumları ile çalışanlara geribildirim sağlanmalıdır. Geribildirim verirken net ve açık bir dil kullanmak da oldukça önemlidir (Uygur ve Sarigül, 2015).

Çalışanların neyi doğru yaptıkları ve nerede gelişim göstermeleri gerektiği konusunda net bilgiler verilmesi, geribildirim etkili olmasını sağlar. Aynı zamanda geribildirimde objektif olmak da oldukça önemlidir. Tarafsız bir şekilde çalışanın gerçek performansına odaklanarak verilen geribildirim, çalışanın motivasyonunu artırır. Geribildirim sadece olumsuz yönleri değil, olumlu yönleri de vurgulamalıdır. Çalışanların başarıları takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bu durum hem çalışanların motivasyonunu artırır hem de performanslarını daha da iyileştirmelerine yardımcı olur (Ölçer, 2004).

2.3.4.1. Performans değerlendirme görüşmeleri

İşverenin çalışanlar ile performans değerlendirme görüşmeleri, kurumların verimliliğini ve çalışanların gelişimini sağlamak adına oldukça önemli bir süreçtir. Bu tür görüşmeler, genellikle belirli bir dönemi kapsayan performansın değerlendirilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve gelişim planlarının oluşturulması gibi konuları içerir. İşverenler, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek onların gelişimine destek olmayı amaçlarlar. Performans değerlendirme görüşmeleri, hem işveren hem de çalışan için önemli faydalar sağlar. İşverenler, çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirerek iş sonuçlarını artırabilir, çalışan motivasyonunu yükseltebilir ve yetenekleri doğru şekilde yönlendirerek kurumun hedeflerine ulaşmasını destekleyebilirler. Aynı zamanda çalışanlar da performansları hakkında geri bildirim alarak kendilerini geliştirme fırsatı bulabilir, kariyer hedeflerini belirleyebilir ve kurum içinde daha değerli bir konuma gelme şansı yakalayabilirler (Uysal, 2015).

İşverenin çalışanlar ile yapacağı performans değerlendirme görüşmesi, belirli adımlar üzerinden planlanmalı ve uygulanmalıdır. Öncelikle görüşme için net bir zaman ve yer belirlenmeli, görüşme hakkında çalışanın bilgilendirilmesi sağlanmalı ve gerekli hazırlıklar yapılmalıdır. Görüşme sırasında çalışanın performansı objektif bir şekilde ele alınmalı, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri açıkça ortaya konulmalı ve hedefler belirlenmelidir. Aynı zamanda, çalışanın da kendi performansını değerlendirmesi ve hedeflerini belirlemesi teşvik

edilmelidir. Performans değerlendirme görüşmeleri sadece bir kez yapılan formal bir toplantı olmamalıdır. İşverenler, düzenli olarak çalışanlar ile geri bildirim süreçlerini ve gelişim planlarını gözden geçirmeli, destek sağlamalı ve sürekli bir iletişim ağını sürdürmelidirler. Bu şekilde, hem işveren hem de çalışanlar uzun vadeli başarı için sürekli bir gelişim süreci içinde olabilirler. Bu nedenle, işverenin çalışanlar ile performans değerlendirme görüşmelerine önem vermesi ve bu süreci etkili bir şekilde yönetmesi büyük bir öneme sahiptir (Tiyek ve Sarıyıldız, 2018).

2.2.4.2. Gelişim planlarının oluşturulması

Performans değerlendirme süreçleri, işyerlerinde çalışanların performanslarının ölçülmesi, takip edilmesi ve geliştirilmesi amacıyla önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu süreçlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için gelişim planlarının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Gelişim planları, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine, hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımların planlanmasına yardımcı olur. Gelişim planlarının oluşturulması aşamasında öncelikle çalışanın mevcut durumunun belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için performans değerlendirme sonuçları, geri bildirimler ve diğer değerlendirme araçları kullanılabilir. Çalışanın güçlü yönleri tespit edilirken, aynı zamanda geliştirilmesi gereken alanlar da belirlenmelidir. Bu sayede çalışanın potansiyeli en iyi şekilde değerlendirilebilir. Gelişim planları oluşturulurken, hedeflerin SMART (Specific/Belirli, Measurable/Ölçülebilir, Achievable/Ulaşılabilir, Relevant/İlgili, Time-bound/Zamanlı) prensiplerine uygun olmasına dikkat edilmelidir. Hedefler belirlenirken çalışanın kariyer hedefleri, işyerinin ihtiyaçları ve mevcut durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olması da önemlidir (Bayram, 2006).

Gelişim planlarının oluşturulmasında çalışanın aktif katılımı ve onayı da sağlanmalıdır. Çalışanın kendi gelişimine yönelik hedefler belirleme sürecine dâhil edilmesi, motivasyonunu artırır ve hedeflere ulaşma sürecinde daha fazla sorumluluk almasını sağlar. Ayrıca bu şekilde çalışanın plana sahiplenme ve bağlılık duygusu da artar. Son olarak, gelişim planlarının düzenli olarak takip edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte çalışanın ilerlemesi ve hedeflere ne kadar yaklaştığı izlenmeli, gerektiğinde hedefler revize edilmeli ve destek sağlanmalıdır. Bu sayede hem çalışanın gelişimi desteklenmiş olur hem de işyerinin hedeflerine ulaşması kolaylaşır. Tüm bu adımların başarılı bir şekilde uygulanması, performans değerlendirme süreçlerinin etkinliğini artırır ve çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini

artırır. Gelişim planlarının doğru ve etkili bir şekilde oluşturulması, hem çalışanlar hem de işyeri açısından büyük fayda sağlar. Bu nedenle bu sürecin titizlikle yürütülmesi ve sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003).

2.2.4.3. Ödül ve tanıma sistemleri

Ödül ve tanıma sistemleri, çalışan motivasyonunu arttırmak, performansı teşvik etmek ve başarılı çalışanları ödüllendirmek için kullanılan etkili araçlardır. Ödül sistemleri, performansın belirli ölçütler doğrultusunda değerlendirilmesi sonucunda çalışanlara verilen maddi veya manevi ödülleri içerir. Ödüller genellikle performans hedeflerine ulaşılmasını teşvik etmek, çalışanları motive etmek ve bağlılığı artırmak amacıyla verilir. Örnek olarak, en iyi performansa sahip çalışanlara prim ödülleri, terfi fırsatları veya tatil günleri gibi ödüller verilebilir. Tanıma sistemleri ise, çalışanların performanslarını değerli hissetmelerini sağlayan ve onların motivasyonunu artıran bir mekanizmadır. Başarıları takdir etmek, çalışanları önemsemek ve değer vermek tanıma sistemlerinin temel amacıdır (Turgut, 2011).

Çalışanların başarıları açıkça tanınarak ödüllendirilmesi, takdir edilmesi ve teşekkür edilmesi, çalışanların motive olmalarını ve performanslarını artırmalarını sağlar. Bu sistemlerin kuruluşlar için faydaları oldukça fazladır. İyi tasarlanmış bir ödül ve tanıma sistemi, çalışanların işlerine bağlılık ve sadakatlerini artırır, çalışan memnuniyetini yükseltir, iş verimliliğini arttırır ve çalışanların motivasyonunu sağlamlaştırır. Aynı zamanda, başarılı çalışanların ödüllendirilmesi diğer çalışanlara da olumlu örnek teşkil eder ve performans standartlarının yükselmesini sağlar (Akçit, 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE 4857 SAYILI İŞ HUKUKUNA GÖRE İŞ YERLERİNDE UYGULANAN PERFORMANS KRİTERLERİ

Türkiye’de 4857 sayılı İş Kanunu çerçevesinde iş yerlerinde uygulanan performans kriterleri ve buna bağlı olarak iş akdinin feshi ile ilgili temel konular düzenlenmiştir. Haklı nedenle derhal fesih ve süreli fesih olmak üzere iki başlık altında ele alınan iş sözleşmesi feshi türleri iş sözleşmesini sona erdiren tek silahlar olmayıp bu çalışmada ikale, işçinin ölümü , belirli süreli iş sözleşmesinin sona ermesi gibi konulara değinilmeyecektir.

İş sözleşmesinin feshi yenilik doğuran bir haktır ve işverence kullanılması son çare ilkesine tabi kılınmıştır. İşverenin iş sözleşmesini feshetmek istemesi halinde izlemesi gereken usul ve prosedürler vardır. Bu bölümde iş akdi feshindeki hukuki düzenlemeler ve fesih süreçlerinin nasıl işlediği ele alınmıştır.

3.1. İş Akdinin Feshi ve Hukuki Dayanakları

İş sözleşmesi, her zaman işçiye iş yapma, işverene de ücret ödeme yükümlülüğü getirir; bu nedenle de sürekli bir borç ilişkisi niteliğindedir. Ancak iş sözleşmesi sürekli bir borç olduğundan, tarafların iş ilişkisini sürekli olarak sürdürmeleri beklenemez. İş ilişkinin tarafları, ilişkiyi yasal olarak belirlenen yollarla sona erdirebilir. İş ilişkisi, tarafların karşılıklı rızasıyla sona erdirilebileceği gibi taraflardan her biri ilişkiyi bireysel olarak da sona erdirebilir (Narmanlıoğlu, 2014). İş sözleşmesinin feshedilmesini sağlayan bu hak, hukuk sisteminin taraflara tanıdığı, kullanılması belirli şartlar ve yaptırımlara tabi olan fesih hakkıdır. İş sözleşmesinin feshi, sözleşme taraflarından yalnızca birinin iradesiyle gerçekleşebilir. Karşı tarafın kabulüne gerek kalmaksızın, belirli bir süre için sonuç doğuracak şekilde iş sözleşmesini ortadan kaldıran hukuki işlemdir. İş sözleşmesini fesih hakkına ilişkin hükümler emredici kanun hükümleridir. Dolayısıyla bu haktan erken vazgeçilmesi mümkün değildir (Günay, 2013). Bu hakkın kullanımını sınırlayan veya ortadan kaldıran sözleşme hükümleri de bulunmaktadır. Ayrıca cayma hakkının kullanılması hiçbir koşula bağlanamaz (Süzek, 1976). 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 erdirilebilmektedir (Oğuzman, 1955).

3.1.1. Haklı nedenle derhal fesih

İş sözleşmesinin haklı nedenle feshedilmesi, iş hukuku açısından önemli bir konudur. İşverenin veya işçinin haklı sebeplerle iş sözleşmesini sonlandırma hakkı bulunmaktadır. Haklı nedenle fesih, karşılıklı olarak belirlenmiş hak ve yükümlülüklerin ihlali durumunda gerçekleşebilir. İşçi, işverenin kendisine yönelik sözleşmeye uygun davranmaması, maaşını zamanında ödememesi gibi nedenlerle iş sözleşmesini haklı olarak feshedebilir. Aynı şekilde işveren de işçinin görevini yerine getirmemesi, işyerinde ciddi bir disiplinsizlik sergilemesi gibi durumlarda iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilir. İş sözleşmesinin haklı nedenle feshi, taraflar arasındaki güven ilişkisinin zedelenmesi durumunda gerçekleşir. Bu nedenle işçi veya işveren, fesih kararı almadan önce durumu detaylı bir şekilde değerlendirmelidir. İşveren, işçiye fesih kararını yazılı olarak bildirmeli ve gerekçelerini belirtmelidir. İşçi ise fesih kararına itiraz etme hakkına sahiptir ve gerekçelerini yazılı olarak işverene iletmelidir. İşçinin haklı nedenle feshetmesi durumunda kıdem tazminatı hakkı saklı tutulurken, işverenin haklı nedenle feshetmesi durumunda kıdem tazminatı ödenmez (Süzek, 2019).

Haklı sebeple fesih hakkı, tarafların iş sözleşmesinin objektif ve dürüstlük kurallarına uygun olarak iş ilişkisini sürdürememesi halinde, iş sözleşmesini derhal feshetme hakkını ifade eder. Sözleşmeyi haklı sebeple fesih hakkı, taraflardan birinin iş sözleşmesinin devamına tahammül edememesi veya iş ilişkisinde güven temelini bozulması durumunda doğar (Mollamahmutoğlu, 2008). İş sözleşmesinin haklı nedenle derhal feshedilebilmesi, iş sözleşmesinin güvene dayalı kişisel ve kalıcı bir ilişki kurmasından kaynaklanmaktadır. Hukuk sistemi, bir tarafın diğer tarafın davranışından zarar görmesi veya güvenin sarsılması durumunda, taraflara dürüstlük ilkesine dayalı olarak sözleşmeyi derhal feshetme hakkı vermektedir (Süzek, 2019).

Haklı nedenle fesih, belirli süreli veya belirsiz süreli olsun tüm iş sözleşmeleri için geçerli olan bir fesih türüdür. Haklı sebeple fesih, Borçlar Kanunu'nun 435. maddesinde düzenlenmiştir. Söz konusu maddeye göre, "Taraflar sözleşmeyi haklı nedenle derhal feshedebilirler... Sözleşmeyi fesheden tarafın, hizmet ilişkisini dürüstlük kurallarına uygun olarak sürdüremeyeceğinin öngördüğü tüm hal ve şartlar dikkate alınır. İş Kanunu'nun 24 ve 25. maddelerinde taraflarının hangi hallerde iş sözleşmesini fesih hakkına sahip olacağı düzenlenmiştir (Karacan, 2011). İş sözleşmesinin taraflarından birinin haklı nedenlerle iş sözleşmesini feshetmek için başvurması halinde, iş sözleşmesi bu kanunun 24 ve 25'inci maddelerinde belirtilen hallerden birine dayanılarak feshedilir. Ancak bu kanunun ilgili hükümlerinde öngörülen meşru sebeplerin ortaya çıkması halinde iş sözleşmesi kendiliğinden

sona ermeyecektir. Kanun koyucu bu hakkın kullanımını ilgili tarafların isteklerine bırakmıştır. İş sözleşmesinin feshedilebilmesi için sözleşmeyi feshetmek isteyen tarafın bu talebini karşı tarafa bildirmesi gerekmektedir (Çelik vd, 2017).

3.1.1. Süreli fesih

Süreli fesih hakkı, iş sözleşmesinin taraflarından birinin, belirli bir sürenin sonunda iş sözleşmesini belirli bir süre olmaksızın feshetme hakkını ifade eder. Süreli fesihte, işçinin aniden işsiz kalmaması ve işverenin işçiyi kaybetmemesi amaçlanmaktadır. Belirsiz süreli iş sözleşmesinin belirli süreli fesih yoluyla feshedilebilmesi, bireysel hakların korunması ilkesine dayanmaktadır. Çünkü sözleşmenin süresiz olarak bağlı olması tarafların kişilik özgürlükleriyle bağdaşmamaktadır. Konuyla ilgili olarak Yargıtay bir kararında şu ifadeler yer vermiştir: “Mevcut sistemde süresi belli olmayan iş sözleşmesi, taraflardan birinin iradesinin açıklanmasıyla da akdedilebilir. Çünkü süresiz bir iş sözleşmesi insan özgürlüğü ilkelerine aykırı olacaktır” (Süzek, 2019).

Uzun bir süre boyunca, süreli fesih hem işçi hem de işveren için benzer bir şekilde uygulanmıştır. Ancak zamanla bu yaklaşım kısmen değişmiştir. Günümüzdeki hukuk anlayışında taraflar arasındaki simetrik yaklaşımdan vazgeçilmiştir. Özellikle, eşit olmayan taraflar için eşit biçimde düzenlenen fesih hakkı, iş hukukunun amacına uygun değildir. Bu nedenle, süreli fesih hakkının kullanımında, işçi bakımından herhangi bir sınırlama olmaksızın, işverenin fesih hakkını kullanımında ise bazı sınırlayıcı düzenlemeler getirilmiştir. İşçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini feshederken sadece Kanun’da öngörülen bildirim sürelerine uyması gerekir ve ayrıca feshin gerekçesini göstermesi zorunlu değildir. Ancak işverenin iş sözleşmesini sonlandırmak istemesi durumunda, bildirim sürelerine uymasının yanı sıra geçerli bir neden de belirtmesi gerekmektedir. Bu geçerli nedenin yalnızca iş güvencesi kapsamında olan işçilerin iş sözleşmeleri sonlandırılırken söz konusu olduğunu belirtmek gerekir (Eyrenci vd., 2019).

3.2. İş Akdi Feshinin Uygulanması

İş akdi feshinin uygulanması, Yasal nedenlerin varlığına bağlı olup bu nedenler ülkelere göre farklılık göstermektedir. Çalışmanın bu kısmında Türk hukuk sistemindeki uygulamalar açıklanacaktır.

3.2.1 İşçinin yetersizliğine bağlı fesih uygulamaları

İş Kanunu madde 18’de maddesine göre “...işçinin yeterliliğinden” kaynaklanan bir sebebin varlığı halinde geçerli bir fesih nedeninin olduğu kabul edilmiştir (Centel, 2013). Fakat literatürdeki çalışmaların bunu “işçinin yetersizliği” olarak algılama eğiliminde olduğu görülmektedir (Köseoğlu, 2012). Bu eğilimin nedeninin ise ilgili kanunun gerekçesinde “işçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebepler” ibaresinin geçmesi olduğu anlaşılmaktadır (Baysal, 2011). Dolayısı ile konuya ilkin yeterlilik ve yetersizlik tanımlarını yaparak başlamak uygun bir yaklaşım olur. Yeterlilik, kavram olarak, “Bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlik.” ve “görevini yerine getirme gücü, kifayet, yeterlik.” anlamını taşır. Yeterlilik kavramı, özel bilgi, yetenek veya ehliyet sahibi olmayı ve bir işi başarıyla yapabilme kabiliyetini ifade etmektedir. Aynı zamanda, bir kişinin görevini etkili bir şekilde yerine getirebilme yeteneği veya kifayeti olarak da tanımlanmaktadır. İş Hukuku açısından değerlendirildiğinde, yeterlilik, bir çalışanın işini uygun şekilde ve etkili bir şekilde yerine getirebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bu, çalışanın yaptığı iş için gerekli niteliklere sahip olması anlamına gelir (Keser, 2010). Yargıtay’ın bir kararında yeterliliği, bir görevi yerine getirmek ve görevin gerektirdiği sorumlulukları üstlenmek için gerekli olan yetenek, bilgi ve becerileri ifade eden bir kavram olarak tanımladığını görülmektedir (Y. 9. H.D.E. 2008/8488, K. /33641, T. 15.12.2008). Kanunda işçinin yetersizliğine dair tanım yapılmamasına karşın İş Kanunu’nun 18. maddesinin gerekçesinde yetersizliğe örnek olarak “benzer işi görenlere oranla daha az verimli çalışma” verilmiştir. Dolayısı ile bu noktada Yargıtay’a her somut örnekte takdir yetkisi düştüğünü belirtmek yanlış olmaz.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere yetersizlik pek çok nedenle oluşabilmektedir. Fiziki yetersizlik, hastalık, mesleki yetersizlik bunlardan bazıları olarak sıralanabilir. İşçinin fiziksel yetersizliği, hastalık, kaza, yaşlılık, gebelik ve doğum gibi durumlar sonucunda ortaya çıkan, işini düzgün bir şekilde yapmasını engelleyen ve farklı bir işte çalışmasını imkansız hale getiren çalışma kapasitesi kaybını ifade eder. Bu tür yetersizliklerin sürekli, geçici, tam veya kısmi olması, iş sözleşmesine farklı şekillerde etki edebilir. Hukukumuzda, hastalık, kaza, yaşlılık, gebelik ve doğum gibi durumlar, işçinin işe devamsızlık göstermesine, aynı çalışma temposunu sürdürememesine, işe yoğunlaşma yeteneğinin azalmasına veya dikkatsizlik gibi sorunlara yol açıyorsa, bu durum yetersizlik temelli geçerli fesih sebebi olarak kabul edilir (Manav, 2009). Fiziksel yetersizlik, işçinin işini yapma yeteneğini etkilediği ve işletmeye zarar verdiği durumlarda geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilebilir. Ancak işçinin yetersizliği ve iş arasında bir nedensellik bağı olmalıdır. Diğer bir deyişle, işçinin fiziksel yetersizliği, iş

performansını doğrudan etkilemeli ve işletmenin normal işleyişini olumsuz etkilemelidir (Süzek, 2005).

Tablo 3.1. Örnek Bir Fesih Yazısı.

FESİH BİLDİRİMİ

Sayın.....,

1/1/2020 tarihinden bu yana kurumumuzda uygulanmakta olan Personel Performans Değerlendirme Sistemi üzerinden yapılan değerlendirmenizde, bireysel değerlendirme puanınızın 2021 yılında 65, 2020 yılında 60 olduğu görülmüştür.

Süregelen performans düşüklüğüne dair 2022 yılı başında yazılı olarak da uyarılmıştınız. Uyarımız ardından Departmanımızca uygulanan eğitimlere katılmanıza rağmen 2022 yılı değerlendirme puanınızda (65) herhangi bir yükselme görülmemiştir. Buna dair alınan 1/6/2022 tarihli savunmanızın ardından 6 ay geçmesine rağmen yılsonu performansınızı etkileyecek düzeyde bir çabanızın olmadığı görülmüştür. Söz konusu durum işletmemizin de toplam üretimini ve işyeri koşullarını olumsuz etkilemektedir.

2/12/2022 tarihinde süregelen performans düşüklüğüne dair İş Kanununun 19. maddesi gereğince alınan savunmanız ise Departmanımızca değerlendirilmiş ve yetersiz görülmüştür.

Bahsi geçen durum nedeniyle 4857 sayılı İş Kanununun 17, 18 ve 19. maddeleri gereğince, devam eden düşük performansınız nedeniyle, iş sözleşmeniz feshedilmiştir.

Bilgilerinize sunarız.

İnsan Kaynakları Departmanı Müdürü¹⁸⁸

7/12/2022

İmza

Hastalık, tedavi gerektiren ve hem fiziksel hem de psikolojik olarak kötü bir durumu ifade etmektedir. Fiziksel ve psikolojik sağlığın, çalışma performansı ile doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir. Çünkü çalışanların sağlık sorunları, işlerini tam olarak yerine getirmelerini engelleyebilir ve sonuç olarak iş ilişkisinin sona ermesine neden olabilir İşçinin hastalığına, kaza, doğum ve gebelik gibi durumlara bağlı olarak, işverenin haklı nedenle iş sözleşmesini sonlandırmasına ilişkin kurallar, 25. maddeye göre belirlenmiştir. Bu maddeye göre, işçinin işyerindeki çalışma süresine bağlı olarak, işverenin iş sözleşmesini bildirimsiz şekilde sonlandırma hakkı, belirli koşullar altında doğar. Bu koşullar, işçinin işyerindeki çalışma süresine göre 17. maddede belirtilen bildirim sürelerini altı hafta aşmasından sonra ortaya çıkar (Keser, 2010). İş Kanunu'nun 25. maddesinde belirtilen hastalık halleri kadar ciddi olmasa da, iş yerinde olumsuz etkilere neden olan durumlar, geçerli bir nedene dayanarak iş sözleşmesinin

sona erdirilmesine yol açar. Bu tür geçerli nedenler arasında, uzun süre devam eden hastalık veya sık sık tekrarlayan kısa süreli hastalıklar ve buna bağlı olarak rapor kullanımı gibi durumlar yer alır (Güzel, 2005: Süzek, 2005). Hastalık tek başına bir fesih sebebi değildir. İşçinin iş sözleşmesinin sonlandırılmasına yol açan durum, hastalığın iş görme borcunu yerine getirememesi durumudur. Ayrıca hastalığın geçerli bir nedene dönüşebilmesi için, işçinin yetersizliği ile işin yürütümünde meydana gelen aksaklıklar arasında bir nedensellik bağının olması gerekir. Yani işçinin hastalığı, işin etkin bir şekilde yürütülmesinde sorunlara neden olmalıdır (Baysal, 2011).

Türk hukukunda hastalıktan kaynaklanan yetersizlik durumları üç ana gruba ayrılmaktadır. İlk olarak, kısa süreli ancak sık sık tekrarlayan hastalıkların neden olduğu yetersizlik gelir. İkincisi, uzun süre devam eden hastalıklara bağlı olarak ortaya çıkan yetersizlik durumudur. Üçüncüsü ise, hastalıktan kaynaklanan sebeplerle iş görme gücünde azalma meydana geldiğinde ortaya çıkan yetersizliktir (Ertürk, 2002). İş Kanunu'nun 25. maddesinde belirtilen süreler henüz dolmamış olsa da, işçinin sık sık hastalanıp işe devamsızlık göstermesi, işçinin iş sözleşmesinin yetersizliğine dayanan geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilir. Kanun, "sık sık hastalanma" kavramını tanımlamamış ve belirsiz bırakmıştır (Centel, 2013). Ancak sık sık hastalanmanın, işçinin iş görme borcunu yerine getirmesini engelleyen, işin yürütümünde aksaklıklara ve işyerinde olumsuzluklara neden olan bir hastalık durumu olarak anlaşılması gerektiği düşünülebilir (Süzek, 2019). Ancak, hangi durumların "sık sık hastalanma" olarak kabul edileceğinin belirlenmesi zor bir konudur. Bu nedenle, her durumun kendi özelliklerine göre değerlendirilmesi ve geçerli fesih sebebi olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Yüksek Mahkeme, bu konuda kesin bir ölçüt belirlememiştir, ancak belirli bir yaklaşım sergilemektedir (Güzel, 2005). Yargıtay'ın verdiği kararlara göre, işçinin sık sık hastalanması ve rapor alması durumunda, işveren aralıklı da olsa işçinin iş görevini yerine getiremeyeceği kabul edilir. Bu durum, işyerinde olumsuzluklara yol açacağı açıktır ve İş Kanunu'nun gerekçesinde sık sık hastalanmanın yetersizlikten kaynaklanan bir neden olarak örnek gösterilmesinin nedeni budur.

Hastalık, feshi neden olan bir durum olabilir ancak işverenin hemen fesih yoluna başvurusu, iş hukukunun temel amaçlarına aykırı olabilir. Diğer bir deyişle, işçinin hastalanması veya rapor alması hemen geçerli bir fesih sebebi oluşturmaz (Güzel, 2005). Çünkü herkes hayatın normal akışında hastalanabilir. Ancak, hastalığın sık sık tekrarlanması, uzun süre devam etmesi veya sık sık rapor alınması durumunda, işçi ve işveren arasındaki dengeyi bozabilir, işletmenin çıkarlarını olumsuz etkileyebilir ve zarara neden olabilir. Bu durumda, işin yürütümünde önemli aksaklıklar oluşuyorsa, işveren fesih hakkını kullanabilir. Ancak, yedek işgücü

bulunması veya fazla çalışma yaptırılması gibi alternatif çözümlerle üretimde aksaklıklar giderilebiliyorsa, iş sözleşmesinin geçerli bir nedenle feshedilmesine gerek olmayabilir. Bu nedenle, hastalığın üretimde sorunlara neden olup olmadığının belirlenmesi için yedek işgücü rezervi, hastalığın tahmini süresi, hastalığın iş güvenliğini tehlikeye atıp atmaması gibi faktörler de dikkate alınmalıdır (Çelik vd., 2017: Kılıçoğlu ve Şenocak, 2007).

İşçinin hastalığının uzun sürmesi, iş sözleşmesinin feshine neden olabilen durumlardan biridir. Uzun süreli hastalık, kanunda iki farklı yerde düzenlenmiştir. Birincisi, haklı fesih sebebi olarak kabul edilir (25. madde). Bu maddeye göre, işveren, işçinin hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi durumlarına dayanarak iş sözleşmesini bildirimsiz olarak sonlandırabilir. Ancak belirtilen durumların işçinin işyerindeki çalışma süresine göre 17. maddede belirtilen bildirim sürelerini altı hafta aşmasından sonra geçerli hale gelir. Doğum ve gebelik durumlarında ise, bu süre 74. madde tarafından belirlenen sürenin bitiminden sonra başlar. Ancak işçinin iş sözleşmesinin askıda kalması nedeniyle işine gidemediği süreler için ücret ödenmez. İkinci düzenleme ise İş Kanunu'nun 18. maddesinde yer almaktadır. Bu maddeye göre, hastalık veya kaza nedeniyle işçinin belirli bir süre işe gelememesi, geçerli bir fesih sebebi olarak kabul edilmez. Ancak madde metninin aksine, bazı yazarlar 25. maddede belirtilen süreden daha kısa olan devamsızlık durumlarının da geçerli bir neden olabileceğini savunmuşlardır (Baysal, 2011).

İş Kanunu'nun 18. maddesinin gerekçesine göre, işçinin işini gerektiği şekilde yapmasını sürekli olarak etkileyen hastalık, yetersizlikten kaynaklanan geçerli bir nedendir. Bu durumda, işçinin sık sık hastalanması gibi devamsızlığa neden olmaz, ancak işin gereğine uygun bir şekilde yapılmasını sürekli olarak engeller. İşçinin hastalığı, çalışma gücünü tamamen kaybetmemiş olsa da işin yapılmasında sürekli bir olumsuzluk yaratır. Geçici olarak ortaya çıkan çalışma gücü eksiklikleri veya işin gereğine uygun şekilde yapılamamasını önemli ölçüde etkilemeyen eksiklikler geçerli bir neden oluşturmaz. Ancak, işçinin yetersizliği, çalışma gücünde sürekli ve önemli ölçüde azalma olduğunda geçerli bir nedendir. Yani, işçinin hastalık nedeniyle iş sözleşmesinden doğan iş görme borcunu sürekli olarak yerine getirememesi durumunda geçerli bir nedenden bahsedilir (Ertürk, 2002: Süzek, 2019).

ILO'nun 158 sayılı Sözleşmesi'nde işçilerin çalışma yaşına ilişkin bir sınır belirtilmemiştir. Ancak, 166 Sayılı Tavsiye'de emekliliğe veya belirli bir yaşa gelinmesine dayalı olarak iş sözleşmesinin geçerli bir nedenden dolayı feshedilmemesi tavsiye edilmiştir. Benzer şekilde, 4857 sayılı İş Kanunu'nda da çalışma yaşı için belirlenmiş bir üst sınır bulunmamaktadır. Ancak işçinin belirli bir yaşa gelmesi, iş görevini yerine getirmesini engelliyorsa veya işin yürütümünde olumsuzluklara neden oluyorsa, bu durum yetersizlikten kaynaklanan geçerli bir

fesih nedeni olarak kabul edilebilir (Dulay, 2010). İlk olarak belirtilmelidir ki, yalnızca işçinin belirli bir yaşa ulaşması veya emekliliğe hak kazanması tek başına geçerli bir neden değildir. Ancak, işçinin yaşının ilerlemesi, verimlilik ve performansında azalmaya neden olabilir. Yaşlılık, ancak işçinin iş görevini kısmen veya tam olarak yerine getirmesini olumsuz yönde etkiliyorsa ve bu durum işverenin çıkarlarını zarara uğratiyorsa iş sözleşmesi geçerli bir nedenden dolayı feshedilebilir. Çünkü yaşlılığın etkisi her birey için farklı olabilir; bazı kişiler ilerlemiş yaşlarına rağmen verimli bir şekilde çalışabilirken, diğerlerinin performansında düşüşler ve verimlilik kayıpları görülebilir (Süzek, 2019).

İşçi ve işveren arasında iş sözleşmesinden doğan çeşitli yükümlülükler bulunmaktadır. Bu yükümlülüklerin en önemlilerinden biri işçinin iş görme borcudur. İşçi, iş sözleşmesinden doğan iş görme borcunu özenle ve işin gereğine uygun bir şekilde yerine getirmekle yükümlüdür. Ancak bazen işçi, kendi kişiliğinden kaynaklanan nedenlerden dolayı iş görme borcunu gereği gibi yerine getiremeyebilir veya kişisel özellikleri işini yapma kapasitesinde eksikliklere neden olabilir. İşçinin kişiliğinden kaynaklanan bu tür yetersizlik durumu, iş görme borcunun normal olarak yerine getirilmesinde eksikliklere yol açabilir. Sonuç olarak, mesleki yetersizlik olarak adlandırılan bu durum, işçinin iş sözleşmesinin feshinde geçerli bir neden olabilir (Mollamahmutoğlu, 2008). Mesleki yetersizlik, işçinin mesleki becerileri ve yeterliliği ile ilgilidir; verimlilik ve performans eksikliği veya işin gerektirdiği iş görme yeteneğindeki yetersizlik gibi durumlar, geçerli fesih nedenlerinden biridir. Mesleki yetersizlik genellikle eğitim eksikliği, düşük motivasyon veya yetersiz tecrübe gibi faktörlerden kaynaklanır. Bir işçinin mesleki yetersizliği varsa, üretimde sorunlara, işyerinde ki diğer işçilerin iş yükünde artışa ve işin yürütümünde aksaklıklara neden olabilir (Mollamahmutoğlu, 2008: Çalık, 2005).

İşverenin, öğrenme ve kendini geliştirmede zorluk çeken bir işçi ile iş ilişkisini devam ettirmesi beklenemez. Ancak işveren bu durumda, işçiden daha önce bilgisi olmadığı bir işi öğrenmesini talep ediyorsa, dürüstlük ilkesine uygun olarak işçiye yeterli bir süre tanımalı ve gereken eğitim imkanlarını sağlamalıdır. İşçiye uygun fırsatlar sunulmasına rağmen yetersizlik devam ediyorsa, bu durumda geçerli bir nedenden bahsedilebilir (Akyiğit, 2008). İşin gereğine uygun şekilde yerine getirilebilmesi için işe odaklanma oldukça önemlidir. İşçinin işe odaklanma konusunda zorluk yaşaması durumunda, işi gereği gibi yerine getiremeyeceği açıktır. İşçinin işe odaklanma sorunları, kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi çalışma koşullarından da kaynaklanabilir. Eğer sorun işçinin kişisel özelliklerinden kaynaklanıyorsa, bu durumda geçerli bir nedenden bahsedilebilir (Centel, 2013).

İşçinin işe uygun olmama sorunu, işçinin kişisel yeteneklerinden kaynaklanabileceği gibi işyeri veya işletmenin idari politikalarıyla da ilgili olabilir. Bu tür sorunlar genellikle işe alım sürecinde doğru kişinin seçilememesiyle ilişkilendirilir. İşçinin deneme süresi veya altı aylık kıdem süresini başarılı bir şekilde tamamlamış olması, sonraki süreçlerde işe uygun olmadığının tespit edilmesine engel değildir. Bu durumda işçinin iş sözleşmesi, yetersizlik nedeniyle feshedilebilir (Topal, 2007).

Performans düşüklüğü, mesleki yetersizlik durumlarının en yaygın örneğidir (Kar, 2005). Performans, temelde işçinin verimliliğinin ölçülmesidir. İşçinin iş sürecine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyi performansını belirler. Birim zamanda işçinin harcadığı emeğin sonucu olan üretim düzeyi ise işçinin verimliliğini yansıtır. Performansın yüksek olması, genellikle işçinin verimliliğinin de yüksek olacağı anlamına gelebilir. Ancak performans, işçinin kendi beceri ve kapasitesine dayanırken; verimlilik, işçinin yetenekleri ve çabasıyla sınırlı olmayıp çevresel faktörlerin de etkisine açıktır. Bu faktörler arasında çalışma koşulları, makine-teçhizat donanımı, teknolojik imkanlar gibi unsurlar yer alır. Dolayısıyla, işçinin yüksek performans göstermesine rağmen çeşitli dış etkenler nedeniyle verimliliği düşük kalabilir. Bu nedenle, performans temelli fesihlerde sadece işçinin ölçüm sonuçlarına değil, işverenin iş organizasyonundan kaynaklanan faktörlere de dikkat edilmelidir (Çelik vd., 2017).

İşçinin iş sözleşmesinden doğan iş görme borcunu yerine getirmesi beklenir ve işveren tarafından belirlenen performans kriterleri bu değerlendirmede önemli bir rol oynar. Performansın belirlenmesinde, işçinin iş sözleşmesinde yer alan hükümler veya işverenin talimatları dikkate alınır (Centel, 2013). İşçinin verimsizliği ve performans düşüklüğü genellikle işveren tarafından tespit edilir. Ancak, işverenin performansın yetersiz olduğuna karar verirken keyfi davranışlardan kaçınması önemlidir. Objektif kriterlere dayanarak somut davranışlar ve olgularla performans düşüklüğü tespit edilmelidir. Kanunda, performans düşüklüğünün nasıl tespit edileceği konusunda net bir açıklama bulunmamaktadır (Caniklioğlu, 2017). Ancak, İş Kanunu'nun 18. maddesinde yer alan ifadeler, performans düşüklüğünü tanımlamaktadır. Buna göre, "ortalama olarak daha az verimli ve daha düşük performansla çalışma" ve "gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma" durumları performans düşüklüğü olarak kabul edilir. Birinci durumun objektif, ikinci durumun ise subjektif bir kriter olduğu söylenebilir (Centel, 2013). Öğretide, nitelikli işler için subjektif, nitelik gerektirmeyen işler için ise objektif kriterlerin esas alınması önerilse de Yüksek Mahkeme'nin işçinin verim ve performans düşüklüğünün objektif kriterlere göre değerlendirilmesi gerektiğini belirttiği görülmektedir (Kabakcı, 2012).

Performans değerleme uygulamaları, işçinin performansını nesnel olarak belirlemek için kullanılan etkili araçlardan biridir. Ancak, performans değerleme tek başına işçinin yetersizliğini ispatlayabileceği tek araç değildir. İşverenin işçinin yetersizliğini belirlemede ve ispatlamada kullanabileceği diğer yöntemler de bulunmaktadır (Kurt, 2007). Yüksek Mahkeme'nin uygulamalarına bakıldığında, işçinin yetersizliğine dayalı olarak iş sözleşmesinin feshedilmesi durumunda, işletmede kurulmuş olan bir performans değerleme sisteminin varlığını aradığı görülmektedir. Bu, işverenin işçinin performansını nesnel olarak değerlendirebilmesi ve yetersizlik durumunu somut olarak ispatlayabilmesi için önemli bir kriter olarak kabul edilir. Ancak, performans değerleme sistemi dışında da işçinin yetersizliğini belirleme ve ispatlama yolları mevcuttur ve bu yöntemler de dikkate alınabilir (Süzek, 2019).

4857 sayılı İş Kanunu'nun kabul edilmesiyle, Türkiye'de performans değerleme sisteminin hukuki bir boyut kazanmıştır. Bu kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte, işçilerin geçerli sebeplere dayanarak iş sözleşmelerinin feshedilmesinde performans değerleme ölçümlerinin kullanılması daha yaygın hale gelmiştir. Bu durum, performans değerleme uygulamalarının sadece insan kaynakları yönetimi alanında değil, aynı zamanda iş hukuku açısından da önemli bir rol oynamaya başlamasına neden olmuştur. Geçerli sebebe dayalı fesihlerde performans değerleme ölçümlerinin bir kıstas olarak ele alınması, performans değerleme sistemine hukuki bir nitelik kazandırarak iş hukukuyla insan kaynakları yönetimini birleştiren bir ortak nokta oluşturmuştur. Bu durum, performans değerleme uygulamalarının hukuki boyutunun daha fazla incelenmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu sayede, işverenlerin işçilerin performansını değerlendirirken hukuki normlara uygun hareket etmeleri ve işçi haklarını korumaları sağlanabilir (Özveri, 2016).

Performans değerleme sisteminin geçerli olabilmesi için objektiflik esas alınarak oluşturulması çok önemlidir. Bu amaçla, performans ölçümlerinin yapılmasında öncelikle görev tanımının oluşturulması gerekmektedir. Görev tanımından yola çıkılarak performans standartları ve kriterleri belirlenmelidir. Performans kriterleri açık, anlaşılması kolay, güvenilir ve adil olmalıdır. Ayrıca, tutarlı sonuçlar elde edilebilmesi için aynı çalışanların farklı zamanlarda veya farklı çalışanların farklı dönemlerde değerlendirildiğinde benzer sonuçlar alınmalıdır (Demir ve Centel, 2010). Performans değerleme sistemlerinde puanlama veya derecelendirme yapılıyorsa, bu dağılımlarda da objektiflik esas alınmalıdır. Yargıtay'ın bir kararında ifade ettiği gibi, performans değerleme kriterleri önceden belirlenmeli, çalışana tebliğ edilmeli ve işin gerektirdiği yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerine dayandırılmalıdır (Dulay, 2010). Sonuç olarak, performans değerleme sistemlerinin

objektiflik ilkesine dayalı olarak oluşturulması, işçilerin adil bir şekilde değerlendirilmesini sağlar ve işverenin iş hukuku açısından geçerli sebeplere dayalı fesih kararlarını destekler (Kar, 2005).

Performans değerlerinin geçerli sebeple feshe konu olabilmesi için düşük veya düşme eğilimli olması gereklidir. Ancak, şartlara göre değişen veya sürekliliği olmayan performans değerleri geçerli sebep olarak kabul edilmez. Yüksek Mahkeme, "düşme eğilimi" ifadesini kullanarak geçici nitelikteki performans düşüklüğünü geçerli sebep olarak kabul etmemektedir. Bu nedenle, birkaç gün veya birkaç hafta süren performans düşüklüğü halleri genellikle geçerli bir fesih nedeni olarak değerlendirilmez (Kar, "İspat Yükü"). Ancak, ne kadar süre devam eden performans düşüklüğünün geçerli sebep olarak kabul edileceğine dair kesin bir süre belirtmek mümkün değildir. Her durum kendi özel koşullarıyla değerlendirilmelidir (Taşkın, 2012).

İşletmelerin performans değerlendirme sistemlerini belirlerken dikkate almaları gereken birçok faktör vardır. Üretim biçimi, çalışanların niteliği, faaliyet gösterilen sektör, işletmedeki işlerin özellikleri ve işletmenin büyüklüğü gibi faktörler, hangi performans değerlendirme sisteminin en uygun olduğunu belirlemede önemli rol oynar (Akı ve Demirbilek, 2010). Örneğin, bir tekstil işletmesi için üretim hızı ve kalitesi önemli olabilirken, bir banka için müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi daha kritik olabilir. Bu nedenle, her işyeri kendi özelliklerine uygun bir performans değerlendirme sistemi geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu şekilde, işletme, çalışanlarının performansını en etkili ve adil şekilde değerlendirerek işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir (Kabakcı, 2012). Performans değerlendirme sisteminin başlıca hedeflerinden biri çalışanların verimliliğini artırarak örgütün karlılığını maksimize etmektir. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarını performans sistemi ve standartları hakkında önceden bilgilendirerek, onlardan beklenen hedefleri net bir şekilde ortaya koymalıdır. Bu, çalışanların neye odaklanmaları gerektiğini ve nasıl performanslarının ölçüleceğini anlamalarına yardımcı olur. Ayrıca, adil ve şeffaf bir performans değerlendirme süreci, çalışanların motivasyonunu artırır ve onları işlerine daha fazla bağlar. Bu da sonunda örgütün genel performansını olumlu yönde etkiler (Taşkın, 2012).

3.2.2 İşçinin davranışına bağlı fesih uygulamaları

İşçi ve işveren, iş sözleşmesinin tarafları olarak belirli borçları üstlenirler. İşçinin temel borcu, iş görme yükümlülüğünü yerine getirmektir. Yani, işverenin belirlediği görevleri yerine getirmek ve işyerinde belirlenen çalışma saatlerinde çalışmak gibi iş görevlerini yerine getirmekle yükümlüdür. İşverenin ise işçiye karşılık olarak ücret ödemek gibi belirli

yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu iki temel borç, işçi ve işveren arasındaki iş sözleşmesinin ana unsurlarını oluşturur (Odaman, 2004). İşçinin iş sözleşmesinden doğan temel borcu iş görme borcudur ve işçinin bu borcu gereğine uygun bir şekilde yerine getirmemesi durumunda işverenin iş sözleşmesini feshetme hakkı doğar. Ancak, iş görme borcuna aykırı davranışın iş sözleşmesinin feshine neden olması durumunda, fesih türü genellikle borca aykırılığın derecesine bağlı olarak belirlenir. İşçinin iş görme borcuna ciddi ve sürekli bir şekilde aykırı davranışları varsa, bu genellikle haklı fesih olarak adlandırılır. Ancak, durumun detaylarına ve iş kanunuyla belirlenen kriterlere göre fesih türü değişebilir (Köseoğlu, 2012). İş Kanunu'nun 2. maddesi, işçinin yapmakla yükümlü olduğu görevleri hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesini haklı fesih nedeni olarak düzenlemektedir. Bu durum, işçinin iş görme borcunu gereği gibi yerine getirmemesi olarak kabul edilir. İş Kanunu'nun gerekçesine göre de işçinin uyarılmasına rağmen iş görme borcunu eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmesi geçerli sebep olarak kabul edilir. Bu durumda işveren, işçinin performansını düzeltmesi için uyarıda bulunmuş olup, işçi uygun düzeltmeleri yapmamaya devam ederse iş sözleşmesini haklı fesihle sonlandırabilir (Tulukçu, İş Güvencesi).

İşçinin iş görme borcunu gereği gibi yerine getirmemesi veya gerektiği ölçüde yerine getirmemesi iş sözleşmesinin feshine neden olabilir. Kimseden hatasız bir şekilde çalışması beklenemez, ancak işçiden beklenen makul düzeyin üstündeki hatalı çalışma iş sözleşmesinin feshini gerektirebilir. İşçinin sürekli olarak işe karşı ilgisiz davranışlar sergilemesi, sorumluluk hissini yetersiz olduğunu göstermesi de geçerli fesih nedenlerindendir. (Kılıçoğlu ve Şenocak, 2017). Örneğin, işin yürütülmesini engelleyen uzun sohbetler, kişisel telefon görüşmeleri veya sürekli olarak asıl çalışma yerinin dışında olmak gibi davranışlar işçinin iş görme borcunu yerine getirmemesi veya gerektiği gibi yerine getirmemesi olarak değerlendirilebilir. Bu tür davranışlar işverenin iş sözleşmesinin haklı bir şekilde feshedilmesine neden olabilir (Süzek, 2019).

İşveren, işçinin iş görme borcunu gereğince yerine getirmediğini belirlediğinde, öncelikle işçiye bir ihtar verir. Bu ihtar sözlü veya yazılı olarak yapılabilir. İşveren, işçiye ihtar verdiğini ispatlamakla yükümlüdür. İhtar verilirken, işçiden beklenen görevler açıkça ifade edilmeli ve işçiye verilen görevi yerine getirebilmesi için yeterli bir süre tanınmalıdır. İşverenin ihtar vermesi işçiye iş görme borcunu gereğince yerine getirmediği konusunda bir uyarı olarak kabul edilir. İşçi, bu uyarıya rağmen iş görme borcunu gereği gibi yerine getirmezse, işverenin iş sözleşmesini feshetme hakkı doğar. Ancak, işverenin iş sözleşmesini feshetmeden önce ayrıca bir bildirimde bulunma yükümlülüğü yoktur (Köseoğlu, 2012). İşçinin görevini gereğine uygun

yerine getirememesi kendi kusuru dışında farklı nedenlerden kaynaklanıyorsa, işçiye ihtar verilse dahi işçinin sözleşmesi görevini yerine getirmemesi nedeniyle feshedilemez (Odaman, 2004).

Borçlar Kanunu'nun 396. maddesi, işçinin yüklendiği işi özenle yapma ve işverenin haklı menfaatinin korunmasında sadakatle davranma yükümlülüğünü düzenler. İşçi, iş görme borcu gereğince işyerinde bulunan araç, makine ve ekipmanı özenle korumak ve zarar oluşmaması için gerekli önlemleri almakla sorumludur. Bu nedenle, işçi tedbir veya dikkat eksikliği nedeniyle oluşan zarardan sorumlu tutulabilir. İşçinin bu yükümlülükleri, işverenin haklı menfaatlerini korumak ve işyerinde güvenliği sağlamak amacıyla konulmuştur. Bu nedenle, işçinin işyerindeki ekipmanı özenle kullanması ve zararın önlenmesi için gereken tedbirleri alması beklenir (Keser, 2010).

4857 sayılı İş Kanunu'nun 25. maddesinin II-1 bendine göre, işçinin kendi isteği ve savaşması yönünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi veya işyerinin mülkiyetinde olan veya mülkiyetinde olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya veya maddeleri otuz günlük ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması haklı fesih sebebi olarak kabul edilir. Bu durumda, işçinin otuz günlük ücreti tutarının altında bir hasara veya kayba neden olması bile geçerli fesih nedeni olarak değerlendirilir. Bu hüküm, işyerindeki mal ve ekipmanların korunmasının önemini vurgular ve işçinin bu konuda dikkatli olması gerektiğini belirtir (Günay, 2009). İşverenin işçinin gelecekte tekrar benzer bir zarara neden olacağı konusunda makul bir endişesi varsa, bu durumda iş sözleşmesini geçerli nedenle feshetme hakkına sahiptir (Centel, 2013).

4857 sayılı Kanun'un 18. maddesinin gerekçeleri açıklanırken sayılan ibarelerden biri de çalışanın işin olağan akışını olumsuz etkileyecek şekilde başkaları ile ilişkiye girmesidir. Diğer kişilerle ilişkiye girilmesi net bir ifade olmamakla birlikte, işçiler arasında ortaya çıkan duygusal ilişkiler ya da alışılmışın dışında olan cinsel tercihlere dayalı ilişkilerin kastedildiği söylenebilir. Ancak belirtilmelidir ki, işçinin özel hayatı ve cinsel tercihleri yönünde yaşadığı ilişkiler genelde fesih sebebi teşkil etmez. Ancak, işçinin özel ilişkisi işyerinde huzursuzluk yaratıyor ve sorunların ortaya çıkmasına yol açıyorsa, bu durumda geçerli fesih sebebi oluşabilir (Centel, 2013).

İşçinin iş arkadaşlarından borç para istemesi genellikle olağan bir durumdur ve tek başına bir işten çıkarılma sebebi olarak kabul edilmez. Ancak, işçinin bu isteği işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde olursa, bu durum geçerli bir işten çıkarma sebebi olabilir. İşyerinde

olumsuzluklara neden olup olmadığı her durum için ayrı ayrı incelenerek değerlendirilir (Koç, 2011 : Köseoğlu, 2012).

Kanun gerekçesinde, işin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak, geçerli fesih sebeplerinden biri olarak belirtilmiştir. Uzun telefon görüşmeleri işverenin fatura yükünü artırabilir ve işçinin çalışma süresini azaltabilir. Bu durumun geçerli bir fesih sebebi olabilmesi için, işçiye önceden uzun telefon görüşmelerinin işten çıkarılma nedeni olabileceği bilgisi verilmeli ve işçi bu tür davranışları sergilediğinde uyarılmalıdır. Uzun telefon görüşmeleri işyerinde olumsuzluklara yol açtığına ve artık iş ilişkisine devam etmesi beklenemez duruma geldiğinde, işçinin sözleşmesi geçerli bir nedenle feshedilebilir ().Bu konuda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, işçinin yaptığı telefon görüşmelerinin sadece kişisel nitelikte olması gerekmeyebilir. İşle ilgili yapılan görüşmeler de gereğinden uzun sürüyorsa ve iş akışını engelliyorsa, bu da geçerli bir fesih sebebi olabilir (Centel, 2013).

İşçi, iş görme borcunu işyerinin çalışma saatlerine ve çalışma sürelerinin gereğine uygun olarak yerine getirmelidir. İşçinin devamsızlık göstermeden ve çalışma saatlerine uyarak işini sürdürmesi iş görme borcunun gereğidir. Çünkü işçinin devamsızlığı işin akışında aksaklıklara ve işverenin çıkarlarında zarara yol açabilir. Sonuç olarak, işçinin çalışma düzenine uymaması, iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini yerine getirmemesine ve iş sözleşmenin geçerli bir sebep gösterilerek feshedilmesine neden olabilir. İşçinin devamsızlığı, İş Kanunu'nun 25/II-g maddesinde belirtilen sürelerde meydana geldiğinde iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedilmesine sebep olabilir. Ancak bu sürelerin altında gerçekleştiğinde ise işçinin feshi geçerli bir sebep doğurabilir (Keser, 2010).

3.2.3. İşyerinin veya işin niteliklerinden kaynaklanan fesih uygulamaları

İş ilişkisinin devamını riske sokan unsurların başında işverenin ekonomik nedenlerle yaşadığı zorluklar gelmektedir. 'Ekonomik kriz' kavramı iş hukukunda çoğunlukla iş sözleşmesinin feshi alanında ortaya çıkmaktadır. Küresel, ülkesel ya da sektörel alanda ekonomik kriz riski doğduğunda işverenler maliyetleri düşürme eğilimine girerler ve bu doğrultuda ilk olarak işgücü maliyetlerinin düşürülmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum işçinin iş akdinin feshedilmesi olarak cereyan eder. İş sözleşmesinin feshinde ilk olarak performans olarak daha az katkı sağlayan ve daha sık hastalanan işçiler tercih edilmektedir.

İşverene nazaran daha güçsüz konumda olan işçiye koruma amacı olan iş hukukunun bilhassa ekonomik nedenlerle işini kaybetmek ile karşı karşıya kalan işçi içinde aksiyomlar alması beklenir (Yıldız, 2020).

3.3. Fesihle Uygulanan İlkeler

Performans düşüklüğünden kaynaklanan fesih durumunda uygulanacak ilkeler genellikle iş hukuku ve sözleşme hukuku çerçevesinde belirlenmektedir. Çalışmanın bu kısmında bu ilkeler incelenecektir.

3.3.1. Olumsuz öngörü

İş sözleşmesinin sonlandırılması, iş ilişkisinin sürekli borç ilişkisi özelliğinden kaynaklanan geleceğe dair tahminlerle gerçekleşir. İş sözleşmesinin imzalanmasıyla, taraflar arasında belirsiz bir süre boyunca devam eden bir sözleşme bağı kurulur. İş ilişkisinde, tarafların iş ilişkisini sürdürmelerinin beklenemeyeceği durumlar varsa, bu bağ sona erdirilebilir. Öte yandan, her işten çıkarma işlemi ileriye dönük bir olasılığı içerir çünkü her fesih, geçerli bir nedenin var olduğu ve hukuka uygun olduğu şeklinde bir değerlendirme yapmayı gerektirir. Bu da geleceğe yönelik bir tahmin gerektirir (Ulucan, 2003).

Feshe dayanak teşkil eden ve gelecekte olumsuz sonuçlara yol açabilecek tüm sebeplerin, fesih gerçekleştiği anda mevcut olması gerekmektedir. İş sözleşmesinin yasalara uygunluğu ve geçerli bir sebep olup olmadığı belirlenirken, bildirimin yapıldığı an esas alınır. Bildirimin yapıldığı andan sonra ortaya çıkan durumlar, feshin geçerliliğini etkilemez. Tahmin yaparken, olağanüstü derecede yüksek kriterleri karşılaması beklenmez (Manav, 2009). Başka bir deyişle, işverenin, işçinin davranışının veya performansının gelecekte tekrarlanacağını kesin ve kesin bir şekilde kanıtlaması gerekmez. Çünkü bir kişinin başka bir kişinin gelecekteki davranışlarını veya performansını kesin olarak öngörmesi beklenemez. Olumsuz sonuçların kabul edilmesi açısından, herhangi bir ortalamada insanı olumsuz etkileyen bir durumun gelecekte de devam edeceğine dair güçlü bir inancın oluşması yeterlidir (Baysal, 2011).

İşçinin davranışları veya yetersizliği, işverenin gelecekte zarar göreceği beklentisini yaratıyorsa, iş sözleşmesinin haklı bir nedenden dolayı feshedilmesi söz konusu olabilir. (Manav, 2009). İşçinin neden olduğu durumlarda, olumsuz sonuçlara dayalı tahminlere dayanarak gerçekleştirilen fesih, işçiye bir ceza verme amacı taşımaz; ancak işverenin gelecekte karşılaşılabileceği zararlardan korunmayı amaçlar. Bu ilke ile işverenin ekonomik ve işletmesel çıkarlarının korunması hedeflenirken, işverenin menfaati, işçinin kişisel nedenlerinden veya işletme gereksinimlerinden kaynaklanan durumlarla çatıştığında fesih hakkı tanınır. Tahminler, işçinin iş görevini yerine getirmesi için gereken fiziksel ve mesleki yetkinliklerine veya iş yerindeki uygunsuzluklara, işçinin kontrolü dışındaki çeşitli faktörlere dayanılarak yapılabilir. Örneğin, işçinin işini yapabilmesi bir izne veya lisansa bağlıysa ve iş sözleşmesinin feshedildiği

anda işçinin bu izin veya lisansı kaybetmesi veya yenileyemeyecek durumda olması durumunda olumsuz bir tahmin yapılabilir. Bir başka örnek, işçinin sık sık hastalanması ve dolayısıyla işe devamsızlık yapması durumunda, işçinin gelecekte de sıklıkla hastalanacağı ve bu nedenle işe devamsızlık göstereceği düşünülerek fesih yoluna gidilebilir (Manav, 2009). Ancak, işçinin hastalığı tekrarlama riski taşımıyorsa, bu durumda olumsuz bir öngöründe bulunmak adil bir değerlendirme olmayabilir. Bu nedenle, işçinin sağlığına kavuştuğunda fesih yoluna başvurulmamalıdır (Kılıçoğlu ve Şenocak, 2008, s. 98).

İşçinin davranışlarına dayalı fesihlerde, olumsuz tahmin ilkesinin uygulanması için iki koşulun varlığı aranır. Birincisi, iş görevine aykırı olan durumun gelecekte tekrarlanma riski taşıması; diğeri ise, geçmişte yaşanan bu durumun iş ilişkisi açısından olumsuz sonuçlar doğurmaya devam edeceği varsayımdır. Bu iki koşulun sağlanması durumunda, işçinin iş sözleşmesi geçerli bir nedene dayanarak sonlandırılabilir (Kabakcı, 2012). Yetersizlik temelli fesihlerde, esas olarak işçinin geçmişteki düşük performansı değil, bu düşük performansın gelecekte de devam edeceğine dair bir tahminin olması önemlidir. Bu tahminin yapılabilmesi için, karşılıklı edimler arasındaki dengenin bozulmasının devam edeceği konusunda güçlü bir inanç olmalı ve bu dengenin düzeltilmesi için kullanılabilecek tüm çözüm yollarının tükenmiş olması gerekmektedir (Baysal, 2011).

3.3.2 Menfaatlerin gözetilmesi

Menfaatlerin değerlendirilmesi, işverenin menfaati ile işçinin iş ilişkisinin sürdürülmesiyle elde ettiği ekonomik ve sosyal menfaatler arasında bir denge ölçümü yapılmasını ifade eder. Bu denge, iş sözleşmesinin devamı veya feshi konusunda hangi tarafın ağırlıklı olduğunu belirlemeye yöneliktir. İşverenin menfaati ile işçinin iş ilişkisini sürdürmesinden elde ettiği menfaatler arasında bir denge kurulur. İşçi için, iş ilişkisinin sürdürülmesiyle elde ettiği faydalar göz önünde bulundurulurken, işverenin işletmesinin ekonomik faydası ve faaliyetlerini sürdürebilmesinin gereklilikleri önemlidir. Bu temelde, iş ilişkisinin devamı veya feshi konusunda bir sonuca varılır. Hukukumuzda, menfaatlerin değerlendirilmesine ilişkin somut bir düzenleme bulunmamaktadır (Baysal, 2011). Ancak, Yargıtay, bazı yakın tarihli kararlarında menfaat dengesine atıfta bulunmuştur. Yargıtay, bu ilkeyi bazı kararlarında vurgulamış olsa da, uygulama kriterlerini belirlememiştir (Kabakcı, 2012). Pozitif bir düzenleme olmaması nedeniyle menfaatlerin değerlendirilmesi görevi yargıçlara düşer. Kanun koyucu net bir hüküm getirmemiş olsa da doktrinin ve yargı içtihatlarının göz önünde bulundurulmasıyla, işveren ve işçinin menfaatlerinin karşılaştırılması gerektiği sonucuna varılabilir (Manav, 2009).

Menfaatlerin değerlendirilmesinde, mevcut durumun işçinin lehine ve aleyhine olan yönleri dikkate alınır. Taraflar arasındaki karşılıklı vaatler de hesaba katılır (Eyrenci, 2010). Bir aykırılığın varlığı, işçinin davranışının iş ilişkisinde somut bir etki yaratması durumunda ortaya çıkar. İşçinin yetersizliğine dayalı fesih durumunda ise, özellikle iş ilişkisindeki karşılıklı borçlar ve ücret göz önüne alınarak işletme açısından denge bozulduğunda fesih söz konusu olabilir. Menfaat dengesinde karşılıklı güvenin varlığı da önemlidir. İşçi ve işveren arasındaki güven tamamen kaybolmuşsa, işverenin iş ilişkisini sürdürmesi beklenemez. Ancak güven ilişkisi tam olarak kaybolmamışsa ve yalnızca zarar görmüşse, karşılıklı menfaatlerin karşılaştırılmasıyla iş ilişkisinin devam etmesi önerilir (Manav, 2009).

İşçinin iş ilişkisinin sonlandırılması durumunda, işçinin yetersizlik durumunun geçerli bir sebep olup olmadığını belirlerken, işverenin sağduyulu ve anlayışlı bir birey olarak işçinin menfaatlerini dikkatlice ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirmesi önemlidir (Ulucan, 2003). Her bir olayın kendi özel koşullarına göre incelenmesi gerekmektedir. Örneğin, işverenin kusuruyla gerçekleşen bir iş kazası sonrasında, işçinin performansında bir düşüş meydana gelmişse, bu duruma sebep olan koşulları göz önünde bulundurmadan sadece performans düşüklüğünü değerlendirmek doğru olmayabilir (Kabakcı, 2012).

3.3.3 İş akdi feshinin son çare olma durumu

İş Kanunu'nda feshin son çare olması ilkesine ilişkin belirli bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak kanunun gerekçesinde, işverenin feshi en son çare olarak görmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu nedenle geçerli sebep kavramının yorumlanmasında, işverenin feshe başvurmadan önce tüm alternatifleri araştırması gerektiği vurgulanmaktadır (Güzel, 2005). Yargıtay da kararlarında, feshin son çare ilkesinin yerine getirilmesini aramaktadır. İşverenin feshetmeden önce işçinin işini korumaya yönelik önlemler alması, eğitim vermesi veya başka bir işte çalıştırması gerekmektedir (Soyer, 2005). Ancak tüm bu önlemlere rağmen işçinin işini koruyamıyorsa ve geçerli bir sebep mevcutsa, işveren sözleşmeyi feshedebilir. Feshin son çare olması ilkesinin temeli, Medeni Kanun'un 2. maddesinde yer alan dürüstlük kuralına dayanmaktadır (Güzel, 2005). Bu kural, sözleşmeye bağlılık ve borçların dürüstlük ilkesine uygun olarak yerine getirilmesini öngörmektedir. İş sözleşmesinin son çare olarak feshedilmesi, iş ilişkisinin korunması için gereken her türlü çabanın gösterilmesini ve tüm olanakların değerlendirilmesini ifade eder. Ancak işverenin işletme ve ekonomik menfaatlerini koruması da önemlidir. İşveren, lüzumsuz masraflar veya zararlarla karşılaşmamak için elverişli tedbirleri almalıdır. Bu çerçevede, feshin son çare ilkesi iş güvencesi kavramını tamamlayan bir işlev görür (Mollamahmutoğlu, 2008; Eyrenci vd., 2019).

3.4 İş Akdi feshinde usul

İş akdi feshinde usul, bu işlemi gerçekleştirmek için izlenmesi gereken prosedürleri ve yasal gereklilikleri ifade etmektedir. İş akdi feshinde usul o ülkenin iş hukuku ve işçi haklarına ilişkin yasaları tarafından belirlenmektedir. Çalışmanın bu kısmında ilgili usuller incelenecektir.

3.4.1. Yazılı beyan zorunluluğu

İş Kanunu'nun 109. maddesine göre, kanunda öngörülen bildirimlerin ilgiliye yazılı olarak ve imza karşılığında yapılması gerekmektedir. Eğer bildirim yapılan kişi bu bildirimi imzalamazsa, durum tutanakla tespit edilir. Ancak 7201 sayılı Kanun kapsamına giren tebligatlar, ilgili kanun hükümlerine göre yapılır (Güzel, 2005). İş Kanunu'nun 19. maddesine göre ise işverenin fesih bildirimini yazılı olarak yapması ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmesi gerekmektedir. Bu maddeye bakıldığında, fesih bildirimlerinin tamamının yazılı olarak düzenlendiği ve fesih sebeplerine ilişkin ayırım yapılmadığı görülmektedir. Yani, bildirimin yazılı olma şartı diğer koşullarla birlikte değerlendirilmeli ve geçerlilik koşulu olarak kabul edilmelidir (Alpagut, 2005). İş Kanunu'nun fesih usulüne ilişkin diğer hükümlerinde de fesih sebebinin geçerliliği ve yazılı olarak bildirilmesi vurgulanmaktadır (Güzel, 2005). Yargıtay'ın da kararlarında, fesih bildiriminin yazılı olarak yapılmasının geçerlilik koşulu olduğu belirtilmektedir. Yargıtay'ın bu konudaki görüşüne göre yazılı şekil, açıklık, aleniyet ve ispat fonksiyonuna sahiptir. Yazılı şekil, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesi uyarınca yapılacak fesihler için geçerlilik şartı olarak aranmaktadır (Centel, 2013).

3.4.2 Açıklık ve kesinlik

İş Kanunu'nun ilgili maddelerine göre, işverenin fesih bildirimini yazılı olarak yapması ve fesih sebebini net bir şekilde belirtmesi gerekmektedir (Süzek, 2019). Fesih bildiriminin yapıldığı anda fesih nedenine yer verilmemesi veya fesih nedeninin açık ve kesin bir şekilde belirtilmemesi durumunda, sonradan var olan fesih nedeni veya geçerli bir nedene dayanılsa bile fesih geçersiz sayılabilir (Mollamahmutoğlu, 2008). Fesih bildirimi yazılı olarak yapılmış olsa bile, eğer açık ve kesin bir şekilde belirtilmiş bir fesih nedenine dayandırılmamışsa bu durumda fesih geçersiz olarak kabul edilebilir (Çankaya vd., 2006). İş Kanunu'na göre, işverenin iş sözleşmesini feshederken belirtilen fesih nedeni sonradan değiştirilemez ve farklı bir nedene dayandırılmaz. Bu, fesih bildiriminde belirtilen nedenin bağlayıcı olduğunu ve işverenin fesih anında gösterdiği nedenle sınırlı olduğunu gösterir (Alpagut, 2005). İş Kanunu'na göre işverenin birden fazla nedeni bulunmasına rağmen fesih bildirimi sırasında sadece bir neden belirtmesi durumunda, artık başka nedenler ileri sürülemez. Bu düzenleme,

işverenin işçiyi feshederken adil ve şeffaf bir süreç izlemesini sağlamak ve işçinin haklarını korumak amacıyla konulmuştur. İş Kanunu'nun 19. maddesinde, işverenin fesih bildirimini yaparken açık ve kesin bir neden belirtmesi gerektiği açıkça düzenlenmiştir. Bu nedenle fesih bildiriminde çok genel ve belirsiz ifadelerin kullanılması doğru değildir (Kılıçoğlu ve Şenocak, 2007).

İş Kanunu'na göre, işçinin kişiliğinden kaynaklanan nedenlerle iş sözleşmesinin feshi durumunda, fesih bildiriminde sadece işçinin yetersizliği veya davranışlarından bahsetmek yeterli olmayabilir. İşverenin fesih bildiriminde, işçinin hangi bakımdan yetersiz olduğu veya işçinin hangi davranışının feshe neden olduğu gibi detaylar belirtilmelidir. Örneğin konumuz olan düşük performanstan kaynaklanan eksikliklerde, düşük performansın nedeni açıkça belirtilmeli ve performans değerlendirme sonuçlarına göre oluşturulan raporlara da yer verilmelidir. Ayrıca çalışanın devam çizelgeleri, çalışanla yapılan yazışmalar, temsil tutanakları ve savunma mektupları fesih işleminin haklı nedene dayandığını gösteren belgeler olduğundan ve ispat kolaylığı sağlayacağından, bu belgelerin tamamının yazılı ihbar yoluyla iletilmesi önerilebilir (Süzek, 2019).

3.4.3 Uygun sürelerin mevcudiyeti

İşverenin istediği zamanda iş sözleşmesini feshetme hakkı, işverene fesih için herhangi bir zamanda başvurma yetkisi vermez. İş Kanunu'nda belirli bir süreye ilişkin düzenleme olmaması, işverenin istediği zamanda işçiyi feshetme özgürlüğünü vermez. Aksine bu durum işverenin işçiye karşı dürüstlük ilkesine uygun davranmasını ve fesih kararını makul bir süre içinde yapmasını gerektirir (Avcı, 2007). İş güvencesi gibi önemli bir kavramın işçiyi feshe karşı korumayı amaçladığı düşünüldüğünde, işverenin ani ve beklenmedik bir şekilde fesih yoluna gitmesi, işçi için ciddi bir güvensizlik ve belirsizlik kaynağı olabilir. Ayrıca işverenin istediği zaman fesih yapma hakkı, işçi üzerinde baskı veya tehdit unsuru olarak algılanabilir. Bu nedenle işverenin fesih kararını makul bir süre içinde yapması ve işçiye karşı dürüstlük ilkesine uygun davranması önemlidir. Yargıtay kararları da bu doğrultuda feshin makul bir süre içinde yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, işçinin hukuki olarak korunmasını ve iş ilişkisinin istikrarını sağlamak açısından önemlidir (Mollamahmutoğlu, 2008).

3.4.4. İşçi savunmasının alınması

İş Kanunu'nun 19. maddesi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 158 sayılı Sözleşme'sinin 7. maddesine uygun olarak düzenlenmiştir. Bu maddeye göre, bir işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle belirsiz süreli iş sözleşmesinin feshedilmesi, işçinin savunmasının alınmadığı

durumlarda geçerli değildir (Süzek, 2019). Fesih kararının geçerliliği, işçinin savunmasıyla elde edilen bilgilerle değerlendirilir. Dolayısıyla, savunma alınmadan yapılan bir fesih, sadece bu sebep bile feshin geçersizliğini gerektirir (Ulucan, 2003).

İş Kanunu'nun 19. maddesi, "...savunması alınmadan...feshedilemez" ifadesinin işçiye savunma fırsatı verilmesi anlamını taşıdığı kabul edilmelidir. Benzer şekilde, 158 sayılı Sözleşme'nin 7. maddesi de işçiye savunma hakkı tanınması gerektiğini vurgular. İşçi, savunma yapma talebine isteğe bağlı olarak karar verebilir. Ancak işçiden savunma istendiğinde, makul bir süre tanınmalı ve gerekli koşullar sağlanmalıdır. İşveren, işçinin savunma hakkını sağlamaz veya kabul etmezse fesih geçersiz olur (Çankaya vd, 2006). Savunma, işverenin fesih kararını etkileyerek son bir fırsat vermek amacıyla önemlidir. İşçinin savunmasıyla, işverenin düşüncesi değişebilir ve işçinin iddiaları hakkında bilgi sahibi olması ve işe iade davası açma kararı vermesi sağlanır (Soyer, 2005) Sonuç olarak, savunma alma işlemi bir geçerlilik koşuludur. İşçiden savunma alınmadan yapılan bir fesih geçersizdir. Savunma alma şekli Kanun'da belirtilmemiş olsa da savunma almanın amacı göz önünde bulundurularak uygulanır. Her türlü savunmanın geçerli olduğu kabul edilse de yazılı savunmanın ispat kolaylığı açısından daha uygun olduğu düşünülebilir (Alpagut, 2005).

Tablo 3.2. Örnek Bir Savunma Davet Yazısı.

SAVUNMAYA DAVET

Sayın.....,

1/1/2020 tarihinden bu yana kurumumuzda uygulanmakta olan ve Personel Performans Değerlendirme Sistemi üzerinden yapılan değerlendirmede, bireysel değerlendirme puanınızın 2021 yılında 65, 2020 yılında 60 olduğu görülmektedir.

2022 yılı başında performansınıza yönelik uyarılmanız ve ardından Departmanınızca yapılmış değerlendirme sonrası performans düşüklüğüne yönelik (...) saatlik mesleki eğitime tabi tutulmanıza rağmen 2022 yılı sonunda değerlendirme puanınızın 65 olduğu görülmektedir. Düşük performans, İş Kanunu uyarınca bir fesih sebebi olarak değerlendirilmektedir.

İş Kanununun 19. maddesi gereğince, devam eden düşük performansınıza yönelik savunmanızı vermek üzere aşağıda yazılı tarih ve saatte İnsan Kaynakları Departmanına gelmeniz gerekmektedir. Bununla beraber bu tarihe dek yazılı savunma vermeniz de mümkündür. Bu tarihe dek savunma vermediğiniz takdirde savunma hakkınızdan vazgeçmiş sayılacaksınız.

Savunmanızın yeterli görülmemesi ya da savunmanızı vermemeniz halinde İş Kanununun 17, 18 ve 19. maddeleri uyarınca sözleşmenizin sonlandırılacağını bildirmek isteriz.

Bilgilerinize sunarız.

İnsan Kaynakları Departmanı Müdürü

Tarih/ İmza

Tarih: ././....

Yer: İnsan Kaynakları Departmanı

İşverenin savunma alma koşulunu sağladığından emin olmak için savunma, fesihden önce alınmalıdır. Ayrıca savunmanın feshin yapılmasından kısa bir süre önce alınması önemlidir. İşçinin yeterliliği veya davranışıyla ilgili fesihlerde, işçiye uygun bir süre verilmeli ve savunma talebine yanıt vermesi için fırsat tanınmalıdır (Kar, 2005, s.136-137; Eyrenci vd., 2019). Örneğin, işçiden savunma istenip aynı gün sözleşmesinin feshedilmesi durumunda, işçiye yeterli süre tanınmamış olabilir ve bu durum savunmanın geçerliliğini etkileyebilir (Manav, 2009).

İşveren, savunması istenen işçiye iş sözleşmesinin feshedilme nedenini açıkça belirtmelidir. (Göktaş, 2008). Ayrıca, işçinin savunmasıyla kendisine iletilen fesih nedeni aynı olmalıdır. Genel olarak doktrinde kabul gören görüşe göre, eğer işçinin sözleşmesi davranışı veya yeterliliği sebebiyle feshediliyorsa, işverenin işçiye savunma talebini yazılı bir bildiriyle yapması uygundur. Bu bildiri elden teslim edilen bir yazı, taahhütlü bir mektup veya noter aracılığıyla iletilmiş olabilir. Davet yazısında, işçinin hangi davranışı veya yeterliliği yetersiz olduğu net bir şekilde belirtilmelidir. Ayrıca, belirtilen tarih ve saatte savunmasını sunmaması durumunda savunma hakkından vazgeçmiş olarak kabul edileceği hususu işçiye açıklanmalıdır (Çelik vd., 2017).

3.4.5. İşçiye uyarı verilmesi

Ulusal Çalışma Örgütü'nün 166 Sayılı Tavsiye'sinin 7. ve 8. maddelerinde, işçinin iş sözleşmesinin yetersizlik veya davranış nedeniyle feshedilmesi durumunda, fesih öncesinde işçiye uyarıda bulunulması gerektiği belirtilmektedir (Süzek,2019). İş Kanunu'nun 19. maddesinde, işçinin iş sözleşmesinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilmesi durumunda, işçiden savunma alınması gerektiği belirtilmektedir. Ancak söz konusu madde ihtar yapılmasıyla ilgili doğrudan bir düzenleme içermemektedir. Bu nedenle, işverenin işçiye ihtar vermesine ilişkin hukuki bir dayanak İş Kanunu'nun ilgili maddesinde bulunmamaktadır. İş Kanunu'nda ihtarla ilişkin doğrudan bir düzenleme olmamasına rağmen, doktrinde genellikle, Medeni Kanun'un 2. maddesinde yer alan dürüstlük kuralı çerçevesinde hareket edilmesi gerektiği vurgulanır. Bu nedenle, işverenin işçiye davranışını düzeltme veya yetersizliğini giderme fırsatı tanınması için ihtar verilmesinin uygun olacağı ifade edilir (Astarlı, 2009)

Tablo 3.3. Örnek Bir Uyarı Yazısı.

UYARI

Sayın.....,

1/1/2020 tarihinden bu yana kurumumuzda uygulanmakta olan ve Personel Performans Değerlendirme Sistemi üzerinden yapılan değerlendirmede, bireysel değerlendirme puanınızın 2022 yılında 65, 2021 yılında 60, 2020 yılında 65 olduğu görülmektedir.

Söz konusu değerlendirme puanlarınıza istinaden performans değerlendirme kriterlerinize verilen puanlar incelenmiş ve 2023 yılı için yapılacak değerlendirme için bu durumun devam etmemesi adına bu uyarının yapılması gereği hâsıl olmuştur.

Bilgilerinize sunarız

İnsan Kaynakları Departmanı Müdürü

Tarih/ İmza

Doktrindeki yaygın görüş, işçinin düzeltebileceği, kendi kontrolü altında bulunan haller veya davranışlar için ihtarın uygulanması gerektiği yönündedir. Özellikle yetersizlikten kaynaklanan fesihlerde, işçinin kendi iradesi ile düzeltemeyeceği yetersizlik durumları için ihtarın işlevsiz olduğu ve dolayısıyla işverenin ihtar verme yükümlülüğünün olmadığı ileri sürülmüştür. Ancak düzeltilmesi mümkün olan yetersizlik durumları için ihtarın yapılması gerektiği kabul edilir. Bu bakış açısı, işverenin adil ve dürüst bir şekilde hareket etmesini ve iş ilişkilerinde adaletin sağlanmasını desteklemektedir (Astarlı, 2009). Örneğin, işçinin kendi tasarrufunda olmayan, düzelmesi mümkün olmayan sağlık sorunları gibi durumlarda işçiye ihtar vermenin gerekli olmadığı kabul edilir (Kılıçoğlu ve Şenocak, 2007). İyi seviyede yabancı dil yetkinliği veya ileri düzeyde teknik bilgi gerektiren işlerde, kısa süreli eğitimlerle yeterli bilgi ve nitelik düzeyine ulaşmak mümkün olmayabilir. Bu tür işlerde, işçiye ihtar vermek yerine, işverenin doğrudan fesih yapması daha uygundur (Süzek, 2019, s. 600).

Doktrindeki diğer bir görüş ise, işçinin kendi iradesinde olan davranışlar için işçiye ihtar verilmesi gerektiği, ancak işçinin feshe neden olan davranışını tekrarlamayacağını beklendiği durumlarda bu gerekliliğin bulunmadığıdır (Astarlı, 2009, s. 977). Doktrindeki diğer bir yaklaşım ise, hukukumuzda ihtara ilişkin pozitif bir düzenleme olmasada işverenin işçinin yetersizliğinin hangi sebepten kaynaklandığını bilemeyeceği düşüncesidir. Dolayısıyla, işverenin öncelikle kendisi için bir önlem işlevi görmesi ve feshin son çare olması ilkesi gereği, ihtarda bulunmanın daha uygun olacağına inanılır (Baysal, 2011). Doktrindeki diğer bir yaklaşımda gerekçede davranıştan kaynaklanan yetersizlik durumlarında feshin geçerli olması için işçinin önceden uyarılması gerektiği vurgulanır. Dolayısıyla, bu durumda işçiye ihtar yapılması gerektiği ifade edilir (Kabakcı, 2012).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜNE İLİŞKİN ÖRNEK YARGITAY KARARLARININ İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın konusu

Bu araştırma Yargıtay tarafından performans düşüklüğü sebebiyle iş akdi feshedilen işçilere ilişkin verilen kararları ele almaktadır. Araştırma sadece Türkiye’deki Yargıtay kararlarını içermekte olup yurtdışındaki benzer kararlar dikkate alınmamıştır. Araştırma, performans düşüklüğüne dayalı iş akdi fesihleriyle ilgili olarak Yargıtay’ın verdiği kararları analiz etmektedir. Diğer türden iş akdi fesihleri veya hukuki konular bu araştırmanın kapsamı dışındadır.

4.2. Araştırmanın amacı ve önemi

Bu bölümde yapılan analizlerin temel amacı, Yargıtay’ın performans düşüklüğü nedeniyle iş akdinin feshiyle ilgili vermiş olduğu kararları inceleyerek, iş hukuku açısından nasıl bir yol izlediğini ve bu kararların işçi ile işveren arasındaki ilişkilerde ne tür etkiler doğurduğunu anlamaktır.

4.3. Araştırmanın yöntemi ve sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan yöntem ve metodoloji, literatürdeki mevcut yaklaşımlar çerçevesinde şekillendirilmiş ve Yargıtay’ın kararlarına dair önemli eğilimler ve sonuçlar belirlenmiştir. Bu tezde mahkeme kararlarının incelenmesi için doküman analizi yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırma işçi veya işverenlerin diğer yasal hakları veya yükümlülükleri hakkında ayrıntılı bir inceleme sunmamaktadır. Pratik uygulanabilirliği veya etkinliği üzerine ayrıntılı bir analiz içermemektedir. Bu kapsam dahilinde araştırma sadece belirli bir zaman aralığını ve belirli bir yargı merciini ele almaktadır ve daha geniş bir bağlamın dışındadır.

. Yöntem olarak, Yargıtay’ın performans düşüklüğüne dayalı fesih kararları incelenmiş ve bu kararlar çeşitli temalar etrafında sınıflandırılmıştır. Örneğin, işverenin iş akdi feshinde uygulaması gereken süreçler, işçinin savunma hakkı, performans ölçütlerinin belirlenmesi gibi anahtar konulara odaklanılmıştır. Her bir karar hem işçi hakları hem de işverenin işletme hakkı açısından değerlendirilmiş, bu kararların hukuki gerekçeleri ve iş hukuku doktrinindeki yeri analiz edilmiştir. Bu metodolojik yaklaşım sayesinde mahkeme kararlarındaki eğilimler belirlenmiş ve bu eğilimlerin iş hukukuna nasıl katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, kararların incelenmesinde kullanılan başlıca analiz teknikleri şunlardır:

- a. Tematik Analiz: Kararların içeriğindeki ana temaların ve hukuki gerekçelerin ortaya çıkarılması. Bu teknik, Yargıtay’ın hangi kriterler doğrultusunda karar verdiğini anlamaya yardımcı olmuştur.

- b. Kıyaslamalı İnceleme: Belirli Yargıtay kararlarının benzer dava türleriyle kıyaslanarak, bu davalardaki ortak özellikler ve farklılıklar analiz edilmiştir. Bu yöntem, Yargıtay'ın farklı senaryolarda nasıl bir yaklaşım benimsediğini ortaya koymuştur.
- c. Literatür İncelemesi: Yargıtay kararlarının iş hukuku doktriniyle uyumluluğu değerlendirilmiş ve bu kararların literatürdeki yansımaları incelenmiştir.

Analizler neticesinde beklenen temel sonuç, Yargıtay'ın performans düşüklüğüne dayalı fesih konusundaki yaklaşımının daha açık bir şekilde ortaya konulmasıdır. Bu bağlamda, şu sonuçlar hedeflenmektedir:

- 4. Yargıtay'ın işverenlere getirdiği yükümlülükler daha net bir şekilde anlaşılacaktır. Özellikle performans değerlendirme süreçlerinin şeffaf ve objektif olması gerektiği, işçinin savunma hakkının korunması gerektiği ve fesih işleminin son çare olarak uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır.
- 5. Yargıtay kararlarının, işçilerin performans düşüklüğüne dayalı fesihlerde nasıl korunduğunu ve bu süreçte işçi haklarının nasıl şekillendiğini göstereceği beklenmektedir. Özellikle işverenin performans düşüklüğüne dair somut ve objektif deliller sunma zorunluluğu bu bağlamda öne çıkmaktadır.
- 6. İncelenen kararlar üzerinden, Yargıtay'ın performans düşüklüğüne dayalı fesihlerde hangi ilkeleri benimsediği ve bu alandaki hukuki gelişmelerin nasıl şekillendiği ortaya konulacaktır. Kararların içtihat niteliği taşıyıp taşımadığı ve hangi durumlarda emsal teşkil edebileceği de analiz edilmiştir.
- 7. Yargıtay kararları ışığında, performans düşüklüğüne dayalı iş akdi fesihlerinde hem işverenler hem de işçiler için daha adil ve hukuka uygun süreçlerin nasıl yürütülebileceği konusunda öneriler geliştirilecektir. Bu önerilerin, performans yönetimi ve iş akdi feshi süreçlerinde taraflara rehberlik edebileceği öngörülmektedir.

Yargıtay kararlarının detaylı bir şekilde incelenmesi ve analiz edilmesi, iş hukuku literatürüne önemli katkılar sağlayacaktır. Bu tez çalışmasının literatüre katkıları birkaç önemli başlık altında toplanabilir. İlk olarak, Yargıtay'ın performans düşüklüğüne dayalı fesihlerdeki hukuki yaklaşımları, literatürde sınırlı sayıda çalışmada ele alınmıştır. Bu tez, ilgili kararları sistematik bir şekilde analiz ederek iş hukuku literatürüne güncel ve kapsamlı bir bakış açısı sunacaktır. İkinci olarak, iş hukuku alanında işverenlerin ve işçilerin performans değerlendirme süreçlerine nasıl yaklaşmaları gerektiği konusunda bir kılavuz niteliğinde olacaktır. Tez çalışması, performans yönetimi ve iş akdi feshi süreçlerinin hukuki boyutunu eksiksiz bir şekilde ele alarak bu konuda literatürdeki boşlukları doldurmayı hedeflemektedir. Üçüncü olarak, bu

araştırma, Yargıtay'ın performans düşüklüğüne dayalı fesihlerde uyguladığı temel hukuki ilkeleri ve kriterleri literatüre kazandırarak, gelecekteki davalarda kullanılacak hukuki argümanların ve savunmaların geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Son olarak, bu çalışmanın sonuçları, performans yönetimi ve iş akdi feshi üzerine yapılacak olan gelecekteki araştırmalar için sağlam bir temel oluşturacak; Yargıtay kararlarının derinlemesine incelenmesi, iş hukuku alanındaki diğer araştırmacılar ve uygulamacılar için değerli bilgiler sunmaktadır.

Bu araştırmada birden fazla kısıt bulunmaktadır. İlk veri sınırlılığından bahsetmek mümkündür. Araştırma sadece Türkiye'deki Yargıtay kararlarını ele almaktadır. Bu nedenle, bu zaman aralığından önce veya sonra alınan kararlar veya yurtdışındaki benzer kararlar dikkate alınmamıştır. İkinci bir kısıt, örneklem sınırlılığıdır. Araştırma, Yargıtay'ın performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshi konusunda verdiği kararlardan hareketli 10 karardan oluşan bir örneklem seçmiştir. Seçilen örneklem, genel bir temsil sağlamak için belirlenmiş olsa da bazı özel durumları veya nadir görülen senaryoları kapsamayabilir. Araştırmanın üçüncü kısıtı, araştırma yöntemi sınırlılığıdır. Araştırma, Yargıtay kararlarının içeriğine dayalı bir analiz yöntemi kullanmaktadır ancak bu yöntem bazı detayları veya bağlamları göz ardı edebilir ve kararların tam anlamını yansıtmayabilir. Araştırmanın son kısıtı ise genelleme sınırlılığıdır. Araştırma, sadece belirli bir zaman aralığı ve belirli bir yargı merciini ele almaktadır. Bu nedenle, elde edilen bulguların genelleme yapılması veya diğer bağlamlara uyarlanması sınırlı olabilir.

4.4. Yargıtay Kararlarının İncelenmesi

Bu kısımda performans düşüklüğü sebebi ile iş akdi feshedilen işçilerin Yargıtaya konu olmuş kararları incelenmiştir.

4.4.1. Sendikal faaliyetler nedeni ile işten çıkarma davası

Bu dava, 9. Hukuk Dairesi tarafından 2022/7896 esas ve 2022/8305 karar numarasıyla sonuçlandırılmıştır. İşveren, çalışanın performansının düşük olduğunu ve iş hayatına uyum sağlayamadığını iddia ederek iş sözleşmesini feshetmiştir. Davacı ise, bu feshin gerçek nedeninin sendikal faaliyetlere katılımı olduğunu ve bu sebeple işverenin yasalara aykırı hareket ettiğini savunmuştur. Mahkeme, davacının sendikal faaliyetlere katılımının işten çıkarılma sebebi olduğuna ve bu durumun hukuka aykırı olduğuna hükmetmiş, davacı lehine karar vermiştir. İstinaf mahkemesi, ilk derece mahkemesinin kararını onamıştır. Literatür incelemesi, sendikal faaliyetlere katılımın işçilerin temel hakları arasında yer aldığını ve bu hakların korunmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Sosyal Şartı gibi uluslararası belgeler, işçilerin sendikal faaliyetlere

katılım haklarını güvence altına alır. Bu bağlamda, işverenlerin bu tür faaliyetlere katılan işçileri işten çıkarması, genellikle hukuka aykırı olarak değerlendirilir.

Verilen kararın uygunluğu konusunda, mevcut hukuk kuralları ve uluslararası normlar çerçevesinde işverenin eyleminin hukuka aykırı olduğu ve mahkemenin davacı lehine karar vermesinin uygun olduğu sonucuna varılabilir. Çalışanların sendikal faaliyetlere katılımının korunması, demokratik toplumların temel prensiplerinden biridir ve bu prensiplere uygun olarak işverenlerin bu tür faaliyetlere katılan çalışanlara karşı ayrımcı davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir.

4.4.2. Mesai dışı ve tatil günlerinde başka işte çalışma nedeni ile işe iade davası

Bu dava, 22. Hukuk Dairesi tarafından 2018/5408 esas ve 2018/12616 karar numarasıyla sonuçlandırılmıştır. Davacı, iş sözleşmesinin haksız ve geçersiz bir şekilde feshedildiğini iddia ederek işe iadesini talep etmiştir. İlk derece mahkemesi, davacının iddialarını kabul ederek, feshin geçersiz olduğuna ve davacının işe iadesine karar vermiştir. Ancak, davalı tarafın istinaf başvurusu üzerine, Bölge Adliye Mahkemesi, davacının mesai dışı çalışmasının işveren açısından iş ilişkisinin sürdürülemez hale gelmesine neden olduğunu ve bu durumun işverenin feshini geçerli kıldığını belirterek ilk derece mahkemesinin kararını bozmuş ve davayı reddetmiştir. Temyiz sürecinde, Yargıtay, ilk derece mahkemesinin kararını doğru bulmuş ve feshin geçerli bir sebebe dayanmadığını belirterek, davacının işe iadesine hükmetmiştir.

İşçinin mesai dışında başka bir işte çalışması, Türk İş Hukuku'nda, işverenin izni olmadığı sürece doğrudan fesih sebebi olarak görülmez. Ancak, bu durumun işçinin ana işverenine olan yükümlülüklerini ihlal etmesi, performansını düşürmesi veya yorgunluğa yol açması gibi etkileri varsa, işverenin fesih hakkı doğabilir. Yargıtay'ın kararında vurgulandığı gibi işçinin başka bir işte çalışmasının iş sözleşmesini feshetmek için geçerli bir sebep teşkil etmesi için, bu durumun işçinin asıl işverenine karşı yükümlülüklerini yerine getirmesini engelleyici nitelikte olması gerekmektedir. Bu davada, işçinin asıl iş performansını olumsuz etkileyen bir durumun olmadığı, mesai dışı çalışmanın işveren tarafından bilindiği ve bunun asıl iş ilişkisine zarar vermediği sonucuna varılmıştır. Bu karar, işçilerin mesai dışı faaliyetlerinin iş sözleşmesi üzerindeki etkilerini değerlendirirken dikkate alınması gereken ölçütleri açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca işverenlerin işçilerin özel hayatlarına ve mesai dışı faaliyetlerine müdahale etme haklarının sınırlarını belirlemektedir. Bu dava ve Yargıtay'ın kararı, iş hukuku uygulamalarında işçinin mesai dışı çalışmasının fesih için geçerli bir sebep oluşturup oluşturmadığına dair önemli bir emsal teşkil etmektedir. Aynı zamanda, işçilerin mesai dışı

faaliyetlerinin, işverenin açık rızası olmaksızın iş sözleşmesinin ihlali olarak kabul edilmesi için, asıl işverene olan yükümlülükleri açıkça ihlal etmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

4.4.3. Performans düşüklüğü nedeni ile işten çıkarma ve işe iade talebi davası

Bu dava, 9. Hukuk Dairesi tarafından 2019/833 esas ve 2019/3855 karar numarasıyla sonuçlandırılmıştır. İşçi, işveren tarafından performansının düşük olduğu gerekçesiyle işten çıkarılmış, ancak işçi bu kararın objektif kriterlere dayanmadığını ve sendikal faaliyetler nedeniyle ayrımcılığa maruz kaldığını iddia etmiştir. Kararda, 4857 sayılı İş Kanunu ve sendikal faaliyetlerle ilgili yasal düzenlemeler ön plana çıkmaktadır. Yargıtay, işçinin işten çıkarılmasının geçerli bir nedene dayanmadığını ve işe iadesine karar verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca işe başlatmama tazminatının işçinin kıdemi ve fesih nedenine göre belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Performans düşüklüğü ve sendikal faaliyetler nedeniyle işten çıkarılmanın, iş hukukunda sıkça karşılaşılan konular arasında yer aldığı bilinmektedir. Akademik literatürde, işçinin performansının objektif kriterlere dayalı olarak değerlendirilmesi ve işverenin işçiye performansını artırma imkanı tanınması gerektiği vurgulanmaktadır. Yine sendikal faaliyetlere katılımın işçilerin korunması gereken temel bir hak olduğu ve bu tür faaliyetler nedeniyle işçilere ayrımcılık yapılmasının kabul edilemez olduğu genel bir görüştür.

Bu mahkeme kararının, işçinin haklarını koruyucu bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. İşveren tarafından sunulan performans değerlendirmesinin objektif kriterlere dayanmadığının ve işçiye yeterli fırsatın verilmediğinin belirlenmesi, iş hukukunun temel prensiplerinden biri olan adil davranma ilkesine uygun düşmektedir. Ayrıca sendikal faaliyetler nedeniyle işçilere yapılacak her türlü ayrımcılığın önlenmesi gerektiğine dair hukuki ilke, bu kararla desteklenmiş olmaktadır. Sonuç olarak, bu kararın, iş hukuku normlarına ve işçi haklarının korunması ilkesine uygun olduğu görülmektedir. İşçinin performansının adil bir şekilde değerlendirilmesi, işverenin işçiye iyileştirme fırsatı tanınması ve sendikal faaliyetlere katılımın korunması, kararın uygunluğunu destekleyen önemli unsurlardır. Bu karar, benzer uyuşmazlıkların çözümünde referans olarak kullanılabilecek örnek bir karar olarak değerlendirilebilir.

4.4.4. Performans düşüklüğü nedeni ile işten çıkarma ve sonrasındaki süreç

Bu dava, 22. Hukuk Dairesi tarafından 2018/14692 esas ve 2018/24703 karar numarasıyla sonuçlandırılmıştır. Bu dava dosyasında, bir çalışanın performans düşüklüğü gerekçesiyle işten çıkarılması ve sonrasında yaşanan yasal süreç konu edinilmiştir. Davalı, yani işveren, çalışanın performansının işyeri standartlarının altında olduğunu iddia ederek iş sözleşmesini feshetmiş.

Davacı ise bu feshin haklı ve geçerli bir nedene dayanmadığını öne sürerek işe iadesini talep etmiştir. Mahkeme süreci, ilk derece mahkemesinin davanın kabulüne karar vermesi, davalının bu karara istinaf etmesi ve istinaf mahkemesinin ilk derece mahkemesinin kararını bozarak davacının talebinin reddine karar vermesi şeklinde ilerlemiştir. Temyiz sürecinde, Yargıtay, performans ve verimlilik değerlendirmelerinin objektif kriterlere dayandırılması gerektiğini ve bu kriterlerin önceden belirlenip çalışana tebliğ edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yargıtay, davalı tarafından belirlenen hedeflerin hangi kriterlere göre belirlendiği ve bu hedeflerin davacıya tebliğ edilip edilmediği hususunda objektif bir değerlendirme yapılmadığını belirterek feshin geçerli bir sebebe dayanmadığına ve dolayısıyla davacının işe iadesine karar verilmesi gerektiğine hükmetmiştir.

Bu dava, iş hukuku açısından önemli birkaç noktayı gündeme getirmesi bakımından önemlidir: İlki performans değerlendirmelerinin objektifliği hususudur. İşverenlerin çalışanların performansını değerlendirirken objektif kriterler kullanması ve bu kriterlerin çalışana önceden açıklanması gerektiğini vurgulanmaktadır. Bu, iş hukukunun temel prensiplerinden biridir ve çalışanların haksız yere işten çıkarılmalarını önlemeyi amaçlamaktadır. İkincisi; işe iade davalarında mahkemelerin, davanın esasına ve iş hukukunun ilgili maddelerine dayanarak adil bir karar vermesi gerektiğini göstermektedir. Bu süreç, iş hukukunun koruyucu yapısını ve çalışan haklarının önemini yansıtmaktadır. Son olarak ise yargı sürecinin önemi öne çıkmaktadır. İlk derece mahkemesi, istinaf mahkemesi ve Yargıtay arasındaki farklı kararlar, yargı sürecinin karmaşıklığını ve bir davanın farklı aşamalarda nasıl farklı değerlendirilebileceğini ortaya koyması bakımından önemli örneklerdir.

Yargıtay'ın bu kararı, iş hukukunun adil bir çalışma ortamı sağlama amacını destekler şekilde, performans değerlendirmelerinde objektiflik ve şeffaflık prensiplerine vurgu yapmaktadır. Bu karar, işverenlerin performans düşüklüğü gibi sebeplerle iş sözleşmesi feshetmeleri durumunda izlemeleri gereken prosedürlere dair önemli bir rehber niteliğindedir. Dolayısıyla, iş hukuku normları ve adalet anlayışı çerçevesinde, Yargıtay'ın kararının uygun olduğu söylenebilir. Bu karar, benzer durumlar için önemli bir emsal teşkil etmekte ve iş hukukunda adil kararların alınabilmesi için dikkate alınması gereken ölçütleri belirlemektedir.

4.4.5. İş sözleşmesi feshine itiraz ve işe iade talebi davası

Bu dava, 9. Hukuk Dairesi tarafından 2019/3797 esas ve 2019/21395 karar numarasıyla sonuçlandırılmıştır. Bu belgede ele alınan dava, bir çalışanın işveren tarafından iş sözleşmesinin feshedilmesine itiraz ettiği ve işe iadesini talep ettiği bir iş hukuku davasını kapsıyor. Çalışan, işveren tarafından belirlenen bölgelerde ilaç tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirirken, işverenin

iddiasına göre, raporlama yapmadığı için iş sözleşmesi feshedilmiştir. Çalışan ise, kendisine ek olarak verilen görevlerin sisteme tanımlanmadığı ve bu nedenle raporlama yapamadığını ileri sürerek feshin geçersiz olduğunu savunmuş. Mahkeme süreci, yerel mahkemenin davacının lehine karar vermesi, bu kararın istinaf mahkemesi tarafından onanması ve son olarak Yargıtay'ın kararı temyize götüren işverenin temyiz başvurusunu inceleyip kararı bozarak davanın reddine karar vermesi şeklinde ilerlemiştir. Yargıtay, çalışanın sisteme girmediği ziyaretleri ve kendisine tanımlanmamış görevler nedeniyle raporlama yapamadığı savunmasının makul ve tatmin edici olmadığı sonucuna varmıştır. Bu bağlamda, davacının eylemlerinin iş yerinde olumsuzluklara yol açtığı ve iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde belirlenemeyecek hale geldiği gerekçesiyle feshin geçerli nedene dayandığı sonucuna varılmıştır.

İşverenlerin, çalışanlardan bekledikleri performansı objektif kriterlere dayandırarak değerlendirmeleri ve bu kriterlerin açıkça belirlenmesi gerektiği iş hukukunun önemli bir ilkesidir. Bu dava, çalışanların raporlama yükümlülüklerinin net bir şekilde tanımlanması ve performans değerlendirmelerinin adil bir şekilde yapılmasının önemini vurgulamaktadır. İşe iade davalarında, mahkemelerin iş sözleşmesinin feshinin geçerliliğini objektif kriterlere dayanarak değerlendirmesi gerektiğini gösterir. Yargıtay'ın bu davada verdiği karar, işverenin feshin geçerli sebeplere dayandığını ispat yükümlülüğünü yerine getirdiği ve davacının savunmasının tatmin edici olmadığına hükmetmiştir. İlk derece mahkemesinden Yargıtay'a kadar uzanan yargı süreci, iş hukuku davalarında kararların nasıl farklı aşamalarda değerlendirilebileceğini ve sonuçta nasıl farklı sonuçlara ulaşılabilceğini göstermektedir.

Yargıtay'ın verdiği karar, işverenlerin performans değerlendirmelerinde objektif kriterler kullanması gerektiği ilkesine odaklanmak yerine, bu spesifik dava bağlamında davacının eylemlerinin iş yerinde oluşturduğu olumsuzluklara ve raporlama yükümlülüklerinin yerine getirilmemesine odaklanmıştır. Yargıtay, davacının sistemde tanımlanmamış görevler nedeniyle raporlama yapamadığı savunmasını makul ve tatmin edici bulmamış ve davacının bu durumu düzeltmek için yeterli çaba göstermediği sonucuna varmıştır. Yargıtay'ın kararının altında yatan mantık, çalışanın raporlama yapmadığı ve bu durumun işveren tarafından belirlenen performans standartlarına aykırı olduğu yönündedir. Yargıtay, davacının performansının ve raporlama yükümlülüğünün yerine getirilmemesinin iş ilişkisinin devamını makul ölçüler içinde beklenemeyecek hale getirdiğine karar vermiştir. Bu nedenle, Yargıtay davacının işe iadesine karşı çıkmış ve işverenin feshinin geçerli sebeplere dayandığını kabul etmiştir. Bu karar, performans değerlendirmeleri ve raporlama yükümlülüklerinin net bir

şekilde tanımlanması gerektiği genel ilkesini ihlal etmemiş olmakla birlikte, bu dava bağlamında, işverenin belirlediği raporlama standartlarına uyulmadığını ve bu durumun işveren için makul bir fesh sebebi oluşturduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla, bu karar, işverenler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmeleri ve yükümlülüklerin net bir şekilde belirlenip karşılıklı olarak yerine getirilmesi gerektiğinin altını çizirken, aynı zamanda işverenlerin bu tür durumlarda iş sözleşmesini feshetme hakkını da desteklemektedir.

4.4.6. Sık sık hastalanma ve rapor alma nedeni ile iş akdinin feshi

(9). Hukuk Dairesi 2018/4226 E. I 2018/9997 K.. Bu mahkeme kararı, işçinin sık sık hastalanarak rapor almasının iş akdinin feshi için geçerli bir neden olup olmadığına dair bir iş hukuku meselesini ele almaktadır. İşveren, işçinin devamlı olarak rapor almasının işyerinde olumsuzluklara yol açtığını ve iş ilişkisinin sürdürülemez hale geldiğini iddia etmiştir. İşçi ise, iş akdinin geçerli bir neden olmaksızın sona erdirildiğini öne sürmüş ve işe iadesini talep etmiştir. İlk derece mahkemesi, işçinin sık rapor almasının hakkaniyetli feshi doğuracak nitelikte olmadığını ve işverenin feshin son çare olma ilkesine riayet etmediğini belirterek davacının lehine karar vermiştir. Ancak temyiz sürecinde Yargıtay, sık sık rapor almanın işyerinde olumsuzluklara yol açabileceği ve işverenin iş akdini geçerli bir nedenle feshedebileceği sonucuna varmıştır. Yargıtay'ın kararı, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. ve 25. maddelerine dayanmaktadır. Bu maddeler, işverenin işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan geçerli bir sebep olmadan iş sözleşmesini feshedemeyeceğini düzenlemektedir. Ancak işçinin sık sık hastalanarak işe devam edememesi, işyerindeki normal işleyişi olumsuz etkileyebilecek ve işveren açısından iş ilişkisinin sürdürülemez hale gelmesine yol açabilecek bir durum olarak kabul edilmiştir.

İş hukuku literatüründe, işçinin sağlık durumunun iş sözleşmesinin devamını imkansız hale getirebileceği durumlar incelenmiştir. Bu bağlamda işçinin sık sık hastalanması ve bunun sonucunda işyerindeki işleyişin aksamaması, işverenin iş akdini feshetme hakkını doğurabilir. Ancak bu tür fesihlerde işverenin işçiye karşı adil davranma yükümlülüğü ve iş akdinin son çare olarak feshedilmesi gerektiği ilkesi önem taşımaktadır. Yargıtay'ın bu kararı, işverenin işyerindeki düzeni sağlama ve iş akışının sürekliliğini koruma hakkı ile işçinin iş güvencesi arasındaki hassas dengeyi gözetmektedir. Sık sık hastalık raporu almanın işveren açısından makul olmayan zorluklar oluşturabileceği ve iş ilişkisinin devamının beklenemeyeceği durumlarda, fesih için geçerli bir sebep oluşturabileceği kabul edilmiştir. Ancak işverenin bu tür bir fesih yapmadan önce işçiye yeterli fırsat vermesi, örneğin alternatif pozisyonlar sunması veya işçinin sağlık durumunu iyileştirebilecek önlemler alması gerektiği unutulmamalıdır. Bu

karar, iş hukukunda sağlık nedenleriyle yapılan fesihlerin değerlendirilmesine ışık tutmakta ve işveren ile işçi hakları arasındaki dengeyi yansıtmaktadır.

4.4.7. Üst yönetimde çalışan işçinin iş akdinin feshi ve işe iade talebi davası

Bu dava, 9. Hukuk Dairesi tarafından 2020/757 esas ve 2020/3687 karar numarasıyla sonuçlandırılmıştır. Bu mahkeme kararı, bir işverenin üst yönetimindeki bir çalışanın iş akdinin feshedilmesi ve ardından işe iadesi talebiyle ilgili bir davadır. İşveren, yönetim değişikliği sonrası çalışanın performansının yetersiz olduğunu iddia etmiş, buna karşılık çalışan ise feshin geçersiz olduğunu ve işe iadesi gerektiğini savunmuştur. Yerel mahkeme, çalışanın savunmasının alınmadan iş akdinin feshedilmesinin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 19. maddesine aykırı olduğuna hükmederek davacının lehine karar vermiştir. Bu karar, hem ilk derece mahkemesi hem de bölge adliye mahkemesi tarafından onaylanmıştır. Ancak Yargıtay, şirkete kayyum atanması ve bu durumun iş akdinin feshini gerektirecek geçerli bir neden oluşturduğu sonucuna vararak yerel mahkemenin kararını bozmuştur. Yargıtay, FETÖ/PDY ile irtibatı nedeniyle şirkete kayyum atanmasının, şirketin üst yönetiminin değiştirilmesini gerektirdiğini ve bu değişiklik sonucunda, eski yönetimle çalışan kişilerin iş akdinin feshinin geçerli nedenlere dayandığını kabul etmiştir. Yargıtay'ın bu kararında, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 20. maddesi ve Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun ilgili maddelerine atıfta bulunulmuştur.

İş hukuku alanında, işverenin iş akdini feshetme hakkı ve işçinin iş güvencesi arasında dengenin sağlanması esastır. Ancak terörle mücadele veya ulusal güvenlik gibi olağanüstü durumlarda, işverenin yönetim haklarının genişletilmesi ve bu tür durumların iş akdinin feshi için geçerli neden olarak kabul edilmesi mümkündür. Bu, özellikle yönetim kademesindeki çalışanlar için daha belirgin hale gelebilir. Yargıtay'ın bu kararı, olağanüstü durumlar ve ulusal güvenlikle ilgili meselelerin iş hukuku uygulamalarını nasıl etkileyebileceğine dair önemli bir örnektir. Kayyum ataması gibi durumların, işverenin iş akdini feshetme hakkını genişletebileceği ve bu tür fesihlerin geçerli nedenlere dayandırılabilmesi kabul edilmiştir. Bu karar, benzer durumlarda referans noktası olabilir ve iş hukukunun olağanüstü durumlar karşısında nasıl uygulanabileceğine dair önemli bir örnek teşkil etmektedir.

4.4.8. Kabin memurunun işten çıkarılması ve işe iade talebi davası

Bu dava, 9. Hukuk Dairesi tarafından 2018/8229 esas ve 2019/7373 karar numarasıyla sonuçlandırılmıştır. Bu mahkeme kararı, bir kabin memurunun işten çıkarılmasına ve sonrasında işe iade talebine odaklanmaktadır. İşten çıkarma, çalışanın sık sık rapor alması ve işyerinde olumsuzluklara yol açması gibi gerekçelere dayandırılmıştır. Çalışanın savunması,

performansından verim alınmadığı gerekçesiyle haksız şekilde işten çıkarıldığını iddia etmektedir. İlk derece mahkemesi, çalışanın sürekli olarak rapor almasının iş akışını bozucu nitelikte olduğunu ve işverenden iş ilişkisini devam ettirmesinin normal ölçülerde beklenemeyeceğini belirterek davayı reddetmiştir. Ancak istinaf mahkemesi, çalışanın aldığı sağlık raporlarının sahteliğinin ileri sürülmediğini ve mazeretsiz olarak işe gelmediği günler için disiplin cezalarının verildiğini, bu durumların hakkaniyetli fesih sebebi yapılamayacağını belirterek kararı bozmuş ve işe iade kararı vermiştir. Yargıtay, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesine atıfta bulunarak, işverenin işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanarak iş sözleşmesini feshedebileceğini belirtmiştir. Ancak sık sık hastalanan ve rapor alan bir işçinin bu nedenle devamsızlığının işyerinde olumsuzluklara yol açacağını kabul ederek, istinaf mahkemesinin kararını bozmuş ve davayı reddetmiştir.

İş hukuku literatüründe, işverenin iş sözleşmesini feshetme hakkı ve işçinin iş güvencesi arasındaki denge vurgulanmaktadır. İşverenin, işçinin sağlık durumundan kaynaklanan devamsızlıkları dikkate alarak iş sözleşmesini feshetmesi, işçinin yeterliliği ve davranışlarına bağlı olarak değerlendirilen bir durumdur. Fakat bu tür fesihlerde işverenin işçiye karşı adil davranma yükümlülüğü ve iş akdinin son çare olarak feshedilmesi gerektiği ilkesi önem taşımaktadır. Yargıtay'ın bu kararı, işçinin sağlık sorunları nedeniyle sık sık rapor almasının işveren için geçerli bir fesih sebebi oluşturabileceğini göstermektedir. Bu karar, işveren ile işçi hakları arasındaki dengeyi yansıtan bir örnek olarak değerlendirilebilir.

4.4.9. Kısmi emeklilik öncesi mobbing nedeni ile iş sözleşmesinin feshi ve kıdem tazminatı

Bu dava, 9. Hukuk Dairesi tarafından 2021/9746 esas ve 2021/13563 karar numarasıyla sonuçlandırılmıştır. Bu mahkeme kararı, bir çalışanın kısmi emeklilik şartlarını tamamlamasına az bir süre kala iş yerinde maruz kaldığı iddia edilen mobbing nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilmesi ve ardından kıdem tazminatı talebiyle ilgili bir davadır. Çalışan, işten çıkarılmasının haksız olduğunu ileri sürerek, yıllardır hizmetli olarak çalıştığı yerden alındığını, farklı işler yapması istendiğini ve sonunda iş sözleşmesinin haksız yere feshedildiğini iddia etmiştir. İlk derece mahkemesi, davacının işten çıkarılmasının geçerli nedenlere dayandığına hükmetmiş ancak mahkeme kararı temyiz edilmiştir. İstinaf mahkemesi, davacının iş değişikliğini kabul etmemesi üzerine iş sözleşmesinin fesh edilmesinde haklı neden bulunduğuna ve çalışma koşullarında esaslı bir değişiklik olmadığına karar vermiştir. Bu karar da temyiz edilmiştir. Yargıtay, mahkeme kararının yeterli gerekçelendirme yapılmadan verildiğini belirterek kararı bozmuştur. Anayasa ve Hukuk Muhakemeleri Kanunu'na göre,

mahkemelerin kararlarını açık ve anlaşılır bir şekilde gerekçelendirmesi gerektiğini, davacının iddia ve savunmalarının değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yargıtay, kararın gerekçesiz olması nedeniyle adil yargılanma hakkının ihlal edildiğine karar vererek davayı bozmuştur.

İş hukuku literatüründe, işten çıkarılma ve kıdem tazminatı talepleri sıkça ele alınan konulardır. Mobbing iddiaları, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerde önemli bir yere sahiptir ve bu tür iddiaların dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekir. Ayrıca, mahkeme kararlarının açık ve anlaşılır bir şekilde gerekçelendirilmesi, hukuki süreçlerin şeffaflığı ve adil yargılanma ilkesi açısından büyük önem taşır. Yargıtay'ın bu kararı, mahkeme süreçlerinde kararların yeterince gerekçelendirilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu, hem davacının hem de davalının adil bir şekilde yargılanma hakkının korunması açısından kritik bir öneme sahiptir. Mahkeme kararlarının açık ve anlaşılır olması, kararların hukuka uygunluğunun denetlenebilirliğini sağlar ve hukukun genel ilkelerinden biri olan adil yargılanma ilkesini destekler.

4.4.10. Tıbbi tanıtım elemanının performans düşüklüğü gerekçesi ile işten çıkarılması ve işe iade davası

Bu dava, 9. Hukuk Dairesi tarafından 2022/2530 esas ve 2022/4045 karar numarasıyla sonuçlandırılmıştır. Bu kararda, bir tıbbi tanıtım elemanının, ilaç satış sonuçlarının düşük olması gerekçesiyle performans düşüklüğü iddiasıyla iş akdinin feshedilmesi sonrasında işe iade davası ele alınmıştır. Davacı, iş akdinin geçersizliğini ve işe iadesini talep ederken, davalı işveren davacının plana uygun hareket etmediğini ve işverenin beklentilerini karşılamadığını savunmuştur. İlk derece mahkemesi, davacının 8 yıldan fazla süredir aynı işyerinde çalıştığını, sürekli bir performans düşüklüğünün söz konusu olmadığını, performans kriterlerinin önceden belirlenip davacıya tebliğ edilmediğini ve mesleki eğitim imkanları sağlanmadığını belirterek, işverenin feshin geçersiz olduğuna ve davacının işe iadesine karar vermiştir. Bölge Adliye Mahkemesi, ilk derece mahkemesinin kararını onamış ancak davalı tarafın temyiz başvurusu süre aşımı nedeniyle reddedilmiştir. Davalı tarafın Anayasa Mahkemesine yaptığı bireysel başvuru sonucunda, adil yargılanma hakkının ihlal edildiği ve mahkemeye erişim hakkının engellendiği sonucuna varılmıştır. Anayasa Mahkemesi, ihlalin ortadan kaldırılması için yeniden yargılama yapılması yönünde karar vermiştir. Yargıtay, Anayasa Mahkemesinin kararı doğrultusunda, temyiz başvurusunun süresinde yapıldığını kabul ederek, Bölge Adliye Mahkemesinin kararını onamış ve kendi önceki kararını ortadan kaldırmıştır.

İşverenlerin performans düşüklüğü iddiasıyla iş akdini feshetmeleri, literatürde sıkça vurgulanan bir konudur. Ancak, bu tür bir feshin geçerli kabul edilmesi için, işverenin adil,

objektif ve ölçülebilir performans değerlendirme süreçlerine sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Bu dava, performans değerlendirme süreçlerinin eksikliğini, feshin geçersiz sayılmasına yol açabileceğini göstermektedir, bu da literatürdeki genel görüşlerle uyumludur. İş hukuku literatüründe, işçinin haklarının korunması temel bir ilkedir. İşverenin, işçiye performansla ilgili geri bildirimde bulunması, eğitim ve gelişim fırsatları sunması ve performans düşüklüğünün giderilmesi için yeterli süre tanınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu dava, işverenin bu yükümlülükleri yerine getirmediği durumlarda, işçinin işe iadesine karar verilebileceğini göstermektedir, bu da işçinin korunması ilkesine uygun bir sonuçtur. Anayasa Mahkemesinin kararı, işçi ve işveren arasındaki uyuşmazlıklarda adil yargılanma hakkının önemini vurgulamaktadır. Literatürde, iş hukuku davalarında her iki tarafın da haklarının eşit bir şekilde korunması ve adil bir yargılama sürecine sahip olması gerektiği belirtilir. Anayasa Mahkemesinin kararı, bu ilkeyi destekler nitelikte olup, hukuki süreçlerdeki eksikliklerin düzeltilmesine yönelik önemli bir adımdır.

Bu karar, iş hukukunda performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshi süreçlerinin ne kadar karmaşık ve çok boyutlu olabileceğini göstermektedir. İşverenlerin, performans değerlendirme ve fesih süreçlerini yürütürken son derece dikkatli olmaları ve hukuka uygun prosedürleri eksiksiz bir şekilde takip etmeleri gerekmektedir. Anayasa Mahkemesinin kararı, yargılama süreçlerinde işçi ve işverenlerin haklarının eşit bir şekilde korunmasının yanı sıra, mahkemeye erişim hakkının da temel bir hak olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu karar aynı zamanda, iş hukuku uygulamalarında adaletin sağlanması ve hukuki süreçlerin şeffaf bir şekilde yürütülmesi için yargı mercilerinin kararlarının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması, performans düşüklüğü sebebiyle iş akdi feshedilen işçilerin Yargıtay kararlarına odaklanmış ve kararları kapsamlı bir şekilde incelemiştir. İş hayatında performans düşüklüğü, işçi ve işveren ilişkilerinde önemli bir konumda yer almaktadır ve bu durum, iş akdi feshi gibi ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. İncelemeye alınan kararlar, performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshi süreçlerinde işçi ve işveren haklarının korunması, adil yargılanma ve hukukun üstünlüğü ilkelerine ne derecede uyulduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma, performans düşüklüğü sebebiyle iş akdi feshedilen işçilere dair Yargıtay kararlarının, iş hukukunda adil ve hukuka uygun bir uygulama sağlama yönünde önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Kararların, işverenlerin performans düşüklüğü durumlarını ele alırken hukuka

uygun prosedürleri takip etmesi gerektiğini ve işçilerin haklarının korunmasının önemini vurgulamıştır. Ayrıca işçi ve işveren arasındaki güven ilişkisinin, iş hukukunda merkezi bir yer tuttuğu ve performans değerlendirmelerinin objektif, adil ve şeffaf bir şekilde yapılmasının bu güven ilişkisini korumada çok önemli olduğu belirlenmiştir. Yargıtay kararları, işverenlerin, performans düşüklüğü durumlarında işçilere adil bir süreç sunmaları, performans değerlendirmelerini objektif kriterlere dayandırmaları ve işçilere gelişim için gerekli desteği sağlamaları gerektiğine dikkat çekmektedir.

Analiz edilen kararlar, işverenlerin performans düşüklüğü temelli iş akdi feshi gerçekleştirmeden önce işçilere yeterli bildirimde bulunmaları, düşük performansın sebeplerini açıkça ortaya koymaları ve işçilere performanslarını artırma fırsatı vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Yargıtay kararları, ayrıca performans değerlendirmelerinin objektif kriterlere dayandırılmasının önemine işaret etmekte ve işçilerin kişisel durumlarının da değerlendirme süreçlerinde göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir. İşverenlerin, performans düşüklüğü durumlarını objektif ve şeffaf kriterlere dayanarak değerlendirmesi önemlidir. Bu yaklaşım hem işveren hem de işçi açısından adil bir sürecin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Performans düşüklüğü gösteren işçilere eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalıdır. Bu, işçilerin performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olacak ve uzun vadede işverenin de yararına olacaktır. İşveren ve işçi arasında açık iletişim kanallarının bulunması ve düzenli geribildirimlerin yapılması, performans düşüklüğü durumlarının etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmaktadır. İşçilerin, performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshi durumlarında haklarını arayabilecekleri adil ve erişilebilir yargılama süreçlerinin sağlanması gerekmektedir.

Bu çalışma, performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshi durumlarında işçi ve işveren haklarının dengeli bir şekilde korunması gerektiğinin altını çizmektedir. Yargıtay kararlarının detaylı incelemesi, iş hukuku uygulamalarında adaletin sağlanmasına yönelik önemli içgörüler sunmuştur. İşverenlerin, performans düşüklüğü ve iş akdi feshi süreçlerinde hukuki danışmanlık alması, hukuka uygun hareket edilmesini ve olası hukuki risklerin azaltılmasını sağlar. Düzenli performans izleme ve değerlendirme süreçlerinin kurulması, hem işverenin işçi performansını objektif bir şekilde takip etmesine yardımcı olur hem de işçilere kendi performansları hakkında geribildirim sağlar. Performans düşüklüğü yaşayan işçilere yönelik olarak iş güvencesi ve gerekirse psikolojik destek hizmetlerinin sağlanması, çalışanların iş yerindeki bağlılığını ve genel iş tatminini artırabilir. Performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshi süreçlerini düzenleyen yasal mevzuatın periyodik olarak gözden geçirilmesi ve

güncellenmesi, iş hukukunun dinamik yapısına uyum sağlamasına ve tüm tarafların haklarının korunmasına katkıda bulunur. İşverenlerin ve işçilerin, performans düşüklüğü ve iş akdi feshi süreçleri hakkında bilinçlendirilmesi için farkındalık ve eğitim programlarının düzenlenmesi, hukuki süreçlerin daha etkin ve verimli işlemesine yardımcı olabilir. Performans düşüklüğüne dayalı iş akdi feshi öncesinde, taraflar arasında uzlaşma ve arabuluculuk yollarının denenmesi, çatışmaların çözülmesine ve tarafların memnuniyetinin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Çalışma, işverenlerin, işçilerin performansını değerlendirirken kullandıkları yöntemlerin ve süreçlerin yasal çerçevelere uygun olmasının yanı sıra adil ve şeffaf olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, işverenlerin performans değerlendirme süreçlerini düzenli olarak gözden geçirmeleri ve iyileştirmeleri, işçi haklarının korunması ve işveren- işçi ilişkilerinin sağlıklı bir zeminde yürütülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, işverenlere yönelik olarak; performans değerlendirme süreçlerinin geliştirilmesi, işçilere performanslarını artırma konusunda destek sağlanması ve performans düşüklüğüne ilişkin işlemlerde adaletli bir yaklaşım benimsenmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca, işçilerin haklarını koruyacak şekilde, performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme mekanizmalarının güçlendirilmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu tez çalışması, performans düşüklüğü temelli iş akdi feshi süreçlerinde hem işverenlerin hem de işçilerin karşılaştığı zorlukları ve bu süreçlerde yargının rolünü ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, ilgili tarafların bu süreçleri daha adil, şeffaf ve etkin bir şekilde yönetmelerine katkıda bulunma potansiyeline sahiptir.

KAYNAKÇA

- Akçit, V.(2011). *Örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırmanın örgüt çalışanlarının performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi.
- Akduman, B. & Taşdelen, B. (2021). *Beklenti teorisi ve hedonizmin marka bağımlılığı yaratmadaki etkisinin zen pırlanta üzerinden incelenmesi*. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 9(2), 1068-1096.
- Akduman, B. (2019). *Beklenti teorisi ve hedonizmin marka bağımlılığı yaratmadaki etkisi: Zen pırlanta örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi.
- Akı, E. & Demirbilek, T. (2010). *Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi*. Sosyoekonomi, 11(11).
- Akkaya, A. G.(2015). *İnsan kaynakları yönetiminde ödül ve performans ilişkisinin değerlendirilmesi ve banka çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi.
- Alpagut, G. (2005). İş sözleşmesinin feshi ve iş güvencesi. III. Yılında İş Yasası, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası.
- Astarlı, M.(2009). *İş sözleşmesinin işçinin davranışları nedeniyle geçerli feshinde ihtar*. Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 6(23).
- Atalay D. İ. (1990). *İşdeğerleme ve başarı değerlendirme yöntemleri*, İstanbul, İşletme Fakültesi
- Avcı, M. (2007). Geçerli nedenlere dayalı fesih hakkının kullanılmasında makul süre, Sicil İş Hukuku Dergisi, 5.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, A. G. T. (2004). *Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (23).
- Baycık, G. (2011). *İş hukukunda yenilik doğuran haklar*. Ankara Üniversitesi.
- Bayram, L. (2006). *Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme*. Sayıştay Dergisi, (62), 47-65.
- Beyoğlu, A. (2016). *Örgütlerde performans yönetiminin önemi, değerlendirme süreci ve bir uygulama örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi.
- Biçer, G., ve Düztepe, Ş.(2003). *Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi*. Journal of Aeronautics and Space Technologies, 1(2).

- Caniklioğlu Çelik, N., Nurşen, & Canbolat, T. (2017). *İş hukuku dersleri* (30. bs.). Beta Yayıncılık.
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ceylan, Z. (2009). *Performansa dayalı ücretlendirme modelleri ve Türkiye açısından bir değerlendirme*. Sayıştay Dergisi, (74).
- Çalık, S. (2005). *İş sözleşmesinin feshi ve iş güvencesi*, 1. Bs., İstanbul, Legal Yayıncılık.
- Çankaya, O., Güven, G., İlhan, G. C., & Göktaş, S. (2006). *Türk hukukunda işe iade davaları*. Yetkin Yayınları.
- Çapkulaç, O. (2013). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin iş tatmini ve iş performans algısı üzerine etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Çavmak, D., & Acar, F. (2020). *Pozitif psikolojik sermaye ile performans algısı arasındaki ilişki: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. İş ve İnsan Dergisi, 7(2), 203-212.
- Çetinkurşun, M. (2020). *İş sözleşmesinin feshinde geçerli sebep olarak performans düşüklüğü*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çoban, G. S. (2021). *Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kendini gerçekleştirme basamağında gizil yetenekler*. European Journal of Educational and Social Sciences, 6(1), 111-118.
- Demircioğlu, M. ve Tankut, C. (2010). *İş hukuku*, 14. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Dişkaya, A. M. (2006). *Performans yönetimi sistemi ve bir finans şirketinin performans değerlendirme sisteminin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi.
- Doğan, C. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde yeni yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu kesimindeki uygulama*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1.
- Dulay, D. (2010). *İş sözleşmesinin performansa dayalı olarak feshedilmesi. İş Hukukuna ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi*, 27.
- Düren, Z. A. (1994). *Yönetim bilimi ders notları*. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler
- Ercan, A. (2008). *İçtihatlı ve açıklamalı iş kanunu şerhi* 1. Cilt, 3. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Erdoğan İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*, İstanbul, İstanbul

- Erol, A. ve Demirbilek, T. (2010). *Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi*. Sosyoekonomi, 11(11).
- Ertaş, H., & Atalay, İ. (2016). *Yerel yönetimlerde performans yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, (12), 70-82.
- Ertuğrul, O. (2007). *Performans değerlendirme politikalarının yıllık ücret planlarıyla ilişkisine yönelik kurumsal şirketlerde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Ertürk, Ş. (2002). *İşçinin iş sözleşmesinin işveren tarafından hastalık ve özellikle AIDS hastalığı sebebiyle feshedilmesi ve sonuçları*. Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 4(1).
- Esin, K. (2011). *İş hukuku*, 2. bs., İstanbul, Umuttepe Yayınları, Ekim.
- Eyrenci, Ö., Taşkent, S., Ulucan, D. (2019). *Bireysel iş hukuku*, 9. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eyrenci, Ö. (2010). *Feshin geçerliliğinin denetiminde ölçülülük ilkesi. iş güvencesi ve işe iade davaları*, İstanbul, Kadir Has Üniversitesi-İstanbul Barosu.
- Eyrenci, Ö., Taşkent, S., Ulucan, D. (2019). *Bireysel İş Hukuku*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2000). *Gelecek için yönetim* (5. bs., F. Üçcan, Çev.). İş Bankası Yayınları.
- Göktaş, S. (2008). *İş Sözleşmesinin İşverence Feshi ve İş Güvencesi*. Ankara Barosu Dergisi, Sayı: 1.
- Gülhan, S. E. (2019). *İş hayatında stres ve tükenmişlik sendromu*. Yüksek Lisans Tezi. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi.
- Günay, C. İ. (2013). *İş hukuku yeni iş yasaları*, 5. bs., Ankara, Yetkin Yayınları.
- Güzel, A. (2005). *İş sözleşmesinin geçerli nedenle feshinde ultima ratio (son çare) ilkesi ve uygulama esasları*. A. Can Tuncay'a Armağan, Legal Yayını, İstanbul.
- Güzel, A. (2005). *İşletmesel kararların keyfilik denetimine tabi olması ve geçerli nedenle fesihle son çare (ultima ratio) ilkesinin gözetilmesi (karar incelemesi)*, Çalışma ve Toplum, Sayı: 1.
- Kabakcı, M. (2012). *Geçerli fesih nedeni olarak yetersiz (kötü ve eksik) iş görme*, 1. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık.

- Kar, B.(2005). *İş güvencesi kavramı*. Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2(6).
- Kayım, N. (2018). *Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi*. Nosyon: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi, (1), 31-45.
- Kaynak, T. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7, İstanbul.
- Keklik, A. (2018). *Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış*. Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(2), 65-82.
- Kenan, Ö. ve Yüksel, H.(2012). *Geçmişten günümüze çalışma hayatı*. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 1(1).
- Keser, H. (2010). *4857 Sayılı İş Kanunu ve Yargıtay uygulamasında iş sözleşmesinin bildirimli feshinde geçerli sebep*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Kılıç, D. B. Ç. (2016). *Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(36), 193-236.
- Kılıçoğlu, M. ve Şenocak, K. (2007). *İş güvencesi hukuku*, İstanbul, Legal Yayıncılık.
- Kılıçoğlu, M. ve Şenocak, K. (2008). *İş güvencesinde tahmin ilkesi (prognoseprinzip)*, Yargıtay Dergisi, 34(1-2).
- Koç, S. (2011). *İş sözleşmesinin işçinin kusurlu fiilleri sebebiyle Feshi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Galatasaray Üniversitesi.
- Köseoğlu, A.C. (2012). *İş sözleşmesinin işçiden kaynaklanan nedenlerle bildirimli feshine genel bir bakış*. Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 9(36).
- Kurt, H. (2007). *Performans yönetim sistemi*. Sicil İş Hukuku Dergisi, 5.
- Manav, E. (2009). *İş hukukunda geçersiz fesih ve geçersiz feshin hüküm ve sonuçları*, Ankara, Turhan Kitabevi.
- Mollamahmutoğlu, H. (2008). *İş hukuku*, 3. bs., Ankara, Turhan Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern işletmecilik*, 13. bs., İstanbul, Türkmen Kitabevi,
- Narmanlıoğlu, Ü. (2014). *İş hukuku ferdi iş ilişkileri I*, 5. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık.

- Odaman, S. (2004). *4857 Sayılı İş Kanununun Kabulü sonrasında Yargıtay kararları ışığında işçinin, yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi ve hukuki sonuçları*. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 1-2.
- Oğuzman, K. (1955). *Türk Borçlar Kanunu ve İş Mvzuatına göre hizmet iş akdinin feshi*, İstanbul, İstanbul Akgün Matbaası
- Orakçılar B. (2021). *Performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ölçer, F. (2004). *360 derece performans değerlendirme ve geribildirim: Bireysel ve örgütsel performans gelişimi için yeni bir araç*.
- Özer, M. A. (2009). *Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi*. Sayıştay Dergisi, (73), 3-29.
- Öztürk, S. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Özveri, M. ve Selamoğlu, A. (2016). *İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih nedeni olarak, performans değerlendirmesi*. Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi. Özel Sayı Prof. Dr. Fevzi Demir'e Armağan.
- Peter, M.G. (2002). *Performance management: pariah or mesiah, Public Personnel Management*, Washington, Summer
- Sarı, A. (2018). *İş sözleşmesinin işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlerle feshi*, 1. Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Sarı, E.D. (2023). *İşçinin iş sözleşmesinin performans düşüklüğü sebebiyle geçerli feshi*. Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi,
- Sarıaltın, H. (2017). *Performans yönetiminde performans değerlendirme ve öneri sitemlerinin sürdürülebilir verimliliğe etkisinin incelenmesi: Bir örnek olay çalışması*. İşletme Bilimi Dergisi, 5(1).
- Songur, M. (1995). *Mahalli idarelerde performans ölçümü*, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 6, , s.1
- Soyer, P. (2005). *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.

- Soysal, A., ve Kılınç, E. (2016). *İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16(31).
- Süzek, S. (1976). *İş akdini fesih hakkının kötüye kullanılması*, Ankara, Kazancı Yayınları.
- Süzek, S. (2019). *İş hukuku*, 17. bs., İstanbul, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Süzek, S. (2005). *İşçinin yetersizliği veya davranışları nedeniyle geçerli fesih*. A. Can Tuncay'a Armağan, Legal Yayını, İstanbul.
- Şad, S. N. & Göktaş, Ö. (2013). *Öğretim elemanlarının geleneksel ve çağdaş ölçme değerlendirme yaklaşımlarının incelenmesi*. Ege Eğitim Dergisi, 14(2), 79-105.
- Taşkın, A. (2012). *İş hukukunda iş sözleşmesinin performans nedeniyle feshi*, Ankara, Yetkin Yayınları.
- Tekin, G. & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in ERG teorisi ve çalışanların iş tatmini. Social Sciences Studies Journal.
- Tiyek, R., ve Sarıyıldız, A. Y. (2018). *Performans yönetiminde başarının sırrı: İletişim*. Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 51-86.
- Toffler A. Toffler H. (1996). *Yeni bir uygarlık yaratmak: üçüncü dalga'nın politikası*, İstanbul,
- Topal G. (2007). *Geçerli Nedenlerle Yapılan Fesih ve İş Güvencesinin Uygulanmadığı Durumlarda Bildirimli Feshin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tunçer, P. (2013). *Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon*. Sayıştay dergisi, (88), 87-108.
- Turgut, S. (2011). *Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısının takım bağlılığı üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi.
- Ulaş, B. (2011). *İş sözleşmesinin süreli feshinde işçinin yeterliliğine ilişkin geçerli sebepler*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Gazi Üniversitesi.
- Ulucan, D. (2003). *İş güvencesinin kapsamı ve temel kavramlar. İş Güvencesi Temel Kavramlar ve Uygulamadan Öneriler*, 2. bs., İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları.
- Ulukuş, K. S. (2024). *Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi*. The Journal of Academic Social Science, 25(25), 247-262.

- Usta, A. (2010). *Kamu kurumlarında örgütsel performans yönetim süreci*. Sayıştay Dergisi, (78), 31-58.
- Uygur, A., ve Sarıgül, S. S. (2015). *360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (33).
- Uysal, Ş. (2015). *Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış*.
- Uzunbacak, H. H. ve Akçakanat, T. (2018). *İşin anlamı, zindelik, mutluluk ve iş tatmini ilişkileri üzerine görgül bir araştırma*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(68), 1691-1702.
- Yıldız, G. B. (2020). Ekonomik kriz ve işverenin ekonomik güçlüğü düşmesi durumlarında iş hukukunda işçinin korunması. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 900.
- Yılmaz, G. (2024). *Türk iş hukukunda işveren vekili kavramı ve işveren vekilinin sorumluluğu* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Ekonomi Üniversitesi.
- Yiğitoğlu, V. & Şirin, M. (2020). *Küçük ölçekli konaklama işletmelerinin performansında belirleyici olan unsurlar*. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(2), 893-908.
- Yumuşak, S. (2008). Performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerin tespitine yönelik alan araştırması. *Journal of Management and Economics Research*, 6(10).

EKLER

EK 1

9. Hukuk Dairesi 2022/7896 E. , 2022/8305 K.

"İçtihat Metni"

Taraflar arasında İlk Derece Mahkemesinde görülen ve istinaf incelemesinden geçen alacak davasında verilen karar hakkında yapılan temyiz incelemesi sonucunda, Dairece ... Bölge Adliye Mahkemesi 31. Hukuk Dairesi kararının kaldırılmasına ve İlk Derece Mahkemesi kararının bozulmasına karar verilmiştir.

İlk Derece Mahkemesince bozmaya uyularak yeniden yapılan yargılama sonucunda; davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

İlk Derece Mahkemesi kararı davalı vekili tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda temyiz dilekçesinin kabulüne karar verildikten sonra, dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

B. Gerekçe ve Sonuç

... Bölge Adliye Mahkemesi 31. Hukuk Dairesinin 13.04.2017 tarihli ve 2017/454 Esas, 2017/532 Karar sayılı kararıyla davalı işveren tarafından iş sözleşmesinin işletmesel karar kapsamında ve/veya davacının performansının düşük olduğu gerekçeleriyle feshedildiğine ilişkin savunmasına dair dosyaya delil sunulmadığı, fesih bildiriminde yer almayan fesih nedeninin sonradan cevap dilekçesi ile tamamlanmasının ve yer alan fesih nedeninin de değiştirilmesinin mümkün olmadığı, davacı tanıklarının davacı ile birlikte sendika faaliyette bulunduklarını, işverence bunun farkedilmesi üzerine önce uyarılıp faaliyetlerine son verilmesinin istendiğini, akabinde iş sözleşmelerinin aynı anda sonlandırıldığını, davacının o dönem raporlu olması nedeni ile rapor bitiminde aynı sebeple iş sözleşmesinin sonlandırıldığını beyan ettiklerinin anlaşıldığı gerekçeleriyle davalı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

EK 2

22. Hukuk Dairesi 2018/5408 E. , 2018/12616 K.

•

"İçtihat Metni"

BÖLGE ADLİYE

MAHKEMESİ : Hukuk Dairesi

DAVA TÜRÜ : İŞE İADE

Taraflar arasında görülen dava sonucunda verilen kararın, temyizen incelenmesi davacı vekili tarafından istenilmekle, temyiz talebinin süresinde olduğu anlaşıldı. Dava dosyası için Tetkik Hakimi ... tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

Y A R G I T A Y K A R A R I

Davacı İsteminin Özeti:

Davacı vekili, davacının davalı şirkette 2008 yılından 29.07.2016 tarihine kadar çalıştığını, 29.07.2016 tarihinde kendisine gönderilen ...Noterliğinin 10187 sayılı ihtarnamesi ile iş sözleşmesinin feshedildiğini beyan ederek haksız ve geçersiz olan feshin geçersizliğine, davacının işe iadesine karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti:

Davalı vekili, davacının mesai saatleri dışında başka işyerinde çalışması, doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarının bulunması nedeni ile iş akdinin feshedildiğini ileri sürerek davanın reddi gerektiğini savunmuştur.

İlk Derece Mahkemesi Kararının Özeti:

Mahkemece, davacının çalıştığı iddia edilen ... ile davalı işverenin faaliyet konusunun farklı olduğu, tanık beyanlarından davacının reklam şirketine yardım amaçlı mesai saatleri dışında ve hafta sonu tatillerinde bir kaç kez gittiği, ... Şirketi ile herhangi bir iş sözleşmesi ve ücretli çalıştığına ilişkin bir iş ilişkisi olmadığı, davalı işverenin fesih iddiasını kanıtlar bilgi ve belgeye rastlanmadığı, davacının reklam şirketine yardımda bulunmasının davalı şirkette çalışmasını ve performansını düşüklüğüne dair bir olgunun mevcut olmadığı gerekçesiyle davanın kabulü ile feshin geçersizliğine, davacının davalı şirketteki işine iadesine, işe başlatılmama halinde davalının sorumlu olduğu tazminat miktarının davacının dört aylık brüt ücreti olarak belirlenmesine, davacının süresi içinde başvurması halinde hak kazanacağı en çok dört aya kadar ücret ve haklarının davalıdan tahsiline karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu:

EK 3

9. Hukuk Dairesi 2022/2530 E. , 2022/4045 K.

•

"İçtihat Metni"

BÖLGE ADLİYE

MAHKEMESİ : ... 24. Hukuk Dairesi

MAHKEMESİ : ... 15. İş Mahkemesi

DAVA TÜRÜ : İŞE İADE

Davacı İsteminin Özeti:

Davacı vekili, müvekkilinin davalıya ait işyerinde 24/12/2007-28/04/2017 tarihleri arasında tıbbi ilaç tanıtım elemanı olarak çalıştığını, ilaç satış sonuçlarının düşük olmasından dolayı performans düşüklüğü gerekçesiyle iş sözleşmesinin feshedildiğini ileri sürerek, feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar verilmesini, işe başlatılmama halinde ödenmesi gereken tazminat ile boşta geçen süre ücreti ve diğer haklarının belirlenmesini istemiştir.

Davalı Cevabının Özeti:

Davalı vekili, tıbbi tanıtım temsilcisi olarak çalışan davacının doktor ve eczane ziyaretlerini plana uygun gerçekleştirmediğini, iş sözleşmesi gereğince kendisinden beklenen sayıda ve şekilde ziyaret/tanıtım gerçekleştirmediği ve bu sebeple iş verimliliğinin düşük olduğunun tespit edildiğini, davacının iş yapış şeklindeki eksiklikler ve bu durumun iş verimliliğini etkilemesi ile ilgili olarak uyarılmasına, belirtilen hususlara ilişkin gerekli tüm çalışmalar yapılmış olmasına karşın ilerleme ve gelişme sağlayamadığını savunarak davanın reddine karar verilmesini istemiştir.

İlk Derece Mahkemesi Kararının Özeti:

Mahkemece, iş sözleşmesinin haklı veya geçerli nedenle feshedildiğinin ispat yükünün davalı işverene ait olduğu her ne kadar davacının iş sözleşmesi performans düşüklüğü ve verilen görevlerin tam olarak yerine getirilmemesi nedeniyle feshedilmişse de; ilaç tanıtım işinde çalışan davacının 8 yıldan fazla kıdeminin bulunması, süreklilik gösteren bir performans düşüklüğünün söz konusu olmaması, davalı şirket tarafından davacının tabi tutulacağı performans kriterlerinin önceden belirlenerek davacıya tebliğ edilmemesi, hedef ve standartların çalışanların görev tanımları ve yetkileri dahilinde ulaşabilecekleri seviyede belirlenmemesi, davacının performansının düşük olduğu iddia edilen noktalarda meslek içi eğitime tabi tutulmaması birlikte değerlendirildiğinde, davalı işveren tarafından yapılan feshin geçerli ve ölçülü olmadığı gerekçesiyle davanın kabulü ile davacının işe iadesine, beş aylık boşta geçen süre ücreti ile işe başlatılmaması halinde ödenecek olan işe başlatmama tazminatının dört aylık ücreti tutarında belirlenmesine karar verilmiştir.

İstinaf Yoluna Başvuranlar:

İlk Derece Mahkemesinin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili istinaf başvurusunda bulunmuştur.

Bölge Adliye Mahkemesi Kararının Özeti:

Bölge Adliye Mahkemesince, tarafların karşılıklı iddia ve savunmalarına, davandıkları

EK 4

22. Hukuk Dairesi 2018/14692 E. , 2018/24703 K.

"İçtihat Metni"

MAHKEMESİ : ... 5. Hukuk Dairesi

DAVA TÜRÜ : İŞE İADE

MAHKEMESİ : ... 2. İş Mahkemesi

Taraflar arasında görülen dava sonucunda verilen kararın, temyizen incelenmesi davacı vekili tarafından istenilmekle, temyiz talebinin süresinde olduğu anlaşıldı. Dava dosyası için Tetkik Hakimi ... tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

Y A R G I T A Y K A R A R I

Davacı İsteminin Özeti:

Davacı, işverence yapılan feshin haklı ve geçerli bir nedene dayanmadığını belirterek feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti:

Davalı, davacının iş sözleşmesinin performans düşüklüğü nedeni ile feshedildiğini, feshin geçerli nedene dayandığını savunmuştur.

Mahkeme kararının özeti:

Mahkemece, davanın kabulüne karar verilmiştir

İstinaf başvurusu :

İlk Derece Mahkemesinin kararına karşı,davalı vekili istinaf başvurusunda bulunmuştur.

Bölge Adliye Mahkemesi Kararının Özeti :

Bölge Adliye Mahkemesince, davalının geçerli nedene ilişkin fesihlerde göz önünde tutulması gereken kriterlere uyduğu belirtilerek, davalının istinaf başvurusunun Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun 353/1-b.2 maddesi kabulü ile ilk derece mahkemesi kararının kaldırılmasına ve davacının davasının reddine karar verilmiştir.

Temyiz başvurusu :

Kararı, davacı vekili temyiz etmiştir.

Gerekçe:

Taraflar arasındaki uyuşmazlık iş sözleşmesinin feshinin geçerli sebebe dayanıp dayanmadığıdır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 18'nci maddesinin 1. fıkrasına göre, işveren, iş sözleşmesini işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlerle geçerli olarak feshedebilir. İş Kanunu'nun gerekçesinde hangi hallerin işçinin yetersizliği nedeniyle geçerli fesih hakkı bahşedeceği örnek kabilinden sayılmış olup bunlar; ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma; gösterdiği

9. Hukuk Dairesi 2019/3797 E. , 2019/21395 K.

•

"İçtihat Metni"

MAHKEMESİ : ...BÖLGE ADLİYE MAHKEMESİ 30. HUKUK DAİRESİ

DAVA : Davacı, feshin geçersizliğine, işe iadesine ve yasal sonuçlarına hükmedilmesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkemece, davanın kabulüne karar verilmiştir.

İlk Derece Mahkemesinin kabul kararına karşı davalı avukatı istinaf başvurusunda bulunmuştur.

...Bölge Adliye Mahkemesi 30. Hukuk Dairesi davalı avukatının istinaf başvurusunu esastan reddetmiştir.

...Bölge Adliye Mahkemesi 30. Hukuk Dairesi'nin kararı süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla, dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

YARGITAY KARARI

A) Davacı İsteminin Özeti:

Davacı vekili, davacı işçinin 17.07.1998 tarihinden itibaren davalı şirkette ürün tanıtım elemanı olarak çalıştığını ve 14.12.2015 tarihinde iş sözleşmesinin haklı ve geçerli bir neden olmaksızın sonlandırıldığını, davalı şirkete ait ilaçların sorumlu olduğu bölgedeki doktorlara ziyaret yoluyla tanıtımını gerçekleştirme görevlendirilen davacı işçinin davalı işverenin emir ve talimatları doğrultusunda aybaşında ziyaret edeceği doktorları hangi gün ziyaret deleceğine dair plan yaptığını ve bu planı ... adlı bilgisayar programı ile davalı şirkete gönderdiğini ve gerçekleştirdiği ziyaretleri de aynı şekilde davalı şirkete rapor ettiğini, çalıştığı ...ekibinde 2015 Eylül ayında bölge müdürü dahil 5 işçinin iş sözleşmesinin davalı şirket tarafından feshedildiğini, iş sözleşmeleri feshedilen işçilerin çalıştığı bölgelerin de ekte geri kalan işçilere paylaştırıldığını, bu nedenle davacı işçiden 2015 Ekim ayı itibarıyla mevcut olan bölgelerin yanı sıra ek bölgelerde de ilaç tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmesinin istendiğini, davacı işçinin kendisine tanımlanan yeni bölgelerdeki doktorların ... sistemine tanımlanmadığı için ziyaret listesine alamadığını ileri sürerek, feshin geçersizliğinin tespitini, müvekkilin işe iadesini ve yasal sonuçlarına hükmedilmesini istemiştir.

B) Davalı Cevabının Özeti:

Davalı vekili, davacının 17.07.1998-14.12.2015 tarihleri arasında davalı şirkette tıbbi tanıtım mümessili olarak çalıştığını, iş sözleşmesinin 04 Eylül tarihinden bu

EK 6

9. Hukuk Dairesi 2018/4226 E. , 2018/9997 K.

"İçtihat Metni"

MAHKEMESİ : ... BÖLGE ADLİYE MAHKEMESİ 31. HUKUK DAİRESİ

İLK DERECE

MAHKEMESİ : ... 4. İŞ MAHKEMESİ

DAVA :Davacı, feshin geçersizliğine, işe iadesine ve yasal sonuçlarına hükmedilmesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkemece, davanın kabulüne karar verilmiştir.

İlk Derece Mahkemesinin kabul kararına karşı davalı avukatı istinaf başvurusunda bulunmuştur.

Bölge Adliye Mahkemesi 31. Hukuk Dairesi davalı avukatının istinaf başvurusunu esastan reddetmiştir.

Bölge Adliye Mahkemesi 31. Hukuk Dairesi'nin kararı süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla, dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

YARGITAY KARARI

A) Davacı İsteminin Özeti:

Davacı vekili, davacının davalı işyerinde 06/08/2012 tarihinde makine operatörü olarak işe başladığını, davacının iş akdinin 10/11/2015 tarihinde geçerli bir neden ileri sürülmeksizin sona erdirildiğini iddia ederek; davacının iş akdinin feshinin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti:

Davalı vekili, davacının iş akdinin geçerli sebebe dayanılarak feshedildiğini, davacının iş akdinin iş yeri kurallarına aykırı ve özensiz davranması ve performans düşüklüğü ve davacının, işverenin güvenini kötüye kullanması nedeni ile geçerli nedenle sonlandırıldığını belirterek davanın reddini savunmuştur.

B) İlk Derece Mahkemesi Kararının Özeti:

İlk derece mahkemesince, davacının 3 yıllık çalışan olması, almış olduğu rapor ve ücretsiz izinler dikkate alındığında, 2015 yılında 19 gün raporunun bulunduğu, rapor ve izin sürelerinin haklı feshi doğuracak nitelikte olmadığı, cevap dilekçesinde devamsızlık sebebi ile feshedildiği beyan edilmiş ise de fesihte böyle bir gerekçeye yer verilmediği kaldı ki rapor sürelerinin haklı feshi doğuracak nitelikte olmadığı ve alınan raporların geçersizliğinde ispat edilmediği savunmada tutanak tanıklarının dinletilmediği bu hali ile davalı tarafça haklı feshin ispat edilemediği dolayısı ile iş vakanın 25/II-e maddesi gereğince güveni

EK 7

9. Hukuk Dairesi 2020/757 E. , 2020/3687 K.

•

"İçtihat Metni"

MAHKEMESİ : BÖLGE ADLİYE MAHKEMESİ 28. HUKUK DAİRESİ

DAVA : Davacı, feshin geçersizliğine, işe iadesine ve yasal sonuçlarına hükmedilmesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkemece, davanın kabulüne karar verilmiştir.

İlk Derece Mahkemesinin kabul kararına karşı davalı avukatı istinaf başvurusunda bulunmuştur.

İstanbul Bölge Adliye Mahkemesi 28. Hukuk Dairesi davalı avukatının istinaf başvurusunu esastan reddetmiştir.

İstanbul Bölge Adliye Mahkemesi 28. Hukuk Dairesi'nin kararı süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla, dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

YARGITAY KARARI

A) Davacı İsteminin Özeti:

Davacı vekili, davacının davalı işyerinde en son uygulamadan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak çalıştığını, davacının iş akdinin savunmasının alınmadan performans düşüklüğü gerekçesi ile haksız ve mesnetsiz olarak feshedildiğini, davacının yönetim değişikliği sonrası terfi ettirilmesinin fesihte yer verilen soyut iddiaların gerçek dışı olduğunu ortaya koyduğunu beyanla feshin geçersizliği ile davacının işe iadesine, 4 aylık brüt ücret tutarında boşta geçen süre ile 8 aylık brüt maaşı kadar işe başlatmama tazminatına hükmedilmesine karar verilmesini talep ve dava etmiştir.

B) Davalı Cevabının Özeti:

Davalı vekili, davalı şirkete 22/09/2016 tarihli karar ile Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu tarafından kayyım atandığını, davacının yönetim değişikliğinden sonra işin sevk ve idaresinden beklenen işbirliğini sağlayamaması, yönetimini üstlendiği birimde gereken gayreti göstermemesi nedeni ile Fon Kurulu tarafından atanan yönetim kurulunca iş akdinin fesih kararının alındığını ve davacıya yazılı olarak tebliğ edildiğini, fesih bildiriminde sözleşmeyi sona erdirmeye iradesi yanında ayrıca sona erme zamanının da yeteri kadar açık ve yanlış anlaşılmaya sebebiyet vermeyecek şekilde ifade edildiğini, davacının iş akdinin fesih kararında belirtilen gerekçeleri bizzat kararı veren yönetim kurulu tarafından gözlemlendiğini beyanla davanın reddine karar verilmesini savunmuştur.

C) İlk Derece Mahkemesi Kararının Özeti:

İlk derece mahkemesince davanın davalı aleyhine 22/09/2016 tarihinden

EK 8

9. Hukuk Dairesi 2019/833 E. , 2019/3855 K.

•

"İçtihat Metni"

MAHKEMESİ : ... BÖLGE ADLİYE MAHKEMESİ 26. HUKUK DAİRESİ

DAVA : Davacı, feshin geçersizliğine, işe iadesine ve yasal sonuçlarına hükmedilmesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkemece, davanın kabulüne karar verilmiştir.

İlk Derece Mahkemesinin kabul kararına karşı davalı avukatı istinaf başvurusunda bulunmuştur.

... Adliye Mahkemesi 26. Hukuk Dairesi davalı avukatının istinaf başvurusunu esastan reddetmiştir.

... Adliye Mahkemesi 26. Hukuk Dairesi'nin kararı süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla, dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

YARGITAY KARARI

A) Davacı İsteminin Özeti:

Davacı vekili; davacının davalı şirkette 18/11/1998-27/07/2015 tarihlerinde son olarak ... şubede Bireysel Müşteri Temsilcisi olarak çalıştığını, iş akdinin performans düşüklüğü sebebiyle feshedildiğini, davacının değerlendirme sistemindeki puanının 3,05 olup bunun C (beklenen başarı düzeyinde) olarak tanımlanması gerekirken nedensiz ve kasıtlı olarak E (başarısız) olarak nitelendirilerek işten çıkarılmasının önünün açıldığını, değerlendirmenin objektif yapılmadığını, 2014 yılında 8 ay boyunca iki kişilik birimde tek kişi olarak hizmet verdiğini, yorulup hastalandığı ve raporlu olduğu günlerin de performans değerlendirmesine dahil edildiğini, kendisine yapılan uyarı ile işten çıkarma arasında 17 gün olduğu düşünüldüğünde kendisini düzeltmesi için yeterli şans tanınmadığını, savunmasının dikkate alınmadığını, feshin son çare olması ilkesine uyulmadığını, iş akdinin feshinin banka ile Banksis sendikası arasında akdedilen TİS 41. maddesine de aykırı olduğunu, bankada çok sayıda personelin bu ve benzeri nedenle iş sözleşmelerinin feshedildiğini, benzer davaların işveren aleyhine sonuçlandığını, davacının 2011 de sendikaya üye olduğunu, amirleri tarafından sendikadan ayrılma baskısı uygulandığını, performans notlarının bu tarihten sonra düşürüldüğünü, davacının sendikadan ayrılmak zorunda kaldığını,

"İçtihat Metni"

MAHKEMESİ : ... BÖLGE ADLİYE MAHKEMESİ 32. HUKUK DAİRESİ

MAHKEMESİ : ... 10. İŞ MAHKEMESİ

DAVA : Davacı, feshin geçersizliğine, işe iadesine ve yasal sonuçlarına hükmedilmesine karar verilmesini istemiştir.

Yerel mahkemece, davanın reddine karar verilmiştir.

İlk Derece Mahkemesinin red kararına karşı davacı avukatı istinaf başvurusunda bulunmuştur.

... Bölge Adliye Mahkemesi 32. Hukuk Dairesi davacı avukatının istinaf başvurusunun KABULÜNE, İlk Derece Mahkemesi kararının KALDIRILMASINA, feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar vermiştir.

... Bölge Adliye Mahkemesi 32. Hukuk Dairesi'nin kararı süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla, dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

YARGITAY KARARI

A) Davacı İsteminin Özeti:

Davacı vekili, müvekkilinin davalı işyerinde 27/04/2009-08/11/2016 tarihleri arasında kabin personeli olarak çalıştığını, iş akdinin davalı işveren tarafından, müvekkilinin sık sık rapor alması ve bu sebeple işyerinde olumsuzluklara sebebiyet verdiği gerekçesi ile ayrıca performansından verim alınamadığı gerekçesiyle haksız şekilde feshedildiğini ileri sürerek, feshin geçersizliğine, müvekkilinin işe iadesine ve yasal sonuçlara hükmedilmesini istemiştir.

B) Davalı Cevabının Özeti:

Davalı vekili, davacının müvekkiline ait işyerinde kabin memuru olarak görev yaptığını, 27/04/2009-08/11/2016 tarihleri arasında toplam 45 günden fazla rapor kullanarak ihbar süresini 6 hafta aştığının tespit edildiğini, bunun üzerine Türk Hava Yolları A.O icra komitesinin 02/11/2016 tarih ve 1913 sayılı kararı ile iş yasasının 17, 18 ve 19. maddeleri gereğince iş akdi haklı nedenle feshedildiğini savunarak, davanın reddini istemiştir.

C) İlk Derece Mahkemesi Kararının Özeti:

İlk derece Mahkemesince, davacının sürekli olarak rapor almasının iş akışını bozucu nitelikte olduğu ve işverenden iş ilişkisini devam ettirmesinin normal ölçülerde beklenmemesi gerektiği, davalı işveren feshinin geçerli nedene dayandığı gerekçesiyle, davanın reddine karar verilmiştir.

Ç) İstinaf başvurusu:

Karara karşı davacı vekili istinaf kanun yoluna başvurmuştur.

EK 10

9. Hukuk Dairesi 2021/9746 E. , 2021/13563 K.

•

"İçtihat Metni"

MAHKEMESİ :İş Mahkemesi

DAVA TÜRÜ : ALACAK

Taraflar arasında görülen dava sonucunda verilen kararın, temyizden incelenmesi davalı ... ile birleşen dosya davalısı vekili tarafından istenilmekle, temyiz taleplerinin süresinde olduğu anlaşıldı. Dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

Y A R G I T A Y K A R A R I

Davacı İsteminin Özeti:

Davacı vekili, davacının işe girdiği tarihten itibaren ... Ticaret Borsasında çalıştığını, kısmi emeklilik şartlarını taşımasına az bir süre kala işyerinde mobbing uygulanmaya başlandığı, uzun zamandır çalıştığı yerden alındığını, yıllardır yaptığı işlerden başkaca işleri yapmasının istendiği, yıllardır hizmetli olarak çalıştığını, çalışması istenen yerde çaycılık, tostçuluk, diğer temizlik işlerinin yapılmasının istendiğini, nihayetinde iş sözleşmesinin haksız olarak fesh edildiğini ileri sürerek kıdem tazminatının tahsilini istemiştir.

Davalı Cevabının Özeti:

Davalı şirket vekili, asıl işveren Ticaret Borsasının performans düşüklüğü nedeni ile personelin değiştirilmesini istediği, bunun üzerine davacının çağırılarak durumun anlatıldığı, benzer işlerde çalışmasının teklif edildiğini, davacıya ... Kağıt A.Ş. ve ... Özel Güvenlik Okulu temizlik görevlisi işinin teklif edildiğini, bu kurumların çalışma gün ve saatlerinin Ticaret Borsası ile aynı olduğunu, çalıştığı yere 100 metre mesafede olduğunu, davacının bunları kabul etmemesi üzerine Hasan Erbil Eğitim Merkezi Müdürlüğünde iş teklif edildiğini davacının bunu da kabul etmediği, çalışma koşullarında esaslı değişiklik bulunmadığı, davacının teklifleri kabul etmeyerek istifa ettiğini, savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti:

Mahkemece, toplanan delillere göre, davacı ... merkezde çalışırken yine ... merkezde temizlik görevlisi olarak çalışmasının istendiği, bu anlamda çalışma koşullarında esaslı değişiklik olmadığı, ancak değişiklik gerekçesi olarak performans düşüklüğüne dayanıldığı, dosyada davacının verimsizliğine ilişkin herhangi bir bilgi ve belgeye rastlanmadığı, davacının uzun süredir aynı işyerinde çalışması ve bir gerekçe gösterilmeden görev yerinin değiştirilmek istenmesi nedeni ile yönetim hakkının iyiniyet çerçevesinde kullanılmadığı, görev değişikliği talebinin 4857 sayılı Kanun'un 22. maddedeki koşullara tabi olduğu,

ÖZGEMİŞ

İlk ve orta öğrenimini Bursa’da tamamladı. 2008 yılında girdiği Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden 2012 yılında mezun oldu. 2020-2021 yılları arasında Matematik alanında tezsiz yüksek lisans yaparak öğrenimini sürdürdü. 2021 yılında Hukuk alanında lisans eğitimine başladı ve hala devam etmektedir.

TEZDEN TÜRETİLEN YAYIN VE ESERLER

X

DİĞER YAYIN VE ESERLER

X

