T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞÇİNİN MESLEKİ YETERSİZLİĞİ (PERFORMANSI) NEDENİYLE İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mihan Hayrunnisa BARCA

ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI

Ankara, 2019

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞÇİNİN MESLEKİ YETERSİZLİĞİ (PERFORMANSI) NEDENİYLE İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mihan Hayrunnisa BARCA

ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Cengiz KÖSEOĞLU

Ankara, 2019

ONAY SAYFASI

Mihan BARCA tarafından hazırlanan "İşçinin Mesleki Yetersizliği (Performansı) Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvan Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Prof. Dr. Ali Cengiz KÖSEOĞLU	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
Doç. Dr. Mehmet KILIÇ	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
Doç. Dr. İştar CENGİZ	Hacettepe Üniversitesi	

Tez Savunma Tarihi: 03.12.2019

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

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim. 11.12.2019

Mihan Hayrunnisa BARCA

Hayatıma anlam katan;

Annem Kevser BAKİLER ŞAM'ın Aziz Hatırasına,

Eşim Mehmet'e,

Kızım Elif'e,

Oğlum Ahmet'e.

TEŞEKKÜR

Bu teze başlarken beni her anlamda özgür bırakan, bilimsel düşünceyi yasam biçimi olarak algılamamı sağlayan, yüksek lisanstan bu yana her zaman beni destekleyen, bir öğrencisi olarak değil meslektaşı olarak gören sayın hocam Prof. Dr. Ali Cengiz KÖSEOĞLU'na gönülden teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yorum ve önerileri ile tezime sundukları katkıdan dolayı, tez savunma jüri üyeleri değerli hocalarım Doç. Dr. Mehmet KILIÇ ve Doç. Dr. İştar CENGİZ'e sonsuz teşekkürler.

ÖZET

İşçinin Mesleki Yetersizliği (Performansı) Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi

4857 sayılı İş Kanunu'nda yer alan iş güvencesi hükümleri ile iş sözleşmesinin feshinin geçerli bir nedene dayanma zorunluluğu getirilmiştir. İş Kanunu 18. madde uyarınca işveren, *işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.* Kanun metninde işçinin mesleki yetersizliği ve performans düşüklüğü tanımlanmamış, hangi hallerde işçinin yetersizliği ve mesleki yetersizlik nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshi yoluna gidilebileceği açıkça hükmedilmemiştir. Madde gerekçesinde verilen örneklerde işçinin mesleki yetersizliğinden kaynaklanan sebepler; *ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma, gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmama, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği* halleridir.

Bu çalışmayla hukuk ve işletme bakış açıları birlikte ele alınarak, bir yandan yargı sürecinde yer alanlara ileri uzmanlık gerektiren işletme performans uygulamaları hakkında, diğer yandan işletme uygulayıcılarına da çalışanların iş sözleşmeleri feshedilmeden önce dikkat etmeleri gereken yasal düzenleme, yüksek mahkeme içtihatları ile doktrin görüşlerine dair sistematik ve derinlemesine bilgi sunulmaktadır. Bu kapsamda çalışmada öncelikle fesih kavramından bahsedilmiş, haklı nedenle fesih, bildirimli fesih ve bildirimli feshin geçerli nedene dayandırılması ve koşulları açıklanmış, işletmelerde performans değerlendirme sistem ve yöntemleri ile performans kriterleri incelenmiş, işçinin şahsından kaynaklanan nedenlerle iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshi; işçinin davranışlarından ve yetersizliğinden kaynaklanan geçerli nedenler olarak karşılaştırmalı biçimde açıklanmış, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenler de fiziki yetersizlik ve mesleki yetersizlik olarak farklı başlıklar altında irdelenmiş, bu anlamda haklı neden-geçerli neden ayrımına değinilmiş ve son olarak işçinin mesleki yetersizliği (performansı) nedeniyle iş sözleşmesinin feshi usulü ve koşulları inceleme konusu yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Fesih, geçerli fesih, performans, performans değerlendirme, performans yönetimi, performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirme kriterleri, performans ölçümü, işçinin verimliliği, işçinin yetersizliği, fiziki yetersizlik, mesleki yetersizlik.

ABSTRACT

Termination of The Employment Contract Due To The Professional Inadequacy (Performance) of The Employee

With the provisions of job security in Labor Law No. 4857, the termination of the employment contract is obliged to be based on a valid and binding reason. In accordance with Article 18 of the Labor Law, *the employer must rely on a valid reason arising from the [in]competence or ill-behavior of the worker or the requirements of the enterprise, the workplace or the work.* Within the text of the law, no professional deficiency and low performance of the employee is defined, and it is not clearly stated under which conditions the valid termination of the employment contract can be implemented on account of the deficiency of the employee and/or owing to his/her professional or vocational insufficiency. In the examples given in the justification of the article, the reasons arising from the professional inadequacy of the employee; on average, *less productive work than those performing the similar work, having lower performance than expected from the qualifications it exhibits, a gradual decline in work concentration, incapability to work, inadequacy of learning and self-cultivation*.

In this study, legal and business perspectives are taken into account together, on the one hand about business performance applications that require advanced expertise to those involved in the judicial process, on the other hand, in-depth and systematic information and opinions on the legal regulations are offered as to the high court case-law and doctrine that employees should pay attention before the termination of employment contracts. In this context, the concept of termination has first been dwelt upon, the rightful termination, the termination, and the valid reason and conditions framing the conditions of the declared termination, the performance evaluation systems and methods and performance criteria in the enterprises have all been examined, and as well as the termination of the employment contract with the valid reason; the reasons were also explained in a comparative manner as legitimate reasons arising from the worker's behavior and inadequacy, the reasons arising from the inadequacy of the worker were examined under different headings as physical inadequacy and professional inadequacy. In this sense, the right causes and the valid reasons were discussed, and finally, the method and conditions of termination of the employment contract were examined based on the professional inadequacy (performance) of the employee.

Key Words: Termination, lawful termination of the contract, performance, performance evaluation, performance management, performance evaluation system, performance evaluation criteria, performance measurement, worker productivity, worker insufficiency, physical insufficiency, occupational insufficiency.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i
ÖZET ii
ABSTRACT iii
İÇİNDEKİLER iv
KISALTMALAR LİSTESİ vii
1. GİRİŞ 1
2. FESİH KAVRAMI VE İŞ SÖZLEŞMESİNİN İŞÇİDEN KAYNAKLANAN NEDENLERLE BİLDİRİMLİ FESHİ 4
2.1. Fesih Kavramı 4
2.2. Haklı Nedenle Fesih 6
2.3. Süreli (Bildirimli) Fesih 12
2.3.1. Fesih Bildirimi Kavramı 17
2.3.2. Fesih Bildiriminin Şekli 20
2.3.3. Fesih Bildiriminin Yeri ve Zamanı 21
2.3.4. Bildirimli Fesihte Bildirim Süreleri 23
2.4. İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden Kavramı 27
2.4.1. Geçerli Fesih Kavramı 29
2.4.2. Geçerli Neden Oluşturmayan Haller 34
2.5. İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Neden Aranmasının Koşulları 35
1.5.1. İş Kanunu ve Basın İş Kanunu Kapsamında İşçi Olma ve İşyeri Sendika Temsilcisi Olmama 36
2.5.2. Belirsiz Süreli İş Sözleşmesiyle Çalışma 38
2.5.3. İşyerinde Otuz veya Daha Fazla İşçinin Çalıştırılması 41
2.5.4. İşçinin En Az Altı Aylık Kıdeme Sahip Olması 48
2.5.5. İşçinin Üstdüzey İşveren Vekili veya Yardımcısı Olmamak 55
2.5.6. İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Feshedilmesi 58
3. İŞÇİNİN MESLEKİ YETERSİZLİĞİ (PERFORMANSI) NEDENİYLE İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ 62
3.1. İş Sözleşmesinin Feshinde Performans Değerlendirmesi 62
3.1.1. Genel Olarak Performans ve Düşük Performans Kavramı 62
3.1.2. İşletmelerde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi 64

3.1.2.1. Performans Yönetimi 64
3.1.2.2. Performans Değerlendirme 71
3.1.2.3. Bireysel ve Kurumsal Performans 80
3.1.3. Performans Değerlendirme Sistem ve Yöntemleri 82
3.1.3.1. Geleneksel Yöntemler 84
3.1.3.2. Modern Yöntemler 89
3.1.4. Performans Değerlendirme Kriterleri 94
3.1.4.1. Hedef ve Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi 96
3.4.1.2. Değerlendirme Yönteminin, Sıklığının ve Değerlendiricilerin Tespiti 97
3.4.1.3. Değerlendirmenin Yapılması 98
3.4.1.4. Güçlü ve Geliştirmeye Açık Yönlere İlişkin Geri Bildirim Verilmesi 99
3.4.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı 99
3.1.5. İşçinin Verimliliği 100
3.2. İşçinin Performansının Düşüklüğü 103
3.2.1. Düşük Performans ve Ölçümü 103
3.2.2. İş Sözleşmesinin Feshine Temel Teşkil Eden Performans Değerlendirmesinin Yapılabilmesi İçin Gerekli Şartlar 105
3.2.2.1. İşverence İşyerinde Performans Değerlendirme Sisteminin Öngörülmüş Olması 105
3.2.2.2. İş Analizi, İş ve Görev Tanımı, İş Değerlemenin Olması 107
3.2.2.3. Uygulanan Performans Değerleme Sisteminin Bazı Özellikler Taşıması 111
3.2.2.3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Objektif ve Ölçmeye Uygun Olması 112
3.2.2.3.2. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmeye-İşyerine Uygun Olması 115
3.2.2.3.3. Asgari Performans Kriterlerinin Tanımlanmış Olması 117
3.2.2.3.4. Performans İçin Konulan Kriterlerin Gerçekçi ve Makul Olması 118
3.2.2.3.5. Yetki ve Görev Tanımı İle Uyumlu Olması 120
3.2.2.4. Performans Değerlendirmesinin Sonucunda İşçinin Performansında Düşüklük veya Düşme Eğilimi Tespit Edilmesi 122
3.2.2.5. İşçinin Performans Düşüklüğünün Sürekli Olması 123

3.2.2.6. İşçinin Performans Düşüklüğünün İşyerinde Olumsuzluklara Yol Açması 124
3.2.2.7. Performans Değerlendirme Kriterlerinin İşçiye Yazılı Olarak Bildirilmiş Olması 126
3.3. İşçinin Mesleki Yetersizliği 128
3.3.1. İşçiden Kaynaklanan Geçerli Nedenlerle Fesih 128
3.3.1.1. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Nedenler 130
3.3.1.2. İşçinin Mesleki Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler 139
3.3.3.1.1. Genel Olarak Yetersizlik ve İşçinin Yetersizliği Kavramı 139
3.3.1.2.2. Fiziki Yetersizlik 143
3.3.1.2.3. İşçinin Mesleki Yetersizliği 154
3.3.2. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Fesih İle Yetersizliğinden Kaynaklanan Feshin Ayrıştırılması 165
3.3.3. İşçinin Mesleki Yetersizliğinde Başlıca Yetersizlik Halleri 168
3.3.3.1. İşçinin Performans Düşüklüğü 168
3.3.3.2. Ortalama Olarak Daha Az Verimli Çalışma 172
3.3.3.3. İşe Yatkın Olmama 174
3.3.3.4. İşe Yoğunlaşmanın Azalması 175
3.3.3.5. İşçinin Öğrenmede ve Kendini Yetiştirmede Yetersizliği 177
3.3.4. Performans Düşüklüğünde Haklı Neden Geçerli Neden Ayrımı 178
4. İŞÇİNİN MESLEKİ YETERSİZLİĞİ (PERFORMANSI) NEDENİYLE İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ USULÜ VE KOŞULLARI 181
4.1. İşçinin Uyarılması ve Süre Tanınması 181
4.2. İşçinin Savunmasının Alınması 188
4.3. Feshin Son Çare Olma (Ultima Ratio) İlkesi 195
4.4. Fesih Nedeninin Açık ve Kesin Şekilde Belirtilmesi 201
4.5. Feshin Yazılı Olması 204
4.6. Performans Düşüklüğü ve Mesleki Yetersizlik Nedeniyle Fesihte İspat Yükü 206
4.7. Performans Düşüklüğü Nedeniyle Geçerli Sebeple Fesihte Yargısal Denetim 211
5. SONUÇ 218
6. KAYNAKÇA 227

KISALTMALAR LİSTESİ

AÜHF : Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi

AYM : Anayasa Mahkemesi

b : Bent

BD : Baro Dergisi

C : Cilt

E : Esas

EBFD : Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi

f : Fıkra

HD : Hukuk Dergisi / Hukuk Dairesi

HFD : Hukuk Fakültesi Dergisi

İİBFD : İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

İHİD : İş Hukuku ve İktisat Dergisi

İHSGHD : İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi

İLO : International Labor Organization

İş K : İş Kanunu

K : Kanun / Karar

m : Madde

MMFD : Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi

s : Sayfa

S : Sayı

SBD : Sosyal Bilimler Dergisi

SBED : Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu

SİHD : Sicil İş Hukuku Dergisi

T : Tarih

TBK **:** Türk Borçlar Kanunu

TMK **:** Türk Medeni Kanunu

Y **:** Yıl / Yargıtay

1. GİRİŞ

Otuz yıldan fazla yürürlükte kalan 1475 sayılı İş Kanunu'nun çağdaş iş hukukunun ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmesi ile İş Güvencesi Yasası diye adlandırılan 2002 tarihli 4773 sayılı İş Kanunu ile ilk kez işçilerin iş güvencesi düzenlenmiş ve "on veya daha fazla işçi çalıştırılan işyerlerinde" iş sözleşmesinin feshinin geçerli bir nedene dayanması zorunluluğu getirilmiştir. İşverenin girişim özgürlüğü ve yönetim yetkisi ile işçinin işten çıkarılmaya karşı korunması arasında bir dengenin kurulması, birçok hukuk sisteminde *iş güvencesi* olarak tanımlanmaktadır. Nitekim hala yürürlükte olan 2003 tarihli 4857 sayılı İş Kanunu ile iş güvencesi hükümleri bazı değişikliklerle yer almış ve işçinin feshe karşı korunması sağlanmıştır. Ayrıca 2017 tarihli 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ile ilk kez ülkemizde işçi işveren ilişkilerinde karşılaşılan hukuki anlaşmazlıkların öncelikle arabuluculuk sistemi ile çözümü yoluna gidilmesi zorunlu hale getirilmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 17, 24 ve 25. maddeleri ile tarafların süreli fesih ve haklı nedenle fesih haklarına bazı sınırlandırmalar getirilmiştir. Bunun yanı sıra İş Kanunu "feshin geçerli sebebe dayandırılması" başlıklı 18. maddesinde düzenlenen kanunun emredici nitelikteki hükümleriyle de iş sözleşmesinin fesih serbestisi; çalışma hayatında dengeyi sağlamak, kamu düzeni ve işçinin korunması amacıyla ve sosyal devlet anlayışıyla sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırmalar sayesinde bir taraftan işçi güvence altına alınmış, diğer taraftan işyerinde işin devamlılığı sağlanmıştır.

İş Kanunu 18. madde uyarınca; "Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin *belirsiz süreli iş sözleşmesini feshederken işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır."* Kanun metninde hangi hallerde işçinin mesleki yetersizliği ve mesleki yetersizlik nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshi yoluna gidilebileceği açıkça hükmedilmemiştir. Ancak madde gerekçesinde işçinin mesleki yetersizlik halleri örnek kabilinde zikredilerek, zamanla ve yargı içtihatlarıyla belirginleşeceğine vurgu yapılmıştır. Gerekçede verilen örneklerde işçinin mesleki yetersizliğinden kaynaklanan sebepler; *ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma, gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma,*

işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmama, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği, halleridir.

Bununla beraber İş Kanun'da ne işçinin mesleki yetersizliği ve performans düşüklüğü açık bir şekilde tanımlanmış, ne de bu nedenlerle iş sözleşmesinin geçerli feshi koşulları hüküm altına alınmıştır. Her nekadar İş Kanunu 18. maddesinin gerekçesinde işçinin yetersizlik halleri örnek kabilinden ifade edilmişse de, mesleki yetersizliklerin hangi durumlarda iş sözleşmesinin feshini mümkün kıldığı, zorunlu şartlar, feshin geçerliliği vs. gibi hususlar mevcut haliyle muğlak ve oldukça dağınık bir durum arzetmektedir. Kanun metnindeki kısa ifadenin sorunların çözümlenmesinde kesin ve net hükümler içermemesi ve farklı uygulama ve yorumlara yol açmasının yanı sıra, farklı işyerlerinde farklı performans sistem ve uygulamaların olması, durumu daha da karmaşık hale getirmektedir. Yargılama ve işletme uygulama süreçleri açısından da bakıldığında, mesleki yetersizlik nedeniyle iş sözleşmesinin feshi ile ilgili hususlar, bir yandan kanunun amaçsal nedenini doğru anlamayı, diğer yandan işletme uygulamalarını bilmeyi gerektirmektedir. Ancak literatüre bakıldığında çoğu zaman konunun ya hukuksal açıdan ya da işletmesel açıdan ele alındığı görülmektedir. Her iki bakış açısını da birlikte ele alan çalışmaların yetersiz olması tespitinden hareketle böylesi bir çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Disiplinlerarası bir yaklaşım ile hukuk ve işletme bakış açılarının birlikte ele alınmasını gerektiren işçinin mesleki yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshi hususu birçok bakımdan araştırmalara konu edilebilir. Bu çalışmayla bir yandan yargı sürecinde yer alanlara ileri uzmanlık gerektiren işletme performans uygulamaları hakkında, diğer yandan işletme uygulayıcılarına da çalışanların iş sözleşmeleri feshedilmeden önce dikkat etmeleri gereken yasal düzenleme, yüksek mahkeme içtihatları ile doktrin görüşlerine dair sistematik ve derinlemesine bilgi sunulmaktadır. Böylece bu çalışma ile hem iş hukukçularına hem de insan kaynakları yöneticilerine, mesleki yetersizlik ve yol açabileceği muhtemel sonuçların, hukuki ve işletme bakış açılarının birbirini tamamlayacağı bir yaklaşımla ele alınması amaçlanmaktadır.

"İşçinin Mesleki Yetersizliği (Performansı) Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi" başlıklı bu çalışmamızda; iş güvencesi kapsamında çalışanların, iş sözleşmelerinin yetersizlik ve performans düşüklüğünden kaynaklanan nedenlerle feshinde geçerli sebepler incelenmiş ve mesleki yetersizlik nedenleri ile performans kriterleri ele alınmıştır. Bu

kapsamda 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesi ve madde gerekçesi ön planda tutularak, bu konudaki doktrin görüşleri ve Yargıtay içtihatları irdelenmiştir.

Üç bölümden oluşan çalışmamızın ilk bölümünde; genel olarak fesih kavramından bahsedilerek, haklı nedenle fesih ve süreli (bildirimli) fesih kavramları ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca bildirimli feshin geçerli nedene dayandırılması ve koşulları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Çalışmanın esas kısmını oluşturan ikinci bölümde; öncelikle işletmelerde performans değerlendirme sistem ve yöntemleri incelenmiştir. Bu kapsamda genel olarak performans, düşük performans, performans değerlendirme, performans değerlendirme kriterleri, performans ölçümü ve işçinin verimliliği kavramları ayrı ayrı ele alınmıştır. Daha sonra işçinin şahsından kaynaklanan nedenlerle iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshinin, iş mevzuatında nasıl düzenlendiğine ana hatlarıyla bakılmıştır. Bu bağlamda işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli nedenler ile yetersizliğinden kaynaklanan geçerli nedenler karşılaştırmalı olarak açıklanmıştır. Ayrıca işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenler de fiziki yetersizlik ve mesleki yetersizlik olarak farklı başlıklar altında irdelenmiştir. Bunun yanı sıra iş sözleşmesine temel teşkil eden performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için gerekli şartlardan bahsedilmiş ve bu anlamda haklı neden-geçerli neden ayrımına değinilmiştir.

Son olarak çalışmanın üçüncü bölümünde; işçinin mesleki yetersizliği (performansı) nedeniyle iş sözleşmesinin feshi usulü ve koşulları inceleme konusu yapılmıştır. Nitekim fesihte ispat yükü ve yargısal denetim içtihatlar ve doktrin görüşleri ışığında açıklanmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise; mesleki yetersizlik nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde yasal mevzuatta öngörülen hükümlere ve eksikliklere değinilmiş, ayrıca işletme insan kaynakları yönetimi açısından fesihten önce dikkat edilmesi gereken, işyeri performans kriterlerinin geçerli fesih bakımından hangi özellikleri taşıması gerektiği belirtilmiştir.

2. FESİH KAVRAMI VE İŞ SÖZLEŞMESİNİN İŞÇİDEN KAYNAKLANAN NEDENLERLE BİLDİRİMLİ FESHİ

2.1. Fesih Kavramı

İş sözleşmesinin taraflardan birirnin iradesiyle sona erdirilemesi, sözleşme serbestisi ilkesinin bir sonucu ve kişi özgürlüğü ilkesinin bir gereğidir. Sözleşmenin sona erdirilmesi hususu Borçlar Hukuku sözleşme serbestisi ilkesinden ayrı olarak, işçiyi koruyucu hükümler ile İş Hukukunda da düzenlenmiştir. Bu kapsamda işverenin fesih hakkını kısıtlayıcı hükümlere yer verilmiş ancak işverenin girişim özgürlüğü, sözleşme özgürlüğü, yönetim hakkı gibi hususlar da göz önünde bulundurulmuştur. Diğer taraftan işverenin fesih hakkı kısıtlanırken, bu sayede iş güvencesinin sağlanması amaçlanmış ve feshin hukuka uygunluğu bakımından geçerli bir neden gösterilmesi şartı aranmıştır.[1]

Fesih kural olarak bireysel nitelikte bir kavram olup, bireysel bir hukuki işlemle her işçi açısından tek tek uygulanır. Bu anlamda bir fesih işlemi ile birden fazla işçinin iş sözleşmeleri sona erdirilemez. Yani aynı anda iş sözleşmeleri feshedilen işçiler, bir topluluk oluştursalar dahi hukuki açıdan ancak bireysel fesihler toplamı söz konusudur. O halde toplu işçi çıkarma durumunda dahi, her bir işçi için ayrı ayrı fesihten bahsedilecektir.[2]

Genel olarak ***fesih;*** iş sözleşmesinin, taraflardan birinin sözleşmeyi sona erdirme iradesiyle diğer tarafın kabulüne bağlı olmaksızın, ileriye dönük olarak derhal veya belli bir bildirim süresinin geçmesi ile son bulmasıdır.[3] Bu anlamda fesih, tek taraflı karşı tarafın hakimiyet alanına varması gereken ve geleceğe etkili, bozucu, yenilik doğurucu bir irade beyanıdır. Yenilik doğuran haklar da olduğu gibi fesih hakkı şarta bağlanamaz, bir defa

---

1 **KÖSEOĞLU, Ali Cengiz** (2011) İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshi, İstanbul, , Beta, s.57-59.

2 **CENGİZ, URHANOĞLU İştar** (2009) Türk Hukukunda Toplu İşçi Çıkarma, Ankara, Turhan, s.77.

3 **AKYİĞİT, Ercan (2007)** Türk İş Hukukunda İş Güvencesi, Ankara, Seçkin, s.124; **GÖKTAŞ, Seracettin** (2008) "İş Sözleşmesinin İşverence Feshi ve İş Güvencesi ", Ankara BD, Y:66, S:1, s.16-43; **MANAV, Eda** (2009) İş Hukukunda Geçersiz Fesih ve Geçersiz Feshin Hüküm ve Sonuçları, Ankara, Turhan, s.29; **SENYEN KAPLAN, E: Tuncay** (2015) "İş Kanununda Fesih Bildirim Sürelerinin Tespiti ve Hesaplanması", Başkent Üniversitesi HFD, C:1, S:1, Ankara, s.179-203; **SÜZEK, Sarper** (2018) İş Hukuku, İstanbul, Beta, s.531; **UŞAN, M. Fatih** (2009) İş Hukuku, Ankara, Gazi, s.100.

kullanıldıktan sonra geri alınamaz, fesihden dönülemez ve fesih dürüstlük kurallarına aykırı kullanılamaz. İşçi ve işveren arasındaki iş ilişkisi, geleceğe yönelik olarak hemen ya da belirlenen sürenin bitiminde, feshin beyan edilmesi ile doğrudan sona erer.[4] Feshin tek taraflı irade beyanı olması nedeniyle iş sözleşmesinin tarafların anlaşmasıyla sona erdirilmesi bir fesih değildir. Tarafların karşılıklı ve birbirine uygun iradelerinin birleşmesine ikale denir. Bu sebeple iş sözleşmesinin feshine bağlı hukuki sonuçlar, sözleşmenin anlaşma ile sona erdirilmesinde dikkate alınmaz. Bu durumda fesihden dolayı işçi lehine oluşabilecek haklar ile iş güvencesine dair hükümler uygulanamayacaktır. Bundan dolayıdır ki ikale kurumu genellikle işverenin yanındadır.[5]

Fesih, sözleşmenin önceden belirlenmiş bir süreye bağlı olarak sonlandırması anlamında; süreli (bildirimli) ve haklı bir nedenin bulunması halinde süre verilmeksizin sözleşmeyi derhal feshedebilme imkanı veren; süresiz (bildirimsiz/derhal/haklı nedenle) fesih olmak üzere iki farklı yolla gerçekleşmektedir. İki fesih arasında hem nedenleri hem de usulleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Bildirimli fesih, belirsiz süreli iş sözleşmesinin taraflardan birinin tek taraflı irade beyanıyla bildirim sürelerinin bitiminde son bulan ve işçinin kişilik haklarının korunması esasına dayanmaktadır. Zira "taraflara bildirimli fesih hakkı tanınması, kişi özgürlüğünü koruması yoluyla akdi kölelikten kaçınma ve işletmeler için gerekli olan işçi hareketliliğini sağlamayı amaçlamaktadır." [6] Buna karşın bildirimsiz fesihte iş sözleşmesinin belirli veya belirsiz sürede olmasına bakılmaksızın, Kanunda gösterilen nedenlerden birinin varlığı halinde işçi veyaişveren, buna dayanarak sözleşmeyi sürenin bitiminden önce derhal feshedebilir. Bununla dürüstlük kurallarına göre sözleşmeye bağlı kalamayacak durumda olan tarafa, bu bağdan kendisini kurtarabilme olanağı tanınmaktadır.[7] 4857 sayılı İş Kanunu m.17'de Bildirimli fesih, m.24 ve m.25'de ise bildirimsiz feshe dair düzenlemeler mevcuttur. Fesih ister süreli fesih olsun isterse haklı fesih, sonuçlarını ileriye yönük olarak doğurmaktadır.[8]

---

4 **EREN, Fikret** (2019) Borçlar Hukuku Özel Hükümler, 7. Baskı, Ankara, Yetkin, s.570; **KAR, Bektaş** (2017) İş Güvencesi ve Uygulaması, 3. Baskı, Ankara, Yetkin, s.67.

5 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.525-526.

6 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.58-59.

7 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT** (2018) İş Hukuku Dersleri, İstanbul, Beta, s.440/575.

8 **BAYSAL, Ulaş** (2011) İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Sebeple İş Sözleşmesinin Feshi, Ankara, Adalet, s.6.

2.2. Haklı Nedenle Fesih

Bütün sözleşmelerde olduğu gibi iş sözleşmesinde de; tarafların sözleşmeye bağlı kalamayacağı durumların ortaya çıkması halinde, kanun ile taraflara sözleşmeyi derhal sonlandırma imkanı tanınmıştır. Bildirimsiz fesih, süresiz fesih, derhal fesih, olağanüstü fesih, önelsiz fesih, muhik sebeple fesih olarak da adlandırılan ***haklı nedenle fesih;*** *belirli* veya *belirsiz* tüm iş sözleşmelerinde, taraflardan birinin kanunda belirtilen nedenlerden birine dayanması ile sözleşmeye *derhal* son veren bir fesih türüdür.[9] Bu hak yenilik doğuran bir haktır ve ancak sebebe bağlı olarak kullanılabilecektir.[10] Haklı nedenle fesihte; taraflar arasındaki güven ilişkisinin bozulması ile sözleşmeye devamın beklenemeyeceği,[11] aksi halde bu durumun dürüstlük kurallarına aykırılık teşkil edeceği düşünülmektedir.[12] İşçinin doğruluk ve bağlılıkla bağdaşmayan hallerinde işverenin iş sözleşmesini haklı nedenle fesih hakkı doğacaktır.[13]

Nitekim İş K. m.26'da belirtilen süre içinde kullanılmak şartıyla, İş K. m.24'de işçi açısından, m.25'de ise işveren açısından haklı fesih halleri düzenlenmiştir. Buna göre; sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri ile zorlayıcı sebep

---

9 **BAYSAL,** s.6; **GÖKTAŞ,** s.18; **MANAV,** s.30; **MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi / ASTARLI, Muhittin / BAYSAL, Ulaş** (2014) İş Hukuku, Ankara, Turhan, s.793-794; **NARTER,** s.180; **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.181; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.533.

10 **BAYCIK, Gaye** (2006) "İş Akdini Fesih Sebebinin Değiştirilmesi", Ankara Üniversitesi HFD, C:55, S:1, Ankara, s.124.

11 **"**Somut uyuşmazlıkta, davacı işçinin, işveren tarafından Cuma namazına gitmek isteyen işçiler için tahsis edilen servis ile işverene Cuma namazına gideceğini belirterek iş yerinden ayrılıp kahvehaneye gittiği sabit olup, davacının bu eylemlerinin iş yerinde olumsuzluklara yol açtığı, ***taraflar arasında güven ilişkisinin sarsıldığı*** bu durumda iş ilişkisinin sürdürülmesinin işverenden beklenemeyeceği ve işveren feshinin bu nedenle geçerli olduğu gözetilmeden hatalı gerekçe ile davanın kabulüne karar verilmesi hatalıdır.**", Y9HD, E:2016/4325, K:2014/22224, T:30.06.2014, https://portal.uyap.gov.tr/ uyap-uygulamalari, 01.01.2019.**

12 **SENYEN KAPLAN, E: Tuncay** (2016) "İş Sözleşmesinin Fesih Hakkının Sınırlandırılması", İstanbul Üniversitesi HFD, C:15, S:1-1, s.328; **NARTER, s**.180.

13 **"**Somut uyuşmazlıkta, dosyadaki bilgi ve belgelerden davacının gözlük ticareti yapan davalı iş yerinde satış elemanı olarak çalıştığı, 24.04.2012 tarihinde mağazaya gelen annesinin arkadaşı olduğu için tanıdığı bir müşteriye işverenin bilgisi ve izni olmadan tamamen kendi insiyatifi ile iş yeri kurallarına aykırı olarak fatura kesmeden, satışı resmileştirmeden bedeli sonra ödenmek üzere üç adet gözlük verilmesini sağladığı, bedeli daha sonradan da tahsil edilemeyen gözlüklerin açıklandığı şekilde müşteriye teslim edildiği, bu hususun 24.09.2012 tarihinde ortaya çıktığı, bu durumu öğrenen işvereninin davacı işçinin iş akdini 27.09.2012 tarihinde bu sebeple feshettiği, fesih sonrasında gözlük bedeli için ayrıca icra takibi başlattığı anlaşılmaktadır. Davacının işverenin bilgisi dışında tamamen kendi insiyatifi ile tanıdığı bir kişiye faturasız ve bedelini almadan bir anlamda kayıt dışı mal satması doğruluk ve bağlılıkla bağdaşmayan hal olup, 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 25/II-e maddesine göre, davalı işverenin feshinin haklı ve süresinde olduğu gözetilerek, davacının kıdem ve ihbar tazminat taleplerinin reddi yerine kabulü hatalıdır.**", Y9HD, E:2015/27800, K:2018/23471, T:18.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019.**

durumları hem işçi hem de işveren açısından söz konusu iken, işveren için ayrıca işçinin gözaltına alınma ve tutukluluk halindeki devamsızlığı da bu nedenler içerisinde gösterilmiştir. Yine bu maddelerin alt başlıklarında hem işçi hem işveren açısından nelerin sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymadığı maddeler halinde hüküm altına alınmıştır.

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu (TBK) 435. maddesinde, tarafların haklı nedenle sözleşmeyi derhal feshedebileceği hüküm altına alınmıştır. Maddenin son fıkrasında; "Sözleşmeyi fesheden taraftan, dürüstlük kurallarına göre hizmet ilişkisini sürdürmesi beklenemeyen bütün durum ve koşullar, haklı sebep sayılır" denilmek suretiyle genel olarak dürüstlük kurallarına uymayan nedenler haklı sebep olarak tanımlanmıştır. Gerçekten "haklı nedenle fesih hakkı, dürüstlük kuralları gereği iş ilişkisini sürdürmesi kendisinden beklenemeyecek tarafa belirli veya belirsiz süreli iş akdini derhal feshetme yetkisi veren bir bozucu yenilik doğuran haktır." [14] Bu itibarla haklı nedenle fesih hakkı, karşılıklı güvene dayanan iş ilişkisinin, taraflardan birinin davranışı nedeniyle güveni sarsılan diğer tarafın, iyi niyet kurallarına göre sözleşmeye bağlı kalmaya zorlanamayacağı gerçeğine dayanır.[15] Diğer bir ifade ile ihtara bile gerek olmadan sözleşmenin feshine yol açan sebebin haklı bir sebep olması, buna dayanan tarafta ağır bir güven bunalımı yaratmasına bağlıdır.[16] "Şu halde haklı neden bağlamında "beklenemezlik", bir tarafı, dürüstlük kurallarına göre sözleşmeyle bağlılıktan (pactasundservanda) kurtaracak ve bu bakımdan sözleşmeye derhal

---

14 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.700.

15 **ASTARLI, Muhittin** (2015) **"**İşverenin Fesih Hakkının Sınırlandırılması", Emeğin Hukuku Kurultayı, Ankara, 27-28 Mayıs 2015, s.312; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.794; **"**Davacıya 25/06/2006 tarihinde imzası alınarak tebliğ edilen Mağaza Personeli Genel Kurallar Talimatının 2. maddesinde, çalışanların kendilerine ait Migros Clup kartlarını başkalarının alışverişinde kullanmalarının yasak olduğu düzenlenmiştir. 20/06/2010 tarihinde davacının mağaza müşterilerinin alışverişlerinde kasasındaki Money Clup kartlarını kullandığı gerekçesiyle davacının savunması istenmiş, davacı savunmasında "…Kartımı müşterinin adına geçtiğimi kabul ediyorum. Bizim de Money posumuz bozuk olduğu için kendi kartımı geçirmişimdir. Bu müşterilerimiz mağazamıza gelen ve devamlı görüştüğümüz kişilerdir…" şeklinde beyanda bulunmuştur. Davacının yasak olduğu yazılı olarak kendisine tebliğ edilmesine rağmen, müşteri alışverişlerinde kendisine ait Money Clup kartını kullanması doğruluk ve bağlılığa aykırılık oluşturan bir eylemdir. İş sözleşmeleri tarafların karşılıklı güvenine dayanan sözleşmelerdir. Bu güvenin ortadan kalkması halinde, güven sarsıcı durumla karşılaşan taraftan sözleşmeyi sürdürmesi beklenemez. Bu itibarla işveren feshi haklı nedene dayalıdır. Saptanan bu durum karşısında ve yukarıda açıklanan maddi ve hukuki olgular göz önünde tutulduğunda davacının kıdem ve ihbar tazminatı taleplerinin reddi yerine yazılı gerekçe ile kabulü bozmayı gerektirmiştir.**", Y9HD, E:2017/9413, K:2018/19357, T:25.10.2018, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019.**

16 **EREN,** s.573.

son verme olanağı sağlayacak ağırlıkta bir nedenin ortaya çıkması halidir." [17] Bu nedenle İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenle fesih halleri sınırlı sayıda olmayıp, bunun yanı sıra işçinin doğruluk ve bağlılığa uymayan diğer hal ve davranışları da iş sözleşmesinin işveren tarafından haklı nedenle feshine imkan verebilmektedir. Ancak TBK 435. maddesine dayanılarak taraflardan birinin dürüstlük kurallarına göre sözleşmeyi sürdürmesi beklenemeyen bütün durum ve koşulların varlığının, haklı nedenle fesih hakkına neden olacağı kabul edilemez. Her ne kadar işçi ve işveren arasındaki güven ilişkisinin zedelenmesi ile mağdur olan taraf, sözleşmeyi derhal feshetme hakkına sahip olsa da, işçinin davranışı ile bu davranışa uygulanacak olan yaptırımın birbirleriyle ölçülü olması gerekmektedir.[18] Bununla beraber iş ilişkisinin devamının dürüstlük kurallarına göre mümkün olup olmadığı her somut olaya göre değerlendirilmelidir.[19]

Belirli ya da belirsiz iş sözleşmelerinde; haklı nedenlerin birinin varlığı halinde işveren veya işçi, bildirim sürelerini beklemeksizin sözleşmeyi derhal feshedebilir. Ancak haklı nedenin varlığı sözleşmeyi kendiliğinden sonlandırmayacak, taraflara sözleşmeyi sona erdirebilme hakkı ve olanağını sağlayacaktır. İşçi ya da işveren bu hakkı kullanmakta serbestir. Bununla beraber sözleşmeyi fesheden taraf fesih bildiriminde haklı nedeni somut olarak belirtmek zorunda değildir ancak uyuşmazlık halinde haklı nedenin varlığını ispat[20]

---

17 **MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi** (2012) "Türk Borçlar Kanunu'nun Kabulünden Sonra İş Sözleşmesinin Haklı Nedenle Feshi", Erzurumluoğlu Armağanı, Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi, BADUR Emel, Ankara, s.583-594.

18 **KOCABIYIK, Selçuk** (2012) **"**Doğruluk ve Bağlılığa Uymayan Davranış Nedeni İle İş Sözleşmesinin Haklı Nedenle Feshi", Sicil İHD, Y:7, S:26, İstanbul, s.195-201.

19 **UYGUR, Turgut** (2012) 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu Şerhi, Cilt II, Ankara, Seçkin, s.2056.

20 **"**Somut uyuşmazlıkta, 20.07.1998 tarihinden itibaren davalı işveren yanında çalışmakta olan davacı işçi, 30.06.2008 tarihli dilekçesi ile tüm hakları saklı kalmak kaydıyla herhangi bir gerekçe belirtmeden istifa ettiğini bildirerek iş sözleşmesini derhal feshetmiştir. Davacı vekili dava dilekçesi ile müvekkilinin yoğun psikolojik baskı altına alınarak işten çıkması için zorlandığını ve baskılara dayanamayan müvekkilinin istifa ettiğini ileri sürmüş, davalı işveren ise davacının istifa ederek işten ayrıldığını savunmuştur. Bu açıklamalar karşısında belirtmek gerekir ki, iş sözleşmesinin davacı işçi tarafından feshedildiği çekişmesiz olup, kıdem tazminatına hak kazanabilmesi için davacının, istifasının haklı bir nedene dayandığını kanıtlaması gerekmektedir. Bununla birlikte iş sözleşmesini fesheden tarafın bildirmiş olduğu fesih sebebi ile bağlı olduğu gözetildiğinde, davacı yoğun psikolojik baskının fesih için haklı gerekçe teşkil ettiğini ortaya koymalıdır.**", YHGK, E:2015/22-2629, K:2018/1489, T:23.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.01.2019; "**SGK kayıtları, toplanan delillerin değerlendirilmesinde; davacı ile davalı taraf arasındaki iş sözleşmesinin belirsiz süreli iş sözleşmesi olduğu, davacının07/11/2006-09/03/2010 tarihleri arasında 3 yıl, 4 ay, 2 gün hizmet süresi bulunduğu, davacının iş sözleşmesinin tazminat ödemesini gerektirmeyecek şekilde haklı nedenle feshedildiğini ispat davalı işverene ait olup davalı işyerinde 3 yıl, 4 ay, 2 gün sürede çalışan davacının haklı bir neden ve makul bir yararı olmaksızın iş akdini kendi isteği ile sona erdirmesinin talep etmesinin hayatın olağan akışına aykırı olduğu, bu nedenle iş sözleşmesinin davalı işveren tarafından feshedildiğini kabulü gerekeceğinden, davacının iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedildiğini ispat davalı işverene ait olup davalı işveren feshi gerekçesini ispat edemediğinden davacının kıdem ve ihbar tazminatına hak

etmesi gerekir. Buna karşın sözleşmeyi fesheden taraf fesihte bildirdiği neden ile bağlı kalacağından, daha sonra sözleşmeyi başka bir nedenle feshettini ileri süremez. [21] Ayrıca Anayasa'nın 48. maddesinde hüküm altına alınan sözleşme özgürlüğü ilkesi gereğince; haklı nedenle fesih hakkından önceden feragat edilemez.[22]

İşçinin davranışlarından kaynaklı nedenlere dayanarak işverence iş sözleşmesinin feshi, geçerli nedenle fesih olarak yapılabilmektedir. Ancak bazen işçinin davranışları iş sözleşmesinin işverence haklı nedenle derhal feshine imkan verebilmektedir. Örneğin İş K. m.25/II-g uyarınca; işverenden izin almadan ve haklı bir sebep göstermeden işçinin işe devamsızlığı hallerinde işverenin derhal fesih hakkının doğacağına hükmedilmiştir.[23] Ancak işçinin işe devamsızlığı durumunda, işveren bir tutanak ile bu durumu tespit etmek ve devamsızlık süresinin Kanunda düzenlenen sürelerin üzerinde olduğunu da ispatlamak

---

kazandığı...**", Y9HD, E:2015/27791, K:2018/23468, T:18.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.01.2019.**

21 **BAYSAL,** s.8; **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.574-576; **ÇELİK, Çağrı** (2007) İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Sebeplerle Süreli Feshi ve Sonuçları, Ankara, Seçkin, s.24; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.797.

22 **ASTARLI,** Fesih Hakkı, s.314.

23 **"**Somut uyuşmazlıkta; davacının 2013 Kasım ayının 7,8,9,11 ve 12'nci günleri olmak üzere peş peşe 5 iş günü işe gelmediğine dair mümziileri bölüm şefi Ünal, bölüm müdürü İlker ve personel işleri uzmanı Nesrin'in davalı tanığı olarak dinlendiği tutanaklar ile işverence devamsızlık nedeniyle iş akdinin feshedildiğinin davacıya bildirildiği Bakırköy 40. Noterliği'nin 12.11.2013 tarih ve 27230 yevmiye numaralı ihtarnamesi dosyada mevcuttur. Davacı taraf belirtilen günler evlilik nedeniyle işverenin bilgisi dahilinde işyerine gelmediğini, bir nevi izin kullandığını savunmaktadır. Ancak davalı tanıkları, davacının evleneceğini bildiklerini fakat davacının izinli olmayıp haber vermeden işyerine gelmediğini, davacının devamsızlık yaptığı süre içinde kendisine ulaşamadıklarını, farklı kişilerden davacının nişanlısını bırakıp başka biri ile kaçtığını öğrendiklerini, iş akdi feshedildikten sonra davacının işyerine gelerek evlilik cüzdanını gösterip gelmediği sürelerde izinli sayılmayı talep ettiğini beyan etmişlerdir. Davacıya evlilik nedeniyle izin verilip peşinden devamsızlık nedeniyle işten çıkarıldığını duyduklarını beyan eden davacı tanıkları Melehat ve Ertuğrul'un ise davacının iş akdi sona erdiğinde işyerinde bulunmadıkları kendi ifadeleri ile sabit olup bu tanıklar davacıdan duyduklarını aktarmaktadır. Bu sebeplerle fesih tarihinde işyerinde bulunan, her biri davacının silsile ile amiri konumundaki davalı tanıklarının beyanlarına üstünlük tanınıp iş akdinin işverence devamsızlık nedeni ile haklı olarak feshedildiği kabul edilerek kıdem ve ihbar tazminatı taleplerinin reddi gerekirken kabulü bozmayı gerektirmiştir.**", Y9HD, E:2015/28743, K:2018/23360, T:17.12.2018, https://portal.uyap.gov. tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019; "**Somut uyuşmazlıkta; davacı iş akdinin feshinin geçersizliğinin tespitini ve işe iadesine karar verilmesini talep ederek işe iade davası açmış isede, dosyadaki bilgi ve belgelerin incelenmesinden, davacının 25/07/2016 ve 08/08/2016 tarihlerindeki devamsızlıklarının haklı bir sebebi bulunmamaktadır. Davacı bu tarihlerdeki devamsızlığına dair istirahat raporu veya her hangi bir hastane muayene kaydını dosyaya sunamamıştır. Zira bu tarihler, "işçinin işverenden izin almadan veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki iş günü veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü yahut bir ayda üç iş günü işine devam etmemesi halinde işverenin haklı nedenle derhal iş akdini feshedebileceğinin düzenlendiği 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 25/II/g bendindeki düzenlemeye uygun olup, bir aylık periyotda iki tatil gününden sonraki işgünü davacının mesaiye gelmemesi nedeniyle davalı işverence gerçekleştirilen Fesih, haklı nedene dayanmaktadır. İşveren tarafından yapılan feshin haklılığı karşısında davanın reddine karar verilmesi gerekirken, yazılı gerekçeyle kabulü hatalıdır.**", Y9HD, E:2018/2933, K:2018/23864, T:20.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019.**

zorundadır.[24] Yargıtay da bir çok kararında işe devamsızlığın her halde işverene haklı fesih imkanı vermeyeceğini; işçinin hastalığı, aile fertlerinden birinin ya da yakınlarının ölümü veya hastalığı, işçinin tanıklık ve bilirkişilik yapması gibi hallerin, işe devamsızlığı haklı kılan nedenler olduğuna hükmetmiştir.[25]

Bununla beraber devamsızlığı işe geç gelme ile karıştırmamak gerekir. Zira işe geç gelmede devamsızlıkta olduğu gibi işe hiç gelmeme değil aksine geç de olsa işe gelip işi ifa konusunda hazır bulunma söz konusudur. Bu nedenle işe geç gelmeye fesih gibi ağır bir yaptırımın uygulanması ölçülülük ilkesine ters düşeceğinden, bunun yerine uyarı, kınama ve ücretten kesme gibi yaptırımların uygulanması yerinde olacaktır.[26] Kaldı ki İş K. m.18'in gerekçesinde belirtildiği üzere işe sık sık geç gelme, geçerli nedenle iş sözleşmesinin fesih nedenleri arasında yer almaktadır. Öte yandan işçinin sadakat borcuna aykırı davranışlarında işveren, iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebileceği gibi, işveren uğradığı zararların tazminini de talep edebilir. İş K. m.26/II uyarınca, iş sözleşmesinin İş K. m.25/II'de gösterilen ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan hallere dayanılarak hak düşümü süresi içinde feshi halinde, işveren işçiden tazminat talep edebilecektir. Kuşkusuz bu tazminata maddi tazminat yanında manevi tazminat da dahildir.[27]

Bazı hallerde de işverenin davranışları işçiye iş sözleşmesini haklı nedenle feshetme hakkı tanıyabilmektedir. Örneğin işverenin işçinin ücretini ödememesi halinde işçinin, iş

---

24 **YÜKSEL, Sera Reyhani** (2013) **"**İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Haklı Nedenle Feshinde İspat", İstanbul BD, C:87, S:6, s.111-126.

25 "İşçinin işe devamsızlığı, her durumda işverene haklı fesih imkanı vermez. Devamsızlığın haklı bir nedene dayanması halinde, işverenin derhal ve haklı nedenle fesih imkanı bulunmamaktadır. İşçinin hastalığı, aile fertlerinden birinin ya da yakınlarının ölümü veya hastalığı, işçinin tanıklık ve bilirkişilik yapması gibi haller, işe devamsızlığı haklı kılan nedenlerdir. Mazeretin ispatı noktasında, sahteliği ileri sürülüp kanıtlanmadığı sürece özel sağlık kuruluşlarından alınan raporlara da değer verilmelidir. Devamsızlık süresi, ardı ardına iki iş günü veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü ya da bir ayda üç iş günü olmadıkça, işverenin haklı fesih imkanı yoktur. Belirtilen iş günlerinde hiç çalışmamış olunması gerekir. Devamsızlık saatlerinin toplanması suretiyle belli bir gün sayısına ulaşılmasıyla işverenin haklı fesih imkanı doğmaz. Devamsızlık, işçinin işine devam etmemesi halidir. İşyerine gittiği halde iş görme borcunu ifaya hiç başlamayan bir işçi devamsızlıkta bulunmuş sayılmamalıdır. İşçinin yapmakla yükümlü olduğu ödevleri hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi ayrı bir fesih nedeni olup, bu durumda 4857 sayılı Yasanın 25/II-h maddesi uyarınca değerlendirme yapılmalıdır. Maddede geçen "bir ay" ifadesi takvim ayını değil ilk devamsızlıktan sonra geçecek olan bir ayı ifade eder. İlk devamsızlığın yapıldığı gün ayın kaçıncı günüyse takip eden ayın aynı günü bir aylık süre sona erer. Son ayda ilk devamsızlığın gerçekleştiği gününbulunmamasıhalinde, son ayın son günü bir aylık süre dolmuş olur. Sonraki devamsızlıklar ise takip eden aylık dönemler içinde değerlendirilir" **Y9HD, E:2015/28743, K:2018/23360, T:17.12.2018, https://portal.uyap.gov. tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019**

26 **ERTAN, Emre** (2016) "İşçinin İşe Geç Gelmesinin Hukuki Sonuçları", Sicil İHD, S:35, s.99-112.

27 **ALPAGUT, Gülsevil** (2012) "İşçinin Sadakat Borcu ve Türk Borçlar Kanunu İle Getirilen Düzenlemeler", Sicil İHD, Y:7, S:25, s.23-32.

sözleşmesini haklı nedenle fesih hakkı doğacaktır.[28] Yine İş K. m.22 kapsamında çalışma koşullarında esaslı değişikliğe gidilmesi halinde işçi, iş sözleşmesinin haklı nedenle fesih hakkına sahip olacaktır. Ancak iş sözleşmesinin iradi devrinde işçinin rızası olması halinde, bu durum işçiye çalışma koşullarında esaslı değişikliğe dayalı haklı nedenle fesih imkanı vermeyecektir.[29]

Haklı nedenle fesih hakkının kullanımı hususunda mevzuatta bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak kanunda bir süre öngörülmemesi feshin her zaman yapılabileceği anlamına gelmemektedir. Bu süre, her olayda durumun koşullarına göre belirlenecek uygun bir süredir ve bu sürede kullanılmaması halinde fesih hakkından vazgeçildiği anlamına gelecektir.[30] Bununla beraber İş K. m.26 uyarınca; işçi ve işverene tanınmış sözleşmeyi fesih yetkisi, ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı hallere dayandırılarak kullanılması halinde; "iki taraftan birinin bu çeşit davranışlarda bulunduğunu diğer tarafın öğrendiği günden başlayarak *altı iş günü*geçtikten ve her halde fiilin gerçekleşmesinden itibaren *bir yıl* sonra kullanılamaz."[31] Ancak "Haklı fesih nedeninin devamlı olması durumunda hak düşürücü süre işlemez. Örneğin, ücreti ödenmeyen işçi ödeme yapılmadığı sürece her zaman haklı nedenle iş sözleşmesini feshedebilir." [32]

Haklı nedenle fesih; "kanuna göre haklı neden kabul edilen olayın vuku bulmasıyla doğan bir hak olduğundan haklı neden bulunmaksızın iş sözleşmesinin feshi, ***haksız fesih***

---

[28] **"**4857 sayılı Kanun'un 24/II-E: bendinde sözü edilen ücret, geniş anlamda ücret olarak değerlendirilmelidir. İkramiye primi, yakacak yardımı, giyecek yardımı, fazla mesai, hafta tatili, genel tatil gibi alacakların da ödenmemesi işçiye haklı fesih imkanı verir. Gerek dava dilekçesinde gerekse de fesih ihtarnamesinde davacı, ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacağının ödenmemesini haklı nedenle fesih gerekçesi olarak belirtmiş olup, söz konusu alacağın varlığı kabul edilmesine karşın iş sözleşmesinin istifa nedeni ile sona erdiğinin kabulü hatalıdır. Nitekim davacının yeni işe girmesi feshin haklılığını etkilemez. Davacı ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacağına hak kazanmış olup, fesih 4857 sayılı Kanun'un 24/II-E: bendi uyarınca haklı nedenle fesih niteliğindedir. Bu sebeple kıdem tazminatının kabulü gerekirken reddi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**", Y22HD, E:2018/15950, K:2018/28142, T:24.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019.**

[29] **CENGİZ, İştar** (2014) İş Sözleşmesinin İradi Devri, Ankara, Turhan, s.81/152.

[30] **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.801.

[31] **"**Ayrıca davacının iş sözleşmesi 27.05.2014 günü feshedildiğinden ve fesih içeriğinden olayın 08.05.2014 günü yaşandığı anlaşıldığından, dosya içerisinde yer almayan davalılardan Asya Özel Güvenlik Ltd. Şti. nin delil listesinde ki 08.05.2014 tarihli tutanak ve varsa olayla ilgili diğer tüm tutanak ve belgeler dosya içerisine alınarak ***feshin işveren tarafından yasada öngörülen altı iş günlük süre içerisinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği de açıklığa kavuşturularak*** fesih konusu değerlendirilmeli ve sonucuna göre kıdem ve ihbar tazminatı istekleri yönünden bir karar verilmesi gerekirken eksik inceleme ile hüküm kurulması hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**", Y22HD, E:2017/15688, K:2018/22162, 15.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019.**

[32] **Y9HD, E:2015/27198, K:2018/21412, 26.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019.**

olarak nitelenir.” [33] Gerçekten haklı nedenlerin bulunmaması veya fesih hakkının süresi içinde kullanılmamasına rağmen sözleşmenin bildirimsiz olarak feshedilmesinde, fesih yine de geçerli olacak fakat haksız bir fesih olarak kabul edilecektir. [34] Bu durumda işçiler, yargı yoluna başvurabilecek ve iş güvencesi kapsamında iseler işe iade davası açabileceklerdir.[35] Buna karşın iş güvencesi kapsamı dışında kalan ve belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçilerin iş sözleşmeleri haksız feshedilmiş ise; işçiler, haksız fesih tazminatı ile birlikte, ihbar tazminatı ve koşulların varlığı halinde kıdem tazminatı da isteyebileceklerdir. Yine belirli süreli sözleşme ile çalışan işçilerin iş sözleşmelerinin haksız feshinde ise; iş güvencesi hükümleri uygulanmayacağından, işçiler sadece geriye kalan süreye dair ücretlerini ve bir yıldan fazla çalışmışlarsa; kıdem tazminatı ve haksız fesih tazminatı talep edebileceklerdir.[36] Yukarıda da belirttiğimiz üzere; iş güvencesi kapsamında bulunan işçilerin iş sözleşmeleri haksız feshedildiğinde ise, daha koruyucu bir anlayışla; mahkeme tarafından işe iadelerine, işverence işe iade edilmediklerinde ise; iş güvencesi tazminatı ve en çok dört aya kadar doğmuş ücret ve diğer hakların ödenmesine hükmedilecektir. Bunun yanı sıra koşulların varlığı halinde işçiler, ihbar tazminatı ve kıdem tazminatı da talep edebileceklerdir.[37]

2.3. Süreli (Bildirimli) Fesih

Süreli fesih, ihbarlı fesih, olağan fesih, önelli fesih diye de adlandırılan ***bildirimli fesih;*** kural olarak *belirsiz süreli* iş sözleşmeleri için söz konusudur ve belirli bir süreye riayet etmek suretiyle sözleşmeyi bu sürenin sonunda sona erdiren bozucu, yenilik doğuran tek taraflı bir irade beyanıdır.[38] “Taraflardan her birinin, belirsiz süreli sözleşmeyi fesih sürelerine uyarak feshetme hakkı vardır” (TBK m.431). Yine İş K. ‘süreli fesih’ başlıklı m.17 çerçevesinde “Belirsiz süreli iş sözleşmesinin feshinden önce durumun diğer tarafa

---

33 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.865.

34 **SENYEN KAPLAN,** Fesih Hakkı, s. 322; **UŞAN,** İş Hukuku, s.116.

35 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.602; **KAR,** İş Güvencesi, s.144.

36 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.533.

37 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.874; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.532.

38 **ASTARLI,** Fesih Hakkı, s.322; **BAYSAL,** s.9; **CENGİZ,** Toplu İşçi Çıkarma, s.79; **ÇELİK,** s.21; **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.447; **GÖKTAŞ,** s.19; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.58; **MANAV,** s.31; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.894; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.533; **“**Fesih hakkı iş sözleşmesini derhal veya belirli bir sürenin geçmesiyle ortadan kaldırabilme yetkisi veren bozucu yenilik doğuran ve karşı tarafa yöneltilmesi gereken bir haktır. Maddede düzenlenen bildirimli Fesih, belirsiz süreli iş sözleşmeleri için sözkonusudur. Başka bir anlatımla belirli süreli iş sözleşmelerinde fesheden tarafın karşı tarafa bildirimde bulunarak süre tanıması gerekmez.**”, Y22HD, E:2013/1393, K:2013/29623, T:19.12.2013, https://portal. uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.01.2019.**

bildirilmesi gerekir." İş Kanunu'nda belirtilen bildirim süreleri asgari olup, sözleşmeler ile artırılabilir. İşveren bildirim sürelerine ait ücreti peşin vermek suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir (İş K. m.17).

Karşı tarafa yöneltilmesi gereken bir irade beyanı olan fesih bildirimi, karşı tarafa ulaştığı an hüküm ve sonuçlarını doğurur. Bu nedenle karşı tarafın hakimiyet alanına ulaşmış olan fesih bildiriminden tek taraflı olarak dönülemez. Ancak bildirim henüz ulaşmadan veya ulaşmış ancak karşı taraf öğrenmeden fesih beyanından dönülebilir.[39] Bildirimli fesihte borç ilişkisi, fesih beyanının muhatabın hakimiyet alanına ulaşmasıyla belirli bir sürenin geçmesinden sonra sona erer.[40] Dolayısıyla sözleşme derhal değil belirli bir sürenin geçmesiyle nihayete erer. Bu durum işçiye yeni iş arama fırsatı; işverene de aniden işçisiz kalmasını engelleyen insan kaynakları yönetimini düzenleme imkanı sağlamaktadır.[41] Ancak, fesih bildiriminin inşai bir hak niteliği taşıması nedeniyle; feshin açık ve belirgin bir biçimde yapılması gerekmektedir.[42]

Yenilik doğurucu bir hak olan bildirimli fesih şarta bağlı olarak yapılamaz ve geçersiz sayılır.[43] Yine her nekadar bildirimli fesih kural olarak belirsiz süreli sözleşmeler için geçerli olsa da, on seneden fazla devam eden belirli süreli iş sözleşmelerinde de bildirimli fesih hakkını kullanma yetkisi, hem işçiye hem de özellikle işverene sağlanmış bir hak olarak TBK'da düzenlenmiştir.[44] "Taraflardan her biri, on yıldan uzun süreli hizmet sözleşmesini on yıl geçtikten sonra, altı aylık fesih bildirim süresine uyarak feshedebilir. Fesih, ancak bu süreyi izleyen aybaşında hüküm ifade eder" (TBK m.430/3).

Belirsiz süreli iş sözleşmesinin hem işçi hem işveren tarafından sona erdirilmesi öğretide kişi özgürlüğü ilkesinin bir gereği olarak görülmüş ve sözleşme serbestisi ilkesinin bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Gerçekten iş sözleşmesinin bildirimli feshinde; akdi köleliğe imkan vermeyen kişi özgürlüğünü korumak ve işletme için gerekli olan el emeğinin mobilitesini sağlamak amaçlanmaktadır. Ancak, Borçlar Hukukunun sözleşme serbestisi

---

39 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.536-537.

40 **SARI, Ayşegül** (2019) İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Nedenlerle Feshi, Ankara, Seçkin, s.80.

41 **BAYSAL,** s.8; **KESER, Hakan** (2016) İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep, Ankara, Seçkin, s.21; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.897; **SARI,** s.75; **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.182; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.537.

42 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.535.

43 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.900.

44 **CENGİZ,** Toplu İşçi Çıkarma, s.80.

ilkesine karşın İş Hukukunda; işçinin korunması amacıyla işverenin fesih hakkını kısıtlayan kurallar İş Kanunu'nda hüküm altına alınmıştır.[45] Bu nedenle işçinin süreli fesih hakkı kullanımı bir sınırlama değil de bir usul meselesi olarak düzenleme konusu yapılırken işverenin süreli fesih hakkının kullanımı birçok sınırlamaya tabidir.[46] Buna karşın fesih hakkı kısıtlandırılırken, işverenin girişim özgürlüğü, sözleşme özgürlüğü, yönetim hakkı gibi hususların da dikkate alınması gerekmektedir.[47]

Bununla beraber bildirimli fesih hakkının kullanımı her hangi bir hak düşürücü süreye bağlı olmadığından bu hak, her an kullanılabilecektir ancak iş güvencesi kapsamında çalışan işçiler açısından, işveren her zaman değil geçerli nedenlerin varlığı halinde bu hakkını kullanabilecektir. Gerçekten bildirimli fesih, taraflara bir hak tanımakta ve bu hak, taraflar için belirsiz süreli bir iş sözleşmesi yapmakla doğmaktadır.[48] Bildirim süresi dahilinde haklı bir fesih nedeninin ortaya çıkmasıyla, bildirim süresinin sona ermesi beklenmeden de haklı nedenle fesih yapılması mümkündür.[49] Bununla birlikte, iş sözleşmesinin feshinde feshin

---

45 **BAYSAL,** s.9; **KESER,** s.21; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.57; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.895; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.533.

46 **ASTARLI,** Fesih Hakkı, s.323.

47 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.57; **"**Dosya içeriğine göre taraflar arasında imzalanan sözleşme belirsiz süreli ise de taraflar 4. Madde ile üç yıl süre ile *sınırlandırmışlar* ve karşılıklı cezai şart öngörmüşlerdir. Sözleşme bu niteliği ile asgari süreli olup cezai şart geçerlidir. Bu nedenle mahkemenin belirsiz süreli olduğu gerekçesi ile cezai şart tazminatını reddetmesi hatalıdır. Davacı işverenin bu konudaki istemi TBK: 179-182. maddeler kapsamında değerlendirilmeli ve sonucuna göre karar verilmelidir. Diğer taraftan yukarıdaki açıklamalar nedeni ile taraflar asgari olarak 3 yıl içinde fesih haklarını sınırladıkları gibi asgari süre için ihbar önelini kaldırmış olduklarından ve cezai şart öngördüklerinden ihbar tazminat hakkı da doğmayacaktır. O nedenle ihbar tazminatı isteminin reddi gerekir.**", Y9HD, E:2015/18041, K:2017/22001, T:21.12.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.01.2019.**

48 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.894-897.

49 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.448; **NARTER, s**.180; **SARI,** s.80; **"**Somut olayda, taraflar arasında davalının annesinin rahatsızlığı sebebiyle işten ayrıldığı konusunda uyuşmazlık bulunmamaktadır. **Öncelikle belirtmek gerekir ki, işçinin yakınının rahatsızlığı, Kanunda sayılan ve iş sözleşmesini derhal sona erdiren haklı sebeple fesih hallerinden birisi değildir. Bu itibarla, böyle bir durumda işten ayrılmak isteyen işçinin mutlaka bildirim süresi tanımak suretiyle iş sözleşmesini feshetmesi gerekmektedir.** Davalı işçinin bu süreyi tanımadan işyerinden ayrıldığı gerek davalı tanığının beyanı, gerekse tüm dosya kapsamından anlaşılmaktadır. Mahkemece gerçekte işverenin bu süreyi kullandırma niyetinin bulunmadığı kanaatine varılmış olup, taraflar arasındaki uyuşmazlık işverenin kötü niyetli olup olmadığı ve işçiyi usulsüz fesih noktasında yönlendirip yönlendirmediği noktasındadır. Dosya kapsamında davacı işverenin, işçinin bildirim süresi kullanması gerektiğine dair 25/03/2013 tarihli yazısı bulunmakta olup, her ne kadar bu yazının davalı işçiye tebliğ edilemediği yönünde tutanak düzenlenmiş ise de, davalı işçi esasa cevap dilekçesinde açıkça "işten ayrılırken işverenin kendisine ihbar tazminatı borcu olduğunun bildirildiğini, kendisinin de ihbar tazminatını ödemeye hazır olduğunu" ifade etmiştir. Bu itibarla, mahkemece somut görgü ve bilgiye dayanmayan davalı tanığının anlatımına itibar edilerek davacının işverence yönlendirildiği sonucuna varılması yerinde değildir. Her ne kadar davalı asil mahkeme huzurunda işverence ilk dilekçesindeki "bütün haklarını talep ederek" ayrılmak istediğini dair kısmı silmesinin istendiğini, ayrıca üç gün sonra noterden istifa dilekçesi göndermesi konusunda da yönlendirildiğini beyan etmiş ise de, dosya kapsamında bu iddiayı ispata yarar bilgi veya belge bulunmamaktadır. Bu bakımdan davalı tanığının soyut anlatımı ve davalı asilin önceki savunmaları ile çelişen beyanına değer verilerek sonuca gidilmesi mümkün bulunmamaktadır. Mahkemece, davalı işçinin

geçerli olabilmesi için; fesih bildirimi yazılı yapılması ve toplu çıkarımlarda dahi kişiye özgü ve yazılı olması zorunludur.[50]

Toplu işçi çıkarmada da bir süreli fesih yoludur. "İşveren; ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri sonucu toplu işçi çıkarmak istediğinde, bunu en az otuz gün önceden bir yazı ile işyeri sendika temsilcilerine, ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirir. İşverenin yapacağı bildirimde, işçi çıkarmanın sebepleri, bundan etkilenecek işçi sayısı ve grupları ile işe son verme işlemlerinin hangi zaman diliminde gerçekleşeceğine ilişkin bilgilerin bulunması zorunludur" (İş K.m.29/3). Fakat bu sayılara İş K. m. 10'da yer alan ve nitelikleri bakımından otuz iş gününden az süren süreksiz işlerde çalışan işçiler dahil edilmezler. Yine bu sayıya deneme süresi içinde iş sözleşmeleri sona erdirilen işçiler ile İş K. m.25 gereğince sözleşmeleri haklı nedenle sona erdirilen işçiler de katılmazlar.[51] "İşyerinde çalışan işçi sayısı; 20 ile 100 işçi arasında ise en az 10 işçinin, 101 ile 300 arasında ise en az yüzde on oranında işçinin, 301 ve daha fazla ise en az otuz işçinin işine 17 nci madde uyarınca ve bir aylık süre içinde aynı tarihte veya farklı tarihlerde son verilmesi toplu işçi çıkarma sayılır" (İş K. m.29/1). Buna göre işverenler, reorganizasyon (yeniden yapılanma) halinde toplu işçi çıkarma yoluna gitmek istediklerinde, süreli fesih hakkını kullanabilecek ancak usule uyulmaması feshin geçersizliği sonucunu doğuracaktır. [52] Bu bağlamda yasada öngörülen sürelere uymadan ve işyeri sendika temsilcisi ile görüşmeden işverenin iş sözleşmesini feshetmesi durumunda fesih bildirimleri geçersiz sayılacaktır.[53]

Gerçekten toplu işçi çıkarma da bir bildirimli fesih türüdür. Fesih ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri nedenlerle yapışmışsa, genellikle birden fazla kişiyi etkileyen toplu işçi çıkarma söz konusu olmaktadır. Toplu işçi çıkarmada süreli fesih hakkının objektif iyiniyet kurallarına uygun kullanılması için, meşru sebep olarak 'mali, teknik, iktisadi'

---

işten ayrılırken kendisine bildirim süresi kullanmadan ayrıldığı için ihbar tazminatı ödemesi gerektiğinin bildirilmesi ve kendisinin de bunu ödemeye hazır olduğuna dair açık beyanının davalı işçi yönünden bağlayıcı olduğu dikkate alınmadan, yazılı şekilde ihbar tazminatı talebinin reddine karar verilmesi hatalı olup, kararın bu sebeple bozulması gerekmiştir.**", Y22HD, E:2017/17386, K:2018/23628, T:06.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.01.2019.**

50 **Y9HD, E:2015/15418, K:2015/23113, T:25.06.2015, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.01.2019.**

51 **CENGİZ,** Toplu İşçi Çıkarma, s.116-118; **UŞAN,** İş Hukuku, s.114.

52 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.613.

53 **EYRENCİ, Öner** (2005) "Toplu İşçi Çıkarma ve Ortaya Çıkan Sorunlar", A. Can Tuncay'a Armağan, Legal Yayıncılık, İstanbul, s.549-563.

zaruretlerin varlığı zorunludur. Zira İş Kanunu uyarınca toplu işçi çıkarma nedenleri işçinin kişiliği dışındaki nedenlerdir. O halde iş sözleşmesi feshedilen işçi sayısı İş K. m.29'da öngörülen sayılara ulaşmış olsa bile işçinin kişiliğinden, yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan fesihler, toplu işçi çıkarma olarak kabul edilmezler. [54]

Bildirim süreleri, ilgili bölge çalışma müdürlüğüne bildirimde bulunulmasından itibaren otuz gün sonra hüküm doğuracaktır (İş K.m.29/6). Bu otuz günlük sürede bildirim süreleri işlememekte ve ondan sonra ihbar süreleri işlemeye başlayacaktır (İş K.m.29/5). Bu nedenle idari makamlara bildirimden önce veya hemen sonra sözleşmenin feshi yoluna gidilmişse, fesih beyanı otuz gün dolduğunda yapılmış sayılacaktır.[55] Yine otuz günlük süre dolmadan peşin ödeme yoluna gidilmişse; fesih otuz günün sonunda hüküm ve sonuç doğuracaktır.[56] Buna göre otuz günlük süre içinde işçinin çalışarak ücrete hak kazanacağı ve bu çalışmasının da kıdeminden sayılacağını söylemek mümkündür.[57]

İş güvencesi kapsamındaki işçilere, toplu işçi çıkarmada da İş Kanunu'nun iş güvencesine ilişkin hükümleri aynen uygulanır. Ancak maddenin 7. fıkrası uyarınca; "mevsim ve kampanya işlerinde çalışan işçilerin işten çıkarılmaları; bu işlerin niteliğine bağlı olarak yapılıyorsa, toplu işçi çıkarmaya ilişkin hükümler uygulanmaz. İşveren toplu işçi çıkarılmasına ilişkin hükümleri 18, 19, 20 ve 21 inci madde hükümlerinin uygulanmasını engellemek amacıyla kullanamaz; aksi halde işçi bu maddelere göre dava açabilir" (İş K. m.29/son).[58]

İş K. m.29'a aykırı olarak işçi çıkaran işveren veya işveren vekiline işten çıkardığı her iş için dört yüz elli Türk Lirası idari para cezası verilir (İş K. m.100). Ancak, yasada bir idari para cezası getirilmiş olmasına karşın bir hukuki yaptırım öngörülmüş değildir. Fakat bu durum doktrindeki bir görüşe görebir hukuki yaptırım uygulanmayacağı anlamına gelmez.[59] Aksi takdirde toplu işçi çıkarma prosedürünün ciddi bir etkinliği kalmayacaktır. Yine aynı görüşe göre; "toplu işçi çıkarma prosedürüne aykırılık halinde, genel hükümlere göre bir geçersizlik ve buna bağlı olarak işverenin alacaklı temerrüdüne düştüğünden söz

---

54 **CENGİZ,** Toplu İşçi Çıkarma, s.42-45.

55 **EYRENCİ,** Toplu İşçi Çıkarma, s.560.

56 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.629.

57 **AYDIN, Ufuk** (2005) "Avrupa Birliği, ILO ve Türk Hukukunda Toplu İşçi Çıkarma", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s.653-688.

58 **CENGİZ,** Toplu İşçi Çıkarma, s.159.

59 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.629-630.

etmek yerine, İş K. m.29/son hükmünün yaptığı yollamadan yararlanılarak, İş K. m.20'nin uygulanması daha uygun olacaktır." [60] Bu durumda işçi "toplu işçi çıkarma usulüne aykırılık nedeniyle dava açarak feshin geçersizliğini ileri sürebilecektir." [61]

Bütün bunlarla birlikte, işveren toplu işçi çıkarmanın kesinleşmesinden itibaren altı ay içinde aynı nitelikte iş için yeniden işçi almak istediği takdirde, İş K. m.29/7 uyarınca, nitelikleri uygun olanları tercihen işe çağırmak zorundadır. Fakat yasada öngörülen bu hükmün m.100'de belirtilen yaptırıma benzer bir müeyyidesi yoktur.

2.3.1. Fesih Bildirimi Kavramı

Taraflardan birinin tek taraflı irade beyanıyla iş sözleşmesinin belirli bir sürenin bitiminde veya derhal sona erdirmesine ***fesih bildirimi***denir.[62] İş sözleşmesi işçi veya işverenin tek taraflı irade beyanıyla sona erdirilebilir.[63] Bu durumda fesih, tek taraflı varması gerekli bir irade beyanıdır.[64] Ancak karşı tarafa beyan edilmeyen fesih iradesi, hukuki sonuç doğurmaz. Zira bildirimli fesih hakkını kullanarak iş sözleşmesini sonlandırmak isteyen tarafın bu yöndeki iradesini tarafa beyan etmesi zorunludur.[65] Fesih bildiriminin sonuç doğrmasında karşı tarafa ulaşması yeterli görülmekte ve karşı tarafın kabulüne gerek duyulmamaktadır.[66] Bu nedenle fesih bildiriminde bulunan taraf, bildirimin varmasından sonra karşı tarafın rızası dışında, tek taraflı olarak bundan dönemez.[67] Ancak karşı tarafa ulaşmayan fesih bildirimleri geri alındığında fesih henüz gerçekleşmediğinden, iş ilişkisi devam edecektir.[68]

---

60 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.630.

61 **Y9HD, E:2009/37726, K:2009/27756, T:19.10.2009, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 04.01.2019.**

62 **ÇANKAYA, Osman Güven / GÜNAY, Cevdet İlhan / GÖKTAŞ, Seracettin** (2006) Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları, Ankara, Yetkin, s.39; **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.439-440; **KESER,** s.22; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.60.

63 **ASTARLI,** Fesih Hakkı, s.313.

64 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK** (2008) İş Kanunu Şerhi, Cilt 1, İstanbul, Legal, s.1264; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.58.

65 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL** s.900.

66 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.60.

67 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.447.

68 **SENYENKAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.183.

Kanunda belirlenen esaslara göre kullanılması gereken bir hak olarak her iki tarafa da tanınmış olan ***fesih hakkı,*** iş sözleşmesini derhal veya belirli bir sürenin geçmesiyle sonlandıran; tek taraflı bir hukuki işlemle sözleşmeye son verme imkanı tanıdığından bozucu; yeni bir hukuki duruma yol açtığından da yenilik doğuran, inşai nitelikte karşı tarafa yöneltilmesi gereken bir haktır.[69] Bu hakkın kullanılabilmesi için, karşı tarafın kabul veya reddinin hiçbir önemi yoktur.[70] Önemli olan sözleşmeyi sona erdirme iradesi içermesi, bu iradenin karşı tarafa yeterince açıklıkta beyan edilmesi ve beyan edilen iradenin karşı tarafa ulaşması anında karşı tarafın bu iradeyi açık bir şekilde anlayabilmesidir.[71] Bu nedenle fesih bildiriminde salt 'fesih' kelimesinin kullanılmasına gerek olmadığından; fesih iradesini ortaya koyan her türlü yazılı ve sözlü ifadeler, işçinin işe devamsızlığı ile fesih beyanı içeren ifadelerinin birleşmesi, işverenin işçinin işe devamını engelleyici eylemleri gibi; işçi ve işverenin herhangi bir olumsuz ifadesi ve eylemi ile feshin gerçekleştiği kabul edilmektedir.[72] Yani fesih beyanı sözleşmenin sona erdirilme iradesini açıkça belirten söz veya davranış biçiminde olabilir.[73] Ayrıca "olayların akışından taraflardan birinin davranışı ile sözleşmeye son verildiği anlaşılabiliyorsa bu davranışın da fesih şeklinde değerlendirilmesi gerekir."[74] Örneğin işçinin rızası olmadan iş sözleşmesini başka bir işverene devreden işverenin iş sözleşmesini feshettiği kabul edilir. Zira işçi iş sözleşmesi ile bağlı olduğu işverene ait işyerinde çalışmak istemesine rağmen, işveren işçiyi çalıştırmak istememektedir. Burada işverenin açıkça bir fesih beyanı olmamasına karşın, işçiyi işyerinde çalıştırmak istememesi sözleşmeye son verdiği anlamında bir davranış olarak görülmektedir. Doktrinde bir görüşe göre işverenin bu durumu alacaklı temerrüdü olarak değerlendirilebilecektir.[75]

Yargıtay bir kararında fesih bildiriminde fesih kelimesinin kullanılmasına gerek olmadığını şöyle ifade etmiştir; "Fesih bildiriminde 'fesih' sözcüğünün bulunması

---

69 **ASTARLI,** Fesih Hakkı, s.312; **BAYSAL,** s.5; **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.441; **GÖKTAŞ,** s.18; **KAR,** İş Güvencesi, s.67; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.60; **NARTER, Sami** (2018) İş Güvencesi, İşe İade Davaları ve Tazminatlar, Ankara, Adalet, s.179; **SARI,** s.69; **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.181; **KESER,** s.22; **Y9HD, E:2015/14984, K:2017/16788, T:26.10.2017, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.01.2019.**

70 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.441.

71 **MANAV,** s.29-30.

72 **ERBAŞ, C: Gökhan** (2012) **"**Alman İş Hukukunda Fesih Beyanı", Erciyes Üniversitesi HFD, C:7, S:1-2, s.93-102; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.61.

73 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.61.

74 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.441.

75 **CENGİZ,** İş Sözleşmesinin Devri, s.51-53.

gerekmez. Fesih iradesini ortaya koyan ifadelerle eylemli olarak işe devam etmeme hali birleşirse bunun fesih anlamına geldiği kabul edilmelidir. Bazen fesih işverenin olumsuz bir eylemi şeklinde de ortaya çıkabilir. İşçinin işe alınmaması, otomatik geçiş kartına el konulması buna örnek olarak verilebilir. Dairemizce, işverenin tek taraflı olarak ücretsiz izin uygulamasına gitmesi halinde, bunu kabul etmeyen işçi yönünden "işverenin feshi" olarak değerlendirilmektedir. Mevsimlik ya da vizeli yönünden ise, askı süresinin bitiminde veya mevsim başlangıcında işçinin işe çağırılmaması, Dairemizce işverenin feshi olarak değerlendirilmektedir." [76]

Karşı tarafın hakimiyet alanına ulaşmamış fesih beyanları geçersiz olacağından hüküm ve sonuç doğurmayacaktır.[77] Şu halde fesih bildiriminin karşı tarafa ulaşma anından itibaren hüküm doğuracağı kabul edilmektedir.[78] Bununla birlikte fesih beyanı bir defa kullanılmakla sona erer ve kullanıldıktan sonra geri almak mümkün değildir.[79] Ayrıca İş K. m.19/1 gereği fesih beyanı belirli ve açık olması gerektiğinden, kural olarak şarta bağlanması da mümkün değildir.[80] Bu düzenleme ile somut olarak ortaya çıkan fesih sebebinin feshin kesin dayanağı olarak açık bir şekilde işçiye bildirilmesi amaçlanmaktadır.[81] İşverenin fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirme zorunluluğu; işverenin gösterdiği sebeple bağlı olması ilkesinin yasal görünüm kazanmış halidir[82] ve işverenin keyfi fesihlerini önlemek ve iş güvencesini gerçekleştirmek üzere getirilmiştir.[83] Bu yükümlülük tek başına yapılan feshi geçersiz kılma etkisine sahiptir. Bu sayede yargılama sırasında feshi haklı kılabilecek başka bir nedene dayanma olanağının önü kesilmiştir. Ayrıca sebeple bağlılık ilkesi; yalnızca somut olgular ile sınırlı olduğundan, bu ilke gereğince işveren somut olguları sonraki aşamalarda değiştiremez. Yine sebeple bağlılık ilkesi; fesih işlemlerinin keyfi olarak yapılmasının

---

76 **Y9HD, E:2015/14984, K:2017/16788, T:26.10.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019.**

77 **KAR,** İş Güvencesi, s.67.

78 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.42; **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.444.

79 **SARI,** s.70.

80 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.443; **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.198.

81 **BAYCIK,** s.115-134.

82 **UÇUM, Mehmet** (2005) "Karar İncelemesi: İşverenin Dayandığı Fesih Nedeninin Hukuki Niteliğinin Belirlenmesi ve Sözleşmenin Feshinde Usul Hükümlerinin Uygulanması", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s.385-394.

83 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.163.

güvencelerinden biri olduğundan, işveren gösterdiği sebebin haklı veya geçerli bir neden oluşturup oluşturmadığı hususlarında dikkatli ve titiz davranacaktır.[84]

2.3.2. Fesih Bildiriminin Şekli

Fesih beyanı kural olarak şekle tabi değildir ve sözlü veya yazılı şekilde yapılabilmektedir. Bu nedenle yazılı şekil geçerlilik şartı değil ispat şartıdır.[85] İş güvencesi kapsamı dışındaki işçilerin iş sözleşmelerinin feshi bakımından bu kuralın ispat koşulu olarak kabul edilmesi isabetli ve savunulabilir bir görüş olsa da; iş güvencesi kapsamındaki işçilerin iş sözleşmeleri bakımından aynı sonuca varılamayacağı düşünülmektedir.[86] Zira iş güvencesi kapsamında çalışanların iş sözleşmelerinin işverence feshinde, fesih bildiriminin yazılı olarak yapılması 4857 sayılı İş K. m.109 gereğince geçerlilik şartı olarak öngörülmüştür. Bu geçerlilik şartı olup aksi takdirde fesih geçerli kabul edilmeyecektir.[87]

Bunun yanı sıra İş K. 19. maddesinin 1. fıkrasına göre; İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir biçimde belirtmek zorundadır. Madde metninde; feshin yazılı yapılmasının zorunlu olması, mutlak emredici olarak hükme bağlanmıştır[88] ve yazılı yapılmayan fesihler geçersiz sayılmaktadır.[89] Diğer bir ifade ile fesih bildirimi yazılı değil sözlü yapılırsa geçersiz sayılacaktır.[90] Yargıtay ve doktrindeki birçok görüşe göre iş güvencesi kapsamına giren işçiler için yasada öngörülen fesih bildirimin yazılı şekilde yapılması zorunluluğu bir geçerlilikkoşuludur. [91] Ancak bu

---

84 **UÇUM,** Karar İncelemesi, s.390.

85 **AKYİĞİT,** s.125; **KAR,** İş Güvencesi, s.121; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.61-62; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.902; **OKUR, Ali Rıza** (2010) "İşe İade Davası İle Yaşlılık Aylığı Talebinin Çakışması", Sicil İHD, Y:5, S:17, İstanbul, s.125-126; **UŞAN,** İş Hukuku, s.100.

86 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1026.

87 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.446; **KAR,** İş Güvencesi, s.121.

88 **KESER,** s.96; **SARI,** s.103.

89 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.528; **SARI,** s.103; **"**Yazılı şekil kuralına uyulmaması, fesih sebebinin açık ve kesin olarak gösterilmemesi, İş Kanunu 20. maddeye göre feshin geçersiz olmasına neden olur.**", Y9HD, E:2018/9500, K:2018/23267, T:17.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.11.2019.**

90 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.275; **NARTER,** s.161; **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.527-528.

91 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.527; **DEMİR, Fevzi** (2006) "Geçerli Sebeple Fesih Kavramı ve Uygulama", Legal İHSGHD, C:3, S:10, İstanbul, s.472; **KAR, Bektaş** (2019) İş Yargılaması Usulü, 2. Bası, Ankara, Yetkin, s.657; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.62/275; **KURT, Resul / KOÇ Muzaffer** (2015) "İş Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi", 2. Baskı, Ankara, Seçkin, s.362; **MANAV,** s.264; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1026; **SARI,** s.103; **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.198; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.527; **UŞAN,** İş Hukuku, s.111; **"**4857 sayılı Kanun'un

zorunluluk sadece iş güvencesi kapsamında çalışan işçiler açısından[92] ve süreli fesihlerde geçerlidir. Yani haklı nedenle derhal fesihte ve iş güvencesi kapsamı dışındaki süreli fesihlerde yazılı şekil şartı söz konusu değildir.[93] Bu durumda sadece ispat kolaylığı sağlayacaktır.[94] Zira İş Kanunu'nun *"İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı"* başlığını taşıyan 25. maddesinin son fıkrasına göre "işverenin haklı nedene dayanarak iş sözleşmesini feshettiği durumda fesih bildiriminin yazılı yapılması koşulu aranmaz."[95] Yazılı şekil açıklık, aleniyet ve ispat fonksiyonuna haizdir. Nitekim iş güvencesi kapsamında çalışan işçilere "işveren fesih bildirimini yazılı yapmak zorunda olduğu gibi fesih sebeplerini de yazılı olarak göstermek zorundadır."[96]

2.3.3. Fesih Bildiriminin Yeri ve Zamanı

Geçerli nedenlerin varlığı halinde fesih hakkının ne zaman ve nerede kullanılabileceği İş Kanunumuzda düzenlenmemiştir. Fesih bildiriminin yeri ve zamanı hususunda mevzuatta bir düzenleme bulunmadığından, her yerde ve her zaman yapılması mümkündür.[97] Kanunda bir süre öngörülmemesi yapılacak fesihlerin her zaman mümkün olacağı anlamına gelmemektedir. Özellikle fesih nedeni mevcudiyetini devam ettiriyorsa süre bakımından bir sorun yoktur. Buna karşın işverenin, geçerli bir fesih nedeninin mevcudiyetinden haberdar olmasından itibaren bir süre geçmiş ise bu sürenin ne kadar olması gerektiği önemlidir. Kanatimice öğretide de benimsendiği üzere geçerli nedene dayanan fesih hakkının makul bir süre içinde kullanılması gerekir. Elbette makul süre her olayın özelliğine göre hakim tarafından belirlenecektir.[98] Özellikle işçinin davranışı veya yeterliliğinden kaynaklanan bir nedenle iş sözleşmesinin feshinde, fesih nedeni ortadan kalkmış veya uzun bir süre geçmişse,

---

19. maddesinin birinci fıkrasına göre işveren fesih bildirimini yazılı yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Fesih bildirimi yazılı yapılmamışsa veya fesih sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmemişse aynı Kanun'un 21. maddesi gereğince geçerli sebep gösterilmediği kabul edilir. Kısaca yazılı fesih bildirimi, fesih sebebi açık ve kesin olarak bildirme **geçerlilik** şartıdır..."**, Y9HD, E:2016/8342, K:2017/5311, T:28.03.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.11.2019;**

92 **DEMİR, Cuma Arif** (2018) İş Güvencesi ve İşe İade Davaları, Ankara, Seçkin, s.132; **SARI,** s.103.

93 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.62.

94 **NARTER,** s.161; **KAR,** İş Güvencesi, s.121.

95 **Y22HD, E:2018/12450, K:2018/18733, T:13.09.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 10.08.2019.**

96 **KAR,** İş Yargılaması, s.658.

97 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.447; **SARI,** s.71/102.

98 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.105.

işveren artık bu nedene dayanarak fesih hakkını kullanamayacaktır. Yukarıda da ifade ettiğimiz üzere Kanunda bir süre öngörülmemiş olması bu tür fesihlerin her zaman yapılabileceği sonucunu doğurmaz ve geçerli nedene dayanan fesih hakkının makul süre içinde kullanılması gerekir.[99]

Bununla birlikte, uygun olmayan yer ve zamanda yapılan fesihler geçersiz olacağından, fesih bildiriminin reddi yoluna başvurulabilir.[100] Buna göre fesih bildirimi işçiye, işyerinde veya işyeri dışında, çalışma saatleri içinde veya dışında yapılabilir. Ancak bizim de katıldığımız bir görüşe göre uygun olmayan yer ve zamanda yapılan fesih bildirimi karşı tarafça kabul edilmişse, varma ve öğrenme gerçekleşmiş olacağından fesih geçerli sayılmalı, reddedilmesi durumunda ise fesih geçersiz olarak kabul edilmelidir.[101] Öte yandan TMK m.2. uyarınca; dürüstlük kurallarına uygun düşecek bir zamanda ve yerde feshin yapılması gerekmektedir.[102] Aksi halde işverenin feshi tehdidi altında çalışan işçinin durumu; güven teorisi ve genel hukuk ilkeleri ile bağdaşmayacaktır.[103]

İşçinin davranışı nedeniyle geçerli fesih yapılabilmesi için feshe sebep olan davranışı en az bir kez tekrarlanmalı ve işveren tarafından makul süre içinde fesih hakkı kullanılmalıdır. Bu durumda işçinin yetersizliği halinde yetersizliğin değişebilir nitelikte olması ve işveren tarafından yazılı ihtar verilmesine rağmen işçinin tutumunda bir değişikliğin olmaması gerekmektedir.[104]

Fesih bildirimi, iş sözleşmesinin askıda olduğu dönemde de yapılabilir.[105] Ancak, Türk Borçlar Kanunu 432. maddenin son fıkrası gereği; "Hizmet sözleşmesinin askıya alındığı hallerde fesih bildirimi süreleri işlemez." Ayrıca grev süresince de fesih bildiriminde bulunulamayacağı doktrin tarafından kabul edilmektedir.[106]

---

99 **GÖKTAŞ,** s.34.

100 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.447.

101 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.109.

102 **GÖKTAŞ,** s.32; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.902; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.62.

103 **SARI,** s.102.

104 **KILIÇOĞLU, Mustafa / KILIÇOĞLU ADA, İlayda,** Şerhli İş Kanunu Yarumu ve Yargıtay Uygulaması, **Bilge Yayınevi,** 3. Baskı, 2015, s.412.

105 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.902; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.62.

106 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.902.

2.3.4. Bildirimli Fesihte Bildirim Süreleri

Fesih beyanının işçi ya da işverene bildirildiği andan, iş ilişkisinin nihayete erdiği ana kadar geçen süreye, ***bildirim süresi*** denilmektedir.[107] İşveren, iş sözleşmesini İş K. m.17 uyarınca feshetmiş ancak bildirim öneli tanımamış veya bildirim sürelerine ilişkin ücreti peşin ödememişse ortada ***usulsüz fesih*** vardır.[108] Zira belirsiz süreli iş sözleşmesininişçi yada işveren tarafından hiç bir bildirim süresi verilmeksizin veya eksik bildirim süresi verilerek sona erdirilmesi halinde usulsüz fesihten söz edilir.[109]

Bildirim süresi içinde hizmet sözleşmesi aynen devam etmektedir. Bildirim süreleri içinde iş sözleşmesi halen devam ettiğinden; işçinin iş görme edimi, işverenin de ücret ödeme yükümlülüğü aynen devam eder.[110] Aynı şekilde işçinin işverene sadakat borcu, işverenin de işçiyi gözetme borcu da bildirim süreleri içinde devam eder.[111] Aksi halde iş sözleşmesinin haklı nedenle feshi yoluna gidilebilecektir.[112]

Borçlar Kanunu'na tabi belirsiz süreli hizmet sözleşmelerinin bildirimli feshine göre "hizmet sözleşmesi; bildirimin diğer tarafa ulaşmasından başlayarak, hizmet süresi bir yıla kadar sürmüş olan işçi için iki hafta sonra; bir yıldan beş yıla kadar sürmüş işçi için dört hafta ve beş yıldan fazla sürmüş işçi için altı hafta sonra sona erer" (TBK m.432/2). Yine belirsiz süreli iş sözleşmelerine ilişkin olarak, İş K. m. 17'de, işçinin çalışmış olduğu sürelere göre bildirimden sonra sözleşmelerin sona ermelerine kadar geçecek olan süreler gösterilmiştir. Buna göre fesih bildiriminin diğer tarafa yapılmasından başlayarak iş sözleşmeleri; "işi altı aydan az sürmüş olan işçi için iki hafta sonra, işi altı aydan bir buçuk yıla kadar sürmüş olan işçi için dört hafta sonra, işi bir buçuk yıldan üç yıla kadar sürmüş

---

107 **KESER,** s.27; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.62; **SARI,** s.75; **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.183.

108 **KESER,** s.34; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.549.

109 **"**...ihbar tazminatı usulsüz feshin bir sonucudur. Burada usulsüz fesih; kanun veya sözleşme önellerine uyulmadan yapılan fesihtir. İhbar tazminatı sadece "bildirim şartına" uyulmamasının yaptırımıdır. Bildirim şartı da, belirsiz süreli iş sözleşmelerinin feshinden önce durumun diğer tarafa bildirilmesi gerektiği hükmünün bir gereği olarak, sadece belirsiz süreli iş sözleşmelerinde feshin belirli bir süre önce diğer tarafa bildirilmesinden ibaret olup bunun kapsamına başka bir yükümlülük dahil edilmemiştir....**", Y22HD, E:2017/13300, K:2018/11183, T:08.05.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 04.01.2019.**

110 **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.183-185.

111 **KESER,** s.28.

112 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.69; **SARI,** s.81; **SENYEN KAPLAN,** Fesih Hakkı, s.316; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.542.

olan işçi için altı hafta sonra, işi üç yıldan fazla sürmüş işçi için ise sekiz hafta sonra feshedilmiş sayılır" (İş K. m.17) .

Bu hükümlerden de anlaşılacağı üzere bildirim süreleri, fesih bildiriminin karşı tarafa ulaşması ile başlayacağından fiilen öğrenme şart olmayıp, iyiniyet kuralları gereği öğrenecek durumda olmak yeterlidir.[113] Bununla beraber, bildirim sürelerinin belirlenmesinde esas alınacak kıdemin hesabında ise; işçinin fiilen işe başladığı günile fesih bildiriminin diğer tarafa ulaştığı gün arasındaki çalışma süreleri dikkate alınacaktır.[114] Aynı zamanda bu süreler asgari süreler olup, iş sözleşmesi ile artırılabilecektir (İş K. m.17/3).[115] Bu hüküm nisbi emredici nitelikte olduğundan; tarafların anlaşmasıyla bildirim süreleri hem azaltılamayacak hem de ortadan kaldırılamayacak,[116] ancak işçi lehine artırılabilecektir.[117] Bu durumda asgari sürelerde yapılacak herhangi bir artırma, hem işçi hem işveren tarafından bağlayıcı olacaktır.[118]

Bunun yanı sıra, iş sözleşmesinin askıda olduğu dönemde bildirim süreleri işlemez (TBK m.432/6). Bu durumda bekleme süresinin bitiminden itibaren bildirim süresi işlemeye başlayacaktır. Örneğin işçinin yıllık izinde olduğu dönemde iş sözleşmesinin feshi durumunda; yıllık izin süresinin bitiminden sonra bildirim süresi işleyecektir.[119] Aynı şekilde İş K. m.25/I-b uyarınca; hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi hallerde fesih bildirim süreleri işlemeyecektir. Dolayısıyla bildirim süreleri ile raporlu ya da ücretli izin süreleri iç içe giremeyecektir.[120] Bu sınırlamalar emredici nitelikte ve işçi lehine olup, sözleşme ile

---

113 **SARI,** s.76; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.538; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.903.

114 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.66; **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.192.

115 **"**Bildirim sürelerine ilişkin 4857 sayılı Kanun'un 17. maddesindeki kurallar nispî emredici niteliktedir. Taraflarca bildirim süreleri ortadan kaldırılamaz ya da azaltılamaz. Ancak, sürelerin sözleşme ile arttırılabileceği Kanunda düzenlenmiştir. Somut olayda, davacının kıdeminin 1 yıl 6 ay 7 gün olduğu kabul edilmesine rağmen, ihbar tazminatı 56 günlük ücret üzerinden hesaplanmış ve bu rapor mahkemece hükme esas alınmıştır. Dosya kapsamında ihbar önelinin, kanunda gösterilen sürelerin üzerinde belirlendiğine ilişkin taraflar arasında imzalanmış sözleşme bulunmamaktadır. Bu durumda davacının hak kazandığı ihbar tazminatının altı haftalık ihbar süresi üzerinden belirlenmesi gerekirken, fazla miktarda ihbar tazminatı ödenecek şekilde hüküm kurulmuş olması isabetsiz olup bozma nedenidir.**", Y22HD, E:2017/11857, K:2018/8052, T:28.03.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 04.01.2019.**

116 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.906; **KESER,** s.27; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.64; **SARI,** s.77; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.538.

117 **GÖKTAŞ,** s.19.

118 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.451; **KESER,** s.28.

119 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.910; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.67.

120 **GÖKTAŞ,** s.20.

sınırlandırılamaz ve tamamen ortadan kaldırılamaz ancak işçi lehine genişletilebilecektir.[121] Öte yandan bildirim süresine ait ücret, işveren tarafından peşin verilmek suretiyle iş sözleşmesi feshedebilir (İş K. m.17/5). İşverenin bildirim sürelerine ilişkin ücreti peşin vererek iş sözleşmesini sona erdirmesi; iş sözleşmesinin süresiz (derhal) feshi olarak görülmemektedir.[122] Kaldı ki işverenin bildirim sürelerine ilişkin ücreti peşin ödeyerek iş sözleşmesini feshetmesi durumunda dahi işçinin feshe karşı koruyucu hükümlerden yararlanması mümkündür.[123]

Yine bu sürelerin bölünmeksizin kullanılması gerekmektedir zira bildirim süreleri bütünlük arz eder. Üstelik bildirim sürelerinin bölünmezliği kuralı hem kanunen hem de sözleşme ile belirlenmiş bildirim sürelerinin her ikisi için de geçerlidir.[124] Yani ihbar bildiriminin bölünmezliği ilkesi uyarınca; yasal bildirim süresinden az bildirim süresi tanınması veya bildirim süresinin bir kısmının kullandırılıp bir kısmının ücretinin ödenmesi mümkün değildir.[125] Bu durumda işveren usulsüz feshin yaptırımı olan "bildirim süresine ilişkin ücret" tutarında ihbar tazminatı ödemek zorundadır.[126] Ayrıca koşulları varsa maddi-manevi tazminat ve kıdem tazminatı da istenebilir.[127]

İşveren bildirim süreleri içinde işçiye, günde iki saatten az olmamak kaydıyla, yeni iş arama izni vermek zorundadır (TBK m.421/2, İş K. m.27/1). Yasa ile işverene yüklenen bu zorunluluk ile beraber işveren, ayrıca iş arama izni verdiğini yazılı bildirimde göstermek ve bu izinleri işçiye kullandırdığını da ispat etmek zorundadır.[128] Yani iş arama izninin kullandırıldığına dair ispat yükü işverendedir.[129] Ayrıca "izin saatlerinin ve günlerinin belirlenmesinde, işyerinin ve işçinin haklı menfaatleri göz önünde tutulur" (TBK. m.421/3).

---

121 **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.192.

122 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.457- 458; **KAPLAN,** Fesih Hakkı, s.316.

123 **GÖKTAŞ,** s.20.

124 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.906; **KESER,** s.30.

125 **GÖKTAŞ,** s.20.

126 **"**İşverenin işçiye fesih öneli verdiğine dair tek delil fesih yazısı olup, bu yazı matbudur, düzenleme tarihi elle sağ üst köşesine yazılmış ve bu tarih eklentisi işçi tarafından paraflanmamıştır. Bu şekilde tarih söz konusu fesih yazısına kalemle her zaman eklenebilir. Buna dayanılarak işçiye ihbar öneli verdiğinin sübut bulduğu kabul edilemez. Davacı-karşı davalı işçinin şahitleri de davacı -karşı davalının iddialarını desteklemektedir. Davalı -karşı davalı işverenin şahitlerinin beyanları ise bu konuda açık ve net değildir. Dolayısı ile davalı-karşı davacı işverenin hataen ödediğini savunduğu ihbar tazminatının mahsubu cihetine gidilmesi hatalıdır. Mahsup talebi reddedilmelidir.**", Y9HD, E:2014/31614, K:2014/33583, T:11.11.2014, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 07.01.2019.**

127 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.550.

128 **GÖKTAŞ,** s.20.

129 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.455; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.545.

"İş arama izninin kullanılma zamanını işveren belirler. İşçinin kendiliğinden bu izni kullandığını belirterek ayrılması doğru değildir. Zira ihbar öneli içinde iş görme borcueksiksiz devam etmektedir. İşçi, isterse iş arama izin saatlerini toplu olarak kullanabilir." [130] Bununla birlikte işveren işçiye "iş arama izni vermez ya da eksik kullandırırsa, o süreye ilişkin ücreti işçiye ödemek zorundadır" (İş K. m.27/2). Bu durum kamu düzenine ilişkin olup, sözleşme ile sınırlandırılamaz. [131] İşverenin bu yükümünü azaltan ya da tamamen ortadan kaldıran sözleşmeler geçersiz kabul edilecektir.[132] "Zira bildirim süresi esasen tarafları sürpriz bir feshin muhtemel zararlarına karşı önlem alabilmeleri için tanınmış bir süredir; bu süre içinde işçi, yeni iş arama iznini kullanarak iş aramak, işveren de, ihtiyacı varsa yeni bir işçi temin etmek için fırsat bulmuş olurlar." Böylece işveren feshi durumunda işçinin işsiz kalması nedeniyle karşılaştığı zarar işverenden istenemeyecektir.[133] Ancak "İşçiye bildirim süresi içinde yeni iş arama izninin kullandırılmamış olması, tanınan ihbar süresinin geçersiz olduğu sonucunu doğurmaz."[134] Bu durumda bildirim geçerli kabul edilecek ancak işçi kullandırılmayan izinlerin ücretini talep edebilecektir.[135] Ancak işveren, peşin ödeme şeklinde iş sözleşmesini feshetmişse, yeni iş arama izni verilmesine gerek yoktur.[136] Yine işçi iş arama izin hakkını kullanmaktan imtina eder ve izin kullanmayıp iş saatleri içinde tam gün çalışma yaparsa, işçiye bunun

---

130 **Y22HD, E:2017/22169, K:2017/9423, T:25.04.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 07.01.2019.**

131 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.70.

132 **Y22HD, E:2017/22169, K:2017/9423, T:25.04.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 07.01.2019.**

133 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.919; **"**Belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçinin iş sözleşmesinin feshinde işçiye tanınması gereken bildirim öneli, işçiyi fesihten sonraki hayata hazırlamak için önemlidir. Bildirim süresi sonunda işten ayrılacağını bilen işçi, bu süre içinde bir başka iş arayarak bir başka işyerinde çalışabilmek için girişimlerde bulunabilecektir.**", Y22HD, 30.10.2017, E:2017/9134, K:2017/23498, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 07.01.2019.**

134 **Y22HD, E:2013/1393, K:2013/29623, T:19.12.2013, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 07.01.2019.**

135 **GÖKTAŞ,** s.20.

136 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.453; **GÜNAY, Cevdet İlhan** (2009) İş Kanunu Şerhi, Ankara, Yetkin, s.1127; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.543.

karşılığında ek bir ücret ödenmez.[137] Aynı şekilde işçi, bildirim süreleri içinde başka bir işte çalışmaya başlarsa, yine işçiye yeni iş arama izni verilmez ve buna dair ücret ödenmez.[138]

2.4. İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden Kavramı

1475 sayılı İş Kanununa göre; işveren tarafından bildirimli fesih yoluyla işçinin iş sözleşmesi feshedilirken, herhangi bir nedene dayandırılması zorunlu değildi. Türk Hukuk sisteminde yakın tarihte mevzuatımıza giren iş güvencesi kurumuna; işçiyi feshe karşı koruyan ve işverenin fesih hakkını sınırlayan bir anlayışla,[139] ilk olarak 4773 sayılı İş Kanunu bünyesinde yer verilmiş ve yürürlükte bulunan 4857 sayılı İş Kanunu ile muhafaza edilmiştir. Böylece iş sözleşmesinin bildirimli feshinde işverenin *geçerli nedene* dayanma zorunluluğu getirilmiştir. Ancak, iş ilişkisinin sürekliliğinin sağlanması, işverenin fesih hakkının keyfi kullanımının sınırlandırılması, iş sözleşmesi ilişkisinin hukuksal zemine çekilmesi, işçi açısından dayanıksız niteliğin bertaraf edilmesi ve koruyucu yönün ağır bastığı normatif düzenlemeler getirmek amacıyla Türk Hukuk sisteminde yer alan iş güvencesinden yararlanma hakkı bütün işçileri kapsamamaktadır.[140] Bu hususta yasa koyucunun İş Kanunu'nda bazı sınırlamalar belirlemesine rağmen, Türk Hukuku bakımından katı bir iş güvencesi sisteminin varlığından söz edilememektedir.[141]

İş güvencesi, işçinin çalışma haklarının korunması anlamında bir dizi yöntem içeren, işverenin fesih hakkını sınırlandırmak suretiyle işçiyi feshe karşı koruyan ve bu suretle iş ilişkisinin sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir.[142] Yine iş güvencesi kavramı;

---

137 **"**Yasal düzenlemenin tümüne bakıldığında; maddede geçtiği şekli ile açık amacı işten ayrılacak olan işçiye 'yeni iş bulması için' iş aramasını sağlamaktır. İş arama izni dinlenme hakkı değildir. İşveren bu doğrultuda yükümlülüğünü yerine getirmişken; davacı işçi ise bu hakkını izni kullanmayacağını bildirerek, eylemli olarak ta çalışarak, kendi serbest iradesiyle bu hakkını kullanmama yönünde tercihte bulunmuştur. ***Söz konusu izin kullanma hakkı davacının kendisinin, üzerinde serbestçe tasarruf edebileceği bir haktır.*** Kendisine işveren tarafından verilen ihtar ve ayrıca hatırlatmalara rağmen bu hakkını kullanmayıp daha sonra, bu yönde ki talebi, iş akdi artık fiili olarak ta sonlandıktan sonra iş arama izninin amacına göre artık iyiniyetli bir talep olmayacaktır. Bu doğrultuda işverenin iş arama izninin kullandırmadığının kabulü doğru olmamıştır. Davanın reddine karar vermek gerekirken kabulüne karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirir.**", Y22HD, E:2017/22169, K:2017/9423, T:25.04.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 07.01.2019.**

138 **KESER,** s.32; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.71; **SARI,** s.84; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.544.

139 **NARMANLIOĞLU, Ünal** (2011) "İş Güvencesi Hükümleri Çerçevesinde Açılacak Davanın Konusu, Niteliği ve Davayı Tamamen ya da Kısmen Konusuz Bırakan Olgular", AÜHF Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan, C:I, İstanbul, Beta, s.623-655.

140 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.159.

141 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.114.

142 **ASTARLI,** Fesih Hakkı, s.324; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.956.

"işçinin işinde devamlılığın sağlanması, işinin teminat altına alınması ve objektif ve geçerli neden olmaksızın işten çıkarılmamasına yöneliktir. Bu güvenceden maksat; işçinin keyfi nedenlerden dolayı işine son verilememesidir."[143] Dolayısıyla "iş güvencesi işçiyi işveren tarafından yapılan fesihlere karşı güvence altına almayı amaçlar[144] ki bu bağlamda iş güvencesi kavramıyla amaçlanan, işçinin işinin güvence altına alınmasıdır".[145] Ancak iş güvencesi, iş ilişkisinin her halükarda sürdürülmesi anlamını taşımamaktadır.[146] Gerçekten amaç; "işçinin hiçbir şekilde işten çıkartılmaması değil, işverenin haklı veya geçerli birneden olmaksızın iş sözleşmesini feshedememesidir."[147] Bu nedenle mutlak anlamda bir iş güvencesinden bahsetmek mümkün değildir.[148] Nitekim iş güvencesi hükümlerinin geçerli olabilmesi için öncelikle; iş sözleşmesinin işveren tarafından feshi gerekmekte olup, kural olarak işçinin iş sözleşmesini feshi durumlarında işveren sorumlu olmayacaktır.[149]

İş güvencesi kapsamı dışındaki işçiler açısından fesih serbestisi ilkesi geçerli olup; işveren herhangi bir neden göstermeden bildirim sürelerine riayet ederek her zaman iş sözleşmesini feshedebilir.[150] Böyle bir fesih her ne kadar objektif ve iyi niyet kurallarına aykırı olarak hakkın kötüye kullanılması şeklinde görülse de; iş sözleşmesi sona erer ve fesih geçerli kabul edilir.[151] Buna karşın iş güvencesinin Türk Hukukunda benimsenmesinden sonra iş güvencesi kapsamındaki işçiler için işveren tarafından yapılan bildirimli feshin geçerli bir nedene dayanması gerekmektedir. Bununla işverene tanınan iş sözleşmesinin feshinde tam serbestlik sistemi terk edilerek, yasada belirtilen geçerli nedenlerin varlığı halinde ancak belirsiz süreli sözleşmelerin ispat yükü işverende olacak şekilde feshedilebileceğini öngören (İş K. m.20/II), iş güvencesi sistemi kabul edilmiştir.[152]

---

143 **KOÇ, Muzaffer** (2009) **"**İş Güvencesi Kapsamında İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler", Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Kazancı HD, S.59-60, İstanbul, s.237-251.

144 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.583.

145 **MANAV,** s.7.

146 **DEMİR,** İş Güvencesi s.21; **GÜNAY, Cevdet İlhan** (2017) "İş Güvencesi Yönünden Geçersiz Fesih ve Sonuçları", Prof. Dr. Hikmet Sami Türk'e Armağan, Ankara, Turhan, s.197-224.

147 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.113-114.

148 **KOÇ,** s.238.

149 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.474.

150 **GÖKTAŞ,** s.19.

151 **SÜZEK, Sarper** (2005) **"**İşçinin Yetersizliği veya Davranışları Nedeniyle Geçerli Fesih", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s.565-586.

152 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.86; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.567.

Tüm bunlarla beraber belirli süreli sözleşmelerde geçerli nedene dair Yargıtay'ın görüşü şu şekildedir; "Geçerli neden ister işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklansın, isterse işçinin yeterliliği ve davranışlarına dayansın, belirli süreli iş sözleşmesinin süresinden önce işverence feshi için gerekçe oluşturmamalıdır. Gerçekten, belirli süreli iş sözleşmesi düzenleyerek taraflar fesih iradelerini sürenin sonuna kadar askıya almış sayılmalıdır. Bu itibarla geçerli nedenlerin varlığına rağmen belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçinin iş sözleşmesi süresinden önce haklı bir neden olmaksızın feshedildiğinde kalan süreye ait ücretinin ödenmesi gerekir." [153]

2.4.1. Geçerli Fesih Kavramı

Ülkemizde 09.06.1994 tarihinde onaylanması ve 10.08.1994 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla 12.10.1994 tarihinde yürürlüğe giren, [154] 158 sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi'nin 4. maddesi uyarınca; "*İşçinin kapasitesine veya işin yürütümüne veya işyeri gereklerine dayalı geçerli bir son verme nedeni olmadıkça hizmet ilişkisine son verilemez."* Aynı şekilde İş K. m.18 uyarınca da; *"Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin* ***belirsiz süreli iş sözleşmesini feshederken işveren****, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan* ***geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.****"* Kanun maddesinden de anlaşılacağı üzere; geçerli nedene dayanarak iş sözleşmesinin feshi ancak belirsiz süreli iş sözleşmesinin varlığı halinde mümkündür. İş Kanunu uyarınca iş güvencesinin uygulanabildiği işyerlerinde gerekli şartları taşıyan işçilerin, işveren tarafından geçerli bir neden bulunmadıkça bildirim sürelerine riayet etmek suretiyle de olsa işten çıkarılmaları mümkün değildir. [155] Bu anlamda işverenin keyfiyete bağlı fesih yapması ortadan kaldırılmış[156] ve işçiye iş güvencesi sağlanmıştır. Bu sayede iş ilişkilerinde sürekliliğin sağlanması amaçlanmaktadır. [157] Zira kanunda belirtilen sebepler olmaksızın işçinin iş sözleşmesinin feshi geçerli kabul edilmemiş ve işverenin fesih hakkı sınırlandırılmıştır.[158]

---

153 **Y9HD, E:2015/28047, K:2018/23085, T:12.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 08.01.2019.**

154 **CENTEL, Tankut** (2004) Türkiye'nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri, İstanbul, MESS, s.572.

155 **GÜNAY;** Şerh, s.694-695.

156 **DEMİR,** İş Güvencesi, s. 20; **KESER,** s. 62; **KOÇ,** s. 237; **MANAV,** s. 8.

157 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.66.

158 **MANAV,** s.8.

Böylece iş sözleşmesinin feshinde; hakkın kötüye kullanılması teorisi terk edilmiş ve işverenin fesih hakkının yasayla sınırlandırılması sistemine geçilmiştir.[159] Bu sınırlamada temel alınan husus; feshin makul ve meşru nedenlere dayanılarak yapılmış olmasıdır. Yani objektif ve iyi niyet kurallarına dayalı bir fesih olarak kabul edilebilmesi için feshin; işçinin yetersizliğine ve davranışlarına ya da işletmenin ekonomik ve teknik gereklerine dayanması gerekmektedir.[160] Zira fesih, işçinin kişiliğinden, yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan bir nedenden veya işyeri gereklerinden bir nedene dayanmıyorsa, sosyal gereklere de aykırılık oluşturacak ve geçersiz sayılacaktır.[161] Böylece işverenin keyfi fesihlerinin önü kesilmiş[162] ve bu sayede işçinin güvenliği, onuru ve kişiliği koruma altına alınarak[163] işçinin işi hususunda ciddi bir belirsizlik içine düşmesi engellenmiştir.[164] Yine işçinin korunması fikrine dayanan iş güvencesi ile iş hukukunun etkinliğinin fiilen hayata geçirilmesi ve işyerinde verimin artması, çalışma barışının kurulması sağlanmıştır.[165] İş güvencesinin uygulanması ile keyfi fesihlere karşı işçinin korunması, ancak feshin geçerli bir nedene dayandırılması ile mümkün olacaktır.[166] Bu amaçla iş sözleşmesinin bildirimli fesih yoluyla sona erdirilmesinde; *"geçerli nedene"* dayanma zorunluluğu getirilmiştir.

Buna göre iş güvencesi kapsamındaki işçilerin iş sözleşmeleri feshedilirken, işveren bildirim sürelerine riayet edip, fesih bildirmini yazılı yapsa da, kanunda belirtilen geçerli nedenlerden birine dayanmadan yapılan fesihler salt bu nedenle geçersiz kabul edilecektir. Ancak geçersizliğin hangi anlamda kullanıldığı Kanun'da açık değildir.[167] Madde gerekçesinde de belirtildiği üzere; geçerli neden geniş kapsamlı bir kavram olduğu için bu düzenleme ile söz konusu kavrama objektif ölçülere uygun bir içerik kazandırılmaya çalışılmıştır. Gerekçeye göre*;* "İşçinin yeterliliği veya davranışları işçinin kişiliği ile ilgili olan sebepleri oluştururken; işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler ise işyeri ile ilgili olmaktadır. İşçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebeplerin, hangi durumlarda geçerli sebeplerden sayılacağı ve hangi

---

159 **SARI,** s.113; **SÜZEK,** İşçinin Yetersizliği veya Davranışları, s.566.

160 **SÜZEK,** İşçinin Yetersizliği veya Davranışları, s.565.

161 **CENGİZ,** Toplu İşçi Çıkarma, s.43.

162 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.983.

163 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.19.

164 **ASTARLI,** Fesih Hakkı, s.325.

165 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.568-569.

166 **GÖKTAŞ,** s.17.

167 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.86; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1053.

durumların işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler olarak kabul edileceği ise ancak yargı kararları ile zaman içinde belirginleşebilecektir."[168] Belirtmek gerekir ki; işletme, işyeri veya işin gereklerinden kaynaklanan nedenler, işçinin kişiliği dışında gerçekleşen nedenlerdir. Buna karşın istihdam edilen işi ortadan kaldıran, değiştiren veya sözleşmeyi değiştirici nitelikte işletmeye, işyerine, işe ilişkin ekonomik güçlükler ise teknolojik yenilik ve değişikliklerden ibarettir.[169]

İş K. 24 ve 25. maddelerde; işçi ve işveren açısından iş ilişkisini çekilemez hale getiren derhal fesih nedenleri düzenlenmiştir. Bu maddelerde düzenlenen ağır nedenler kadar olmasa da iş ilişkisini devam ettirmenin taraflar açısından kabul edilebilir olmadığı durumlarda geçerli nedenin varlığından söz edilmektedir.[170] Nitekim iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli nedenlere dayandığını kabul etmek gerekecektir. Dolayısıyla "geçerli nedeni, iş sözleşmesini ahlak ve iyi niyet kuralları bakımından hemen sona erdirecek ağırlıkta olmamakla birlikte, işçinin iş görme borcu üzerinde ciddi bir olumsuz etki oluşturarak, gerektiği şekilde ifasına olanak vermeyen neden olarak tanımlamak mümkündür."[171] Kısaca geçerli neden; "haklı sebep düzeyine ulaşmayan ve fakat işvereni yaptığı fesihte makul ve mazur gösteren objektif bir olgudur."[172] Buna göre geçerli neden; fesih hakkının keyfi veya kötüye kullanılmadığını gösteren, objektif iyi niyet kurallarına uygun, meşru ve makul nedenler olarak nitelenebilir[173] ve "işletmeye, işyerine zarar vermeksizin iş ilişkisinin devamını olanaklı kılmayacak ağırlıkta bir neden olarak tanımlanabilir".[174] Yani taraflar arasında bulunan güven temelinin çökmesine neden olacak kadar ağır olmayan ve iş ilişkisinin çekilemez hale gelmesine neden olmayan fakat işin normal işleyişini olumsuz yönde etkileyen nedenlerin varlığı halinde; iş ilişkisi makul

---

168 İş K: 18. madde gerekçesi; **"**Özellikle Kanunun 25 inci maddesinde ayrı bir düzenleme konusu olan haklı nedenlerle fesih olgusunu, geçerli sebeplerle fesih için aranan sebeplerden ayırmak ve aradaki farkları ortaya koymak; maddi olayları hukuk tekniği bakımından söz konusu iki farklı fesih türü açısından değerlendirmek gerekecektir. Bu alanda konunun gerektirdiği ölçüler içinde ülke koşullarını da dikkate alarak iki fesih türü açısından geçerli olacak ayrımları yapmak ve farklılıkları ortaya koymak yargının yanı sıra öğretinin katkıları ile sağlanacaktır.**"**

169 **CENGİZ,** Toplu İşten Çıkarma, s.43-44.

170 **KESER,** s.65; **MANAV,** s.69; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.571.

171 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.89-90.

172 **DULAY, Dilek** (2010) "İş Sözleşmesinin Performansa Dayalı Olarak Feshedilmesi", Legal İHSGHD, C:7, S:27, İstanbul, s.964.

173 **BAYSAL,** s.33; **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.64.

174 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.984.

ölçüler dahilinde devam edemeyecek ve İş K. m.18/1 uyarınca geçerli sebeple fesih hakkı doğacaktır.[175] Bununla birlikte işçinin davranışlarında işçinin ağır kusuru önemli bir ölçüttür ve ağır kusurun varlığında haklı sebeple derhal fesih, aksi takdirde geçerli sebeple fesihten söz edilebilecektir.[176]

İş K. m.18 gerekçesinde geçerli neden kavramı şöyle ifade edilmiştir; "geçerli fesih için söz konusu olabilecek sebepler, işçinin iş görme borcunu kendisinden kaynaklanan veya işyerinden kaynaklanan sebeplerle ciddi bir biçimde olumsuz etkileyen ve iş görme borcunu gerektiği şekilde yerine getirmesine olanak vermeyen sebepler olabilecektir." Bu durumda İşçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan geçerli nedenler işyerlerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen sebeplerdir. Madde gerekçesinde verilen örneklerde işçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebepler; "ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma, gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmama, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği, sık sık hastalanma, çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık, uyum yetersizliği, işyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma halleridir" (İş K. m.18 gerekçesi). Yine gerekçede İşçinin davranışlarından kaynaklanan sebeplere örnek olarak; "işverene zarar vermek ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratmak, işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde çalışma arkadaşlarından borç para istemek, arkadaşlarını işverene karşı kışkırtmak, işini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek, işyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir

---

175 **KESER,** s.66; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.595; **"**Somut uyuşmazlıkta, davacının iş sözleşmesi 01.12.2014 ve 02.12.2014 tarihlerinde devamsızlık yaptığı gerekçesiyle haklı nedenle feshedilmiştir. Fesih bildiriminde davacı işçinin 01.12.2014 tarihinde hiçbir mazeret göstermeksizin işe gelmediği belirtilmiş ise de, davalı işyerinde tutulan 01.12.2014 tarihli tutanakta davacının Arnavutköy şubesine geç giriş ve erken çıkış yaptığı yazılmıştır. Devamsızlık, işçinin işine devam etmemesi halidir. İşyerine gittiği halde mesai saatlerine uymayan bir işçi devamsızlıkta bulunmuş sayılmaz. Buna göre fesih bildirimi ile buna dayanak gösterilen devamsızlık tutanağının çeliştiği, devamsızlık olgusunun usulünce kanıtlanamadığı anlaşılmaktadır. Mahkemenin davalı feshinin haklı nedene dayanmadığına yönelik gerekçesi yerindedir. Ancak, davalı iş yeri kayıtları ve işçi özlük dosyasından davacının çalıştığı internet ve bilgi erişim merkezinde mesai saatlerinin 09:00-18:00 saatleri arasında olduğu, puantaj kayıtları ile uyumlu tutanaklar incelendiğinde davacının özellikle 2014 yılı içerisinde mesai saatlerine riayet etmediği, görevli olduğu şubeye geç geldiği ve erken çıktığı, bu konuda birçok defa savunmasının istendiği, bu durumun iş yeri çalışma düzeninde olumsuzluklara yol açtığı, davacı işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlerle **iş ilişkisinin sürdürülmesinin davalı işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyeceği, davalı işverenin davacının iş akdini geçerli nedenle ve makul sürede feshettiğinin anlaşılmasına göre geçerli nedene dayalı fesih nedeniyle** davanın reddine karar verilmesi gerekirken, mahkemece davanın kabulüne karar verilmesi hatalıdır.**", Y9HD, E:2017/19816, K:2017/6531, T:13.04.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 08.01.2019.**

176 **DULAY,** Performans, s.965.

biçimde diğer kişilerle ilişkilere girmek, işin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak, sık sık işe geç gelmek ve işini aksatarak işyerinde dolaşmak, amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek, sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girişmek gibi hallerdir" (İş K. m.18 Gerekçesi). Aynı şekilde madde gerekçesine göre; İşçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde geçerli sebepler olarak feshe neden olabilirler. Özetle hem yasada hem gerekçede sayılan geçerli nedenlerin tahdidi değil tadadi olduğu görülmektedir. Nitekim "işçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışı, toplumsal ve etik açıdan onaylanmayacak bir tutumu, işyerindeki üretim ve iş ilişkisi sürecine herhangi bir olumsuz etki yapmıyorsa geçerli neden sayılamaz".[177] Bu yaklaşım İş K. m.1'de düzenlenen işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumlulukları düzenlemesi ile uyumlu görünmektedir.[178]

İş güvencesi kapsamındaki işçiler için, işveren tarafından yapılan bildirimli feshin geçerli bir nedene dayanması zorunluluğuna karşın, işçi açısından bildirimli fesihte herhangi bir sebep bildirme zorunluluğu bulunmamaktadır. Bununla birlikte, işverenin feshine karşı yargı yolu açık bulunmaktadır. Bu durumda feshin şekil koşullarına uygunluğu ve geçerli nedenlerin varlığının ispatı işvene bırakılmaktadır[179] ancak işçi, feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ederse, bu iddiasını ispat ile yükümlü olacaktır (İş K. m.20/2).[180] Doktrindeki bir görüşe göre; "salt geçerli bir sebebin varlığı yeterli olmamakta, fesih ile güdülen amaca ulaşmada feshin elverişli, gerekli ve orantılı bir araç olup olmadığı yargı denetimine tabi tutulmalıdır."[181] Buna göre İşveren öncelikle feshin biçimsel koşullarına, kanundaki fesih usulüne uyduğunu, bunun yanı sıra içerik yönünden fesih nedenlerini yani

---

177 **DEMİR, Fevzi,** s 469-487.

178 **KILIÇOĞLU, Mustafa** (2005) "4857 Sayılı Yeni İş Kanununun 18. Maddesinin Yorumu", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s.457-490.

179 **"**Feshin Geçerli Nedene Dayandığını İspat Yükümlülüğü İşverene Ait Olduğu - İşçi Feshin Başka Bir Sebebe Dayandığını İddia Ettiği Takdirde Bu İddiasını İspatla Yükümlü Olduğu...**", Y22HD, E:2011/4246, K:2011/7014, T:08.12.2011, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 08.01.2019.**

180 **"**4857 sayılı İş Kanunu'nun 20/II.C:1 maddesinde açıkça, feshin geçerli nedenlere dayandığının ispat yükü davalı işverene verilmiştir. İşveren ispat yükünü yerine getirirken, öncelikle feshin biçimsel koşullarına uyduğunu kanıtlayacaktır. Buna göre fesih işlemini yazılı yapmış olması, belli durumlarda işçinin savunmasını istediğini belgelemesi, yazılı fesih işleminin içeriğinde dayandığı fesih sebeplerini somut ve açık olarak göstermiş olması gerekir. İşverenin biçimsel koşulları yerine getirdiği anlaşıldıktan sonra, içerik yönünden fesih nedenlerinin geçerli (veya haklı) olduğunun kanıtlanması aşamasına geçilecektir.**", Y9HD, E:2017/22063, K:2018/5917, T:21.03.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 08.01.2019.**

181 **EYRENCİ, Öner** (2010) "Feshin Geçerliliğinin Denetiminde Ölçülülük İlkesi", Kadir Has Üniversitesi / İstanbul Barosu, Seminer, İş Güvencesi ve İşe İade Davaları, İstanbul, s.33-52.

dayandığı fesih sebeplerinin geçerli veya haklı olduğunu kanıtlamak durumundadır.[182] Bu nedenle her olayın özelliklerine göre, geçerli sebebin varlığı konusunda hakim, hak ve nesafet kuralları dahilinde değerlendirme yapıp karar verecektir.[183]

Yasada belirtilen nedenlerin bulunmaması durumunda yasaya aykırı fesih söz konusu olacağından; fesih bildirimi geçersiz sayılır ve taraflar arasındaki iş ilişkisi aynen devam eder.[184] İşçinin işe iade kararının kesinleşmesinden sonra süresi dahilinde işverene başvurması ancak işe başlatılmaması halinde, iş sözleşmesi işe başlatılmadığı tarihte feshedilmiş sayılır. Buna göre daha evvel geçersiz sayılan fesih tarihinden işçinin işe başlatılmama tarihine kadar geçen sürede sözleşmenin devam ettiği yani başlangıçtaki fesih tarihinin geçersiz olduğu kabul edilir. Dolayısıyla işçinin işverence işe başlatılmaması ihbar ve kıdem tazminatına hak kazandıracak yeni bir fesih olarak görülür.[185] Nitekim işçinin işe iadesi, yargılama süresince boşta geçen sürelere ait ücretinin ve diğer haklarının ödenmesi gerekir. Böylece iş güvencesi uygulama alanı içerisindeki işyerlerinde iş sözleşmesini feshinde geçerli nedene dayanma zorunluluğunun sonucu olarak; kıdem şartını yerine getiren işçinin iş sözleşmesi ancak İş K. m.18'de belirtilen nedenlerle sona erdirilebileceğinden işverenler, istihdam edecekleri işçilerin seçiminde keyfilikten uzak, daha fazla özenli ve titiz davranmak zorunda kalacaklardır.[186]

2.4.2. Geçerli Neden Oluşturmayan Haller

Uluslararası Çalışma Sözleşmesi 5. maddesi ile paralellik teşkil eden İş K. m.18/3'de özellikle fesih için geçerli bir sebep oluşturmayacak haller düzenlenmiştir. Şöyle ki; "sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak,[187] işyeri sendika temsilciliği yapmak, mevzuattan veya

---

182 **NARMANLIOĞLU, Ünal** (2018) "İş Kanunu'nun İşçiye Güvence Sağlayan Feshin Geçersizliği Davasının Yeni Çerçevesi (İş Mahkemeleri Kanunu'nun Feshin Geçersizliği Davasında Yaptığı Değişiklikler)", Sicil İHD, Y:2017, S:38, s.18.

183 **KESER,** s.65.

184 **KÖSEOĞLU, Ali Cengiz** (2010) "İş Sözleşmesinin Geçersiz Nedenle Feshinin İhbar ve Kıdem Tazminatına Etkisi", Sicil İHD, Y:5, S:20, s.97; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.570.

185 **KÖSEOĞLU,** Geçersiz Nedenle Fesih, s.98-99.

186 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.88; **SARI,** s.113.

187 **"**Davacı işçi iş sözleşmesinin geçerli neden olmadan ve sendikal nedenle feshedildiğini belirterek 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18 ve devamı maddeleri uyarınca feshin geçersizliğine ve işe iadesine, işe başlatmama tazminatının 2821 sayılı Sendikal Kanunu'nun 31. maddesi uyarınca belirlenmesine karar verilmesini istemiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun "18/3a. maddesi uyarınca "Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılma" fesih için

sözleşmeden doğan haklarını takip veya yükümlülüklerini yerine getirmek için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak, ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler, 74. maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek ve nitekim hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık" (İş K. m.18/3).

Görüldüğü üzere, maddede sayılmış hallerin, iş sözleşmesinin feshinde bir sebep olarak kullanılamayacağı açık ve net bir biçimde yasa metninde belirtilmiştir. Bu nedenle iş sözleşmesi yukarıda belirtilen nedenlerden biri gösterilmek suretiyle son verildiği takdirde, fesih kesin geçersiz olacaktır. Zira İş K. m.18 gerekçesinde şöyle ifade edilmiştir; "Böylece iş yasaları ile özellikle güvence altına alınmış olan bazı hak ve özgürlükler hiçbir şekilde fesih için geçerli bir sebep oluşturamayacaklardır. Bu konu yoruma yer vermeyecek bir biçimde hükme bağlanmıştır."

Elbette İş K. m.18'de hüküm altına alınan haller örnek kabilinden olup, geçersiz fesih nedenleri bu hallerle sınırlı değildir. Benzer nitelikteki nedenler de yargılama aşamasında geçerli neden olarak kabul edilmeyecektir. Örneğin işçinin aile yükümlülüklerinden ölüm, doğum gibi veya kaza, ameliyat, hastalık ve benzeri hallerde işe gelememesi geçerli neden olarak görülmeyecektir. Yine iş sözleşmesinin feshinde, işçinin yeterliliğinden, davranışlarından veya işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan bir nedene dayanan işverenin ileri sürdüğü nedenlerin mevcut olmadığı anlaşıldığında, yapılan fesih geçersiz sayılacaktır.[188]

2.5. İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Neden Aranmasının Koşulları

İş K. m.18 kapsamında kalan işçiler iş güvencesinden yararlanma hakkına sahip olabileceklerdir. Ancak iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmek içinöncelikle iş

geçerli neden teşkil etmez". Davacının işten çıkarılan sendika üyesi işçilere mola ve mesai saatleri dışında destek olması, bu madde gereğince geçerli neden sayılmamalıdır. Davacının bu davranışı sırasında işbaşı yaptığında birkaç dakika geç kalmasının işyerinde olumsuzluklara yol açtığı ise özellikle davalı tanık anlatımları ve bilirkişi raporu içeriğine göre kanıtlanamamıştır.**", Y9HD, E:2012/14590, K:2012/23157, T:18.06.2012, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 09.01.2019.**

188 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.111-112.

sözleşmesinin işveren tarafından feshi gerekir. Sözleşme işçi tarafından feshedilmişse kural olarak işçi iş güvencesinden yararlanamayacak ve işe iade davası açamayacaktır. İş Kanun'una göre"otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, en az altı aylık kıdemi olan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren geçerli bir nedene dayanmak zorundadır"(İş K. m.18/1). Bununla beraber işçinin, İş Kanunu veya Basın İş Kanunu (Basın İş K.) kapsamında çalışan olması gerekmektedir. "Ayrıca işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçi almaya ve işten çıkarmaya yetkisi olan işveren vekilleri hakkında İş K. m.18, 19 ve 21 ile 25/son hükümleri uygulanmaz" (İş K. m.18/Son). Bu durumda bu şartlardan birine sahip olmayan işçi, iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacaktır.

1.5.1. İş Kanunu ve Basın İş Kanunu Kapsamında İşçi Olma ve İşyeri Sendika Temsilcisi Olmama

İş Kanunu kapsamında bulunan hükümler kural olarak yine İş Kanunu kapsamında olan işçi ve iş sözleşmeleri hakkında uygulanır. İş Kanunu'nun kapsamı ve uygulama alanı İş K. m.1/2'de; "Bu Kanun, 4 üncü maddedeki istisnalar[189] dışında kalan bütün iş yerlerine, bu iş yerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine ve işçilerine faaliyet konularına bakılmaksızın uygulanır" şeklinde hüküm altına alınmıştır. Buna göre iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmek için işçinin, İş Kanunu kapsamında bir iş sözleşmesi ile çalışıyor olması gerekir.[190] Yine Basın İş K. 6. maddesi son fıkrasında; "İş Kanununun 18, 19, 20, 21 ve 29 uncu maddesi hükümleri kıyas yoluyla uygulanır" şeklinde düzenlenmiş olduğundan; bu Kanuna tabi gazeteciler de iş güvencesi kapsamında bulunmaktadır.

Buna karşın Borçlar Kanununa ve Deniz İş Kanununa tabi işçiler ile ilgili böyle bir düzenleme bulunmadığından, bu tür işlerde çalışanlar iş güvencesi kapsamı dışındadırlar ve bu işçiler için fesih serbestisi ilkesi geçerli olacaktır. [191] Deniz İş K. 1. maddesi; "Bu kanun denizlerde, göllerde ve akarsularda Türk Bayrağını taşıyan ve yüz ve daha yukarı

---

189 **İş K: m. 4'e göre İş Kanunu Kapsamı dışında olan çalışanlar şunlardır;** Deniz ve Hava Taşıma işlerinde çalışanlar,50'den az işçi çalıştırılan (50 dahil) tarım ve orman işlerinin yapıldığı işyerlerinde veyaişletmelerinde çalışanlar, aile ekonomisi sınırları içinde kalan tarımla ilgili her çeşit yapı işleri çalışanları, bir ailenin üyeleri ve 3 üncü dereceye kadar (3 üncü derece dahil) hısımları arasında dışarıdan başka biri katılmayarak evlerde ve el sanatlarının yapıldığı işlerde çalışanlar, ev hizmetlerinde çalışanlar, çıraklar, sporcular, rehabilite edilenler ve 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanununun 2 nci maddesinin tarifine uygun üç kişinin çalıştığıişyerlerinde çalışanlar.

190 **KAR,** İş Güvencesi, s.42.

191 **NARTER,** s.62; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.573.

grostonilatoluk gemilerde bir hizmet akti ile çalışan gemiadamları ve bunların işverenleri hakkında uygulanır" şeklinde düzenlenmiştir. Buna göre deniz taşıma işlerinde çalışanlar ayrı bir yasa olan Deniz İş Kanunu'na tabi olduğundan ve bu işyerlerinde çalışanlara Borçlar Kanunu genel hükümleri uygulanacağından, bu işçiler 4857 sayılı İş Kanunu ve iş güvencesi kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu durumda 4857 sayılı Kanunda kabul edilen işverenin fesih hakkını sınırlayan hükümlerin 854 sayılı Deniz İş Kanununa göre çalışan işçilere uygulanmasının hukuken mümkün olmadığı görülmektedir. Ancak, deniz ve hava taşıma işlerinde Borçlar Kanunu kapsamında çalışan işçiler, çalıştıkları yerde geçerli olan toplu iş sözleşmesi kapsamına dahil iseler; 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun (Sendikalar K.) bu işçilere verdiği güvence sayesinde, iş güvencesinden yararlanabileceklerdir.[192] Hatta Borçlar Kanununa tabi çalışanlar, sendika işyeri temsilcisi olmaları halinde, en az altı aylık kıdeminin varlığına bakılmaksızın, yine Sendikalar K. uyarınca iş güvencesi hükümlerinden yararlanacaklardır.[193] Zira İş yeri sendika temsilcilerinin iş sözleşmesi ile çalışması yeterli görülmüştür.[194] Ancak "Sendika işyeri temsilcisinin güvencesi, temsilcilik sıfatından kaynaklanmakta ve temsilcilik görevi ile sınırlı tutulmaktadır. Bir anlamda aslında sendikal faaliyeti ön planda olup görevinin getirdiği bir güvencedir."[195] Bununla birlikte işverenin, işyeri sendika temsilcisinin çalışma koşullarında esaslı değişiklik yapmak suretiyle iş sözleşmesini feshetmeye zorlaması da mümkün olmayıp, bu husus da iş güvencesi kapsamına dahil bulunmaktadır.[196] Zira Sendikalar K. m.24/4 uyarınca; "İşveren, yazılı rızası olmadıkça işyeri sendika temsilcisinin işyerini değiştiremez veya işinde esaslı tarzda değişiklik yapamaz. Aksi halde değişiklik

---

192 **KAR,** İş Güvencesi, s.47; **UŞAN, M. Fatih** (2008) "İş Güvencesi Kapsamında Olmayan Bir İşçi İçin Toplu İş Sözleşmesi İle Getirilen İş Güvencesi Tazminatı, İş Kanunu'nda Öngörülen İş Güvencesi Tazminatından Daha Fazla Olabilir mi?", Sicil İHD, Y:3, S:9, İstanbul, s.102-111; **"**Dosya içeriğine göre uçucu personel olan ve Toplu İş Sözleşme hükümleri uyarınca 4857 sayılı İş Kanunu'nun iş güvencesi hükümlerinden yararlanan davacı işçinin davalı işverenlik bünyesinde yaklaşık 2 yıl 7 ay çalıştığı, bu sürenin yaklaşık 5 ayında ise yasal greve katıldığı....**", Y9HD, E:2015/25940, K:2015/32966, T:19.11.2015, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 09.01.2019.**

193 **SARI,** s.46.

194 **GÜNAY,** Şerh, s.678; **"**Somut olayda, fesih tarihi itibariyle davacının işyeri sendika temsilcisi olduğu anlaşılmaktadır. 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 24/1. maddesinde "İşveren, işyeri sendika temsilcilerinin iş sözleşmelerini haklı bir neden olmadıkça ve nedenini yazılı olarak açık ve kesin şekilde belirtmedikçe feshedemez." hükmü bulunmaktadır. Davalılarca, haklı fesih savunması ileri sürülmüş ise de, anılan kanun hükmü uyarınca fesih bildiriminin yazılı olarak yapılması şarttır. Davacının iş sözleşmesi, yazılı fesih bildirimi yapılmadan sona erdirildiğinden fesih geçersizdir.**", Y22HD, E:2018/12743, K:2018/20819, T:02.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 09.01.2019.**

195 **Y22HD, E:2018/13823, K:2018/22787, T:22.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.01.2019.**

196 **KAR,** İş Güvencesi, s.65.

geçersiz sayılır." Yine otuz işçi çalışma koşulu da sendika işyeri temsilcilerinin sözleşmelerinin feshinde söz konusu değildir.[197]

2.5.2. Belirsiz Süreli İş Sözleşmesiyle Çalışma

İş K. m.11'de ***belirsiz süreli iş sözleşmelerinin*** tanımı şu şekilde yapılmıştır; "İş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı halde sözleşme belirsiz süreli sayılır." Gerçekten iş sözleşmesinin belirli bir süreye bağlı olarak yapılmadığı hallerde belirsiz süreli iş sözleşmesinden bahsedilebilmektedir.[198] Yine İş K. m.11'de ***belirli süreli iş sözleşmelerinin*** tarifi de şu şekildedir; "Belirli süreli işlerde veya belirli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi belirli süreli iş sözleşmesidir." Buna göre objektif bir neden olmaksızın sadece tarih verilerek belirli süreli sözleşme yapılması mümkün değildir.[199] Bununla beraber İş K. m.11. uyarınca "belirli süreli iş sözleşmesinin esaslı bir neden olmadıkça üst üste yapılamayacağı" hüküm altına alınmıştır. Bu durumda iş sözleşmesi başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edilecektir.[200] Aynı

---

197 **"**Davacı iş sözleşmesinin feshedildiği tarihte işyeri sendika temsilcisidir. Sendika temsilcilerinin işe iade talepli davalarında işe iade davası açma koşulu olan 30 işçi koşulu aranmaz (Dairemizin 21.07.2008 gün ve 2008/25552 Esas, 2008/20932 Karar sayılı ilamı)**", Y9HD, E:2016/20008, K:2016/15649, T:30.06.2016, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 09.01.2019.**

198 **"**…salt süre içermesi veya bu sözleşme belirli sürelidir denilmesi, sözleşmenin belirli süreli olduğunu göstermez. İş Kanununun 11. maddesinde belirli süreli iş sözleşmesinin tanımında yer verilen objektif koşullardan "İşin belirli süreli olması" sözleşmenin yapıldığı sırada işin niteliği gereği belirli süreli olmasını ifade etmektedir. Yani işin ne kadar sürede sona ereceğinin bilindiği ya da öngörülebildiği iş, belirli sürelidir. Burada belirli süreli iş kavramı, işin süresinin taraflarca kararlaştırılmasını değil, tarafların iradesinden bağımsız olarak işin niteliği gereğince süresinin belirli olmasını ifade etmektedir. Belirli süreli iş akdinin yapılmasına olanak sağlayan objektif nedenlerden bir diğeri ise iş sözleşmesinin "belli bir işin tamamlanmasına yönelik olması"dır. Bu halde, zaman içerisinde devam edip giden bir iş için değil de tamamlanmakla sona erecek bir işi için işçi ile işveren arasında iş ilişkisi kurulmaktadır. Diğer bir koşul olan "belirli bir olgunun ortaya çıkması" ise işyerinin normal faaliyeti dışında beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan belli bir olguyu tarafların dikkate alarak sözleşmeyi süreye bağlamalarıdır. Dosya içeriğinde somut uyuşmazlığa bakıldığında, yanlar arasındaki iş ilişkisine konu sözleşmenin başlangıçtan itibaren belirsiz süreli iş sözleşmesinin objektif koşullarını taşıdığını söyleyebilme olanağı bulunmamaktadır. Zira davacı işyerine 17.04.2012 tarihinde işe girmiş olup iş sözleşmesi devam ederken 06.11.2012 tarihinde Mahkemece hükme esas alınan belirli süreli iş sözleşmesi imzalanmıştır. Her ne kadar sözleşmenin hem başlık kısmında hem de türünün yazıldığı bölümde niteliği "Belirli Süreli İş Sözleşmesi " olarak gösterilmiş ise de sözleşmeye konu işin niteliği ve türü itibariyle süresi belirli bir iş olmadığı gibi belirli bir işin tamamlanmasına yönelik olduğu ya da belirli bir olgunun ortaya çıkmasına bağlı olarak süre ile sınırlandırılan bir iş de olduğu söylenemez. **Somut bu maddi ve hukuki olgulara göre taraflar arasındaki iş ilişkisi objektif ve esaslı koşullara bağlı bulunmadığından sözleşmenin başlangıçtan itibaren belirsiz süreli sayılması** gerekmektedir.**", Y9HD, E:2017/7869, K:2018/12222, T:30.05.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.01.2019.**

199 **UŞAN,** İş Hukuku, s.47; **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.411.

200 **"**…davacı işçinin davalı işverenin asli işlerinde çalıştığı, davacının yaptığı işin niteliği, ikiden fazla hizmet sözleşmesi bulunduğu, dolayısıyla sözleşmesinin belirli süreli olmadığı, davacının **belirsiz süreli hizmet sözleşmesinin geçerli sebep olmadan,** fesih sebebi açık ve kesin olarak belirtilmeden, savunması da

şekilde belirli süreli iş sözleşmesi yapmış olan taraflar arasında yapılacak yeni sözleşmenin belirli süreli olabilmesi de yine objektif koşulların varlığına bağlı olacaktır. Aksi halde sözleşme belirsiz süreli iş sözleşmesi olarak kabul edilecek ve işçi iş güvencesi uygulama kapsamına dahil olacak ve feshe karşı koruma hükümleri uygulanacaktır.[201]

Belirsiz süreli iş sözleşmeleri fesih bildirimi ile sona eren sözleşmeler olmasına karşın, "belirli süreli iş sözleşmeleri taraflarca kararlaştırılan sürenin sonunda kendiliğinden sona eren sözleşmelerdir. Belirli süreli iş sözleşmelerinde, taraflarca sözleşmenin kurulduğu sırada hukuki ilişkinin devam edeceği sürenin bilindiği veya öngörülebildiği ya da bu sürenin, *açık veya örtülü* bir biçimde kararlaştırıldığı söylenebilir."[202] Belirli süreli iş sözleşmesi, yapılan işin mahiyeti ve niteliği gereği süreli yapılmış olmalıdır. Bu nedenle belirli süreli iş sözleşmelerinin en önemli özelliği kural olarak bu sözleşmelerin süre dolmadan önce haklı neden olmaksızın fesih bildirimi ile sona erdirilememeleridir. Bu durum işçiye zaten bir güvence sağlamaktadır.[203] Nitekim işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanması yani feshe karşı korunması kural olarak belirsiz süreli iş sözleşmeleri için geçerlidir.[204]

Belirsiz süreli iş sözleşmelerinin feshini hüküm altına alan İş K. m.18 gereği; "otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işverenin, geçerli bir nedene dayanmak zorunda olduğu" belirtilmiştir. Bu suretle iş güvencesinden yararlanma koşulunun belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışmak olduğu hüküm altına alınmıştır.[205] Buna göre kural olarak, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçiler iş güvencesinden yararlanabilecek ancak belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışanlar kapsam dışında kalacaktır.[206] Madde gerekçesi şu şekildedir; "Belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçilerin sosyal yönden, daha fazla korundukları bir gerçektir. Diğer bir gerçek de bazı işkolları, meslekler ve işler için belirli süreli sözleşmelerin karakteristik bir anlam taşıması ve bu tür sözleşmelerin işletme ve işyeri gereklerinden

---

alınmadan feshedildiği gerekçesiyle feshin geçersizliğinE:.**", Y22HD, E:2018/3023, K:2018/8026, T:28.03.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.01.2019.**

201 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.487; **DEMİR,** İş Güvencesi, s.39; **GÖKTAŞ,** s.22; **KAR,** İş Güvencesi, s.105; **KESER,** s.79; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.130.

202 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.39.

203 **MANAV,** s.50.

204 **GÖKTAŞ,** s.22.

205 **SARI,** s.61.

206 **BAYSAL,** s.25; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.129.

olmakla beraber, belirli süreli iş sözleşmelerinin kötüye kullanılmasının engellenmesi ve bunların 'objektif temellere' dayandırılması, Avrupa Birliği müktesebatının da bir gereğidir."[207] Gerçekten "Belirsiz süreli iş sözleşmesinin taraflarca ihbar öneli tanınmak suretiyle ya da ihbar tazminatı ödenerek her zaman feshi mümkün ise de, bu hakkın da her hak gibi Medenî Kanunun 2 nci maddesi uyarınca dürüstlük ve objektif iyi niyet kurallarına uygun biçimde kullanılması gerekir. Aksi takdirde fesih hakkının kötüye kullanılmış olduğundan söz edilir."[208]

Ancak İş K. m.11 uyarınca; esaslı bir neden olmaksızın birden fazla yenilenen iş sözleşmeleri baştan itibaren belirsiz süreli iş sözleşmesi olarak kabul edildiğinden, bu kişiler iş güvencesinden yararlanabileceklerdir.[209] Böyle bir durumda esaslı bir neden olmadan belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçi, işverenin sürenin bitiminde iş sözleşmesini sona erdirmesi durumunda; işverenin geçerli sebep göstermeden ve bildirim sürelerine uymadan iş sözleşmesini feshettiğini ileri sürerek, bir aylık hak düşürücü süre içinde işe iade davası açabilecektir.[210]

Bunun yanı sıra İş Kanunu kapsamında belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışanların, iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmek için tam veya kısmi süreli veya mevsimlik iş sözleşmesi ile çalışıyor olmalarının hiç bir önemi yoktur.[211] Burada işçinin niteliğine değil işin esasına bakmak gerekir. Zira öyle işçiler vardır ki onların belirsiz süreli çalışması hayatın olağan akışına aykırıdır. Örneğin bir hastanede çalışan doktor kural olarak belirsiz süreli ancak Dünyaca ünlü bir cerrahın yaptığı sözleşme ise belirli süreli sayılabilecektir.[212] Yine mevsimlik çalışan işçiler şayet belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışıyor iseler bu işçiler de iş güvencesi hükümlerinden yararlanacaklardır.[213] Ancak belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan mevsimlik işçiler iş güvencesi uygulama alanı dışında kalacaklardır. Buna karşın belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan mevsimlik işçilerin iş sözleşmelerinin tekrarı

---

207 **https://www.lexpera.com.tr/mevzuat/gerekceler/is-kanunu-madde-gerekceleri/1, 27.12.2018.**

208 **Y9HD, E:2016/461, K:2019/294, T:08.01.2019, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 15.01.2019.**

209 **BAYSAL,** s.25; **GÜNAY,** Şerh, s.681; **SARI,** s.62.

210 **KAR,** İş Güvencesi, s.111.

211 **GÖKTAŞ,** s.22; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.129.

212 **KILIÇOĞLU, Mustafa** (2015) **"**İş Güvencesi Hükümlerinin Geçerli Fesih Sebepleri Kapsamında Gözden Geçirilmesine İlişkin Birkaç Söz", Legal İHSGHD, C:12, S:46, s.149-178.

213 **ÇELİK,** s.36; **BAYSAL,** s.25; **KESER,** s.80.

durumunda, sözleşme belirsiz süreli iş sözleşmesine dönüşeceğinden, bu işçiler de güvenceden yararlanabileceklerdir.[214]

2.5.3. İşyerinde Otuz veya Daha Fazla İşçinin Çalıştırılması

İş K. m.18 uyarınca; *"Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır."* Buna göre; İş Kanunu kapsamında olmasına rağmen, otuzdan az işçi çalıştıran işyerleri iş güvencesi kapsamı dışındadır. "Ekonomik gücü zayıf olan küçük işyerlerinin pahalı ve uzun süren bir fesih usulünü kaldıramayacağı düşüncesiyle,"[215] bu işyerlerinde çalışan işçiler için iş güvencesinin uygulanması açısından, işçi sayısına belli bir sayı sınırı getirilmiştir. Bu sınırı aşmamış olan, işçi ile işveren arasında kişisel ilişkilerin ön planda olduğu ve işin başarısının uyumlu ve iyi bir çalışma ortamını gerekli kıldığı küçük işyerlerinde, bu koşullara aykırı hareket eden işçilerin, daha basit bir usulle işten çıkarılmalarının uygun olacağı kabul edilmektedir.[216] Ancak İş K. m.21/son fıkrasındaki sınırlamalar geçerli olmak şartıyla, otuzdan az işçi çalıştıran işyerlerinde de iş güvencesi hükümlerinin uygulanabileceği sözleşme ile kararlaştırılabilir.[217]

4773 Sayılı Kanun ile 1475 Sayılı İş Kanunu'nun 13/A maddesi uyarınca 15.03.2003 tarihinden itibaren işyeri ölçüt alınarak 10 işçi çalıştırma şartı aranmıştır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe girmesi ile işverene ait aynı iş kolundaki tüm işyerlerini kapsamı alanına almış, işletme bazında otuz işçi çalıştırma şartını aramıştır. İlk düzenlemede bulunan on işçi ölçütü doktrin tarafından makul karşılanırken son düzenlemeyle sayının otuza çıkarılması ciddi eleştirilere neden olmuştur. Nitekim Anayasa Mahkemesi'nin otuz işçi ölçütünü anayasaya aykırı bulmaması bazı görüşlere göre; amacı gerçekleştirme bakımından ölçüsüz bir oran olarak değerlendirilmektedir.[218] Artırılan bu sınırın iş güvencesi sistemiyle ölçülülük ilkesi gereği güdülen amaca da uygun olmadığı düşünülmektedir. Zira bu düzenlemeyle ülkemizdeki çok sayıda işyerinin ve toplam işçi

---

214 **MANAV,** s.51; **SARI,** s.61.

215 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.475.

216 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.574; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.962; **ÇELİK,** s.215.

217 **GÖKTAŞ,** s.25.

218 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.573; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.963.

sayısının çok büyük bir kısmının kapsam dışında kalması söz konusudur.[219] Lakin iş güvencesi hükümlerinin küçük işletmelere ağır külfetler getirerek zor durumda bırakacağı ve bu sayede ülkede istihdam daralmasına sebep olacağı kaygıları sayının artırılmasında önemli rol oynamıştır.[220]

İş Kanununun otuz işçi ölçütüne ilişkin bu hükmünün anayasaya aykırılığı sebebiyle Anayasa Mahkemesine iptal davası açılmıştır. Ancak Anayasa Mahkemesi iptal istemini reddetmiştir. Reddin sebebi olarak ise şu gerekçeyi sunmuştur: "İş güvencesi ölçütleri belirlenirken her ülke kendi verilerini ve iş hayatı koşullarını göz önüne almaktadır. İş hayatına ilişkin kuralların belirlenmesinde kamu yararı esastır, ayrıca işçi ve işveren arasında ki denge de gözetilmektedir. 18. madde ile getirilen 30 veya daha fazla işçi çalıştırma koşulunun işveren aleyhine değiştirilmesi durumunda işveren açısından oluşacak ek mali külfetlerin kayıt dışı uygulamalara neden olabileceği ayrıca iş güvencesi ile oluşacak ağır mali yükten küçük işletmelerin uzak tutulması amaçları gözetildiğinde, dava konusu kuralla getirilen şartlarla işçi ve işveren arasında kurulan dengede bir ölçüsüzlük bulunmamaktadır. Nitekim uluslararası çalışma örgütünün 158 sayılı sözleşmesinde de işçilerin özel istihdam şartları bakımından veya istihdam eden işletmenin büyüklüğü veya niteliği açısından büyük sorunlar bulunan durumlarda işçilerden bir kategorinin, iş güvencesinin tamamı veya bir kısım hükümlerinin dışında tutulabileceği öngörülmektedir." [221] Fakat doktrinde bu sınırlandırmanın Anayasanın 10. maddesinde yer alan eşitlik ilkesine[222] ve 13. maddesinde yer alan ölçülülük ilkesine[223] aykırılık teşkil ettiği savunulmaktadır.[224]

---

219 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.50.

220 **GÖKTAŞ,** s.23.

221 **AYM, 19.10.2005, 2005/72 K, RG. 24.11.2007, No.26710, https://www.lexpera.com.tr/ictihat/anayasa-mahkemesi/genel-kurul-e-2003-66-k-2005-72-t-19-10-2005. , 29.01.2019.**

222 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.574; **"**Eşit davranma ilkesi tüm hukuk alanında geçerli olup, iş hukuku bakımından işverene işyerinde çalışan işçiler arasında haklı ve objektif bir neden olmadıkça farklı davranmama borcu yüklemektedir. Bu bakımdan işverenin yönetim hakkı sınırlandırılmış durumdadır. Başka bir ifadeyle işverenin ayrım yapma yasağı işyerinde çalışan işçiler arasında keyfi biçimde ayrım yapılmasını yasaklamaktadır. Bununla birlikte eşit davranma borcu tüm işçilerin hiçbir farklılık gözetilmeksizin aynı duruma getirilmesini gerektirmeyip, eşit durumdaki işçilerin farklı işleme tabi tutulmasını önlemeyi amaç edinmiştir.**", Y9HD, E:2016/1423, K:2019/11167, T:15.05.2019, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 15.01.2019.**

223 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.476; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.575.

224 **ÇELİK, Nuri** (2007) **"**İş Güvencesi Kapsamı İle İlgili Otuz İşçi Sayısını Düzenleyen İş Kanunu Kuralının İptali İsteminin Anayasa Mahkemesince Reddi Üzerine Düşünceler**",** İstanbul Ticaret Üniversitesi SBD, Y:6, S:12, s.1-6, **"**İş güvencesi hükümlerinin kapsamına giren işyerleri ile ilgili olarak 4773 sayılı Kanundaki on veya daha fazla işçi çalıştıran işyerleri yerine 4857 sayılı İş Kanununda otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerleri ölçütünün getirilmiş olması karşısında, yapılan düzenlemenin artık küçük

İş güvencesinden yararlanılabilmesi için, o işkolundaki işyerlerindeki tüm işçiler, otuz işçi sayısına dahil edilir.[225] Bu bağlamda fesih tarihindeki kayıtlı işçi sayısı değil, işyerinin normal işleyişinde en az otuz işçinin çalışıp çalışmadığı ve bu durumun iş sözleşmesinin feshi anında devam edip etmediğine bakılmalıdır.[226] Bununla birlikte işletme veya işyerinde çalışan işçilerin sayıya dahil olmaları için tamamının belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışıyor olmaları gerekmez. Belirli veya belirsiz süreli ya da tam veya kısmi süreli yahut mevsimlik iş akdi ile çalışanlar ile hastalık, izin gibi nedenlerle iş sözleşmeleri geçici olarak askıda olan işçiler de bu sayıya dâhil edilecektir.[227] Zira işçinin iş sözleşmesinin devam ediyor olması yeterli olup, fiilen çalışma şartı aranmamaktadır. "burada söze konu olan iş güvencesinden yararlanacak işçiler değil, iş güvencesi kapsamına girecek işyerlerinin tespitidir."[228] Buna karşılık süreksiz işte çalışanlar, işyerinde meslek eğitimi gören öğrenciler, zorunlu staja tabi olan stajyerler, çıraklar, asıl işverenin sorumluluğu bakımından alt işverenin işçileri, geçici

---

işyerlerinin özellikleri gereği olduğu gerekçesini sürdürme olanağı kalmamıştır. 4857 sayılı İş Kanununun 18. maddesindeki işçi sayısı ölçütü, sadece küçük işyerlerinin değil, bunlarla birlikte çok sayıda orta ölçekli işyerinin ve toplam işçi sayısının yarısına yakınının iş güvencesi hükümlerinin kapsamı dışında kalmasına yol açtığından, işçi sayısına ilişkin hükmün gerekliliği kanımızca kabul edilemez hale gelmiştir. Ayrıca, bu hükmün Anayasadaki ölçülülük ilkesine (m.13) ters düştüğünü söyleyebiliriz. Zira, ölçülülük ilkesi, kullanılan aracın sınırlama amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak elverişlilik, gereklilik ve oranlılık öğelerini içermektedir. Kanundaki otuz işçi sayısına ilişkin kuralın bu öğeler ile bağdaşmadığı açıktır. Batı ülkelerinde bu konuda kabul edilmiş olan ölçütlerin de genellikle 4773 sayılı Kanundaki on işçi sayısına yakın olduğu görülmektedir. Sadece İtalya'da sanayi, ticaret ve tarım kesimleri dışındaki işyerleri ile sınırlı olarak 35 işçi sayısı esas alınmıştır. Kaldı ki, bu ülkede uygulanan ölçütler sonucu çalışan işçilerin bizdeki gibi yarısına yakınının iş güvencesi kapsamı dışında bırakılması gibi bir sorunun doğduğu da gözlemlenmiş değildir. Bu durum karşısında, Anayasa Mahkemesi kararında öne sürülen, iş güvencesi ile oluşabilecek ağır mali yükten küçük işletmelerin uzak tutulması amaçlarının gözetilmesi gerektiği ve "dava konusu kuralla getirilen şartlarla işçi ve işveren arasında kurulan dengede ölçüsüzlük" bulunmadığı görüşünü kabul etme olanağı yoktur. Bunun gibi, otuz işçi sayısına ilişkin kural, 158 sayılı İLO Sözleşmesindeki yer verilen ve her ülkenin özelliklerine göre değerlendirilmesi gereken "işletmenin büyüklüğü ve niteliği" esası ile uyumlu sayılamaz. 4857 sayılı İş Kanunundaki otuz işçi sayısına ilişkin kuralın iptali istemindeki gerekçelerin bir bölümüne katılamamakla birlikte, iptal isteminin yerinde olduğu ve iptal isteminin reddine ilişkin Anayasa Mahkemesi kararının isabetli olmadığı görüşündeyiz.**", https://ticaret.edu.tr/uploads/Kutuphane/dergi/s12/M00184. pdf, 29.01.2019.**

225 **KILIÇOĞLU, Mustafa** (2009) İlke Kararları Işığında İş Hukukunda Temel Kavramlar, Ankara, Turhan, s.241.

226 **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.159; **KILIÇOĞLU,** 18. Maddenin Yorumu, s.467.

227 **BAYSAL,** s.22; **GÖKTAŞ,** s.25; **KESER,** s.71; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.119-120; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.967; **NARTER,** s.52; **"**Otuz işçi sayısının belirlenmesinde belirli-belirsiz süreli, tam- kısmi süreli, daimi-mevsimlik iş sözleşmesi ile çalışanlar arasında bir ayırım yapılamaz. Fesih bildirimin yapıldığı tarihte 30 işçi sayısının tespitinde göz önünde bulundurulacak işçinin iş sözleşmesinin devam etmekte olması yeterli olup, ayrıca fiilen çalışıyor olması gerekmemektedir.....Konumu itibarıyla güvence kapsamı içerisinde olmayan işveren vekillerinin ve yardımcılarının da işyerinde çalışan işçi sayısının belirlenmesinde dikkate alınması gerekir. Dairemizin uygulaması bu yöndedir. (24.03.2008 gün ve 2007/27699 Esas, 2008/6006 Karar sayılı ilamımız).**", Y9HD, E:2018/4353, K:2018/23220, T:13.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.01.2019.**

228 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.967.

işçi olan işverenin yanında hesaba katılmazlar. [229] Ayrıca otuz işçi sayısında; iş kazası, hastalık, gebelik, normal izin ve bu gibi nedenlerle ayrılan işçi yerine ikame edilen işçi de dikkate alınmayacaktır.[230] Bu anlamda otuz işçi çalıştırsa dahi tarım işleri ile ilgili bir işletmenin iş güvencesi kapsamında olması için; yasa gereği (İş K. m.4/b) en az elli bir işçi çalıştırıyor olması gerekir.[231] Yani tarım ve orman işlerinin yapıldığı işyerleri yasa ile iş güvencesi kapsamında olmasına rağmen, elli ve daha az işçi çalıştıran bu tür işyerleri İş Kanunu kapsamı dışında kalacağından, bu işçiler iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacaktır.[232]

4857 sayılı İş K. m.18/4 uyarınca; "işverenin *aynı işkolunda* birden fazla işyerinin bulunması halinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir."[233] Bu düzenleme ile aynı işkolundabirden fazla işyerine sahip olan işletmeye dâhil işyerlerinde çalışan işçi sayısı otuz ve daha fazla ise, bu durumda bütün isçilerin iş güvencesinden yararlanacakları öngörülmüştür. [234] Böylece birçok ilde şubesi olan

---

[229] **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.478; **GÖKTAŞ,** s.24; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.121-122; **SARI,** s.49-50; **"**İş Kanunu kapsamı dışında kalan ve işçi sıfatını taşımayan çırak, stajyer ve meslek öğrenimi gören öğrencilerle süreksiz işlerde çalışanlar, keza işyerinde ödünç(geçici) iş ilişkisi ile çalıştırılanlar ile alt işveren işçileri o işyerinde çalışan işçi sayısının belirlenmesinde hesaba katılmazlar.**", Y9HD, E:2018/4353, K:2018/23220, T:13.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.01.2019.**

[230] **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.479; **KESER,** s.72; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.120; **"**Ancak hastalık, iş kazası, gebelik ya da normal izin ve benzeri nedenlerle ayrılan işçi yerine bu süre için ikame işçi temin edilmiş ise, 30 işçi sayısında ikame edilen işçi dikkate alınmayacaktır.**", Y9HD, E:2018/4353, K:2018/23220, T:13.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.01.2019.**

[231] **"**4857 sayılı İş Kanunu, elliden fazla işçi çalıştıran tarım ve orman işçilerinin yapıldığı işyerleri ve işletmeleri kapsamı içine aldığından (İş K mad. 4/b), bu işyeri ya da işletmede çalışanlar da iş güvencesinden yararlanır. Buna karşılık, 50'den az (elli dahil) işçi çalıştıran tarım işyerlerinde çalışanlar İş Kanunu'nun kapsamı dışından kalacağından, bu yerlerde 30'dan fazla işçi çalıştırılsa dahi (örneğin, 40 işçi), bu işçilere iş güvencesi hükümleri uygulanmayacaktır. 50 İşçinin tespitinde, sadece tarım işçileri değil; diğer işçiler de dikkate alınmalıdır.**", Y9HD, E:2018/4353, K:2018/23220, T:13.12.2018, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.01.2019.**

[232] **DEMİR,** İş Güvencesi, s.51; **NARTER,** s.50; **KAR,** İş Güvencesi, s.91; **KESER,** s.75-76; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.118-119.

[233] **"**Bu durumda yapılacak iş, davacı Şirketin kayıtlarında farklı işkolunda görünen işyerlerinin (petrol - ilaç iş kolu haricindeki büro ile depoculuk işkolunda kurulu olan) aynı tespit kapsamında değerlendirilip değerlendirmeyeceği sorununun öncelikli olarak tartışılıp değerlendirilmesi ve sonucuna göre de burada (tespite kapsamında olduğu kabul edilecek işyerleri için) çalışan sayısının tereddüde mahal verilmeksizin tespiti ile neticesinin temyiz denetimine açık gerekçelendirilerek karar verilmesinden ibarettir.**", Y9HD, E:2018/9983, K:2018/22986, T:12.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.01.2019.**

[234] **"**4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinin birinci fıkrasına göre iş güvencesi hükümlerinden yararlanmak için otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerinde çalışmak gerekir. Aynı maddenin dördüncü fıkrasına göre işverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan sayısı bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir. İşçi sayısına ilişkin bu hüküm nispi emredici olduğundan, daha az işçi sayısını öngören sözleşme hükümleri geçerli kabul edilmektedir. Otuz işçi sayısının belirlenmesinde fesih bildiriminin işçiye ulaştığı tarih itibariyle belirli-belirsiz süreli, tam-kısmi süreli,

işletmelerde iş güvencesi hükümleri uygulama alanı oluşmuştur. Yasa işyerlerinin aynı il hudutları içinde bulunmasını gerekli görmemiş sadece aynı işkolu kapsamında bulunmaları şartını getirmiştir.[235] Yani farklı illerde hatta yurtdışında dahi olsa aynı işverene ait ve aynı işkoluna dâhil olan işyerleri sayı hesabında birlikte değerlendirilecektir.[236] Buna karşın aynı il sınırları dahilinde olsa da aynı işverene ait farklı işkollarında faaliyet gösteren işyerlerindeki toplam işçi sayısının otuz ve üzeri olmasının bir önemi olmayacaktır.[237] 4773 sayılı Kanunda olmayan; aynı işkolunda çalışan işçi sayısının toplam işçi sayısının saptanmasında belirleyici olmasının, 4857 sayılı İş Kanunu ile düzenlenmesi iş güvencesinin amacına uygun düşmüştür.[238]

Asıl işveren- alt işveren ilişkisinin varlığı durumunda asıl işveren açısından alt işverenin işçileri sayıya dahil edilmez ancak bir muvazaanın varlığı halinde bu işçiler de hesaba katılır.[239] Bir işveren iş güvencesi hükümlerinden yararlanmalarını engellemek amacıyla işçilerini muvazaalı olarak otuzdan daha az işçi çalıştıran alt işverenlere bölüp devrederse, "*tüzel kişi perdesinin kaldırılması teorisinden yola çıkarak"*[240] söz konusu işçiler işe iade davası açarak muvazaa iddiasında bulunabilirler. Bununla birlikte alt işveren ilişkisinin kurulabilmesi için gerekli olan koşullar (İş K. 2/7) oluşmadan bu ilişkinin kurulması durumunda da alt işverenin işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi sayılır ve bu işçiler sayının tespitinde değerlendirmeye alınırlar. Yine *mevsimlik işçilerin* durumu

---

daimi-mevsimlik sözleşmelerle çalışan tüm işçiler dikkate alınır.Somut olayda, iş sözleşmesinin fesih tarihi 03.02.2009 olduğundan, 2009/1 ve 2. aylarında davalı işyerinde ülke genelinde aynı işkolunda çalışan işçi sayısının davalı işyerinden, SGK'dan ve Bölge Çalışma Müdürlüğünden sorularak tespit edilmesi, buna göre davacının iş güvencesi hükümlerinden yararlanmasının mümkün olup olmadığı belirlendikten sonra işin esasına girilmesi gerekirken eksik incelemeyle yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**",Y22HD, E:2012/2556, K:2012/4811, T:19.03.2012, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.01.2019.**

235 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.477.

236 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.118.

237 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.575.

238 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.476; **MANAV,** s.29.

239 **KAR,** İş Güvencesi, s.89; **KESER,** s.72; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.967; **"**Alt işverenin işçileri otuz işçi kıstasının belirlenmesinde dikkate alınmazlar; fakat, iş güvencesi hükümlerinden kaçmak amacıyla, işçilerin bir kısmının muvazaalı olarak taşeron işçisi olarak gösterilmesi halinde, bu işçilerin de işçi sayısına dahil edilmesi gerekir. Daha açık bir anlatımla, alt işverenlik ilişkisinin geçersiz sayılması gereken hallerde taraflarca alt işveren sayılan kişiye bağlı olarak çalışanlar otuz işçi sayısının tespitinde hesaba katılmalıdır. Alt işverenin işçileri ile geçici işçi sağlayan işverenle iş sözleşmeleri devam eden geçici işçiler, kendi işverenlerinin işyerlerinde sayının belirlenmesinde hesaba katılırlar. Ancak tarafların geçici iş ilişkisinde gönderen işveren olarak nitelendirdikleri; fakat aslında "bodro işvereni" olarak faaliyet gösteren ve yaptıkları iş, işverenlerine işçi temin etmekten ibaret olanlara kayıtlı bulunan işçiler de sayı ölçütünde göz önünde bulundurulmalıdır.**", Y9HD, E:2018/4353, K:2018/23220, 13.12.2018, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.01.2019.**

240 **GÖKTAŞ,** s.25.

kanunda düzenlenmemiştir ancak Yargıtay ve doktrindeki görüşlere göre, bu işçilerin de sayıya dâhil edilmeleri gerektiği savunulmaktadır.[241]

Holding ya da grup şirketlerine ait şirketlerdeki durum ile ilgili doktrin ve Yargıtay'ın yerleşik görüşüne göre; her biri ayrı birer şirket ve tüzel kişiliğe sahip olmaları nedeniyle, sadece işveren şirketin çalışanlarının sayısının dikkate alınabileceği ifade edilmektedir.[242] Yargıtay'ın bir başka görüşünde ise; "grup şirketlerinde eğer işçi tüm şirketlere hizmet ediyor ise, o zaman tüm şirketlerdeki işçi sayısı dikkate alınabilecektir."[243] Buna karşın, doktrindeki bir görüşe göre ise; "grubu oluşturan ortaklıkların, birbirine ayırt edilemeyecek şekilde mali, idari ve faaliyet konusu bakımından iç içe girmesi veya bağlı ortaklıkların ana ortaklıkla yakın ama farklı bir faaliyet yürüten ortaklık grubu, İş Hukuku anlamında bir işletme sayılmalıdır. Belirtilen şartlar bulunmuyor ise, grubun tek bir işletmeden oluşmadığı, gruba dahil her bir ortaklığın ayrı bir işletme niteliğinde olduğu" belirtilmektedir.[244] Yine bir başka görüşe göre; "şirketler topluluğu veya holding'e bağlı şirketlerin yönetimlerinin aynı kişilerden oluştuğu hallerde, perdenin kaldırılması teorisi uyarınca, bunlara ait aynı iş kolundaki işyerlerinin otuz işçi ölçütü bakımından birlikte değerlendirilmesi İş Hukukunun işçiyi koruma ilkesi bakımından uygun düşer."[245]

---

241 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.479-480; **Y9HD, E:2018/4353, K:2018/23220, T:13.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr /uyap-uygulamalari, 21.01.2019.**

242 **GÖKTAŞ,** s.25.

243 **"**Özellikle gurup şirketlerinde ortaya çıkan bir çalışma biçimi olan birlikte istihdam şeklindeki çalışmada, işçilerin bir kısmı aynı anda birden fazla işverene ve birlikte hizmet vermektedirler. Daha çok yönetim organizasyonu kapsamında birbiriyle bağlantılı olan bu şirketler, aynı binalarda hizmet verebilmekte ve bir kısım işçiler iş görme edimini işverenlerin tamamına karşı yerine getirmektedir. Tüm şirketlerin idare müdürlüğünün aynı şahıs tarafından yapılması, şirketlerin birlikte kullandığı işyerinde verilen muhasebe, güvenlik, ulaşım, temizlik, kafeterya ve yemek hizmetlerinin yine tüm işverenlere karşı verilmiş olması buna örnek olarak gösterilebilir. Bu gibi bir ilişkide, tüm şirketlere hizmet veren işçiler ile sadece davalı şirkete hizmet veren işçilerin 30 işçi kıstasında dikkate alınması gerekir. İşçi tüm şirketlere hizmet ediyor ise, o zaman tüm şirketlerdeki işçi sayısı dikkate alınmalıdır.**", Y9HD, E:2018/4353, K:2018/23220, T:13.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 21.01.2019; "**Dosya kapsamına göre, davalı şirketin Kipaş Holdingin bir parçası olduğu sabit ise de, işyerinde güvenlik görevlisi ve bekçi olarak görev yapan davacının diğer şirketlere hizmet edip etmediği hususu açıklığa kavuşturulmamıştır. Grup şirketler bakımından birlikte istihdam koşulunun sağlanmış olması gerekmektedir. Bu sebeple yapılması gereken iş, öncelikle grup şirkete tabi şirketlerin faaliyet alanları ve bu şirketlerin birlikte istihdam ettikleri işçi sayısı somut olarak belirlendikten ve davacının diğer şirketlere hizmet ifa edip etmediği hususunda gerekirse işyerinde keşif yapılmak suretiyle araştırma yapılarak, varılacak sonuca göre, işyerinde otuz işçi ölçütünün gerçekleşip gerçekleşmediği ve davacının iş güvencesi kapsamında olup olmadığı yönünden bir karar verilmesi gerekirken, eksik inceleme ile işin esasına dair karar verilmesi hatalı olmuştur.**", Y22HD, E:2018/11689, K:2018/21680, T:10.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 21.01.2019.**

244 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.127.

245 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.969-970.

Aynı işkolunda olmakla birlikte ilgili işverenin yurtdışında bulunan işyerlerinin de kapsama dâhil edilip edilmeme hususu öğretide tartışmalıdır. Yargıtay'ın bu konu hakkında vermiş olduğu bir kararlarda; kanunda açık bir düzenleme yapılmış olmaması üzerine, kanunların mülkiliği esasına göre karar veren ilk derece mahkemesinin hatalı karar verdiği belirtilerek, bu işyerlerindeki işçi sayısının otuz ve üzeri olması halinde, bu işçilerin iş güvencesi kapsamında bulunacağı ifade edilmiştir.[246] Ancak, doktrindeki bir görüşe göre; "Bu bakımdan, asıl faaliyetini yurt dışında gören bir işverenin Türkiye'de irtibat bürosu veya şube açarak çalışmasını sürdürmesi durumunda -sırf sayıyı artırabilmek için- otuz işçi hesabına işverenin yurt dışındaki işyerlerinde çalışanları da dahil etmek, öncelikle maddenin amacıyla bağdaşmaz". [247] Yine iş kollarının her ülkede farklı kapsamda ve sayıda düzenlenmiş olduğundan ve kanunda bu yönde açık bir hükmün bulunmaması ve yasaların uygulanma alanına ilişkin temel kural olan mülkilik esasına aykırılık nedenleriyle, işçi lehine olsa dahi, öğretide bu durumun sağlıklı sonuçlar vermeyeceğine ilişkin görüşler mevcuttur.[248] Buna karşın özellikle büyük ölçekli işverenler dikkate alındığında, Türkiye'de şubesi bulunan uluslararası bir şirketin, Türkiye'deki işçi sayısının otuz işçiden az olması nedeniyle iş güvencesinden yoksun bırakılmasının, yasanın gerekçesine ve ölçülülük ilkesine uygun düşmediği düşüncesi ile Yargıtay'ın uygulamasının yerinde olduğunu düşünenler de bulunmaktadır.[249] Zira çağdaş hukuk sistemlerinde kabul edilen iş güvencesi kurumu, iş sözleşmelerinin mümkün olduğunca devamlılığını sağlama temel amacını gütmektedir ve ancak aynı amacı güden "ölçülülük ilkesi" ile birlikte düşünüldüğünde etkin uygulama alanı bulabilecektir.[250]

Bütün bunlarla beraber Yargıtay'a ve doktrine göre; İş Kanunu'nda hüküm altına alınan otuz işçi sınırı, mutlak emredici değil nispi emredici nitelikte olduğundan ve işçi

---

246 **Y22HD, E:2011/14960, K:2012/12503, T:05.06.2012, ; Y22HD, E:2013/11895, K:2013/13833, T:07.06.2013, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 23.01.2019.**

247 **TAŞKENT, Savaş** (2011) "Otuz İşçi Ölçütü ve Yurt Dışındaki Bağlantılı İşyerleri Sorunu", AÜHF Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan, C:I, İstanbul, Beta, s.715-724.

248 **MANAV,** s.41; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.966; **TAŞKENT,** s.720; **TUNCAY, Aziz Can** "İşe İade Davasında Yabancı hukukun Uygulanması", **Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Kazancı HD,** S:65-66, İstanbul, s.187.

249 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.480; **KAR,** İş Güvencesi, s.97; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.118.

250 **EYRENCİ,** Ölçülülük İlkesi, s.51.

yararını gerektirdiğinden, bu sayının toplu iş sözleşmesi ile daha aşağıda tutulması mümkündür ancak işçi aleyhine artırılamayacaktır. [251]

Nitekim otuz işçi *sayısının belirleneceği zaman diliminin tespitinde*de farklı görüşler bulunmaktadır. Bir görüşe göre; iş sözleşmesinin *fesih tarihinin* esas alınmasıdır.[252] Bu doğrultuda fesih tarihinde işyerinde çalışan bordrolu işçilerin sayısına göre değerlendirme yapılacaktır. Buna karşın Yargıtay ve diğer bir görüşe göre ise; *fesih bildirim tarihinde* işyerinde otuz işçinin çalışıyor olmasıdır.[253] İşçi sayısının tespiti kamu düzenine ilişkin olup, mahkeme tarafından talebin olup olmamasına bakılmaksızın re'sen yapılmalıdır.[254] "Mahkemece Bölge Çalışma Müdürlüğü ve Sosyal Sigortalar Kurumundan fesih tarihi itibariyle çalışan isçi sayısı sorulmalı, gerekirse bu hususta tanık dinlenmek suretiyle sonuca gidilmelidir." [255]

2.5.4. İşçinin En Az Altı Aylık Kıdeme Sahip Olması

İş K. m.18/1 gereğince; en az altı aylık kıdemi olan işçiler, iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilecektir. Dolayısıyla işçinin altı aylık kıdemi dolmamış ise, İş K. m.19'daki şekil şartlarına uyulmadan işverence iş sözleşmesi feshedilebilecektir. Bununla birlikte yine İş K. m.18/1'e göre; yer altı işlerinde çalışan işçilerde kıdem şartı aranmaz. Bu durumda yer altı

---

251 **KESER,** s.75; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.123; **MANAV,** s.68; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.577; **"**İşçi sayısına ilişkin bu hüküm nispi emredici olduğundan, daha az işçi sayısını öngören sözleşme hükümleri geçerli kabul edilmektedir.**", Y22HD, E:2016/297, K:2018/25230, T:26.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 23.01.2019.**

252 **BAYSAL,** s.24; **ÇELİK,** s.42; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.576.

253 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.54; **KAR,** İş Güvencesi, s.90; **KESER,** s.76; **"**4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesi uyarınca işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmesi için fesih bildiriminin yapıldığı tarihte işyerinde 30 ve daha fazla işçi çalıştırılması gerekir. Fesih bildirimin yapıldığı tarihte 30 işçi sayısının tespitinde göz önünde bulundurulacak işçinin iş sözleşmesinin devam etmekte olması yeterli olup, ayrıca fiilen çalışıyor olması gerekmemektedir.**", Y9HD, E:2018/4353, K:2018/23220, T:13.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 24.01.2019.**

254 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.123.

255 **"**4857 sayılı İş Kanunu'nun iş güvencesi il ilgili hükümler (18-21 Maddeleri) emredici hükümler olduğundan, işçinin iş güvencesi kapsamında olup olmadığı resen araştırılmalıdır. Diğer taraftan İş Hukukunda istisnai ve sınırlayıcı hükümlerin dar yorumlanması gerekir. İş güvencesi kapsamını belirleyen 30 işçi kuralı da istisnai nitelikte olduğundan dar yorumlanmalıdır. Dosyaya sunulan SGK kayıtlarına göre davalı işyerinde çalışan sayısı 30 işçi altında görünmektedir. Ancak, davalı şirketin aynı faaliyet kolunda olan başka iş yerlerinin olup- olmadığı SGK'dan sorulup araştırılmadan, fesih tarihi itibari ile davalı şirkette çalışan sayısının 30 işçiden az olduğu gerekçesi ile eksik incelemeyle karar verilmesi hatalı olup, bozmayı gerektirmiştir.**", Y9HD, E:2018/4315, K:2018/23252, T:17.12.2018, https://portal.uyap.gov.tr /uyap-uygulamalari, 24.01.2019.**

işlerinden sayılmak şartıyla, hangi işte çalıştıklarına bakılmaksızın, yer altında çalışan bütün işçilere kıdem şartı aranmadan iş güvencesi hükümleri uygulanacaktır.[256]

Altı aylık kıdemin başlangıcı, iş sözleşmesinin yapıldığı tarih değil, işçinin fiilen işe başladığı tarihtir. İşçinin, işverene işgücünü sunması yani fiilen çalışmaya başlamaya hazır olması fakat işverenin işçiyi işe başlatmaması durumunda işçinin kıdeminin, işçinin işgücünü sunduğu an itibariyle başlayacağı kabul edilmektedir.[257] Gerçekten işçi, işe başlaması gereken tarihte başlama talebinde bulunmuş fakat işveren işe başlatmamışsa, temerrüde düşmüş sayılır ve işçinin kıdemi işlemeye başlayacaktır.[258] Aynı zamanda işçinin iş güvencesi hükümlerinden faydalanabilmesi için Yargıtay ve doktrine göre; iş sözleşmesinin feshine ilişkin *bildirimin tebliği tarihinde* altı aylık çalışma süresinin tamamlanması gerekmektedir.[259] Buna göre "işçinin, iş güvencesinden yararlanabilmesi için aranan altı aylık sürenin hesabında, fesih iradesinin açıklandığı veya feshin sonuç doğurduğu tarih değil, fesih iradesinin işçiye ulaştığı an esas alınmalıdır." [260]

İş Kanunu'nda açıkça bulunmasa da, "belirli süreli olmamak şartıyla kısmi süreli iş sözleşmesine göre iş yerinde çalışan ve 6 ay kıdemi olan işçiler de iş güvencesindenyararlanacaklardır." [261] İşçi aynı işverenin yanında aralıklı olarak çalışmış olabilir. Zira yasada bu sürenin devamlılık arz etmesine dair bir zorunluluk bulunmadığından, kıdem hesaplanırken aralıklı olarak sürdürülmüş olan çalışmalar

---

256 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.481; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.577.

257 **BAYSAL,** s.26; **DEMİR,** İş Güvencesi, s.57; **GÖKTAŞ,** s.26; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.134; **MANAV,** s.54; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.975; **NARTER,** s.68.

258 **GÖKTAŞ,** s.26; **"**...Kanunda kıdemin esas alındığı haklarda, kıdem tazminatı ve yıllık ücretli izinlerde kıdem başlangıcı için, iş sözleşmesinin yapıldığı tarih değil; işçinin eylemli olarak işe başladığı tarih gözönünde tutulduğu için iş güvencesine ilişkin kıdemin başlangıcında da işe başlama tarihinin dikkate alın-ması uygun olacaktır. İşverenin işi kabulde temerrüde düşmesi veya işçinin hastalanması, kıdem süresinin başlangıcını engellemez, kıdem işlemeye başlar. Ancak, işçi, kusuruyla işe geç başlarsa, fiilen işe başladığı tarih, altı aylık sürenin başlangıcı olarak kabul edilmelidir...."**, Y9HD, E:2016/29628, K:2017/18043, T:13.11.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 25.01.2019.**

259 **KAR,** İş Güvencesi, s.97; **ÇELİK,** s.231; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.578; **"**...Kanun altı aylık kıdemi olan işçilerin iş güvencesinden yararlanacaklarını öngördüğüne göre, bu sürenin fesih bildiriminin işçiye ulaştığı tarihte doldurulmuş olması şarttır. Sürenin bildirim önelleri sonunda dolacak olması, güvenceden yararlanabilmek için yeterli değildir. Dairemizin uygulaması bu yöndedir. (05.05.2008 gün ve 2007/33471Esas, 2008/11128 Karar sayılı ilamımız)."**, Y9HD, E:2016/29628, K:2017/18043, T:13.11.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 25.01.2019.**

260 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.136.

261 **EKONOMİ, Münir** (2003) "Hizmet Akdinin Feshi ve İş Güvencesi Konulu Konuşma Metni ve Genel Görüşmeler", Çimento İşveren Dergisi Özel Eki, C:17, S:2, s.3-4.

birleştirilebilir.[262] Örneğin, mevsimlik işlerde çalışan da, askı süreleri kıdem sürelerine eklenmemek şartıyla, altı aylık iş güvencesi koşulundan yararlanabileceklerdir. Yine haftanın birkaç günü veya birkaç saat çalışan işçiler de bu güvenceden yararlanabileceklerdir. Bu durum yasanın amacına daha uygun düşmektedir. [263] Bunun yanı sıra işçi ve işveren arasındaki sözleşme belirli süreli olarak düzenlenip bir süre sonra karşılıklı tarafların anlaşması ile belirsiz süreli hale dönüştürülmüş ise; altı aylık sürenin hesabında işçinin baştan beri çalışmış olduğu süreler dikkate alınacaktır.[264]

Yine İş K. m.18 göre altı aylık kıdemin hesabında *"çalışma süresinden sayılan haller"* başlıklı 66. maddedeki sürelerin dikkate alınacağı belirtilmektedir.[265] Aynı şekilde Kanunda sözleşmenin askıya alındığı hallerle ilgili bir sınırlama bulunmadığından, askıda kalan süreler de kıdemin hesabına dahil edilecektir.[266] Bu sebeple fiilen çalışılmış olmasa bile örneğin çocuk emzirme süresi gibi iş sözleşmesinin devam süresinin, altı aylık kıdem süresinin belirlenmesinde hesaba katılması gerekir. Buna karşın kısa süreli hastalık ve

---

262 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.483; **DEMİR,** İş Güvencesi, s.58; **GÖKTAŞ,** s.27; **KAR,** İş Güvencesi, s.96; **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.158; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.133; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.578-579.

263 **GÖKTAŞ,** s.27; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.579, **"**bekleme süresinin amacı işverenin bu süre içinde işçiyi tanıması, kendisiyle bir güven ilişkisinin kurulup kurulamayacağını sınaması, uygun bulmadığı işçiyi altı aydan önce yasal koşullara uyarak işten çıkarabilmesidir. Amaç işçiyi tanımak olduğuna göre, söz konusu sürenin kesintisiz veya fasılalı olması ve daha önceki sözleşmenin hangi nedenle sona ermiş bulunması önem taşımaz**".**

264 **KILIÇOĞLU,** 18. Maddenin Yorumu, s.471.

265 **İş K: m.66'ya göre çalışma süresinden sayılan haller;**

a) Madenlerde, taşocaklarında yahut her ne şekilde olursa olsun yeraltında veya su altında çalışacak işlerde işçilerin kuyulara, dehlizlere veya asıl çalışma yerlerine inmeleri veya girmeleri ve bu yerlerden çıkmaları için gereken süreler.

b) İşçilerin işveren tarafından işyerlerinden başka bir yerde çalıştırılmak üzere gönderilmeleri halinde yolda geçen süreler.

c) İşçinin işinde ve her an iş görmeye hazır bir halde bulunmakla beraber çalıştırılmaksızın ve çıkacak işi bekleyerek boş geçirdiği süreler.

d) İşçinin işveren tarafından başka bir yere gönderilmesi veya işveren evinde veya bürosunda yahut işverenle ilgili herhangi bir yerde meşgul edilmesi suretiyle asıl işini yapmaksızın geçirdiği süreler.

e) Çocuk emziren kadın işçilerin çocuklarına süt vermeleri için belirtilecek süreler.

f) Demiryolları, karayolları ve köprülerin yapılması, korunması ya da onarım ve tadili gibi, işçilerin yerleşim yerlerinden uzak bir mesafede bulunan işyerlerine hep birlikte getirilip götürülmeleri gereken her türlü işlerde bunların toplu ve düzenli bir şekilde götürülüp getirilmeleri esnasında geçen süreler.

266 **ÇELİK,** s.44; **KAR,** İş Güvencesi, s.95; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.134; **"**İşçinin 6 aylık kıdem hesabına deneme ve askıda kalan süreler de dahil edilir. Başka bir anlatımla bu hesapta fiili çalışma süreleri mutlak olarak aranmaz. Aynı Kanunun 66'ncı maddesinde belirtilen çalışma süresinden sayılan haller altı aylık kıdemin sayılmasında dikkate alınacaktır. İşçinin feshe karşı koruyan hükümlerden yararlanabilmesi için, altı aylık kıdem süresini aynı işveren nezdinde iş sözleşmesine dayanan iş ilişkisi içersinde geçirmiş olması zorunludur.**", Y9HD, E:2016/29628, K:2017/18043, T:13.11.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 26.01.2019.**

ücretsiz izin durumlarında geçen sürenin kıdeme dahil edilmesi kabul edilse bile, uzun süreli hastalık ve rapor nedeniyle askıda geçen sürelerin altı aylık kıdeme dahil edilemeyeceği de savunulmaktadır.[267] Gerçekten "işçinin fiilen çalıştığı günlerin değil askıda da olsaiş akdinin devam süresinin altı aylık kıdemin belirlenmesinde hesaba katılması gerekir." [268] Zira bu süre içinde işçi, iş sözleşmesi ile halen işverene bağlı bulunmaktır. Bu nedenle grev ve lokavtta geçen süreler de altı aylık kıdemin hesabında dikkate alınacaktır. Kaldı ki Kanun'da grev ve lokavtta geçen sürelerin yalnız kıdem tazminatında kıdeme dahil edilmeyeceğine dair hüküm mevcuttur.[269] Ancak Çıraklık ya da stajyerlik dönemlerine ait süreler altı aylık kıdeme dahil edilemeyecektir.[270] Bununla berber iş sözleşmesi emeklilik veya fesih gibi bir nedenle son bulduktan sonra işçinin yeniden işe başlatılması durumunda, biten bir sözleşmenin kıdem süresine dahil edilmesi ilkesel olarak uygun düşmeyecektir.[271]

Yine İş K. m.18/4 uyarınca; iş güvencesinden yararlanılabilmesi için aranan en az altı aylık kıdemin hesabında; işçinin aynı işverene ait aynı veya değişik işyerlerindeki çalışmaları birleştirilerek hesaplanacak, ayrıca aynı işkolunda çalışma zorunluluğu aranmayacaktır.[272] Buna göre; "İşverenin aynı işkolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir." Bu bağlamda işçinin, işverenin yurt dışındaki işyerlerindeki çalışmaları da altı aylık kıdemin hesabında dikkate alınacaktır.[273] Ancak holding veya topluluk bünyesinde yer alan farklı tüzel kişiliğe sahip şirketlerdeki çalışma sürelerinin birleştirilmesi mümkün değildir. Zira bu tür yapılar içerisindeki her şirket bağımsız bir yapıdır ve iş güvencesi hükümleri uygulama alanı ancak işyeri veya işletme ile sınırlandırılmıştır. Buna karşın iş

---

267 **GÖKTAŞ,** s.27.

268 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.578.

269 **MANAV,** s.55; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.977.

270 **GÖKTAŞ,** s.26.

271 **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.158.

272 **GÖKTAŞ,** s.26; **MANAV,** s.56-57; **"**Davacı, feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir. İş güvencesi hükümleri kapsamına girmek için en az altı aylık kıdeme sahip olmak gerekir. Mahkemece kıdem süresinin belirlenmesinde işçinin aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde iş ilişkisi hukuken kesintiye uğramış olsa dahi, işçinin o işverene bağlı işyerlerinde geçen hizmet sürelerinin birleştirilmesi gerektiği ilkesi dikkate alınarak hüküm kurulmuş ise de, davacının davalı işverene ait işyerindeki çalışma döneminin sona erdirildiği, bu döneme ilişkin alacak ve tazminatlarının ödendiği, yeniden iş sözleşmesi imzalanarak yeni bir çalışma döneminin başlatıldığı, altı aylık kıdem süresinin hesaplanmasında alacak ve tazminatları ödenen önceki dönemin dikkate alınamayacağı gözetilmelidir.**", Y22HD, E:2011/1014, K:2011/3133, T:20.10.2011, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 26.01.2019.**

273 **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.157.

sözleşmesi ile işçinin, topluluk bünyesindeki farklı şirketlerde çalıştırılabileceği hüküm altına alınmış ise, tüm çalışmalar altı aylık kıdeme dahiledillecektir.

İşyerinin devri halinde; "işveren değişmiş olsa bile devirle birlikte iş sözleşmesi kesintiye uğramadığından devreden işverene bağlı olarak geçen süre de altı aylık kıdemin hesabında göz önünde bulundurulacaktır." [274] Aynı zamanda birleştirilen tüm çalışmaların belirsiz süreli iş sözleşmesi ile yapılmış olma özelliği aranmamakta, sadece son çalışmanın belirsiz süreli iş sözleşmesi ile yapılmış olması yeterli görülmektedir.[275] Yine altı aylık sürenin hesabında, sürenin tamamının İş K.'na bağlı olarak geçmesi de gerekmemektedir. Önemli olan fesih bildirimin yapıldığı tarihte İş K.'na veya Basın İş K.'na tabi olmak ve bu sürenin iş sözleşmesine tabi olarak geçmesidir. [276] Zira Kanunda "işçi" kelimesinin kullanılmasından altı aylık kıdem süresinin iş sözleşmesine bağlı olarak geçirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.[277] Sonuçta, "işçinin feshe karşı koruyan hükümlerden yararlanabilmesi için, altı aylık kıdem süresini aynı işveren nezdinde *iş sözleşmesine dayanan iş ilişkisi* içerisinde geçirmiş olması zorunludur." [278]

Kanunda altı aylık kıdem süresinin azaltılması veya artırılması hususunda bir düzenleme bulunmamaktadır. Fakat işçinin iş güvencesinden yararlanma şartlarını kısıtlayan veya ortadan kaldıran sözleşmeler geçerli olmadığından, altı aylık sürenin sözleşme ile uzatılması söz konusu değildir. Buna karşın altı aylık süreye dair hüküm nisbi emredici nitelikte olduğundan, bu süreyi azaltan veya tamamen kaldıran sözleşmeler, işçi yararına olacağı için geçerli kabul edilecektir.[279]

---

274 **GÖKTAŞ,** s.28.

275 **BAYSAL,** s.26; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.134; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.975.

276 **BAYSAL,** s.27; **DEMİR,** İş Güvencesi, s.58; **GÖKTAŞ,** s.26.

277 **GÖKTAŞ,** s.26.

278 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.431.

279 **GÖKTAŞ,** s.26; **KAR,** İş Güvencesi, s.99; **KESER,** s.80; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.137-138; **MANAV,** s.68; **SARI,** s.58; **SOYER, M. Polat,** "Feshe Karşı Korumanın Genel Çerçevesi, s.12-13", **(GÜNAY,** Şerh, s. 689'dan naklen**);** **"**Toplu iş sözleşmesine, iş sözleşmelerine ilişkin olmak üzere hükümler konulması mümkün ise de, konulacak hükümlerin kanunların emredici hükümlerine aykırı olamayacağı açıktır. Ancak burada sözü edilen kanunun emredici hükümlerini mutlak emredici hükümler olarak anlamak gerekir. Örneğin toplu iş sözleşmesi ile kıdem tazminatı tavanının değiştirilmesi mümkün olmayacaktır. Ancak nispi emredici hükümlerin yani işçi lehine konulan hükümlerin aksinin toplu iş sözleşmesi ile işçi lehine değiştirilmesi mümkündür.**", YHGK, E:2016/22-741, K:2018/1725, T:15.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.01.2019;** **"**...Altı aylık kıdem koşulu, nisbi emredici bir kural olup işçi lehinde bu süre azaltılabileceği gibi kaldırılabilir. Diğer taraftan iş hukukunda istisna getiren, sınırlayan hükümlerin dar yorumlanması gerekir. Asıl olan iş güvencesi hükümlerinden yararlanmak olduğunda göre kapsamı daraltan koşullar dar yorumlanmalıdır. Bölge Adliye

Bazı işverenler sırf işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmasını engellemek amacıyla, altı aylık sürenin dolmasından kısa bir süre önce iş sözleşmesini feshetmektedirler. Bahsi geçen uygulamanın belirlenmiş sınırlar dâhilinde olmasına rağmen, temelinde kötü niyet barındırması sebebiyle, işverenin bu davranışının hukuki sonucu tartışmalıdır.[280] Bazı görüşlere göre altı aylık sürenin bitimine az bir süre kala, sırf işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlandırılmaması amacıyla da olsa işverence yapılan fesihlerde, yasada öngörülen süre dolmadığı için işçi işe iade davası açamaz ancak bu durum işverenin kötü niyetli olduğunu gösterir ve işçi kötü niyet tazminatına hak kazanır.[281] Bu görüşe destek veren doktrinde bir görüşe göre altı aylık kıdemin dolmasına az bir süre kala yapılan devir işlemi salt bu nedenle işverenin kötüniyetli olduğu anlamına gelmeyecektir. Zira devir işlemi üçlü bir hukuki ilişkidir ve irade beyanları olmaksızın gerçekleşmesi mümkün değildir. İşçinin devir işleminden önce açıklayacağı rıza ile bunun sonuçlarına katlanması gerekir. Devirden sonraki rıza da ise zaten durumu bildiği varsayılır. Ancak işverenin kötüniyetli olduğuna dair somut olgular bulunması hali istisna tutulmalıdır.[282] Buna karşın diğer bazı görüşlere göre böyle bir durumda iş sözleşmesinin feshi; dürüstlük kurallarına ve yasanın amacına aykırıdır ve geçersiz kabul edilerek işçi iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilecek ve işe iade davası açabilecektir.[283] Yargıtay da daha önceki kararlarında; işverenin kötü niyetini araştırmaksızın, işçinin iş güvencesi kapsamına dahil olması için, yasanın aradığı altı aylık kıdem şartını öngördüğü yönünde karar vermekteydi.[284] Ancak

---

Mahkemesi Hukuk Dairesinin altı aylık koşulun mutlak emredici olduğu, yasadaki 6 aylık koşulun esnetilmesinin de mümkün olmadığı" gerekçesi isabetli değildir.**", Y9HD, E:2017/20305, K:2018/2781, T:14.02.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.01.2019.**

280 **"**...İşçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanma koşullarından kıdemin tamamlanmasına az kala bir süre içinde iş sözleşmesinin feshedilmesi halinde yararlanıp yararlanmayacağı konusu gerek teoride ve gerekse uygulamada tartışmalıdır. **Bir görüşe göre** işçi bu durumda iş güvencesi hükümlerinden yararlanmaz ise de, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17/son maddesi uyarınca kötüniyet tazminatı talep edebilir (Mollamahmutoğlu, 571. Alpagut, 209). **İkinci bir görüşe göre ise,** şartın gerçekleşmesine iki taraftan biri iyi niyet kurallarına aykırı bir davranışla engel olursa, o şartın gerçekleşmiş sayılacağını öngören 6098 sayılı Borçlar Kanunu'nun 175. maddesi hükmü bu olaya kıyasen uygulanabilir (Soyer, P, 37. Alp, M. 12. Akyiğit 233). **Son bir görüşe göre ise,** bu gibi durumlarda iş sözleşmesinin feshinin dürüstlük kurallarına aykırılık nedeniyle geçersizliği ileri sürülebilecektir (Kılıçoğlu/Şeno-cak, s: 167.Çelik, 216. Eyrenci-Taşkent-Ulucan, 166. Güzel, 33-34. Süzek, S. 11. Bası. s: 587)**", Y9HD, E:2017/20305, K:2018/2781, T:14.02.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.01.2019.**

281 **BAYSAL,** s.28; **DEMİR,** İş Güvencesi, s.57; **GÖKTAŞ,** s.25-26; **MANAV,** s.62.

282 **CENGİZ,** İş Sözleşmesinin Devri, s.158.

283 **KAR,** İş Güvencesi, s.97-98; **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.167; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.581.

284 **"**Mahkemece, feshin sendikal nedenlerle yapılmadığı kabul edilmekle birlikte, işverence yapılan feshin geçerli bir nedenle yapılmadığı sonucuna varılarak feshin geçersizliğine, işe iadeye, işe başlatmama halinde 4 aylık ücret tutarında tazminatın belirlenmesine ve boşta geçen süre içinde 4 aya kadar ücret ve diğer hakların tahsiline karar verilmiştir. 4857 sayılı yasanın 18. maddesi uyarınca "30 işçi veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih eden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden

Yargıtay'ın bu hususta son zamanlarda verdiği kararlarda bir isabet bulunmayıp çelişkili kararları mevcuttur. [285]

Aslında herhangi bir şarta bağlanmamış olan altı aylık süre sınırının, işveren tarafından suiistimal edilerek işçilerin mağdur edilmesi muhtemeldir. Bu durumda altı aylık kıdemin gerçekleştiği işçi tarafından her türlü delil ile ispat edilebildiğinden, tek ispat şekli olarak sigorta kayıtları görülmemelidir. [286] İşçi ispat yükünü; SGK kayıtları, işyeri kayıtları, sözleşme, tanık gibi her türlü yazılı ve sözlü delil aracılığı ile gerçekleştirebilir. [287] Bu sebeple hâkimin işverenin dürüstlük kuralına riayet edip etmediğini incelemesi gerekir. İşverenin kötü niyetli olduğu kanaatine varması durumunda ise işverenin, henüz altı ayın

---

kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır". Somut olayda davacı işçi 14.03.2003 tarihinde davalıya ait işyerinde işe girmiş olup, fesih tarihi olan 29.08.2003 tarihinde henüz 6 aylık kıdemi bulunmamaktadır. Böyle olunca davacı iş güvencesi hükümleri olarak adlandırılan feshin geçersizliği ve iş iade isteminden yararlanamaz. Davanın reddi gerekir. Mahkemece bu hukuksal olgu gözetilmeksizin istemin kabulü hatalıdır.**", Y9HD, E:2004/10440, K:2004/11007, T:10.05.2004, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 29.01.2019.**

285 **"**...Süreli fesih yoluyla iş sözleşmesinin feshi mümkündür. Ancak, işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmasını engellemek amacıyla, işverenin iş sözleşmesini altı aylık sürenin bitimine bir kaç gün kala feshetmesi, dürüstlük kuralına aykırılıktan dolayı geçersiz kılınabilir...."**, Y9HD, E:2016/29628, K:2017/18043, T:13.11.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 29.01.2019; "**.....Somut uyuşmazlıkta; davacı iş akdinin işverence 6 aylık kıdeminin dolmasına 3 gün kala feshedildiğini iddia ederek işe iade davası açmıştır. Davacının işyerindeki kıdeminin 08/07/2016-04/01/2017 tarihleri arasında 5 ay 27 gün olduğu anlaşılmıştır. İşe iade davasının dava şartlarından birisi olan işçinin en az 6 aylık kıdeminin bulunması koşulu gerçekleşmediğinden davacının iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacağı açıktır. Açıklanan nedenle davanın dava şartı yokluğundan reddine karar verilmesi gerekirken esasa girilerek davanın kabulüne karar verilmesi hatalıdır.**", Y22HD, E:2017/46509, K:2018/2673, 12.02.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 29.01.2019; "**...Somut uyuşmazlıkta Bölge Adliye Mahkemesi'nce iş akdinin davacının iş güvencesi hükümlerinden faydalanmasına engel olmak maksadıyla 6 aylık kıdem süresinin dolmasına 2 gün kala davalı tarafından feshedildiği, davalının 2 haftalık ihbar önelini kullandırmayarak ücretini peşin olarak ödemesinin kıdem süresinin dolmasına engel olmaya yönelik nitelikte bir işlem olduğu belirtilerek davacının kabulüne karar verilmiş ise de davacının 12.07.2016 tarihinde işe başladığı, 6 aylık kıdeminin 12/01/2017 tarihinde dolduğu, iş akdinin bu tarihten iki gün önce 10/01/2017 tarihinde feshedildiği, davacının işe iade davası açmak için gerekli olan 6 aylık kıdemi doldurmadığı anlaşıldığından, Bölge Adliye Mahkemesi Hukuk Dairesi'nce İlk Derece Mahkemesinin kararının kaldırılarak davanın kabulüne karar verilmesi hatalıdır.**" Y9HD, E:2017/26467, K:2018/11713, T:24.05.2018, https://portal. uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 29.01.2019.**

286 **GÖKTAŞ,** s.26.

287 **KESER,** s.81; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.138; **"**....Bozma sonrası dinlenen **tanık anlatımları** değerlendirildiğinde davacının kıdeminin 6 aydan fazla olduğu, davacının davalının asıl işinde çalıştığı davacının son çalıştığı Ronya Karahan Bilişim- Karahan Grup Data Temizlik iş ortaklığı ile davalı TİGEM arasındaki ilişkinin muvazaalı olduğunun tespit edildiği bunun yargı kararıyla kesinleştiği, yazılı fesih bildirimi yapılmadığından feshin geçerli nedene dayanmadığı, ayrıca davacının iş sözleşmesinin davacının davalıyı Bölge Çalışma Müdürlüğü'ne şikayet etmesi nedeniyle sonlandırıldığının anlaşıldığı bu nedenle işe başlatmama tazminatının 6 ay belirlenmesi ve muvazaa nedeniyle davacının TİGEM nezdinde işe iadesine karar verilmesi gerektiği...."**, Y9HD, E:2018/5550, K:2018/13426, T:21.06.2018, https://portal.uyap.gov. tr/uyap-uygulamalari, 31.01.2019.**

dolmadığına ilişkin itirazı dikkate alınmayarak, işçinin altı aylık kıdemi tamamlanmış saymalıdır.

2.5.5. İşçinin Üstdüzey İşveren Vekili veya Yardımcısı Olmamak

İş K. m.2'de; "işveren adına hareket eden ve işin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimselere ***işveren vekili*** denir. İşveren vekilinin bu sıfatla işçilere karşı işlem ve yükümlülüklerinden doğrudan işveren sorumludur. Bu Kanunda işveren için öngörülen her çeşit sorumluluk ve zorunluluklar işveren vekilleri hakkında da uygulanır" şeklinde işveren vekilinin tanımı ve sorumlulukları hüküm altına alınmıştır. Yine Sendikalar K. m.2/e'ye göre ***işveren vekili;*** işveren adına işletmenin bütününü yönetenlerdir. Uygulamada, işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekilinin genel müdür, yardımcılarının da genel müdür yardımcıları oldukları görülmektedir.[288]

İş K. m.18/son uyarınca; "işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri hakkında bu madde, 19 ve 21 inci maddeler ile 25 inci maddenin son fıkrası uygulanmaz". Buna göre, "sadece işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçi işe alma ve çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri iş güvencesi kapsamı dışındadırlar." [289] Kanun ifadesinden açıkça anlaşıldığı üzere, işveren vekili ve yardımcılarının iş güvencesi kapsamı dışında kalmaları için; ya işletmenin bütününü sevk ve idare ediyor olmak ya da hem işyerinin bütününü yönetmek hem de işçi alma ve çıkartma yetkilerinin ikisine de aynı anda sahip olmak gerekmektedir.[290]

---

[288] **MANAV,** s.64; **KESER,** s.90.

[289] **"**Somut uyuşmazlıkta davalı işveren tarafından sunulan kayıtlarda davacının şirket adına genel müdür olarak birçok sözleşme imzaladığı, açıkça bu sözleşmelerde genel müdür unvanını kullandığı ve işletmeyi temsil ettiği anlaşılmaktadır. Davacı işletme düzeyinde işletmenin bütünü sevk ve idare eden konumundadır. İşveren vekili olması nedeni ile iş güvencesi hükümlerinden yararlanamaz.**", Y9HD, E:2016/28928, K:2017/12435, T:06.07.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 31.01.2019.**

[290] **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.485; **KAR,** İş Güvencesi, s.117; **KESER,** s.92; **"**İş güvencesinden yararlanamayacak işveren vekillerinin ikinci grubunu, işletmenin değil de işyerinin bütününü yöneten ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleridir. Buna göre, işletmenin bütününü sevk ve idare edenler, başka bir şart aranmaksızın işveren vekili sayılırken; işletmenin değil de işyerinin bütününü sevk ve idare edenlerin 18'nci madde anlamında işveren vekili sayılabilmesi için ilave olarak, işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisini haiz olması şartı aranır. İşyerinin tümünü sevk ve idare ile işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi katlanmış olarak, birlikte aranır.**", Y9HD, E:2018/9585, K:2018/21911, T:29.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 31.01.2019.**

Bu durumda her işyerini yöneten değil, *ilk olarak;* işletmenin bütününü yöneten işveren vekili ve yardımcıları yani doktrin ve Yargıtay'ın ortak görüşüne göre; çoğunlukla *genel müdür ve yardımcıları* iş güvencesi kapsamı dışında kalacaklardır.[291] Buna göre işveren vekillerinin ayrıca işe alma ve işten çıkarma yetkileri aranmaz.[292] Zira işletmenin tamamını yöneten işveren vekilinin, kural olarak işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunmaktadır ve bu yetkisini kendisine bağlı alt birimler aracılığıyla kullanmaktadır.[293] "Bu hüküm ile işverene, onun güvenine sahip olması gereken belirli konumdaki işveren vekillerinin iş akitlerini, bu güvenin sarsıldığı durumlarda İK 17'ye göre sona erdirebilme olanağı sağlanmak istenmiştir."[294] Ancak, doktrin ve Yargıtay'ın ortak görüşüne göre; iş güvencesi kapsamı dışında tutulmak için salt genel müdür veya genel müdür yardımcısı pozisyonunda çalışıyor olmak yeterli görülmeyecek, bununla birlikte organizasyon şeması ve personel yönetmeliğine göre görev tanımları incelenip; kendilerine temsil yetkisi verilip verilmediği hususu da gerektiğinde tanık ifadelerinden de faydalanılarak açıklığa kavuşturulması gerekecektir.[295]

---

[291] **BAYSAL,** s.28; **DEMİR,** İş Güvencesi, s.60; **KAR,** İş Güvencesi, s.114-115; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.140; **KESER,** s.90; **MANAV,** s.64; **SARI,** s.59; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.582; **"**...İş güvencesinden yararlanamayacak işveren vekilleri her şeyden önce, işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekilleri ile yardımcıları olduğuna göre, işletmenin tümünü yöneten **genel müdürler ile yardımcıları iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacaktır.", Y9HD, E:2018/9585, K:2018/21911, T:29.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 31.01.2019; "**Dosya içeriğine göre somut uyuşmazlıkta davalı tarafça davacının genel müdür olarak çalıştığı bu nedenle iş güvencesinden yararlanamayacağı ileri sürülmüştür. Yukarıda belirtildiği üzere **tek başına genel müdür unvanının olması işçinin iş güvencesi kapsamı dışında kalmasına neden olmaz.** Davalı davacının görev tanımını sunmuştur. Ancak söz konusu görev tanımı İngilizce olup yeminli tercümesi yaptırılmalıdır. Ayrıca davacının çalıştığı yerin işletmeye bağlı bir işyeri mi olduğu, işletmeye bağlı bir işyeri ise davacının işyerinin bütününü yönetip yönetmediği ve işçi alma ve çıkarma yetkisine haiz olup olmadığı da araştırılmalıdır. Davacı işletmenin genel müdürü ise işletmenin bütününü yönetip yönetmediği araştırılıp davacının iş güvencesi kapsamında kaldığı tespit edilirse feshin geçerli nedene dayanıp dayanmadığına, davacının iş güvencesi kapsamında olmayan işveren vekili veya yardımcısı olduğu tespit edildiğinde davanın reddine karar verilmelidir.Eksik araştırmayla yazılı şekilde karar verilmesi bozma nedenidir.**", Y9HD, E:2017/26372, K:2017/17800, T:09.11.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 31.01.2019.**

[292] **GÖKTAŞ,** s.29; **"**Somut uyuşmazlıkta; davalı Atasu Su ve Su Ürünleri Gıda Tur. San. ve TiC: A.Ş. dosyadaki ticaret kayıtlarına göre ve organizasyon şemasına göre, işletme düzeyindedir. **İşletme düzeyinde işveren vekilinin işe alma ve işten çıkarma yetkisinin bulunmasına gerek yoktur.** İşletmeyi sevk ve idare eden durumunda ve görevi "genel müdür" olan davacı, işveren vekili konumundadır. İş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacağı açıktır.**", Y9HD, E:2016/19354, K:2017/13361, T:14.09.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 31.01.2019.**

[293] **KAR,** İş Güvencesi, s.115.

[294] **SÜZEK,** İş Hukuku, s.582.

[295] **KAR,** İş Güvencesi, s.115 / 117- 119; **KESER,** s.90; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.582-583; **"**...Ancak belirtelim ki, işyerinde genel müdür veya genel müdür yardımcısı unvanının kullanılması tek başına iş güvencesi kapsamı dışında bulunma sonucunu doğurmaz. Önemli olan, kendisine temsil yetkisi verilip verilmediği ve işletmenin bütününü yönetip yönetmediğidir; bu hususta görev tanımı ve konumuna bakmak gerekir. Dosya içeriğine göre somut uyuşmazlıkta, davalı tarafça davacının geleneksel **kanal satış**

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da işletme tek bir işyerinden ibaret olabileceği gibi, birden çok işyerinden de ibaret olabilir. Bu durumda *ikinci olarak;* işletmenin değil, işyerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri de iş güvencesi kapsamı dışında kalacaktır. Örneğin üç fabrikası olan bir işletmede, fabrika yönetimindeki müdür, işyerinin bütününü yönetme yetkisi ile birlikte işçi alıp işten karma yetkisine sahipse, bu durumda ilgili işveren vekili de iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacaktır. [296] "Kuşkusuz işveren vekilinin bu yetkisinin olduğunun kesin bir şekilde ispatlanmış olması da şarttır."[297] Buna karşın işyerini sevk ve idare etmekle beraber, işçi alma ve işten çıkarma yetkisi bulunmayan, örneğin bir banka şubesi müdürü, 18. madde kapsamında işveren vekili sayılmayacağından, iş güvencesi hükümlerinden yararlanacaktır.[298] Yine işyerinin bütününü yönetmeyen ve sadece işçi alıp

---

müdürü olarak direkt yönetim kuruluna bağlı olarak çalıştığı, bu nedenle işletmenin bütününü sevk ve idare ettiğinin kabulüyle davacının iş güvencesinden yararlanamayacağı ileri sürülmüştür. Mahkemece davalı işverenlikten davacının görev tanımı, yaptığı iş ve işlemlere ait tüm kayıtlar, imza yetkisinin kapsamını gösteren belgelerin temini ile davacı işçinin işletme düzeyinde olan işyerini sevk ve idare etme yetkisine haiz olup olmadığının tayini gerekmektedir. Mahkemece eksik araştırma ile sonuca gidilmesi hatalı olup, bozmayı gerektirmiştir. Davacının yönetim kurulu ve şirket sahibine bağlı olarak görev yaptığı dava dilekçesinde açıklanmıştır. İş teklif formunda yönetim kuruluna raporlama yapacağı belirtilmiş ve görev tanımında üst amiri olarak yönetim kurulu gösterilmiştir. Davacı işçi, geleneksel kanal satış müdürü sıfatıyla doğrudan yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapmıştır. Bu durumda davacının işveren vekili konumunda olduğu kabul edilmelidir. Davacının iş güvencesi hükümlerinden yararlanması mümkün olmadığından, feshin geçersizliğinin tespiti ile işe iade isteğine ilişkin davanın reddine karar verilmelidir.**", Y9HD, E:2018/9585, K:2018/21911, T:29.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.02.2019.**

296 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.60; **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.486.

297 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.486; **"**Dosya içeriğine göre somut uyuşmazlıkta davacının bölge müdürü olarak çalıştığı uyuşmazlık dışı olup dosyada mevcut 29/09/2014 tarihli –posta çıktısında davacının 6 kişiyi işe aldığına dair bir beyanı bulunmakla, bu beyandan işçi almaya yetkili olduğu izlenimi edinilmektedir. Davacının işveren vekili ya da işveren vekili yardımcısı olup olmadığı hususu yeterince araştırılmamıştır. Mahkemece yapılacak iş, yukarıdaki ilke kararı ve yasal düzenlemeler doğrultusunda, gerekli araştırmayı yaparak davacının işveren vekili olup olmadığı hususunu netleştirdikten sonra işveren vekili ya da işveren vekili yardımcısı olduğunun anlaşılması halinde davanın reddine, aksi halde ise şimdiki gibi davanın kabulüne karar vermektir.**", Y9HD, E:2016/33456, K:2018/1280, T:25.01.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.02.2019; "**Somut olayda mahkemece davacının işe iadesine karar verilmiş ise de işveren vekili olup olmadığı konusunda yeterli araştırma yapılmamış, davacının **işveren vekili olup olmadığı iddiası duraksamaya yer vermeyecek şekilde açıklığı kavuşturulmamıştır.** Davacının işveren vekili olup olmadığının tespiti bakımından davacının görev tanımının, işyeri organizasyon şemasının davalı işverenden getirtilmesi, dosyaya sunulan bir kısım hekim sözleşmelerinin altında davacının imzasının da olduğu dikkate alınarak hekim dışında davacının genel müdür olarak çalıştığı, hastanede hastane çalışanlarının işe alınıp işten çıkarılması konusunda davacının yetkisinin bulunup bulunmadığı araştırılarak sonucuna göre karar verilmesi gerekirken bu hususların gözetilmemesi hatalı olmuştur.**", Y22HD, E:2017/33298, K:2017/12470, T:29.05.2017, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.02.2019.**

298 **ÇELİK,** s.47; **KAR,** İş Güvencesi, s.117; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.140; **KESER,** s.91; **SARI,** s.60; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.583; **"**Bir banka şubesi müdürü ile fabrika müdürü, işyerini sevk ve idare etmekle beraber, özgür iradesi ile işçi alma ve işten çıkarma yetkisi yoksa İş Kanunu'nun 18'nci maddesi anlamında işveren vekili sayılmaz. İş güvencesinden yararlanır.**" Y9HD, E:2018/9585, K:2018/21911, T:29.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.02.2019; "**Somut olayda; dosya kapsamından, davacının şube müdürü olarak çalışmakta iken iş sözleşmesinin feshedildiği, Mahkemece

çıkarma yetkisi olan insan kaynakları müdürü de işveren vekili olarak tanımlanamayacaktır.[299] Yani işe alma ve işten çıkarma yetkisine haiz insan kaynakları müdürü ve personel müdürü, işyerinin tümünü yönetme yetkisine sahip olmadığından iş güvencesi hükümlerinden yararlanacaklardır.[300] Buna karşın bir görüşe göre; işyerinin bütününü yönetim yetkisi bulunmayan ancak, işverenin herhangi bir onama işlemine gerek kalmaksızın kendi insiyatifiyle işçi alma ve çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri, md.18/son fıkra hükümleri kapsamında işveren vekilleri olarak kabul edilmelidir.[301] Zira işyeri düzeyinde işveren vekili sayılmak için işçi alma ve çıkarma yetkisinin tek başına kullanımı yeterlidir. Daha üst bir yetkilinin onayına bağlı olarak veya başka bir yetkili ile beraber işçi alma ve çıkarma işleminin onaylanması durumunda, tek başına işçi alma ve çıkarma yetkisinin olmadığı ortadadır.[302]

2.5.6. İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Feshedilmesi

İş güvencesi, genel olarak işçiyi işveren tarafından yapılacak süreli fesihlere karşı güvence altına almayı hedefler.[303] İş K. m.18 uyarınca "işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmesi için iş sözleşmesinin işveren tarafından feshedilmesi gerekir."[304] Bu

---

dosyada bulunan Ticaret Sicil Gazetesinden davacının 07/10/2011 tarihinden itibaren 5 yıl süre ile davalı işyerinin Ankara şube müdürü ve tek imza ile temsile yetkili kişi olduğu anlaşıldığı, belirtilerek davacının işveren vekili olduğu kabul edilmiş ise de, dosyadaki tüm verilerden davacının iş yerinin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili olduğu, ancak tek başına işçi alma ve işten çıkartma yetkisinin bulunduğunun davalı tarafça ispatlanmadığı, bu nedenle davacının iş güvencesi hükümleri kapsamında olduğu anlaşılmakla davanın esas hakkında bir karar verilmek gerekirken davacının iş güvencesi kapsamında olmadığı gerekçesiyle davanın reddine dair verilen karar hatalı olup, bozmayı gerektirmiştir.**", Y22HD, E:2016/332, K:2018/24093, T:12.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.02.2019.**

299 **GÜNAY,** Şerh, s.693-694; **"**Dosya içeriğine göre somut uyuşmazlıkta davacının insan kaynakları koordinatörü olarak çalıştığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar davacının işveren vekili olduğu kabul edilmiş ise de davacının konumu, bağlı bulunduğu birim, imza yetkisinin mahiyeti, görev tanımı dikkate alındığında işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili veya yardımcısı olmadığı değerlendirilmekle işin esasına girilmesi gerekirken davacının iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacağının kabulü ile davanın reddine karar verilmesi ve red kararına karşı davacının istinaf başvurusunun esastan reddedilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**", Y22HD, E:2018/7011, K:2018/16107, T:27.06.2018, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.02.2019.**

300 **ÇELİK,** s.47; **KAR,** İş Güvencesi, s.117; **KESER,** s.91; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.140; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.583; **"**Aynı şekilde, işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan **insan kaynakları müdürü ile personel müdürü,** işyerinin tümünü yönetmediğinden iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilecektir.**", Y9HD, E:2018/9585, K:2018/21911, T:29.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.02.2019.**

301 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.981.

302 **GÖKTAŞ,** s.29.

303 **MANAV,** s.51.

304 **"**iş sözleşmesinin işveren tarafından feshi üzerine düzenlenen feshe ilişkin anlaşmanın işveren feshini ortadan kaldırmadığının " anlaşılmasına göre davalının yerinde olmayan tüm temyiz itirazlarının reddiyle sonucu itibariyle doğru olan kararın bu gerekçeyle ONANMASINA**", Y9HD, E:2016/3645,**

sebeple işverenin feshetmesi dışında herhangi bir sebeple sözleşme sona erdirilmişse, iş güvencesi hükümleri uygulanamaz.[305] İşçinin haklı bir nedene dayanmadan ve bildirim öneli tanımaksızın iş sözleşmesini feshi öğretide istifa olarak değerlendirilmektedir.[306] Yine iş sözleşmesinin tarafların ortak iradeleri ile sona erdirilmesine ikale denilmektedir.[307] Bu durumda, iş akdinin işçi tarafından *istifa* yoluyla yahut *haklı nedenle* feshedilmesi ya da *tarafların anlaşmaları (ikale)* suretiyle sona erdirmesi hallerinde, işçi iş güvencesinden yararlanamayacaktır.[308] Ancak iş sözleşmesinin istifa veya anlaşma ile sona ermesi durumunda, işçinin serbest iradesi ile yapılıp yapılmadığı açık bir şekilde ortaya

---

K:2017/1282, T:02.07.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.03.2019; "Davalı işveren insan kaynakları ve kalite direktörlüğü tarafından düzenlendiği anlaşılan 01/11.2013 tarihli ibranamede iş sözleşmesinin işveren tarafından feshi sırasında karşılıklı anlaşmaya varıldığı ve kıdem tazminatı ödendiği, ihbar tazminatı bölümüne ise "0" yazılmak suretiyle bu tazminatla ilgili bir ödemeye yer verilmediği görülmektedir. Davacının işverene gönderdiği bildirimde açıkça ihbar tazminatını talep ettiği, bu yönde Yargıtay kararına dayandığı halde, kısa süre sonra düzenlenen ibranamede bu haktan vazgeçtiğinin kabulü isabetli değildir. Davalı işveren kıdem tazminatını ödediğine göre Hukuk Genel Kurulunun 14/01/2015 gün ve 2013/22-2023 Esas, 2015/21 Karar sayılı kararında da belirtildiği üzere ihbar tazminatına da hak kazanıldığının kabulü gerekir. Mahkemece ihbar tazminatı isteğinin kabulü yerine yazılı şekilde reddine dair karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**", Y9HD, E:2014/23471, K:2015/32968, T:19.11.2015, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 02.02.2019.**

305 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.46; **GÖKTAŞ,** s.29; **KESER,** s.146; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.131; **MANAV,** s.51; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.583.

306 **KAR,** İş Güvencesi, s.72; **KESER,** s.140.

307 **KESER,** s.146.

308 **KAR,** İş Güvencesi, s.71-74; **KESER,** s.141/146; **MANAV,** s.51; **"**Somut uyuşmazlıkda davacı davalı işyerinde muhasebe müdürü olarak görev yapmaktayken davalı işverene verdiği 22.12.2015 tarihli dilekçe ile 1999 yılından itibaren çalışmakta olduğu işyerinden yönetimin hoşnut olmayan politikaları sebebi ile ayrılmak istediğini ve verdiği hizmetleri gözönüne alınarak iş aktinin davalı tarafından feshedilerek yasal haklarının ödenmesini talep ettiği, ikaleye icap niteliğindeki bu dilekçe sonrasında davalı işverenin talep edildiği gibi davacının iş akdini kıdem ve ihbar tazminatlarını ödeyerek feshettiği, davacının 22.12.2015 tarihli dilekçesinin irade fesadıyla baskı altında yazdığına dair iddiası bulunmaktaysa da bunu ispat edemediği, dinlenen tanıkların görgüye dayalı bilgileri olmayıp davacıdan duyduklarını aktardıkları, davacının muhasebe müdürü olduğu ve tüm bu hususlar birlikte değerlendirildiğinde iş sözleşmesinin ikale yolu ile sona ermesi nedeniyle davacının iş güvencesi hükümlerinden yaralanamayacağı anlaşıldığından davanın reddi gerekirken kabulüne karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir...**", Y9HD, E:2017/27767, K:2018/14407, T:02.07.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 02.02.2019; "**Somut olayda, davacının iş akdinin işverence haksız feshedildiği iddiasına karşılık davalı işverence davacının 10.01.2013 tarihinde **istifa dilekçesini sunduğunu** ve 10-11-12.01.2011 tarihlerinde işyerine gelmediğini savunduğu, davacı iddiasına göre ihale değişimi nedeniyle işverence ücret düşürme teklif edildiği, davacı ve bir grup arkadaşı tarafından bu teklifin kabul edilmediği, oluşa göre bu sebeple feshin işçi tarafından gerçekleştirildiği, artık işveren feshinin haklı olup olmadığını değerlendirme imkanının kalmadığı, davacı ile aynı tarihte ve aynı şekilde işten çıkan işçi tarafından Konya 1.İş Mahkemesinin 2013/586 Esas sayılı dosyası ile açılan davada, mahkemece davacının ücretinde indirim yapılması nedeniyle hizmet akdinin haklı sebeple feshedildiği kabul edilerek kıdem tazminatının kabulüne, ihbar tazminatının reddine karar verildiği ve kararın Dairemizin 2017/14929 Esas, 2017/11763 Karar sayılı ilamı ile onandığı, bu itibarla iş sözleşmesinin işçi tarafından feshedildiği kabul edilerek, ihbar tazminatı talebinin reddine karar verilmesi gerekirken yazılı şekilde verilen hüküm hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**", Y22HD, E:2017/17245, K:2018/24317, T:13.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 02.02.2019.**

konulmalıdır.[309] Hatta ikale yoluyla iş sözleşmesinin sona erdirilmesinde -işverence karşılanacak maddi bir yarar gibi- işçinin makul yararının ortaya çıkarılması gerekir.[310] Zira işveren, işçiye baskı uygulayarak feshe zorlamışsa bu durumda gerçek bir istifa iradesinden bahsedilemeyeceğinden, işçi işe iade davası açabilecek ve feshin işverence gerçekleştirildiği kararına hükmedilecektir.[311] Bununla birlikte, belirli bir kadroya bağlı olmaksızın belirli aralıklarla çalıştırılan mevsimlik işçilerin işlerine ara verdikleri dönemde iş sözleşmeleri askıda olduğundan, bu sözleşmeler işçilerin çalıştıkları dönemde olduğu gibi askı döneminde de geçerli bir neden olmaksızın feshedilemeyecektir.[312]

İş sözleşmesinin işçi tarafından feshedilmesi halinde işçinin iş güvencesinden yararlanmak istemesi kanuna aykırı olmakla beraber hayatın olağan akışına da uygun görülmemektedir.[313] Uygulamada işçiler işverenleriyle anlaşmak suretiyle, sırf kıdem tazminatı almak amacıyla iş sözleşmesini feshetmekte ve ardından da işe iade davası açmaktadırlar. Bu şekilde kendi iradeleriyle sözleşmeyi fesheden işçilerin işe iade talebi kabul edilmemelidir.[314] "Bir baskı altında kalmadan işverenden sözleşmesini feshetmesini talep eden işçinin sonradan feshin geçersizliği nedeniyle dava açması, dürüstlük kurallarına aykırı olup hakkın kötüye kullanılmasıdır."[315] Bunun yanı sıra karşılaşılan bir başka durum, işçinin çalıştığı ortama daha fazla katlanamayacağını düşünerek son yıllara ait sigortasını kendisi ödemek suretiyle işten ayrılmak istemesidir. Bu durumda işçiler işverenleri ile anlaşarak, kıdem tazminatlarını almakta, ardından da altı aylık işsizlik sigortasından faydalanmaktadırlar. Benzer şekilde yapılan fesihler sonrasında işçinin işe iade talebinde bulunamaması gerekir. İşe iade davası açması durumunda ise, işverence bu durum ispatlanmalı ve dava mahkemece reddedilmelidir.

Ayrıca uygulamada çok fazla karşılaşılan bir diğer hususta muvazzaf askerlik nedeniyle işten ayrılmak zorunda kalan işçinin, askerlik sonrasında işe başlatılmaması durumunda işe iade davasının kabul edilmemesi durumudur. Yargıtay'ın bu hususstaki görüşü; muvazzaf askerlik süresince işçinin iş sözleşmesi askıda olmadığından, askerlik

---

309 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.47; **GÖKTAŞ,** s.30; **KESER,** s.141.

310 **GÖKTAŞ,** s.30.

311 **KAR,** İş Güvencesi, s.73; **KESER,** s.141/143; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.584.

312 **KAR,** İş Güvencesi, s.76.

313 **SARI,** s.64.

314 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.47; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.584.

315 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.584.

sonrası işe başlatılmayan işçinin iş sözleşmesinin feshinden bahsedilemeyeceği ve bu nedenle iş güvencesi hükümlerinin uygulanamayacağıdır.[316] Yine böyle bir durumdaki işçi de iş sözleşmesinin işverence feshi durumunda iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilecektir.

[316] **Y9HD, 04.12.2006, E:2006/23768, K:2006/31653, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 02.02.2019.**

3. İŞÇİNİN MESLEKİ YETERSİZLİĞİ (PERFORMANSI) NEDENİYLE İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ

3.1. İş Sözleşmesinin Feshinde Performans Değerlendirmesi

3.1.1. Genel Olarak Performans ve Düşük Performans Kavramı

Performans, "belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir."[317] Bir başka açıdan performans, bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da ifade edilmektedir.[318] Diğer bir ifadeyle performans, iş sürecinde yer alan emeğin bir boyutudur. Bu bağlamda performans, görev dahilinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin ifası ve amacın gerçekleştirilmesine yönelik ortaya konan mal, hizmet veya düşüncedir. Dolayısıyla işletmesel davranış bakımından performans, çalışanın örgütsel amacı gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylem ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür.[319] Nitekim performans kelime anlamı olarak "başarım" şeklinde tanımlansa da,[320] en basit ifadeyle "verimliliğin ölçülmesidir."[321]

Yargıtay'a göre de "Performans, en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. İşçinin iş sürecinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyi, işçinin performansını oluşturur. Birim zamanda işçinin harcadığı emeğin sonucu olan üretimin düzeyi ise işçinin verimliliğini gösterir. Başka bir anlatımla performans, iş sürecinde yer alanemeğin bir boyutu, verimlilik ise birim zamanda harcanan emeğin sonucudur. Buna göre performansı yüksek olan işçinin verimlilik düzeyinin de yüksek olması beklenir."[322] Sonuç

---

317 **BİNGÖL, Dursun** (2019) İnsan Kaynakları Yönetimi, 11. Baskı, İstanbul, Beta, s.386.

318 **HELVACI, M. Akif** (2002) "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi EBFD, C:35, S:1-2, s.156.

319 **KESER,** s.171.

320 **http://www.tdK:gov.tr**, **25.03.2019.**

321 **KAR, Bektaş** (2008) **"**Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni İle Fesihte Yargısal Denetim" Sicil İHD, Y:3, S:11, s.36; **KAR,** İş Güvencesi, s.214.

322 **Y9HD, E:2017/411, K:2017/18515, T:20.11.2017, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 21.10.2019.**

olarak ***performans;*** bir çalışanın belli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Sonuçların olumlu olması çalışanın görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getirdiği ve bu nedenle yüksek performansa sahip olduğu anlamındadır. Ancak sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarılı olmadığı veya performansının düşük olduğu kabul edilir. Özetle çalışmanın çıktıları bir çalışanın başarı kaydı olarak görülmektedir. Öte yandan performans sadece bir işte elde edilen çıktıları yansıtmaz, aynı zamanda işletmelerin, takımların ve bireylerin iş yapma yollarını, işte gösterdikleri davranışı da yansıtır. Yani performans hem çıktıları hem de davranışı kapsamaktadır.[323]

Tüm bu açıklamalar ışığında ***işçinin performansı;*** iş sürecinde yeralan emeğin boyutu, diğer bir ifadeyle işçinin iş görme süreci içinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyidir. Diğer bir ifade ile işçinin iş sürecinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyi, işçinin performansını oluşturur. ***Verimlilik*** ise; birim zamanda harcanan emeğin sonucu olarak ortaya çıkan üretim düzeyi veya miktarıdır.[324] Diğer bir ifade ile verimlilik, bir üretim veya hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktının oluşması için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenledir ki verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların; işgücü, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkin kullanımı olarak tanımlanmaktadır.[325] Kısaca verimlilik kaynakların etkin kullanımını ölçülmesiyle girdinin çıktıya oranıdır. Bu kapsamda işgücü verimliliği, sermaye verimliliği, hammadde verimliliği gibi farklı girdilerin verimliliği bulunsa da aksi kullanılmadıkça verimlilik, işgücü verimliliğini ifade eder. İşgücü verimliliği de; toplam üretimin, üretimde kullanılan işgücüne bölünmesiyle hesaplanır. İşçilerin daha iyi, hızlı ve çok çalışması veya daha yetenekli ve becerili olması ile işgücü verimliliği artacaktır.Bunun yanı sıra, işgücü dışındaki üretim faktörlerinin etkin kullanılması sonucu oluşan katma değer artışı da işgücü verimliliğini artırır. Örneğin, çok sayıda ileri teknoloji makinaların kullanımı, üretim süreçlerinin etkinleştirilmesi, girdi kullanımındaki israfın önlenmesi gibi unsurlar işgücü verimliliğini artırır.[326]

---

323 **BİNGÖL,** s.386.

324 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.101; **KAR,** Performans, s.36; **KESER,** s.172; **KURT, Hasip** (2007) "Performans Yönetim Sistemi", Sicil İHD, Y:2, S:5, s.54; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.591; **TULUKÇU, N. Binnur** (2017) "İş Güvencesine İlişkin İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Fesih Nedenleri", Terazi HD İş Hukuku Özel Saysısı, C:12, S:131, Seçkin, s.18.

325 **KESER,** s.171.

326 **KESER,** s.171-172.

İşçinin işin üretiminde katkı verdiği ve birim zamanda harcadığı emeğin sonucu olan üretimin düzeyi ***işçinin verimliliğini*** gösterir. Dolayısıyla performansı yüksek olan işçilerin verimlilik düzeyinin de yüksek olması düşünülmektedir. Ancak performans düzeyi işçi ile ilgili olduğu halde, verimlilik düzeyi yalnız işçinin belirlediği bir durum değildir. Bir başka anlatımla verimlilikte işçi kadar işyerinde uygulanan iş organizasyonu da etkili olmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere; verimliliği sağlayacak çalışma koşulları, makine donanımı, teknolojik altyapı, işçinin doğru işte çalıştırılması gibi faktörler de işçinin performansı kadar etkili olacaktır. Buna göre, performans ve verimliliğin tek başına işçiye dayalı ölçümlemeler şeklinde yapılması, doğru değerlendirmelerin önünde önemli engeller oluşturmakta ve adil sonuçlar vermeyecektir.[327]

3.1.2. İşletmelerde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi

3.1.2.1. Performans Yönetimi

Performans yönetim sistemi; çalışanların performansını, potansiyelini ve gelişim ihtiyacını düzenli olarak ölçüp değerlendirmeye imkan sağlayan, sonuçları insan kaynakları uygulamalarında veri olarak kullanılan sistematik bir proğramdır. [328] Bu anlamda ***performans yönetimi;*** "gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda insan kaynağının ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve insan kaynağının bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yöneltilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir."[329] Diğer bir ifade ile performans yönetimi; işyerlerinde tüm çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen, ortak amaçlarda birleşmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlevini, yönetimin diğer işlevleri ile eşzamanlı olarak yürürtmeyi öngören bir yönetim biçimidir. Yönetici ve çalışanlar arasında iletişimin artması, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ve bunların düzeltilmesi, çalışanların daha yakından tanınması ve onlara yetki ve sorumluluk verilmesi, iyi bir performans yönetimi sayesinde mümkün olacaktır. Bunun yanı sıra performans yönetimi,

---

327 **KAR,** Performans, s.36; **KAR,** İş Güvencesi, s.214.

328 **KURT,** s.54.

329 **BİLGİN, Kamil Ufuk,** "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık 'Performans Yönetimi'**",** Sayıştay Dergisi, S:65 (Özel), s.81.

geri bildirim ile değerlendirme sonuçlarının çalışanlara aktarılmasına imkan sağlar. Ayrıca işletmelerde makro ve mikro düzeyde verimliliğin artmasına da yardımcı olacaktır.[330] Nitekim performans yönetimi, çalışanların performanslarının ve yetkinliklerinin izlenmesini ve değerlendirilmesini öncelerken, yetersizliklerin eğitim planlaması ile geliştirilmesi ve kariyer planlamsıyla da kişisel gelişimle beraber işletmesel planlamanın yönetilmesidir.[331]

Performans yönetimi, genellikle sonuca önem veren, performans planlaması ve denetimini de içeren geniş bir anlayış içeren yönetim şeklidir. Objektif ve ölçülebilir performans göstergelerinin incelenmesi ile hizmet kalitesi belirlenir. Keza performans merkezli yönetimde hizmet kalitesi çok önemli bir unsurdur. Performans hedefleri, hizmet kalitesini artırmaya yönelik olmalıdır. Bununla birlikte performans iyileştirmesinin temelini teşkileden ödüllendirme ve cezalandırmalar, performans proğramında ortaya konan başarılara göre yapılmalıdır. Bunun için gösterilen performans seviyesi ölçülüp rapor edilmeli ve sonuca göre ödül ve ceza verilmelidir. Nitekim işyerlerinde yüksek performansa ulaşabilmek için bireysel amaçlar ve işletmesel amaçların örtüşmesi gerekmektedir.[332]

Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere performans yönetimi; çalışanların davranış ve ürünlerini tanımlayan, değerlendiren ve güçlendiren,[333] performans değerlendirmeyi de kapsayan, kurumsal ve bireysel performans arasında koordinasyon sağlayan, her iki açıdan da hedefe ulaşmayı amaçlayan süreci ifade etmektedir. Aynı zamanda, çalışanların verimliliğini zaman/üretkenlik faktörleri ile ölçen ve değerlendiren bir disiplindir.[334] Bu yönüyle performans yönetimi, performans değerlendirmeden daha geniş, dinamik ve stratejik bir kavramdır. Yine performans yönetimi, çeşitli işyeri uygulamalarının (Örneğin performansa dayalı ücretleme), işyeri amaç ve stratejileri ile bütünleştirmesidir. Ayrıca işletme amaçlarıyla bağlantılı olarak belirlenmiş hedef ve standartlara ulaşılması amacıyla, çalışanların gerekli görev ve sorumluluklarını ortaya koyabilmesini mümkün kılan bir

---

330 **ÖZER, M. Akif** (2013) "Çalışanların Verimliliği için Performans Yönetimi", Kamu-İş İHİD, C:13, S:1, Ankara, s.38-39; **YARBAĞ, Pelin Şahin** (2016) "Performans Yönetim Sisteminin Başarıyla Uygulanmasında Yöneticinin Rolü", Proceedins of INTCESS2016 3rd International Conferevce on Education and Social Sciences, 8-10 Şubat 2016, İstanbul, s.98, **http://www.ocerint.org/intcess16_epublication/abstracts/a87.pdf, 24.07.2019.**

331 **SELAMOĞLU, Ahmet / ÖZVERİ, Murat** (2016) "İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Fesih Nedeni Olarak Performans Değerlendirmesi", Legal İHSGHD Özel Sayı, Prof. Dr. Fevzi Demir'e Armağan, s.208.

332 **ÖZER,** s.46.

333 **HELVACI,** s.156.

334 **KAR,** Performans, s.36.

süreçtir. Nitekim performans yönetimi; birey, takım, departman düzeylerindeki çaba ve hedeflerin tutarlı hale getirilmesini içeren dinamik bir kavram olarak görülmektedir.[335]

Performans yönetiminin genel amacı işyerinde, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için birey ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu doğrultuda performans yönetimi işletme, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler ile çalışma ve geliştirme planlarıyla ilişkilidir. Böylece amaçlara, koşullara, planlara bağlı kalarak performansı sürekli incelemeye odaklanır.[336] Özetle performans yönetimi; amaç oluşturmayı, performans değerlendirmeyi, çalışanları geliştirmeyi ve ödüllendirmeyi içerir. Ayrıca performans yönetimi ile işletmesel etkinliğin iyileştirilmesi, çalışanların motive edilmesi ile eğitim ve geliştirmenin mükemmelleştirilmesi hedeflenmektedir. [337] Bu kapsamda performans yönetiminin, işletmenin yönetsel kararları için gereken iş süreci hakkında bilgi almak ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara hangi ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamak üzere iki temel amacı bulunmaktadır. Ayrıca sunulan hizmetlerin durumunu takip etmek, yöneticilerin karar verme yetenek ve yeterliliklerini artırmak, hesap verebilirlik mekanizmasını işlevselleştirmek, verimliliği ve yaratıcılığı teşvik etmek, bütçe performansını artırmak, hizmetlere ve müşteri taleplerine odaklanmak gibi dolaylı amaçları da mevcuttur. Ayrıca işletme ve grup hedeflerinin bireysel hedeflerle bütünleşmesi, bireysel katkıların belirlenmesi ile çalışanlar arasında kariyer planlaması yapılması da amaçlar arasında sayılabilecektir. [338]

İşletmelerde performans yönetimi süreci dahilinde yapılması gereken bazı faaliyetler vardır. Öncelikle çalışanlara yönelik *görev ve sorumlulukların gözden geçirilmesi* gerekir. Bu kapsamda çalışanlara kendilerine verilen görevin içeriği, sorumlulukları ve yönetimin kendilerinden beklentileri açık ve net olarak anlatılmalıdır. Daha sonra *hedeflerin belirlenmesi için bireysel performans planlarının yapılması* gerekir. Böylece yönetici ve çalışan sorumlulukları hakkında performans hedeflerini belirlemek için planlar oluşturulur. Zira performans beklentilerinin bireyler için tanımlanması, işletmesel hedeflerin başarılmasında ve işletme misyon ve değerinin anlaşılmasında çok önemli bir yer

---

335 **GÜRBÜZ, Sait** (2017) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Seçkin, s.203.

336 **HELVACI,** s.156.

337 **BİNGÖL,** s.388.

338 **ÖZER,** s.40-41.

almaktadır. Bundan sonra bireysel performans planında belirlenen hedefler hakkında çalışanlara geri bildirim sağlamak ve çalışanların başarılarını takdir ederek motivasyonlarını sürdürmek amacıyla *değerlendirme* aşamasına geçilir. Bir sonraki aşamada *çalışanlara danışmanlık yapılması ve geri bildirim verilmesi* önemlidir. Keza çalışanları başarıya ulaştıran destek ve kaynağı vermek, yapıcı geri bildirimlerde bulunmak çalışanların performansını artıracaktır. Bunun yanı sıra sürekli gelişimi de içeren ve işbirliğine dayalı *çalışanın öz değerlendirmesi*, işletmelerde performans değerlendirme sürecinde, çalışanın gelişimini yönlendiren bilgi toplamaya odaklı önemli bir aşamadır. Yine belirli bir sure geçtikten sonra, çalışanların görevlerini hangi düzeyde yerine getirdiklerinin belirlendiği *olağan performans değerlendirme* sürecine geçilir. Ardından yöneticiler ve çalışanlar arasında, çalışanların yetenekleri ve gelişim alanları hakkında birlikte tartışabilecekleri, önceden amaç ve içeriği hususunda çalışanların bilgilendirildiği *performans değerlendirme toplantıları* düzenlenir. Bundan sonra planlarda başarılı olabilmek için, başarının anlamını hem çalışan hem yönetici açısından tanımlayan *bireysel gelişim planı* hazırlanır. Burada potansiyeli en üst seviyeye çıkarmak ve mesleki açıdan gelişmek için diğerlerinin deneyim ve bilgilerinden yararlanılır. Son olarak çalışanların isle ilgili becerilerinin, bilgilerinin ve deneyimlerinin geliştirilmesi amacıyla ve planlar aracılığıyla yönetici ve çalışanlarla birlikte *performans gelişim planı* hazırlanır. Bu plan hazırlanırken yöneticiler, yönettikleri birimin iki ile beş yıl arasında yerine getireceği fonksiyonları ve çalışanların bu fonksiyonları yerine getirirken ihtiyaç duyacakları beceri ve bilgileri göz önünde bulundurmaları gerekir.[339]

İşletmelerde performans yönetimi hedef belirlemek, ödül sistemi ve performans değerlendirme şeklinde üç ana kısımdan oluşmaktadır. *Hedef belirleme,* çalışanları uygun bir şekilde çalışma sonuçlarına yöneltme, çalışma tasarımlarını güçlendirme, işletmenin stratejik amaçlarına destek olmada bakımından çalışma davranışlarını tanımlar. *Ödül sistemleri* ise, istenen davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme ile ilişkilidir. Böylece arzulanan davranış türleri ödülle desteklenir. *Performans değerlendirmeye* gelince, çalışma ile ilgili başarıları güçlü yönleri ve başarısızlıkları, çalışanlara performans geri bildirimi ile sağlayan bir süreçtir.[340]

Tüm bu anlatımlardan da anlaşılacağı üzere performans yönetim süreci, işletmenin stratejik amaçları ve hedeflerine odaklıdır. Bu bağlamda performans yönetim sürecinde

---

339 **ÖZER,** s.50-51.

340 **HELVACI,** s.158.

öncelikle planlama yapılmalıdır. Daha sonra performansın ortaya koyulması, değerlendirilmesi ve nihayet performansın gözden geçirilmesi gerekir.[341]

Bu kapsamda performans yönetiminin işyerlerine sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz; iş ve sonuçlar üzerinde yönetsel kontrolü geliştirir, olumsuz sonuçların erken teşhisine yardım eder, objektif verilerin bütünleşmesi ile objektif bir organizasyon oluşumuna katkı sağlar, yönetimin beklentilerine katkıda bulunma imkanı verir, standartların gelişimi ve nesnel bir şekilde ortaya konulmasını sağlar, yönetime mali hususlarda ve çalışanların terfisinde kararlar alma imkanı sunar, her çalışan için merkezi performans kayıt sisteminin geliştirilmesine olanak sağlar.[342]

Performans yönetimi için sadece performans ölçmek yeterli değildir. Hem kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi hem de çalışanların gerek bireysel gerek şirket performanslarının artırılarak planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin sağlanması ile doğru bir performans yönetimi gerçekleştirilebilir. Gerçekten performans yönetimi ile kurumsal ve bireysel performans arasında koordinasyon sağlanarak her iki bakımdan da istenen hedefe ulaşılabilir. Bu kapsamda performans yönetimi çalışanların verimliliğini zaman/üretkenlik faktörleri ile ölçen ve değerlendiren bir disiplindir.[343] Böylece amaçların kurgulanması, performans ölçümü ve sistematik değerlendirmeler üzerinde odaklanılır. İşletmeyi istenen amaçlara yöneltme düşüncesiyle; işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumu ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak gerekli düzenlemeleri başlatma ve sürdürme etkinlikleri yapılır. Burada amaç, performansa dayalı yönetimi geliştirmeyi hedefleyen bir sistem kurulmasıdır. Bu sistem; etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik olmak üzere üç temel unsur üzerine kuruludur. Önceden belirlenen amaçlara ulaşma düzeyini ifade eden etkinlik, mevcut girdiler ile en yüksek çıktıya ulaşmayı hedefyen ekonomiklik ve hedeflere ulaşmada kaynaklardan nasıl yararlanıldığını gösteren verimlilikte görülen artışlar, aynı zamanda performans artışı anlamına da gelmektedir. Performans yönetiminde ayrıca çalışan ile onun en yakın denetçisi arasında ortaklığa dayalı sürekli bir iletişim kurulur. Bu doğrultuda çalışanın performansını belirlemek ve geliştirmek amacıyla çalışanın ve denetçinin nasıl çalışacaklarına, çalışanın temel iş fonksiyonlarına, yaptığı işin işletmenin hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut olarak neyi

---

341 **BİNGÖL,** s.389.

342 **ÖZER,** s.43-44.

343 **KAR,** İş Güvencesi, s.215.

ifade ettiğine, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin belirlenmesine ilişkin açık ve karşılıklı bir anlayış geliştirilir.[344]

Nitekim performans yönetiminin öncelikli uygulama alanı olarak şu hususlar önemlidir; Çalışan performansının gelişimini beslemek ve artırmak, çalışanların kariyer hedeflerini planlamak ve desteklemek, çalışanların görev ve sorumluluk alanlarıyla vasıfları arasındaki ilişkiyi geliştirmek, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak, çalışanların gelişim potansiyellerini yönetmek, iş dağılımını etkinleştirmek, astler üstler ve üretim birimleri arasında çalışma ilişkilerini düzenlemek. Elbette bu hususların ele alınmasında; yararlık temelli sistematik ve düzenli performans yönetimi, hukuka uygun terfiyi veya işten çıkarma, geçmiş performansın değerlendirmesi ile çalışanların ödüllendirilmesi, yetersiz performansın tespiti ile çalışanın uyarılması ve geliştirilmesi öncelenmelidir.[345]

Gerçekten performans yönetimi son zamanlarda yaygınlaşan, palanlama ve denetim faaliyetlerini performans kavramına dayalı uygulayan bir yönetim anlayışıdır. Bu nedenle performans yönetim sürecinde yöneticiler; işletmenin özel amacını işyerindeki en alt sisteme kadar yaymak ve benimsetmek, işyerinde yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı bilgi akışını temin edecek iletişimi sağlamak ve performans ölçüm ve denetim sistemini kurup sürekli geliştirmek zorundadır.[346] Bu süreçte çalışanların bireysel performanslarının doğru ve adil kriterlerle belirlenmesi, çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi ve böylece bireysel performansın gelişimi aracılığıyla işletmesel etkinliğin artırılması hedeflenmektedir.[347]

Performans yönetimi sürecinde işyerinde tüm çalışanlar bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülmektedir. Yönetim sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, geliştirme planlarına dayandırılır ve bu durum yöneticiler ile takım çalışanları arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilir. Bu anlamda performans yönetimi, birey performansı kadar takım performansıyla da ilgili devamlı bir süreçtir. Yeterliliğin geliştirilmesi ve potansiyelin ortaya çıkarılması amacıyla performansın iyileştirilmesine odaklanır. Çalışanların gelişmeleri teşvik edilerek gerekli becerilerin kazandırılması

344 **ÖZER,** s.39-40.

345 **SELAMOĞLU / ÖZVERİ,** s.207-208.

346 **ÖZER,** s.47-48.

347 **YARBAĞ,** s.99.

kapsamında eğitim destekleri verilir.[348] Bu süreçte çalışanlar geri bildirim elde ederek performansları hakkında bilgi sahibi olurlar. Böylece çalışanlar, kendilerinden tam olarak ne beklendiğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticisiyle arasındaki ilişkisini, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarıp kendini geliştirme fırsatı bulurlar. Diğer yandan performans yönetim süreci yöneticinin, çalışandan beklentilerini net bir şekilde ortaya koyması, çalışana daha yapıcı ve objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha doğru planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar. Bu sayede işletme hedefleri ile çalışan hedeflerinin bütünleşir.[349]

Tüm bu faydalarına karşın performans yönetiminde bir takım sorunlar da yaşanmaktadır. Öncelikle belirtmek gerekir ki bazı işletmeler performans yönetim sistemini sadece bir değerlendirme sistemi olarak görmektedir. Oysa performans geliştirme ileriye dönük ve devamlı gelişen bir süreçtir ve performans geliştirme dinamik ise çalışanların her biri bilgi ve becerileri açısından rehberlik edebilecek duruma gelecektir. Diğer yandan performans yönetimi geliştirme amaçlı değil ise zorlama ile yapılan bir kontrol sistemi olarak görülecektir. Gerçekten işletmede performans geliştirmeye değer verilmiyor ise sadece bir kurgu olarak kalır ve sistemin düzgün çalışması mümkün olmaz. Bunun yanı sıra işletmelerde performans denetiminde bir çok denetçi, performasn geliştirmeyi sağlayacak becerilere sahip değildir. Doğru bir denetim için tartışma ve çatışma yönetimi geri planda olmalı ve destek, danışmanlık, yapıcı geri bildirim, yeniliğe açık iletişim öne çıkarılmalıdır. Son olarak katı ve karmaşık olana karşı basit ve esnek olmak çok önemlidir. Zira işletme içindeki klasik ve hiyerarşik yapılanma iyi bir performans yönetim sisteminin önündeki en büyük engeldir. Bu nedenle işletmedeki her birime aynı performans yönetim sistemini

---

348 **"**Somut uyuşmazlıkta davalı tarafından dosyaya işyerinde uygulanan performans değerlendirme veya ölçme sistemine ve davacıya performans artırımına yönelik eğitim verildiğine dair herhangi bir belge ibraz edilmemiştir. Bu durum karşısında ispat yükü altında olan davalının, iş akdini performans düşüklüğü nedeniyle geçerli nedenle feshettiğinden söz edilemeyeceğinden, davanın kabulü yerine, yazılı gerekçeyle reddine karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**", Y9HD, E:2017/411, K:2017/18515, T:20.11.2017, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 21.10.2019.**

349 **HELVACI,** s.156-157; **"**Somut uyuşmazlıkta, her ne kadar mahkemecedavacının performansının iş akdinin feshini gerektirir şekilde yetersiz olduğu kabul edilerek davanın reddine karar verilmiş ise de, dosya içinde bulunan fesih bildirimine göre, davacının iş akdinin 2013 yılı ara dönem ve yıl sonu performans notlarının düşük olduğu gerekçesiyle feshedildiği, fesih bildiriminden önce davacıya düşük performansı nedeniyle herhangi bir eğitim verildiğine ilişkin dosya içinde bir belge veya bilgi bulunmadığı gibi ayrıca davacıya 2013 Eylül ve 2014 Nisan dönemlerinde iki kez geçmişe dönük olarak düşük performansı nedeniyle uyarı verildiği, yukarıdaki ilkeler ve aynı eyleme iki ceza olmaz kuralı gereğince davacının iş akdinin feshinin geçersiz olduğu anlaşılmakla davanın kabulü yerine yanılgı değerlendirme ile davanın reddine karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**",Y9HD, E:2017/402, K:2017/18289, T:15.11.2017, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 21.10.2019.**

vermek yerine, ana hatları ve talimatları bir bütün halinde vermek, bunları kullanarak sistemi oluşturma hususunun yönetici ve çalışanlara bırakılması en iyisidir. Böylece bireylerin ve grupların üretkenliğinin artması, herkesin katkısı ile hazırlanan performans yönetimi sayesinde sağlanacaktır. Dolayısıyla yönetime katılma mekanizmalarını çalıştırmak ve işletme içi demokrasiyi geliştirmek, etkin performans yönetimi uygulamalarını hayata geçirmek için temel unsurlar olarak kabuledilmektedir.[350]

Son olarak belirtmek gerekir ki performans yönetiminde; sistematik bir modele dayalı düzenli performans değerlendirmeleri ile eğitim ve kariyer planlamasıyla, işçinin yetersiz performansının geri bildirim sürecinde paylaşılarak yönlendiricilik ve yetersiz performansı giderici danışmanlık süreci esastır. Aksine, bizimde dahil olduğumuz görüşe göre performans yönetimi; çalışanlar arasında en yetersiz olanların belirlenip, işten çıkarılmasını sağlayan bir ölçme ve değerlendirme süreci değildir. İş hukukunun temel amacı ise iş sözleşmesinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Dolayısıyla kanatimizce de esas olan; iş sözleşmesinin sürekliliğini önceleyen, performansı yetersiz olanın yetkinliklerinin geliştirilmesini planlayan bir performans yönetim anlayışının geliştirilmesidir.[351]

3.1.2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; bir işyerinde çalışanların yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını, gizli güçlerini diğer çalışanlarla karşılaştırmak suretiyle yapılan sitematik bir ölçmedir. Diğer bir ifade ile performans değerlendirme, işletrmelerde belli amaçlara göre çalışanların görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen ve işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir süreçtir. Performans değerlendirme çalışanın etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye ve çalışanları tanıma, gözlemleme ve geliştirmeye yönelik çalışmalar içerir. Bu sayede çalışanların işlerini nekadar iyi yaptıkları, eksiklik ve gizli güçlerinin ortaya çıkarılması, yetenekleri ve gelişme potansiyellerinin belirlenmesi sağlanmaktadır. Kısaca çalışanların iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme ile ilgilidir.[352]

---

350 **ÖZER,** s.55.

351 **SELAMOĞLU / ÖZVERİ,** s.221/227.

352 **BİNGÖL,** s.392-393.

Performans değerlendirme işletmelerde insan kaynakları biriminin öncelikle personel yönetimi işlevlerinden biridir. Bu kapsamda insangücü planlaması, iş analizi, seçme ve yerleştirme, ücret ve iş değerlemesi ile performans değerlendirme, insan kaynakları biriminin en temel işlevidir. Zira günümüzde işletmelerin başarısı, diğer değişkenler kadar hatta daha da fazlasıyla insan kaynağının niteliğine ve etkin kullanımına bağlıdır. İnsan kaynaklarının etkin yönetimi açısından; planlama, iş analizi, performans, eğitim ve kariyer işlevlerinin bir bütünlük içinde olması gerekir.[353] Bu anlamda işyerlerinde performans değerlendirmenin işletmenin stratejik planlaması açısından olduğu kadar, işyerine uygun insan kaynağı planlaması açısından da önemi büyüktür.

İşyerleri açısından Performans değerlendirme; "kaynakların kullanılma değerini karşılaştırmalı olarak incelemek, ücret politikalarına yön göstermek, ferdi ve örgütlü olarak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, çalışanları motive edebilmek, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkartmak ve çalışanların istihdam edilebilirliklerini değerlendirmek amaçlarıyla uygulanan bilimsel bir metottur."[354] ***Çalışanlar bakımından performans değerlendirme;*** işçinin bilgi, beceri, yetenek ve potansiyeli ile iş alışkanlıklarının önceden belirlenmiş standartlar ile karşılaştırma ve ölçme yoluyla değerlendirerek işteki potansiyelinin ölçülmesidir. Bu kapsamda performans değerlendirmesi, çalışanın işin gereklerini hangi oranda yapabildiği ve yaptığı işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinini ortaya koyan, bireysel başarılarını gösteren, belirli bir zaman kesitinde sergilediği davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir.[355]

Performans değerlendirme, işçinin sahip olduğu beceri ve yeteneklerin, işin nitelik ve gereklerine uygunluğunu ve işçinin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir. Diğer bir ifade ile performans değerlendirme; işçinin yetenekleri, potansiyeli, iş alışkanlıkları, davranış ve bu gibi nitelikleri diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sitematik bir ölçümdür. Bu kapsamda performans değerlendirme, çalışanların her hangi bir konudaki etkinliklerinin ve başarı düzeylerinin belirlenmesine yönelik çalışmalardır.[356] Diğer bir ifade ile belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışanın, bu iş ve görev tanımını hangi düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ile karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanın

353 **SELAMOĞLU / ÖZVERİ,** s.207-208.

354 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.75.

355 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.5; **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.75.

356 **KESER,** s.173.

değerlendirilme sürecidir.[357] Kısaca belli bir görev veya iş tanımı kapsamında çalışanın bu iş veya görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesidir.[358] İşletmelerde insan kaynakları bölümünün en temel işlevlerinden birisi olan performans değerlendirme; her işyerine özgü performans kriterleri kapsamında, çalışanların belirli bir dönem içinde nasıl bir performans gösterdiklerini ortaya koymak için yapılan faaliyetlerdir. Bu bağlamda çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesinde önem arz etmektedir.[359]

Genel olarak ifade etmek gerekirse performans değerlendirme, işverenin, çalışanların belirli bir zaman süresindeki davranışlarını ve bireysel başarılarını ölçüp değerlendirmesidir. Bu anlamda önceden tanımlanmış hedefler yine daha önceden tanımlanmış standart kriterlere göre ölçülüp buradan çıkan sonuçlar belirli bir doğrultuda işlenerek yapılan bir ölçme ve değerlendirme sürecidir. Burada en önemli husus; neyi, niçin, nasıl ve ne zaman ölçüleceğidir. Bu bağlamda performans değerlendirmenin amacı işyerinde çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; bir işletmede çalışan işçilerin öncelikle işletme hedeflerini anlayıp benimsemeleri, bu hedefleri asgari düzeyde yerine getirme çabası içinde olmaları ve bu sayede dinamik çalışma ortamının sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu sayede çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanların ortaya çıkarılması ile performansı geliştirmek amaçlanmakta ve temel hedefler arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda çalışanların eksiklikleri saptanacak ve bu eksikliklerin kapatılması için eğitimler verilecektir. Çalışanlara verilecek eğitim, performans değerlendirme süreçlerinin hem başlangıcında hem sonucunda önem arz etmektedir. Ancak performans değerlendirmede eğitimin başarılı olabilmesi için işverenin, çalışanların performans seviyelerini artırmada yardımcı olması ve öğretmesi, çalışanların da performans geliştirici bilgileri öğrenmeyi istemeleri gerekmektedir.[360]

Diğer yandan performans değerlendirme; işçilerin, işteki performansı ve gelişme potansiyeli açısından sistematik olarak,[361] bir döneme ait başarı ve performanslarının belirli kriterlere göre değerlendirilmesidir. Diğer bir ifade ile çalışanların belirli bir dönemde işinde

---

357 **HELVACI,** s.159.

358 **AKPINAR, Ali Talip / TAŞ, Yunus** (2013) "Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin Hekimlerin Tutumları Üzerine Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde Bir Araştırma", Çalışma ve Toplum Dergisi, Y:2013, S:2, s.169.

359 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.75.

360 **KAR,** Performans, s.36; **KAR,** İş Güvencesi, s.214-215.

361 **DULAY,** Performans, s.971.

gösterdiği somut başarı ve geleceğe yönelik geliştirme potansiyelini, bir takım kriterler kapsamında biçimsel olarak değerlendirme işlemidir. Esasen değerlendirme süreci ve sonuçları, işçinin özlük haklarını (ücret, ödüllendirme vb.), kariyer yaşamını (terfi, eğitim-geliştirme vb.), psikolojisini (stress, tatminsizlik, bağlılık vb.) yakından ilgilendiren bir insan kaynakları ve yönetim işlevidir. Bu açıdan performans değerlendirme, sistematik ve özenli yürütülmesi gereken kritik bir işlev olarak görülmektedir. Zira performans yönetiminin temelini teşkil eden performans değerlendirme, çalışanların ortaya koyduğu bireysel performans ile ilişkilidir. Nitekim performans değerlendirme bir işyerindeki çalışanların, işyerinin stratejik amaçlarına katkısını gösteren önemli bir araçtır. Performans değerlendirme ile çalışanların belirli bir dönemde ortaya koyduğu performans değerlendirilerek, başlangıçta belirlenen hedef ve standartlara nekadar ulaşıldığı tespit edilir. Böylece çalışanlar, hem işverenin kendisinden beklentilerini hem de kendi bireysel hedeflerinin neler olduğunu öğrenir. Ayrıca değerlendirme ile elde edilen sonuçların ücretleme, eğitim, terfi gibi durumlara etki etmesi amaçlanır.[362] Performans değerlendirme ile elde edilen bilgiler, insan kaynakları yönetimine dair kararların alınmasında esas teşkileder. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitimler, terfiler, discipline gibi hususların tamamı performans değerlemeye göre yapılır. Bunun yanı sıra performans değerlendirme, işletmesel başarının sağlanması için verimliliğin ve etkinliğin ölçülmesi esasına dayanır. Zira performans değerlendirme verimliliğe, etkinliğe ve ekonomikliğe odaklıdır. Ancak bu ilkelerin doğru uygulanması ve sürdürülebilirliği için ölçülebilir hedefler konulmalıdır.[363]

Nitekim *performans değerlendirme,* daha önce belirlenen amaçlara ulaşmak için bütün çalışanların çabalarının birleştirilmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir. Bu anlamda çalışanın işteki tutum, davranış ve başarısını, ahlaki durum ve özelliklerini, işletmenin başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir araçtır. [364] Genel olarak, işletmesel etkinliği ve verimliliği amaçlamaktadır. Bu anlamda amaçlanan işyerinde çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, işletmesel amaçların çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmesi ile herkes tarafından asgari düzeyde yerine getirilmesi ve çalışanların iletişim, işbirliği ve dayanışma içinde çalışacakları bir ortamın oluşturulması ile sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu doğrultuda performans değerlendirme amaçları şu şekilde

362 **GÜRBÜZ,** s.203-204.

363 **AKPINAR, / TAŞ,** s.169.

364 **TUNÇER, Polat** (2013) "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", Sayıştay Dergisi, S:88, s.90.

sıralanabilir; çalışanların geleceğe yönelik gelişim potansiyelleri hakkında bilgi edinmek, terfi edecekler ve yer değiştirecekleri belirlemek, kariyer planlama ve eğitim gereksinimlerini saptamak, çalışanları uyarmak veya motive etmek, geribildirim sayesinde çalışanların gelişimini sağlamak, işveren ve işçi arasında etkin ve dengeli iletişim kurulmasını sağlamak ve işletmesel etkinliği artırmak. Bu amaçlar dahilinde uygun performans standartlarının oluşturulması çok önemlidir. Zira performans standartları ne kadar açık ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o doğrultuda objektif olacaktır. Böylece çalışanların başarı derecesi karşılaştırma yapılarak doğru belirlenecektir. Ancak bu yapılırken performans değerlendirmenin sadece teknik yönleri öne çıkarılmamalı, ayrıca çalışanların verileri esas alınan bir süreç içinde değerlendirme yapılmalıdır.[365]

Performans değerlendirmesi yapılırken, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim ve bu gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışanlardan gerçekleştirmeleri beklenen iş ve kişisel gelişim hedefleri ile çalışanların bunları gerçekleştirme oranı esas alınmalıdır. Geçici nitelikte ve kısa süreli davranış ve sonuçlar değerlendirmede dikkate alınmamalıdır. Bunun yanı sıra tüm çalışanlar için eş zamanlı olarak performans değerlendirmesi yapılmalıdır. Sadece bazı kişler için yapılan performans değerlendirme sonuçları temel alınarak yapılan fesihler geçerli kabul edilmeyecektir. Zira yapılan işe bağlı olarak kişinin performans değerlendirmesi için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilecektir. Kaldı ki performans değerlendirmesi için periyodik ölçümleme gerekecektir.[366]

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme; çalışanın yetenekleri, potansiyeli, iş alışkanlıkları ve davranışlarını bir başka çalışan ile karşılaştıran, önceden belirlenmiş standart ve ölçme yoluyla çalışanların işteki performansını değerlendiren, çalışanın işletmenin başarısına olan katkısını değerlendiren ve planlayan, çalışanın başarı veya başarısızlığı hususlarında bir kanaat oluşturan, çalışanın işteki başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren, çalışanın yükselme, iş değişikliği, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, dengeli bir ücret sisteminin uygulanması ile çalışan seçim ve atamalarında başvurulan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.[367]

---

365 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.7-8.

366 **KESER,** s.178-179.

367 **BAKAN, İsmail / KELLEROĞLU, Hakan** (2003) "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarında Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBFD, S:1, C:8, s.105-106.

Performans değerlendirme süreci insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahiptir ve son zamanlarda çalışma hayatında tartışalan güncel konulardan biridir. Çalışanın işe alımı ile başlayıp, çalışma süresince üretimi veya hizmeti, işyerindeki davranışı, kişilik ve ilişkilerinin sistematik değerlendirilmesiyle ilgilidir. Böylece işletmelerde performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, işletme yönetiminin vereceği kararları etkilemektedir. Nitekim yukarıda da belirttildiği üzere; ücret artışları, ikramiyeler, eğitimler, terfiler, disiplin ve diğer yönetime ait kararlar, performans değerlendirmeden elde edilen bilgilere dayanmaktadır.[368] Bu anlamda performans değerlendirme, insan kaynakları biriminin en önemli işlevlerinden biridir. Performans değerlendirme ile işçinin görev ve sorumluluklarını nekadar etkin bir şekilde yerine getirdiği ölçülebilmektedir. Bu sayede hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten çıkarmaların nasıl bir düzen içinde gerçekleşmesi gerektiği gibi hususların yer aldığı bir çok amaca yardımcı olmaktadır. Şu halde performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminde etkili bir strateji olmanın yanı sıra organizasyon yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir. Gerçekten performans değerlendirme sistemi işçi ve işverenlere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Öncelikle işçiler açısından; işverenin kendi performansları hakkındaki düşüncelerini bilme ve kendilerinden beklenen sorumluluğu almaya teşvik edici olmasıdır. İşveren açısından ise; yüksek ve düşük performanslı işçilerin tespiti ile ödül, teşvik ve yönlendirme açısından yardımcı olur. Aynı zamanda kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulması, terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları yönetimindeki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.[369]

Performans değerlendirme süreci belirli bir plan dahilinde gerçekleştirilmeli ve öncesinde sırasıyla; işletmesel hedeflerin belirlenmesi, iş analizi ve görev tanımlarının yapılması, bireysel hedeflerin belirlenmesi, performans değerleme kriterlerinin belirlenmesi, performans değerleme yönteminin saptanması, beklenen performans ile elde edilen performans sonucunun karşılaştırılması, çalışanlara geri bildirimde bulunulması süreçleri tamamlanmalıdır.[370]

İşyerlerinde performans yönetim sürecinde çalışanların performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinin en genel amacı; insan kaynaklarının şirket amaçlarına katkısının

---

368 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.6-7.

369 **KESER,** s.174-175.

370 **TUNÇER,** s.97.

ortaya konulmasıdır. Bu doğrultuda çalışanların becerilerini ve işletme başarısına katkılarını sürekli iyileştirmeleri için çalışanların ve grupların sorumluluk üstlendikleri, içeriğinde verim, kalite ve insan işişkileri olan bir kültür oluşturmaktır. Bununla birlikte performans değerlendirmenin, çalışanların iş performansı hakkında bilgi edinmek ve çalışanlara geri bildirim sağlamak şeklinde alt amaçları da mevcuttur. Bu bilgi işyerinde uygulanacak ücretler, eğitimler, kariyer planlamaları, personel seçme ve yerleştirmeleri ile terfi ve işten çıkarmalar gibi hususlara etki edecektir. Ayrıca geri bildirim sayesinde de çalışanlar eksikliklerini ve yapılması gerekenleri öğrenmiş olacaktır. Burada amaç çalışanı bir bütün olarak ele alıp, başarılarını ödüllendirmek ve eksikliklerini gidermesi hususunda imkan sağlamaktır. Zira performans değerlendirmede temel ilke; çalışanı başarısızlarından dolayı cezalandırmak değil, başarıları nedeniyle ödüllendirmektir.[371]

Bu anlamda yapılan ***performans değerlendirme ve ölçme çalışmalarının amaçları*** şöyle ifade edilebilir; "*işyerinde çok çalışan ile az çalışanı ayırmak ve daha fazla çalışanı ödüllendirmek, çalışanları motive etmek, ücret artışlarını daha rasyonel ve objektif kriterlere dayandırmak, işyerinde çalışanların kariyerini geliştirmek ve planlamak, geri bildirim ile çalışanın kendi performansını değerlendirmesini sağlamak, çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek, çalışanların potansiyelini belirlemek, geliştirmek ve bilinmeyen yetenekleri ortaya çıkarmak, işletmenin stratejik planı doğtultusunda performans geliştirmektir, iyi bir iletişim ortamı sağlamak, iş tasarımındaki yanlışları tespit etmek, insan kaynakları yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak, işletme performansı ile ilgili geri bildirimde bulunmak, terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarında objektifliği sağlamaktır.*"[372]

Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere performans değerlendirmenin; değerlendirmeye yönelik, geliştirmeye yönelik ve yasal gereklilikleri karşılamaya yönelik olmak üzere üç temel amacı vardır. *Değerlendirmeye yönelik amaç ile kastedilen;* performans değerlendirme sonuçlarının çeşitli idari faaliyetlerde kullanılmasıdır. *Geliştirmeye yönelik amaçta temel husus ise;* yapılan performans değerlendirme işleminden sonra çalışanların güçlü ve zayıf ya da geliştirmeye açık yönlerinin tespiti ile kendilerini geliştirme imkanı sağlanmasıdır. Nitekim *yasal gereklilikler açısından amaçlanan;* çalışanların ortaya koyduğu olumlu ya da olumsuz performansın belgelendirilmesine yöneliktir. İş hukuku

---

371 **BAKAN / KELLEROĞLU,** s.106-107.

372 **BİNGÖL,** s.396-397; **ÖZER,** s.41-42; **TUNÇER,** s.92.

yönünden, 4857 sayılı İş Kanunu ile performans değerlendirme formlarının iş sözleşmesinin feshinde yasal belge olarak kullanılması yolunun açılmasıyla, işyerinde düzenlenen performans değerledirme formları yargılama aşamasında büyük önem arzetmektedir.[373]

Özetle performans değerlendirmenin bir amacı vardır ve bu amaç işletmesel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasıdır. Ayrıca performans değerlendirmenin bilimsel ölçümünün çok önemli olduğu ve işverenlerin keyfi bir değerlendirme ileri süremeyecekleri görülmektedir. Böylece bilimsel temele dayanan performans değerlendirme sistemi olmadan işçinin iş sözleşmesinin yetersizlik nedeniyle feshi mümkün olmayacaktır. [374] Bu bağlamda performans değerlendirmesi iki farklı yöntem ile yapılmaktadır. İlki tekil işçinin iş süreci eşit zaman dilimlerine ayrılarak dilimler arası karşılaştırma yapılan yöntemdir. İkincisi, aynı çalışma koşullarında benzer işi yapan işçiler arasında karşılaştırma yapılmasıdır. Her iki karşılaştırma yönteminde de nitelikleri farklı her durumu kendi içinde değerlendirmek gerekir. Örneğin gece ve gündüz çalışması, emek yoğun çalışma ile teknoloji yoğun çalışma, genç çalışanlar ile yaşlı çalışanları kendi içlerinde karşılaştırmak gerekir.[375]

İşletmelerde performans değerlendirme faaliyetlerinin önemli faydaları bulunmaktadır. En önemlisi yönetsel kararlar aşamasında gerekli olan iş performansı hakkında bilgi sunmasıdır. Daha evvel de ifade edildiği üzere, ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi gibi yönetsel kararlar performans değerlendirmelerine dayandırılmaktadır. Diğer yandan performans değerlendirme, çalışanların iş tanımına ve iş analizinde belirlenen standartlara hangi ölçüde yaklaştığına dair geri bildirim sağlamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, eğitim politikaları ve proğramlarının değerlendirilmesi, çalışanların seçme sürecinin geçerliliği hususlarında da önemli bir işlev gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda çalışanların iyi iş yapması için gerekli bilgi, yetenek ve nitelikleri belirlemeyi, güçlü tarafların ortaya çıkarılması ile takdir etmeyi ve zayıf tarafların belirlenmesi ile sorunu birlikte çözmeyi, çalışanların motivasyonunu yükseltmeyi de sağlamaktadır. Nitekim performans değerlendirme ile çalışanlar arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi, işten çıkarma gibi), çalışanın kendi kendini karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geri bildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi), sistemin devam ettirilmesine yönelik

---

373 **GÜRBÜZ,** s.204-205.

374 **KILIÇOĞLU / KILIÇOĞLU ADA,** s.401.

375 **DULAY,** Performans, s.971; **UÇUM, Mehmet** (2003) "Yeni İş Kanunu Hükümlerine Göre İş Güvencesi", Legal İHD, C:1, S:6, s.1392.

kararlar (hedef belirleme, insangücü planlaması ve şirket içi hiyerarşik yapının güçlendirilmesi gibi), döküman oluşturma (personel kararlarının dökümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması gibi) işlevler de gerçekleştirilmektedir.[376]

Performans değerlendirmenin bazı ilkeler çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Buna göre performans değerlendirme; "*objektif ve ölçülebilir olmalı, yapılan işle ilgili olmalı, çalışanlar tarafından önceden bilinmeli, ulaşılabilir olmalı, özgün ve esnek olmalı, performans değerlendirme ve ölçme formlarında şayet bir puanlamaya yer verilmişse, bu puanların dağılımında da objektiflik esas alınmalı, kriterler tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalı, yine kriterler tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine dikkat edilmeli, çalışanın çalışma grupları içindeki uyum ve işbirliği de göz önüne alınmalı ve liderlik ve yöneticilik yeteneğinin ölçülmesine özen gösterilmelidir.*"[377]

Performans değerlendirmesinin hangi ölçütlere göre yapıldığı önemlidir. Objektif kriterler dikkate alınarak, açıklık ve şeffaflık doğrultusunda işçiye performansı hakkında bilgilendirme yapılmalı, düşük performans halinde işçinin görüşü alınmalı ve ancak bir düzelme olmadığında geçerli fesih yoluna gidilmelidir. Bu kapsamda yılda enaz bir defa olmak üzere performans değerlendirme dönemleri belirlenmelidir. Bununla birlikte öncelikle çalışanların görev tanımları belirlenmeli, çalışanların özellik ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmaları ve nitekim performans değerlendirmeleri için bir standardın geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca işveren tarafından işyeri ihtiyaçları ve yapılan işlere uygun performans kriterleri belirlenmelidir. Yine işveren, işçilerin yerine getirmesini beklediği işleri; doğru, açık ve anlaşılabilir bir şekilde yazılı olarak hazırlamalı ve işçilere işe başladıkları gün imza karşılığında vermelidir. Keza işçinin performans düşüklüğü ve verimsizliğine dayalı fesihlerde ispat yükü işverene aittir. Bu nedenle performans kavramı, salt işletme içi bir kavram olmasının ötesinde, dava aşamasında savunulması gereken ve ispat yükümlülüğü açısından önem taşıyan bir kavram durumuna gelmiştir. Ayrıca işverenin ispat yükümlülüğünü yerine getirebilmesi, işçinin performansına dair performans ölçüm sisteminin yeterince açık olması ve belgelenmesine bağlıdır. Kaldı ki işçinin yetersizliğinden kaynaklanan davalarda ispat yükümlülüğü açısından önem arz eden bir husus; açık hükümler içeren, işyeri ve hedeflerine özgü bir performans sisteminin geliştirilmesidir. Bu nedenle

---

376 **HELVACI,** s.160.

377 **KURT / KOÇ,** s.297; **ÖZER,** s.42-43.

işyeri kadro yapısının ve her iş için gereken işçi sayısının belirlenmesi, görev tanımı ve yeterlilik analizlerinin yapılması, kişi bazında performans ölçümlerinin hazırlanması ile beklenen ve gerçekleşen hedeflerin yeterli açıklıkta ortaya konulması gereklidir.[378]

3.1.2.3. Bireysel ve Kurumsal Performans

Bireysel performans; "çalışanın sahip olduğu birikimlerin, birikimlerini kullanarak gösterdiği çabaların, bu çabanın sonuçlarının ve bu sonuçların işletmeye sağladığı faydanın bir bütünüdür." [379] Performans yönetimi ile aslında işyerinde tüm üretim girdilerinin performansa etkisi kastedilmektedir. Ancak yönetim temeldeüretim girdilerinin mal ve hizmet üretimi sürecine katkı ve faydasıyla ilgilenir. Diğer yandan bireysel performansı geliştirme amacıyla kullanılan performans değerlendirme bilinen en eski yönetim tekniğidir. Ayrıca sermaye, doğal kaynaklar, araç gereç ve teknolojinin yanı sıra, insan kaynakları girdisinin de performansa etkisi çok önemlidir. Buna karşın insan kaynaklarının üretime katkısını ölçebilmek her zaman mümkün olmamaktadır. Bu anlamda performans yönetiminin en önemli hedefi, işyerinde diğer kaynakların performansını artırmak veya ölçmekten çok çalışanların performansını yönetmektir. Sürecin başarıyla tamamlanabilmasi işyerinde insan kaynaklarının, performansa dayalı olarak planlanmasına, plana göre bireysel performanslar izlenmesine, planlanan ve izlenen bireysel performanların ölçülmesi ve değerlendirilmesine bağlıdır. Bireysel performans değerlendirmeleri yapılırken, performansa göre strateji belirlemek, iş tanımlamak, iş/görev değişikliğine gitmek gerekir. Bunun yanı sıra bireysel performans değerlendirmeleri sonucunda çalışanları performansa göre yükseltmek, ücretlendirmek, ödüllendirmek önemlidir. Ayrıca performans düşüklüğünün nedeni olan eksikliği gidermek ve performansı artırmak amacıyla çalışanlara eğitim vermek, kariyer planlaması yapmak, çalışanlara uygun yaptırımlarda bulunmak, discipline etmek ve gereken önlemleri almak gerekir.[380]

Performans yönetimi sürecinde her bir çalışan için ayrı ayrı hedefler saptanmalı ve iş tanımları, analizleriyle belirlenen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentileri ortaya koymalıdır. Böylece çalışanlar kendilerinden beklenenleri anlar ve yapılacak

---

378 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.75-76.

379 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.101; **DULAY,** Performans, s.973.

380 **BİLGİN,** s.78-82.

değerlendirmenin nasıl yürürtüleceğini bilirler.[381] Bunun yanı sıra çalışamayı teşvik edici bireysel performans kriterleri, çalışan ile çalışmayanı birbirinden ayırmayı ve yetersizliklerin tespitine olanak tanınmasını sağlar.[382]

Performans yönetimi her ne kadar insan bireysel performans değerlendirme süreci ile ilgili olsa da; işletmenin stratejik planlarının en üstten en alt birimlere kadar yayılması ile hedeflenen sonuçlara ulaşılması sürecini kapsayan kurumsal performans yönetimi ile de çok ilgilidir. Bu anlamda ***Kurumsal performans yönetimi;*** bir işyerinde stratejik hedeflerin belirlenmesi ve işyerinde en üst yöneticiden en altta çalışana kadar tüm birimlere yayılması ile stratejik çıktıların elde edilme sürecidir. Kurumsal performans yönetimi bir yandan hesap verme sorumluluğunun ve şeffaflığın sağlanması, diğer yandan işyerlerinin verimlilik esaslarına göre yönetilebilmeleri için önemli bir araçtır. Bu kapsamda verimlilik, etkinlik, ekonomiklik, karlılık, kalite, yenilik gibi performans göstergeleri incelenmelidir.[383]

Kurum kültürü; bir işletmede çalışanların işgörme biçimi, paylaşılan davranış ve değerler kümesidir. Kurum kültürü kapsamında ele alınan hususlardan birisi de performans odaklılıktır. Bazı işletmelerde istikrarın korunmasını esas alan kültürel özellikler hakimdir. Bu işletmelerde ödüllendirme genellikle çalışanlara göre farklılaşmamakta ve bireysel performans farklılıklarına dayanan bir ödüllendirme sistemine yer verilmemektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme bürokratik bir işlem veya kırtasiye olarak görülmektedir. Buna karşın performans odaklı kurum kültüründe ise performansın ölçülmesi öncelenmekte ve sonuçlara odaklanılmaktadır. Performans odaklı kurum kültürünün özellikleri şöyledir; Açık beklentiler, amaçlar ve sonuçlar, çalışanların performansını sistematik şekilde değerlendirme, performansa dayalı açık geri bildirim verme, gerektiğinde eğitim verme, performans sonuçlarını kullanma. Bu bağlamda performans değerlendirme, performans odaklı kurum kültürü oluşturmak isteyen işletmeler için kritik öneme sahiptir. Zira performans değerlendirme, bireysel performans sonuçları ile ücretleme, eğitim ve geliştirme gibi uygulamalarla bağlantılıdır.[384]

---

381 **ÖZER,** s.47.

382 **GÖKÜŞ, Mehmet / BAYRAKÇI, Erdal / TAŞPINAR, Yasin** (2014) "Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarfından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması", Selçuk Üniversitesi SBED, Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı, s.60.

383 **BİLGİN,** s.79; **GÖKÜŞ, BAYRAKÇI, TAŞPINAR,** s.60.

384 **GÜRBÜZ,** s.205.

3.1.3. Performans Değerlendirme Sistem ve Yöntemleri

Performans değerlendirme sistemi; çalışanların bireysel performansını ölçen, yaptığı işe dair güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan, işteki başarı ve eksiklikler hususunda geribildirim sağlayan, dolayısıyla işe alma, terfi, ödüllendirme ve işe son verme gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin temelini oluşturan bir uygulamadır.[385] Bu doğrultuda kurumsal performansın içinde bireysel performansı ölçmeyi hedefleyen performans değerlendirme sistemleri, bireysel performansı ölçmeye yönelik kurgulanırlar. Burada amaç bireysel performansın kurumsal performans içinde ölçülmesidir. Bu nedenle belirlenecek kriterler, bireyin kişisel performansı kadar işyerine olan katkısı ve performansıyla da ilgilidir. Gerçekten çalışanların ve yönetimin, performans değerlendirme sistemini benimseyerek uygulamaları, sistemin başarı ile çalışmasında önemli bir etkendir. Bu bağlamda üretim ve hizmetleri performans temelli olan işyerleri, performans değerlendirme sistemlerini önceden kurmalıdırlar. Ancak bu sayede, çalışanların performansının değerlendirileceği, işyerine özgü performans değerlendirme sistemi geliştirilip uygulanabilecektir.[386]

Performans değerlendirme sistemi, işletmesel ve bireysel gelişimlerin sürekliliği için planlama yapma, hedef koyma, strateji belirleme, ölçme ve denetleme faaliyetlerinin bir bütünüdür. İşletmeler mali, teknik ve insan kaynaklarının kapasitelerini bilip, buna bağlı olarak gelecek planlarını oluştururlar. Bu kapsamda çalışanların işletmeye katkılarının ölçülmesi ve hedef karşılaştırmalarınınyapılması ve sürekli gelişimin sağlanması için performans değerlendirme sistemleri önem arz etmektedir. Esnek, duyarlı, şeffaf, adil, gerçekçi, sonuç odaklı, gelişmeyi destekleyen ve geleceğe dönük hizmet veren bir performans değerlendirme sistemi uygulanmalıdır.[387]

Sistem kurulduktan sonra, performans değerlendirme sisteminin işleyişine dair tüm ilke ve prensipler, insan kaynakları birimi tarafından dokümante edilerek çalışanlar bilgilendirilecektir. İşyerinde uygulanacak değerlendirme sisteminde, astın üstünden geri bildirim alabilmesini sağlayacak bir mekanizma da kurulmalıdır. Keza çalışanın performansını izleme ve geliştirmesi için geribildirim mekanizması esastır. Gerçekten

---

385 **AKI, Erol / DEMİRBİLEK, Tunç** (2010) "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi", Prof. Dr. Ali Güzel'e Armağan, İstanbul, Beta, s.5.

386 **KAR,** Performans, s.36-37; **KAR,** İş Güvencesi, s.215-216.

387 **YARBAĞ,** s. 100-101.

performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasında ilişki ve iletişimin geliştirilmesi, ve bu sayede çalışanların performansları hakkında oluşacak sorunların üstesinden gelmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. Ayrıca her çalışan kendinden ne beklendiğini, gösterdiği performans hakkında üstlerinin ne düşündüğünü bilme ihtiyacı duyar.[388]

Performans değerlendirme yöntemleri; her işletmenin yapısına, yönetimin amacına, çalışanların beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişmektedir. Değerlendirmenin hangi yöntemlerle yapıldığı, ne zaman ve ne için yapıldığı kadar önem arz etmektedir. Ayrıca değerlendirmenin nasıl yapıldığının bilinmesi, sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu amaçla geliştirilen performans değerlendirme yöntemlerinin her biri, bir evvelki yöntemin eksiklerini tamamlayarak ve düzelterek geliştirilmiştir.[389] Bu bağlamda işyerinde kurulmak istenen sistemin hedefine ulaşmasını sağlayacak uygun bir performans değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Keza seçilen performans değerlendirme yöntemi işyeri ihtiyacını karşılayacak işyerine özgü yaklaşımlar içermelidir. Kullanılacak performans değerlendirme yöntemi belirlendikten sonra değerlendirmenin kim tarafından ve ne kadar sıklıkla yapılacağı kararlaştırılmalıdır. Uygulamada genellikle performans değerlendirme dönemleri altı aylık veya bir yıllık dönemler olarak belirlenmektedir. Değerlendirme dönemleri belirlenirken yapılan işin niteliği gereği çalışanların performansını değerlendirirken ihtiyaç duyulan sürler de farklılaşabilecektir.[390]

Çalışanların görevinin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Her işletme kendi ihtiyacı ve kültürüne uygun bir yöntem kullanır. Diğer yandan her yöntemin avantaj ve dezavantajları da bulunmaktadır.[391] Bazı işletmeler tüm iş ve çalışanlar için tek bir yöntem kullanırken, bazıları da işlere ve çalışan gruplarına (mavi yakalı, beyaz yakalı, yönetsel pozisyon vb.) göre farklı yöntemler kullanmaktadır. Ancak uygulanacak yöntemin seçiminde bazı hususlara dikkat edilmesi ve rasyonel sonuç vermeyecek rastgele bir yöntemin belirlenmemesi çok önemlidir. Bu doğrultuda belirlenecek yöntemde şu hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Öncelikle her yöntemin avantaj ve dezavantajlı

---

388 **KESER,** s.174-176.

389 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.8-9.

390 **KESER,** s.175-176.

391 **HELVACI,** s.162.

yönlerinin analizi yapılmalıdır. Daha sonra kullanılacak yöntemin işletmenin yapısına ve personel politikalarına uygun olmasına dikkat edilmelidir. Son olarak yöntemin, değerlendiren ve değerlenen çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.[392]

Performans değerlendirme yöntemleri en genel anlamda geleneksel ve modern yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. *Geleneksel yöntemler;* sıralama, karşılaştırma, kontrol listesi, kritik olaylar, grafik değerlendirme ölçeği, davranışsal değerlendirme ölçeği ve davranışsal gözlem ölçeği gibi başlıklar altında ele alınmaktadır. *Modern yöntemler ise;* amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme ve dengeli başarı göstergeleri yöntemleri olarak incelenecektir.

3.1.3.1. Geleneksel Yöntemler

Sıralama yöntemi, değerlendirme yöntemlerinden en basit ve kolay olanıdır ve yöntemin esası bir kişiyi diğeri ile karşılaştırmaktır. Karşılaştırma yapılırken çalışan ve başarı bir bütün olarak değerlendirilir. Yani çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi nitelikler en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanır.[393] Bu kapsamda çalışanlar performansları açısından en iyiden/başarılıdan, en zayıfa/başarısıza doğru sıralanır. Bu sıralama belirli bir somut kritere dayanmamaktadır ve subjektifliğe oldukça açıktır. Salt sıralamaya dayandığından, değerlendirilen gruptaki çalışanların performansları aynı olsa bile mecburen birileri başta veya sonda olacaktır. Yanı sıra sıralamadaki çalışanların performansları arasında sayısal farklılıklar da tespit edilemeyecektir. Bu yüzden adil bir değerlendirme olduğu ve başarılı sonuçlar verdiği söylenemez.[394] Zira bu yöntem ile çalışanlar sadece genel başarı durumları, örgüte katkıları gibi tek yönleriyle karşılaştırıldığından; çalışanların başarı farklılıklarının ortaya konulamaması, sayısal olarak değerlendirilememesi, çalışanların hangi sıraya yerleştirileceğinin çok zor olması nedenlerinden kullanımı oldukça sınırlı bulunmaktadır.[395] Nitekim bu yöntemde çalışanların hangi kriterler kapsamında performans değerlendirilmesinin yapıldığı bilinmemektedir. Sacede en iyi performansa sahip çalışanlar bir listede sıralanmaktadır.[396]

---

392 **BAKAN, / KELLEROĞLU,** s.113.

393 **BİNGÖL,** s.415-416.

394 **GÜRBÜZ,** s.212.

395 **HELVACI,** s.162.

396 **YARBAĞ,** s. 99.

Karşılaştırma yöntemi, sıralama yönteminin daha geliştirilmiş halidir. Bu yöntemde değerlendirmeler, bir çalışanın performansının bir başka çalışanınki ile karşılaştırma sonucunda yani kıyaslama yoluyla çalışanların başarı düzeylerinin sıralanmasıyla yapılır.[397] Kısaca çalışanlar arasında bire bir karşılaştırma yapma esasına dayanmaktadır. Çalışanların bireysel başarılarını iş arkadaşları ile karşılaştırarak, benzer koşullar altında (ücret, iş ortamı, yönetim şekli vb.) çalışanlar arasında oluşan başarı farklılık nedenlerini araştırmaktadır. Böylece çalışanların değerlendirilmesi için gereken bilgiler elde edilecek ve çalışanlar için kritik davranışlar belirlenecektir. Ayrıca nitelik ve yetenek bakımından geliştirilebilecek çalışanlar da tespit edilecektir.[398] Çalışanlar birbirleri ile ikili olarak belirli bir kriter (örneğin işteki performans düzeyi) bakımından karşılaştırılarak puanlanır. Nitekim alınan puanlar toplanarak sıralama oluşturulur ve en fazla puan alan çalışan en başarılı kabul edilir. Ancak hem sıralama hem de karşılaştırma yöntemlerinde, çalışanların zayıf yönlerine dair geri bildirim alması kolay görünmemektedir. Ayrıca çok sayıda çalışanın olduğu işyerlerinde değerlendirme yöntemi olarak kullanılması oldukça zordur.[399] Buna karşın iki çalışan arasında bire bir karşılaştırma esasına dayandığından, her hangi bir göreve atama yapılacağında kullanılabilecek uygun bir yöntem olarak görülmektedir.[400] Keza her karar verilmesi gereken bir durumda, çalışan sayısının fazla olduğu işyerlerinde çok sayıda karşılaştırmanınyapılması ve yöntemin uygulanması oldukça zaman alacaktır. Kaldı ki sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki çalışanın birbirlerinden ne kadar çok veya az başarılı olduklarının bilinmemesi de ayrı bir eleştiri olarak görülmektedir.[401]

Kontrol listesi yöntemi, çalışanın performansının değerlendirilmesi amacıyla ilk yönetici tarafından doldurulan bir formun, insan kaynakları departmanı tarafından nihai değerlendirilmesi yöntemidir. Burada belli kriterlerin yer aldığı bir formun doldurulması ile çalışanın performansı değerlendirilir. Ancak bu yöntemin ayırt edici ve ayrıntılı bir değerlendirmeye imkan sağladığı söylenemez.[402] Bu yöntemde oluşturulan formda, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan farklı ifadeler oluşturulup, 0 ile 10 arasında puanlar verilir. İşletmesel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en fazla puanı alır ve

397 **HELVACI,** s.162.

398 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.10.

399 **GÜRBÜZ,** s.212.

400 **YARBAĞ,** s. 100.

401 **HELVACI,** s.162.

402 **GÜRBÜZ,** s.213.

diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri yönünden puanlanır. Bu puanlar toplanıp değerlendirilen çalışanın performansı belirlenir. Gözlenen davranışlar üzerinde odaklanılır ve kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar elde edilir. Ancak denetim listesinin geliştirilmesi ve uygulamsının uzun zaman alması ve fazla çaba gerektirmesi nedenleri yöntemin eleştirilmesine yol açmaktadır.[403]

Kritik olaylar yöntemi, çalışan davranışlarındaki kritik olayları tespit edip, bunları sınıflandırma ve kaydetmeyi kapsar. Bu yöntemde yöneticiler, astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izler ve denetler.[404] Diğer bir ifade ile bu yöntem amirin, değerlendirme dönemi içerisinde çalışanın ortaya koymuş olduğu olumlu ve olumsuz kritik davranışlarla ilgili yazılı kayıt tutmasına dayanır. Çalışanın her kritik davranışında amir bu davranışları not alır. Bu notlar işin ifası esnasında meydana gelen çalışanın başarı ya da başarısızlıklarının gösteren davranışları ile ilgilidir. Kritik olaylar yönteminin en önemli üstünlüğü, çalışanın ortaya koyduğu davranışlara odaklanmasıdır. Bu sayede çalışana olumlu ve olumsuz iş davranışlarının hangileri olduğunun geri bildirimi yapılabilmektedir. Ancak değerlendirme çalışanın bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özelliklerine değil, işe yönelik davranışlarına dayalı yapılır. Ayrıca bu yöntem, diğer yöntemlerle birlikte çalışanın almış olduğu performans notunun gerekçelendirilmesinde de kullanılabilmektedir. Uygulama alanı çok geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları bulunmaktadır. Öncelikle çalışanların yöneticileri tarafından sürekli izlenen ve kendileri hakkında not alan birisi olarak algılanıp rahatsızlık duymalarıdır. Daha da önemlisi kritik olayların çalışanların performanslarında nekadar etkili olduğu belirlenemediğinden, çalışanlar arası performans farklılıklarının ortaya konulmasında etkili bir yöntem görülmemektedir. Zira kritik olaylar üzerinden sayısal değerlendirmenin yapılması mümkün olmadığından, diğer çalışanlarla karşılaştırma ve hasas ölçüm yapmaya uygun değildir.[405]

Grafik değerlendirme ölçeği, uygulamasının kolay olması, fazla zaman almaması ve ekonomikliği nedenleriyle ülkemizde oldukça yaygın kullanılan geleneksel değerlendirme araçlarından biridir.[406] Belirli bir işin başarı ile yürütülmesi açısından önem arz eden niteliklerin bir ölçek üzerinde en kötüden en iyiye veya tersi doğrultuda derecelendirilmesi

---

403 **HELVACI,** s.165-166.

404 **BİNGÖL,** s.420.

405 **GÜRBÜZ,** s.213; **HELVACI,** s.165.

406 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.11.

esasına dayanır.[407] Bu yöntemde bazı performans kriterleri belirlenip puanlanır ve çalışanın yaptığı işin kalitesi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, takım çalışmasındaki başarısı gibi kriterler bu puanlamaya tabi tutulur.[408] Bu ölçek sayesinde iş kalitesi, iş miktarı, iş bilgisi, işe devam durumu, dürüstlük, insiyatif, karar verme, iletişim, yönetim becerisi, takım çalışması, problem çözme, innovasyon becerisi gibi performans kriterleri değerlendirilmektedir. Belirlenen kriterler yeterli, yetersiz ve mükemmel gibi bir derecendirmeyle belirtilir ve bu derecelere verilen puanlar ile çalışanların performans durumları belirlenir. Ancak bu ölçek kapsamında dürüstlük, cesaret, sadakat gibi soyut kriterlerin mümkün olduğunca kullanılmaması önerilmektedir. Zira bu ölçekte yer alacak kriterlerin, çalışanın performansı ile ilgili faktörlerden oluşması ve bu kriterlerin doğru ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması önem arz etmektedir. Bununla beraber yöntemin etkin sonuçlar verebilmesi, değerlendirme kriterlerinin ve ölçek puanlandırılmasının nasıl yapılacağının değerlendiriciler tarafından doğru anlaşılmasına bağlıdır. Keza kriterlerin muğlak ve net tanımlanmamış olması değerlendirmenin hatalı olmasına yol açacaktır.[409]

Davranışsal değerlendirme ölçeği, grafik değerlendirme ölçeğinin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmaya yönelik son yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Performansı davarnışsal düzeyde ele alıp değerlendirme esasına dayanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların, her bir iş için belirlenen performans boyutunda yerine getirmesi gereken davranışları, sadece kişilik özelliklerine bakılmaksızın, hangi düzeyde ortaya koyabildikleri değerlendirir.[410] Bu ölçekte çalışanların iş arkadaşları ile olan uyumu, yöneticileri ile olan ilişkileri, müşterilere karşı davranışları, çalışma istek ve arzusu gibi çalışanların davranışları esas alınır ve puanlanır.[411] Burada çalışanların performansını, özellikler yerine beklenen iş davranışlarına göre ölçmek amaçlanmaktadır. Değerlendirmelerde genellikle yedi dereceli ölçek temel alınmaktadır. Öncelikle iş tanım formundaki önemli performans boyutları belirlenip, buna yönelik çalışanların sergilediği olumlu ve olumsuz kritik davranış örnekleri yazılır. Daha sonra bu örnek davranışlar, ilgili puanlara karşılık gelecek şekilde en olumludan en olumsuza göre sıralanır. Bununla beraber ölçekte yer alacak davranışların ölçümlenebilir, gözlemlenebilir ve anlaşılabilir olması gerekir. Nitekim ölçek geliştirildikten sonra, performans

---

407 **TUNÇER,** s.97.

408 **YARBAĞ,** s. 99.

409 **GÜRBÜZ,** s.214; **HELVACI,** s.163.

410 **HELVACI,** s.165.

411 **YARBAĞ,** s. 99.

değerlendirme dönemi sonunda değerlendirici, çalışanda gözlemlediği davranışları dikkate alarak, ölçekteki hangi düzeydeki davranışları ortaya koyduğunu değerlendirir. Böylece grafih değerlendirme ölçeğine oranla daha gerçekçi değerlendirmeler yapılma imkanı elde edilse de, davranışsal değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi zor ve zaman alıcıdır. Zira her iş veya pozisyonun iş tanımı farklı olduğundan, farklı performans değerlendirme formlarının düzenlenmesi gerekmektedir.[412]

Davranışsal gözlem ölçeği, çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarının değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır.[413] Genellikle beş dereceli bir yöntem kullanılarak çalışanların davranışlarının gözlemlenme esasına dayanan bir yöntemdir. Bu yöntemde belirli kritik davranışlar değerlendirilirken, iş performansı ile ilgili bir çok boyut (10-15 kriter) değerlendirilebilmektedir. Nitekim değerlendirici tarafından kriterlere verilen puanlar toplanarak ya da ortalaması alınarak çalışanın nihai toplam performans puanı belirlenir. En belirgin yönü, kriterlere iş gruplarına göre farklı ağırlıkta puanlar verilerek puanlamaların hesaplanmasıdır. Örneğin yönetimde çalışanlar için yönetim becerileri, iletişim becerileri gibi kriterlerin ağırlığı % 50 iken, yönetim dışında çalışanlar için bu kriterlerin ağırlığı % 20 olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler açısından daha kolay ve kullanışlı bir ölçek olarak kabul görmektedir.[414]

Zorunlu dağılım yöntemi, çalışanların performans yönünden belirli kümeler dahilinde toplandığı bir yöntemdir. Çalışanlar en iyi veya en kötü performans gösteren olarak yüzdelik dilimlerde gösterilir.[415] Bu bağlamda çalışanların performanslarının normal dağılım (çan eğrisi) gösterdiği varsayımından yola çıkarak yöneticilerin, çalışanları farklı başarı kategorilerine yerleştirmeye zorlayan bir yöntemdir. Buna göre yönetici performansını değerlendirdiği çaşışanların % 10'unu çok yüksek, % 20'sini yüksek, % 40'ını orta, % 20'sini düşük ve % 10'unu çok düşük olarak belirtilen kategorilerden birine yerleştirmek zorundadır. Bilindiği üzere, genellikle yöneticiler çalışanlara yüksek performans notu verme (cömertlik etkisi, herkese yüksek not verme eğilimi vb.) eğilimindedirler. Bu yöntem ile yöneticilerin bu performans değerlendirme hataları önlenmekte ve çalışanların performans puanları arasında farklılaşma sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra zorunlu dağılım yöntemi,

412 **GÜRBÜZ,** s.214-215.

413 **HELVACI,** s.165.

414 **GÜRBÜZ,** s.216.

415 **YARBAĞ,** s. 99.

hedefler ve ödüllendirmeler ile beraber uygulandığında, performansı düşük olan çalışanlarda performans artırıcı etki oluşturmaktadır. Buna karşın çalışanların gerçek performansına uygun olmayan kategorilere yerleştirilmeleri durumunda ise adil ve gerçek bir değerlendirme sonucuna ulaşılamamaktadır.[416] Sonuç olarak bu yöntemin basit ve kolay kullanılır olması, değerlendiricilerin personeli koruması ve kayırmasına engel olması, çalışanın başarı açısından çok yönlü değerlendirilmesine imkan vermesi gibi olumlu yönlerinin yanı sıra; küçük çalışan gruplarında uygulanamaması, çalışan grubunun başarılı olması halinde dahi grubun başarısız olarak sınıflandırılmasında yöneticinin % 10'luk etkisinin bulunması gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır.[417]

3.1.3.2. Modern Yöntemler

Amaçlara göre yönetim, yöneticiler ve çalışanların zaman zaman bir araya gelerek, işletme amaçlarına uygun bireysel hedefleri birlikte belirlemeleri ve sonuçları da birlikte değerlendirmeleri esasına dayanmaktadır. Belirlenen bireysel hedefleri çalışanın hangi ölçüde karşıladığı düşüncesiyle, çalışanların hedef belirleme ve değerlendirme süreçlerine katılımı sayesinde, aidiyet ve performanslarının da artacağı varsayılmaktadır. Böylece çalışanlar yüksek performans için cesaretlendirilecek ve performans kriterleri ölçülebilir sonuçlar ile ilişkilendirilecektir. Yine çalışanların değerlendirme sürecine dahil edilmesi ile işletmesel hedefler bireysel hedeflere dönüştürülmüş ve çalışanların motivasyonları artırılmış olacaktır. Bunun için öncelikle genel ve soyut ifadeler yerine net ifadeler seçilerek hedefler belirlenmelidir. Zira hedeflerin; spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, zaman/sonuç odaklı ve kişiyi motive edici olması önem arz etmektedir. Ayrıca hedefler belirlenirken, çalışanın ilgi alanı, yetenek, beceri, deneyim vb. özelliklerine uygun olmasına ve çalışanı motive edici, eksik yönlerini giderici olmasına özen gösterilmelidir. Bunun yanı sıra hedef belirleme görüşmelerinde, yöneticilerin oldukça uzlaşmacı ve esnek, çalışanların katılımını destekleyici olması gerekir. Çalışanların da geçmiş hatalardan ziyade gelecekte yapması gerekenlere odaklanması, uzlaşmacı olması ve hedeflere ulaşmayı engelleyecek durumları üstlerine anında bildirmesi önemlidir. Nitekim hedeflerin uygulanması aşamasında geleneksel performans değerlendirmelerden farklı olarak dönem sonu beklenmez. Yöneticiler ve çalışanlar, önceden belirlenen periyotlarla bir araya gelip,

---

416 **GÜRBÜZ,** s.217.

417 **HELVACI,** s.163.

başlangıçta belirlenen hedeflere hangi oranda ulaşıldığı, hedeflerin revize edilmesine gerek olup olmadığı, karşılaşılan zorluklar ve yapılabilecekler beraber değerlendirilir. Bu nedenle amaçlara göre yönetim, bireysel performansın işletmesel performans ile bütünleştirilmesi açısından önemli bir araç olarak görülmektedir.[418]

360 derece geri bildirim sistemi, çalışanların ilişkide bulunduğu insanlardan güvenilir ve anonim geri bildirim aldığı bir sistem ve süreçtir. Sadece üstün astı değerlendirdiği değerlendirme sistemlerinden farklı olan, 1990'lı yıllardan itibaren yaygın olarak kullanılan ve 360 derece performans değerlendirme, çok kaynaklı performans değerlendirme veya çoklu değerlendirme olarak adlandırılmaktadır.[419] Tüm dünyada en fazla şirketin bulunduğu ABD'de 2000 yılında şirketlerin yüzde 65'inin bu sistemi kullandığı tespit edilmiştir. Bu sistemin böylesine yayagınlık kazanmasının nedeni; çalışanlara iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiç bir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geri bildirim verilmesi olarak görülmektedir. Zira bu sistemi diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli fark; çok yönlü ve gerçekçi geri bildirim sağlamasıdır.[420]

360 derece değerlendirme; bir çalışanın davranışları ve davranışlarının etkileri hakkında; o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje grup üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. 360 derece değerlendirme tamamen gelişim odaklıdır ve çalışanların gönüllü katılımı esasına dayanır. Bu nedenle her işletme buna açık olmayabilir. Amaç, tüm çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini anlamaları hususunda yardım etmek ve profesyonel gelişmeleri için gereken vizyonu kazandıracak geri bildirim sağlamaktır.[421]

Bilindiği üzere çalışanların karar verme süreçlerine katılımının artması, farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geri bildirim alma ihtiyacını doğurmuştur. Böylece geleneksel yönetici değerlendirmesi veya yukarıdan aşağıya değerlendirme yöntemlerinin sorgulanması ile 360 derece geri bildirim sisteminin ortaya çıkmıştır. 360 derece geri bildirim sistemi, çalışanlara beş farklı kaynaktan geri bildirim sağlamaktadır. Şöyle ki; yukarıdan aşağıya (yönetici), aşağıdan yukarıya (çalışan), yatay olarak (iş arkadaşları ve

---

418 **GÜRBÜZ,** s.217-218.

419 **BİNGÖL,** s.410.

420 **BAYRAM, Levent** "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME", Sayıştay Dergisi, S:62, s.52-53.

421 **HELVACI,** s.167.

müşteriler), ve öz değerlendirme. Geleneksel performans değerlendirmelerinden farklı olarak, değerlendirilen kendi performansı hususunda farklı perspektiflerden geri bildirim alır ve çok daha fazla bilgiye sahip olur. Ayrıca geri bildirim veren kişinin kim olduğunun bilinmemesi, işletilmesinin daha güvenilir ve nesnel sonuçlar içerdiği düşünülmektedir. Dolayısıyla daha gerçekçideğerlendirmeler ile hedef belirleme ve yetenek geliştirmeye imkan sağlamaktadır. Bununla beraber müşterilerin değerlendirme sürecine katılması ile ürün ve hizmet kalitesi artacak, müşteri beklentileri önceden farkedilecektir. Her nekadar 360 derece geri bildirim sistemi ile personel geliştirme amaçlansa da bazı işletmelerin bu sistemi performans değerlendirme, terfi, ücretleme gibi yönetsel karalarda da temel aldıkları görülmektedir.[422]

360 derece performans değerlendirmede amaç; çalışanların gerçek anlamda performanslarını ölçerek kişisel gelişim ve kariyer planlaması için çalışanlara davranışları hakkında sağlıklı ve objektif geri bildirim sağlamaktır. Bununla beraber; takım içi iletişimi artırmak, eğitim ihtiyaçlarını planlamak, yönetimin etkinliğini ölçmek, işletmesel değişim planlarına veri sağlamak gibi amaçlara da hizmet etmektedir. Hangi amaç için uygulanırsa uygulansın 360 derece geri bildirim sistemi, çalışanların başarıya odaklanmasını sağlayarak işletmesel performansın artmasında, daha katılımcı bir işyeri kültürünün oluşmasında ve örgüt içi iletişimin artırılmasında oldukça faydalı görülmektedir. Keza birden fazla değerlendirme grubunun olması geri bildirimin daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmesine imkan vermesi ile yöneticilerin kendi gelişimlerini izleyip planlamasını sağlamaktadır. Diğer yandan sistem, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını görmelerine olanak sağlayarak da çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan sunmaktadır. Tüm bunlarla beraber yöneticilerin, çalışanların kabiliyet ve yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve her iki taraf arasındaki iletişimin güçlenmesine de katkı sağlamaktadır.[423]

Yukarıda da belirttiğimiz üzere 360 derece geri bildirim sistemi, çalışanın davranış ve yeteneklerle ilgili olarak çok sayıda kaynaktan (yönetici, iş arkadaşı, astlar, müşteriler ve bireyin kendisi) geri bildirim aldığı etkili bir performans değerlendirme yöntemidir. Zira 360 derece geri bildirim sistemi ile hem bireysel düzeyde hem de karşılaştırmalı değerlendirme yapılabilmektedir. Bu bağlamda değerlendirme aracı olmakla beraber; planlama,

422 **GÜRBÜZ,** s.218-221.

423 **BAYRAM,** s.54-56.

motivasyon, veri saklama, takım çalışmasının etkinliğini artırma, birey ve işletmeyi geliştirme aracı olarak da kullanılmaktadır. Ayrıca bir ölçme yöntemi olmaktan çok, değerlendiricinin aktif bilgi arama, depolama ve birleştirme süreci olarak da görülmektedir.[424]

Nitekim çok yönlü ve detaylı bilgi sağlaması, takım gelişimine katkısı, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararlarının yanı sıra, geri bildirimden çok fazla şey beklemeye ve bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybetmesine sebep olabileceği gibi sakıncaları da mevcuttur.[425] Ayrıca değerlendirmeye katılanların sayısının çok olması nedeniyle değerlendiricilerden kaynaklı hatalarda artış olabilecek ve bu da değerlendirmenin nesnelliğini olumsuz etkileyebilecektir. Bununyanı sıra değerlendirici sayısına bağlı olarak maliyetlerde artışa da yol açacaktır. Kaldı ki 360 derece geri bildirim sistemi hızlı çözüm arayışına cevap verebilecek bir yöntem değildir. En az beş senelik bir süreci kapsamaktadır. Sonuçta oldukça maliyetli, fazla zaman ve kaynak tahsis etmeyi gerekli kılan bir sistem olması, değerlendirmeye yöneltilen eleştiriler olarak karşımıza çıkmaktadır.[426]

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme, yüksek performanslı çalışanları daha düşük düzeyde performans gösterenlerden ayırma amacıyla, yetkinliklerin kriter olarak esas alınıp, çalışanların üstün performans için kendilerinden beklenen tutum ve davranışları gösterip göstermediklerini belirlenmeye çalışan ve son zamanlarda oldukça popüler olan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde liderlik etme, iletişimde bulunma, takım ruhu oluşturma veya takıma uyum sağlama, sorun çözme, başkalarını motive etme, iş faaliyetlerini işletmesel amaçlarla birleştirme gibi yetkinlikler bakımından değerlendirme yapılır.[427]

Kelime olarak ***yetkinlik;*** yüksek performansı düşük veya ortalama performanstan ayıran her türlü bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikler ya da çalışanın işinde yüksek performansa neden olangüdü, beceri gibi özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bir başka anlatımla çalışanın işinde yüksek performansa neden olan ve rekabet avantajı sağlayan, gözlemlenebilir özellikler ya da performans boyutları olarak da ifade edilmektedir. Yetkinlikler temel alınarak öncelikle performans değerlendirme ile çalışanın seçimi, eğitim

---

424 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.10.

425 **HELVACI,** s.167.

426 **BAYRAM,** s.61; **GÜRBÜZ,** s.221.

427 **BİNGÖL,** s.406.

ve gelişimi, ücretlendirme, kariyer yönetimi gibi çeşitli hususlar belirlenmektedir. Bunun için öncelikle doğru yetkinlik modellerinin belirlenmesi gerekecektir. Zira sonuçlara dayanmayan ve yüksek performansı düşük performanstan ayırt edilmeye yardımcı olmayan yetkinlik modelleri etkili ve başarılı sonuçlar vermeyecektir. Bu amaçla farklı yöntemler kullanılmaktadır. Diğer yönetemlere kıyasen daha basit ve güvenirliği düşük olan *uzman görüşünden yaralanma yönteminde;* genellikle işletmenin yöneticileri, İnsan kaynakları uzmanları ve işletme dışı uzmanlardan oluşan yetkinlikleri tespit edecek bir uzman grup oluşturulur. Bu grup bir yetkinlikler listesi oluşturup, işe yönelik yetkinlikleri tespit eder. *Kritik olay tekniğinde ise;* işletmede çalışan yönetici ve çalışanlardan oluşan karma bir grup ile görüşmeler/anketler yapılarak yüksek, ortalama ve düşük performansa sebep olan kritik olayları anlatmaları istenir. Daha sonar bunlar analiz edilip, yüksek performansa sebep olan beceriler belirlenir ve işle ilgili yetkinlikler tespit edilir. Son olarak *stratejilerden yararlanma tekniğinde;* işletmenin amaç ve stratejilerinden faydalanılarak yetkinlikler belirlenir. Örneğin, yenilik içeren ürünleri pazara süren bir işletmenin, yenilikçilik yetkinliği çalışanların performansının değerlendirilmesinde esas alınacak bir performans boyutu olabilecektir. Ancak yetkinliklerin gözlemlenebilir ve ölçülebilir olmasına ve yetkinlikler arasında geçişim olmamasına özen gösterilmelidir.[428]

Yetkinliklere dayalı bir yapılanma oluşturulduğunda, işletmedeki bütün pozisyonlar için gerekli yetkinlik seviyeleri ve dereceleri belirlenmeli, buna yönelik de davranış tanımlarının oluşturulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra yetkinlikler; genel yetkinlikler, kurumsal yetkinlikler, liderlik yetkinlikleri, fonksiyonel yetkinlikler vb. gruplarda tasnif edilmelidir. Bunlar yapılırken işletmenin vizyon, misyon, değerler, stratejiler ve örgüt kültüründen yararlanılması, sistemin uygulanabilirliği açısından önem arz etmektedir. Son olarak diyebiliriz ki yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede en önemli amaç, yüksek performanslı çalışanlar ile düşük performans gösteren çalışanların birbirinden ayrılmasıdır.[429]

Dengeli başarı göstergeleri, bireysel performansın ölçümü için değil, işletmesel performansın ölçümü için geliştirilen modern yöntemlerden biridir. Muhasebe kayıtları ve finansal ölçütlere dayalı bir performans değerlendirme ve kontrol sistemi geçmişe yönelik olması, startejik bakış açısına sahip olmaması, değişikliklere cevap verememesi gibi

---

428 **GÜRBÜZ,** s.221-223.

429 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.11.

nedenlerle rekabete yoğunlaşmış işletmeler açısından yeterli görülmemektedir. Bunun yerine sürdürülebilir rekabet avantajı açısından, insan kaynaklarını öne çıkaran ve finansal olmayan ölçütleri de ihtiva eden; uzun vadeli, işletme stratejisiyle bütünleşik, dinamik, müşteri beklentilerini dikkate alan, bütüncül özellikler önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile bir işletmenin startejilerini eyleme dönüştürme yöntemi olan dengeli başarı göstergeleri, işletmelerin hedeflerini ve stratejilerini, finansal ve finansal olmayan ölçülebilir göstergelere dönüştüren bir stratejik performans yönetim sistemidir. Bir başka anlatımla stratejilerin uygulama süreçlerine çalışanları da dahil eden, işletmesel performansı etkileyen veriler arasında neden sonuç ilişkisi kuran ve hedeflere hangi oaranda ulaşıldığını gösteren bir işletme karnesidir. Dolayısıyla performansın daha dengeli ölçülmesini sağlamaktadır. Dengeli başarı göstergeleri işletmesel performansı; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel iş süreçleri boyutu ile öğrenme ve geliştirme boyutu olarak dört temel boyutta ölçmeyi esas almaktadır.[430]

Tüm bu açıklamalrdan sonra diyebiliriz ki her duruma cevap veren mükemmel bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır. Her yöntemin güçlü ve zayıf yönleri mevcuttur. Bu doğrultuda işletme için uygun yöntem belirlenirken yönetim, performans değerlendirme yöntemlerini ayrıntılı analiz edip, ekonomikliği, hata oranı, işletmenin gelişimi ve yönetim hedeflerini karşılama derecesi, sosyo-kültürel yapıyla uyumlu olması göz önüne alınarak, en fazla kullanıma hizmet eden yöntem tespit edilmelidir.[431]

3.1.4. Performans Değerlendirme Kriterleri

Performans kriterleri, işçinin organizasyondaki konumu, görev ve sorumlulukları ve verimlilik esasına göre kendisinden beklenendir.[432] Doğru ve düzgün çalışan bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanması için öncelikle performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede işçilerin neye göre değerlendirileceği, işçilerden ne bekleneceği sistemli bir şekilde ortaya konulacaktır. [433] Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sonuçlarının güvenirliliği ve gerçililiğini etkileyecektir. Bununla beraber sürecin başarılı olabilmesi,

---

430 **GÜRBÜZ,** s.223-224.

431 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.11.

432 **BİGAT, Şevket Güney** (2018) "İş Hukukunda Performans Değerlendirmesi ve İş Değerlendirmesi", İstanbul BD, C:92, S:6, s.47.

433 **KESER,** s.175.

çalışanların değerlendirme kriterlerini benimsemesine bağlıdır. Zira çalışanlar, işteki başarılarının nasıl değerlendirildiğini bilmek isterler. Bu nedenle çalışanların başarı düzeylerinin doğru ölçümü, herkesin kabul edeceği bilimsel ve katılımcı yöntemlerin belirlenip uygulanması ile mümkün olacaktır. Bu doğrultuda belirlenen performans değerlendirme kriterleri, genel olarak dört farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; işteki verim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, kişisel davranış düzeyi ve yöneticilik yetenekleri düzeyidir.[434]

Son zamanlarda işyerlerinde performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesindegenellikle kişilik ile ilgili kriterlerdense sonuçlarla ilgili kriterlerin daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Zira kişilik ile ilgili kriterlere dayalı yapılan değerlendirmelerde değerlendiricilerin aynı tanımda birleşmeleri oldukça güçtür. Diğer bir ifade ile her yönetici kendine göre tanımlamalar yapacak ve yöneticiler arasında standart ölçümleme yapılması mümkün olmayacaktır. Bunun yanı sıra kişilik ile ilgili kriterlere dair gözlem ve objektif değerlendirmeler yapılması da çok zordur. Oysa çalışanların gerçekleştirdikleri sonuçlar ve ulaşılan hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde; kriterler daha somut, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve standartların belirlenmesi daha kolaydır. [435]

Performans kriterleri belirlenirken göz önüne alınması gereken hususlar şunlardır;*kriterler işin özelliği ve sorumluluk düzeyine uygun olarak saptanmalı, ölçülen şey mutlaka işletmenin misyon ve stratejik amaçlarıyla doğru orantılı amaçlar ve hedeflerle ilgili olmalı, kriterler gözlemlenebilir ve objektif ölçülebilir olmalı, kriterlerin belirlenmesinde çalışanların katılımı sağlanmalı, kriterler güvenli ve tutarlı olmalı (Farklı personele farklı kriterler uygulanmamalı), salt iş verimi değil, bununla birlikte çalışan davranışları da dikkate alınmalıdır.*[436]

Sistematik bir performans değerlendirme süreci içinbelli aşamaların takip edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda; hedef ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi; değerlendirme yönteminin, sıklığının ve değerlendiricilerin tespiti; değerlendirmenin

434 **BAKAN / KELLEROĞLU,** s.110-111.

435 **UYARGİL, Cavide** (2017) Performans Yönetimi Sistemi, 4. Baskı, İstanbul, Beta, s.27.

436 **BAKAN / KELLEROĞLU,** s.111.

yapılması; güçlü ve geliştirmeye açık yönlere ilişkin geri bildirim verilmesi; değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları ve yönetim işlevlerinde kullanılması önerilmektedir.[437]

3.1.4.1. Hedef ve Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Hedef ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, etkin bir performans değerlendirme sistemi için ilk aşamadır. Bu sayede örgütün amaç ve stratejileri, departman hedefleri, iş tanım ve iş gerekleri formlarından yararlanılarak değerlendirme kriterleri ve bireysel hedefler belirlenebilecektir. Nitekim performans değerlendirmede kriter; iyi performansın kötü performanstan ayırt edilmesini sağlayacak standartlardır. Daha sonra değerlendirmede kullanılacak hedefler, kıstaslar ve standartların mutlaka çalışanlar ile paylaşılması gerekir. Zira gittikçe kabul gören yaklaşım; performans değerlendirme dönemi başında işveren veya vekillerinin çalışanlar ile bir araya gelip, performans hedefleri belirleme görüşmeleri yaparak çalışanların sürece dahil edilmesidir. Performans değerlendirmede kullanılacak kriterlerin (değerlendirme boyutları, yetkinlikler, faktörler) doğru tespit edilmesi önemlidir. Bunların örgütün amaçları ve çalışanların yapmış olduğu iş ile ilgili olmasına, gözlemlenebilir ve ölçülebilir olmasına, uygun sayıda olmasına (10-20 arası), kriterler arasında geçişim olmamasına ve son olartak kriterlerin açık ve net olarak tanımlanmasına önem verilmelidir.[438]

Performans değerlendirmede kullanılan kriterler genellikle; *kişilik ile ilgili faktörler* (dürüstlük, dışa dönüklük vb.), *çalışanların davranışlarını ölçen faktörler* (zamana riayet, diğer çalışanlar ve işveren ile ilişkiler vb.) ve *sonuçları ölçen faktörler* (satış miktarı, müşteri tatmini vb.) olmak üzere üç grup altında ele alınabilir. Ancak kişilik ile ilgili kriterlere göre davranışsal kriterler ve sonuç odaklı kriterler daha nesnel ve kullanışlıdır. Zira davranışlara yönelik kriterler işçinin işyerindeki başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin bir satış görevlisinin sözel ikna kabiliyeti önemli bir performans değerlendirme kriteri olabilir. Aynı şekilde sonuç odaklı kriterler de işçinin işindeki başarı ve sonuçları ile ilgilidir. Dolayısıyla bu iki kriterin daha kullanışlı oldukları söylenebilir.[439]

---

437 **GÜRBÜZ,** s.206.

438 **GÜRBÜZ,** s.206.

439 **GÜRBÜZ,** s.206-207.

Bununla birlikte performans değerlendirmede kullanılan kriterler; *nesnel* (işe devamsızlık sayısı, kaza sayısı, hatalı ürün sayısı, yapılan satış miktarı, üretilen ürün miktarı vb.) ve *öznel* (takım çalışmasına yatkınlık, karar verme kabiliyeti vb.) olarak da sınıflandırılmaktadır. İşletmedeki bazı kayıt ve raporların kullanımı sayesinde nesnel kriterlerin anlaşılması, yorumlanması ve ölçülmesi kolay olacaktır. Ancak tüm çalışanlar için nesnel kriterlerin kullanılması mümkün olmayabilir. Zira nesnel kriterleri ölçmek için kullanılan işletme kayıtları her zaman güvenilir olmayabilir. Örneğin miktara odaklanıp kalite göz ardı edildiğinde, işin belirli bir kısmı ölçüldüğünden eksik ölçüm Kabul edilecektir. Ayrıca nesnel kriterler her zaman çalışanların kontrolü altında olmayabilir. Örneğin üretim miktarındaki düşüklüğün nedeni çalışanın kendisi değil, arıza yapan makinadan da kaynaklanabilir. Nesnel kriterlere karşın öznel kriterler, genellikle çalışanların iş performansını gözlemleme şansına sahip kişiler yani amirleri tarafından değerlendirilmektedir. Her nekadar öznel kriterlerin ölçümü zor, yoruma ve hataya açık olmalarına karşın, performans değerlendirme sistemlerinde öznel kriterlerin kullanımı daha fazladır. Keza performans değerlendirme sisteminde sadece sonuç odaklı nesnel kriterlerin kullanılması bazı sıkıntılara yol açmaktadır. Örneğin bir satış temsilcisinin proformasının sadece yaptığı satışlar üzerinden ölçmek doğru olmayabilir. Çünkü işletme için yapılan satışın miktarı kadar müşteri memnuniyeti de orta ve uzun vadede önem arzetmektedir. Dolayısıyla öznel ve nesnel kriterlerin birlikte kullanılması ile doğru bir performans değerlendirme yapılacağı düşünülmektedir.[440]

3.4.1.2. Değerlendirme Yönteminin, Sıklığının ve Değerlendiricilerin Tespiti

Değerlendirme yönteminin, sıklığının ve değerlendiricilerin tespiti, işletmenin hangi geleneksel ve modern değerlendirme yöntemini kullanacağına karar vermesi açısından önemlidir. Diğer taraftan değerlendirme sıklığı da işletmeden işletmeye de değişebilmektedir. Genellikle yılda bir ya da iki defa yapılan performans değerlendirme, değerlendirme sonuçlarını ücretlere yansıtan işletmelerde daha sık periyodlarda yapılacaktır. Yanı sıra işe yeni başlayan ya da deneme süresi olan çalışanlara yönelik değerlendirmeler ise ilk hafta veya aylarda olabilecektir. Nitekim performans değerlendiricilerin tespiti de çok önemlidir. Burada en önemli husus değerlendirmeyi yapacak kişilerin çalışanları yeterince gözlemleme imkanına sahip olmaları ve çalışan performansına dair gerekli kanaati elde

[440] **UYARGİL,** s.31-35.

edebilmeleridir. Geleneksel performans değerlendirmede ülkemizdeki işletmelerin %93'ünde olduğu gibi değerlendirme ilk amir tarafından yapılmaktadır. Zira çalışanın işi başarma derecesini, işi yaparken başarısız olduğu noktaları ve işinde geliştirmesi gereken yönlerini en iyi bilen çalışanın ilk amiridir. Ancak ilk amir, çalışma ortamında çalışanların davranışlarının tamamını gözlemleme imkanına sahip değildir. Bu durum amirlerin tek değerlendirici olmaları halinin sorgulanmasına yol açmaktadır. Buna karşın son zamanlarda iş görme yöntemleri ekip tabanlı yapılanmaya doğru evrildikçe, kişinin aynı birimde çalıştığı ve etkileşim içinde olduğu çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi öne çıkmaktadır. Bununla beraber amirlerin başta liderlik olmak üzere çeşitli yönetsel becerilerini değerlendirmeye yönelik çalışanların performansının astları tarafından değerlendirmesi son yıllarda oldukça kullanılmaktadır. Ayrıca çalışanların performansının müşteri tarafından değerlendirilmesi, özellikle satış ve hizmet sektöründe müşterilerden alınacak geri bildirim açısından uygun bir yöntemdir. Bu sayede müşterilere anket, telefon, e-posta gibi araçlarla verilen hizmetin kalitesi ve memniniyetine ilişkin değerlendirmeler yaptırılır. Son olarak çalışanların performansının kendileri tarafından değerlendirilmesi bir başka değerlendirme kaynağı olarak görülmektedir. Öz değerlendirme, genellikle çok kaynaklı değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinde kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.[441]

3.4.1.3. Değerlendirmenin Yapılması

Değerlendirmenin yapılması, değerlendirme dönemi sonunda performans değerlendirmesi ve ölçülmesi yapılmasıdır. Bu kapsamda değerlendirme kaynakları olarak ilk amir, çalışma arkadaşları, astlar, öz değerlendirmeler, müşteriler kullanılabilir. Bunun yanı sıra çeşitli istatistiki raporlar ve çalışanların ortaya koymuş olduğu iş sonuçlarına ilişkin veriler de kullanılabilir.[442] Belirtilen çeşitli kaynaklardan elde edilen veri ve enformasyonun ışığında işletmeye ve çalışanlara ilişkin değerlendirmeler yapılır. Değerlendirmeler sonucunda işletme ve çalışanlara ilişkin performans karnesi düzenlenir. Performans karnesi iş sözleşmesinin feshi dahil olmak üzere birçok kararda esas alınabilecek açıklıkta, somutlukta ve güvenilirlikte olmalıdır. Bunun olabilmesi için değerlendirme öncesi aşamaların (performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, kriterlerin gerektirdiği verilerin tanımlanması, güvenilir bir şekilde toplanması ve verilerin belirlenen kriterler

441 **GÜRBÜZ,** s.208-210.

442 **GÜRBÜZ,** s.210.

çerçevesinde işlenerek enformasyona dönüştürülmesi) özenle yönetilmesi gerekir. Ön aşamalardaki herhangi bir eksiklik, yanlışlık veya özensizlik değerlendirmelerin açık, somutve güvenilir sonuçlar doğurmasını önleyecektir. Bu da kaçınılmaz olarak performas değerlendirmelerinden belenilen faydaların elde edilmesine engel teşkil edecektir.

3.4.1.4. Güçlü ve Geliştirmeye Açık Yönlere İlişkin Geri Bildirim Verilmesi

Güçlü ve geliştirmeye açık yönlere ilişkin geri bildirim verilmesi, performans değerlendirmenin temel amaçlarından birisidir.Performans değerlendirme işlemi yapıldıktan sonra mutlaka çalışanlara geri bildirim sağlanmalıdır. Zira geri bildirim sayesinde işçi, ortaya koyduğu performans düzeyi, güçlü ve geliştirmeye açık yönleri, performansının başkaları tarafından nasıl görüldüğü gibi konularda bilgi sahibi olacaktır. Geri bildirim vermek için işverenin yıl sonunu beklememesi, performans dönemi boyunca hem ara dönemlerde hem de dönem sonunda işçiye geri bildirimlerde bulunması arzulanan bir durumdur. Keza işçinin davranışının hemen sonrasında geri bildirim verilmesi daha anlamlı olacak ve işçi yıl sonunda bir süpriz ile karşılaşmayacaktır. Bununla beraber etkin bir geri bildirim görüşmesi için uygun yer ve ortam hazırlanması, işçiye önceden bildirilmelidir. Görüşme başlangıcında işçiye söz hakkı verilerek kendi performansı konusunda bir öz değerlendirme yapması, karşılıklı değerlendirmelerde işçinin olumlu yönlerinin konuşulması ile başlanması sonra geliştirmeye açık ve eksik yönlerinin uygun bir şekilde paylaşılması tercih edilmelidir. Geri bildirimlerin eleştirel, aşağılayıcı, yıkıcı olmaması; yapıcı ve yol gösterici olması gerekir. Zira görüşmenin olumsuz ve eleştirel geçmesi, işçinin motivasyonunu düşürür ve savunmacı bir tutum içine girmesine ve dolayısıyla performans üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Bu nedenle verilecek geri bildirimin işçinin performansı üzerinde olumlu etki sağlaması için, şirket yöneticileri iletişim ve geri bildirim verme hususlarında eğitimlere tabi tutulmalıdır. Nitekim böyle bir eğitimin performans yönetim siteminin etkinliğini artıracağı düşünülmektedir.[443]

3.4.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı, işletmesel adaletin sağlanmasında ve etkili bir insan kaynakları ve yönetim sistemi inşasında kritik öneme sahiptir. Performans

[443] **GÜRBÜZ,** s.225.

değerlendirme sonuçları, kariyer planlama, eğitim-geliştirme, insan kaynakları planlaması, ücret-maaş yönetimi, işten ayırma, işgücü envanteri, iş tasarım çalışmaları ve ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetim uygulamalarında kullanılmaktadır. Örneğin olağanüstü performans sergileyenlere terfi önceliği verilmesi, performans sonuçlarının ücret-prim sisteminde kullanılması, belirli alanlarda performansı düşük olan işçilerin eğitime tabi tutulması performans sonuçlarının kullanılmasına bağlıdır. [444] Ayrıca performan değerlendirmesi, işyerinde çalışanı çalışmayandan ayırma ve çalışanı takdir etme, çalışmayanı da motive etme amacıyla kullanılabilir. Performans değerlendirmesi ve motivasyon yönetimi birbirini tamamlayan şirket içi iki sistem olarak işler. Şüphe yok ki, işçinin yetersizliği ve performansı nedeniyle iş sözleşmenin feshi kararına da performans değerlemesi ışık tutar çünkü performans değerlendirmesi çalışanın yıllık başarı düzeyini gösteren bilgi kaynağı olacaktır. Dahası çalışanlar arasında karşılaştırma ve işyeri performans standardı oluşturmaya da imkan sağladığı için birçok yönetsel karara dayanak oluşturur.

3.1.5. İşçinin Verimliliği

Verimlilik; belirlenen girdiden maksimum çıktının elde edilmesi veya belirlenen çıktının minumum girdi ile elde edilmesidir. İşletmeler genellikle verimlilik ölçütü olarak kar unsurunu kullanır. Verimli işletmeler maliyet azaltıcı ve performans geliştirici unsurları tanımlayıp uygulayarak, ölçerek ve ödüllendirerek verimlilik ile performans gelişimini işyerlerinde kurumsallaştırabilirler.[445] Sonuç olarak verimlilik, "yapılan işin en iyi ve en doğru biçimde, en az kaynak kullanımı ve en düşük maliyet ve en az masraf ile gerçekleştirmesidir."[446] ***Etkinlik;*** işletmelerin amaç ve stratejik hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Bu bağlamda etkinlik kavramının içeriği verimlilik kavramından daha geniştir. Buna karşın etkinlik, verimlilik gibi fiziki bir girdi çıktı ilişkisini göstermemektedir. Bu nedenledir ki; düşük bir çıktıyı yansıtan proğram, yüksek çıktıyı yansıtan bir programa göre daha etkin olabilmektedir.[447]

---

444 **GÜRBÜZ,** s.211.

445 **GÖKÜŞ, BAYRAKÇI, TAŞPINAR,** s.61.

446 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.162.

447 **GÖKÜŞ, BAYRAKÇI, TAŞPINAR,** s.61.

İşçinin verimliliği ise "birim zamanda harcadığı emeğin sonucu olarak ortaya çıkan üretim düzeyi veya miktarıdır."[448] *İşçinin zaman yönünden verimliliği;* işçinin toplam standart zamanla, ölçümlenmiş işlere harcadığı zamanın; işçinin harcadığı (gerçek) zamana oranıdır. Bu oran ile işçinin çalışma süresi dahilinde verimli olmak için gösterdiği çabanın gücü ölçülmektedir. Oranın 100'e eşit olması; işçinin verimliliğinin beklenen düzeyde gerçekleştiğini, oranın 100'ü geçmesi halinde ise, özendirilen bir durumu göstermektedir. *İşçinin üretim yönünden verimliliği ise;* çalışılan zaman içinde gerçek üretim miktarının, çalışılan zaman içinde standart üretim miktarına oranıdır.[449]

İşçinin aynı ve benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimle çalışması geçerli bir fesih nedeni olarak görülecektir. Ancak bunun için iş sözleşmesi feshedilen işçi ile aynı veya benzer işi gören diğer bir işçinin verimi arasında karşılaştırma yapmak gerekir. Fakat aynı işi yapan işçiler arasında karşılaştırma yapılırken dahi her insanın farklı yapı, farklı çalışma kabiliyeti ve kapasitesine sahip olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Gerçekten işveren, işçinin verimindeki eksikliği tespit etmek için değişik verileri kullanmak zorundadır. Bunun yanı sıra "verimin değerlendirilmesinde işçinin yaptığı üretim kadar; ekip çalışması, değişime uyum sağlama, iletişim ve etkileme yeteneği, iş kalitesi, iş yönetimi ve planlama, karar alma, kişisel gelişim, sorun çözme ve insiyatif kullanma, mesleki ve teknik uzmanlık, müşteri memnuniyeti"[450] gibi etkenlerin tamamı ele alınıp sonuca varılması gerekecektir.

İşçinin verimsizliğinin iş sözleşmesinin feshi sebebi olabilmesi için öncelikle işverenin otoritesinden uzak profesyonel verimlilik analizleri yapılmalı ve sonuçta işçinin gerçekleştirmesi gereken verim beklenenin altında olması gerekir. Bu durumda dahi işverenin işçinin verimsizlik nedenlerini araştırması, verim artırıcı bilgi ve önlemleri işçiye sunması gerekecektir. Ancak bu durumun işverene aşırı bir yük getirmemesi de göz önüne alınmalıdır. Nitekim verimlilik sonuçlarının iş sözleşmesinin geçerli feshinde dayanak olabilmesi için objektif ve ölçülebilir ölçütler belirlenmelidir. Böylece aynı işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallar ile bağlı olacağı objektif ölçütler uygulanacaktır.[451] "Verimin değerlendirilmesinde, ekip çalışması, değişime uyum, iletişim ve etkileme yeteneği, iş

---

448 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.98/101.

449 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.74; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.163.

450 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.100; **KESER,** s.177.

451 **KESER,** s.177.

kalitesi, iş yönetimi ve planlama, karar alma, kişisel gelişim, sorun çözma ve inisiyatif kullanma, mesleki ve teknik uzmanlık, müşteri memnuniyeti gibi unsurlardan yararlanılabilecektir." Bu bağlamda örneğin kıdemli bir işçinin verimsizliği değerlendirilirken; yıllardırca verimli çalışan işçinin de belli bir dönemde verimsiz olabileceği düşüncesiyle sonuç değerlendirmesi yapılmalıdır.[452]

Bütün bunlarla beraber, performans düzeyi işçiye bağlı bir durum olmasına karşın verimlilik düzeyi yalnız işçinin belirlediği bir sonuç değildir. Keza verimlilikte işyeri organizasyon yapısı da işçi kadar etlilidir. Gerçekten işyeri çalışma koşulları, makina donanımı, teknoloji kullanımı, işçinin doğru işte çalıştırılması gibi faktörler olumsuz ise, işçinin performansı yüksek olsa da verimlilik düşük olacaktır. Bu anlamda performans ve verimliliğin tek başına işçiye dayalı ölçümlenmesi her zaman adil sonuçlar vermeyecektir.[453]

Şunu da ifade etmek gerekir ki; işçinin verimsizliğinde kusurlu olması gerekmez. Zira verimsizlik kusura dayanabileceği gibi, kusur olmadan da ortaya çıkabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus işçinin niteliklerine göre üstlendiği işte normal olarak verimli çalışmayı gösterip göstermediğidir. İşçinin iş görmede işe yoğunlaşmanın azalması, işe yatkın olmaması, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği, işçinin verimine dayalı başlıca yetersizlik halleridir. Bununla birlikte işçinin yaptığı işin niteliği de verimlilikte önem arz etmektedir. Örneğin banka, lüks lokanta veya giyim magazası gibi hizmet sektörüne ait işyerlerinde uyulması gereken davranış kuralları ile müşteri memnuniyeti gibi unsurlar, işçinin verimliliği bakımından daha fazla dikkat edilmesi gereken hususlardır.[454]

İşçinin verimi ile ilgili iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilmeden evvel İş K. m.19/2 gereğince öncelikle savunmasının alınması zorunludur. Zira işçinin verimsizliği mevcut olsa dahi salt savunma alınmaması feshi geçersiz kılacaktır. Bununla beraber işçinin performans değerlendirme raporlarında imzasının bulunması, işçinin savunmasının istendiği anlamını taşımamaktadır. Ancak işçinin savunmasında performans düşüklüğünü kabul etmesi durumunda; geçerli sebebin varlığından söz edilebilecektir. Bu durumda işçinin verimsizliği ve performansının düşmesi hususunda kayıt düzenlenmesine gerek yoktur.[455]

---

452 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.73.

453 **KESER,** s.173.

454 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.73.

455 **KESER,** s.182.

Son olarak işçinin verim düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilmesi için, işçinin performans düşüklüğünün neden ve sonuçları işverence doğru analiz edilmeli ve bunun sonucunda işçiye bu durumu düzeltmesi için imkan sağlanmalıdır. Böyle bir imkanın sağlanamadığı hallerde ise işçinin aynı işyerinde kendi verim ve performansına uygun başka bir işte çalıştırılıp çalıştırılamayacağının araştırılması gerekmektedir. Ancak işçinin başka bir işe naklinin de mümkün olmadığı durumlarda son çare ilkesi gereği, iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshi yoluna gidilebilecektir.[456] Aksi halde işçinin verimi nedeniyle yapılan fesihler geçersiz kabul edilecektir.[457]

3.2. İşçinin Performansının Düşüklüğü

3.2.1. Düşük Performans ve Ölçümü

Bir işletmede performans değerlendirmesi yapmak tek başına bir anlam ifade etmeyecektir. Aslolan çalışanların performansını değerlendirip, düşük performansın varlığı halinde nedenleri ve sonuçlarını analiz etmektir. Bunun için öncelikle işletmede mevcut olan performans ile olması gereken performans arasındaki farkın ortaya konulması gerekir. Zira farkın yüksek olması, işletmenin insan kaynağından etkin bir şekilde fayda elde etmediğini gösterir. İşletmelerde çalışanların performans düşüklüğünün çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Genel olarak performans düşüklüğünün nedenleri; "yetersiz eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama, işe uygun olmayan elemanların istihdamı (kadrolama hatası), yetersiz takdir ve ödüllendirme, açık olmayan görev tanımları, yetersiz katılımcı yönetim, aşırı stress ve iş yükü, gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği, çalışanlara insan olarak

---

456 **KESER,** s.181.

457 **"**Dosya içeriği ve mail yazışmalarına göre, davacı işçinin işyerinde olumsuzluklara neden olan bir çalışmasının bulunmadığı, aksine yaptığı çalışmaların yöneticisi tarafından takdir edildiği, davacının 04.07.2014 tarihli hastane yazısı ile hamileliğini davalı işverenliğe bildirdiği, ardından davacının yöneticisi tarafından işyeri insan kaynakları müdürlüğüne yazılan 05.07.2014 tarihli yazıda, davacıdan verim alınamadığı gerekçesiyle kendisiyle çalışmak istenmediğinin bildirildiği, bunun üzerine işverence iş sözleşmesinin 07.07.2014 tarihinde feshedildiği anlaşılmaktadır. Dosyadaki mevcut delil durumuna göre davacının hamileliği nedeniyle ayrımcılık yapılarak iş sözleşmesinin feshedildiği anlaşılmakta olup, ayrımcılık tazminatının koşulları oluşmuştur. Davalı işveren ise 4857 sayılı Yasanın 5. maddesinin son fıkrasına göre bir ihlalin mevcut olmadığını kanıtlayamamıştır. Mahkemece davacının çalışma süresi de dikkate alınarak, anlan yasanın 5. maddesi kapsamında ayrımcılık tazminatına hükmedilmesi gerekirken tazminat talebinin reddine karar verilmesi hatalıdır.**", Y9HD, E:2016/1423, K:2019/11167, T:15.05.2019, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 29.06.2019.**

değer vermeme, yetersiz iş emniyeti ve araç gereç, şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık gibi), maddi sorunlar, duygusal ve ruhsal sorunlar"[458] olarak ele alınabilir.

Diğer bir ifade ile işletmelerin sahip olduğu toplam işgücü ile kullanılan veya faydalanılan işgücü çoğu zaman aynı değildir. İşletmeler sahip olduğu işgücünü etkin yönetemediği zaman toplam işgücü ile faydalanılan işgücü arasındaki fark yüksek olacaktır. İşçinin yetersizliği veya düşük performası da sözkonusu toplam ve faydalanılan işgücü farkının oluşmasının en önemli nedenlerinden biridir. Nitekim bir işçinin düşük performans gösterip göstermediği görev tanımlarına, belirlenen iş hedeflerine, sektörel veya kurumsal standartlara veya yapılan karşılaştırmalara bakılarak tespit edilebilir.İşçinin performansının yüksekliği için yetkinlik, motivasyon ve gönüllülük unsurlarının bir arada olması gerekir. Öncelikle işçinin yüksek performans gösterebilmesi için yapmış olduğu işi gerekli şekilde ifa için gereken bilgi, beceri ve yeteneklere (yetkinlik) sahip olması gerekmektedir. Ancak işçinin yetkinliklerinin tam olması yüksek performans için tek başına yeterli değildir. Bunun yanı sıra işçinin bireysel çabayı da (motivasyon) göstermesi gerekir. Nitekim işçinin yetkinlik ve motivasyonu ile birlikte, kendiliğinden harekete geçmesi yani gönüllü davranışlar (gönüllülük) sergilemesine ihtiyaç bulunabilir.[459]

Her nekadar birbirleriyle ilişkili olsa da performans değerlendirme ve performans ölçümü farklı fonksiyonlara sahiptir. Performans ölçümü ile işletmenin mevcut durum tespiti yapılarak, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına ilişkin bilgi sahibi olunur. Edinilen bilgilerle bir işletmenin başarılı olup olmadığı sonucuna ulaşmak mümkün değildir. Buna karşın performans değerlendirmeyle performansın artırılmasına yönelik öneriler sunulur ve işletmenin başarısı ve nedenleri hususunda sağlıklı veriler elde edilebilir.[460]

Performans ölçümü; performansı geliştirmek için, önceden belirlenmiş performans kriterlerine göre, işletmenin kendi içinde elde ettiği çıktıları ölçmede kullanılan yöntemlerdir. Bu bağlamda işletmenin performans düzeyinin belirlenmesi; ekonomiklik, verimlilik, etkenlik gibi ilkelere hangi düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirilmesine temel oluşturan bir yaklaşımdır. Performansın ölçülmesi; iş analizleri ve performans kriterlerinin belirlenmesi sonucunu verir. Kaldı ki bir performans değerlendirme sisteminin iyi çalışıp çalışmadığını gösteren şey, performansı ölçmede kullanılan yöntemdir.

---

458 **ÖZER,** s.52.

459 **GÜRBÜZ,** s.204-205.

460 **TUNÇER,** s.90

Bu yöntem sayesinde yöneticiler ücret ve terfi hususlarında alacakları kararlar için gereken bilgiye sahip olurlar. Diğer yandan işyerlerinde performansın sistematik ölçümü ve değerlendirilmesi önem arzeder. Ancak performans seviyesini tespit etmek için nelerin ve nasıl ölçülmesi gerektiğinin doğru ortaya konulması gerekir.[461] Aksi takdirde eksik veya yanlış performans ölçümleri ile yapılan fesihler geçersiz sayılacaktır.[462] Öte yandan doğru ölçümleme yapılması sürecin doğru yönetilmesi bakımından da önemlidir. Keza "yönetim alanında performans değerlendirme ile ilişkili yaygın görüş; ölçülemeyenin yönetilemeyeceği iddiasıdır." [463]

Performans düşüklüğü ancak objektif ölçüm ve değerlendirmeler sonucunda tespit edilebilecektir. İşgücü verimliliği yani insan kaynağının işte göstermiş olduğu performans, işletmeler açısından verimliliğin artırılmasında önemli bir unsurdur. İşletmeler her zaman verimliliği artırmayı hedefler ve bu amaçla düzenli olarak işçilerin performansını değerlendirip, işleri yapabilme düzeylerini ölçerler.[464]

3.2.2. İş Sözleşmesinin Feshine Temel Teşkil Eden Performans Değerlendirmesinin Yapılabilmesi İçin Gerekli Şartlar

3.2.2.1. İşverence İşyerinde Performans Değerlendirme Sisteminin Öngörülmüş Olması

İşyerinde çalışanların performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle işyerinde uygulanan bir performans değerlendirme sistemi öngörülmüş olmalıdır. Yargıtay

---

461 **AKÇAKAYA, Murat** (2012) "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", Karadeniz Araştırmaları, S:32, s.186-187, **http://www.karam.org.tr/Makaleler/700867678_011%20akcakaya.pdf, 18.09.2019.**

462 **"**işveren davacının savunmasını alırken, performans düşüklüğüne dayanmıştır. Davalı işverenin dayandığı ve gerekçe yapılan performans değerlendirilmeleri yılın ilk altı ayı için yapılmaktadır. Davacının 2004 yılı iki dönem, 2005 yılı için ise ilk altı altı aylık dönem için performans değerlendirmesi yapılmıştır. En son Ağustos 2005 tarihinde yapılan değerlendirmede davacının iki etkinliğine orta not verilirken, bir etkinliğine çok iyi, 17 etkinliğine ise iyi not takdir edilmişve not ortalaması "iyi" olmuştur. Ayrıca, davacı aynı yöndeki 2004 yılı değerlendirilmeleri nedeni ile 2005 yılı başında uzman olarak terfi ettirilmiştir. Davacı hakkında fesihten önce, son altı aylık dönem için bir performans değerlendirmesi yapılmamıştır. Mahkemece savunmaya değer verilerek, ortalama not yerine, orta not takdire edilen iki etkinlikten dolayı, davacının performansının düşük kaldığının kabulü doğru değildir. Davacının davranışlarından kaynaklandığı iddia edilen performans düşüklüğü nedeni kanıtlanmamıştır. Davanın kabulü yerine yazılı şekilde reddi hatalıdır.**", Y9HD, E:2006/21230, K:2006/30437, T:20.11.2006, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 21.10.2019.**

463 **SELAMOĞLU / ÖZVERİ,** s.205.

464 **KESER,** s.172.

birçok kararında, işçinin performansı nedeniyle iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilebilmesi için, işyerinde performans değerlendirme sisteminin kurulmasını önşart olarak kabul etmiştir. Buna göre; "performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemli olmaktadır. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır".[465]

Bu bakımdan performans düşüklüğü iş sözleşmesinin feshinde soyut bir bahane olarak kullanılmamalı ve bu amaçla işyerinde objektif bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalı, performans kriterleri ve hedefleri önceden belirli olmalı ve bu kriterlere göre performans düşüklüğü mahkeme denetimine elverişli olmalıdır.[466]

Yargıtay'a göre de işçinin performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilebilmesi için işyerinde performans değerlendirme sisteminin varolması gerekir: "Dosya içeriğine göre davalı işverene ait işyerinde 20.5.2002–31.5.2007 tarihleri arasında

---

[465] **Y9HD, E:2007/34008, K:2008/10346, T:07.07.2008, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 05.10.2019; "**İşyerine özgü çalışanların performanslarının değerlendirileceği, **Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.** Değerlendirmede işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedefleri ile personelin bunları gerçekleştirme oranı esas alınmalıdır. Geçici nitelikte ve kısa süreli davranış ve sonuçlar değerlendirmede göz önünde bulundurulamaz. Somut uyuşmazlıkta davalı işverenin belirtilen nitelikleri taşıyan bir performans değerlendirme sistemi oluşturmadığı, dolayısı ile yaptığı değerlendirmenin objektif olmadığı, davacının performans düşüklüğü ile ilgili ileri sürülen nedenlerin soyut kaldığı anlaşılmaktadır. Sonuç itibari ile geçerli fesih nedenini ispat külfeti olan davalı işveren, geçerli fesih nedenini kanıtlamış değildir. Davanın kabulü yerine yazılı şekilde reddine karar verilmesi isabetsiz bulunmuştur.**", Y9HD, E:2011/532, K:2011/1195, T:26.09.2011, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 13.10.2019**

[466] **DULAY YANGIN (2017)** "İş Sözleşmesinin İş Kanunu Md.25/I,b Uyarınca Haklı Nedenle Feshinde İşçinin Savunmasının Alınması Gerekli midir?", Dokuz Eylül Üniversitesi HFD, Prof. Dr. Şeref Ertaş'a Armağan, C:19, s.2041-2042; **"**Dosya içeriğine göre somut uyuşmazlıkta davacı işçinin yıllardır çalıştığı halde daha önce herhangi bir performans değerlendirilmesine tabi tutulmadığı, işverenin bu konuda bir sistem geliştirmediği, işyerinde sendikal örgütlenmenin başlaması üzerine, sendika üyesi işçilerin hakkına bu şekilde değerlendirme yapıldığı, objektif olmadığı, feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşıldığından, mahkemece feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar verilmesi yerindedir.**", Y9HD, E:2007/42980, K:2008/19047, T:28.04.2008, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.10.2019.**

çalışan davacının iş sözleşmesinin 'performans düşüklüğü' gerekçesi ile feshedildiği anlaşılmaktadır. Fesihten önce davacıdan savunma istenmiş olup, davacı savunmasında 'elimden geleni yapmama rağmen performansımın sizin istediğiniz ölçülerde yeterli olmadığının farkındayım. Tarafınızdan verilecek her türlü kararı saygı ile karşılarım' şeklinde beyanda bulunmuştur. Davalı işveren, fesih bildiriminde davacının performans düşüklüğünü savunmasında kabul ettiğini belirtmiş ise de, davacının sözü edilen savunmasında performans düşüklüğünü kesin olarak kabul ettiğini söylemek mümkün değildir. Kaldı ki, davacı savunmasında performansının işverenin istediği düzeyde yeterli olmadığını belirtmiştir. İşverence davacı için görev tanımı, gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedefleri önceden belirlenmiş değildir. Başka bir anlatımla, işyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, objektif bir Performans Değerlendirme Sisteminin varlığı iddia ve ispat edilmiş değildir. Bu durumda davacının performansının düşük olduğu kabul edilemez. Mahkemece feshin geçersizliğine karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile reddi hatalı olmuştur." [467]

3.2.2.2. İş Analizi, İş ve Görev Tanımı, İş Değerlemenin Olması

Performans değerlendirmesi yapılabilmesi için öncelikle işe ve gereklerine uygun iş analizlerinin yapılması gerekir. Bu anlamda iş değerlendirmesi insan kaynakları birimi tarafından yapıldıktan sonra, iş analizine uygun performans kriterleri belirlenmelidir. Nitekim iş analizi ile belirlenen iş tanımları ve iş gerekleri sayesinde re-organizasyon adı verilen; çalışanlara ait insan kaynakları planlaması yani işe alım ve işten çıkarmaya ait işlemler yapılır. Bu kapsamda oryantasyon sürecinde çalışanlara eğitimler verilir. Öte yandan iş analizine uygun ücret ve sosyal haklar belirlenip, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri alınır.[468]

İş analizi; bir işyerinde yapılacak işlerin en önemli yönlerini; çalışma koşulları, işin sorumlulukları, işi yapacak kişide bulunması gereken özellikler gibi o işi tanımlama ve o işe ait bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması sürecidir.[469] Diğer bir ifade ile işleri doğru, etkin ve sağlıklı bir biçimde değerlendirmek amacıyla işyerinde yeralan her işin ayrı ayrı

---

[467] **Y9HD, E:2008/1951, K:2008/19019, T:07.07.2008, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 13.10.2019.**

[468] **BİGAT,** s.48.

[469] **GÜRBÜZ,** s.72; **KAR,** Performans, s.37; **KAR,** İş Güvencesi, s.216.

niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel olarak inceleyen bir tekniktir. Kısasca iş analizi, işlerin içeriği ve insan gerekleri hakkında bilgi toplama ve analiz etmenin sistematik yoludur.[470]

İş analizi, işyerindeki işlerin ne tür görev, sorumluluk ve çalışma koşulları gerektirdiğine dair yapılan bir çalışmadır. Performansa dayalı işyerlerinde iş analizi ile birlikte mutlaka iş ve görev tanımlarının yapılması gerekir. Ayrıca çalışanlarda bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de saptanmalıdır. İş analizi sürecinde; mal ve hizmet üretimi ile ilgili işlere ait görevlerin nasıl ifa edileceği, kullanılacak malzeme, techizat ve her türlü araç gerecin, çalışma koşullarının ve diğer yardımcı işlerle olan ilişkilerin kapsamı belirlenmelidir. Aynı zamanda işyeri istihdamında eleman seçilmesi, çalışanların eğitimi, ücretlerin belirlenmesi, performans değerlendirme ölçütlerinin geliştirilmesi gibi hususlar öncelikle planlanmalıdır. Nitekim mal ve hizmet üretimine ilişkin işin gerekleri tanımlanmadan, çalışanların kapasite ve becerilerinin o işe uygun olup olmadığı belirlenemeyecektir.[471] Bununla birlikte doğru bir iş analizi yapılması, işlerin değerlerine uygun adil bir ücret düzeninin kurulmasını da sağlayacaktır. Bu yapılırken özellikle işin değeriyanı sıra işçinin eğitim, yetenek ve tecrübesi dikkate alınmaktadır. Bunların dikkate alınmadığı işletmelerde genellikle, bilgi ve beceri gerektirmeyen işlerde vasıflı işçilerin çalıştırıldığı, işletme için önem arzeden işlerde de bilgi ve becerisi eksik olan işçilerin çalıştırıldığı görülmektedir. Bu durum işletmeye pahalıya mal olan işçinin basit işlerde, işletme için ucuz olan işçinin de vasıflı işlerde istihdam edilmesine yol açacak böylece verim olumsuz etkilenecektir.[472]

Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere iş analizi, bir işletmede işe dair gerçekleri ve tüm faktörleri bilimsel açıdan inceleyen, ücret hiyerarşisi içerisinde bir işin diğerine göre göreceli pozisyonunu belirlemek amacıyla işlerin karşılaştırılmasında kullanılan sistematik bir süreçtir. Bu kapsamda iş hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet, makine ve teçhizatların, gerekli mesleki bilgi ve yeteneklerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra iş analizi sonuçları; ücretleme süreci, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve proğramlarının geliştirilmesi, iş tanımlarının oluşturulması, iş değerleme çalışmalarının

---

470 **BİNGÖL,** s.90.

471 **KAR,** Performans, s.37; **KAR,** İş Güvencesi, s.216.

472 **ERASLAN, Ergün / ARIKAN, Alper** (2004) "Ücretlendirme Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama", Gazi Üniversitesi MMFD, C:19, No 2, s.139.

gerçekleştirilmesi, kariyer gelişimi, sürteçlerin iyileştirilmesi ve sorunların çözümü gibi alanlarda etkin kullanılmaktadır.[473] Ayrıca iş analizi sonucunda elde edilen veriler çalışanların davranışları, performansları, yeterlilikleri ve verimlerinin değerlendirilmesinde önemli ölçüde yardımcıdır. Bu sayede iş değerlemesi çalışmaları, personel seçimi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, performans değerlendirme gibi faaliyetler, doğru ve sağlıklı yapılabilir. Öte yandan iş analizinin; seçim, terfi, performans değerleme gibi işyeri istihdam kararlarının alınmasında yasal olarak kullanılması zorunludur.[474]

Gerçekten bir işletmedeki insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarının temelini iş analizi oluşturmaktadır. Zira iş analizinin, işin gerekleri ile çalışan özelliklerinin uyumlu hale getirilmesi açısından çok önemli bir işlevi bulunmaktadır. Burada temel amaç, işlerin ve işi yapacak kişilerde bulunması gereken özelliklerin gerçekçi bir şekilde ortaya konulmasıdır. İş analiz sürecinde, sistematik çalışmalar sonucunda elde edilen bilgiler analiz edilerek, iş işyerindeki işleri oluşturan görev ve sorumluluk ile o işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikler tespit edilir. Buna göre iş analizi daha önceden belirlenen safhalardan oluşan sistematik bir süreçtir ve işler daha küçük birimlere ayrılarak analiz edilmektedir. Nitekim analiz sonucunda iş tanım formu ve iş gereklilikleri formları düzenlenir. Uygulamada genellikle *iş odaklı iş analizi* ve *kişi odaklı iş analizi* olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. İş odaklı iş analizinde işi oluşturan görev, sorumluluk ve roller gibi işin doğasına yönelik bileşenlerin tanımlanmasına odaklanılır. Buna karşın kişi odaklı iş analizinde temel amaç, işi yapacak çalışanın işini başarılı bir şekilde ifa etmesi için hangi bilgi, beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyduğunun tespit edilmesidir. Bu anlamda elde edilecek bilgi, beceri ve yetenekler, çalışanların performans değerlendirmelerinde kullanılacak çok önemli bir kaynaktır. Bununla beraber *yetkinliklere dayalı iş analizi* yaklaşımının modern işletmelerde daha yaygın uygulandığı görülmektedir. Zira yetkinlik, bilgi, beceri ve yeteneğe ilave olarak, iş için gerekli olan motivasyon, değer ve ilgi alanlarını da kapsayan daha geniş bir kavramdır. Ayrıca yetkinliklere dayalı işanalizinde, işe ve kişiye odaklı iş analizinden farklı olarak işlerin hangi yetkinlikleri gerektirdiğinin belirlenmesi amaçlanır. Yanı sıra yetkinlik odaklı iş analizi, iş başarısı ve yüksek performansa yol açan özellikleri tanımlamaktadır. Bütün bunlarla beraber işletmelerin yetkinlik odaklı iş analizini tercih etmelerinin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar; işyerinde katma değer üreten iş

---

473 **KURGUN, Osman Avşar / YEMİŞÇİ, Derya ALİMANOĞLU** (2007) "İş Değerlemede Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama", **Çimento İşveren Dergisi,** s.6.

474 **BİNGÖL,** s.91-92.

davranışlarının yaygınlaşmasını sağlamak, işletme yetkinlik düzeylerini geliştirmek ve rekabe avantajı sağlayan çalışan yeteneklerine vurgu yapmaktır. Diğer yandan yetkinlikler, işe ve işyerine özgü olduğundan, tüm iş ve işyerlerinde geçerli yetkinliklerden bahsetmek zordur. Ancak sık kullanılan davranışa dayalı yetkinliklere örnek olarak şunlar verilebilir; müşteri odaklılık, takım çalışmasına yatkınlık, teknik uzmanlık, sonuç odaklılık, etkili iletişim, liderlik, çatışma yönetimi, yenilikçilik, uyum ve kararlılık.[475]

İş tanımı; iş analizi süreçlerinin tamamlanması sonrasında elde edilen veriler ışığında, işyerindeki tüm işlerin kapsamına giren işlemler, çalışma koşulları, sorumluluk ve ödevlerin belirlenmesidir. Çalışanların sorumluluğundaki işler ile bu işlerin nasıl ve hangi koşullar altında yapılmasını ifade eder. Gerçekten çalışanların görev ve sorumlulukları açık, anlaşılır ve kesin bir şekilde iş tanımında gösterilmelidir. Bu sayede performans gelişimi ve iş tatmini sağlanır.[476] Kısaca "*iş tanımı, belirli bir işte yapılması gereken görevlerin, ödevlerin ve davranışların yazılı bir ifadesidir.*" [477] Elbette bütün işyerleri için geçerli olabilecek bir iş tanımı mümkün değildir. Zira iş tanımı, iş analiz süreçlerinin bir uzantısı olarak her işyerinde farklılık gösterecektir.

Görev tanımı; Çalışanların sorumluluğundaki işlerin neler olduğu, bu işleri nasıl ve ne şekilde gerçekleştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Görev tanımında çalışanların unvanları, gerçekleştirecekleri görevler, görevin ayırt edici özellikleri, çevresel koşullar, yetki ve sorumluluklar açıkça belirtilmelidir. Yine açık, anlaşılabilir ve yazılı bir şekilde düzenlenen görev tanımı, çalışana işe başladığı gün iş sözleşmesi ile birlikte imza karşılığında verilmelidir. Zira görev tanımı, işyerine işçi alımı, yerleştirilmesi ve performans değerlendirmesinde önem arzetmektedir. [478]

İş değerleme; en basit tanımıyla işlerle ilgili bilgilerin toplanıp, karşılaştırılıp, kullanıma uygun sıralama listelerinin oluşturulmasıdır. Bu bağlamda iş değerleme, işlerin içeriğine göre çalışanların işlerinin işyerine kattığı değerin belirlendiği bir süreçtir. Bu süreçte çaba, beceri, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi etkenler temel alınır. İş değerleme ile işler sistematik olarak karşılaştırılıp, işletme içi eşitlik sağlanır. Bu kapsamda üç farklı boyutta eşitlikten bahsedilmektedir. İş değerleme çalışmasının gerçekleştirilmesini sağlayan

---

475 **GÜRBÜZ,** s.71-73 / 84-85.

476 **KAR,** Performans, s.37; **KAR,** İş Güvencesi, s.216.

477 **BİNGÖL,** s.90.

478 **KAR,** Performans, s.37; **KAR,** İş Güvencesi, s.217.

iç eşitlik, pazardaki uygulamaların dikkate alınmasına imkan veren dış eşitlik ve nihayet tecrübe, kıdem ve performansın temel teşkil ettiği bireysel eşitlik.[479]

İş ve görev tanımlarının yapılması iş değerlemenin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. İş değerlemede bir işin diğer işlere nazaran değerinin belirlenmesi için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılma yapılarak işler arasındaki farklılıklar belirlenir. Şu halde işin değeri, işin görülmesi aracılığıyla işletme amaçlarına yapılan katkıyı gösterir. Dolayısıyla işletme amaçlarına en fazla katkı yapan iş daha önemli kabul edilir ve daha yüksek ücretlendirilir. Bu husus eşit işe eşit ücret uygulamasının özünü teşkil eder. [480] Böylece işlerin göreceli değerlerinin belirlenmesi ve bu sayede ücret uygulamalarında adil bir çözüme varılması sağlanır. İş değerlemenin çalışanlara yönelik faydaları arasında; çalışanların işine odaklanması, işlerin tanımlandığı ve derecelendirildiği bir işyerinde yetenek ve bilgisiyle çalışan bir işçinin yetenek ve bilgisinin aşağısında bir görevde çalıştırılmayacağını bilmesi, ücret tespitinde işi değerlendirenin etkili olduğunu bilmesi ve bunun huzurunu duyması ile emeğin verimliliğinin artması yer almaktadır. Diğer yandan yöneticilere yönelik faydaları arasında; çalışanların en uygun işte çalıştırılması, işyerinde iş bölümünün daha kolay hale gelmesi, rasyonel ücret sistemlerinin kurulmasına temel teşkil etmesi, iş kazası ve meslek hastalığı önleyici tedbirlerinin alınmasında sağlıklı bir alt yapı oluşması, personel atama, yer değiştirme, izin gibi hususlarda kolaylaştırıcı olması ve düzgün bir denetim imkanı vermesi sayılabilir.[481]

3.2.2.3. Uygulanan Performans Değerleme Sisteminin Bazı Özellikler Taşıması

İşletme hedeflerine özgün performans değerlendirme sistemleri ancak başarılı bir performans yönetimi ile gerçekleşebilecektir. Bunun için performans değerleme sistemleri bazı özellikler taşımalıdır ancak bu özellikler her işletmenin amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda değişkenlik gösterecektir. Performans değerlendirme sisteminin genellikle her işyerinde uygulanabilecek özelliklerine değinilmekle, her işletmenin misyon ve vizyonuna uygun ilave özellikler de taşıyabileceği belirtilmelidir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme sistemleri iş ve sosyal güvenlik mevzuatına uygun olmalıdır. Bu kapsamda sırf çalışanların performans seviyelerini artırmak amacıyla; öğle yemeği arası,

---

479 **KURGUN / YEMİŞÇİ,** s.4-6.

480 **KURGUN / YEMİŞÇİ,** s.4.

481 **ERASLAN, ARIKAN,** s.140-141.

hafta tatili gibi ara dinlenmelerin verilmemesi, iş güvenliği önlemlerinin alınmaması yasal açıdan Kabul görmeyecektir.[482]

Yargıtay'a göre de performans değerlendirme sistemlerinin bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Buna göre; "performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performansdeğerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemli olmaktadır. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. İşçinin, deneme süresi de belirli (ki bu en az altı ayolmalı) bekleme süresi içinde saptanan mesleki özelliklerine dayanarak, bu süreden sonra performans ve verim düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesi feshedilirse bu geçerli neden olarak kabul edilemez. Yani bu süre içinde işçinin çalışma standartları ve mesleki özellikleri daha sonraki performans ve verimlilik ölçümü bakımından işverenin kabul ettiği sınırlar olarak dikkate alınır. Ancak bu sınırların altına düşülmesi ve bunun süreklilik göstermesi halinde geçerli neden doğabilir. İşveren, bu sınırların üstünde bir performans ve verimlilik beklentisinde haklı olduğunu ileri sürüyorsa, bu beklentiyi doğrulayacak eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da kanıtlamalıdır."[483]

3.2.2.3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Objektif ve Ölçmeye Uygun Olması

İşçinin performansı ve verimliliğinin geçerli bir fesih nedenine dayanak oluşturabilmesi için, öncelikle işyerinde performans değerlendirme sistemi objektif olarak uygulanmalıdır.[484]

---

[482] **DULAY,** Performans, s.972.

[483] **Y9HD, E:2007/35831, K:2008/10338, T:28.04.2008, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 21.10.2019.**

[484] **"**Somut olayda, davacı, davalı şirkette tıbbi tanıtım sorumlusu olarak çalışmıştır. Davalı işyerinde tüm işçilere görev tanımlarına uygun önceden tebliğ edilmiş, ***belirlenmiş bir performans değerlendirme sistemi oluşturulduğunu ve objektif olarak uyguladığını kanıtlanmış değildir.*** Ayrıca sayısal olarak ilaç

Objektiflik, aynı işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olmasıdır. Öncelikle performans değerlendirme kriterlerinin subjektif değerlendirmelerden uzak; adil, eşit ve eş zamanlı değerlendirilmesi kısaca objektif olması gerekmektedir. Kısaca işçi hakkında sübjektif değerlendirmelerden kaçınılmalı ve aynı zamanda işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar, çalışanlardan beklenen iş ve kişisel gelişim hedefleri objektif olarak ortaya konulmalıdır. Bu bağlamda performans değerlendirme kriterlerinin önceden saptanması ve işçiye tebliğ edilmesi gerekmektedir. Yani istenen hedef ve standartlar önceden belirlenip, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışanların gerçekleştirmesi gereken iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Söz konusu kriterlerçalışanların görev tanımına, işyeri kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konulmalıdır. Bu amaçla performans değerlendirme ve ölçme formları hazırlanmalı ve bu formlarda bir puanlamaya yer veriliyorsa, bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır. Zira düzenlenen bu formlar, iş sözleşmesi performans düşüklüğü nedeniyle feshedilen çalışanlarla ilgili, yargılama sürecinde işverenin işçinin performans düşüklüğünü ispatı açısından önemlidir. Ancak performans değerlendirme formlarının doldurulması sadece bir evrak düzenleme anlamına gelmemekte; bir insan kaynakları işlevi olarak performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme sisteminin ***ölçülebilir*** olması gerekmektedir. Zira ölçmeye uygun olmayan hedef ve standartlar, öngörülen sonuçların elde edilmesine olanak vermeyecektir. Bu anlamda çalışma girdilerinin değil sonuçlarının ölçülmesi gerekecektir. Nitekim çalışma sonuçlarının ölçülmesi performans değerlendirme sisteminin gereklerindendir.[485]

satışını değerlendiren IMS verilerine göre performans değerlendirilmesinin hukuka uygun olmadığı, davacının tanıtımını yaptığı ilaçların satış miktarlarının düşük veya yüksek olması kendi elinde olan bir şey olmadığı, IMS verileri baz alınarak yapılan performans değerlendirilmesinin objektif kriterlere dayanmadığı, buna göre feshin geçerli nedene dayandığının kanıtlanmadığı anlaşılmakla, davanın kabulü yerine yazılı şekilde reddi hatalıdır.**", Y9HD, E:2011/193, K:2011/930, T:20.09.2011, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 21.10.2019; "**Dosya içeriğine göre somut uyuşmazlıkta davacı işçinin davalıya ait işyerinde yaklaşık 7 yıldır çalıştığı, iş sözleşmesinin performans düşüklüğü ve verimsizliği nedeni ille feshedildiği, performans değerlendirmesinin belirlenebilir, ölçülebilir, objektif, davacının görev tanımı ile uyumlu ve ulaşılabilir olmadığı, bu nedenle işverence gerçekleştirilen feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşıldığından feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar verilmesi isabetlidir.**", Y9HD, E:2008/41798, K:2009/14116, T:25.05.2009, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 27.10.2019.**

485 **KESER,** s.177-178; **KAR,** Performans, s.38; **KAR,** İş Güvencesi, s.218.

Yargıtay'a göre "objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır."[486] Ancak işyerinde aynı işi yapan ikinci bir çalışanın olmaması durumunda, aynı işkolundaki diğer bir işyerinin benzer işi yapan çalışanına dair performans ve verimlilik sonuçları karşılaştırma amacıyla kullanılabilir.[487] Öte yandan işçinin performansının geçerli nedenle feshinde objektif esaslar dahilinde, performans değerlendirme kriterleri önceden belirlenmelidir. Bunun yanı sıra işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işçiden beklenen iş ve kişisel gelişim hedefleri ve işyerine uygun davranışlarda bu kriterler esas alınmalıdır. Söz konusu kriterler işçinin görev tanımına, işyeri kurumsal ilkelerine, işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konulmalıdır. Ayrıca tüm bu hususlar işçiye tebliğ edilmelidir.[488]

Yargıtay'ın görüşü de bu yöndedir. "İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır. Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılamaması tek başına geçerli neden olmamalıdır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir." [489]

---

[486] **"**Davalı işveren, ekonomik kriz ve piyasadaki genel durgunluğun gelirlerinde yarattığı ciddi orandaki düşüş nedeniyle iş gücü fazlalığı meydana geldiğini, istihdam fazlalığı giderilirken ***objektif kriter*** olarak davacının performans düşüklüğünün göz önünde bulundurulduğunu belirtmiştir. Mahkemece taraf vekillerinin tanık dinletme taleplerinin ve davalı vekilinin mahallinde keşif yapılması talepleri fesih sebebi gerekçe gösterilerek reddedilmiştir. Ancak, davalı tarafın ileri sürdüğü fesih nedeni işyerinde bilirkişi aracılığı ile keşif yapılmasını gerektirmektedir. İşyerinde bilirkişi aracılığı ile keşif yapılarak, ekonomik kriz sonucu istihdam fazlalığı oluşup oluşmadığı, fazlalığın giderilmesinde ölçüt olarak dikkate alındığı belirtilen "performans düşüklüğü"nün ***objektif*** ve genel olarak göz önünde bulundurulup bulundurulmadığı, işverenin fesihten önce ve sonra yeni işçi alıp almadığı gibi çelişkili uygulamalarda bulunup bulunmadığı belirlenerek, tarafların gösterdikleri tanıklar da dinlenmek suretiyle sonucuna göre bir karar verilmesi gerekirken eksik inceleme ile yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olmuştur.**", Y9HD, E:2009/21922, K:2009/16865, T:22.06.2009, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.10.2019.**

[487] **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1392.

[488] **KAR,** İş Güvencesi, s.216.

[489] **Y9HD, E:2007/35831, K:2008/10338, T:28.04.2008, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 21.10.2019; "**Somut olayda davacının 3 kez performans iyileştirme sürecine alındığı görülmekte ise de; dosya kapsamında, davacının ilk performans iyileştirme sürecine alınma nedeni, davalı tarafça belirlenen

3.2.2.3.2. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmeye-İşyerine Uygun Olması

Bilindiği üzere performans değerlendirme sistemi işletme veya işyeri çalışanlarının performansının ölçülmesine yaramaktadır. Ancak işletmelerin faaliyet alanları farklılaştıkça performans değerlendirme sistemleri de farklılık arz etmektedir. Performans ölçümleri farklı bilimsel yöntemler ile yapılmaktır ve işletmenin hedeflerine en uygun olanı tercih edilmelidir. Bu bağlamda işyeri üretim faaliyeti ve çalışanların nitelikleri dikkate alınmalıdır. Buna rağmen işyerine en uygun olduğu düşünülerek uygulanan performans değerlendirme sistemi, uygulama aşamasında kendisinden beklenen sonucu veremeyebilir. Bu durumda öncelikle uygulanan sistemin hangi noktalarda ve ne ölçüde amaca uygun olmadığının saptanmalı ve işyerine uygun; ihtiyaç duyulan ve gerekli görülen bir değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.[490] Gerçekten her işyerinde fziksel koşullar farklılık gösterebilecektir. İşyerlerindeki ısı, ışık, toz, makinalar, ham maddeler, teknolojiler farklı özellikte olup, çalışanların performansını etkileyebilecektir. Örneğin aynı işkolunda fakat farklı teknolojileri kullanan işyerlerinde uygulanan aynı perforsman sistemi, bir işyerinde olumlu sonuç verirken diğerinde olumsuz performans sonuçları gösterebilecektir.[491]

Bu kapsamda performans değerlendirme sisteminin işyerinin iç dinamiklerine özgü olması gerekir. Diğer bir ifade ile farklı bir işyerinde uygulanan ve başarılı olan bir performans siteminin her zaman ve her işyerinde başarılı uygulanacağı anlamına gelmez. Bu anlamda kullanılacak sistemin özgün yapısı, değişen işyeri şartlarına ve işin yapısına göre oluşturulup geliştirilmelidir. Nitekim hedef ve standartlar katı uygulanmamalı, koşulların değişimine paralel olarak değiştirilmelidir.[492] Kaldı ki ***Yargıtay 22. Hukuk Dairesi'nin performansa dayalı fesihlere ilişkin geliştirdiği 24 Temmuz 2007 tarih ve 2007/13994E,***

---

hedeflerin hangi kriterlere göre belirlendiği ve bu hedeflerin davacıya tebliği hususları ile ilgili olarak davacının performansına ilişkin objektif değerlendirmeye dayalı bilgi ve belge bulunmadığı görülmekle yapılan feshin geçerli sebebe dayanmadığının anlaşılmasına göre davacının işe iade talebinin kabulüne karar verilmesi gerekirken yazılı şekilde reddine ilişkin hüküm kurulması isabetsiz olmuştur.", **Y22HD, E:2018/14692, K:2018/24703, T:19.11.2018, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.10.2019.**

490 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.12.

491 **DULAY,** Performans, s.972.

492 **KAR,** İş Güvencesi, s.222.

2007/27720K tarihli ilke kararına göre de "İşyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır." [493]

Daha önce ifade edildiği gibi işyerlerinde farklı performans sistemleri kullanılabilmektedir. Hangi sistem kullanılır ise kullanılsın asıl olan mümkün olduğunca nesnel, şeffaf, ölçülebilir, hesap verilebilir ve işçiye geri bildirim sağlayan bir sistemin inşa edilmesidir. Aksi takdirde performans değerlendirme işlevi ve bunun neticesinde elde edilen değerlendirme sonuçları işçi ve işveren bakımından sürekli tartışmalı olacaktır. Bu özellikleri sağlayan bir performans siteminin işyerinde yapılandırılması için performans kriterlerinin somut ve gözlemlenebilir iş davranışlarından oluşturulması, beklenen performans düzeyinin ne olduğunun ve bunun nasıl ölçümleneceğinin işçiye bildirilmesi gerekir. Bunun için sadece nitel kriterler (Örneğin; işin kalitesi) yerine mümkün olduğunca nitel ve nicel kriterlerin (örneğin; Satılan araç sayısı) birlikte kullanılması, birden fazla değerlendirme kaynağı kullanılması (Örneğin; işçinin performansının yalnızca birinci derecedeki amir tarafından değil; etkileşimde olduğu diğer kişiler tarafından da değerlendirilmesi), performans değerlendirme sonuçlarının işçiye resmi olarak tebliğ edilmesi ve beklenen performansın altında olan işçiler için performansı geliştirici planların yapılması son derece önemlidir.[494]

Performans standartları ve performans değerlendirme sistemleri işyerine özgü olmalıdır. İşyerinin hedef ve amaçlarına uygun yalnız o işyerinde uygulanacak performans standartları geliştirilmelidir. Genellikle işyerlerinde 3 aylık, 6 aylık ve 1 yıllık dönemler için uygulanan performans değerlendirme süreçleri öngörülmektedir. Bu bağlamda işletmenin veya işyerinin bütçeleme dönemleri, mali yılı gibi dönemler ve yapılan işin niteliği dikkate alınmalıdır. Bunun yanı sıra çalışanların performansının belirlenmesi için yapılan işe bağlı olarak ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilir. Örneğin günlük üretim yapılan bir işyerinde çalışanların performansı, günlük üretime bağlı olarak değişebilir. Dolayısıyla bu faktörler dikkate alınarak değerlendirme dönemleri belirlenmelidir. Gerçekten performans yönetimine veri sağlayacak bir performans değerlendirme sisteminin, kurumun iç dinamiklerine kısaca işyerine özgü olması gerekir. İşyerinde oluşturulacak performans değerlendirme sisteminin işyerine özgün yapısı, değişen şartlara uygun olarak da

---

493 **Y22HD, E:2018/14692, K:2018/24703, T:19.11.2018, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.10.2019.**

494 **GÜRBÜZ,** s. 203-205.

geliştirilmelidir. Bu doğrultuda kurumsal ilkeler ve uyulması gereken işyeri kuralları objektif ve somut olarak belirlenmelidir.[495]

3.2.2.3.3. Asgari Performans Kriterlerinin Tanımlanmış Olması

İşçinin performansı nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshi yoluna gidilebilmesi için öncelikle işyerinde asgari performans ktriterlerinin belirlenmesi ve uygulanıyor olması gerekir. Yargıtay'a göre de "performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Çalışanlara, ulaşmak için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkisinde ve görev tanımı içinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin hiçbir yararı yoktur. Çalışanın görev tanımı içinde kalmayan ve kendisinden kaynaklanmayan, özellikle dış etkenlere bağlı kriterler dikkate alınmamalıdır. Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemli olmaktadır. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır." [496] Bunun yanı sıra hedef ve standartların, şirket organizasyon yapısının farklı düzeyleri arasında dikey olarak birbirine bağlı olmasına özen gösterilmelidir. Ayrıca değişik bölümlerde ancak işbirliği

---

[495] **KAR,** Performans, s.38-39; **KAR,** İş Güvencesi, s.220; **"**Dairemiz özellikle tıbbi tanıtım temsilcilerinin, dış etkenlere bağlı satış değerlerinden sorumlu tutulamayacaklarına birçok kararında yer vermiştir. (23.01.2007 gün ve 2006/28041 E, 2007/361 K). Zira ilaç tanıtımı yapan temsilcisinin performansını belirleyen satış değerleri, doktorun yazması, hastane ve eczanenin talep etmesine bağlı tutulmaktadır. Burada satış değerlerini, temsilci dışındaki etkenler belirlemektedir. Kaldı ki, tıbbi tanıtım temsilcisinin satış görevi bulunmamaktadır. Bu anlamda temsilcilerin üzerinde yer alan, bölge Müdürlerinin temsilcilerinin satış değerlerine göre performansının değerlendirilmesi de görev tanımı ile uyumlu olmayacaktır. Dosya içeriğine göre, davacı tıbbi tanıtım temsilcisi olarak çalışmakta olup, davacının görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konulduğu performans değerlendirme kriterlerinin ve davacıya özgü hazırlanmış performans değerlendirme formlarının bulunmadığı bu nedenle, davacının performansının objektif olarak değerlendirilmediği anlaşılmaktadır. Bilirkişi raporunda tespit edilen, dosyaya sunulan 2014 yılı performans değerleriyle, 2015 yılı performans değerlerinin hemen hemen aynı olmasına rağmen 2015 yılı ölçümlerinde davacının başarısız bulunması da bunun bir göstergesidir. Fesih bu nedenle geçerli nedene dayanmamaktadır**", Y9HD, E:2017/27643, K:2018/14018, T:27.06.2018, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 21.10.2019.**

[496] **Y22HD, E:2018/14692, K:2018/24703, T:19.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 21.08.2019.**

halinde çalışanların, koordinasyon ve uyum içinde çalışmalarına uygun halde ele alınmalıdır.[497]

Buna karşın, iş ve sosyal güvenlik mevzuatına aykırı işyeri uygulamaları, kullanılan performans ve verimlilik standartlarını doğrudan geçersiz kılabilecektir. Bu kapsamda; ara dinlenmesi, hafta tatili gibi performansı etkileyecek çalışma aralarının mevzuattaki asgari standartlara uygun kulladırılmaması, Kanunda belirtilen sınırların üzerinde fazla çalışma ve gerekli iş güvenliği önlemleri alınmadan çalışma yaptırılması gibi hallerde; işçinin yetersizliği nedeniyle geçerli bir fesih yapılamayacaktır.[498]

Yargıtay da birçok kararında performans nedeniyle fesihlerde bu hususa vurgu yapmıştır. Yargıtay bir kararında performans kriterlerinin belirlenmesi hususunu şu şekilde hüküm altına almıştır; "Dosya içeriğine göre, davacı tıbbi tanıtım temsilcisi olarak çalışmakta olup, davacının görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konulduğu performans değerlendirme kriterlerinin ve davacıya özgü hazırlanmış performans değerlendirme formlarının bulunmadığı bu nedenle, davacının performansının objektif olarak değerlendirilmediği anlaşılmaktadır. Bilirkişi raporunda tespit edilen, dosyaya sunulan 2014 yılı performans değerleriyle, 2015 yılı performans değerlerinin hemen hemen aynı olmasına rağmen 2015 yılı ölçümlerinde davacının başarısız bulunması da bunun bir göstergesidir. Fesih bu nedenle geçerli nedene dayanmamaktadır." [499]

3.2.2.3.4. Performans İçin Konulan Kriterlerin Gerçekçi ve Makul Olması

Performans için belirlenen kıriterlerin; çalışanlar için somut, gerçekçi, ölçülebilir, makul ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bu amaçla konulan hedef ve standartlar katı olmamalı, aksine esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Yine koşulların değişmesi halinde hedef ve standartlar da değişmelidir. Aksi halde teşvik edici olmazlar. Özetle performans kıriterlerinin gerçekçi ve makul olması gerekmektedir. İnsan bünyesini zorlayacak yüksek standartlar ölçümlemeye esas alınmamalıdır. Ayrıca aynı çalışma koşullarında ve aynı sektördeki işyerlerine ait performans ve verimlilik kriterleri, gerçekçi ve makul olma

---

497 **KAR,** İş Güvencesi, s.222.

498 **KESER,** s.183; **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1393.

499 **Y9HD, E:2017/27643, K:2018/14018, T:27.06.2018, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 13.09.2019.**

bakımından karşılaştırılmalıdır.[500] Öte yandan gerçekçi ve makul olmayan hedefler saptanması durumunda; çalışanlar çok iyi çalışıp yüksek performans gösterseler de performanslarının düşük değerlendirilmesine yol açacaktır. Bununla birlikte çalışanları zorlayacak ve insan bünyesini zorlayacak ölçümlemeye esas alınamayacak yüksek hedefler konulması da doğru sonuçlara ulaşmayı önleyecektir.[501]

Tüm bunlarla beraber, performans kriterleri; açık ve herkes tarafından kolay anlaşılabilir olmalıdır. Hedef ve standarlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar açık bir şekilde gösterilmelidir. Yine ölçüme konu olacak performans ve verimlilik standartlarının da işyerine özgü, gerçekçi ve makul olması gerekir. Hedef ve standartlar, çalışanların yetkileri kapsamında ve görev tanımları dahilinde belirlenmeli ve çalışanların hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği açıkça belirtilmelidir. Buna göre; dış etkenlere bağlı, işçinin kendisinden kaynaklanmayan ve görev tanımı içinde olmayan kriterler dikkate alınmamalıdır. Kaldı ki gerçekçi olmayan yüksek hedefler belirlenmesi, zaman içinde çalışanların performansı daha iyileşmesine rağmen, hedeflere varılamamasına sebep olacaktır. Bu durumda işçiler çok çalışmalarına karşın performansları düşük çıkacak ancak düşük performans fesihde geçerli sebep kabul edilmeyecektir. Ancak işçinin kapasitesi bu yüksek hedefler için yeterli ve işçi bu hedefler için gereken çabayı göstermiyorsa geçerli sebeple fesihten bahsedilebilecektir.[502]

---

500 **KAR,** Performans, s.38-39; **KAR,** İş Güvencesi, s.214/221; **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1392.

501 **"**Somut olayda, davalı işveren işyerinde 01.04.1999 ila 21.01.2011 tarihleri arasında, tıbbı tanıtım temsilcisi ünvanıyla görev yapan davacı işçinin iş sözleşmesi, hedeflenen sayı ve nitelikte doktor ve eczane ziyaretlerini gerçekleştirmemesiyle mesleki açıdan yetersiz kalması sebebiyle feshedilmiştir. Mahkemece önce feshin geçerli nedene dayanmadığı gerekçesi ile davanın kabulüne karar verilmiştir. Kararın Dairemizce araştırmaya yönelik olarak bozulması üzerine bozmaya uyularak, davacının performans düşüklüğünü gidermek için gelişim planlarında hedeflenen doktor ve eczane ziyaretleri sayısının çok altında ziyaret yaptığının tespit edildiği, davacının performans düşüklüğünün kendisi dışında dış faktörlerden kaynaklandığı konusunda somut delillerin bulunmadığı, bu nedenlerle davacının iş akdinin geçerli nedenle feshedildiği ve feshin geçerli nedene dayandığı kabul edilmişse de, bozma gereklerinin tam olarak yerine getirilmediği, bilirkişi heyetince işyerinde inceleme yapılmadan dosya üzerinde yapılan inceleme ile sonuca gidildiği, ***davacıya verilen hedefin objektif olarak belirlenip belirlenmediği hususunun da araştırılmadığı anlaşılmaktadır.*** Mahkemece; ***davacıya verilen hedefin, sorumlu olduğu bölgenin genişliği, trafik durumu gibi hususlar dikkate alınarak, emsal işçi ile karşılaştırma da yapılarak, objektif olarak belirlenip belirlenmediği,*** işyerinde objektif ve öngörülebilir bir performans değerlendirme sisteminin bulunup bulunmadığı hususları, alanında uzman bilirkişilerce işyerinde ve işyeri kayıt ve belgelerinde inceleme yapılıp tespit edildikten sonra oluşacak sonuca göre bir karar verilmelidir. Bozma gerekleri yerine getirilmeden ve eksik inceleme ile yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup, bozmayı gerektirmiştir.**", Y22HD, E:2013/18461, K:2013/18873, T:16.09.2013, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.09.2019.**

502 **KESER,** s.178-179.

3.2.2.3.5. Yetki ve Görev Tanımı İle Uyumlu Olması

Çalışanların kendi görev tanımları ve yetkileri kapsamında hedef ve standartlar belirlenmelidir. Çalışanların görev tanımı içinde olmayan özellikle dış etkenlere bağlı kriterler dikkate alınmamalıdır.[503] Zira performansta başarıya ulaşabilmek için çalışanın, hangi yetkilere sahip olduğu belirlenmelidir. Kaldı ki çalışanın performansı açısından, çalışanın görev tanımı içinde olmayan hedef ve standartların belirlenmesinin hiçbir yararı yoktur. Örneğin mümessillerinin performansını belirleyen satış değerleri; doktorun reçete yazması, hastane ve eczanenein talep etmesine bağlıdır.[504] Bu durumda satış değerlerini, mümessil dışındaki etkenler belirlediğinden, mümessilin yetkisi ile uyumlu görünmeyen performans hedefleri geçerli bir neden olarak kabul görmeyecektir.[505]

---

503 **KAR,** Performans, s.38.

504 **"**Dosya içeriğinden, davacının tıbbi tanıtım görevinin bulunduğu ve iş sözleşmesinin, ilaç satış rakamlarının düşük olması temeline dayalı olarak, performans düşüklüğü nedeniyle feshedildiği anlaşılmaktadır. Davacının görevi, ilaç satış ve reklamı olmayıp üretilen ilaçların tanıtımını yapmaktan ibarettir. Nitekim uygulamada da bu görevi yapan personele ilaç temsilcisi, tıbbi tanıtım temsilcisi gibi isimler verildiği görülmektedir. Tanıtımı yapılan ürün, ilaç ve benzeri tıbbi malzemeler olmakla, bu gibi ürünlerin satış rakamlarını etkileyen pek çok etkenin bulunduğu tartışmasızdır. Genel piyasa şartları, ilacın veya tıbbi malzemenin nitelik, fiyat ve iskonto oranı, rakip firmaların tanıtım faaliyetleri ile birlikte yaptıkları çalışmalar buna örnek olarak sayılabilir. Bu gibi durumlarda, çalışanların performansları, doğrudan satış rakamlarından ziyade, tanıtım faaliyetlerinin doğru ve düzenli yapılıp yapılmadığı, ziyaretlerin zamanında gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği göz önüne alınarak belirlenmelidir. Somut olayda, davacıya atfedilen benzer iddialar söz konusu olmayıp performans düşüklüğü iddiası, ***doğrudan satış rakamları ile ilgili olduğundan,*** davanın kabulüne karar vermek gerekirken yazılı gerekçe ile red hükmü kurulması hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**",Y9HD, E:2008/34245, K:2009/14273, T:16.09.2013, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.10.2019.**

505 **KAR,** İş Güvencesi, s.219-220; **"**Dosya içeriğine göre, tıbbi tanıtım temsilcisi olan davacıya her yıl için satış hedefi verildiği, 2006 yılı ilk 9 ay için üçer aylık satış verilerinde hedefi gerçekleştirmediği için Kasım 2006 ayında uyarı verildiği, 04.04.2007 tarihinde 2006 yılı satış değerlerinin verilen hedefin altında kaldığı gerekçesi ile savunmasının alındığı, davacının savunmasında "bölgesinde iki kişi çalışması gerekirken, tek kişi çalıştığını, eleman alımı yapılmadığını, tanıtımını yaptığı ilaç hakkında olumsuz doktor protestosu nedeni ile satışında azalma meydana geldiğini, kusur olmadığını, ayrıca beklentileri karşılıyor diye değerlendirme yapıldığını, istifa etmesinin istendiğini, gerekli gayreti gösterdiğini" beyan ettiği, savunmasının kabul edilmediği ve iş sözleşmesinin tazminatları ödenerek performans düşüklüğü nedeni ile feshedildiği anlaşılmaktadır. Belirtmek gerekir ki, davacı tıbbi tanıtım sorumlusudur. Satım görevi bulunmadığından, **satış değerlerinden sorumlu tutulması görev tanımına uygun değildir.** Davacının tanıtım görevini yapmadığı ve eksik yaptığı iddia edilmemiştir. **Diğer taraftan davacı satış değerlerinin dış etkenlere bağlı olduğunu belirtmiştir. İlaç tanıtımı sonrası, ilacın satımı doktorun yazması, eczane ve hastanenin istemesine bağlıdır. O halde satış değerlerini, davacı dışındaki etkenler belirlemektedir.** Bu değerlerin davacı açısından objektif olduğundan söz edilemez. Ayrıca davalı işveren, önceki satış değerlerinden sonra, verilen yeni hedefler veya sınırların üstünde bir performans ve verimlilik beklentisi için, bu beklenti ve hedefleri doğrulayacak eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da kanıtlamış değildir. Davacının iş sözleşmesinin feshi, geçerli nedene dayanmadığından, davanın kabulü gerekir. Yazılı şekilde reddi hatalıdır.**", Y9HD, E:2007/42980, K:2008/19047, T:07.07.2008; Y9HD, E:2007/30802, K:2008/9237, T:21.04.2008, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 08.10.2019.**

Yargıtay'a göre de performansa bağlı sözleşme fesihlerinden önce işçinin yetki ve görev tanımları ile uyumlu hedef ve standartların belirlenmiş olması gerekir: "…işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Çalışanlara, ulaşmak için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkisinde ve görev tanımı içinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin hiçbir yararı yoktur. Çalışanın görev tanımı içinde kalmayan ve kendisinden kaynaklanmayan, özellikle dış etkenlere bağlı kriterler dikkate alınmamalıdır. Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemli olmaktadır. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formlarıhazırlanmalıdır. Dairemiz özellikle tıbbi tanıtım temsilcilerinin, dış etkenlere bağlı satış değerlerinden sorumlu tutulamayacaklarına birçok kararında yer vermiştir. (23.01.2007gün ve 2006/28041 E, 2007/361 K). Zira ilaç tanıtımı yapan temsilcisinin performansını belirleyen satış değerleri, doktorun yazması, hastane ve eczanenin talep etmesine bağlı tutulmaktadır. Burada satış değerlerini, temsilci dışındaki etkenler belirlemektedir. Kaldı ki, tıbbi tanıtım temsilcisinin satış görevi bulunmamaktadır. Bu anlamda temsilcilerin üzerinde yer alan, bölge Müdürlerinin temsilcilerinin satış değerlerine göre performansının değerlendirilmesi de görev tanımı ile uyumlu olmayacaktır. Dosya içeriğine göre, davacı tıbbi tanıtım temsilcisi olarak çalışmakta olup, davacının görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konulduğu performans değerlendirme kriterlerinin ve davacıya özgü hazırlanmış performans değerlendirme formlarının bulunmadığı bu nedenle, davacının performansının objektif olarak değerlendirilmediği anlaşılmaktadır. Bilirkişi raporunda tespit edilen, dosyaya sunulan 2014 yılı performans değerleriyle, 2015 yılı performans değerlerinin hemen hemen aynı olmasına rağmen 2015 yılı ölçümlerinde davacının başarısız bulunması da bunun bir göstergesidir. Fesih bu nedenle geçerli nedene dayanmamaktadır." [506]

[506] **Y22HD, E:2017/27643, K:2018/14018, T:27.06.2018, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.10.2019.**

3.2.2.4. Performans Değerlendirmesinin Sonucunda İşçinin Performansında Düşüklük veya Düşme Eğilimi Tespit Edilmesi

İşçinin performansı nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshi yoluna gidilebilmesi için işçinin performansı ve verimliliğinde düşme veya düşme eğilimi gösteren sonuçların varlığı gerekmektedir. Yargıtay birçok kararında bu durumu şu şekilde vurgulamıştır; "İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır. Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans veverimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılamaması tek başına geçerli neden olmamalıdır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir." [507]

Buna göre işçinin performansı nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshi yoluna gidilebilmesi için, işçinin performansında koşullara göre değişmeyen ve süreklilik gösteren, düşme ve düşme eğilimli sonuçların varlığı zorunludur. Bu nedenle performans ve verimlilik sonuçlarında işçinin veriminde bir düşüş tespit edilmediği takdirde, işverence yapılan fesih geçersiz kabul edilecektir.[508] Ayrıca işçinin verimi ve performansında oluşan düşüş, işçinin şahsından kaynaklanmıyorsa, yani işyerinden kaynaklı bazı dış faktörlere bağlı olarak ortaya

---

[507] **KAR,** İş Güvencesi, s.214; **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1393.

[508] **"**Dosya içeriğine göre somut uyuşmazlıkta davacı işçinin davalıya ait işyerinde tıbbi tanıtım sorumlusu olarak 8 yıldır çalıştığı, iş sözleşmesinin 2006 yılı ilk altı aylık performansının düşük olması nedeni ile feshedildiği anlaşılmaktadır. Ancak performans değerlendirmelerinin yıllık deneme süresine göre yapıldığı, 2004 ve 2005 yılında davacının başarılı bulunduğu, 2006 yılı tamamlanmadan bir değerlendirme yapılarak iş ilişkisi sonlandırılmıştır. Davacı savunmasında dış etkenlerden söz etmekte ve sonuçları ikinci altı aylık sürede alacağını belirtmektedir. Davacının performansının yıl içinde değerlendirilmesi, yıllık değerlendirme sistemine göre doğru değildir. Yılsonunda belirlenen hedeflerin altına düşülmesi ve bunun süreklilik kazanması halinde geçerli bir fesihten söz edilebilecektir. Kaldı ki bu düşüklüğün davacının tıbbi tanıtım görevini yerine getirmemesi nedeni ile meydana geldiği de kanıtlanmamıştır. Sonuç olarak işverence gerçekleştirilen feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşıldığından, mahkemece feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar verilmesi isabetlidir.**", Y9HD, E:2007/27735, K:2008/7818, T:08.04.2008, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 08.10.2019.**

çıkmışsa, bu durumda da iş sözleşmesinin performans düşüklüğü nedeniyle feshi kabul edilmeyecektir.[509]

3.2.2.5. İşçinin Performans Düşüklüğünün Sürekli Olması

İş sözleşmesinin performans nedeniyle feshinde aranacak bir diğer koşul, işçinin performans düşüklüğünün süreklilik arzetmesidir. Gerçekten kısa süreli (arızi) nedenlerle oluşan performans düşüklükleri geçerli bir fesih için neden oluşturmayacaktır. "İşçinin çalışma standartları ve mesleki özellikleri daha sonraki performans ve verimlilik ölçümü bakımından işverenin kabul ettiği sınırlar olarak dikkate alınır. Ancak *bu sınırların altına düşülmesi ve bunun süreklilik göstermesi halinde geçerli sebep doğabilir.* İşveren, bu sınırların üstünde bir performans ve verimlilik beklentisinde haklı olduğunu ileri sürüyorsa, bu beklentiyi doğrulayacak eğitim ve iş şartlarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da ispatlamalıdır." [510]

İşçinin yeterince çalışmaması, mesleğe uyum hususundaki yetersizliği, işyerindeki yeni bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyum gösterememesi, işe yoğunlaşma ve dikkatinin azalması, öğrenme ve kendini yetiştirme konusundaki yetersizliği gibi sebepler, işçinin mesleki yetersizliği ve performans düşüklüğünü ortaya koymaktadır. İşçinin mesleki

---

509 **"**Kaldı ki, bilirkişi raporuna davacının iş sözleşmesi feshedildikten sonra bir takım iyileştirmeler yapıldıktan sonra ücretim miktarının arttığı anlaşıldığına göre enjeksiyon parametreleri iyileştirilerek üretim miktarının arttırıldığı, mevcut kalıp şartlandırmalarının devreye alınarak üretimde yaşanan itici izlerinin yok edildiği, üretilen paralardan çapak oluşumunun kalıp altına pul takviyesi yapılarak giderildiği, kalıp ayırıcı, kalıp temizleme ve kalıp koruyucularının değiştirildiği yapılan bu değişikliklerle üretim hatalarının minimize edildiği, değişiklikler sonucu operatör sayısının da azaltıldığı anlaşılmaktadır. Davacı da bir takım eksiklikler konusunda daha önce uyarıda bulunduğunu belirtmiştir. Bilirkişi tarafından tespit edilen ve fesihten sonra giderildiği belirtilen eksikliklerden dolayı davacının performansında meydana gelen düşüş fesih nedeni yapılamaz. Başka bir anlatımla ***davacının performansı şahsından değil, işyerinden kaynaklı bazı dış faktörlerden etkilenmiştir.*** Buna göre davacı ***işçinin performans düşüklüğü objektif olarak belirlenmiş olmadığından*** feshin geçerli nedene dayandığı kabul edilemez. Davanın kabulüne karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile reddi hatalı olmuştur.**", Y9HD, E:2008/20570, K:2009/6142, T:09.03.2009 https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 12.11.2019.**

510 **"**Somut olayda, davalıya ait iş yerinde 27.07.1998-23.08.2012 tarihleri arasında uzman tıbbi satış sorumlusu unvanıyla görev yapan davacı işçinin iş sözleşmesi, tüm sözlü ve yazılı uyarılara rağmen mesleki bakımdan beceri ve niteliklerini kullanma konusunda yetersizlik gösterdiği yetersizliklerini giderme konusunda sorunlar yaşadığı, mevcut hedefleri yerine getireceğini dile getirmesine rağmen bu konuda herhangi bir iyileştirme göstermediği ve bu nedenle iş akışını olumsuz etkilediği gerekçeleriyle 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17 ve 18.maddeleri uyarınca feshedilmiştir. Feshin geçerli sebebe dayandığının ispat yükü davalıda olup, davalı taraf davacının performans düşüklüğü gösterdiğini, ***bu düşüklüğün süreklilik arz ettiğini,*** davacının performansını geliştirmesi yönünde davacıya eğitim verildiğini ve davacının performansını artırmak için bir çaba harcamadığını yeterli ve inandırıcı delillerle ispatlayamamıştır. Bu durumda davanın kabulüne karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile reddi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**", Y22HD, E:2015/24821, K:2015/2009, T:19.10.2015 https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 24.10.2019.**

yetersizliği ve performans düşüklüğünün geçerli bir fesih nedeni olabilmesi için bu nedenler süreklilik göstermeli ve arızi (geçici) bir nitelik taşımamalıdır. Koşullara göre değişen ve süreklilik göstermeyen, ailevi sorunlar, mevsimsel koşullar gibi nedenlere dayalı performans düşüklükleri geçerli bir fesih nedeni olarak değerlendirilmemelidir.[511] Bu kapsamda işçinin verimliliğinin tespitine dair bir uyuşmazlığın varlığında, yapılan işin standartlara uygun olup olmadığının, uygun ise işçinin performansında aynı işi yapanlara göre düşüş olup olmadığı, bu durumun süreklilik arzedip etmediği ve buna bağlı üretim düşüklüğü olup olmadığının tespiti ile geçerli sebebin var olup olmadığına dair karar verilmelidir. [512]

Bununla birlikte işçinin deneme süresi içindeki çalışma standartları ve mesleki özellikleri, daha sonraki performans ve verimlilik ölçümü açısından, işverenin kabul ettiği sınırlar olarak görülecektir. Ancak işçinin performansı bu sınırların altına düşmesi ve süreklilik arzetmesi durumunda geçerli fesih nedeni olabir. Zira işveren bu sınırların üstünde bir performans ve verimlilik beklentisi içinde olması için, gerekli eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı imkanları çalışana sağladığını kanıtlamalıdır. Sonuç olarak mesleki yetersizliğin geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilebilmesi için işçinin performans ve verimindeki düşüşün süreklilik göstermesi gerekmektedir. Zira koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen düşme eğilimli sonuçlar geçerli fesih için yeterli kabul edilmeyebilir.[513]

3.2.2.6. İşçinin Performans Düşüklüğünün İşyerinde Olumsuzluklara Yol Açması

İş Kanunu'nun gerekçesinde belirtildiği üzere, işçinin yetersizliği işyerinde olumsuzluklara yol açıyor ise geçerli bir fesih nedeni görülmektedir. Ancak bunun için işçinin yetersizliğinin işyerine somut etkisinin tespit edilebilir olması gerekir. Diğer bir ifade ile işçinin yetersizliği, işyerinin normal işleyişinde somut olarak aksaklık ve bozulmalara sebep olması ve bu aksaklıkların ilave masraf doğurmayan tedbirlerle giderilemez olması gerekir. Bununla birlikte işverenin ilave ekonomik yük altına girmek zorunda kalması da feshi geçerli kılacaktır. Örneğin; işçinin performans ve yetersizliği nedeniyle üretimde azalmanın meydana gelmesi, diğer işçilerin iş yükünün artması, bu nedenle siparişlerin

---

511 **DULAY,** Performans, s.974; **DULAY,** İşçinin Savunmasının Alınması, s.2042-2043.

512 **KESER,** s.179; **KAR,** İş Güvencesi, s.214.

513 **KESER,** s.180; **KAR,** İş Güvencesi, s.221; **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1393.

kaybedilmesi gibi nedenler işyerindeki aksaklıklar olarak görülmektedir. Ancak işyerinde oluşan aksaklığın ufak çapta önemsiz bir aksaklık olmaması gerekir. Örneğin diğer işçilerin arasıra fazla çalışma yapmak zorunda kalması, işyerinde önemsiz bir aksaklık olarak görülmektedir.[514]

İşçinin performansı ve veriminin düşüklüğü elbette fesih için tek başına geçerli bir neden teşkil etmeyecektir. Bunun yanı sıra yukarıda da ifade edildiği gibi işçinin performansının düşüklüğünün işyerinde olumsuzluklara yol açması gerekir. Böyle bir durumda öncelikle işçinin performans düşüklüğünün nedenleri araştırılmalı ve mümkünse sorun ortadan kaldırılmalıdır. Buna rağmen işçinin performans yetersizliği işyerinde işin görülmesini olumsuz etkiliyorsa iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilebilecektir. Burada işçinin performans düşüklüğünün sebebinin işçiden mi yoksa dış etkenlerden mi kaynaklandığının doğru bir şekilde ortaya konulması önem arz etmektedir. İşçinin eğitim veya tecrübe eksikliğine dayalı bir nedenin varlığı halinde öncelikle bu eksikliğin işverence giderilmesi gerekir. Aynı şekilde performans düşüklüğü işçinin bir hastalığından ileri geliyorsa da işçinin hastalığı tedavi ettirilmelidir. Ancak işçinin tedavi olmaktan kaçındığı durumlarda fesih geçerli nedene dayanacaktır. Bununla beraber yetersizlik dış etkenlerden birine bağlı olarak ortaya çıktığında ise bu etkenlerin ortadan kaldırılması her zaman mümkün olmayabilir. Örneğin işyerinde iş yapılan makinenin arızalı olmasından veya işçinin yapmakta olduğu işin niteliğinden kaynaklı performans düşüklüğü hallerinde dış etkenlerin performans düşüklüğüne sebep olmasından bahsedilecektir. Böyle bir durumda yetersizlik işçinin kendisinden kaynaklanmadığı için fesih geçerli bir nedene dayanmayacaktır.[515] Dolayısıyla işçinin yetersizliği ve performansının düşüklüğü işyerinin "normal işleyişinde somut olarak aksaklık ve bozukluğa yol açarak üretimde düşüşe sebep olmadığı hallerde de geçerli bir feshin varlığından" [516] söz edilemeyecektir.

Nitekim düşük performans işyerleri ve işçiler açısından birçok olumsuzluğa yol açabilmektedir. İşletmenin kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşamaması, hizmet ve üretim kalitesinde düşüklük, düşük kar ve satışlar, verimsizlik, hatalı hizmet ve ürünler, geç teslimat, müşteri memnuniyetsizliği düşük performansın muhtemel sonuçlarıdır. İşyerlerindeki çalışma ortamı, işçilerin sürekli etkileşim içinde olduğu sosyal ortamlardır.

514 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.525.

515 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.15.

516 **DULAY,** İşçinin Savunmasının Alınması, s.2042.

Bu bakımdan bir işçinin sergilediği düşük performansın davranışsal ve sosyal sonuçları da olabilmektedir. Kanatimizce sürekli düşük performans ortaya koyan bir işçi diğer çalışanlara olumsuz rol model oluşturabilmekte, bu durum da işyerinde çalışanların moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle düşük performansı alışkanlık haline getiren işçilere yönelik bir yaptırım ve işlem yapılmaması halinde, bu durum diğer çalışanların performanslarını düşürmelerine ve işyerinde olumsuzluklara yol açabilecektir.

3.2.2.7. Performans Değerlendirme Kriterlerinin İşçiye Yazılı Olarak Bildirilmiş Olması

İşyerinde uygulanacak performans kriterleri, hedef ve standartlar daha önceden belirlenip yazılı olarak çalışanlara işe başladığı gün tebliğ edilmelidir.[517] Çalışanların işe başlamadan bilmesi gereken bu kritereler; açık ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir ve ispatlanabilir olmalıdır. Ayrıca hedef ve standartlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar kesin bir şekilde belirtilmelidir. Aynı zamanda çalışanların görev tanımına, verimine, uyulması gereken işyeri kurallarına ve kurumsal ilkelere uygun bir şekilde objektif ve somut olarak ortaya konulmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formaları hazırlanmalıdır.[518] Bunun yanı sıra işyerinde performans değerlendirmesi aşamasında çalışanlara özgü haller dikkate alınmalı; buna karşın yaş, tecrübe, fiziksel engel gibi durumlaresas alınmamalıdır. Nitekim işçiye, performans değerlendirmesine tabi olacağı bildirilmeli ve performansının düşük olması durumunda gerekli uyarılar yapılmalıdır.[519]

İşyerinde uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin işçiye bildirilmesi gerektiği birçok Yargıtay kararında da vurgulanmıştır. Şöyle ki; "Geçerli neden olan performans düşüklüğü değerlendirilmesine gelince; davacının değerlendirme formlarında not ortalamaları başarısız olduğunu göstermemektedir. Aksine kısmen başarılı olduğu şeklinde not değerlendirmesi yapılmıştır. Ayrıca bu değerlendirmenin objektif bir

---

[517] **"**Objektif bir performans değerlendirme sistemi oluşturulup ***davacıya önceden tebliğ edildiğine dair dosyada bir belge yoktur.*** Bu nedenlerle IMS şirketi tarafından yapılan performans ölçümleri ve buna dayalı olan davalı şirket performans değerlendirmesi davacının performansını İş K: m. 18. anlamında ölçmekten uzaktır. Bu nedenle davalının geçerli nedeni ispat edemediği göz ardı edilerek davanın kabulü yerine reddine karar verilmesi hatalıdır.**", Y22HD, E:2012/1356, K:2012/14905, T:28.06.2012 https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 23.10.2019.**

[518] **KAR,** Performans, s.37; **KAR,** İş Güvencesi, s.218.

[519] **DULAY,** İşçinin Savunmasının Alınması, s.2043.

değerlendirme olduğundan söz edilemez. *Performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir neden oluşturabilmesi için, belirli ölçütler konulması ve bunların çalışan tarafından bilinmesi gerekir.* Somut uyuşmazlıkta böyle bir değerlendirmenin yapılacağı, davacıdan hangi satış hedeflerini gerçekleştirmesi gerektiği önceden davacıya bildirilmediği gibi, sonuçlarının ne olacağı da tebliğ edilmemiş, son değerlendirme ve uyarı yazısından sonra süreç beklenmeden fesih yoluna gidilmiştir. Beklenen satış hedeflerinin gerçekleşmemesinindavacının ziyaretleri yapmama davranışlarından kaynaklandığı kanıtlanmamıştır. Davanın kabulü yerine yazılı şekilde reddi hatalıdır." [520]

Gerçekten işçinin performansının düşüklüğü, işçinin verimsizliği ile doğru orantılıdır. Ancak işçinin verimsizliğini ispat yükü de İş Kanunu gereğince işverene aittir. İşveren verimsizliğe ve performans düşüklüğüne dayalı fesih yoluna başvurmadan önce işyerinde uygulanan performans standartları ve kriterlerini işçiye yazılı olarak bildirmelidir.[521] Hatta işveren, işyerinde yapılan ve işçiye ait aylık, altı aylık ve yıllık kişisel performans ölçüm ve değerlendirme sonuçlarını işçiye bidirmeden, iş sözleşmesini geçerli nedenle fesih edemeyecektir. Böylece işçiye sonuçlara bakıphatalarını ve performansını düzetme imkanı verilmiş olacaktır. Nitekim işveren tarafından işyerine uygun performans kriterleri geliştirilmeli, kabul edilen standartlar hakkında işçinin anlayabileceği açıklıkta ve kesinlikte bilgilendirme ile beraber, bu kriterlere uygun davranmadığı takdirde sonuçları hakkında işçiye bilgilendirme yapılmalıdır.[522]

---

520 **Y9HD, E:2007/9630, K:2007/21240, T: 02.07.2007, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.10.2019.**

521 **"**Dosya içeriğine göre somut uyuşmazlıkta davacı işçinin davalıya ait işyerinde yaklaşık 15 yıldır çalıştığı, iş sözleşmesinin performans düşüklüğü nedeni ile feshedildiği, ancak performans kriterlerinin önceden belirlenip, işçiye tebliğ edilmediği, objektif ve belirlenebilir olmadığı, işçiye önceden uyarı yapılıp yapılmadığı, düzletilmesi için olanak verilmediği, feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşıldığından mahkemece feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar verilmesi isabetlidir.**" Y9HD, E:2008/44130, K:2008/34702, T:22.12.2008, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 15.10.2019.**

522 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.13; **"**Somut olayda davacının 3 kez performans iyileştirme sürecine alındığı görülmekte ise de; dosya kapsamında, davacının ilk performans iyileştirme sürecine alınma nedeni, davalı tarafça belirlenen hedeflerin hangi kriterlere göre belirlendiği ve bu hedeflerin davacıya tebliği hususları ile ilgili olarak davacının performansına ilişkin objektif değerlendirmeye dayalı bilgi ve belge bulunmadığı görülmekle yapılan feshin geçerli sebebe dayanmadığının anlaşılmasına göre davacının işe iade talebinin kabulüne karar verilmesi gerekirken yazılı şekilde reddine ilişkin hüküm kurulması isabetsiz olmuştur.**", Y22HD, E:2018/14692, K:2018/24703, T: 19.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 21.08.2019.**

3.3. İşçinin Mesleki Yetersizliği

3.3.1. İşçiden Kaynaklanan Geçerli Nedenlerle Fesih

4857 sayılı İş Kanunu uyarınca iş sözleşmesinin feshi haklı neden ve geçerli neden olmak üzere iki farklı gerekçe ile yapılabilmektedir. Yasaya göre geçerli nedenle fesih de işçinin şahsından veya işyerinden kaynaklanan nedenlerle iki şekilde olabilmektedir. İşçinin şahsından kaynaklanan geçerli nedenler ise işçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan nedenlerdir.

İş K. m.25'de işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı düzenlenmiştir. Buna göre m.25/I uyarınca "işçinin kendi kastından veya derli toplu olmayan yaşantısından veya içkiye düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa yakalanması ve bu nedenlerle engelli hale gelmesi durumunda; devamsızlığın ardı ardına üç iş günü veya bir ayda beş iş gününden fazla sürmesi durumunda" işveren, iş ilişkisini derhal feshedebilecektir. Bunun yanı sıra işçinin hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi haller nedeniyel işçinin devamsızlığı durumunda da; işçinin çalışma süresine göre düzenlenen bildirim sürelerini altı hafta aşması halinde de işverenin haklı nedenle fesih hakkı doğacaktır. Yine m.25/III'deki düzenleme gereğince; işçiyi işyerinde bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması durumunda; işverenin haklı feshi sözkonusu olacaktır. Burada işin ifasının tamamen imkansızlığından bahsedilmektedir. Ayrıca m.25/IV'de; işçinin gözaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın bidirim sürelerini aşması nedeniyle işverenin derhal haklı fesih hakkı hüküm altına alınmıştır. Görüldüğü üzere İş Kanunu 25. maddesi ile işçinin yetersizliğinin şüpheye yer vermeyecek şekilde açıkça ortada olduğu ve bu sebeplerden kaynaklanacak şekilde işin ifasının mümkün olmadığı hallerde, işverene iş sözleşmesini derhal haklı nedenle fesih hakkı düzenlenmiştir.

Gerçekten "işçinin sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerini gereği gibi yerine getirmemesi halinde iş sözleşmesinin geçerli şekilde feshi mümkündür".[523] İş Kanunu'nu "Feshin geçerli nedene dayandırılması" başlıklı m.18 uyarınca işveren, işçinin yeterliliğinden veya davaranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan bir sebeple iş sözleşmesini geçerli nedenle feshedebilir. Gerçekten işçinin davaranışları veya yeterliliği, İş K. m.25'de belirtilen haklı neden ağırlığında olmamakla

[523] **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.552.

birlikte, işyerinin normal işleyişini ve yürüyüşünü bozan, işyerindeki uyumu olumsuz yönde etkileyen, işin ifasının gereği gibi yerine getirilmesini engelleyen durumlardır.[524] Yine işçinin iyiniyet ve ahlak kurallarına uymayan tutum ve davranışları, iş sözleşmesinin güven temelini çökertecek şekilde çekilemez hale getirmişse haklı nedenle fesih mümkün olacaktır. Buna karşın işçinin davarnışları güven temelini çökertecek ağırlıkta olmamakla birlikte işin normal işleyişini bozması halinde geçerli fesih söz konusu olacaktır. Aynı şekilde işçinin davranışları, iş sözleşmesindeki yükümlülüklerini kasti olmadan özen yükümlülüğüne aykırı ihmali şekilde ihlal ediyorsa yine geçerli nedenle fesih yapılacaktır.[525] Kısaca işçinin yeterliliği veya davranışları nedeniyle iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından makul ölçüler içerisinde beklenemeyeceği hallerde, İş K. m.18 uyarınca geçerli bir fesihten bahsedilebilecektir.[526] Görüldüğü üzere; işverenin iş sözleşmesini geçerli sebeple feshedebilmesi için, işçinin yetersizliğinin iş ilişkisinin bozulmasına ne düzeyde etki ettiği Kanun maddesinde detaylandırımayarak, genel bir çerçeve çizilmiştir. Böylece kanun koyucu burada hakime geniş bir yetki vererek; iş ilişkisinin devam etmesinin mümkün olup olmadığı hususunda değerlendirme yapması için geniş bir alan bırakmıştır. Zira işin ifasında işçinin ne zaman yetersiz kabuledileceği veya işçinin yetersizliğine katlanmanın beklenemez hale geleceği zaman ve mekana göre değişecektir.[527] Kaldı ki İş K. m.18 gerekçesi uyarınca; "İşçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak işyerinde bir olumsuzluğa yol açıyorsa geçerli bir neden olarak sayılabilecektir. İşçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışı, toplumsal ve etik açıdan onaylanmayacak tutumları, işyerindeki üretim ve iş ilişkisi" süreçlerine etki yapmıyorsa fesih için geçerli neden sayılmayacaktır.

Bütün bunlarla beraber bir hususu da belirtmek gerekir ki; hem işçinin davranışları hem de yetersizliği nedeniyle fesih yoluna başvurduğunda İş K. m.18 / f.3 gereğince işverenin eşit davranma borcu bulunmaktadır. Sözü geçen madde hükmü uyarınca; "*ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler ile sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak*" fesih için geçerli neden teşlik etmezler. Buna göre işçinin yetersizliği veya davranışlarından kaynaklanan geçerli bir fesih nedeninin mevcudiyetinde eşit davranma borcuna aykırılıktan söz edebilmek için işverenin ileri

524 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.586.

525 **GÜNAY, Cevdet İlhan** (2019) İş Davaları, 6. Bası, Ankara, Yetkin, s.1031.

526 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.149.

527 **BAYSAL,** s.39.

sürdüğü fesih sebebinin değil; ırk, dil, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere veya sendikal bir nedene dayalı olarak sözleşmenin feshedildiği ispatlanmalıdır. Ancak doktrindeki bir görüşe göre; işçinin yetersizliği veya davranışına dayalı geçerli neden birden çok işçi için mevcut ise işveren yukarıda bahsedilen mutlak ayrım yasaklarına aykırı davranmamak şartıyla bu işçilerden dilediğini çalıştırıp dilediğinin sözleşmesini feshetmede serbest olmalıdır. Keza işveren bu işçiler arasında bazılarını geçmişteki verimlilikleri, uzun seneler hizmet vermiş olmaları, yerlerinin doldurulamayacak olması gibi nedenlerle çalıştırmaya devam edebilir. Bu durum sözleşme serbestisi ilkesi gereğidir ancak işverenin bu serbestisi mutlak olmayıp, hakkın kötüye kullanılmaması gerekmektedir.[528]

3.3.1.1. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Nedenler

Bireyin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerini barındıran kişilik, insan davranışlarını etkileyen en önemli faktördür. Bireylerin kişiliklerine bağlı olarak davranışları da almış oldukları eğitim, içinde yaşadıkları çevre, sosyo ekonomik şartlar, inançlar, eğilimler, ihtiyaçlar, deneyimler ve kültürel yapı gibi etkenler sayesinde olaylar karşısında değişkenlik gösterebilecektir. Bu nedenle insan davranışları birçok sebebe bağlı ve bir takım koşulların sonucu olarak karmaşıktır. Ancak işçinin davranışları söz konusu olduğunda, işçinin içinde yaşadığı çevre, sosyo ekonomik koşullar, kültürel yapı ve bunların etkisi altında oluşan kişilğinden ziyade; davranışın iş ilişkisinde ortaya çıkardığı sonuç dikkate alınacaktır. Bu bağlamda işçinin davranışları, işyeri içinde ve dışındaki bütün eylemlerinin yani işverenine, iş arkadaşlarına, müşterilere karşı gösterdiği bedensel, sosyal ve psikolojik tepkimelerdir. Elbette bütün işçilerin standart bir davranış sergilemeleri beklenemez. Her işçi, sahip olduğu yetenek, bilgi, beceri ve alışkanlıklarına bağlı olarak farklı davranışlar gösterecektir. Bu nedenle işçi davranışlarına dayalı olarak kesin kurallar koymak mümkün değildir. Nitekim işçi davranışları her somut olayda ele alınıp incelenmeli ve iş ilişkisine olan etkileri değerlendirilmelidir. Yapılan değerlendirme sonucunda, sözkonusu davranışın bir fesih sebebi olarak kabul edilip edilmeyeceği, şayet kabul edilecekse haklı sebep ya da geçerli sebeple mi teşkil edeceği açıkça ortaya konulmalıdır. Yine davranışın ağırlığı, iş ilişkisine olan etkisi, TMK'da yer alan iyiniyet ve hakların kötüye kullanımı çerçevesinde ele alınmalıdır. İşçiler farklı kişiliklere ve davranışlara sahip olsalar da iş ilişkisi açısından

[528] **YUVALI, Ertuğrul** (2012) İşçinin Kişisel Özellikleri Bakımından İşverenin Eşit Davranma Borcu, **,** Ankara, Turhan, s.187-188.

kendilerinden beklenen davranış hemen hemen aynı olacaktır. Kaldı ki işçinin her hangi bir davranışının içinde bulunduğu çevrede normal kabul edilmesi, işverenin bu davranışa katlanmasını zorunlu kılmayacaktır. Ancak işçinin olumsuz her davranışı iş ilişkisini sona erdirmek için yeterli olmayacaktır. Bu bakımdan işçinin davranışlarının işyerinde olumsuzluklara yol açması ve iş ilişkisinin sürdürülebilir olup olmadığının araştırılması gerekecektir.[529]

İşçinin davranışlarından kaynaklanan nedenler sözleşmenin derhal feshini sağlayacak ağırlıkta olmamakla birlikte bir ihtar ile düzeltilemeyecek hafiflikte de olmayan ve bu nedenle iş ilişkisini olumsuz etkileyip, iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshine olanak veren sözleşmeye kusurlu aykırılık halleridir. Bu durumda işçinin davranışları nedeniyle geçerli fesihte, işverenden iş ilişkisini sürdürmesinin onun açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyecektir. [530] Elbette "İşçinin davranışları nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için, işçinin iş sözleşmesine aykırı, sözleşmeyi ihlal eden birdavranışının varlığı gerekir. İşçinin kusurlu davranışı ile sözleşmeye aykırı davranmış ve bunun sonucunda iş ilişkisi olumsuz bir şekilde etkilenmişse işçinin davranışından kaynaklanan geçerli bir fesih söz konusu olur. Buna karşılık, işçinin kusur ve ihmaline dayanmayan sözleşmeye aykırı davranışlarından dolayı işçiye bir sorumluluk yüklenemeyeceğinden işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli fesih nedeninden de bahsedilemez." [531]

---

529 **KESER,** s.194-196.

530 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.991-992.

531 **"**İşçinin davranışlarından ve yeterliliğinden kaynaklanan nedenler, aynı yasanın 25. maddesinde belirtilen nedenler yanında, bu nitelikte olmamakla birlikte, işyerlerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen nedenlerdir. İşçinin davranışlarından veya yetersizliğinden kaynaklanan nedenlerde, iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli nedenlere dayandığını kabul etmek gerekecektir. İşçinin davranışlarına dayanan Fesih, herşeyden önce, iş sözleşmesinin işçi tarafından ihlal edilmesini şart koşmaktadır. Bu itibarla, önce işçiye somut olarak hangi sözleşmesel yükümlülüğün yüklendiği belirlendiği, daha sonra işçinin, hangi davranışı ile somut sözleşme yükümlülüğünü ihlal ettiğinin eksiksiz olarak tespit edilmesi gerekir. Şüphesiz, işçinin iş sözleşmesinin ihlali işverene derhal feshetme hakkını verecek ağırlıkta olmadığı da bu bağlamda incelenmelidir. Daha sonra ise, işçinin isteseydi yükümlülüğünü somut olarak ihlal etmekten kaçınabilip kaçınamayacağının belirlenmesi gerekir. İşçinin somut olarak tespit edilmiş sözleşme ihlali nedeniyle işverenin işletmesel menfaatlerinin zarar görmüş olması şarttır. İşçinin yükümlülüklerinin kapsamı bireysel ve toplu iş sözleşmesi ile yasal düzenlemelerde belirlenmiştir. İşçinin kusurlu olarak (kasden veya ihmalle) sebebiyet verdiği sözleşme ihlalleri, sözleşmenin feshi açısından önem kazanır. Geçerli fesih sebebinden bahsedilebilmesi için, işçinin sözleşmesel yükümlülüklerini mutlaka kasıtlı ihlal etmesi şart değildir. Göstermesi gereken özen yükümlülüğünün ihlal edilerek ihmali davranış ile ihlali yeterlidir. Buna karşılık, işçinin kusuruna dayanmayan davranışları, kural olarak işverene işçinin davranışlarına dayanarak sözleşmeyi feshetme hakkı vermez. Kusurun derecesi, iş sözleşmesinin feshinden sonra iş ilişkisinin arzedebileceği olumsuzluklara ilişkin yapılan tahminî teşhislerde ve menfaatlerin tartılıp dengelenmesinde rol oynayacaktır. İşçinin iş sözleşmesini ihlal edip etmediğinin tespitinde, sadece asli edim yükümlülükleri değil; kanundan veya dürüstlük kuralından doğan yan edim yükümlülükleri ile yan yükümlerin de dikkate alınması gerekir. Sadakat yükümü, sözleşmenin taraflarına sözleşme ilişkisinden doğan borçların ifasında,

İş K. m.18'de işçinin davranışları geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilmiştir ancak kanunda bunun tam bir tanımı yapılmamıştır. İş Kanunu gerekçesinde; İş K. m.25'de belirtilen derhal fesih için öngörülen sebepler niteliğinde ağır olmamakla birlikte, *işin görülmesini ve işyerindeki uyumu önemli ölçüde olumsuz etkileyen* nedenler olarak tanımlanmıştır. Buna göre işçinin iş sözleşmesine aykırı davranışları, *haklı neden olabilecek ağırlıkta olmaması* gerekir. Şu halde işçinin davranışları işyerinde olumsuzluklara yol açması durumunda geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilecektir.[532] Yani işçinin iş görme borcunu ciddi şekilde olumsuz etkileyen ve gerektiği şekilde yerine getirmesine olanak vermeyen sebepler davranıştan kaynaklanan geçerli nedenler olarak görülecektir.[533] Bu bağlamda, işçinin uyarılması ile geçiştirilemeyecek nitelikte; işin normal işleyişini ve işyeri uyumunu olumsuz etkileyen her türlü eylem veya eylemsizlik, davranış nedeniyle geçerli fesih olarak görülecektir. Ancak "İşçinin davranışlarından kaynaklanan fesihte takip edilen amaç, işçinin daha önce işlediği iş sözleşmesine aykırı davranışları cezalandırmak veya yaptırıma bağlamak değil; onun sözleşmesel yükümlülükleri ihlale devam etmesi, tekrarlaması rizikosundan kaçınmaktır." [534]

Yargıtay'a göre de "işçinin davranışlarına dayanan fesih, her şeyden önce, iş sözleşmesinin işçi tarafından ihlal edilmesini şart koşmaktadır. Bu itibarla, önce işçiye somut olarak hangi sözleşmesel yükümlülüğün yüklendiği belirlendiği, daha sonra işçinin, hangi davranışı ile somut sözleşme yükümlülüğünü ihlal ettiğinin eksiksiz olarak tespit edilmesi gerekir. Şüphesiz, işçinin iş sözleşmesinin ihlali işverene derhal feshetme hakkını verecek

---

karşı tarafın şahsına, mülkiyetine ve hukuken korunan diğer varlıklarına zarar vermeme, keza sözleşme ilişkisinin kapsamı dışında sözleşme ile güdülen amacı tehlikeye sokacak özellikle karşılıklı duyulan güveni sarsacak her türlü davranıştan kaçınma yükümlülüğünü yüklemektedir. İşçinin iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini kusurlu olarak ihlal ettiğini işveren ispat etmekle yükümlüdür.**",Y7HD, E:2016/33743, K:2019/21817, T: 22.12.2016, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 08.10.2019**

532 **"**Somut uyuşmazlıkta; davacının davalı işyerinde beslediği köpek için barınma yeri yapabilmek ve giriş çıkışı kolaylaştırmak amacıyla işyerine ait davalı işyeri arsası etrafında bulunan tel örgünün bir bölümünü, bir başka iş arkadaşına rica ederek kestirttiği, beslediği köpekler için bu alanda barınma yeri oluşturduğu, özellikle tel örgünün bir kısmının kesilmesinin adeta işyerine kontrolsüz ikinci bir giriş noktası oluşturmak gibi bir sonuca da neden olacağı ve bu hususun işverenin bilgisi ve rızası dışında yapıldığı gözetildiğinde, bu davranışın işyerinde olumsuzluklara yol açtığı kuşkusuzdur. Açıklanan nedenle davalı işverenin feshinin geçerli nedene dayandığı anlaşılmakla, davanın reddi gerekirken, yerinde olmayan gerekçe ile kabulü hatalıdır.**", Y9HD, E:2019/431, K:2019/12005, T: 23.05.2019, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.06.2019**

533 **KESER, Hakan** (2019) "İşçi Davranışları Kapsamında İşçinin Talimatlara Aykırı Bilgisayar, İnternet ve Cep Telefonu Kullanımı Sebebi ile İş sözleşmesinin İşverence Feshedilmesi", Legal İHD, C:16, S:62, s.445-490.

534 **Y7HD, E:2016/33743, K:2019/21817, T: 22.12.2016, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 08.10.2019**

ağırlıkta olmadığı da bu bağlamda incelenmelidir. Daha sonra ise, işçinin isteseydi yükümlülüğünü somut olarak ihlal etmekten kaçınabilip kaçınamayacağının belirlenmesi gerekir. İşçinin somut olarak tespit edilmiş sözleşme ihlali nedeniyle işverenin işletmesel menfaatlerinin zarar görmüş olması şarttır. İşçinin iş sözleşmesini ihlal edip etmediğinin tespitinde, sadece asli edim yükümlülükleri değil; kanundan veya dürüstlük kuralından doğan yan edim yükümlülükleri ile yan yükümlerin de dikkate alınması gerekir. *Sadakat yükümü,* sözleşmenin taraflarına sözleşme ilişkisinden doğan borçların ifasında, karşı tarafın şahsına, mülkiyetine ve hukuken korunan diğer varlıklarına zarar vermeme, keza sözleşme ilişkisinin kapsamı dışında sözleşme ile güdülen amacı tehlikeye sokacak özellikle karşılıklı duyulan güveni sarsacak her türlü davranıştan kaçınma yükümlülüğünü yüklemektedir. İşçinin iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini kusurlu olarak ihlal ettiğini işveren ispat etmekle yükümlüdür." [535]

Ayrıca işverenin yönetim hakkına dayanarak vermiş olduğu talimatlara da aykırılık olup olmadığı dikkate alınacaktır. Aynı şekilde işverenin eşit davranma borcu da geçerli sebeple fesihte göz önünde bulundurulacaktır. Gerçekten aynı davranışta bulunan işçilerden bir kısmının çalışmaya devam etmesi ancak diğer bir kısmının sözleşmelerinin feshi, söz konusu davranışın geçerli fesih sebebi olarak kabul edilmesine engel teşkil edecektir. Son olarak işçinin iş sözleşmesini ihlal eden davranışının, iş ilişkisini olumsuz yönde etkilemesi gerekmektedir [536] Keza İş Kanunu gerekçesinde; işçinin davranışları, işyerinde olumsuzluklara yol açıyorsa geçerli sebep kabul edileceği, aksi halde sosyal ve etik açıdan olumsuz bir davranışın işyerini etkilemediği sürece geçerli sebep oluşturmayacağı belirtilmektedir.

İşçinin davranışları nedeniyle geçerli fesih sebebinin oluşabilmesinin temel koşullarından biri de işçinin davranışının kusurlu olmasıdır.[537] İşçi kusurlu davranışı ile

---

[535] **Y9HD, E:2018/5669, K:2019/763, T: 14.01.2019, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.06.2019.**

[536] **KESER,** s.203-206.

[537] **"**4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesi işverene, işçinin davranışlarından *ve* yeterliliğinden kaynaklanan nedenlerle iş sözleşmesini feshetme yetkisi vermiştir. İşçinin davranışlarından kaynaklanan fesihte takip edilen amaç, işçinin daha önce işlediği iş sözleşmesine aykırı davranışları cezalandırmak veya yaptırıma bağlamak değil; onun sözleşmesel yükümlülükleri ihlale devam etmesi, tekrarlaması olasılığından kaçınmaktır. İşçinin davranışları nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için, işçinin iş sözleşmesine aykırı, sözleşmeyi ihlal eden bir davranışının varlığı gerekir. İşçinin kusurlu davranışı ile sözleşmeye aykırı davranmış ve bunun sonucunda iş ilişkisi olumsuz bir şekilde etkilenmişse işçinin davranışından kaynaklanan geçerli bir fesih söz konusu olur. Buna karşılık, işçinin kusur *ve* ihmaline dayanmayan sözleşmeye aykırı davranışlarından dolayı işçiye bir sorumluluk yüklenemeyeceğinden işçinin

sözleşmeye aykırı davranmış ve bu nedenle iş ilişkisi olumsuz bir şekilde etkilenmişse, işçinin davranışlarından kaynaklı geçerli fesihten bahsedilecektir.[538] Zira İşçinin kusura dayanmayan davranışları kural olarak, işverene işçinin davranışlarına dayanarak sözleşmeyi feshetme hakkı vermez. Ancak işçinin kusurunun kasıt ya da ihmale dayandığının tespiti sözleşmenin feshi açısından önem arz etmektedir. Zira geçerli fesihten bahsedilebilmesi için, işçinin sözleşmesel yükümlülüklerini mutlaka kasta dayalı ihlal etmesi gerekmez. İşçinin özen yükümlülüğüne aykırı ihmali davranışı ile ihlal yeterlidir.[539] Ancak işçinin *kusurunun derecesi* de bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. İşçinin ağır kusurlu davranışları haklı nedenle feshe neden oluşturacak, buna karşın ağır kusur derecesine ulaşmayan işçinin kusurlu davranışları ise geçerli fesih nedeni teşkil edecektir. Gerçekten işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli neden ile haklı neden arasındaki ortak nokta kusura dayanmasıdır. Kasıt, ağır ihmal gibi davranışlar haklı neden, hafif kusur içeren davranışlar ise geçerli neden kabul edilecektir. Buna göre geçerli nedenle fesih hakkının kullanılması için kural olarak kusurun kasıtlı olmasının şart olmadığı aksine ihmale dayanmasının yeterli olduğu ileri sürülmektedir. Buna karşın tarafların her türlü hafif ihmali fesih hakkını doğurmayacaktır. Zira işin gereği ortaya çıkabilecek bazı ufak aksaklıklar göze alınmalıdır. Sonuçta işçiye, kusur ve ihmale dayanmayan davranışları nedeniyle sorumluluk yüklenemeyeceği için davranıştan kaynaklanan geçerli fesih de söz konusu olmayacaktır.[540] Kanaatimize göre de işçinin ağır kusurlu davranışları işverene haklı nedenle fesih imkanı verecekken, hafif kusur hariç kasıtlı olsun ya da olmasın, işçinin her türlü kusurlu davranışı da geçerli fesih nedeni sayılacaktır. Burada şunu da belirtmek gerekir ki; işçinin iş sözleşmesini kusurlu olarak ihlal ettiğini işveren ispat etmekle yükümlüdür.

Gerçekten işçinin iş sözleşmesi ve iş görme borcuna aykırı davranışları geçerli fesih nedeni olarak kabul edilir. Ancak bu durum İş K. m.25'de düzenlenen ve derhal fesih hakkı tanıyan haklı nedenlerden farklıdır. Bu durum doktrindeki bir görüşe göre; geçerli feshe

---

davranışlarından kaynaklanan geçerli fesih nedenlerinden de bahsedilemez. İşçinin davranışlarından *ve* yeterliliğinden kaynaklanan nedenler, aynı yasanın 25. maddesinde belirtilen nedenler yanında, bu nitelikte olmamakla birlikte, işyerlerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen nedenlerdir. İşçinin davranışlarından veya yetersizliğinden kaynaklanan nedenlerde, iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli *ve*makul ölçüler içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli nedenlere dayandığını kabul etmek gerekecektir.**", Y9HD, E:2017/24156, K:2018/9471, T: 26.04.2018, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 25.10.2019.**

538 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.553.

539 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.105.

540 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.107; **KESER,** s.206-207; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.595-596.

neden olan davranışlar ile derhal feshe neden olan davranışlar arasındaki ağırlık farkının, sözleşmeye göre taraflar arasında bulunması gereken *güven ilişkisinin sarsılması* veya *güven temelinin çökmesi* ile açıklanabilir. Gerçekten taraflar sadece o anda değil ileride de karşılıklı edimlerin ifa edileceğine ve birbirlerine karşı belli davranışların devam edeceğine güvenerek iş ilişkisi içine girerler. İş K. m.24 ve 25 gereğince taraflardan birinin ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan davranışı, dürüstlük kuralları gereğince diğer taraf için iş ilişkisini sürdürmeyi çekilemez hale getirmişse, taraflar arasındaki güven temeli çöktüğünden haklı nedenle derhal fesih hakkı doğacaktır. Buna mukabil İş K. m.18 gereğince geçerli fesih nedeni olarak görülen işçinin davranışı; taraflar arasında bulunması gereken güven temelini çökertecek ağırlıkta bulunmamak ve iş ilişkisine devamı çekilemez hale getirmemekle birlikte işin normal işleyişini bozuyor, işyerindeki uyumu ve huzuru olumsuz yönde etkiliyorsa, işverenin iş ilişkisine devamı makul ölçüler içinde beklenemeyecek ve geçerli fesih hakkı doğacaktır.[541] İşçinin davranışlarının haklı nedenle fesih ya da geçerli nedenle feshe neden olarak kabul edilip edilmemesinde 'güven temelinin çökmesi veya sarsılmasının' bir ölçüt olarak görülmesi kanaatimizce de bu iki feshi birbirinden ayırmada önemli bir kriterdir. Zira taraflar arasındaki iş ilişkisinin en temel unsuru güven olgusudur. Bu nedenle davranışın iş ilişkisinin temelini oluşturan güveni sarsacak nitelikte olup olmaması üzerinde durulması gerekecektir.

İki fesih türü arasındaki bir diğer ayrım da *ölçülülük ilkesi* çerçevesinde değerlendirilebilir. Buna göre işçinin davranışının ağırlığı dikkate alınarak her olayın özelliğine göre işçinin davranışı ile fesih türü arasında bir ölçüsüzlük (orantısızlık) olup olmadığı araştırılmalıdır. [542] "Diğer taraftan işveren, iş sözleşmesine aykırı davranışta bulunan işçiye yaptığı eylemle orantılı bir yaptırım uygulamalıdır. Yapılan eylemle orantılı olmayan ve ölçüsüz olarak nitelendirilebilecek bir yaptırım mazur görülemez. Sonuç itibariyle fesihte bir cezadır. Ölçülülük ilkesi uyarınca, uygulanacak önlem, ulaşılmak istenen amacı gerçekleştirmeye elverişli olmalıdır. Bir başka anlatımla tedbir hem uygun olmalı, hem de ulaşılmak istenen amaç açısından gerekli olmalıdır. Ayrıca uygulanacak tedbirin sonucu olan müdahale ile ulaşılmak istenen amaç da, ölçüsüz bir oran içerisinde bulunmamalıdır. Bu ilke uyarınca yargıç feshin geçerli olup olmadığını kararlaştırırken işçinin davranışının ağırlığını dikkate alarak, her olayın özelliğine göre işçinin davranışı ile işverence uygulanan fesih türü arasında, bir orantısızlık (ölçüsüzlük) olup olmadığını takdir

541 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.595.

542 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.596.

edecektir. İşçinin davranışının haklı fesih olarak değerlendirilmesi ağır ve gerekli olmayan bir sonuç ise geçerli nedenin varlığından bahsedilecektir. Buna karşın işveren açısından iş ilişkisinin devamını önemli ölçüde çekilmez hale getirmeyecek ve fesih dışında başka bir disiplin cezası ile geçiştirilebilecek bir davranış ise geçersiz neden kabul edilmelidir." [543]

Nitekim işçinin davranışları taraflar arasındaki güven temelini çökertecek ağırlıkta olmamakla beraber, iş ilişkisine devamı çekilemez hale getiriyor, işin normal işleyişini bozuyor, işyerindeki uyumu olumsuz yönde etkiliyor ve işverenden bu sebeplerle iş ilişkisini sürdürmesi makul ölçüler içinde beklenemiyorsa; İş K. m.18 kapsamında işçinin davranışından kaynaklı geçerli nedenle fesihten söz edilebilecektir. Buna karşın işçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışı, toplumsal ve etik açıdan onaylanmayacak bir tutumu, işyerindeki üretim ve iş ilişkisine olumsuz bir etki yapmıyorsa, geçerli bir fesih sebebinden bahsedilemeyecektir. Bu durumda işçinin davranışları nedeniyle *işverenin işletmesel menfaatlerinin zarar görmüş olması* fesih için önemli bir şarttır.[544] Sonuç olarak denebilir ki işçinin davranışları nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde üç unsurun bir arada olması gerekmektedir. Öncelikle işçinin davranışı ile somut sözleşme yükümlülüğünün hangi şekilde ihlal edildiğinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu tespit edilirken işçinin *sadece asli edim yükümlülükleri değil, yasadan ve dürüstlük kurallarından doğan yan edim yükümlülükleri de* dikkate alınmalıdır. İkinci olarak işçi tarafından sözleşmenin ihlali nedeniyle işverenin işletmesel menfaatlerinin zarar görmesi koşuludur. Son olarak işçinin iş ilişkisinin devamındaki menfaati ile işverenin iş ilişkisini sona erdirmedeki menfaati tartılmalıdır. Bu üç koşulun bir arada bulunması ile işçinin davarnışları nedeniyle iş sözleşmesi feshedilebilecektir. Ancak bu koşullardan bir veya ikisinin bir arada olmaması durumunda fesih için yetersiz sebep kabul edilecektir.[545]

İş K. m.18 gerekçesinde İşçinin davranışlarından kaynaklanan sebepler şu şekilde örneklendirilmiştir; "*işverene zarar vermek ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratmak; işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde çalışma arkadaşlarından borç para istemek; arkadaşlarını işverene karşı kışkırtmak; işini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek; işyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir biçimde diğer kişilerle ilişkilere girmek; işin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri*

---

543 **Y9HD, E:2016/640, K:2019/7059, T: 28.03.2019, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.06.2019.**

544 **KESER,** s.199-200/211.

545 **KILIÇOĞLU / KILIÇOĞLU ADA,** s.405.

yapmak; sık sık işe geç gelmek ve işini aksatarak işyerinde dolaşmak; amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek, sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girişmek" gibi hallerdir.

Elbette bu haller sınırlı sayıda olmayıp örnek mahiyetinde gerekçede yer almış ve buna benzer başka hallerde de işçinin davranışları nedeniyle geçerli fesih mümkün olacaktır. İşçinin süreklilik kazanan, işe olan ilgisinin, sorumluluk duygusunun yetersizliğini gösteren her türlü davranışı iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden teşkil edecektir. Bu bağlamda; "işveren ya da işveren vekili hakkında işyerinde rahatsızlık oluşturacak şekilde dedikodu yapmak, işverenin kapısını dinlemek, özel amaçla e-mail göndermek ve internet kullanmak, işyerine ait fotokopi, faks, tarayıcı gibi araç ve gereçleri özel amaçla kullanmak, işverenden izin almadan çalışma saatleri dışında işyerinde işverenin imkanlarını kullanarak ek iş yapmak, izinsiz olarak amirlerinin veya iş arkadaşlarının özel belgelerine, bordrolarına bakmak, işverene ait araçları özel işlerinde kullanmak, evli olan bir işçinin işyerinde çalışan bir bayan işçi ile gönül ilişkisine girmesi, işveren tarafından verilen eğitimlere katılmamak, yeni iş yöntemlerini öğrenmekten kaçınmak, müşterilere saygısız ve nezaketsiz davranmak, kişisel bilgi ve kayıtları zamanında işverene ulaştırmamak, müşterilerin haklı şikayetlerineyol açmak, işverenin haberi olmadan işveren vekilinin işinin aynı konuda bir şirket kurması" gibi haller de geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilmektedir. Burada temel teşkil eden kriter; objektif değerlendirmeler ışığında işin normal işleyişini ve işyerindeki uyumu olumsuz etkileyen işçinin herhangi bir davranışının; iş ilişkisinin makul ölçüler içinde işverence devamını beklenemez hale getirmesi geçerli bir fesih nedeni olarak görülecektir.[546]

Diğer bir ifade ile işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli nedenler, işverenden iş ilişkisini sürdürmesinin onun açısından önemli ve makul ölçüler içerisinde beklenemeyeceği hallerdir. Zira işçinin davranışlarından kaynaklanan fesihte amaç; işçiyi cezalandırmak değil, sözleşmeden kayanaklanan yükümlülüklerini ihlal etmesi veya tekrarlaması durumundan kaçınmaktır.[547]

Bu durumda işçinin ihtarı önem arz etmektedir. İşçinin sözleşmeden kayanaklanan yükümlülüklerini ihlal etmesi ihtar ile düzeltilebiliyor ise geçerli fesihten söz

---

546 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.253-254.

547 **Y9HD, E:2018/5669, K:2019/763, 14.01.2019, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.06.2019.**

edilemeyecektir. İhtar sözlü ya da yazılı şekilde yapılabilir ancak ispat yükü işverendedir. Gerçekten işçinin görev tanımının sözleşmede tanımlanmış olması, işverenin ihtar yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz. İhtar ile görevin hatırlatılması yeterlidir ve ayrıca iş sözleşmesinin feshedileceğinin bildirilmesine gerek yoktur. Buna karşın işçi, ihtara rağmen sözleşmeye aykırı davranışlarını devam ettiriyor ve bu nedenle işletmesel zarara sebep oluyor ise, işçinin gelecekte de sözleşmeye aykırı davranacağı ihtimali güçlenmiş olacaktır. Şu halde işçinin davranışlarından kaynaklanan fesih geçerli kabul edilecektir. Diğer bir ifade ile işçi işin ifası için gerekli olan mesleki yetenek, donanım ve niteliklere sahip olmasına rağmen, aynı veya benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimli çalışıyor ve kendisine ihtar edilmesine rağmen bu şekilde çalışmaya devam ediyor ise işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli bir fesih söz konusu olacaktır. Ancak, işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli fesihte; iş sözleşmesinden doğan yükümlülüğün kusurlu olarak ihlal edilmesi ve bunun işveren tarafından ispat edilmesi gerekir. Aksi halde işçiye bir kusur atfedilemeyen hallerde işçinin sorumluluğundan bahsedilemeyecektir. Bununla birlikte, işçinin kastı veya kusuru olmaksızın hatırlatılmasına rağmen, mesleki veya fiziki yetersizlik nedeniyle görevini tam olarak yerine getirememesi durumunda, davranıştan kaynaklanan geçerli bir fesihten değil, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli bir fesihten söz edilebilecektir.[548]

[548] **DEMİR,** İş Güvencesi, s.105; **KAR,** İş Güvencesi, s.205; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.198-199/208/210; **"**İşçinin davranışları nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için, işçinin iş sözleşmesine aykırı, sözleşmeyi ihlal eden bir davranışının varlığı gerekir. İşçinin kusurlu davranışı ile sözleşmeye aykırı davranmış ve bunun sonucunda iş ilişkisi olumsuz bir şekilde etkilenmişse işçinin davranışından kaynaklanan geçerli bir fesih söz konusu olur. Buna karşılık, işçinin kusur ve ihmaline dayanmayan sözleşmeye aykırı davranışlarından dolayı işçiye bir sorumluluk yüklenemeyeceğinden işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli fesih nedeninden de bahsedilemez. İşçinin yükümlülüklerinin kapsamı bireysel ve toplu iş sözleşmesi ile yasal düzenlemelerde belirlenmiştir. İşçinin kusurlu olarak (kasden veya ihmalle) sebebiyet verdiği sözleşme ihlalleri, sözleşmenin feshi açısından önem kazanır. Geçerli fesih sebebinden bahsedilebilmesi için, işçinin sözleşmesel yükümlülüklerini mutlaka kasıtlı ihlal etmesi şart değildir. Göstermesi gereken özen yükümlülüğünün ihlal edilerek ihmali davranış ile ihlali yeterlidir. Buna karşılık, işçinin kusuruna dayanmayan davranışları, kural olarak işverene işçinin davranışlarına dayanarak sözleşmeyi feshetme hakkı vermez. Kusurun derecesi, iş sözleşmesinin feshinden sonra iş ilişkisinin arzedebileceği olumsuzluklara ilişkin yapılan tahminî teşhislerde ve menfaatlerin tartılıp dengelenmesinde rol oynayacaktır.**", Y9HD, E:2018/5669, K:2019/763, T:14.01.2019, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.06.2019.**

3.3.1.2. İşçinin Mesleki Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler

3.3.3.1.1. Genel Olarak Yetersizlik ve İşçinin Yetersizliği Kavramı

Yetersizlik; yetersiz olma durumu ve kifayetsizlik anlamında bir kavramdır. Buna karşın ***yeterlilik*** ise; "bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, görevini yerine getirme gücü"[549] kısaca yeterli olma durumudur. Diğer bir ifade ile bir işi ya da görevi etkin bir şekilde yerine getirmek ve bir görevin icrası için ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve becerilere sahip olunması yeterlilik olarak tanımlanabilir. Bu anlamda yeterlilik, bir görevi kabul edilebilir bir düzeyde yerine getirmek için sahip olunan donanımı ifade etmektedir. Bir mesleki performans göstergesi olan yeterlilik, bir iş ya da meslek alanında karşılanması gereken minumum standartlardır. Bu bağlamda yeterlilik, işçinin işe dair özellikleri hakkında doğru değerlendirmeler yapmanın, geri bildirimlerde bulunmanın, geliştirme ve ödüllendirmenin etkili bir aracı olarak önem arzetmektedir.[550]

İşçinin yeterliliği ise, ilgili işyerinde çalışabilmesi için işçinin aranan profile sahip olması, bir işi veya görevi ifa edebilmesi için gerekli olan yetenek ve özellikleri taşımasıdır. Başka bir ifade ile bir görevi icra etmek ve görevin gerektirdiği sorumlukları yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve becerilerdir. ***İş Hukuku bakımındanişçinin yetersizliği;*** iş sözleşmesinin yapıldığı anda işçinin kendisinden beklenen beceri ve performansı gösterememesi; diğer bir ifade ile işyerinin gerektirdiği performans profili ile işçiye özgü verim profili karşılaştırıldığında, ikisi arasında işçi aleyhine olan farktır.[551] Bu bağlamda işçinin iş görme edimini gerektiği gibi yerine getirme yeteneğinden ve özelliğinden yoksun olması ve bu durumun süreklilik arz etmesi halinde işçinin yetersizliğinden bahsedilecektir.[552] Örneğin İşçinin iş görme edimini yerine getirmesi için gerekli olan yetenek ve özellikleri sürekli olarak veya uzun bir sure için kaybetmesi işçinin yetersizliği olarak kabul edilmektedir. Burada önemli olan husus işçinin iş görme hususundaki yetenek ve özelliklere geçmişte sahip olması değil, geleceğe yönelik olarak bu özelliklerden yoksun olmasıdır. Kaldı ki "feshin gerekçesi bizzat işçinin yetersizliği olmayıp, yetersizliğin işçinin iş görme borcunun ifasında ortaya çıkması olası ihlallerdir.

---

549 **http://www.tdK:gov.tr, 25.03.2019.**

550 **KAR,** Performans, s.35-36; **KAR,** İş Güvencesi, s.206-207; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.152.

551 **KESER,** s.157; **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.529-530; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.152.

552 **BAYSAL,** s.36.

İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenler, işçinin, işin gerektirdiği şekilde ifasında yeterli olmamasından kaynaklanan nedenler olup belirleyici olan husus, işçinin yeteneklerinin ve özelliklerinin iş sözleşmesi ile üstlendiği işin ifasını olanaksız kılmasıdır."[553]

Yetersizlik, işçinin kusurundan bağımsız olarak, işçinin kişiliğine bağlı; işçinin yetenek ve kabiliyetlerine göre iş görme edimini gereği gibi ifa edememesi, işin ifası için gereken donanım, liyakat ve kabiliyetlere sahip olmamasıdır.[554] Bu anlamda işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenler, işçinin iradesi dışında iş görme borcunun yerine getirilmesini sağlayan yeteneklerinin kaybı ile ortaya çıkar.[555] Ancak soyut olarak yetersizlik kavramı geçerli nedenle fesih için tek başına bir neden olarak kabul edilemez. İşçinin yetersizliğinin fesih için geçerli neden kabul edilebilmesi için, işçinin özellikle *somut iş için uygun olmaması ve işyerinde olumsuzluklara yol açması ve illiyet bağının gerçekleşmesi ile işçinin yetersizliğinin sebep olduğu üretim aksaklığının ilave tedbirler ile giderilemez olması gerekmektedir.* Nitekim işçinin yetersizliği, işverence iş ilişkisinin sürdürülmesinin önemli derecede beklenemeyeceği durumlarda fesih için geçerli neden kabul edilecektir.[556]

Nitekim iş sözleşmesi ile üstlenilen iş görme edimi, işçinin şahsından kaynaklanan nedenlerle tamamen ya da kısmen yerine getirilememesi durumunda geçerli bir nedenin varlığından bahsedilebilecektir. İş Kanunu'nun feshin geçerli sebebe dayandırılması başlıklı 18. Maddesi gereğince "…işveren, işçinin yeterliliğinden veya davaranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır." Ancak işçinin yetersizliği, İş Kanunu'nda tanımlanmış bir kavram değildir.

İş K. m.18 gerekçesinde kanun koyucu işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenleri örnek kabilinden göstermiştir. Bunlar; "ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma, gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmama, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği, sık sık hastalanma, çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık, uyum yetersizliği ve işyerinden

553 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.988.

554 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.152-153.

555 **KAR,** İş Güvencesi, s.204.

556 **KESER,** s.182; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.152-153.

kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma halleridir" (İş K. m.18 Gerekçesi) .

İşçinin sık sık hastalanması, uzun süre rapor kullanması, işyerinde gelişen teknolojiye uyum açısından işçilere verilen eğitim ve bilgilendirmeye rağmen öğrenme ve kendisini yetiştirmede yetersiz kalması, çalışma ortamına ve mesleğe uyumsuz olması gibi nedenler, işçinin yetersizliği sebebiyle iş sözleşmesinin geçerli nedenele feshinde örnek mahiyetindedir. İşçinin performansı ve verimliliği hususunda gerekçede örnek babında sayılan bu haller dışında; iş sözleşmesinde belirtilecek hükümler, işyeri personel yönetmeliği, işyerinde belirlenen kurumsal çalışma ilkeleri ve işyerine özgü performans değerlendirme krıterleri de iş sözleşmesinin geçerli feshinde temel oluşturabilecektir.[557]

Buna göre ***işçinin yetersizliğinden kayanaklanan nedenleri*** kısaca; *işin gereği gibi ifasında işçinin yeterli olmamasından kaynaklanan nedenler olarak* tanımlayabiliriz. Şu halde işçinin işin ifası esnasında gösterdiği performansı ile verimliliğine dayalı olarak yetersizliğinin tespiti halinde işçinin yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshinden bahsedilebilir.[558]

İşveren, iş güvencesi kapsamında çalışan işçinin iş sözleşmesini, İş K. m.18'e göre işçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebeplerle geçerli olarak feshedebilecektir. Ancak işveren, işçinin iş sürecinde gösterdiği performansı ile işin sonucunda ölçülen verimliliğine dayalı olarak işçinin yetersiz kaldığının belirlenmesi halinde, işçinin yetersizliğine dayanarak iş sözleşmesini geçerli nedenle feshedebilecektir. Diğer bir ifade ile yetersizlik nedeniyle geçerli fesih için; işçinin verim düşüklüğünün, işçinin icra ettiği iş için gerekli olan fiziki ve fikri özelliklere sahip olmamasından kaynaklanması gerekir. Ancak işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenler belirlenirken, görülen işin niteliği, işçinin çalışma şekli, eğitim düzeyi, unvanı gibi unsurların da dikkate alınması gerekir. Örneğin kıdemli bir işçi hakkında verimsizlik nedeniyle yetersizlik iddiasında bulunurken; yıllarca verimli çalışan işçinin de zaman içerisinde veya belli bir dönemde verimsiz çalışabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. [559] Burada önemli olan performans gözlemi ile verimlilik

---

[557] **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.73-74; **KAR,** İş Güvencesi, s.206; **ÖZTEKİN, Büşra** (2017) "İşe İade Davalarında Performans Düşüklüğü Nedeniyle Fesih ve Yargıtay Uygulamaları", İstanbul BD, C:91, S:3, s.217.

[558] **DULAY,** Performans, **s.**965; **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1387.

[559] **KESER,** s.176/180.

ölçümünün hangi kriterlere göre ve nasıl yapılacağının belirlenmesidir. İşletmelerdeki insan kaynakları yönetimi birimi tarafından yürürtülen ve bu güne kadar işletme içi kavramlar olarak karşımıza çıkan performans ve verimlilik kavramları artık işyeri hukuk biriminin de dikkate alması gereken ve yargılama sürecinde tartışılan kavramlar olarak görülmektedir.[560]

Şunu da belirtmek gerekir ki; işçinin yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshi için işçi, kişisel yetenek ve özellikleri itibariyle iş sözleşmesinden kaynaklanan yükümlülükleri, fesih anında kısmen veya tamamen ifa edemeyecek durumda olmalıdır.[561] Yani fiziki yetersizlik kısa sürede bir doktor, terapist, psikolog vs tarafından tedavi edilemeyecek düzeyde olmalıdır. Ancak işin ifası için işçide bulunması gereken profil, devamlı olarak geliştirilme ve yenilenmeyi gerektiriyor ise, işçiye bunun için uygun fırsat verilmelidir. Bununla beraber işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli fesih için işçinin kusuru aranmaz. Yani işçi kusursuz da olsa salt "*iş yapma borcunu yerine getirme yetenek ve kapasitesindeki yetersizliği*" fesih için geçerli kabul edilecektir. İşçinin iş sürecinde gösterdiği performansı ile işin sonucunda ölçülen verimine dayalı olarak yetersizliğinin tespiti durumunda, kusura bakılmaksızın yetersizlikten kaynaklanan geçerli fesihten bahsedilebilecektir.[562] Öte yandan işçinin yetersizliği her ne sebepden kaynaklanıyorsa da işçinin ücretini etkilemeyecektir. Yani işçi iş görme borcu sebebiyle işe geliyor ve verilen işi yapıyor ise o iş için öngörülen ücrete hak kazanacaktır. İşi hangi kalitede yapyığı ücretlendirme bakımından bir önem taşımayacaktır. İşçinin verimi ve yetersizliği ancak iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshinde önem arz edecektir.[563]

Yetersizlikten kaynaklı sebepler Yargıtay'ın birçok kararında şu şekilde hüküm altına alınmıştır; "Yetersizlikten kaynaklanan sebepler; işçinin ortalama benzer işi görenlere göre daha az verimli çalışması, gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olması, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmaması, öğrenme ve kendisini geliştirme konusunda yetersiz kalması, sık sık hastalanması, çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalığa yakalanması ve uyum yeterliliğinin azalması gibi işyerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen sebeplerdir. Objektif bir performans değerlendirmesi için, personelin

560 **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1387.

561 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.523.

562 **KESER,** s.182.

563 **DULAY,** Performans, s.968.

görev tanımı ve performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı ve işçiye tebliğ edilmelidir. Değerlendirme çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak yapılmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgü çalışanların performanslarının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Değerlendirmede işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedefleri ile personelin bunları gerçekleştirme oranı esas alınmalıdır. Geçici nitelikte ve kısa süreli davranış ve sonuçlar değerlendirmede göz önünde bulundurulamaz."[564]

3.3.1.2.2. Fiziki Yetersizlik

İşçinin fiziki yetersizliği; başlangıçtaki koşullara nazaran işçinin işyerinde çalışmasını imkansız kılan, aynı zamanda başka bir işte çalıştırılmasının mümkün olmaması durumunda geçerli fesih sayılabilen çalışma gücü eksikliği olarak tanımlanmaktadır.[565] İşçinin fiziki yetersizliği, iş görme edimini gereği gibi ifa etmesine engel teşkil ediyor ve işyerinin normal işleyişininin bozulmasına sebep oluyorsa fesih nedeni olarak görülebilecektir. Zira fiziki yetersizlik ile işin gereği gibi yapılmaması arasında *illiyet bağının* bulunması gerekir. Bu nedenle tek başına fiziki yetersizlik fesih nedeni olarak sayılmayacaktır. Genel olarak işçinin fiziki yetersizliği; işçinin hastalığı, yaşlılığı veya kazaya uğraması nedenleriyle ortaya çıkmaktadır.[566]

Sağlık kişinin bedeninde hastalık veya sakatlık durumunun bulunmaması durumudur. Dünya Sağlık Örgütü'nce yapılan tanıma göre sağlık; yalnızca hasta ve sakat olmama değil ayrıca bedenen, ruhen ve sosyal açıdan tam bir iyilik halidir. Bu bağlamda kişinin çalışma hayatındaki performans ve verimini doğrudan etkileyen faktörlerden; bedenen ve ruhen sağlık problemlerine sahip olması, çalışma hayatının sona ermesine dahi sebebiyet verebilmektedir. Zira ruhsal ve bedensel sağlık, çalışma hayatını yakından ilgilendiren hususlardır. Ancak sırf sağlık sebebiyle işçinin iş sözleşmesinin feshi kişilik haklarına

---

564 **Y22HD, E:2018/12201, K:2018/21833, T: 11.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 13.08.2019.**

565 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.988; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.178.

566 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.989; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.178; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.587; **SÜZEK,** İşçinin Yetersizliği veya Davranışları, s.570.

aykırılık teşkil edecek ve çalışanlar arasında sağlık nedenleriyle ayrımcılık yapılamayacaktır. Buna karşın işçinin hastalığı ve bu nedenle devamsızlığı; işletmenin işleyişi bakımından organizasyon sorunu yaratıyorsa ve bu nedenle işin ifası için yeni bir işçi istihdam edilmesi gerekiyorsa iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshinden bahsedilebilecektir.[567]

Belirtmek gerekir ki işçinin hastalık ve yaşlılığı, işçinin fiziki yetersizliğine yol açıyor ve bu durum işin yürütümünü olumsuz etkiliyorsa ancak geçerli nedenle fesih sebebi olabilecektir.[568] Diğer bir ifade ile işçinin fiziki yetersizliği iş akdinin feshini makul ölçüler içinde gerekli kılıyor ise geçerli bir fesih nedeni olarak görülecektir. Yani işçinin fiziki yetersizliğinin geçerli bir sebep olarak kabul edilebilmesi tek başına yeterli olmayacaktır. Bunun yanı sıra yetersizliğin geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilebilmesi için işyerinde normal işleyişin bozulması ve işçinin iş görme borcunu gereğince yerine getirmesini engelleyici nitelikte olması gerekir. Ayrıca işçinin kıdemi, işçiyi istihdam etmenin mali yükü, işçiden kaynaklanan nedenin ağırlığı ve işin görülmesine etkisi gibi olguların hepsi araştırılarak geçerli bir nedenle feshin varlığı ortaya konulmalıdır.[569]

Hastalık; kişinin fiziki ve psikolojik olarak normal olmama [570] diğer bir ifade ile bedenen ve ruhen iyi olmama halidir. Bu durum işçinin çalışma ilişkisini, performansını ve verimini olumsuz etkileyebilir. [571] Elbette işçinin salt hastalığı fesih nedeni olarak görülemez. Ancak işçinin hastalığı nedeniyle sık sık işe gelmemesi işyerinde olumsuzluklara yol açıyor veya işçinin işini gereği gibi yapmasını engelliyor ise hastalık geçerli bir sebep olarak kabul edilecektir. Feshin yapıldığı anda objektif koşullar altında işçinin iş görme edimini ne kadar süre yerine getiremeyeceği belli olmamalı ve bu belirsizlik nedeniyle işyerinde kabul edilemez zararlar oluşmalıdır. [572] Zira işçinin hastalığı nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde amaç; işçiyi bir yaptırıma maruz bırakmak değil, işvereni ileri de beklenmeyen yüklerden kurtarmaktır. Hastalık nedeniyle işçinin sık sık işe gelmemesi işin ifasına engel teşkil ediyor, işyerinin normal işleyişini bozuyor veya işyerinde

---

567 **KESER,** s.157-158.

568 **TULUKÇU,** s.20.

569 **DULAY,** Performans, s.966.

570 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.178.

571 **TULUKÇU,** s.20.

572 **ERTÜRK, Şükran** (2002) "İşçinin İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Hastalık ve Özellikle AIDS Hastalığı Sebebiyle Feshedilmesi ve Sonuçları", Dokuz Eylül Üniversitesi HFD, C:4, S:2, s.13; **KESER,** s.161.

olumsuzluklara sebep oluyorsa, bu durumda iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından makul ölçüler içinde beklenemeyeceği hallerde fesih nedeni olarak kabul edilebilecektir.[573]

Genel olarak hastalık nedeniyle işverenin derhal fesih hakkı İş K. m.25/I'de düzenlenmiştir. Buna göre; "işçinin kendi kastından veya derli toplu olmayan yaşayışından yahut içkiye düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa veya sakatlığa uğraması halinde, bu sebeple doğacak devamsızlığın ardı ardına üç iş günü veya bir ayda beş iş gününden fazla sürmesi; işçinin tutulduğu hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olduğu ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunduğunun sağlık kurulunca saptanması durumunda işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı doğacaktır. İşçinin hastalık, kaza, doğum ve gebelik gibi hallerde işveren için iş sözleşmesini bildirimsiz fesih hakkı; belirtilen hallerin işçinin işyerindeki çalışma süresine göre 17 nci maddedeki bildirim sürelerini altı hafta aşmasından sonra doğar. Doğum ve gebelik hallerinde bu süre 74 üncü maddedeki sürenin bitiminde başlar." Gerçekten, İş K. m.25/I-a uyarınca; "hastalık, kaza, doğum gibi geçici iş göremezlik halleri, işçinin işyerindeki çalışma süresine göre belirlenecek bildirim sürelerini altı hafta aşması durumunda" işverenin bildirimsiz fesih hakkı doğacaktır. Şu halde İş K. m.25/I gereği; "işçinin kendi kastından ve derli toplu olmayan yaşayışından yahut içkiye düşkünlüğünden doğacak bir hastalığa yakalanması veya engelli hale gelmesi durumu haricinde; hastalık, kaza, doğum gibi hallerde, işçinin kıdemine uygun bildirim süresine altı hafta eklenmek suretiyle elde edilecek süreden önce iş sözleşmesinin haklı nedenle feshi" mümkün olmayacaktır.

İşçinin hastalık veya kaza nedeniyle geçici devamsızlığı İş K. m.25/I-a'da belirtilen askı süresine ulaşmamışsa; işverenin bildirimli feshi geçersiz fesih, bildirimsiz feshi ise haksız fesih olarak kabul edilecektir. Bununla birlikte bildirim sürelerini aşan bir devamsızlık olmasa da, işçinin sık sık hastalanması nedeniyle işe gelmemesi veya geç gelmesi, fiziki güç kaybı nedeniyle aynı çalışma temposunu gösterememesi de fiziki yetersizlikler olarak değerlendirilebilecektir.[574] Bu durumda İş K. m.25/I-a'da düzenlenen bildirim süresine ilaveten 6 haftalık sürenin beklenmesi gerekmez. İşçinin hastalığı nedeniyle devamsızlığının işyerinde olumsuzluklara yol açacak uzunlukta olup olmadığının her somut olayda tespiti ve bu durumun işin gerektirdiği gibi yerine getirilmesine engel

573 **KESER,** s.161; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.588.

574 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.178-181.

olduğunun anlaşılması ile geçerli nedenle fesih yapılabilecektir. Ayrıca işçinin kusurunun olmaması da sonucu etkilemeyecektir.[575]

Bununla birlikte işçinin performans ve verim düşüklüğünün hastalığından ileri gelmesi halinde hastalığa bağlı işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli bir fesih sebebi söz konusu olur. Ancak bunun için "bu durumun işyerinde önemli olumsuzluklara ve aksaklıklara sebep olması, işverenin işletme ile ilgili menfaatlerinin önemli ölçüde ihlal edilmiş olması gerekir." [576]

İş K. m.18 gerekçesinde; "sık sık hastalanma" ve "çalışamaz duruma gelmekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık" halleri, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli sebeple fesih nedenleri arasında sayılmıştır. ***Sık sık tekrarlanan kısa süreli hastalık;*** kısa süren ancak sık sık tekrarlanan ve ne zaman meydana geleceği önceden öngörülemeyen bir durumdur.[577] Uzun süren hastalık halinden farklı olarak, işçinin sık sık hastalanması iş görme edimini ve işyerinin normal işleyişini olumsuz olarak etkiliyorsa, geçerli nedenle fesih olarak kabul edilecektir. Her ne kadar hastalık ve kaza nedeniyle geçici iş devamsızlık iş sözleşmesinin feshi için geçerli neden teşkil etmese de; sık sık rapor alınması suretiyle işyerinde olumsuzluklara neden olunuyorsa bu durum geçerli fesih nedeni sayılacaktır.[578] "Ancak işçinin sık sık rapor alması işyerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkilemeli ve iş sözleşmesinin devamını engelleyecek nitelikte olmalıdır." [579]

---

575 **KESER,** s.162.

576 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.530.

577 **ERTÜRK,** s.15.

578 **KAR,** İş Güvencesi, s.210.

579 **"**Somut olayda, davacının verimsiz çalışması ve performansının düşüklüğü sebebiyle 01.03.2016, 18.10.2016 ve 23.12.2016 tarihlerinde yazılı savunmalarının alındığı, 23.12.2016 tarihli yazılı savunmasında davacının; "almış olduğu düşük performans notlarını kendi isteği ile aldığını ve söyleyecek bir şeyinin olmadığını" beyan ettiği ve işyeri sicil dosyasına göre davacının farklı rahatsızlıklar nedeniyle sık sık rapor aldığı anlaşılmıştır. Davacının almış olduğu raporlardan dolayı işyerinde işin akışının bozulacağı ve olumsuzluklara yol açacağı düşünüldüğünde davacının verimsiz çalıştığına dair ikrarı ve almış olduğu raporlar dikkate alınarak işverence yapılan feshin geçerli sebebe dayandığının kabulü gerekirken yazılı şekilde karar verilmesi hatalıdır.**", Y22HD, E:2018/12201, K:2018/21833, T:11.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.10.2019; "**Dosya içeriğine göre, 19.12.2011 tarihinden itibaren işyerinde çalışan davacının iş sözleşmesinin, sık sık rapor almak, devamsızlık, işyerine sürekli geç gelmek ve amirlerine itaatsizlik, bu eylemlerinden dolayı disiplin kuruluna sevk edilmesine rağmen ısrarla disiplin kurulu toplantısına katılmayacağını beyan etmesi gerekçeleriyle İş Kanunu'nun 25/II-e maddesi gereğince feshedildiği anlaşılmaktadır. Somut olayda, davacının iş sözleşmesi haklı sebep iddiası ile işveren tarafından feshedilmiştir. Haklı sebep iddiası olduğunda savunma alınması gerekmez. Davacının sık sık rapor alması şeklinde gerçekleşen eylemlerinin iş akışını bozduğu sabittir. Bu durumda iş sözleşmesinin feshinin geçerli sebebe dayandığı kabul edilerek

Şu halde hastalık sebebiyle fesihte üç grup sebepten bahsedilebilecektir. İlki, uzun süren hastalık sebebiyle sözleşmenin feshi; İkincisi, sık sık tekrarlayan hastalıklar sebebiyle sözleşmenin feshi; son olarak, hastalığa bağlı nedenlerle iş görme gücünde azalma sebebiyle sözleşmenin feshidir.[580]

İşçinin hastalığı nedeniyle iş görme edimini ifa edemediği dönem bitiminde işe başladığında; hastalık nedeniyle veriminde ve performansında devam eden bir düşüşün mevcut olması, işyerinde olumsuzluklara yol açıyor ise geçerli bir fesih nedeni olarak görülmelidir. Ancak işçi rapor sonrası işe başladığında işçiye uygun bir işin işverence temin edilmeden iş sözleşmesinin sonlandırılması geçerli sebep olmadan iş sözleşmesinin feshi anlamına gelecektir. Bir başka ifade ile işçinin hastalığı nedeniyle daha önce yaptığı işinde performansı olumsuz etkilese de işyerinde başka bir işte görevlendirme yapılmadan performans yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilmesi feshi geçersiz kılacaktır. Zira iş sözleşmesi feshedilmeden önce işçinin sağlık durumuna uygun bir başka işte çalıştırıp çalıştırılmayacağının araştırılması hem feshin son çare olma ilkesinin hem de işverenin işçiyi gözetme borcunun gereğidir. Ancak işyerinde uygun bir işin bulunmaması veya işçinin yeni görevi kabul etmemesi halinde işveren fesih hakkını kullanabilecektir. Diğer yandan işçinin hastalığından kaynaklanan fesihte; hastalığa bağlı verim düşüklüğünün iş sözleşmesinin feshi anında mevcut olması ve gelecekte de devam edeceğinin öngörülmüş olması gerekmektedir. Buna ilaveten söz konusu halin, işyerinde önemli ölçüde aksaklıklara ve olumsuzluklara yol açması, işyerinin zarara uğraması; işverenin işletmesel menfaatlerinin önemli ölçüde ihlal edilmiş olması gerekecektir. Diğer bir ifade ile işçi, uzun süren hastalığı nedeniyle işe devam edememiyor, fesih anında ne zaman işe döneceği bilinemiyor, bir başka işçi ile ikame edilemiyor, ayrıca bu belirsizlik nedeniyle işletmenin önemli zararalara uğramasına sebep olmuşsa, hastalık sebebiyle fesih söz konusu olacaktır. Fesih hakkının makul bir sürede kullanılması da önem arzetmektedir. İşçinin yetersizliği süreklilik arz

davanın reddi gerekirken yazılı şekilde davacının işe iadesine karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir. Belirtilen sebeplerle, 4857 sayılı Kanun'un 20. maddesinin 3. fıkrası uyarınca, hükmün bozulmak suretiyle ortadan kaldırılması ve aşağıdaki gibi karar verilmesi gerekmiştir**", Y22HD, E:2015/24830, K:2015/29012, T:19.10.2015 https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 29.06.2019.**

580 **ERTÜRK,** s.12.

ediyor ve işyerinde olumsuzluklar devam ediyorsa; bu durum iş ilişkisinin devamını etkileyecek ve geçerli sebep etkisini yitirmemiş, makul süre geçmemiş kabul edilecektir.[581]

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işçinin sık sık hastalanması nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde; işçinin hastalanmasından daha çok hastalık nedeniyle işe sık sık devamsızlığının işyerinde yarattığı olumsuzluktur. Yani üretimde işçiden beklenen verimin gerçekleşmemesi asıl neden olarak görülmektedir. İşçinin devamsızlıklarının işyerine ve işletmeye zarar verip verilmediğinin ayrıca araştırılmasına gerek yoktur. Keza işçinin sık aralıklarla işinin başında bulunmayışı işin yürütülmesi sürecinde zaten bir eksiklik yaratacaktır. Bu nedenle hastalık nedeniyle işe devamsızlık nedeniyle yapılacak fesihlerde işverenden ayrıca işletmesel zarar oluştuğunun ispatı istenmeyecektir.[582] İşveren açısından, işçinin sık sık rapor almak suretiyle işe devam edememesi, işçinin yetersizliğine dayalı geçerli fesih hakkını kullanmak için yeterli görülecektir.[583] Ancak bu halde dahi fesihten önce işçinin uyarılması ve savunmasının alınması gerekmektedir. Zira İş K. m.19/2 gereğince hakkındaki iddialara karşı savunması alınmadan işçinin verimi ile ilgili nedenlerle iş sözleşmesi feshedilemeyecektir.[584]

Buna mukabil işçinin hastalığı nedeniyle uzun süre devamsızlığı veya sık sık rapor alma halleri olmamasına rağmen işçinin sağlığı ağır işlerde çalışmasına imkan vermediği halllerde, işverenin işçiyi gözetme borcu gereği işveren, işçinin sağlığına uygun bir iş

---

581 **ÇELİK,** s.69; **ERTÜRK,** s.12/14; **KAR,** İş Güvencesi, s.207/211; **KESER,** s.162-163; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.179/183-185.

582 **NARTER, s**.116.

583 **TULUKÇU,** s.21.

584 **“**Davalı işveren, davacının defalarca uyarılmasına rağmen işe uyum sağlamadığını, sürekli verimsiz çalışması nedeniyle iş sözleşmesinin feshedildiğini belirterek davanın reddine karar verilmesi gerektiğini savunmuştur. Mahkemece davacının bel ağrısı nedeniyle sık sık rapor aldığı işyerinde verimli olarak çalışamadığı, işverenin yazılı savunmasını almak suretiyle iş sözleşmesinin feshinin haklı görülemeyeceği, ancak verimsiz çalışması sabit olan işçiyi çalıştırmak istememesinin geçerli bir neden olduğu gerekçesi ile davacının işe iade isteğinin reddine karar verilmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu’nun 19/2.maddesinde hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesinin, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemeyeceği düzenlenmiştir. Buna göre, davranıştan veya yetersizlikten dolayı iş sözleşmesi feshedilmeden önce işçiden savunması istenmeli ve savunmasını vermesi için uygun bir süre verilmelidir. Somut olayda davacının iş sözleşmesi “performans düşüklüğü ve işini eksik ve yetersiz olarak yerine getirmesi” gerekçesi ile feshedilmiştir. 14.8.2006 tarihli Disiplin Kurulu Kararında iş sözleşmesinin belirtilen nedenlerden dolayı feshedilmesine karar verildiği belirtildikten sonra davacıdan savunmasını vermesi istenmiştir. Başka bir anlatımla, fesihten sonra davacıdan savunma istenmiştir. Davacıdan yukarıda belirtilen hükme uygun olarak fesihten önce savunması alınmadan iş sözleşmesinin feshedilmesi karşısında, feshin geçerli nedene dayanmadığının kabulü ile davacının işe iadesine karar verilmesi gerekirken, yazılı gerekçe ile reddi hatalıdır.**”, Y9HD, E:2007/13937, K:2007/27939, T:24.09.2007, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 29.10.2019.**

vermek zorundadır. Ancak işyerinde böyle bir iş bulunmaması veya işçinin belirlenen işte çalışmayıreddetmesi halinde işveren geçerli fesih hakkını kullanabilecektir.[585] Aynı şekilde performans ve verim düşüklüğü iş kazası veya bir meslek hastalığı nedeniyle ortaya çıkmışsa bu hususlar da işçi lehine dikkate alınması kanatindeyiz. Sonuç olarak hastalık nedeniyle fesih halinde hakim, yargılama esnasında her somut olayın özelliğine göre fesih hakkının doğup doğmadığını belirleyecektir.

İşçinin sık sık hastalanması veya işini gereği gibi yerine getirmesini engelleyen hastalık halleri, işin gereği gibi yapılmasını engelleyen hallerdir. Bu durumlarda işçi sık aralıklarla işe devamsızlık yapmakta ve iş görme edimini gereği şekilde ifa edememektedir. O halde işçinin sık sık hastalanması, işyerinin normal işleyişini bozuyor ve önemli aksaklıklar ile ekonomik zararlara sebebiyet veriyorsa işverenin geçerli fesih hakkı oluşacaktır. Zira kısa süreli sık sık gerçekleşen hastalık nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilmesi, hastalık nedeniyle işyerindeki işçi sayısında meydana gelen işletme ekonomisi açısından mazur görülemeyen eksikliğin giderilmesine hizmet eder. Ancak işyerinin normal işleyişindeki olumsuzlukların önemli olması gerekir. Bu nedenle yargısal denetim esnasında hakim işçinin sık sık hastalanması nedeniyle işyerinin normal sürecindeki bozulmanın önemli olup olmadığını incelemelidir. Ayrıca yargılama esansında İşveren, işçinin sık sık hastalanması nedeniyle hangi önemli aksaklıkların ortaya çıktığını ispatlamak zorundadır. Sadece işçinin sık sık hastalandığını ve bu nedenle işyerinin normal işleyişinde aksaklıklar meydana geldiğini ifade etmesi yeterli olmayacak, bunun yanı sıra işyerinde meydana gelen aksaklıkları somut olarak ortaya koyması gerekecektir. Buna mukabil işçi, hastalığının işyeri çalışma şartlarından kaynaklandığını ileri sürerse, işyerindeki faaliyeti ile hastalığı arasında bir bağlantı olduğunu açıkça ortaya koymalıdır. Bu durumda işveren yine işçinin hastalığı ile işyeri çalışma şartları arasında bağlantı olmadığını ispatlamak zorundadır.[586]

İş K. m.18 gerekçesinde hangi hallerde işçinin yetersizliği nedeniyle işverenin geçerli fesih hakkı doğabileceği örnek kabilinden belirtilmiştir. Nitekim işçinin sık sık hastalanarak rapor alması durumunda işveren belirli aralıklarla işçinin iş görme ediminden yararlanamayacaktır. Yargıtay'a göre "işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde fesih için geçerli sebep olabilirler. İş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler

585 **SÜZEK,** İşçinin Yetersizliği veya Davranışları, s.571-572.

586 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.540-544.

içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli sebeplere dayandığı kabul edilmelidir. Sık sık hastalanan ve rapor alan işçinin, bu nedenle devamsızlığının işyerinde olumsuzluklara yol açacağı açık bir olgudur. İş Kanunu'nun gerekçesinde sık sık hastalanmanın yeterlilikten kaynaklanan neden olarak örnek kabilinden sayılması, işyerinde olumsuzluklara yol açtığının kabul edilmesindendir.[587]

Diğer taraftan işçinin daha önce geçirmiş olduğu hastalıklar nedeniyle işe devamsızlıkları, gelecekte de işçinin hastalığının benzer seyir izleyeceğine emare teşkil edibilir. Bu durumda geçerli bir fesih için iş sözleşmesinin feshi anında işçinin ileride aynı kapsamda hastalanacağı hususunda işverenin endişesini haklı kılan objektif vakıaların bulunması zorunludur.[588] Ancak verimli bir işçinin sağlığından dolayı viziteye çıkması geçerli neden görülmemeli, ancak sağlık sorunları ve devamsızlığı gelecekte de devam edecekse, işçinin verimi ve iş akışını olumsuz etkileyeceği hususunda önemli veriler bulunuyorsa geçerli neden sayılacaktır.[589] Yargıtay'da bir çok kararında işçinin sık sık hastalığı nedeniyle raporlar almasını, işyerinde işin akışının bozulacağı ve olumsuzluklara yol açacağı nedeniyle, verimsizlik ve yetersizlikten kaynaklı geçerli bir fesih nedeni kabul etmiştir.[590]

---

587 **"**Somut uyuşmazlıkta, davacının iş sözleşmesi "İş Kanunu'nun 25/I ve 25/II maddelerinde belirtilen işçinin kastından dolayı sürekli rapor alarak işverenin iyi niyetini suistimal ettiğiniz ve bu sebeple ödevli olduğunuz görevleri yerine getirmediğiniz." gerekçesi ile feshedilmiştir. Nitekim dosya içeriğine göre, davalı işyerinde montaj operatörü olarak çalışan davacı işçinin 2015 yılında 38 gün, 01/01/2016 ile 25/03/2016 tarihleri aralığında 42 olmak üzere toplam 80 gün ağırlıklı olarak bel ağrısı/bel fıtığı rahatsızlığından dolayı sık sık rapor aldığı görülmüştür. Davacının haklı neden niteliğinde olmayan ancak sık sık rapor alma şeklindeki davranışının iş akışını bozacağı açık olup, işverenin buna katlanması beklenemez. Davacının iş sözleşmesinin feshinin haklı nedene dayanmadığı, ancak sık sık rahatsızlanarak rapor alan davacının davranışının fesih için geçerli sebep oluşturduğu kabul edilmelidir.**", Y9HD, E:2018/795, K:2018/18612, T: 18.10.2018, https://portal.uyap.gov. tr/uyap-uygulamalari, 08.01.2019.**

588 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.540.

589 **DEMİR, Cuma Arif,** (2017) **"**Fesih Nedenleri, Geçerli-Haklı Neden Ayrımı", İstanbul BD, C:91, S:4, s.21.

590 **"**Dosya içeriğine göre, davacının 11.02.2013-31.10.2013 ve 24.04.2014-26.12.2016 tarihleri arasında davalı işyerinde makine operatörü olarak çalıştığı, iş sözleşmesinin; işini tüm uyarılara rağmen eksik, kötü ve yetersiz olarak yerine getirdiği gerekçe gösterilerek geçerli sebeple feshedildiği savunulmuştur. Somut olayda, davacının verimsiz çalışması ve performansının düşüklüğü sebebiyle 01.03.2016, 18.10.2016 ve 23.12.2016 tarihlerinde yazılı savunmalarının alındığı, 23.12.2016 tarihli yazılı savunmasında davacının; "almış olduğu düşük performans notlarını kendi isteği ile aldığını ve söyleyecek bir şeyinin olmadığını" beyan ettiği ve işyeri sicil dosyasına göre davacının farklı rahatsızlıklar nedeniyle **sık sık rapor aldığı** anlaşılmıştır. Davacının almış olduğu raporlardan dolayı işyerinde işin akışının bozulacağı ve olumsuzluklara yol açacağı düşünüldüğünde davacının verimsiz çalıştığına dair ikrarı ve almış olduğu raporlar dikkate alınarak işverence yapılan feshin geçerli sebebe dayandığının kabulü gerekirken yazılı şekilde karar verilmesi hatalıdır.**",Y22HD, E:2011/1342, K:2011/3563, T: 27.10.2011, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 23.10.2019.**

İşçinin yaşlılığı ve yaşlılık aylığı almaya hak kazanması, ne Türk iş mevzuatında ne de 158 sayılı ILO sözleşmesinde geçerli bir fesih nedeni olarak düzenlenmemiştir. İşçinin salt emekliliğe hak kazanması ve yaşı nedeniyle iş sözleşmesinin feshi hiç bir şekilde kabul edilemez. Gerçekten yaşlılık her insanda farklı etkilere yol açmaktadır ve kişilerin çalıştıkları işe göre de yaşlılığın farklı değerlendirilmesi gerekmektedir. Keza yaşlılık tek başına iş görme ediminde yetersizliğin göstergesi de olamaz. Yani emeklilik yaşının gelmiş olması eşittir verimsizlik demek değildir. İşçinin ilerleyen yaşlarında veriminde belli oranda düşüş gereçekleşeceği kaçınılmazdır ve işveren bu duruma katlanmalıdır. Ancak yaşlılığın geçerli fesih nedeni olarak kabul edilebilmesi için; işçinin veriminde ciddi olumsuzluklara yol açması ve iş görme edimini gereği gibi ifa etmesine engel teşkil etmesi gerekmektedir. Yani işçinin işyerinde çalışması için aranan profile bütünüyle uymadığı an fesih düşünülebilecektir. Örneğin güvenlik görevlisi olarak çalışan bir işçinin 75 yaşına gelmesi ve hala aynı işi yapması halinde; işin gereği olarak koşma ve seri hareket etme düzeyinde eskisine oranla bir düşüş yaşanacağı bellidir. Kısaca yaşlılık, işçinin verimini olumsuz etkiliyor ve iş görme edimini gereği gibi ifa etmesine yol açıyorsa, fiziki yetersizlik sebebiyle geçerli fesih nedeni olarak kabul edilecektir. Diğer bir ifade ile işçinin davranışları, yetersizliği veya işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan bir sebep bulunmadığı hallerde, işçinin yaşlılığı veya yaşlılık aylığı almaya hak kazanması tek başına geçerli bir fesih sebebi oluşturmayacaktır. Kaldı ki yaşlılık nedeniyle işçinin iş sözleşmesini sona erdiren işveren, fesih hakkını kullanırken işçiyi gözetme borcuna ve dürüstlük kurallarına da uymalıdır. Bu nedenle, işyerine yıllarını vermiş bir işçinin emekliliğe hak kazanmasını beklemeden, sırf yaşlılık nedeniyle iş sözleşmesinin feshinin geçerli neden olarak kabul edilmesi, hakkaniyete uygun düşmeyecektir. Bu durumda işçinin yaşlılık aylığına hak kazanmasını beklemek, hakkaniyet açısından önem arz etmektedir.[591]

Görüldüğü üzere işçinin salt yaşlılığı veya emekliliği hak etmesi iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshi için yeterli değildir. Bunun için İş K. m.18 kapsamında işçinin fiziki veya mesleki yetersizliğinin veya işletme gereklerinin varlığı gerekir. Bu nedenle fesih, yaşlılık ve emekliliğe değil, işçinin fiziki veya mesleki yetersizliğine veya işletme gereklerine dayanarak yapılabilir. Kaldı ki madde gerekçesinde işletme, işyeri ve işin gerekleri ile birlikte emekliliğin geçerli neden olarak kabul edileceği belirtilmiştir. Ancak uygulamada yaşlılık ile emeklilik kavramları bir arada düşünülerek, emekliliği hak etmiş

[591] **ÇELİK,** s.70; **DEMİR,** İş Güvencesi, s.100-101; **KAR,** İş Güvencesi, s.212; **KESER,** s.168-169; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.192-193; **NARTER, s**.118; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.588.

olan işçinin verimi ve konsantrasyonunun düşük olacağı algısı yerleşiktir. Bu nedenle işverenler, emekliliğe hak kazanmış işçilerin işe yoğunlaşma ve verimlerinde düşüklük iddiasıyla iş sözleşmelerini feshetme yoluna gitmektedirler. Böyle bir durumda işverenin, işçinin işe yoğunlaşamaması ve verimindeki düşüklüğü ispat etmesi gerekecektir. Aksi halde fesih geçersiz kabul edilir. Buna karşın, işyerinde yeniden yapılanma veya ekonomik ve teknolojik gibi işletmesel nedenlerle istihdam fazlalığından dolayı işçi çıkarmak gerektiğinde, öncelikle emekliliğe hak kazanmış personelin, objektif ve genel uygulamaya tabi tutularak iş sözleşmeleri feshedildiğinde, emeklilik hakkı kazanmış olmak geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilecektir.[592] Sonuç olarak söylenebilir ki işçinin emekliliğe hak kazanması fesih için geçerli bir neden olmamakla birlikte, işçinin emeklilik yaşına gelmiş olması işçide bir verim düşüklüğüne yol açmışsa, bu durumda iş sözleşmesi işçinin yetersizliği nedeniyle feshedilebilecektir.[593]

Mevzuatta yer almamasına rağmen, uygulamada işyeri personel yönetmeliği veya toplu iş sözleşmeleriyle belli yaştaki işçilerin veya emekliliğe hak kazanmış çalışanların iş sözleşmelerinin bu nedenlerle feshedilebileceğine dair düzenlemelere yer verilmektedir. Bu durum çalışanların emekliliği hak etmesi nedeniyle iş sözleşmelerinin feshinden çok, işten çıkarılacakların öncelikle belirlenmesinde bir sosyal seçim krıteri olarak değerlendirilmektedir. Yargıtay; işyerinde *genel ve objektif* olarak uygulanan rasyonel bir personel politikası amacıyla, belli yaşa gelen veya emekliliğe hak kazanmış çalışanların iş sözleşmelerinin feshini, işletmesel bir karar ve gerçerli fesih nedeni olarak kabul etmektedir. Yargıtay'ın bu görüşe yasal gerekçelerle değil ekonomik ve sosyal gerekçelerle varmıştır.[594] Yargıtay'ın bu görüşüne karşı bizim de katıldığımız öğretideki bazı görüşlere göre;[595] İş K. m.18/I'deki geçerli fesih nedenleri emredici niteliktedir ve işçi aleyhine değiştirilemez. Aksi halde iş güvencesi hükümlerinin emredici niteliğine aykırı hareket edilmesi söz konusudur. Kaldı ki tek başına yaşlılık veya emekliliğe hak kazanmak "yetersizlik" anlamına gelmeyecektir. Zira işçinin her hangi bir yetersizliğinin bulunmamasına rağmen salt yaşı ve emekliliği hak etmesinin yetersizlik olarak görülmesi mümkün değildir. Diğer bir ifade ile işçinin emekliliğe hak kazanması veya belli bir yaşa gelmesi işçinin yetersiz olduğu şeklinde

592 **KESER,** s.169.

593 **EYRENCİ, Öner / TAŞKENT, Savaş / ULUCAN, Devrim** (2017) "Bireysel İş Hukuku", 8. Baskı, İstanbul, Beta, s.213.

594 **KAR,** İş Güvencesi, s.212.

595 **KAR,** İş Güvencesi, s.213; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.194.

genel bir sonuca varmayı mümkün kılmamaktadır. Bunun yanı sıra, herhangi bir yetersizliği olmamasına rağmen, sırf belli bir yaşa ulaşma ve emekliliğe hak kazanma nedenlerine dayanılarak yapılan feshin geçerli neden olarak kabul edilmesi, Anayasa m.10'daki *"eşitlik ilkesi"* ve İş K. m.5'deki *"ayrımcılık yasağına"* da aykırılık teşkil edecektir. Dolayısıyla iş sözleşmesinde hüküm bulunsa dahi yaşlılık, ancak fiziki veya mesleki bir yetersizliğe neden olduğu hallerde geçerli bir fesih nedeni olarak sayılacaktır.[596] Bu hususu destekleyen bir başka görüşe göre de; iş sözleşmesinin yaşlılık nedeniyle feshine ilişkin yaş sınırı getiren sözleşme veya iç yönetmelik hükümlerinde, işin ve işçinin özellikleri esas alınarak geçerli kabul edilip edilmeyeceği değerlendirilmelidir. Yaşlılık, ancak işçinin iş görmesinde yetersizliğe neden oluyorsa kayıtlar geçerli olmalı ve hüküm doğurabilmelidir. Bunun dışında feshe ilişkin yaş sınırı getiren kayıtlar, özellikle eşitlik ilkesine ve ayrımcılık yasağına aykırılık teşkil edeceğinden geçersiz sayılmalı ve kayıt nedeni ile belirli bir yaşa gelmiş olmak fesih için geçerli bir neden olmamalıdır.[597] Keza belli bir yaşa gelme ve emekliliğe hak kazanma işçinin yetersizliği ile alakalıdır. Ancak bazı mesleklerde belli bir yaşa gelme ile yeterlilik kaybı oluşabilir. Böyle mesleklerde örneğin; güvenlik görevlileri, pilot ve hostesler, modeller, profesyonel sporcular, ağır ve yıpratıcı işlerde çalışanlar için yaptıkları işe uygun yaş sınırlaması kayıtları getirilebilir. Bu durumda objektif nedenlerin varlığından söz edilebilecek ve eşitlik ilkesi ihlal edilmiş olmayacak ancak aksi ispat edilebilir bir karine olarak kabul edilecektir.[598]

Diğer taraftan, yaşlılık nedeniyle verimi düşen bir işçinin iş sözleşmesinin feshinden önce söz konusu işçinin, aynı işyerinde kendi verim ve performansına uygun başka bir işte çalıştırılıp çalıştırılmayacağının araştırılması gerekir. Zira işçi verimine uygun başka bir görevde çalıştırılabilecekken, işçinin iş sözleşmesinin feshi geçerli nedene dayanmayacaktır. Bunun yanı sıra işçinin, işin ifası için sahip olması gereken bilgi ve becerisini devamlı olarak geliştirip yenilemesi gerekiyorsa, işverenin işçiye bu imkanı sağlamadan yaşılık nedeniyle işçinin verimsizliği iddia edilerek işverence yapılan fesih de geçersiz kabul edilecektir.[599] Nitekim feshin son çare olma ilkesi gereği, işçinin belli bir yaşa gelmesi ile veriminde bir düşüş veya yetersizlik söz konusu olsa dahi, işçinin fiziksel durumuna uygun başka bir iş

596 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.590-591; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.195.

597 **TULUKÇU,** s.21.

598 **KESER,** s.170; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.195; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.591.

599 **KESER,** s.170.

önerilmesi ve bu şekilde iş ilişkisisnin devamının sağlanıp sağlanamayacağının değerlendirilmesi gerekir.[600]

3.3.1.2.3. İşçinin Mesleki Yetersizliği

Mesleki yetersizlik; verim düşüklüğü veya işin ifası için gerekli olan yetenek eksikliği veya görevini tam olarak yerine getirememedir. Mesleki yetersizlik; eğitim, tecrübe, beceri ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanabilir ve kasıt unsuru taşıması gerekmeksizin işçinin mesleğini, görevini layıkıyla ifa edememesidir.[601] Bu bağlamda *Mesleki yetersizlik;* "işçinin mesleki yönüne ilişkin olan ve verim düşüklüğü veya işin gereklerine göre tatminkar şekilde ifasında yetenek eksikliği olarak ortaya çıkan geçerli fesih nedenidir." [602] O halde işçinin, ifa ettiği iş için gerekli olan mesleki yeterliliği gösterememesi nedeniyle ortaya çıkan performans düşüklüğü, işçinin mesleki yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden olarak kabul edilmektedir.[603]

Gerçekten işçinin tekrar eden hataları, başarısızlıkları, sürekli devam eden uyum sorunu mesleki yetersizlik kapsamında iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden oluşturabilecektir. Öte yandan işçinin zihinsel ve bedensel yetersizliği, dikkat eksikliği, aynı çalışma temposunu sürdürememesi gibi haller de mesleki yetersizlik olarak değerlendirilerek, geçerli fesih nedenleri olarak kabul edilebilecektir.[604] İşçinin mesleki yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshi için; işin ifası bakımından gereken mesleki yetenek ve uygunluğun, sözleşmenin feshi anında işçide kısmen veya tamamen olmaması gerekir. Bu durumda tarafların karşılıklı edim borcu işveren aleyhine önemli ölçüde bozulmaktadır. Öyleyse mesleki yetersizlik soyut olarak ele alınmalı ancak somut iş ilişkisi ve borçların edimiyle ilişkilendirilerek değerlendirilmelidir.[605] "Nitekim işçinin mesleki anlamda yeterli olup olmadığının takdiri işverene ait olmakla birlikte, yetersizliği ortaya

---

600 **TULUKÇU,** s.23.

601 **KESER,** s.165; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.157.

602 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.989-990.

603 **TULUKÇU,** s.23.

604 **KESER,** s.166.

605 **KESER,** s.166-167; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.157.

koyan davranışların, değerlendirme sonuçlarının, buna ilişkin verilerin esas alınması gerekir." [606]

Nitekim İş K. m.18 gerekçesi ile birlikte Yargıtay ve doktrine göre işçinin, "***ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışması, gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olması, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmaması, mesleğe uyum yetersizliği ile öğrenme ve kendini yetiştirmede yetersiz olması, aynı çalışma temposunu sürdürememesi ve gerektiği kadar çalışmaması, dikkat eksikliği"*** gibi durumlar mesleki yetersizliğe diğer bir ifade ile verim ve performans eksikliğine dayanan geçerli fesih nedenleridir.[607]

İşçinin mesleki yetersizliği ve performansı nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde, yetersizlik ve performansın geçerli sebep oluşturabilmesi için öncelikle bu durumun işçinin şahsından ve görev tanımından kaynaklanması ve ihtar edilmesine rağmen işçinin bu hali düzeltmemesi gerekir.[608] Yine işçinin iş görmede işe yoğunluğunun azalması veya işe yatkın olmaması durumunda işçinin yetersizliği hali söz konusu olacaktır.[609] Ancak verimsizlik kusura dayanabileceği gibi kusur olmadan da ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle işçinin *kusuru* aranmaz. İşçi kusursuz olsa dahi işin ifası için gerekli olan fiziki veya mesleki donanımın yetersizliği iş sözleşmesinin feshi için yeterli görülecektir. Önemli olan işçinin üstlendiği işte normal olarak verimli çalışmayı gösterip gösterememesidir. Nitekim İş K. m.25/II uyarınca haklı nedenle derhal fesih halleri kusura dayanmakta iken geçerli nedenle fesihte genel olarak kusurun zorunlu unsur olmadığı görülmektedir. Geçerli nedenle fesihte kusur unsuru daha çok işçinin davranışları ile ilgili nedenler açısından değerlendirilmektedir. Ancak işçinin yetersizliği sebebiyle fesih kusur unsuru içermediğinden davranışa dayalı feshe göre daha genel bir nitelik taşımaktadır.[610]

İşçinin mesleki yetersizliğinin tespitinde işçinin ifa edeceği işin gerektirdiği eğitime veya diplomaya sahip olması bu konuda yeterli olmayacaktır. Diğer bir ifade ile işçinin gereken eğitim ve formasyona sahip olması işçinin mesleki yeterliliği anlamına gelmeyecek,

---

606 **TULUKÇU,** s.23.

607 **KESER,** s.166; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.160; **NARTER, s**.110; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.591; **SÜZEK,** İşçinin Yetersizliği veya Davranışları, s.574; **Y22HD, E:2014/708, K:2014/1011, T:28.01.2014, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 21.10.2019.**

608 **KESER,** s.181.

609 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.102.

610 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.99; **KAR,** İş Güvencesi, s.205; **NARTER, s**.107; **SARI,** s.144.

bununla birlikte kendisinden beklenen verim ve performansı da göstermesi gerekecektir. Bu nedenle işçi, gereken eğitim ve formasyona sahip ancak mesleğin gereklerini yerine getirmesi için yeterince çalışmaz, insiyatif kullanarak dinamik bir şekilde çabuk karar almaz, kısaca mesleğin gereklerini yerine getirmezse işveren, mesleki yetersizlik nedeniyle iş sözleşmesini feshedebilecektir.[611]

Bunların yanı sıra işçinin işe başladığı zaman mevzuat gereği çalışabilmesi için gerekli bulunan resmi izin ve ehliyetleri yitirmesi de mesleki yetersizlik nedeniyle geçerli fesih nedenidir. Örneğin şöförün ehliyetinin, pilotun uçuş lisansının alınması, yabancı işçinin çalışma izninin bakanlık tarafından uzatılmaması, işçinin yetersizliği nedeniyle geçerli fesih kabul edilecektir.[612] Ancak işçinin mesleğini yerine getirebilmesi için gerekli olan iznin veya akreditasyonun kaldırılmış olması her halükarda fesih için geçerli bir sebep teşkil etmeyecektir. İşçinin mesleki yetersizliğinin bulunup bulunmadığı son çare ilkesi gereği her somut olayda değerlendirilmelidir. Bu bağlamda mesleki yetersizlik nedeniyle ortaya çıkan performans düşüklüğünün objektif olarak belirlenmesi ve somut olgular ile ispat edilmesi gerekir.[613]

Bütün bunlara ilaveten mesleki yetersizliğin feshe sebep gösterilebilmesi için yetersizliğin süreklilik arz etmesi gerekmektedir.[614] Zira süreklilik arz etmeyen, geçici herhangi bir nedenle işçinin yetersizliğinin ortaya çıkması fesih için geçerli neden olarak kabul edilemeyecektir. Ancak işçinin acemi olması veya çalıştığı işten başka bir işe verilmesi sonucunda iş görme edimini gereği gibi yerine getirememesi halinde işverenin bu

---

611 **ÖZTEKİN,** s.217.

612 **KESER,** s.167; **NARTER, s**.121; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.593; **SÜZEK,** İşçinin Yetersizliği veya Davranışları, s.574-575.

613 **TULUKÇU,** s.23.

614 **"**Davalı işyerinde sistem geliştirme uzmanı olarak çalışan davacının sözlü ve yazılı uyarılara rağmen performans durumunda düzelme olmaması ve sürekli olarak geç gelmeye devam etmesi sebebiyle iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshedilmiştir. Dosyadaki bilgi ve belgelere göre, davacının işyerinde eğitim durumu ve iş yaptığı bölümler itibarıyla kendini geliştiremediği, beklenen seviyeye ulaşamadığı, işyerine sık sık geç gelmeyi ve izin planlarını amirleri ile iştişare etmeden yapmayı alışkanlık haline getirdiği, bu konularda değişik tarihlerde tutanaklar tutularak savunmalarını alındığı, savunmalarının amirleri tarafından değerlendirildiği, teşvik amacı ile terfi ettirildiği ancak davacının durumunda bir değişiklik olmadığı, bu durumların işin ve işyerinin normal yürüyüşünü olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Bu sebeple davacının davranışı fesih için geçerli sebep teşkil etmektedir. Mahkemece davanın reddi yerine kabulüne karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir**",Y22HD, E:2013/27574, K:2013/21383, T:10.10.2013, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.06.2019.**

durumdaki işçiye gereken eğitimleri vermesi gerekir. Buna rağmen yetersizliğin devam etmesi halinde geçerli nedenin varlığından söz edilebilecektir.[615]

Ayrıca işçinin mesleki yetersizliği statik bir şekilde değerlendirilmemelidir. Zira bir görüşe göre; işyerinde uygulanacak bilimsel ve teknolojik değişimlere ve yeni yöntemlere uyarlanma yeteneğine sahip bulunmayan işçinin iş sözleşmesinin feshi geçerli kabul edilmelidir.[616] Diğer bir görüşe göre ise; işyerinde uygulanacak teknolojik yenilikler nedeniyle işçinin uyum yetersizliği, fesih için geçerli bir neden olarak görülmemelidir. İşyerinde uygulanacak yeni çalışma yöntemleri ve teknolojik değişikliğe uyum hususunda işçiye verilecek mesleki eğitim sayesinde, işçi yeterli hale gelebilecekse fesihten söz etmek mümkün değildir.[617] Kanatimize göre de işyerinde uygulanacak teknolojik değişiklikler salt fesih sebebi olamayacaktır. Zira feshin son çare olma ilkesi gereğince işveren fesihten önce her türlü tedbiri almalıdır. Yani işyerinde teknolojik değişime gitmenin sorumluluğunu işçiye yükleyememeli ve işçiye verilecek eğitimler ile yeni teknolojiye adaptasyonu sağlanmalı, işçi verilen eğitimlere rağmen bu yeni teknolojiye uyumlu olamıyorsa fesih mümkün olabilmelidir. O halde işçinin sahip olduğu eğitime ilaveten verilecek eğitim ile nitelikli personel niteliğini kazanabilmesi söz konusu olabilecekse, öncelikle bu yöntem kullanılmalıdır. Ancak, işyerinde bilimsel ve teknolojik yeniliklere uyarlanma bakımından mesleki eğitim sağlanmasına rağmen, işin ifası için gerekli olan mesleki yeterliliğin kısa sürede kazanılmasının mümkün olmadığı hallerde, mesleki yetersizlik nedeniyle fesihten bahsedilebilecektir.[618] Buna karşın işyerinde nitelikli işçiye ihtiyaç olduğu gerekçesiyle işçinin mesleki yetersizliği ileri sürülemez. Zira işçinin belirli bir eğitimi alması ile aranan niteliğe sahip olması mümkünse, salt niteliksiz eleman olması fesih için geçerli neden teşkil etmeyecektir. Bunun için işverenin mesleki eğitim sağlamasına rağmen işçinin kısa sürede aranan niteliği kazanması mümkün görünmüyorsa veya işçi makul sürede bu niteliği kazanmamışsa ancak mesleki yetersizlik nedeniyle fesihten bahsedilebilecektir.[619]

Yukarıda da ifade edildiği üzere; işçinin mesleki yetersizliği nedeneyle işverence iş sözleşmesi sona erdirildiğinde, yetersizliğin hangi olgulara dayandırıldığı açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. İşçinin mesleki yetersizliğinin takdiri elbette işverene aittir ancak bu

---

615 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.160-161.

616 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.591-592; **SÜZEK,** İşçinin Yetersizliği veya Davranışları, s.574.

617 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.160.

618 **KESER,** s.166-167.

619 **TULUKÇU,** s.23.

takdir yetkisi keyfi olamalıdır. Söz konusu takdir yetkisi, işçinin yetersizliğini açıkça ve doğrulanabilir bir şekilde ortaya koyarak kullanılabilir.[620] Zira salt mesleki yetersizlik sebep gösterilerek işçinin iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshi mümkün değildir. İşveren, işçinin yetersizliklerini somut olgularla göstermeli ve ispat edilmelidir. Nitekim mesleki yetersizliğin somut olgularla objektif şekilde ortaya konulması ve ispat edilebilir olması, yetersizliğe dayanarak geçerli fesih için zorunludur.[621] Kısaca işçinin mesleki yetersizliği her olayda objektif değerlendirmelerle somut bir şekilde ortaya konulmalıdır. Öte yandan işçinin mesleki yetersizlik nedenlerinden işe yoğunlaşmanın azalması subjektif bir olgu olduğundan, bu durum işçiden kaynaklanıyor ise ancak fesih sebebi olarak kabul edilebilir. Keza bu durum işçinin şahsi problemlerinden başka işyeri çalışma şartları veya toplumsal olumsuz koşullar nedeniyle de ortaya çıkabilir.[622] Kaldı ki işçinin işyerinde yaptığı işin niteliği de mesleki yeterliliğe ilişkin önemli bir husustur. Zira bir bankada, lüks bir lokantada veya giyim mağazasında çalışan işçinin uyması gereken davranış kuralları ve gerçekleştirdiği müşteri memnuniyeti diğer çalışanlarla farklılık gösterir.[623]

İşçinin birim zamanda harcadığı emeğin sonucu olarak ortaya çıkan üretim düzeyi veya miktarı işçinin verimliliğini belirler. Buna göre ***verimsizlik;*** kişisel beceri ve özelliklerin somut iş için uygun olmamasını ifade eder. Yani işçinin işin gerektiği biçimde yapılmasında yeterli olmaması, kısaca bedensel ve zihinsel yetersizliktir. Ancak işçinin yeterliliği veya veriminde kusuru aranmaz. Verimsizlik veya yetersizlik kusura dayanabileceği gibi kusur olmadan da ortaya çıkabilir. Önemli olan işçinin niteliklerine göre üstlendiği işte, normal olarak verimli çalışmayı gösterip gösterememesidir. Bununla birlikte işçinin veriminin değerlendirmesi yapılırken, salt işçinin yaptığı üretime bakılmayacak, bunun yanı sıra işçinin ekip çalışması, iletişim ve etkileme yeteneği, iş yönetimi, değişime uyum sağlaması, işinin kalitesi, sorun çözme, karar alma ve inisiyatif kullanması, mesleki ve teknik uzmanlığı, müşterilerin memnuniyeti gibi unsurlar da dikkate alınmalıdır. Öte yandan işçinin yetersizliği bakımından bir başka geçerli sebep; işçinin bilinen niteliklerinden daha ***düşük performans*** göstermesidir. İşçinin performansı, iş sürecinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyidir. İşçinin performansının belirlenmesindeki en

620 **KESER,** s.165-166; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.157.

621 **KESER,** s.167.

622 **KESER,** s.181.

623 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.100.

önemli hususu ise, işyerinde objektif kriterlere göre uygulanacak performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasıdır.[624]

Yargıtay'a göre "performans, en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. İşçinin iş sürecinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyi, işçinin performansını oluşturur. Birim zamanda işçinin harcadığı emeğin sonucu olan üretimin düzeyi ise işçinin verimliliğini gösterir. Başka bir anlatımla performans, iş sürecinde yer alan emeğin bir boyutu, verimlilik ise birim zamanda harcanan emeğin sonucudur. Buna göre performansı yüksek olan işçinin verimlilik düzeyinin de yüksek olması beklenir. İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir sebebe dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Bununla birlikte performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır. Aynı zamanda performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir sebebin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Şartlara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli sebep için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılamaması tek başına geçerli sebep olmamalıdır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli sebep söz konusu olabilir. Diğer taraftan, performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli sebebi kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemli olmaktadır. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, performans değerlendirme sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Nitekim işçinin çalışma standartları ve mesleki özellikleri daha sonraki performans ve verimlilik ölçümü bakımından işverenin kabul ettiği sınırlar olarak dikkate alınır. Ancak bu sınırların altına düşülmesi ve bunun süreklilik göstermesi halinde geçerli sebep doğabilir. İşveren, bu sınırların üstünde bir performans ve verimlilik

[624] **DEMİR,** Fesih Nedenleri, s.20-24.

beklentisinde haklı olduğunu ileri sürüyorsa, bu beklentiyi doğrulayacak eğitim ve iş şartlarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da ispatlamalıdır."[625]

İşçinin performans düşüklüğü ve yetersizliği, işçinin şahsından kaynaklanan nedenlerden olabileceği gibi, işletme ve işyeri ile ilgili hatta dışarıdan kaynaklanan nedenlerden de olabilmektedir. İşçinin şahsından kaynaklanan nedenler genel olarak; görev tanımı içinde yer alan işi yapmama veya eksik yapma, aşırı stres, işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama, şahsi ve ailevi sorunlar, maddi sorunlar, duygusal ve ruhsal sorunlar ve sağlık sorunlarıdır. İşletme ve işyerinden kaynaklanan nedenler ise; kadrolama hatası, "yetersiz eğitim, yetersiz takdir ve ödüllendirme, açık olmayan görev tanımları, yetersiz katılımcı yönetim, gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği, çalışanlara her şeyden önce "insan" olarak değer vermeme, yetersiz iş emniyeti, yetersiz donanım/araç/gereç, aşırı iş yüküdür".[626]

Performans düşüklüğü ve verimsizliğin geçerli bir neden olarak görülebilmesi için çalışanların performansının değerlendirileceği, işyerine özgü performans değerlendirme sistemi geliştirilip uygulanmasından sonra, iş analizleri yapılıp, yapılan işe göre objektif kriterlerin belirlenmesi gerekir. Objektiflik ölçütü; o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurala bağlı olması anlamında ele alınmalıdır. Ancak yapılan iş aynı olsa da işin yapıldığı yer ve işin hitap ettiği kesimde yapılan işteki etkileri de değerlendirme kapsamında tutulmalıdır. Ayrıca performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmelidir. İşyeri performans kriterleri işçiye usulüne uygun tebliğ edilmemişse, işçiden bu kriterleri bilmesi, buna göre hareket etmesi ve bu kriterler çerçevesinde çalışma ortaya koyması beklenemez. Kısaca performans değerlendirmesi için öncelikle makul ve ulaşılabilir performans kriterleri gerekmektedir. Zira işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler; işçiden gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınır. Yine bu kriterler; çalışanın görev tanımına, verimine, işyeri kurumsal ilkelerine uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konulmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. Öte yanda performans ve verimlilik kriterleri gerçekçi ve makul olmalıdır. Tüm bunlarla beraber geçerli bir fesih için işçinin performansında ve verimliliğinde bir düşme ve düşme eğilimi tespit edilmelidir. Ancak

---

625 **Y9HD, E:2017/21990, K:2018/6271, T: 26.03.2018, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 23.10.2019.**

626 **KAR,** Performans, s.39.

koşullara göre değişen ve süreklilik arz etmeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli görülmeyecektir.[627] Bununla beraber işçinin performansı ve verimliliğinin düzenli bir şekilde ölçülmesi ve işçiye bu konuda geri bildirimlerde bulunulması gerekir. Ayrıca işçinin performans düşüklüğü tespit edildiğinde işçiye bu durum yazılı bir ihtar ile bildirilmeli ve performansını artıracak eğitim, bilgilendirme gibi önlemler alınmalıdır. Tüm bu aşamalar uygulanmadan işçinin performansının düşüklüğü sebep gösterilerek yapılan fesihler geçersiz kabul edilecektir.[628]

Nitekim performans düşüklüğü ve yetersizliği nedeni ile iş sözleşmesinin feshinin geçerli neden oluşturabilmesi için performansı olumsuz etkileyen nedenin işçinin şahsından ve görev tanımından kaynaklanması ayrıca uyarılara rağmen işçinin bu durumu düzeltmemesi gerekir. Zira işçinin performansını etkileyen nedenler işçinin kendisinden kaynaklanmıyor ise, performansı etkileyen bu nedenler ortadan kaldırılmadan yapılan fesihler geçerli kabul edilmeyecektir. Öte yandan işçinin sağlık sorunu yapmış olduğu işteki performansını etkilese de işyerinde başka bir işte çalıştırılmasına engel oluşturmayacaksa, işçinin bu görevde değerlendirilmeden performans düşüklüğü nedeni ile iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilmesi feshi geçersiz kılacaktır. [629] Diğer taraftan işçinin performans ve verimliliğinin yükseltilmesine yönelik hedeflere ulaşılmaması tek başına bir geçerli neden oluşturmayacaktır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ve fakat işçi bu hedeflere ulaşmak için gereken çabayı göstermiyorsa geçerli bir nedenin varlığından bahsedilebilecektir.[630]

Bizim de katıldığımız doktrinde bazı görüşlere göre işçinin performansı nedeniyle iş sözleşmesinin feshi için öncelikle işe alım sürecinde işçinin performans değerleme sürecine yönelik tam bilgilendirme sağlanması, hedef ve yetkinliklerin paylaşılması, her

---

627 **BİGAT,** s.48-50; **DEMİR,** Fesih Nedenleri, s.26.

628 **"**Somut olayda davacının 3 kez performans iyileştirme sürecine alındığı görülmekte ise de; dosya kapsamında, davacının ilk performans iyileştirme sürecine alınma nedeni, davalı tarafça belirlenen hedeflerin hangi kriterlere göre belirlendiği ve bu hedeflerin davacıya tebliği hususları ile ilgili olarak davacının performansına ilişkin objektif değerlendirmeye dayalı bilgi ve belge bulunmadığı görülmekle yapılan feshin geçerli sebebe dayanmadığının anlaşılmasına göre davacının işe iade talebinin kabulüne karar verilmesi gerekirken yazılı şekilde reddine ilişkin hüküm kurulması isabetsiz olmuştur.Belirtilen sebeplerle, 4857 sayılı Kanun'un 20. maddesinin 3. fıkrası uyarınca, hükmün bozulmak suretiyle ortadan kaldırılması ve aşağıdaki gibi karar verilmesi gerekmiştir.**", Y22HD, E:2018/14692, K:2018/24703, T:19.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 23.09.2019.**

629 **KAR,** Performans, s.39.

630 **DEMİR,** Fesih Nedenleri, s.26; **Y22HD, E:2018/14692, K:2018/24703, T:19.11.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 23.09.2019.**

değerlendirme döneminde sonuçların olumlu ve olumsuz yönleriyle karşılıklı ele alınarak geri beslemenin yapılması ve daha da önemlisi çalışanların iş ve kişisel gelişimi hedeflenerek planlamanın yapılması esastır. Buna göre performans değerlendirme işçinin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumunu, başarıyı olumlu veya olumsuz etkileyen faktörlerin tespit edilmesini ve işçinin geleceğe ilişkin potansiyelini belirlemeye yönelik olmalıdır. Bununla birlikte performans değerlendirme kriterleri mutlaka iş analizine ve iş gereklerine dayanmalıdır. Söz konusu kriterlerin işçinin görev ve sorumlulukları ile ilişkili tanımlanması ve her kriterin işin önemli bir özelliğini ölçmeye yönelik olması önemlidir. Bu bağlamda belirlenen her kriterin işçinin üstlendiği iş, sorumluluk, iş gerekleri ve işin yapılmasını gerektiren yetkinliklerle ilişkili olması, yüksek ve düşük başarı farkını ortaya koyması, uygulanabilir, ölçülebilir ve yazılı olması gerekir. Ayrıca işverence, iş gerekleri ile ilişkili açık ve ulaşılabilir hedefler konulmalıdır. Diğer bir ifadeyle genel nitelikli hedeflerden ve tek hedefli değerlendirmelerden kaçınılmalıdır. Öte yandan işçinin veya üretim biriminin kontrolü dışında gelişen sorunlar değrelendirme sürecinde mutlaka dikkate alınmalı ve çalışanların eşit fırsatlara sahip olmaları sağlanmalıdır. Nitekim iş tanımları ve iş gereklerindeki farklılaşma düzenli izlenmeli ve mutlaka işçinin özlük dosyasında tutulmalıdır. Bir diğer önemli husus; personel kararları resmi, standart ve değişkenlik göstermeyen performans değerlendirme sonuçlarına dayanmalıdır. Yine performans değerlendirme süreci taraflarca karşılıklı ve düzenli izlenmeli ve olumsuzluklar değerlendirilerek iyileştirme planları hazırlanmalıdır. Böylece performans değerlendirme sonuçları işçi tarafından incelenerek eleştirilebilmelidir. Zira hukuken savunulabilir değerlendirme süreci açısından işçinin görüşünün alınması esastır. Diğer bir önemli hususu ise; değerlendiricilerin hatalarını çürütmek adına çalışanlar için resmi başvuru süreci olmalıdır. Yani işçinin performans yetersizliği iddiasına karşı kendisini savunma hakkı mutlaktır. Özetle işçinin yetersizliği nedeniyle işverenin fesih yoluna başvurabilmesi, işçinin ara dönem değerlendirmeleri dahil geçmiş performans değerlendirmelerine ve bu değerlendirme sonuçlarına bağlı tarafların karşılıklı görüşme süreçlerine dayanmalıdır. Bu nedenle esas olan ara değerlendirme dönemleri dahil her değerlendirme dönemi sonunda sonuçların karşılıklı görüşme ile ele alınması; işçinin bu konudaki görüşlerinin, eleştirilerinin ve beklentilerinin yazılı olarak kayıt altına alınmasıdır. Açıkça işçinin

savunma hakkı sadece fesih anında ve savunma nitelikli olmamalıdır. Keza işçinin her türlü görüş ve önerileri performans yönetiminin temel unsurudur.[631]

Özetle mesleki yetersizliğin geçerli bir fesih nedeni oluşturması için işin ifası bakımından işçide bulunması gereken mesleki beceri ve donanımların fesih anında işçide bulunmaması gerekir. Performans düşüklüğü olarak da nitelendirilen bu durumun objektif olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla işyerinde performans değerlendirme sistemlerinin uygulanıyor olması gerekir. İşyerinin özelliğine göre işyeri yönetimince performans kriterleri belirlenmelidir. Her yıl düzenli yapılması gereken performans değerlendirmelerinde öncelikle işçinin görev tanımı yapılmalı, özellik ve yetenekleriyle işe uygunluğu ve değerlendirme için bir standardın belirlenmesi gerekir.[632] Şüphesiz hiç kimse sürekli olarak hatasız çalışamaz. Bu nedenle yapılan her hatalı üretim veya hizmet geçerli bir fesih nedeni oluşturmaz. Yani ‘‘bir işçiden yapması beklenebilecek ortalama üretim veya hizmet hatası iş sözleşmesinin fesih nedeni olamaz. Ancak bir işçiden yapması beklenebilecek hata payının, bir başka anlatımla tolerans sınırının üstünde hatalı bir üretim veya hizmet, iş sözleşmesinin feshi açısından önem arzedebilir.” [633]

Kanun gerekçesinde en fazla dikkat çeken husus; *“ortalama”* sözcüğüne ve “*benzer işi görenlerden daha az verimli olarak çalışmaya”* vurgu yapılmasıdır. Buna göre kanaatimizce; işçinin performansı, yetersizliği veya verimi nedeniyle bir değerlendirme yapıldığında veya bu nedenlere dayalı olarak fesih söz konusu olduğunda; işçi, kendinden daha üst veya alt niteliklere sahip olan bir başka işçi ile değil, ortalama olan bir çalışan ile karşılaştırılmalıdır. Yine işçi, değişik işleri değil, benzer işi gören çalışanlar ile karşılaştırılmalıdır. Kanun gerekçesinden anlaşıldığı üzere işçinin mesleki yetersizliği; kanaatimizce işçinin *niteliksel yetersizliği, verimsizliği veya performans düşüklüğü* olarak ortaya çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra işçinin mesleki yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesini fesheden işverenin İş K. m.20/2 uyarınca yetersizliği ispat etmesi gerekir. Bunun için işyerinde objektif ölçülere dayalı performans değerlendirme sistemlerini oluşturmaları [634] ve

---

631 **SELAMOĞLU / ÖZVERİ,** s.213-218.

632 **NARTER, s**.110.

633 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.560.

634 **“**İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak *olabilmesi* için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü *olmalıdır*. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı *işi* yapanların aynı kurallara bağlı *olması* şeklinde uygulanmalıdır.

belgelemeleri gerekir. Bunun için aynı işi yapanlara aynı kurallar uygulanmalıdır. Ayrıca işletmeye uygun, işyerine özgü performans ve verimlilik standartları oluşturulmalıdır. Zira aynı işkolunda olan fakat farklı teknoloji kullanan işyerlerinin performans ve verimlilik standartları aynı olmayabilir. Bununla birlikte standartlar makul ve gerçekçi olmalıdır. Örneğin engelli bir işçinin yetersizliği nedeniyle iş akdinin feshedilebilmesi için engelliliği oranında bir performans standardı belirlenmelidir. Diğer yandan perforamans değerlendirme kriterleri önceden belirlenmeli ve işçiye tebliğ edilmiş olmalıdır.[635]

İşçinin sadece fesih anında performansı ile ilgili savunmasının alınması kanaatimizce de işçi lehine yorum ilkesi, feshin son çare olma ilkesi gibi iş hukuku genel ilkelerine uygun düşmemektedir. Kaldı ki iş hukukunda tarafların iş ilişkisinin devamlılığını sağlaması esastır. Bu durumda performans değerlendirme süreci salt işyeri insan kaynakları biriminin yürüttüğü bir çalışma olmamalı, aksine iş sözleşmesinin devamlılığını sağlamak adına, işçinin sürecin tüm aşamalarına dahil edilmesi, bilgilendirilmesi ve yetersizliklerini düzeltebilmesi için bir imkan olarak görülmelidir. Yani performans değerlendirmesi, işçinin gerektiğinde iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshinde kullanılması için hazırlanmasının aksine, işçinin performansını artırmak, yetersizliklerini gereken eğitimlerle yeterli hale getirmek, kısaca işçinin işinde başarıyla çalışmasını sağlamak amacıyla yapılması gerektiği düşüncesindeyiz. Sonuç olarak söylenebilir ki; işyerinde çalışanların performans değerlendirmesini yapmak, işçinin işten çıkarılması amacıyla yapılmamalıdır. Asıl amaç çalışanların performansı değerlendirilerek düşük performans söz konusu olduğunda, bunun nedenleri ve sonuçları doğru analiz edilip, düzeltilmesi için işçiye imkan sunularak

---

Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul *olmalıdır*. Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar *olmalıdır*. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılamaması tek başına geçerli neden *olmamalıdır*. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir. (08.04.2008 gün ve 2007/27829 Esas, 2008/7831 Karar sayılı ilamımız)", **Y9HD, E:2017/21990, K:2018/6271, T:26.03.2018, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 23.10.2019.**

635 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.592-593; **"**Diğer taraftan, performans değerlendirmesinde objektif *olabilmek* ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, *işin* gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen *iş* ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemli *olmaktadır*. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, *verimine*, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgüçalışanların performansının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. (Dairemizin 24.09.2007 gün ve 2007/13994 Esas, 2007/27720 Karar sayılı ilamı)**", Y9HD, E:2017/21990, K:2018/6271, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, T: 26.03.2018, 23.10.2019.**

performans düşüklüğünü gidermektir. Kanaatimizce bu önlemler alınmadan performans değerlendirmesine dayalı performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilmesi yasanın amacına ters düşecektir.

3.3.2. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Fesih İle Yetersizliğinden Kaynaklanan Feshin Ayrıştırılması

İşçinin davranışlarından veya yetersizliğinden kaynaklanan geçerli fesihte, her iki fesih türü de işçinin iş görme borcunu engellediğinden ve bir birine çok yakın özellikler taşıdığından, bu fesih türlerini bir birinden ayırt etmek önem arz etmektedir. İş sözleşmesi işçinin şahsına bağlı bir sözleşmedir ve bu nedenle; işçinin davranışları, yetenekleri, kapasitesi, mesleki donanımı gibi durumlar işin ifasını olumlu ya da olumsuz etkileyecek niteliklerdir.[636] İşçinin yetersizliği ve davranışlarından kaynaklanan geçerli sebepler; işçinin kişiliğinden kaynaklanan sebeplerdir. Feshin yargısal denetimi açısından bu iki türü ayırt etmek önemlidir ancak her somut olayda bunu tespit etmek kolay değildir.[637]

İşçinin iradesi, feshe neden olan her iki nedenin ayrıştırımasında önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. İşçinin davranışlarından kaynaklanan fesihte; işçi davranışlarını kendi iradesi ile değiştirebileceği halde bunu yapmazken; yetersizliğinden kaynaklanan nedenler işçinin iradesinden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır. Yetersizlikte işçi iradesiyle dahi söz konusu yetersizliği gideremektedir. Dolayısıyla işçinin herhangi bir kusurundan bahsedilemeyecektir. Bu nedenle yetersizlikten kaynaklanan fesihlerde söz konusu olan; işçinin cezalandırılması değil, işvereni gelecekte katlanamaz bir durumdan korumaktır. Ancak işçinin davaranışlarından kaynaklanan durumlarda farklı davranmak işçinin elindeyken, iradesi dahilinde davranışlarında bir değişime gitmemesi hali mevcuttur. Özetle; iş sözleşmesinin feshine neden olan eylemin iradi olup olmadığı ölçüt olarak kullanılacaktır.[638] Nitekim "fesih sebebi üzerinde işçinin iradesi etkili ve belirleyici oluyor yani kusurlu bir davranışı mevcutsa işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli nedenler; fesih sebebi işçinin iradesi dışında ortaya çıkmışsa yetersizliğinden kaynaklanan geçerli nedenler söz konusudur." Yani işçi feshe neden olan eylemi üzerinde kontrole sahip değilse

636 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.145.

637 **BAYSAL,** s.40.

638 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.155-156.

işçinin yetersizliğinden, kontrol edebilecek durumdaysa da davranışlarından kaynaklanan feshin varlığından bahsedilecektir.[639]

Bunu destekleyen diğer bir görüşe göre ise; işçinin iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini ihlal etmesi sebebiyle feshe neden olan eylem veya eylemsizliği kontrol ve idare edebilme kabiliyetine sahip olup olmadığı önemli bir ölçüt olarak görülmektedir. Şayet iş ilişkisinin feshine sebep olan olay veya durum, işçinin sözleşmeye aykırı davranışının sonucu ve işçinin kontrol ve idare kabiliyeti var ise, işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli bir sebepten bahsedilecektir. Bu durumda işçi, sözleşmeyi iradesiyle ihlal etmektedir. Buna karşın yetersizlik nedeniyle geçerli fesihte işçi, istemesine rağmen sözleşme gereği iş görme edimini yerine getirebilecek durumda değildir. Örneğin hastalık halinde işçiden farklı davranması beklenememektedir. Kısaca işçinin bilinçli olarak sözleşmeyi ihlal ettiği ispat edilebiliyorsa artık davranıştan kaynaklı geçerli sebepten bahsedilecektir. Yani işçinin iyi bir performans gösterebileceği halde kötü bir performans sergilediği işverence ispat edilebiliyorsa davranıştan kaynaklı geçerli bir sepepten, buna karşın işveren işçinin sadece kötü bir performans sergilediğini ispat ediyorsa da, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli bir sebepten söz edilecektir.[640] Kaldı ki hastalık gibi yetersizlik halleri işçinin elinde olmayan bir durum olmasına karşın; sık sık işe geç gelmek, amirleri ile geçimsizlik göstermek gibi davranışlardan kaynaklanan hallerde, işçinin farklı davranması mümkün iken işin görülmesini engeller nitelikte tutumlar sergilemesi söz konusudur.[641] Nitekim İş K. m.18'de geçerli sebeple fesih için genel olarak yetersizlikten bahsedilmiş ancak madde gerekçesinde işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenlere "sık sık hastalanma, işin gerektiği şekilde yapılmasını devamlı olarak etkileyen hastalık", işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlere "sık sık rapor alma" örnek olarak verilmiştir. Gerekçede ifade edilen örneklerden de anlaşıldığı üzere *işçinin iradesi ile* işin devamlılığını etkileyecek durumlarda işçinin davranışlarından kaynaklanan, işçinin iradi olmayan işin akışını etkileyen hallerde ise işçinin yetersizliğinden kaynaklı fesihten bahsedilebileceği kanaatindeyiz.

İşçinin kusuru, iki fesih nedeni arasındaki diğer bir ölçüt olara görülmektedir. Haklı neden sayılacak düzeyde ağır ve ciddi kusur içermeyen ancak iş ilişkisinin devamını

639 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.992.

640 **BAYSAL,** s.40.

641 **DULAY,** Performans, s.966.

önleyecek derecede olumsuzluk yaratan kusurlu eylemler ve iş sözleşmesinin feshini sosyal açıdan geçerli kılan hallerde, işçinin davranışlarından kaynaklanan geçerli nedenlerle fesihten söz edilecektir. Buna karşın işçinin süreç içinde gözlemlenen performansı ile işin sonucuna bağlı ölçülen verimliliğine dayalı olarak yetersiz kaldığının tespiti durumunda ise işçinin yetersizliğinden doğan geçerli nedenlerden bahsedilecektir. "Bununla birlikte işçinin yetersizliğinden doğan geçerli neden için kusur koşulunun zorunlu olmadığını, işçi kusursuz olsa dahi 'iş yapma borcunu yerine getirme yetenek ve kapasitesindeki yetersizliğin' geçerli bir fesih nedeni sayılabileceğini vurgulamak gerekir." [642]

Bir görüşe göre; eğer fesih nedeni işçinin iradesinden bağımsız ve kusuruna dayalı değil ise işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenlerden bahsedilebilecektir. Ancak işçinin iradesi etkili ve belirleyici ise davranıştan kaynaklanan feshin varlığını kabul etmek gerekmektedir. Zira işçinin yetersizliğiden kaynaklanan fesih nedenleri; işçinin şahsi yetenekleri ile ilgilidir. Bu nedenle işçinin yetersizliği nedeniyle fesihlerde işçinin kusurlu olması zorunlu değildir ve sorumluluğu aranmamaktadır. Söz konusu olan şahsi yeteneklerin, işçinin iş görme edimini normal olarak yerine getirmesini engelleyen bir durum olmasıdır. Buna karşın işçinin davaranışları nedeniyle geçerli fesihlerde ise işçinin davranışları belirleyici olacağından haklı neden kadar ağır olmayan kusurlu davranışlar geçerli fesih nedeni olarak kabul edilecektir. Buna göre işçinin herhangi bir yetersizliği bulunmamasına rağmen ve kendi iradesi ile davranışlarını değiştirmesi mümkünken, iş görme edimini olumsuz yönde etkileyecek davranışlar içinde bulunması feshi geçerli kılacaktır.[643]

Nitekim işçinin ispat edilebilecek kusurundan kaynaklı iş görme edimine aykırılığı davranışlarından kaynaklanan fesih, işçinin kusurunun bulunmadığı veya ispat edilemeyen durumda ise işçinin yetersizliğinden kaynaklı fesihten bahsedilebilecektir. Zira işçinin davranışlarından kaynaklanan fesih; kusur unsuru taşıdığından ve işçinin sözleşmeye aykırı ve bilinçli bir davranışını gerektirdiğinden daha özel nitelikli bir fesih türü olarak nitelendirilmektedir. Buna karşın işçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih; işçinin davranışlarından kaynaklanan fesih türüne göre daha genel bir fesih olarak görülmektedir.[644] Buna göre işçinin davranışlarından kaynaklanan fesihte işçinin iradesi ve bu duruma

---

642 **KAR,** Performans, s.34.

643 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.150-151.

644 **BAYSAL,** s.44; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.156.

gelmesinde az da olsa işçinin kusuru bulunması gerekir. Yetersizlikten kaynaklanan fesihlerde ise işçinin şahsi yetenek ve gelişimi ile alakalı olup, bu nedenlerin işyerinde bir olumsuzluğa sebep olması, işçinin görevini normal olarak yapmasını ve iş kapasitesini engellemesi gerekir.[645] Nitekim kanaatimizce de işçinin davranışlarından kaynaklanan fesih sebebi işçinin kusurlu bir davranışını şart koştuğundan, fesih açısından dikkate alınabilecek bir davranış, kural olarak işçi kusur ehliyetine sahip olduğu takdirde ona isnad edilebilir. Bu nedenle işçinin davranışı işçinin kastına, hafif veya ağır kusuruna dayanıyorsa iş sözleşmesinin feshi açısından önem arz eder. Diğer bir ifade ile işçinin kusurunun bulunmaması halinde, davranıştan kaynaklanan bir fesih değil, işçinin yeterliliğinden kaynaklanan fesihten bahsedilebilecektir.[646]

3.3.3. İşçinin Mesleki Yetersizliğinde Başlıca Yetersizlik Halleri

3.3.3.1. İşçinin Performans Düşüklüğü

İşçinin performans düşüklüğü; işçinin, işin ifası sürecinde üretime kattığı emeğin kalitesi ve düzeyinin, iş sözleşmesi yapıldığı anda sahip olduğu kabul edilen yeterlilik seviyesinin altında olması olarak ifade edilmektedir.[647] İşçinin performans düşüklüğünün tespiti için doğru bir performans değerlendirmesi yapılmalıdır. *Performans değerlendirme* önceden belirlenen standartlara göre karşılaştırma yapılarak ve ölçülerek, çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri, potansiyeli, iş alışkanlıkları ve bu gibi niteliklerini kapsayan çalışma davranışlarının değerlendirilip işteki verimliliğinin ölçülmesi sürecini ifade eder. Performans değerlendirme sayesinde bir kişi ya da ekibin güçlü veya zayıf yönleri sistematik biçimde ortaya konulur. Performans değerlendirme sonucunda işçinin beklenenden daha düşük performans göstermesi, işçinin yeterliliğinden kaynaklı geçerli fesih nedeni olarak görülmektedir. Ancak performans değerlendirmesinin hangi ölçütlere göre yapıldığı önemlidir. Öncelikle objektif kriterlerin kullanıldığı ve değerlendirmenin açıklık-şeffaflık ilkesi doğrultusunda işçiye performans seviyesi hakkında bilgilendirme yapılarak ve görüşü

645 **TULUKÇU,** s.19.

646 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.563.

647 **KESER,** s.172.

alınarak, buna karşın işçinin performansında bir düzelme olmadığında performans düşüklüğüne dayalı geçerli nedenle fesih yoluna gidilebilecektir.[648]

İşçiden beklenen performans seviyesinin ne dolduğu göreceli ve değişkendir. Tüm çalışanlarda standart bir performans seviyesinden bahsetmek zordur. Bu nedenle işletmelerin kendilerine özgü yapılandıracakları performans değerlendirme sisteminde işçiden beklenen performans düzeyinin ne olduğunun açıkça tanımlanması ve performans dönemi başlangıcında bu düzeyin işçilere duyurulması/bildirilmesi gerekir. Bazı işyerlerinde işçiden beklenen performans düzeyi sayısal olarak ifade edilebilirken (Örneğin; 100 üzerinden 60 puanın altı düşük performans olarak tanımlanabilir), bazılarında ise harf sistemi üzerinden Örneğin; A: çok iyi, B: İyi, C: Yeterli, D: Yetersiz (düşük performans) sistem kurulabilmektedir.[649]

İşçinin performansını etkileyen değişik etkenler olabilir. Her şeyden önce, görev tanımı içinde yer alan ve kendisine tanımlanmış işi yapmama veya eksik yapmanın yanı sıra, işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama, sağlık sorunları, aşırı stress, maddi sorunlar, şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk vs), duygusal ve ruhsal yani psikolojik sorunlar gibi etkenler işçinin kendi şahsından kaynaklı performansını etkileyen en önemli nedenlerdir. Bununla beraber; kadrolaşma hatası (işe uygun olmayan elemanların organizasyonda istihdam edilmesi), açık olmayan görev tanımları, yetersiz katılımcı yönetim, gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği, yetersiz iş emniyeti, yetersiz donanım-araç gereç, yetersiz

---

[648] **GÖKTAŞ,** s.39-40; **"**Davacının iş sözleşmesinin 23.12.2010 tarihinde performansı konusunda yazılı ve sözlü olarak yöneticisi ve şirketi tarafından uyarılmasına rağmen etkin ve kaliteli tanıtım konusunda gelişim göstermemesi, yöneticisi ile karşılıklı tespit edilen gelişim alanları konusunda kendisini geliştirmekten imtina etmesi sonucu 4857 sayılı Kanun'un 17. maddesi uyarınca feshedilmiştir. Davacının 28.5.2010, 30.09.2010 ve 16.12.2010 tarihlerinde 3 kez savunması alınmış, davacı savunmalarında tanıtım ve satış sorumlusu olarak azami özeni gösterdiğini, hekim ziyaretlerinde çeşitli zorluklar olduğunu, bunları aşmak için çalıştığını beyan etmiştir. Dosya kapsamından davacının işini daha iyi yapabilmesi adına 2010 yılı 1. döneminde 3 kez, 2. döneminde 5 kez, 3. dönemde ise 2 kez koçluk hizmeti adı altında ikili ziyaretlerin yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu yardımcı faaliyetlerde davacının ziyaret başlatma, mesajların verilmesi, uzlaşma ve bağlılık kazanma, ziyaret sonrası kayıt ve paylaşım hususlarının değerlendirildiği bu konulardaki eksiklikleri değerlendirilerek yapması gerekenler davacı ile paylaşılmıştır. 1. dönemin sonunda ikili ziyaret de hekimlerle iletişiminizi arttıracak ürünlerle ilgili bilgileri aktaracak nöbet sunumları ve doktor grup aktivitelerinde yeterince gerçekleşmediğinin gözlemlendiği, 3. dönemde ise bölgede bağlılık elde etme konusunda sıkıntı gözlemlendiği belirtilmiştir. Ürünlerle ilgili bağlılık kazanma ve hekimlerde bağlılık merdiveninde haberdar, deneyen ve kullanan düzeyine getirme konusunda gelişim sağlanamadığı birlikte değerlendirildiğinde işçinin tanıtımından mesul olduğu ürünleri etkili ve kaliteli tanıtamadığı, kendisine bölge müdürü tarafından eğitim faaliyeti kapsamında koçluk hizmeti verilmesine rağmen davacının performansında düzelme olmadığı anlaşılmaktadır. Davacının bu davranışının işveren açısından olumsuzluk oluşturduğu ve geçerli fesih sebebi sayılabileceğinden davanın reddi yerine yukarıda yazılı gerekçe ile kabulüne karar verilmesi hatalı olmuştur.**", Y22HD, E:2012/5115, K:2012/17669, T:10.09.2012, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.06.2019.**

[649] **GÜRBÜZ,** s.232.

eğitim, yetersiz takdir ve ödüllendirme, aşırı iş yükü, çalışanlara "insan" olarak değer vermeme, mobbing gibi işletme ve işyerinden kaynaklanan nedenler de işçinin performansını etkiler. Performans düşüklüğü veya yetersizliği nedeniyle geçerli nedenle iş sözleşmesinin feshi için performansı olumsuz etkileyen nedenin, işçinin şahsından kaynaklanmsı ve uyarıya rağmen bu durumu düzeltmemesi gerekir. Buna karşın bu durum işçiden kaynaklanmayan nedenlerle ortaya çıkmış ise işveren performansı etkileyen nedenleri ortadan kaldırmalıdır. Aksi halde fesih geçersiz kabul edilir.[650] Ancak performans düşüklüğünü gidermeye yönelik işçiye verilen eğitime rağmen,verimsizlik ve düşük performansın devam etmesi halinde işçinin iş sözleşmesi mesleki yetersizliği nedeniyle feshedilebilecektir.[651]

İşçinin sağlık sorunları her nekadar fiziki yetersizlik olarak ele alınmaktaysa da, bazı hallerde işçinin sağlık sorunları işçinin performansının düşüklüğüne yol açmakta ve bu nedenle mesleki yetersizliğe neden olmaktadır. İşçinin sağlık sorunları; belirli bir rahatsızlığı veya iş kazası nedeniyle aldığı iş göremezlik raporu şeklinde sürekli olabileceği gibi geçici bir rahatsızlığı şeklinde de olabilir. Ancak işçinin sağlık sorununun performansını olumsuz etkilemesi durumunda; işçinin işyerinde başka bir görevde çalıştırılmasına engel oluşturmayacaksa, işverenin bu durumu değerlendirmeden iş sözleşmesini feshetmesi feshi geçersiz kılacaktır. Ayrıca işyerinde çalışanların performanslarını değerlendirmeden doğrudan fesih yoluna gitmek de feshi geçerli hale getirmez. Öncelikle çalışanların performans değerlendirmelerini yapmak, düşük performansın varlığı halinde nedenlerini ve sonuçlarını analiz ederek, çalışanlara bu yönde eğitimler vermek, performanslarını düzeltmek için olanaklar sağlanmalıdır.[652]

Bilindiği üzere performansı etkileyen diğer bir husus yaşlılıktır. Ancak belirli bir yaşa geşmiş olma veya yaşlılık tek başına geçerli fesih nedeni olmayacaktır. İşçinin yaşlılık nedeniyle iş görme borcunu gereğince yerine getirememesi; özellikle aynı ya da ileri yaştakilere nazaran iş görmede yetersiz kalması, yoğun çalışamaması, gücünde azalma meydana gelmesi, nitekim performans ve verimliliğinde düşüş göstermesi hallerinde

650 **KAR,** İş Güvencesi, s.223.

651 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.78.

652 **KAR,** İş Güvencesi, s.223-224.

işverenin geçerli nedenle fesih hakkı oluşacaktır.[653] Yargıtay da çalışanın yaşından dolayı performans düşüklüğü hallerinde, iş sözleşmesinin feshini geçerli kabul etmektedir.[654]

İş görme ediminin gereği gibi yerine getirilip getirilmediğinin tespitinde; işçinin kendi kapasitesinden beklenenden daha düşük performans göstermesi ve emsal işçi dikkate alınacaktır. Ancak emsal işçi karşılaştırmasında yapılan işin türü, işin görüldüğü yer, işi yapan işçilerin yaşları ve tecrübeleri mutlaka değerlendirilmelidir. Bu nedenle hakim her somut olayda performans düşüklüğünün tespitini doğru bir şekilde yapmalıdır. Ayrıca performans düşüklüğü işçinin mesleki yetersizliğinden kaynaklanabileceği gibi işçinin davaranışlarından da kaynaklanabilmektedir. İşçi, işverenin her türlü uyarısına rağmen yapabileceği bir işi gereği gibi yerine getirmemekte ısrar ediyorsa, işçinin davranışı nedeniyle performans düşüklüğünden bahsedilecektir. Bu durumda işçinin mesleki yetersizliği nedeniyle performans düşüklüğünden değil davranışı nedeniyle performans eksikliğinden söz edilecektir. Elbette işçinin düşük performansa sahip olduğu işverence ispat edilecektir ve geçerli nedenle fesih hallerinin hepsinde aranan feshin son çare olma ilkesi şartı aranacaktır.[655]

Sonuç olarak işçinin niteliklerinden beklenenden daha düşük performans göstermesi yeterlilik bakımından geçerli fesih nedeni oluşturacaktır. Bu nedenle işyerinde performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının nekadar önem arzettiği görülmektedir.[656] Burada dikkate edilmesi gereken en önemli husus; işçinin performans düşüklüğünün iş sözleşmesi yapıldığı anda biliniyor olması durumunda artık işçinin performans eksikliğinden veya düşüklüğünden bahsedilemeyeceğidir. Ayrıca işçinin performans düşüklüğü biliniyor ancak

---

653 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.74.

654 **"**Dosya içeriğinden, 1930 doğumlu olan davacının davalı işyerinde 26.10.1976 tarihinde itibaren hekim olarak çalıştığı ve işyerinde emekli olduktan sonra da çalışmaya uzun süre devam ettiği, 10.12.2010 tarihli bildirimde yaşından kaynaklanan verim düşüklüğü bulunduğu, hakkında görevine ilişkin şikayetlerin yapıldığı ve işyerinde sağlık biriminde yeniden yapılanma zorunluluğu doğduğu gerekçeleri ile iş sözleşmesinin feshedildiği anlaşılmaktadır. Somut olayda 09.08.2010 tarihli şikayet dilekçesinde davacının işyeri çalışanı olan hastanın tansiyonunu bir alet alıp kendinin ölçebileceğini azarlayarak söylediği ve hastanın ağlayarak muayane olmadan oradan ayrıldığı, davalı tanıkları da davacının ameliyat olduğunu, sağlık sorunu yaşadığını, ağır hareket ettiğini ve hastaya bakmakta isteksiz davrandığını belirtmeleri karşısında, ***davacının yaşından kaynaklanan performans düşüklüğü yaşadığı anlaşılmakla yapılan fesih işleminin geçerli ve yerinde olduğu*** halde mahkemece davanın reddi yerine kabulüne karar verilmesi isabetsiz olmuştur.**", Y9HD, E:2011/8270, K:2012/5126, T:22.03.2012, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 11.10.2019.**

655 **İBAT, Emine Esra UYSAL** (2018) "Feshin Geçersizliği ve İşçilik Alacakları", İstanbul, Onikilevha, s.13.

656 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.101.

fesihten önce işçiye hiç bildirilmemiş ve bu hususun giderilmesine yönelik işverence bir önlem alınmadan iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilmişse fesih yine geçersiz sayılır.[657]

3.3.3.2. Ortalama Olarak Daha Az Verimli Çalışma

İşçinin aynı veya benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimli çalışması, bir başka geçerli fesih nedenidir. Bunun için iş sözleşmesi feshedilen işçi ile aynı veya benzer işi gören işçinin verimi arasında karşılaştırma yapılmalıdır. Bu karşılaştırmada işçinin, benzer işi yapan işçilerden ortalama olarak daha verimli çalıştığı ispat edildiğinde işverenin geçerli fesih hakkı doğacaktır. Ancak yapılacak bu karşılaştırmada işçinin diğer işçilere oranla performans düşüklüğünün her derecesi iş sözleşmesinin geçerli fesih nedeni olamaz. Çünkü her çalışan farklı yapıda ve farklı kabiliyetlerdedir. Bu nedenle herkesin çalışma verimindeki eksiklik belirli dereceye kadar kaçınılmazdır. Burada sınırı belirleyecek kriter; işçinin çalışma verimindeki düşüklük, işverenin işletmesel menfaatlerine somut olarak önemli ölçüde zarar vermesi gerektiğidir. Öte yandan doğru bir şekilde ortaya konulması gereken bir diğer husus ise işçinin performans düşüklüğünün ne kadar süre için değerlendirileceğidir. Elbette işçinin bir veya birkaç gün aynı veya benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimli çalışması geçerli bir fesih nedeni olarak görülmemelidir. Diğer taraftan işçinin performans düşüklüğünün işçinin yaşlılığından kaynaklandığı durumlarda işveren bu duruma katlanmalıdır. Kaldı ki işçinin işyerinde çalışabilmesi için gereken yeterlilikleri taşımadığının kabul edilebildiği an iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshi mümkün olacaktır. Bu nedenle yaşlılık, hastalık gibi nedenlerle verimi düşen işçinin, kendi verim ve performansına uygun başka bir işte çalıştırılması mümkün ise işverenin işçiyi gözetme borcu kapsamında fesih yoluna başvurulmaması, aksi halde son çare ilkesi gereği feshin tercih edilmesi gerekecektir. Ayrıca işçinin ifa ettiği iş, devamlı olarak gelişen ve yenilenen bir mesleki bilgiye sahip olunmasını gerektiriyorsa, işçiye kendini geliştirmesi ve yeterlilik kazanması için imkan verilmelidir.[658]

---

657 **"**..İşverence davacının 28.04.2003-02.05.2003 tarihleri arasında ilk kademe yöneticilik seminerine katılması sağlanmış olup, **bu tarihlere kadar performans düşüklüğü ileri sürülmeyen** ve yöneticilik vasfı için yetiştirilmesi uygun görülen davacı hakkında performans düşüklüğü iddiasının gündeme getirilerek sözleşmenin feshi haklı görülememiş olup, işverence gösterilen kanıtlarda davacı hakkındaki iddiaları doğrulayacak nitelikte bulunmadığından, aksine düşüncelerle davacı isteklerini red eden mahkeme kararının bozularak ortadan kaldırılmasına…**", Y9HD, E:2004/14915, K:2004/19529, T:21.09.2004, (ERTEKİN, Özkan,** İş Güvencesi Hukuku ve İşe İade Davaları, Adalet Yayınevi, Ankara, 2017, s.614, Naklen).

658 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.531-532.

Daha evvelde ifade edildiği üzere işçinin verimliliği birim zamanda harcanan emeğin neticesinde ortaya çıkan üretimin seviyesi ile belirlenir. Yani verimlilik birim zamanda harcanan emeğin sonucudur. Verimlilik işçi kadar işverenin iş organizasyonu ile de alakalı olduğundan verimlilik tek başına işçinin belirlediği bir olgu olarak görülmemektedir. İşçinin verimliliği için yapılan işe uygun eğitime ve diplomaya sahip olmak yeterli olmayacaktır. Bunun yanı sıra işçinin iş görme borcunun gereği olarak yapılan işin niteliğine uygun performansın da gösterilmesi gerekir. Elbette işçinin performansı sonucunda ortaya çıkan verimliliği hangi sektörde ne iş yaptığına ve işverenin verimliliğin artırılmasına yönelik ne tür imkanlar sağladığıyla da ilişkilidir. Öncelikle işçinin niteliklerine uygun işte çalıştırılması gerekir. Bununla birlikte işin özelliğine göre performans kriterleri belirlenmeli, çalışanın görevini ne ölçüde yaptığı ve eksikliklerinin neler olduğu ile nasıl giderilebileceği hususlarında performans değerlendirmesi yapılmalı, işçiye verimliliğini artırması için gerekli eğitimler sunulmalı ve işçi tüm bu hususlarda açık ve anlaşılabilir şekilde bilgilendirilmelidir. Nitekim işçinin mesleki yetersizliğinden kaynaklı fesihlerde performans değerlendirme sisteminin uygulanıyor olması çok önemlidir. Bu kapsamda işyerinde düzenli çalışan bir performans değerlendirme sistemi bulunmalı, sonuçlar işçiye bildirilmeli, *ortalama olarak aynı işi görenden daha az verim tespit edildiğinde* işçi ihtar edilmeli ve savunması alınmasıdır. Kaldı ki işçinin verimsizliğine dayalı fesihlerde ispat yükü işverende olduğundan, tüm bu hususlar tamalanmadan işçinin ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimle çalıştığı ispatlanamayacak ve fesih geçersiz kabul edilecektir.[659]

---

[659] **KURT / KOÇ,** s.295-297; **"**Somut uyuşmazlıkta, davalı işyerinde termoform operatörü olarak görev yapmakta olan davacının iş sözleşmesi, mahkeme gerekçesinde bahsedilen davacının devamsızlık yapmasının işi olumsuz etkilediği sebebine dayanılmaksızın, 26.12.2016 tarihinde performans yetersizliği nedeni ile feshedilmiştir. Fesih bildiriminde geçen 2015 yılı ikinci dönem ve 2016 yılı birinci döneminde işini beklenen kalitenin altında, eksik ve yetersiz yerine getirmesi durumlarına ilişkin dosyaya sunulan performans değerlendirme kriterlerine bakıldığında; "iletişim, etki yaratma ve işbirliği. Katılımcılık ve gelişim odaklılık" gibi hususların nasıl değerlendirildiğinin anlaşılamadığı, puanlamaya esas alınan kriterlerin işçinin yapmakta olduğu işle ilgili veriler üzerinden oluşturulan bir değerlendirme sisteminden ziyade bireysel izlenimlerden ve kişisel görüşlerden oluştuğu, bu kriterler objektif olarak kabul edildiğinde dahi yetersiz puan sonucunda yapılan yeni görevlendirmelerin zorluk derecesi ve davacının bu göreve olan yatkınlığının tespit edilmediği, sıklıkla değişiklik yapılarak yeterli süre beklenmeden yeniden performansı hakkında düşük not verildiği, **davacıyla aynı işi yapmakta olan işçilerin performansının ne olduğuna ilişkin bilgi ve bulguya rastlanılmadığı gibi feshe konu dönemde işçinin performansının emsal işçilerin altında olduğunu gösterir delil de sunulmadığı anlaşılmakla**; feshin geçerli nedene dayalı gerçekleştirildiği işveren tarafından ispatlanamadığından davanın kabulüne karar verilmesi gerekirken, reddi yönünde hüküm oluşturulması isabetsiz olmuştur.**", Y22HD, E:2018/8007, K:2018/16757, T:04.07.2018, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 28.10.2019.**

3.3.3.3. İşe Yatkın Olmama

4857 sayılı İş K. m.18'in gerekçesinde hangi hallerin işverene işçinin yetersizliği nedeniyle geçerli fesih hakkı bahşedeceği örnek kabilinden sayılmış olup, işçinin işe yatkın olmaması hali de sayılan örnekler arasında belirtilmiştir. Gerçekten işçinin işe yatkın olmaması fesih için geçerli bir nedendir. Zira iş sözleşmesi gereği işini özenle yerine getirme borcu altında olan işçinin işe yatkın olmaması, işi hiç ya da eksik veya kötü yapmasına sebep olacaktır. Bu durum işyeri düzeninin bu nedenle olumsuz etkilenmesi ve işçinin sürekli performans düşüklüğüne yol açar ve üretimde veya hizmetlerde aksaklıklara neden olur. Özetle işçinin işe yatkın olmaması işyerinde olumsuzluklara yol açıyorsa işverenin iş sözleşmesini işçinin yetersizliği nedeniyle feshi geçerli kabul edilir. Ancak işçinin işe yatkın olmaması tek başına geçerli bir fesih nedeni değildir. Son çare ilkesi gereğince işveren, işçinin işe yatkın hale gelmesi için gereken eğitim imkanlarını sunarak, fesihten önce gereken tedbirleri almalıdır.

Bununla beraber işçinin işe yatkın olmaması nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde işe yatkın olmamanın tespiti zordur. Bu durum işe alım sürecinde işe uygun eleman seçimi ile önlenebilecektir. Ayrıca deneme süresinde de işçinin işe yatkın olup olmadığı işverence tespit edilip daha sonra yaşanacak problemlerin önüne geçilebilecektir. Ancak işçi deneme süresi ve altı aylık kıdem süresinde işe yatkın görünse dahi sonradan işe yatkın olmadığı belirlendiğinde iş sözleşmesi bu nedenle feshedilebilecektir.[660] Elbette fesihten önce işverenin feshi önleyecek tedbirleri alması gerekecektir. Ancak Yargıtay deneme süresi geçtikten sonra işçinin işe yatkın olmaması gerekçesiyle iş sözleşmesinin feshini geçerli kabul etmemektedir. Şöyle ki; "İşçinin, deneme süresi de belirli (ki bu en az altı ay olmalı) bekleme süresi içinde saptanan mesleki özelliklerine dayanarak, bu süreden sonra performans ve verim düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesi feshedilirse bu geçerli neden olarak kabul edilemez. Yani bu süre içinde işçinin çalışma standartları ve mesleki özellikleri daha sonraki performans ve verimlilik ölçümü bakımından işverenin kabul ettiği sınırlar olarak dikkate alınır. Ancak bu sınırların altına düşülmesi ve bunun süreklilik göstermesi halinde geçerli neden doğabilir. İşveren, bu sınırların üstünde bir performans ve verimlilik beklentisinde haklı olduğunu ileri sürüyorsa, bu beklentiyi doğrulayacak eğitim ve iş

[660] **KURT / KOÇ,** s.301.

koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da kanıtlamalıdır."[661]

Kaldı ki işçinin işe yatkın olup olmadığı değerlendirilirken, işçinin yetenek ve vasıflarına uygun işte çalıştırılıp çalıştırılmadığı önem arz etmektedir. Özellikle birim değişikliği hallerinde işçinin yeni işe adapte olabilmesi adına işverenin işçiye gerekli eğitimleri verip vermediği kısaca işçiyi bu yeni işe hazılayıp hazırlamadığına bakılmalıdır. Zira işçinin yetersizliği durumunda kendini geliştirmesi sadece işçinin değil aynı zamanda işverenin de yükümlülüğü altındadır. Aksi halde sırf işçinin işe yatkın olmaması nedeniyle yapılan fesihler geçersiz kabul edilecektir.[662]

3.3.3.4. İşe Yoğunlaşmanın Azalması

İş sözleşmesinin işçinin performansından kaynaklı geçerli nedenle feshinde işçinin işe yoğunlaşmasının azalması bir başka nedendir. İşçi, iş görme borcunu işverenin yönetim, gözetim ve denetimi altında yerine getirir. Bu nedenledir ki iş sözleşmesi ile işverene bağımlı olarak çalışan işçi, iş görme ediminiişverenin talimatları uyarınca bizzat ve özenle yerine getirmelidir. İşçinin iş görme borcunun ihlali ya işin hiç ifa edilmemesi ya da kötü ifa edilmesi olarak ortaya çıkar. İş görme borcunun özensiz bir şekilde ifa edilmesi sözleşmeye uygun bir ifa olmayacaktır. Bu kapsamda işin kalitesi ve miktarına uygun olmayan ifa, malın veya hizmetin hatalı olması, işçinin verimsiz çalışması gibi haller iş görme borcunun gereği gibi yerine getirilmemesi olarak görülür. Ancak sürekli borç ilişkisi yaratan iş sözleşmesinin, tarafların herhangi bir hafif ihmali feshi söz konusu değildir. Zira işçinin hafif kusuru, ne işyerinin işleyişini olumsuz etkileyecek, ne de iş ilişkisinin devamını makul olarak beklenemeyecek hale getirir. Buna karşın işçinin işe yoğunlaşmasının azalması işyerinde olumsuzluklara yol açıyor, üretilen mal ve hizmetlerin eksik, hatalı vaya kötü üretimine sebebiyet veriyorsa, işçinin performanmsının düşüklüğü kapsamında geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilecektir. Yargıtay da birçok kararında işçinin işe yoğunlaşmasının azalması hallerini, işin gereği gibi yerine getirilmemesi olarak geçerli bir fesih nedeni kabul etmiştir.[663]

---

661 **Y9HD, E:2016/31461, K:2017/19066, T: 27.11.2017, https://portal.uyap. gov.tr/uyap-uygulamalari, 21.09.2019.**

662 **AKYİĞİT,** s.263.

663 **"**Dosya içeriğinden davacının 18.11.1997 tarihinden beri davalı işyerinde çalıştığı en son görevinin ticari sektör şefi olduğu, 19.11.2009 tarihli fesih bildirimine göre davacının mağazadaki görevi gereği ekibini

Bununla beraber işe yoğunlaşmanın azalması sübjektif bir durum olup, doğru analiz edilip ortaya çıkarılması gerekir. Kaldı ki bu durum işçiden kaynaklanabileceği gibi işyeri çalışma şartlarından hatta diğer toplumsal olumsuzluklardan da kaynaklanabilir. Dolayısıyla işe yoğunlaşmanın azalması nedeniyle iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilmesi durumunda bu hususun tamamen işçiden kaynaklandığının tespiti ve ispatı zorunlu olacaktır.[664] Ayrıca işçinin işe yoğunlaşmasının arızi nedenlerden ileri gelmemesi yani süreklilik arz etmesi gerekir. Zira "koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir".[665] Nitekim işçinin işe yoğunlaşmasının azalması durumunda, işveren yaptığı gözlemler sonunda bu duruma yol açan sebepleri ortaya çıkarmalı ve işçiyi ihtar ederek, fesihten önce işçiye makul bir süre tanıması gerekir. Zira bazen çalışanlar ekonomik sebepler, sağlık sorunları, evlililik-boşanma gibi nedenlerden dolayı işe yoğunlaşmada sorunlar yaşayabilmektedir. İşverenin sorunun kaynağını tespit etmeden ve iş ilişkisinin sürekliliğini sağlama yönünde önleyici tedbirler almadan fesih yoluna gitmesi halinde fesih geçerli sayılmayacaktır.

---

doğru yönlendirmesi ve denetlemesi gerektiği daha önce de bildirildiği halde davacının performansını yükseltmediği, istenilen seviyeye gelmediği için kendisinden yeterli verimin alınmadığını, bu sebeple alternatif mağazalarda çalıştırıldığı, en son çalıştığı mağazada performansının dikkatle gözlendiği, **işe yoğunlaşmanın giderek azaldığı, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği sebebi ile** katma değerinin olmadığını belirterek iş sözlşemesinin kıdem ihbar tazminatı ödenmek sureti ile feshedildiği anlaşılmaktadır.Somut olayda işyerinde davacıya bildirilen 23.01.2000 tarihli uyarıda ürün etiketlerini ve reyonların gün içersindeki doluluk oranlarını kontrol etmediği, 26.05.2003 tarihli uyarıda mağaza açılışını eksik etiketle yaptığı, 11.02.2004 tarihli yazıda bazı reyonlarda rüptürlerin çoğaldığının tespit edildiği, 22.03.2004 tarihli uyarıda daha önce haber verildiği halde deponun düzenli olmadığının belirlendiği, 07.02.2005 tarihli uyarıda dört adet kırık televizyonun Aralık ayı sonu itibariyle değişim ve iade olarak sektör şefine verilmediği, 20.10.2009 tarihli uyarıda da ticari planların uygulanması için yeterince takip yapılmadığı, 2010.2009 tarihli uyarıda her katalog döneminde kasaya verilmesi gereken katalogların son zamanlarda süresinde verilmediği, 20.10.2009 tarihli hatırlatma yazısında reyondaki ürünlerin etiketlerinin kasada fiyat farkı olmaması için kontrollerin iyi takip edilmediği 07.11.2009 tarihli hatırlatma yazısında panoların mağaza standartlarına uygun olmadığı, eksik oldukları, ticari plan uygulanmadığı, gıda dışında yeterince promosyon olmadığına dair eksikliklerin belirlendiği, tüm bu konuların yer aldığı 13.11.2009 tarihli yazı ile davacının emsal çalışanlara göre performansında düşüklük olduğu, yönetici olarak takip etmesi gereken işleri gerektiği gibi takip etmediği, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, öğrenme ve kendisini yetiştirme konusunda yetersiz kalması sebebiyle savunmasının istendiği ve davacının savunma vermekten imtina ettiğinin belgede yazılı olduğu anlaşılmış olup davacının görev tanımında kaldığı anlaşılan ve yukarıda sayılan her bir olay sebebiyle işverence her defasında hatırlatmalarda bulunmasına rağmen aksaklıkların devam ettiği, fesih bildiriminde perfromansa dayanıldığı gibi yönetici olarak işin yürütümü için yapması gereken davranışlarda yetersiz kaldığı da belirtildiğinden; davacının her hatırlatmadan sonra benzer eylemleri ile **işin gereği gibi yerine getirilememesi** ve davranışların tekrar etmesi de dikkate alındığında davacının tüm tespit edilen olumsuz eylemleri birlikte değerlendirildiğinde iş sözleşmesinin geçerli sebebe dayalı olarak feshedildiğinin kabulü gerekirken yazılı şekilde hüküm kurulması hatalı olmuştur.**", Y22HD, E:2011/13300, K:2012/6398, T:05.04.2012, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 17.10.2019.**

664 **AKYİĞİT,** s.262.

665 **Y22HD, E:2018/21990, K:2018/6271, T:26.03.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 15.08.2019.**

3.3.3.5. İşçinin Öğrenmede ve Kendini Yetiştirmede Yetersizliği

İşçinin yetersizliğinden kaynaklı iş sözleşmesinin feshinde geçerli sebeplerden biri de İş K. m.18 gerekçesinde belirtildiği üzere, işçinin öğrenme ve kendini yetiştirmede yetersiz olma halidir. Gerçekten işçi sözleşme ile yükümlü olduğu işin ifasında bazen yetersiz kalabilmektedir. Özellikle gelişen teknolojik yenilikler ve modern tekniklerin işyerlerinde uygulanmasıyla çalışanların bu yeni teknoloji ve iş tekniklerine adapte olmalarını gerektirir. Elbette işyerinde uıygulanan her yeni teknoloji ve farklı üretimden önce işverenin çalışanlara mesleki eğitim vermesi gerekir. İşveren yeni makinalar, yeni mal ve hizmet üretimi, teknolojik gelişmeler hususunda işiçilere eğitim vermeden çalışanların mesleki yetersizliklerinden bahsedemeyecektir. Buna karşın işçi de verilen bu eğitimler ve bilgilendirmeler hususunda kendini geliştirme ve öğrenmede çaba içinde olmalıdır. Aksi takdirde işyerinde işin akışı bozulacak, üretim ve hizmetlerde aksaklıklar meydana gelecektir. Bu nedenle İş Kanunu gerekçesinde, doktrinde ve Yargıtay kararlarında[666] işçinin

---

666 **“**Dosya içeriğinden, davacının 11.08.2008-10.08.2009 tarihleri arasında davalıya ait işyerinde tıbbi tanıtım sorumlusu olarak çalıştığı, iş akdinin 10.08.2009 tarihli noterden bildirilen fesih bildirimi ile, "Davacının performans düşüklüğü nedeniyle savunmasının alındığı, ikili çalışma yapılarak destek verilmesine rağmen performansını yükseltemediği, 26.05.2009 tarihinde İstanbul eğitim ve araştırma hastanesinde bulunması gerektiği halde yerinde bulunmadığı, yöneticinin telefon etmesi üzerine kazlıçeşmede olduğunu, ses tellerinde sorun olduğu için doktora gideceğini belirttiği, aynı konuşmada doktora 14.30 da gideceğini belirterek çelişkili beyanda bulunduğu, bu olaylar nedeniyle ihtar edildiği belirtilerek, davacının yapmakta olduğu görevleri defalarca yazılı ve sözlü olarak hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar ettiği gerekçesiyle, "4857 sayılı yasanın 25/11-e-h maddelerince 10.08.2009 tarihi itibariyle feshedildiği, işverence 28.07.2009 tarihinde, 2009 yılı ilk 6 aylık Türkiye geneli ortalamasının altında kalması nedeniyle davacıdan savunma istediği, davacının performans eksikliğini kabul etmediği, 22.06.2009 tarihinde, mayıs 2009 sonu IMS verileri neticesinde Türkiye ortalamasının altında kalması nedeniyle savunma istendiği, davacının sağlık sorunları nedeniyle ortalamayı yakalayamadığını, yöneticilerin desteği ve kendi gayreti ile ortalamayı yakalayacağını ve geçeceğini beyan ettiği, 28.05.2009 tarihinde, nisan 2009 IMS verileri neticesinde Türkiye geneli ortalamasının altında kalması nedeniyle savunma istendiği, davacının performans düşüklüğünü kabul ederek, kendi gayreti ve yöneticilerinin desteği ile performansını artıracağını bildirdiği, 24.12.2008 tarihinde, kasım 2008 IMS verileri neticesinde Türkiye geneli ortalamasının altında kalması nedeniyle savunma istendiği, davacının ürünün yeni olması nedeniyle performans düşüklüğünü ileri sürerek, kendi gayreti ve yöneticilerinin desteği ile performansını artıracağını beyan ettiği, 26.05.2009 tarihli tutanakta, bu tarihte ikili çalışma için İstanbul eğitim ve araştırma hastanesine gidildiği, davacının 8.15-9.30 arası arandığı ancak bulunamadığı, 9.30'da davacıya ulaşıldığı, davacının ses telleri ile sorunu olduğu için doktorda olduğunu beyan ettiği, sonra 14.30 da doktora gideceğini beyan ettiği, çelişkili cümleler kurduktan sonra kazlıçeşmede olduğunu söylediğinin belirtildiği, davacı bu konuya ilişkin savunmasında, cep telefonunun açık olduğunu, kendisine mesaj gelmediğini, o sabah ziyaret için balıklı rum hastanesinde bulunduğunu yöneticisine anlattığını, ses tellerindeki sorun için 14.30' da samatya hastanesinde olacağını söylediğini, samatyada giriş yasağı olduğu için kazlı çeşmede olduğunu yöneticisine bildirdiğini, çelişkili bilgiler vermediğini beyan ettiği, davacının 01.06.2009 tarihinde bu olay nedeniyle uyarıldığı, 29.05.2009 tarihinde performansının düşük olması nedeniyle uyarıldığı anlaşılmaktadır. Somut olayda, davacının davranışlarının 4857 sayılı Yasanın 25/II-E:h maddelerinde belirtilen ağırlıkta olmadığına yönelik mahkemece yapılan değerlendirme doğru ise de, davacının 26.05.2009 tarihinde İstanbul eğitim ve araştırma hastanesinde ikili çalışma yapılmak üzere bulunması gerektiği halde yerinde bulunmadığı, 08.15-09.30 arası arandığı ancak ulaşılamadığı, 9.30'da davacıya ulaşıldığında davacının Kazlıçeşme'de olduğunu, ses tellerinde sorun olduğu için doktora gideceğini belirttiği, aynı konuşmada doktora 14.30' da gideceğini belirterek çelişkili beyanda bulunduğunun tutanakla tespit edildiği, davacının savunmasında sabah ziyaret için Balıklı Rum

işin ifasında gereken yetkinliklere sahip olması bakımından öğrenme ve kendini yetiştirme bakımından yetersiz olması geçerli bir fesih nedeni olarak kabul edilmektedir.

Son yıllarda teknolojideki hızlı gelişim ve bu alandaki rekabetin ululslararası boyutlara ulaşmasıyla, işletmeler yeni teknolojilere ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda bazen teknolojik yenilikler nedeniyle ortaya çıkan mesleki yetersizlik geçerli bir fesih nedeni sayılmaktadır. Hatta bazen sadece teknolojik yeniliğin varlığı dahi feshin sebebini oluşturmada yeterli görülmektedir.[667] Ancak İşçinin öğrenme ve kendini yetiştirmede yetersiz olması geçerli bir fesih nedeni olmakla birlikte, zor ve daha önce hiç karşılaşmadığı bir işi öğrenmede ve kendini yetiştirmede işçiye makul bir süre tanınması gerekmelidir. Zira işçiye yeterince adaptasyon süreci tanındıktan sonra işçinin yetersizliği değerlendirilmelidir.[668]

3.3.4. Performans Düşüklüğünde Haklı Neden Geçerli Neden Ayrımı

İşyerinde üretim akışını olumsuz yönde etkileyen işçinin davranış veya yetersizlikleri iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden olarak kabul edilmektedir. Ancak işçinin davanışları ve yetersizliği işyerinde olumsuzluklara yol açması durumunda geçerli fesih sebebi olarak kabul edilir. Buna karşın işçinin, toplumda olumsuz olarak kabul edilen davranışları, işyerindeki üretimi ve iş ilişkisini olumsuz yönde etkilemiyorsa fesih için geçerli neden olarak kabul edilmez.[669]

İş mevzuatında açıkça ifade edilmemiş olmasına rağmen, işçinin performans düşüklüğü veya mesleki yetersizliği halinde fesih nedeninin niteliğini belirlemek için haklı neden-geçerli neden ayrımını doğru tespit etmek önem arz eder. Yasa gerekçesinde ifade

---

Hastanesinde bulunduğunu yöneticisine anlattığını, ses tellerindeki sorun için 14.30'da Samatya Hastanesinde olacağını söylediğini, Samatya'da giriş yasağı olduğu için Kazlıçeşme'de olduğunu yöneticisine bildirdiğini beyan ettiği, davacının İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde ikili çalışma için bulunması gereken tarihte Kazlıçeşme'deki hastanede bulunduğunu beyan ederek işverence belirlenen proğrama göre değil, kendisine göre belirlediği proğrama göre işverenin onayını almadan davrandığının ortaya çıktığı, ***performans düşüklüğüne ilişkin aldığı ihtarlar nedeniyle işverence performansının artırılmasına yönelik uygulanan proğrama uymayarak göstermesi gereken özen yükümlülüğünü ihlal ettiği, bu durumda iş sözleşmesinin geçerli nedenle fesih şartlarının oluştuğunun kabul edilmesi gerektiği*** gözetilmeden davanın reddi yerine kabulüne yönelik yazılışekilde karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirir.**", Y22HD, E:2018/12201, K:2018/21833, T:11.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 13.08.2019.**

667 **CENGİZ,** Toplu İşçi Çıkarma, s.51-52.

668 **KURT / KOÇ,** s.301.

669 **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1387.

edilenlerden anlaşıldığı üzere işçinin davranışından kaynaklı hem haklı nedenler hem geçerli nedenlerde kusur önemli bir ölçüt olarak görülmektedir. Yani her iki durumda da işçinin davranışları kusura dayanmalıdır. İşçinin ağır ve ciddi kusur içeren davranışları haklı nedenlere, hafif kusurlu ancak işverence hoş görülmeyen davranışları ise geçerli nedenlere temel oluşturacaktır. Öte yandan işçinin davranışları nedeniyle haklı nedenler her zaman iş ilişkisi, işveren ve işyeri ile alakalı olmalıdır. Diğer bir ifade ile işçinin ağır ve ciddi kusurlu eylemi iş ilişkisini veya işvereni ya da işyerini hedefleyen bir nitelikte olmalıdır. Ancak işçinin davranışı nedeniyle geçerli nedenin böyle bir unsur taşıması gerekmez. Ayrıca işçinin her kusurlu davranışı geçerli neden olarak kabul edilmeyecektir. Zira işçinin kusurlu davranışı işyerinde olumsuzluklara yol açıyorsa geçerli fesih nedeni olarak görülecektir. Bu nedenle işyeri ile alakalı olsun ya da olmasın kusurlu davranış, iş ilişkisinde belirli bir olumsuzluğa yol açıyorsa geçerli neden sayılacaktır. Buna göre objektif olarak makul karşılanabilir hafif kusurlu davranışlar fesih için geçerli neden teşkil etmeyecektir. Nitekim "işçinin davranışlarından doğan geçerli neden kavramını; haklı neden sayılacak düzeyde ağır ve ciddi kusur içermeyen bununla birlikte iş ilişkisinin devamını önleyecek derecede olumsuzluk yaratan kusurlu eylemlerden oluşan ve iş sözleşmesinin feshini sosyal açıdan geçerli kılan haller olarak tanımlayabiliriz." [670] Bu bağlamda işverenin geçerli fesih hakkını kullanabilmesi için kural olarak işçinin kusurunun ihmale dayanması yeterli görülmektedir. Ancak işverenin güvenini sarsacak boyutlara ulaşmayan ve işyerinin işleyişini ve uyumunu olumsuz yönde etkilemeyen işçinin hafif kusurlu davranışları geçerli bir feshe neden olmamalıdır. Bu tür davranışlara uyarma ve kınama gibi hafif yaptırımlar uygulanmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir. Zira bu tür hafif kusurlu davranışlar işyerinin işleyişini ve iş ilişkisinin devamını olumsuz yönde etkilemeyecektir. Örneğin işçinin alışkanlık haline getirmeksizin uzun aralıklarla işe geç gelmesi geçerli bir fesih nedeni sayılmayacaktır. [671]

Buna karşın işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli nedenle fesihte kusur unsurunun zorunlu olmadığı ve işçi kusursuz olsa dahi "*iş yapma borcunu yerine getirme yetenek ve kapasitesindeki yetersizlik*" geçerli neden olarak kabul edilecektir. Zira performans ve verimlilik düşüklüğü kusura dayalı olmasa da belli koşulların varlığı halinde geçerli neden olarak görülmektedir.[672] Nitekim işçinin mesleki yetersizliği ve performans düşüklüğünün, gerek iş ilişkisinin kurulması aşamasında gerekse iş ilişkisi devamında,

---

670 **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1389-1391.

671 **SÜZEK,** İşçinin Yetersizliği veya Davranışları, s.578-579.

672 **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1391.

işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde işçinin kusuru aranmaksızın, iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshine temel teşkil edeceği kanaatindeyiz.

Tüm bu açıklamalar ışığında mesleki yetersizlik halinde haklı neden-geçerli neden ayrımını bir örnek ile açıklayabiliriz. Örneğin çok iyi derecede ingilizce bildiğini ifade ederek belli bir işte çalışmaya başlayan işçinin, belirttiği düzeyde değil fakat orta düzeyde ingilizce bildiği görülürse şayet bu hal işlerde gecikmeye, zaman ve emek kaybına neden olursa, bu durumda işçinin işvereni yanıltması geçerli neden olarak sayılacaktır. Ancak işçinin hiç ingilizce bilmediği veya orta düzeyde bildiği anlaşıldığı durumlarda, yanıltma esaslı nitelikte olduğundan haklı nedenle fesih söz konusu olacaktır. Buna karşın ingilizce hiç kullanılmayacak veya ihtiyaç olmayacaksa bu durumda işçinin yanıltıcı davranışı iş ilişkisini olumsuz etkilemeyeceğinden feshe konu olmayacaktır. Bu örnekten yola çıkarak söylenebilir ki; iş sözleşmesi kurulması aşamasında, esaslı hususlarda olmasa da işçinin mesleki yeterlilik veya yetersizlikleri konusunda işvereni yanıltması, iş ilişkisinde olumsuzluklara yol açıyorsa geçerli neden sayılacak, iş ilişkisinin devamını mümkün kılmıyorsa haklı nedenle fesih görülecek ve iş ilişkisini hiç etkilemiyorsa da fesih nedeni olmayacaktır.

4. İŞÇİNİN MESLEKİ YETERSİZLİĞİ (PERFORMANSI) NEDENİYLE İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ USULÜ VE KOŞULLARI

4.1. İşçinin Uyarılması ve Süre Tanınması

İhtar, genel olarak işverenin, işçinin sözleşmeye aykırı davranışını tasvip edilmediği, söz konusu davranışın tekrarı halinde işveren tarafından, bu durumun iş sözleşmesinin içeriğine aykırı olduğu ve hukuki sonuçlarının olacağının işçiye bildirilmesidir. İş Kanunumuzda yer almamasına rağmen, iş güvencesi hukukuna hakim olan ölçülülük, gereklilik ve son çare olma ilkeleri ihtarın hukuki dayanağını oluşturmaktadır.[673] Sözleşmesi yetersizlik veya davranışlarına dayanılarak feshedilecek olan işçinin fesihten önce *uyarılması (ihtarı)* gerektiği öğretide savunulmaktadır. Özellikle performans düşüklüğü nedeniyle yapılacak fesihlerde, işçinin performansını düzeltmesi için yapılacak ihtarlar bir ön koşul olarak ve zorunlu görülmektedir.[674] Keza işçinin performansı nedeniyle fesihlede feshin geçerli olabilmesi işçinin daha önce uyarılmasına bağlıdır. Bu durumda işverenin hemen fesih yoluna gitmesi engellenmekte ve işçiye yetersizliklerini giderme ve performansını artırmak için bir süre tanındığı, aksi halde iş ilişkisinin sona erdirileceği uyarısına rağmen, işçinin yetersizliğinin devam etmesi halinde işverenin feshi geçerli kabul edilecektir.[675] Çünkü burada işçiye, mümkünse verimini artırmak konusunda bir fırsat verilmesinin, dürüstlük ve objektif iyi niyet kurallarına uygun olacağı [676] aksi halde işverenin iyi niyetinden bahsedilemeyeceği düşünülmektedir.[677]

---

673 **ASTARLI, Muhittin,** "İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışları Nedeniyle Geçerli Feshinde İhtar", Legal İHSGHD, S.23, Y.2009, s.965-966; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.995-996.

674 **BAYSAL,** s.202.

675 **ASTARLI,** İhtar, s.966.

676 **BAYSAL,** s.200; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.257; **SARI,** s. 99; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.623; ***"****Örneğin, işçinin performansını veya işe olan ilgisini artırması, işyerine geç gelmemesi, diğer işçilerle uyumlu ilişkiler içinde olması, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyması vb. konularda bir kez uyarılması, sonuç alınamaması halinde fesih yoluna gidilmesi dürüstlük kuralı gereğidir.****"***

677 **KESER,** s.101.

Doktrinde bazı görüşlere göre işçinin davranışından kaynaklı iş sözleşmesinin feshinde işçinin yazılı olarak uyarılması ve buna rağmen davranışı tekrarlamış olması; verimsizlikten kaynaklı fesihte ise işçinin yazılı olarak uyarılması ve makul bir süre tanınarak süre sonunda beklenen sonuca varılmaması halinde işverenin fesih hakkını iyi niyetle kullanımı açısından geçerli neden oluşacaktır. Keza feshe oranla daha hafif tedbir niteliğindeki ihtar ile işçinin gelecekte kusurlu davranışlarda bulunması veya işçinin yetersizliğinin ortadan kaldırılması sağlanacaksa, işverenin fesihten önce işçiyi uyarması gerekir. Böylece geçerli feshin denetiminde öngörülen ölçülülük ve son çare ilkeleri gereğince işveren, iş ilişkisini mümkün olduğu sürece sürdürecektir. Bununla beraber ilk kusurlu davranışı veya performans düşüklüğü ile uyarılan işçi, kusurlu davranışını veya düşük performans halini tekrarladığı sürece, işçinin iş sözleşmesine aykırı davranışları ya da işi ifada yetersizlikleri gelecekte de tekrarlayacağına dair olumsuz tahmin doğrulanmış olacaktır. [678] Kanaatimizce de işçinin her mesleki yetersizliği, verim ve performans düşüklüğü halinde, en son çare ilkesi gereğince fesihten önce işçinin bu nedenle ihtar edilmesi ve performansını / yetersizliğini düzeltmesi için de makul bir süre beklenmesi gerekir. Diğer taraftan Yargıtay'a göre "sözleşme ilişkisi kapsamında işçi, yükümlülüklerinin ihlali anlamına gelen birçok davranışı için ihtar edilmiş ise, fesih sebebi açısından en son davranışı önem arz eder." [679] Buna göre her performans değerlendirmesinde performans düşüklüğü nedeniyle uyarılan işçinin sözleşmesinin feshinde de, en son performans düşüklüğüne dayalı ihtarın esas alınması gerektiği kanaatindeyiz.

İşverenin ihtarı, işçinin davranışlarını ve performansını düzeltmediği takdirde, iş sözleşmesini feshedeceği şeklinde uyarıcı ve caydırıcı mahiyette olması gerekir.[680] "İhtar işçiyi ciddi bir şekilde uyarmalı, açıkça ortaya konan kusurlu davranışını tekrarlamamasını talep etmeli, tekrarı halinde, iş ilişkisinin mevcudiyeti ve içeriği açısından aleyhe bir takım sonuçların doğacağını tehdidinde bulunmalıdır." [681] Yani ihtarın amacı; "çalışanların gerekli iyileşmeyi/gelişmeyi göstererek performanslarını üst seviyeye taşımalarını sağlayarak onları kazanmaya çalışmaktır." [682] Ancak bu ihtarlar değiştirilebilecek bir durumun mevcudiyeti

---

678 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.996.

679 **Y9HD, E:2008/41732, K:2009/24352, T:28.09.2009, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 09.10.2019.**

680 **KAR,** İş Güvencesi, s.130.

681 **Y9HD, E:2008/41732, K:2009/24352, T:28.09.2009, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 09.10.2019.**

682 **KAR,** İş Güvencesi, s.132; **"**Dosya içeriğine göre, davacı işçinin iş sözleşmesinin yazılı uyarı ve ihtarlara rağmen çalışma ortamında sürekli olumsuz eleştirilerde bulunduğu, gerek yöneticilerinin gerekse ekip

halinde söz konusu olur. Yani "işveren işçinin ancak değişebilir nitelikteki yetersizlikleri söz konusu ise uyarıda bulunmak zorundadır". [683] Bunlar haricinde, yani işçinin değiştiremeyeceği bir durum varsa, ihtar bir sonuç doğurmayacağından, artık önceden bir uyarı yapılmasına gerek yoktur. [684] Kısacası; "işçinin yükümlülüğünü ihlal etmekten kaçınma olanağı yoksa artık ihtarın olup olmaması da çok önem taşımayacaktır." [685] Aynı şekilde işçinin davranışı nedeniyle taraflar arasında güven ilişkisinin yeniden inşa edilmesinin mümkün olmadığı durumlarda da ihtara gerek olmayacaktır.[686]

Nitekim Yargıtay içtihatlarında da işçinin yetersizliği ve davranışları nedeniyle fesih söz konusu olduğunda işçinin bu durumu düzeltmesi hususunda uyarı da bulunulması gerektiği belirtilmektedir. Şöyle ki; "İş sözleşmesinin işçinin davranışı nedeniyle geçerli bir şekilde feshedilebilmesi için, işçinin kendisine verilen ihtardan sonra bir defa daha yükümlülüğünü ihlal teşkil eden davranışta bulunması gerekir. İşçiye verilen ihtardan sonra yeni bir yükümlülük ihlali meydana gelmemişse, sırf ihtara konu olan davranışa dayanılarak iş sözleşmesi geçerli bir şekilde feshedilemez. Çünkü ihtarın verilmesiyle işveren, ihtara

---

arkadaşlarının motivasyonunu olumsuz etkilemek suretiyle huzursuz eden davranışlar sergilediği gerekçesi ile 4857 sayılı İş Kanununun 17.maddesi uyarınca feshedildiği anlaşılmaktadır. Davacıya fesihten önce yönetimi altındaki araçla 8/8 oranındaki kusuru ile maddi hasarlı kazaya sebep olmaktan dolayı 14.9.2004 tarihinde yazılı ihtar; ekip arkadaşlarını olumsuz etkilediğinden söz edilerek 4.6.2007 tarihli yazılı ihtar; hekimler üzerinde işveren yönünden olumsuz izlenim bırakması nedeniyle 5.5.2008 tarihli yazılı uyarı verilmiştir. Davacının verilen uyarı ve ihtarlardan sonra olumsuz tutum ve davranışlarına devam ettiği ileri sürülmüş ise de en son verilen uyarı cezasından itibaren fesih tarihine kadar feshi gerektirecek herhangi bir davranışta bulunduğu davalı işverence kanıtlanmamıştır. Bu durumda feshin geçerli nedene dayandığı kabul edilemez. Mahkemece davanın reddine karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile reddi hatalı olmuştur.**", Y9HD, E:2008/41732, K:2009/24352, T:28.09.2009, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 09.10.2019.**

683 **"**Davacının iş akdi davalı işveren tarafından davacının "çalışan el kitabı" kapsamında bulunan kurallara sürekli olarak tekrarlanan şekilde aykırı davrandığı, yöneticileri ile uyumlu olarak çalışmadığı, diğer çalışanları da olumsuz etkilediği, yapılan tüm uyarılara rağmen aynı davranışlara devam ettiği gerekçeleriyle feshedilmiş olup yukarıda ayrıntılı şekilde bahsedilen tutanaklardan da davacının işyeri düzenini bozan eylemleri nedeniyle birçok kez uyarıldığı ve işyerinde olumsuzluğa yol açtığı sabit olup işverenin artık davacı ile çalışmaya devam etmesinin kendisinden beklenemeyeceği ve işveren feshinin haklı değil ancak geçerli nedene dayandığı anlaşılmakla mahkemece davanın reddi yerine kabulüne karar verilmesi hatalıdır.**", Y9HD, E:2018/8724, K:2018/18974, T:22.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 29.10.2019.**

684 **BAYSAL,** s.201; **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.1275; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.258, **"***bedensel ya da zihinsel olarak işe yeterliliğini kaybetmiş olan işçinin uyarılmasına (ihtar verilmesine) gerek yoktur.***"; SARI,** s.100; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.623, **"***Örneğin, ileri derecede yabancı dil bilgisini veya üst düzeyde teknik bilgiyi gerektiren işlerde, bu vasıflara ulaşması verilecek kısa eğitimle mümkün olmayan işçinin uyarılması gerekli değildir***".**

685 **KESER,** s.103.

686 **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.168.

konu olan davranış nedeniyle iş sözleşmesini feshetme hakkından örtülü olarak feragat etmiş bulunmaktadır." [687]

Bununla birlikte "işçinin davranışlarından kaynaklanan fesih sebebi, işçinin kusurlu bir davranışını şart koşar." [688] Yani işçinin performans eksikliği veya uyum sorununun mevcudiyetinde ancak davranışlarını değiştirebileceği hallerde işçinin uyarılması gerekli olacaktır. Bunun dışında işçinin davranışlarını düzeltmesinin veya kendisini geliştirmesinin mümkün olmadığı hallerde ihtara gerek olmayacaktır. Örneğin ileri derecede yabancı dil kullanılması gereken bir işle ilgili işçinin uyarılması yerinde olmayacaktır. Aynı şekilde işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan durumlarda da işçiye ihtarda bulunmaya gerek kalmayacaktır.[689] Ancak işçinin beceri ve uyum yetersizliğinin işveren tarafından işçiye verilecek eğitim ile giderilebilecek durumlar ve işçinin uyarılarak veriminin artırılabileceği hallerde işçiye bir ihtar verilmesi yararlı olacaktır. Şunu da belirtmek gerekir ki işçiye eğitim verilmesi işyeri imkanları ölçüsünde mümkün olacaktır. Bu durumda işçiye verilecek yazılı ihtar ile kendisini geliştirmesi gerektiği, beceri ve uyum yetersizliğini gidermek amacıyla teklif edilen eğitimi kabul etmediği veya yetersizliğini gidermediği takdirde iş sözleşmesinin feshi yoluna gidileceği açıkça belirtilmelidir.[690]

Doktrinde bir görüşe göre; işçinin ihtarı her durumda değil işçinin verimsizliğine yol açan eksikliğinin giderebilmesinin mümkün olduğu veişçinin kusurlu davranışına rağmen bu davranışı tekrarlamayacağı düşüncesiyleişçiye bir şans tanımanın gerektiği haller için geçerli olabilecektir. Bu kapsamda verimsizliğin fiziki yetersizlikten değil de mesleki yetersizlikten kaynaklandığı durumlar ve iş ilişkisinin temelini oluşturan güven ilişkisini ciddi şekilde etkileyen kusurlu davranışların varlığı halinde işçinin uyarılması ve makul süre tanınması feshin geçerlilik kazanması açısında gereklidir. Buna karşın işçinin herhangi bir kasti davranışında artık ihtara gerek yoktur. Keza kasti davranış, iş sözleşmesinin temelini oluşturan güven ilişkisini zedeleyen, ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı haller ve benzeri bağlamında haklı neden olarak görülen bir davranıştır. Nitekim ihtar, işçinin kontrol edebildiği davranışlar ve değiştirebileceği durumlar için geçerlidir. Bunun haricindeki

---

687 **Y9HD, E:2018/8724, K:2018/18974, T:22.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.04.2019.**

688 **Y9HD, E:2008/41732, K:2009/24352, T:28.09.2009, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 09.10.2019.**

689 **İBAT,** s.29.

690 **DEMİR, Fevzi,** s.485.

durumlarda işçinin ihtarına gerek yoktur. Bununla birlikte işçiye ihtarda bulunulsa dahi gelecekte de aynı davranışları sergileyeceğine dair objektif bir tahminin varlığı halinde de ihtara gerek olmaksızın iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshi mümkündür.[691]

Bu görüşü destekleyen bir başka görüşe göre de; fesihten önce işçiye ihtarda bulunulmaması her durumda feshin geçersizliğine yol açmayacaktır. Zira kanunda sözleşmenin feshinden önce işçiye ihtarda bulunma zorunluluğuna dair bir hüküm bulunmamaktadır. Bu görüşe göre böyle bir şart konulmak istenseydi haklı sebeple feshe ilişkin düzenlemede olduğu gibi kanuni zorunluluk getirilirdi. Örneğin her gün işe geç gelen bir işçinin bu davranışı işyerinde olumsuzluklara yol açacağından işverenin işçiye ihtarına gerek olmayacaktır. Kaldı ki ihtar edilmesine rağmen davranışını düzeltmeyerek işe geç gelmeye devam eden işçinin iş sözleşmesi artık geçerli nedenle değil İş K. m.25/II-h gereğince haklı nedenle feshedilecektir.[692]

Diğer bir görüşe göre de işçinin yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshinden önce ihtara gerek olmayacaktır. Buna göre; işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenler, işçinin iş görme edimiiçin gereken yetenek, kabiliyet gibi sebepler olduğundan, iş sözleşmesinin feshinden önce ihtar çekme zorunluluğı yoktur; keza işçinin iradesinin etkili olmadığı bu nedenle değiştirilemeyen nedenlere dayalı olarak yapılan fesihlerde ihtarın bir fonksiyonu bulunmamaktadır. "İhtar işçinin kendi hakimiyet alanında bulunan ve iradesi ile üzerinde tasarruf ederek değiştirebileceği, düzeltebileceği durumlar için söz konusudur; ancak bu hallerde ihtar bildirme ve uyarma fonksiyonlarını icra ederek, sözlşemeye aykırı söz konusu davranışın tekrarı engellenebilir".[693]

Yine başka görüşlere göre de işçinin ihtarı herhalükarda zorunlu değildir.[694] Buna görüşe göre işçinin davranışları nedeniyle sözleşmenin geçerli feshsi için ihtar zorunlu bir şart olup, işçiye hatalı davranışlarını düzeltme fırsatı verilmeamacıyla önceden işçinin uyarılması gerekir. Buna karşın işçinin yetersizliği ya da işletme gereklerine dayalı fesihlerde ihtar şartı aranmaz. "Zira ihtar, iş görme edimini hiç yerine getirmek istemeyen veya eksik yerine getirmek isteyen işçi karşısında olumlu etki doğurabilecek iken; iş görme açısından fiziki yeterliliğe hiç ya da eksik sahip olan işçi karşısında her hangi bir olumlu

691 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.996-997.

692 **MANAV,** s.247.

693 **ASTARLI,** İhtar, s.973.

694 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.561.

etkide bulunmayacaktır.” [695] Özetle işçiye her durumda (sık sık hastalanma, fiziksel veya zihinsel yetersizlik gibi durumlarda) ihtar verilmesi işverenden beklenemeyeceğinden, işçinin işe yoğunlaşmada problem yaşadığı veya işçide uyum yetersizliği hallerinde işçinin uyarılması ve kendine çeki düzen vermesi sağlanabilir. Özellikle davranıştan kaynaklanan fesihlerde ihtar önem arz etmektedir. Zira işçinin çoğu zaman ihtar ile davranışlarını beklenen hale getirmesi mümkün görünmektedir. Örneğin işini aksatarak işyerinde dolaşan bir işçinin öncelikle uyarılması fakat bunu alışkanlık haline getirmesi durumunda fesih yolunun tercih edilmesi uygun olacaktır.[696]

Her ne kadar işçinin ihtarı hususunda kanunda bir düzenleme bulunmasa da işçinin performans ve mesleki yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde, hem *dürüstlük* ve *iyiniyet kuralları* hem de *son çare ilkesi gereği,* iş sözleşmesinin feshinden önce işçinin ihtar edilmesi gerektiği kanatindeyiz.[697] Bu nedenle, işçinin yetersizliğinden kaynaklı fesihlerde işçi ihtar edilmeden sözleşmenin feshi yoluna gidildiğinde, feshin geçersiz kabul edilmesi gerektiği kanaatiyle, ihtarın her durumda özellikle işçinin yetersizliği halinde gerekli olmadığını savunan görüşlere katılmadığımızı belirtiriz. Kaldı ki *orantılılık ilkesine* göre de işçinin yetersizliği halinde fesihle ulaşılmak istenen amaca feshe oranla daha hafif tedbir olan ihtar ile ulaşılabileceği ve işçiye ihtar vermeden doğrudan fesih yoluna gidilmesinin iş ilişkisini sürekliğini öngören iş güvencesi kapsamında geçerli sayılmayacağı kanaatindeyiz.

Mevzuatta ihtarın ne zaman ve nasıl yapılacağına dair bir düzenleme bulunmamasına rağmen, işçinin yetersizlik ve davranışları nedeniyle iş sözleşmesinin feshinden önce işçinin uyarılmamış olmasının feshi geçersiz kılacaktır. Ancak işçinin yetersizliği veya davranışları nedeniyle işyeri verimini olumsuz etkileyen geçerli bir sebebin varlığı halinde, işverenin bu

---

695 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.564.

696 **HOZAR, Nağme N** (2007) “Alman Mahkeme Kararları Işığında İhtar Müessesesi”, Sicil İHD, Y:2, S:5, s.186.

697 **“**Dosya içeriğine göre, Saha satış müdürü olarak davalı işyerinde çalışan davacının 2004 yılı performans değerlendirilmesinde not ortalamasının başarılı olarak nitelendirilen 3 olarak belirlendiği, 2005 yılı performans değerlendirilmesinde ise not ortalamasının kısmen başarılı olarak kabul edilen 2 ortalamasının üzerinde 2,3 olduğu ve bu değerlendirmenin fesihten 2 gün önce yapıldığı, davacı işçiye bu değerlendirmeden sonra yazılan uyarı yazısı ile, “satış hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve buna bağlı olarak performansının incelendiğinde beklenen minimum hedefin altında kaldığı, devam etmesi durumunda iş kanununun gerektirdiği cezai yaptırımların uygulanacağı ihtar edileceği, tebliği ile varsa savunmasını vermesinin” istendiği, davacının bu yazı üzerine hedeflerin altında kalmayı dış etkenlere bağladığı, işveren tarafından bu ihtarın hemen ardından herhangi bir süreç beklenmeksizin iş sözleşmesinin feshedildiği anlaşılmaktadır. Somut bu maddi olgulara göre, ***daha önce yapılmış bir ihtar ile davacı işçinin görevlerini yapmadığına dair bir kanıt sunulamadığından*** fesih yazısında belirtilen haklı neden koşulları oluşmamıştır.**”, Y9HD, E:2007/9630, K:2007/21240, T:02.07.2007, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.10.2019.**

durumu fırsat bilerek iş sözleşmesinin feshi yoluna başvurmadan önce, en son çare olarak işçiyi işten çıkardığını daha önce verdiği ihtarlar ile belgelemek ve ispatlamak önem arz etmektedir.[698] Zira yapılacak olan bu ihtarlar *belge*niteliği taşıdığından, işçinin işe iade davası açması halinde işveren açısından ciddi birer delil teşkil edecektir.[699] Zira ihtarın geleneksel fonksiyonu hatırlatma-uyarma olmasına rağmen, en önemli işlevi; belgeye kayıt altına alma-dokümantasyon fonksiyonudur ki, bu durum kanıt yükümlülüğünü kolaylaştırmaktadır.[700] Ancak sözlü ihtar, şahitler huzurunda yapılmış ve tutanağa geçirilmiş ve bu tutanağın bir sureti işçiye tebliğ edilmiş ise geçerli kabul edilmelidir.[701]

Geçerli bir fesih nedeninin varlığı halinde, işverenin hangi süre dahilinde sözleşmeyi feshedebileceği hususunda mevzuatta herhangi bir hüküm mevcut değildir. Bununla birlikte geçerli fesih nedenlerinin farklı özellikler taşıması nedeniyle, İş Kanunu 26. maddesinde haklı nedenle fesihte öngörülmüş fesih sebebini öğrenmeden itibaren altı işgünü ve her halde fiilin gerçekleşmesinden itibaren bir yıl olan hak düşümü süresinin, geçerli fesihler için getirilmemiş olması isabetli görülmekte ve süreli fesihlerde fesih bildiriminin, geçerli fesih nedeninin ortaya çıkmasından itibaren TMK m.2 çerçevesinde dürüstlük ve objektif iyi niyet kurallarına göre ***makul bir süre*** içinde yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.[702]

---

698 **DEMİR, Fevzi,** s.484.

699 **KAR,** İş Güvencesi, s.130.

700 **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.167; **"**Bir iş ilişkisinde her yapılan hatalı üretim veya hizmet, iş sözleşmesini fesih hakkı vermez. Özellikle bir işçiden yapması beklenebilecek ortalama üretim veya hizmet hatası iş sözleşmesinin fesih nedeni olamaz. Ancak, bir işçiden yapması beklenebilecek hata payının, bir başka anlatımla tolerans sınırının üstünde hatalı bir üretim veya hizmet, iş sözleşmesinin feshi açısından önem arzedebilir. İşçinin az verimli çalışması kendi isteğinden kaynaklanabileceği gibi yetersizliğinden de kaynaklanabilir. İş görme edimini yerine getirmek istememek ile yerine getirememek arasında sınırı çizmek çoğu kere zordur. İlk hal, İş Kanunu'nun 18'nci maddesi anlamında, işçinin davranışına dayanan süreli fesih nedeni iken, ikinci hal işçinin yetersizliğinden kaynaklanan süreli fesih nedenidir. Bununla birlikte, işçinin iş görme edimini yerine getirmek istememesi hâlinde, işçiye ihtar edilmesi ve ihtarda işçiye iş sözleşmesinin feshedileceği tehdidinde bulunulması, olumlu etki yaratabilir. Bu sebeple, her iki halde de işçiye ihtarın yapılması zorunlu olmalıdır. Zira, ihtar, iş görme edimini hiç yerine getirmek istemeyen veya eksik yerine getirmek isteyen işçi karşısında olumlu etki doğurabilecek iken; iş görme açısından fiziki yeterliliğe hiç ya da eksik sahip olan işçi karşısında her hangi bir olumlu etkide bulunmayacaktır. Bu suretle, İş Kanunu'nun 18'inci maddesinde belirtilen işçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih nedeni ile gerekçede söz edilen ve işçinin davranışı nedeniyle iş sözleşmesini fesih hakkı veren işin yetersiz olarak yerine getirmesi arasında bir ayrım yapma olanağına sahip olunur. Böylece, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan bir fesih sebebinin varlığından bahisle ihtara gerek olmadığına inanarak iş sözleşmesini fesheden işveren, gerçekte işçinin davranışına dayanan bir fesih sebebinin varlığının tespiti sonucunda, ihtar yapılmaması nedeniyle ortaya çıkan geçersiz feshin sonuçları (işe iade) ile karşılaşmak tehlikesinden kurtulur**", Y9HD, E:2008/41732, K:2009/24352, T:28.09.2009, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 09.10.2019.**

701 **İBAT,** s.30.

702 **DEMİR, Fevzi,** s.473; **GÖKTAŞ, ,** s.34; **NARTER,** s.166; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.623.

Buna karşın fesih hakkı gibi önemli bir hakkın hiç bir süreye tabi olmaksızın kullanılabileceği, genel hukuk ilkeleri ile bağdaşmayacağı gibi; makul süre geçtikten sonra fesih yapılmasının, güven teorisi açısından da tartışmalı bir durum ortaya çıkacağı, ayrıca fesih tehdidinin işçi üzerinde bir baskı aracı olarak da kullanılabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda geçerli nedenin varlığına rağmen uzun bir süre geçtikten sonra işverenin fesih hakkını kullanmış olması halinde feshin geçerli kabul edilmesi, hukukta istikrar ve güven bakımından doğru bulunmamktadır.[703] Yani mevzuatta bu hususta gerekli düzenlemenin bulunmamış olması işverene, istediği zaman sözleşmeyi feshetme keyfiliği tanımamaktadır.[704] Örneğin işçinin yetersizliğinden kaynaklı bir nedenle işçinin savunması alınmış ve aradan uzun bir zaman geçtikten sonra işveren buna dayanarak iş sözleşmesini feshetmişse, işçi makul süre içinde fesih hakkının kullanılmadığından bahisle feshin geçersizliğini ileri sürebilecektir. Zira fesih hakkının makul süre içinde kullanılmaması ile işçide verdiği savunmanın işveren tarafından kabul edildiği ve bu nedenle iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilmeyeceği yönünde haklı bir inanç oluşmuştur.[705]

Makul sürenin ne anlama geldiği hususunda bir kesinlik bulunmamakla birlikte; özellikle işçinin yetersizliği ve davranışları nedeniyle yapılacak fesihlerde "her somut olayın özelliği dikkate alınarak, fiilin ağırlığı ve yarattığı etkinin henüz geçmemiş olup olmadığı, fiilin araştırılma ve işçinin savunmasının alınması için gereken süre gibi unsurlar çerçevesinde şekillendirilmesi gerekmektedir."[706] Kısaca makul süre; mahkemece, her olayın somut özelliğine göre belirlenecek süredir.[707]

4.2. İşçinin Savunmasının Alınması

İş K. m.19/2 uyarınca, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçinin, davranışları veya verimi ile ilgili sebeplerle ***savunması*** alınmadan iş sözleşmesi feshedilemez.[708] Buna göre

---

703 **KESER,** s.104; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1031.

704 **NARTER,** s.166.

705 **MANAV,** s.277.

706 **KESER,** s.105-106.

707 **NARTER,** s.166.

708 **"**Bu hükümle, **işçinin savunmasının alınması,** işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle iş sözleşmesinin feshi için bir şart olarak öngörülmüş ve salt işçinin savunmasının alınmamasının tek başına, süreli feshin geçersizliği sonucunu doğuracağı ifade edilmiştir. Madde açıkça sadece işverenin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25/II numaralı bendinde sayılan haklı nedenlerle fesihte savunma alınamayacağını düzenlemiştir. Sık sık rapor alma işçinin verimi ile ilgili olduğundan 19. madde uyarınca savunmasının alınması gerekir. Dosya içeriğine göre davacı işçinin iş sözleşmesi, performansının yetersiz olduğu gerekçesiyle ile 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesi uyarınca yazılı fesih bildirimi ile davalı işveren

iş sözleşmesi işçinin davranışı veya verimiyle ilgili nedenlerle feshedilecekse işveren, hakkındaki iddiaları işçiye bildirerek *makul bir süreden önce* konuyla ilgili savunmasını almak zorundadır (158 sayılı ILO sözleşmesi m.7. ve İş K. m.19/2). Aksi halde fesih geçersiz kabul edilecek ve işçinin savunmasının alınmaması durumu tek başına yapılan feshin geçersizliğine sebep olacaktır. [709] Kanun'da işçinin savunmasının alınması zorunluluğu işçinin davranış ve verimliliğinden kaynaklanan sebepler için öngörülmüş ancak İş K. m.18'de geçen *yeterlilik* kavramına değinilmemiştir. Burada geniş yorum yapılmalı ve sadece verime dayanan yetersizlik halleri değil, tüm mesleki ve fziksel yetersizlik hallerinde işçinin savunmasının alınması gerekli olup, 'verim' ifadesi 'yeterlilik' olarak algılanmalıdır. [710] Kanun hükmü amaçsal yoruma tabii tutulduğunda işçinin savunması alınmadan iş sözleşmesinin feshi halinde feshin geçersizliğine karar verilecektir. Aksi halde İş K. m.19/2 hükmü iş güvencesi bakımından anlamsız bir düzenleme olarak görülecektir.[711] Kanaatimizce de işçinin tüm yetersizlik hallerinde savunmasının alınması son çare ve ölçülük ilkeleri gereğince Kanun'un ruhuna uygun düşecektir. Ayrıca işçinin yetersizliklerini gidermesine fırsat tanınmış olacaktır.

---

tarafından feshedilmiş ve işten ayrılma bildirgesinde de 04 kodu ile bildirilmiştir. Davacının iş sözleşmesinin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17 ve 18. Maddeleri uyarınca feshedildiği davalının da kabulündedir. Davalı işverenin işyerinde çalışan Birsen ve Ersin isimli iki işçi tarafından düzenlenen tutanakta davacının yöneticisi olduğu bölümde görevini ihmal etmesi nedeniyle müşteri ilişkilerine zarar verdiği bildirilmiş olup tutanağın altına davacının savunmadan imtina ettiği yazılmışsa da davalı işverence savunmadan imtina tutanağını tutan tutanak mümzileri tanık olarak dinletilmediğinden davacının usulüne uygun olarak savunmasının talep edildiği de ispatlanamamıştır. Tüm bu nedenlerle performans yetersizliği gerekçesi ile **yapılan fesihte davacının savunmasının alınmaması feshi salt bu nedenle geçersiz kılacağından,** davanın kabulü yerine yazılı şekilde reddi hatalı olup Dairemizce 4857 sayılı İş Kanunu'nun 20/3 maddesi uyarınca aşağıdaki gibi karar vermek gerekmiştir.**", Y9HD, E:2017/27109, K:2018/13733, T: 25.06.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.10.2019.**

709 **BAYSAL,** s.204; **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.529; **KAR,** İş Güvencesi, s.136; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.281; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1031; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.627; **UŞAN,** İş Hukuku, s.112; **"**Somut olayda, davacının 22.07.2007 - 31.07.2008 tarihleri arasında davalının Adana'daki ticari faaliyetleri kapsamında internet emlak satış mümessili olarak görev yaptığı ve 31.07.2008 tarihinde belirsiz süreli iş akdinin performans düşüklüğü gerekçesiyle feshedildiği dosya kapsamından anlaşılmaktadır. Performans düşüklüğü davacının yetersizliği ile ilgili olduğundan 4857 sayılı İş Kanunu'nun 19.maddesinin ikinci fıkrasına göre hakkındaki iddialara karşı savunma fırsat verilmelidir. Davalı işveren fesih işleminde 4857 sayılı İş Kanunu'nun 19/2 maddesine aykırı davranmıştır. Savunma alınmadan davranışlarından kaynaklanan nedenle iş sözleşmesinin feshedilmesi, fesih işlemini geçersiz kılar. Davanın kabulü yerine yazılı şekilde reddi hatalıdır.**", Y22HD, E:2011/484, K:2011/775, T:16.09.2011, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 18.10.2019.**

710 **İBAT,** s.36.

711 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1031.

Madde hükmünden savunma koşulunun da fesih için ispat şartı değil *geçerlilik şartı* olduğu anlaşılmaktadır. [712] Keza Kanunda açıkça savunması alınmadan feshedilemez denilmekte ve fesih bildiriminden sonra savunma alma kabul edilemez olduğundan, savunmanın fesihten önce alınmış olması gerektiği Yargıtay tarafından da kabul edilen bir görüştür.[713] Kaldı ki savunmanın fesih bildiriminden önce alınması savunma kavramının mahiyeti gereğidir.[714] Bu zorunluluk, Anayasanın savunma hakkı ve hukuki dinlenilme hakkının bir gereği olarak da görülmektedir. Ancak feshin İş Kanunu'nun 25. maddesinde gösterilen nedenlere dayanması hali saklı tutulmuştur. [715]

Bu durumda işçinin savunması alınmadan iş sözleşmesi feshedilmiş ise fesih salt bu nedenle geçersiz olacağından fesih bildirimi ile beraber veya bildirim süresi içinde ya da

---

712 **DEMİR, Fevzi,** s.474/487; **KURT / KOÇ,** s.355.

713 **"**Dosya içeriğine göre tıbbi tanıtım temsilcisi olan ve görevleri arasında satım olmayan davacının iş sözleşmesi davalı işveren tarafından 19.03.2008 tarihinde yapılan yazılıbildirimle 'bugüne kadarki çalışmalarında görevinin gerektirdiği ve kendisinden beklenen yeterlilik ve performansa sahip olmadığının tespit edildiği' gerekçesi ile 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17 ve 18. maddeleri uyarınca feshedilmiştir. Davacıya çalıştığı dönemde, görüşme yapmadığı halde doktor ve hastanelerle görüşme yaptığına ilişkin rapor düzenlemesi nedeni ile 2005 yılında, satış hedeflerini tutturmaması nedeni ile Eylül 2006 ve Kasım 2007 aylarında savunmasının alınarak ihtar verildiği, davacının bu ihtardan önce alınan savunmasında hedeflerin bölge ve diğer zorluklar nedeni ile düşük kaldığını beyan ettiği, son olarak 06.12.2007 tarihli ihtardan sonra fesih tarihine kadar bir savunma alınmadığı anlaşılmaktadır. Somut uyuşmazlıkta, en son ihtar verildiği tarihten fesih tarihine kadarki süreçte davacının performansı ile ilgili bir değerlendirme, ihtar sunulmadığı gibi savunması da alınamamıştır. Öncelikle davacının iş sözleşmesi verimi ile ilgili olarak kıdem ve ihbar tazminatı ödenerek feshedilmiş olup, fesihten önce 4857 sayılı İş Kanunu'nun 19. maddesi uyarınca **savunması alınmadığından**, gerçekleştirilen fesih salt bu nedenle geçerli nedene dayanmamaktadır.**", Y9HD, E:2009/773, K:2009/29684, T:02.11.2009, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 24.10.2019.**

714 **KAR,** İş Güvencesi, s.136; **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.168; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1030.

715 **NARTER,** s.168/171.

fesihten sonra alınan savunma[716] feshin geçersizliğini ortadan kaldırmaz[717] ve başka bir incelemeye gerek kalmadan dava mahkemece işe iade ile sonuçlanacaktır.[718] Diğer yandan savunmanın fesih nedeni ile uyumlu olmadığı hallerde de geçerli bir savunmadan söz edilemeyecek ve fesih geçersiz kabul edilecektir. Örneğin işçinin davranışı ile ilgili bir sebeple fesih yapılmış ancak işçiden verimine ilişkin bir savunma istenmişse, savunma alma şartı gerçekleşmediğinden geçersiz fesih söz konusu olacaktır.[719] Diğer bir ifade ile "savunma gösterilen fesih nedeni ile örtüşmelidir."[720]

İşçinin davranışı veya verimi nedeniyle iş sözleşmesi feshedilmeden önce savunmasının alınması yasal bir zorunluluk olup,[721] bununla işçiye hakkındaki iddialara karşı kendini savunma fırsatı sunulmaktadır. Ancak madde gerekçesinde işçinin zihinsel ve bedensel yetersizliği, arkadaşları veya amirleri ile sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girişdiği durumlarda savunmasının alınmasının işverenden beklenemeyeceği belirtilmektedir. Bizim de katıldığımız doktrinde bir görüşe göre; madde gerekçesinin pek isabetli olmadığı, böyle durumlarda da işçinin savunmasının alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu görüşe göre "işçinin bedensel yetersizliği açıkça görülse de her durumda davranışlarının zihinsel

---

716 **"**Dosya içeriğine göre fesih bildiriminde bahsedilen eylemler, öncesinde disiplin cezasına konu olmuş eylemlerdir. Davacıya en son 24.06.2013 tarihinde performans düşüklüğü nedeniyle uyarma cezası verilmiştir. Bu eylemler ikinci kez haklı fesih konusu yapılamaz. 26.06.2013 tarihinde ise 01.06.2013-24.06.2013 tarihleri arası dört adet müşteri şikayeti aldığı ve haksız olduğunun değerlendirildiği belirtilerek savunma talep edilmiş ve imzadan imtina ettiğine dair tutanak düzenlenmiştir. Şikayet formu olarak düzenlenen belgede fesih sonrası tarihler de göze çarpmaktadır. Davalı tarafça şikayete konu ses kayıtlarının dosyaya sunulduğu belirtilmesine rağmen bu yönde bir inceleme de yaptırılmamıştır. İşverenlikçe sunulan davacıya ait olup müşteri şikayetine konu ses kayıtlarının işten anlayan bilirkişiye verilerek çözümünün yaptırılması ve çağrı merkezi müşteri temsilcisi olarak çalışan davacının çalışma kurallarına aykırı, müşteriye karşı saygısız ve kötü üslubu veya hakaretamiz bir davranışının bulunup bulunmadığı, işine yeterince hakim olup olmadığı, davacının sözlerinin sadakat borcuna, doğruluk ve bağlılık borcuna aykırı olabilecek şekilde işverenin işi ve işyeri ile ilgili hukuken haklı menfaatlerini zedeleyecek, işverene zarar verecek ve risk altına sokabilecek nitelikte olup olmadığı belirlenerek sonucuna göre karar verilmesi gerekirken, eksik araştırma ve inceleme ile yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**", Y22HD, E:2016/17526, K:2019/14710, T:02.07.2019, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.10.2019.**

717 **DEMİR, Fevzi,** s.487; **EYRENCİ / TAŞKENT / ULUCAN,** s.216; **MANAV,** s.263; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1030; **Y9HD, E:2009/20438, K:2010/14394, T:24.05.2010, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 13.11.2019.**

718 **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.168.

719 **MANAV,** s.270.

720 **GÖKTAŞ,** s.34.

721 **"**Dosyadaki yazılara, kararın dayandığı delillerle kanuni gerektirici sebeplere ve özellikle davacıya tazminatlarının ödenmiş olmasının feshin geçerli nedene dayanmadığı anlamında değerlendirilemeyeceğine, somut olayda, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 19/2. maddesi gereğince performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesi feshedilmesine rağmen fesihten önce savunmasının istenmediğinin anlaşılmasına göre, davalının temyiz itirazlarının reddi ile, sonucu itibari ile doğru olan kararın bu gerekçe ile ONANMASINA**", Y22HD, E:2011/627, K:2011/6135, T:28.11.2011, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.10.2019.**

yetersizlikten kaynaklandığı veya arkadaşları veya amirleri ile girdiği tartışmaların gereksiz olup olmadığı çok açık olamayabilir".[722] Öte yandan bu durumların ispatı da işverende olacağından, davranış veya verimi nedeniyle her durum ve şartta işçinin savunmasının alınması, iş hukukunun temel ilkeleri açısından ve iş sözleşmesinin devamının sağlanması bakımından gerekli olduğu kanaatindeyiz.

İşçinin savunmasının alınmasının yasal gereklilik olmasının yanı sıra birçok yönden yararı da bulunmaktadır. En önemli neden psikolojik açıdan işçiye değer verildiğinin göstergesidir. Zira aniden iş sözleşmesi feshedilen işçi, işçi psikolojisi altında kendisini değersiz hissedecektir. Diğer bir fayda ise işçinin yetersizlik hallerinin farkına varması, verimi düşüren saklı sebebin ortaya çıkarılması, bu sebebin giderilmesi halinde işçi ve işveren arasındaki güvenin yeniden sağlanması ayrıca daha sonra çalışacağı işlerde bir uyarı işlevi görmesidir.[723] Bu sayede işçiye, "davranış ve yetersizliğinin gerekçelerini anlatması ve işverenin fesih kararını etkilemesi imkanı sağlanacaktır".[724] Şu halde "savunma alınmasını öngören hükmün amacı, işçiyi, davranış ve yetersizliklerinin gerekçesini bildirmek suretiyle, işverenin fesih kararını etkileyebilme olanağına kavuşturmaktır".[725] Nitekim Yargıtay da performans nedeniyle fesihlerde sadece savunmanın alınmasını yeterli bulmamakta ayrıca savunma alındıktan sonra işçinin performans ve verimliliğini artırması için işçiye uygun bir süre verilmesi gerektiği ve bu süre sonunda işçinin performansında bir değişiklik olmaması halinde geçerli fesih yoluna gidilebileceği görüşündedir.[726] Bununla birlikte "kural olarak işveren iş sözleşmesini fesih yetkisini kullanırken işçinin savunmasında ileri sürdüğü nedenleri objektif ve iyi niyetli bir değerlendirmeye tabi

---

722 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.109.

723 **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.163.

724 **KURT / KOÇ,** s.356.

725 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.109.

726 **"**Davalı tarafından davacının performansı değerlendirilirken yarıyıl performans değerlendirmesindeki notların yanında satış oranları dikkate alınmıştır. Oysaki satış miktarı işçi dışında ilaçların fiyatı, ilaç firmalarınının zaman zaman uyguladıkları promosyonlar gibi dış etkenlere de bağlıdır. Bu hususlar dikkate alınmadan davalı tarafından performans düşüklüğü nitelemesi yerinde değildir. Bunun yanında davalı tarafından performans düşüklüğü nedeniyle savunması alındıktan sonra davacıya performansını artırması ve gösterdiği performansın değerlendirilmeye tabi tutulması için bir süre tanınması gerekirken 26.10.2006 tarihli savunma beyanından kısa bir süre sonra 06.11.2006 tarihinde, üstelik işyerinde yılsonunda yapılacak performans değerlendirilmesi beklenilmeden feshedilmesi feshin geçersizliği sonucunu doğurmuştur. Bu değişik gerekçe ile haksız olarak yapılan feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar vermek yerinde olacaktır**", Y9HD, E:2007/35831, K:2008/10338, T:28.04.2008, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 21.10.2019.**

tutmalıdır. Yargısal denetim sırasında bu değerlendirmenin anılan ölçütlere uygun yapılıp yapılmadığı da araştırılacaktır.” [727]

Ancak işçinin yetersizliği nedeniyle sözleşmenin feshi durumlarında; işçinin değiştirme ihtimali bulunmayan niteliği nedeniyle savunmasının alınmasının bir faydası olmayacağı ve amaca hizmet etmeyeceği açıktır.[728] Zira işçinin değiştirme şansı olmadığı bu niteliği nedeniyle yetersiz hale geldiği durumlarda savunma vermesi şekli bir zorunluluktan öteye gitmeyecektir. Örneğin işçinin objektif yetersizliği durumlarında; çalışma izninin uzatılmaması, pilotluk lisansının iptali, ehliyetin geri alınması gibi hallerde savunma alınması gereklideğilken; sübjektif yetersizlikhallerinde işçinin savunmasının alınması zorunludur. Performans düşüklüğüne dayalı mesleki yetersizlik nedeniyle fesihlerde ise işçinin savunmasının alınması şekli bir zorunluluk olmayıp, işçinin yetersizliğini giderme amacıyla –örneğin eğitim eksikliğini giderme- feshe etki edebilecek niteliktedir. Fesihten önce işçinin uyarılması ile bu yetersizlik ve performans düşüklüklerinin önüne geçilebileceği savunulsa bile işçinin ihtarı, hukuki dinlenilme hakkının bir görünümü olan savunma alınması zorunluluğunu ortadan kaldırmayacaktır. Zira işçinin yetersizlikleri ve performans düşüklüğü hallerine dair tasarruf etme ve işverenin de fesih kararını değiştirme imkanınasahip olduğu yetersizliğin sübjektif nitelik taşıdığı hallerde, savunma alınması geçerlilik şartı olarak kabul edilmelidir.[729]

Diğer yandan fesih işletmenin, işyerinin veya işin gerekleri nedeniyle yapılmışsa, işçinin savunmasının alınmasına gerek yoktur. “Zira, işçiden kaynaklanmayan, tamamen onun dışında gerçekleşen, işletme gereklerinden kaynaklanan nedenlerle iş sözleşmesi sona erdirildiğinde ise, işçinin savunmasının alınması gereksiz ve anlamsızdır.” [730] Aynı şekilde İş K. m.25 gereğince işverenin iş sözleşmesini; işçinin ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerlerinde, sağlık sebepleri, zorlayıcı nedenler, kanun dışı grev, işçinin gözaltına alınması veya tutuklanması durumlarında, işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı bulunduğundan, işçinin savunmasının alınmasına gerek yoktur.[731]

---

727 **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1398.

728 **BAYSAL,** s.206.

729 **DULAY,** İşçinin Savunmasının Alınması, s.2045-2046.

730 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.281.

731 **DEMİR, Fevzi,** s.487; **KILIÇOĞLU,** İş Güvencesi, s.168.

Tüm bunlarla beraber savunma şekli ve yöntemi hususunda mevzuatta bir düzenleme yapılmadığından, amacına uygun bir şekilde yapılması doktrinde kabul edilebilir görülmektedir.[732] Yargıtay'a göre her ne kadar daha önce ihtarlar ile işçinin savunması alınmış olsa da işveren işçiyi işten çıkarmadan önce yazılı olarak savunmasını vermeye davet etmelidir.[733] Davet yazısında işçiye davranış veya yetersizliği nedeniyle işten çıkarılma sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmeli, belirtilen gün ve saatte hazır bulunması veya yazılı savunma verebileceği, aksi takdirde savunmadan vazgeçmiş sayılacağı hatırlatılmalıdır. Bildirim işçiye elden yapılabileceği gibi, noter marifetiyle veya iadeli taahhütlü mektupla da yapılabilir.[734] İşçinin savunmaya davet yazısını tebliğ almaması veya alıp ancak haklı mazeret sunmadan savunma gün ve satinde hazır bulunmaması durumunda işveren, İş K. m.109 uyarınca bu durumu bir tutanakla tespit etmek zorundadır.[735] Özellikle işçinin verimsizliği veya davranışlarından kaynaklanan fesihlerde savunmaya davet yazısında; fesih nedeni açık ve kesin belirtilip işçiye savunma için uygun bir süre tanınmalı, yazılı veya sözlü savunmasını belirtilen gün ve saatte hazır olunacak şekilde vermesi, aksi takdirde savunmadan vazgeçmiş sayılacağının hatırlatılması uygun olacaktır.[736] Kanatimizce de işçinin yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshinden önce, hukuki dinlenilme hakkı, son çare ilkesi ve işin akdinin devamlılığının sağlanması gereğince,

---

732 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.626.

733 **"**Dosya içeriğine göre, üzerinde işveren yetkilisinin tebliğ, işçinin de tebellüğ imzası bulunan yazılı fesih bildirimi, işçinin işe alındığı tarihten itibaren çalıştığı süre içinde gösterdiği niteliklerden daha düşük performansa sahip olması nedeniyle iş sözleşmenin feshine ilişkindir. İşveren yazılı fesih bildiriminde dayandığı fesih sebebi ile bağlı olup sonradan değiştiremez. Fesih bildiriminde dayanılan neden, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18/I gereği, işçinin verimi ve yeterliliğinden kaynaklanan geçerli sebeptir. Aynı kanunun 19/II. maddesinde yer alan hüküm gereği, hakkındaki iddialara karşı savunması alınmadan işçinin sözleşmesi davranış ve verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemeyecektir. Somut olayda, davacının savunması alınmamıştır. Bu durumda işe iade isteğinin kabulüne karar verilmesi gerekirken, hatalı gerekçeyle reddedilmesi bozmayı gerektirmiştir.**", Y9HD, E:2011/9507, K:2012/2558, T:23.02.2012, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 22.10.2019.**

734 **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.586.

735 **"**Dosya içeriğine göre, davacının iş sözleşmesinin performans düşüklüğü gerekçesi ile feshedildiği anlaşılmaktadır. Davacının performans düşüklüğüne dayanılmasına rağmen yukarıda belirtilen yasal düzenleme uyarınca fesihten önce savunması istenmemiştir. Davalı işveren davacının savunma vermekten imtina ettiğine ilişkin tutanaksunmuşsa da tutanakta imzası olan davalı tanığı bu konudaki bilgisinin duyuma dayalı olduğunu belirtmiştir. Mevcut olgulara göre davacıdan usulüne uygun savunmasının istendiği kanıtlanmış değildir.**", Y9HD, E:2008/20570, K:2009/6142, T:09.03.2009 https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 12.11.2019.**

736 **BAYSAL,** s.204; **DEMİR, Fevzi,** s.486; **EYRENCİ / TAŞKENT / ULUCAN,** s.216; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.284; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1030; **NARTER,** s.168; **SARI,** s.108; **"**İş sözleşmesi işçinin davranışlarından dolayı feshedildiğine göre, fesihten önce işçinin savunmasının alınması gerekir. Eğer fesihten önce işçiden savunma alınmamış ise fesih geçersiz sayılır. Savunma alınırken; işçi fesihten önce savunmaya davet edilmeli, davet yazısında işten çıkarma sebebi açık ve kesin olarak belirtilmeli, makul bir süre verilerek savunma alınmalıdır. Fesih bildirimiyle veya fesihten sonra savunma alınamaz.**",Y9HD, E:2009/20438, K:2010/14394, T:24.05.2010, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 17.10.2019.**

işçinin savunmasının alınması amaca uygun düşecektir. Zira bu tür fesihlerde işçinin savunmasının alınması, işçinin yetersizliğine neden olan sebebi ortadan kaldırma, feshe etki edebilme ve işiçinin işini korumaamacına hizmet etmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Öte yandan işçiden savunması istendiği işverence ispat edilmesi gereken bir durum olduğundan, sözlü savunma da istenebilmesine rağmen ispat açısından yazılı savunma istenmesi daha uygun olacaktır.[737]

4.3. Feshin Son Çare Olma (Ultima Ratio) İlkesi

Ultima ratio; "Latince bir deyim olup, düşünülmesi veya başvurulması gereken son çare, son önlem anlamına gelmektedir." İş sözleşmesinin feshi bağlamında ise, "işverenin fesih işlemine son çare olarak başvurması, bu yola gitmeden önce, iş sözleşmesinin devamlılığını sağlamaya ve işçinin işyerindeki işini korumaya yönelik tüm önlemleri alması anlamına gelir."[738]

İş Kanunu'nda feshin son çare olması (ultima-ratio) ilkesi düzenlenmemiş olmasına karşın hem doktrin hem de Yargıtay bu ilkeyi benimsemişlerdir. Ayrıca İş K. m.18 gerekçesinde; işletmenin, işyerinin ve işin gerekleri sebebiyle yapılacak fesihlerde feshin son çare olma ilkesi gereği; işçinin eğitime tabi tutulması veya başka bir işte çalıştırılması gibi feshi önleyecek tedbirlerin alınmasından bahsedilmektedir. Gerekçede; işverenin alması gereken önlemlerin neler olabileceği açık şekilde ifade edilmemektedir. Buna karşın geçerli sebebe dayalı fesihlerde daima fesihten kaçınmaimkanının olup olmadığı araştırılmalı ve feshe en son çare olarak bakması gerektiği işverenden beklenmektedir.

Gerekçede belirtililen işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan fesihlerle birlikte işçinin yetersizliği veya davranışları nedeniyle yapılacak fesihlerde de son çare ilkesine uyulması gerekir. Zira iş güvencesini temel alan hukuk sistemlerinde sözleşmeye bağlılık ilkesi esas, sözleşmenin feshi istisnadır. Bu kapsamda düzenlenen yasaların özünde; iş ilişkisinin varlığının korunması ve feshe son çare olarak başvurulması bulunmaktadır. Bunun en temel dayanağı TMK m.2'de düzenlenen dürüstlük kuralıdır. "Bu kural uyarınca dürüst ve makul bir işveren, iş akdinin feshinden önce sözleşmenin devamlılığını ve işçinin iş görme edimini yerine getirmesini sağlamak için gerekli çabayı

---

737 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.110.

738 **GÜZEL, Ali** (2005) "İş Sözleşmesinin Geçerli Nedenle Feshinde Ultima Ratio (Son Çare) İlkesi ve Uygulama Esasları", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s.61.

göstermelidir. Bu ise, iş ilişkisinin devamlılığı için öngörülebilen tüm seçeneklerin denenmesi ve son çare olarak feshe başvurulması anlamına gelir." [739] Bunun yanı sıra "feshe son çare olarak başvurulması aslında bildirimli fesih hakkının iyi niyet kuralları çerçevesindekullanılması ile ilgilidir." [740] Feshin son çare olma ilkesi ile fesih için gerekli sebeplerin varlığı halinde dahi daha hafif tedbirler ile fesihten kaçınılması kastedilmektedir. Nitekim bu durum adalet ve hakkaniyete daha uygun olacaktır. Keza feshin son çare olması ilkesi ile bütün yollar denendikten sonra feshe başvurulması amaçlanmaktadır. Şu halde bu ilkenin hukuki dayanağı doğrudan dürüstlük kurallarına dayandığından, dürüstlük kuralları gereği işveren, sözleşmenin devamlılığını sağlamak ve işçiyi korumak için her türlü yola başvuracaktır.[741]

Son çare ilkesi, madde gerekçesinde belirtilen haller dışında işçinin yetersizliği ve davranışından doğan fesih halleri için de önemli bir ilkedir. Bu kapsamda son çare ilkesi, işçinin performansı ve uyumu konularıyla sınırlı olarak, yetersizlik ve davranışlar nedeniyle yapılacak fesihlerden önce işçiye uyarılarda bulunmak suretiyle, işçinin başka işlerde çalıştırılması veya eğitilmesi hususularını içermektedir.[742] Bu bağlamda işçinin başka bir işte çalıştırılması veya mesleki eğitime tabi tutulması, kusurlu davranışı halinde fesihten önce ihtarda bulunulması geçerli bir fesih için son çare ilkesi anlamında alnacak tedbirlerdir. Ancak işçinin davranışının güven ilişkisini zedeleyecek ağırlıkta olduğu durumlarda işverenden feshe son çare ilkesi kapsamında başvurması beklenemez.[743]

Nitekim yukarıda da ifade edildiği üzere "iş güvencesi sisteminde sözleşmeye bağlılık ilkesinin esas, feshin istisna olmasının sonucu feshin son çare olması (ultima ratio) ilkesidir. İşveren kararının yargı denetiminin temeli olan ölçülülük ilkesi gereklilik ilkesini de içerir." Yani fesih gerekli ise geçerli kabul edilecektir. Zira işverenin, fesih hakkını kullanmadan önce fesih ile elde etmek istenen sonuca daha hafif önlemler ile ulaşması mümkün ise sözleşmeyi feshedemeyeceği iş güvencesi hükümlerine göre ilke olarak kabul edilmektedir. Ancak işverenden, fesih yerine daha hafif önlemler alması sadece hukuken ve fiilen mümkün

739 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.616.

740 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.98.

741 **KURT / KOÇ,** s.349-350.

742 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.518.

743 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1004-1005.

olan hallerde beklenebilir. Örneğin işçinin mesleki eğitimden geçirilmesi fiilen mümkün değilse, işverenin feshin son çare ilkesini uygulamadığından bahsedilemeyecektir.[744]

Şu halde işyerinde yapılan yeni teknoloji uygulamaları veya üretim konusunun değişikliği hallerinde, son çare ilkesi gereği işçiye yeni teknolojiye uyum eğitimleri verilmeli ve iş ilişkisinin devamlılığı sağlanmalıdır. Buna karşın söz konusu eğitimler verilmesine rağmen işçi işe uyum sağlamakta zorlanıyor ve işi gereğine uygun şekilde ifa edemiyorsa, işçinin mesleki yetersizliğine dayanarak iş sözleşmesi feshedilebilecektir. Ancak işverenden işçiye sağlaması beklenen mesleki eğitimin ölçülü ve makul olması gerekir. Başka bir ifade ile işverenden işçiye yeni bir meslek kazandıracak eğitim vermesi beklenemez. Bunun yanı sıra İşçinin yaşı, eğitim düzeyi, öğrenme istek ve yeteneği de mesleki eğitimde amaca ulaşmak için önemlidir. Nitekim "işçiye verilecek eğitim uzun süre devam etmemeli, makul bir sürede tamamlanabilmeli, aşırı masraflı olmamalı, istenilen sonuca ulaşmaya elverişli ve işçiye gerekli vasafı kazandırabilecek nitelik taşımalıdır." [745]

Feshin son çare olması bakımından öncelikle iş koşullarının değiştirilmesi gerekir. Bu bağlamda işverence, işçinin başka işe geçirilmesi, kısmi süreli işe verilmesi, ücretsiz izne ayrılması gibi önlemler alınmalıdır. Şayet değiştirilmiş koşullarla işçinin çalıştırılması mümkünse fesih için geçerli nedenin varlığından bahsedilemeyecektir. [746] Gerçekten işverenin ulaşmak istediği hedefe fesihten başka bir yolla varması mümkün ise fesih için geçerli bir nedenin varlığından söz edilemeyecektir. Bu nedenle işveren fesih yoluna başvurmadan evvel iş ilişkisinin devamını sağlayacak bir takım önlemler almalı ancak bir sonuç alamadığı takdirde son çare olarak fesih yoluna başvurmalıdır. Böylece işveren, işçiyi başka işlerde çalıştırma, eğitme, fazla çalışmaların kaldırılması, ücretsiz izin gibi yöntemler ile feshe son çare olarak bakması gerekmektedir. Aksi takdirde işverenin hakkını kötüye kullandığından bahsedilecektir.[747]

Son çare ilkesi gereğince işverenin alması gereken tedbirlerin başında mümkün olduğu ölçüde *esnek çalışma yöntemlerininuygulanması* gelmektedir. Bundan başka *işçinin başka bir işte kullanılması, işyerinde fazla çalışma ve uzun süreli çalışmaların kaldırılması, geçici iş ilişkilerine son verilmesi, işyerinde kısa çalışma uygulamasına geçilmesi* gibi iş ilişkisinin

744 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.98-99.

745 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.619-620.

746 **DEMİR,** Fesih Nedenleri, s.38.

747 **EYRENCİ / TAŞKENT / ULUCAN,** s.209-210.

devamını sağlayacak önlemler alınmalı, buna rağmen sonuç alınamamsı halinde en son çare olarak sözleşmenin feshi yoluna gidilmelidir. Şu halde feshe alternatif olacak daha hafif bir tedbir ile işçinin çalışması mümkün olacak ve işletmesel karar yine de amacına ulaşıyorsa yapılan fesih geçersiz sayılacaktır. Zira feshin son çare olması ilkesine göre farklı istihdam olanakları değerlendirilmelidir. Örneğin, işçinin meslek içi eğitime tabi tutulmasıyla işyerindeki yeni teknoloji ile çalışılabilecek uzmanlığın kazandırılması mümkünse feshin son çare olması ilkesi gereğince bu imkanlar sağlanmadan işçinin sözleşmesinin feshi geçersiz olacaktır.[748]

Son çare ilkesinin işveren açısından getirdiği en önemli yükümlülük, *işçiyi işyerinde başka bir işte çalıştırmak;* bu kapsamda başka işte çalıştırma olanaklarını araştırmak ve bunları işçiye önermektir. Belli bir işte yetersizliği belirlenen işçinin, başarılı olabileceği bir işin varlığı sözkonusu ise, işçiye bu yönde bir öneri yapılmadan fesih yoluna başvurulması, feshi geçersiz kılacaktır. Zira işçinin yetersizliği, performansı veya işe uyum güçlüğü hallerinde; işyerinde başka bir işte çalıştırılma imkanına rağmen, bu olanağa başvurmadan sözleşmenin feshi yoluna gidilmesi durumunda, yapılan fesih geçersiz sayılacaktır. Bunun yanı sıra ultima ratio ilkesinin beraberinde getirdiği yükümlülüklerden diğerleri ise *işçinin işe ve işyerine uyumunu sağlama* ve *işçiye eğitim vermedir.* İşverenin işyerinde yeni teknolojileri uygulaması veya üretim konusunu değiştirmesi halinde, işçiye bu yeni teknolojiye uyumu sağlayacak eğitimi vererek, iş sözleşmesinin devamlılığını sağlamak yükümlüğüğü söz konusudur. Ancak işçiye verilecek eğitim teknik veya genel anlamıyla bir mesleki eğitim değil, işçinin kısa bir sürede alabileceği basit bir eğitimdir. Bu eğitim ile işçi yeni makinalara ve üretim tekniklerine uyum sağlayarak işini koruyabilecektir. İşçi, bunun haricinde, işverenden uzun süreli ve pahalı bir mesleki talep edemez. [749]

Belirtmek gerekir ki geçerli bir fesih nedeninin varlığı halinde işverenden son çare olarak ancak uygulanabilir nitelikte yani işletmenin amacına uygun önlemleri alması beklenebilir. Buna karşın işverenin, işyerinde olmayan bir pozisyonu yaratması veya aşırı masraflı ve işletmeye zarar verebilecek önlemler alması beklenemez. Ayrıca geçerli bir fesih nedeni yoksa son çare ilkesinin uygulanıp uygulanmayacağının araştırılmasına da gerek olmayacaktır.[750] Ancak feshin geçerli nedene dayanması başka, geçerli fesih başkadır. Keza

---

748 **CENGİZ,** Toplu İşçi Çıkarma, s.83-84.

749 **GÜZEL,** s.77/83.

750 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.617.

salt geçerli nedenin varlığı feshin kaçınılmaz olduğu anlamına gelmez. İşveren fesihten önce alınabilecek önlemleri aldığını ve buna rağmen feshin kaçınılmaz olduğunu ispatlamalıdır. Kısaca feshin geçerliliğinden bahsedebilmek için işverence geçerli nedenin varlığının kanıtlanmasının yanı sıra başka çare kalmadığının da kanıtlanması gerekmektedir.[751] "Bu kapsamda işveren başka imkân olmadığı için feshe tevessül ettiğini; gerektiği hallerde işçiye savunma imkânı verdiğini tutarlı bir şekilde davrandığını, feshin kaçınılmaz olduğunu ispat etmek yükümü altında bulunmaktadır." [752]

Özetle işçinin verilen işe dair bilgisi veya iş yapabilme yeteneğinin bulunmaması hallerinde fesihten önce işveren, işçinin yetersizliğinin sebeplerini araştırmak ve işçiye işi nasıl yapacağını göstermek veya buna yönelik mesleki eğitimleri vermek zorundadır. Bu kapsamda belli bir işte yetersizliği belirlenen işçinin yeteneklerine uygun daha başarılı olabileceği başka bir işte çalıştırılması gerekir. Yine işyerinde yeni teknolojilerin uygulanması veya üretim konusunun değiştirilmesi durumlarında da işçiye bu yeni teknolojiye uyum sağlamak amacıyla uygun eğitimler verilmelidir. Ancak fesih işçinin yetersizliğinden kaynaklanan bir sebebe dayanıyorsa ve iş sözleşmesinin devamı objektif ve sübjektif bakımdan mümkün olmadığında geçerli bir fesihten söz edilecektir. Örneğin şayet işçinin iş sahası artık mevcut değilse artık iş sözleşmesinin devamı objektif olarak mümkün olmayacaktır. Yine işçinin çalışma izni elinden alınmış veya iş ilişkisi için gerekli olan güven unsuru ortadan kalkmışsa iş sözleşmesinin devamının sübjektif olarak imkansızlığından bahsedilecektir. Böyle hallerde fesih işveren için son çare olarak kabul edilecektir.[753]

İş ilişkisinin varlığının korunması ve feshe son çare olarak bakılması, iş güvencesi temeline dayanan bir hukuk sisteminin gerekliliğindendir. Keza sözleşmenin devamı ve işçinin korunması öncelikle ele alınmaktadır. Son çare ilkesi gereğince iş sözleşmesi geçerli bir sebebe dayanmadan feshedilememekte ve diğer tüm çareler tükendikten sonra fesih yoluna başvurulabilmektedir. Bu kapsamda feshin geçerli bir nedene dayanıp

751 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1003.

752 **NARMANLIOĞLU,** Feshin Geçersizliği Davası, s.18.

753 **MANAV,** s.273-275.

dayanmadığına bakılırken, işverenin de fesihten kaçınıp kaçınmadığı araştırılmalıdır. Bu bağlamda iş hukukunda son çare ilkesi feshe karşı korumanın temelini oluşturmaktadır.[754]

Yukarıda da ifade edildiği üzere son çare ilkesi kaynağını, sözleşmeye bağlılık ve sözleşmenin dürüstlük kurallarına göre ifasından almaktadır. Buna göre fesih ancak başka bir çare kalmadığında başvurulacak bir yol olarak görülmektedir. Bu kapsamda işçinin yetersizliği veya davranışının feshe neden olabilecek ağırlıkta olmaması veya alınacak tedbirler ile fesih yoluna başvurulması gerekir. Bu ilke gereğince işveren feshe alternatif önlemleri almakla yükümlüdür. İşverenin bu yükümlülüğü yerine getirmeden yaptığı fesih, geçerli neden bulunsa dahi geçersiz kabul edilecektir. Bir başka anlatımla işçiye verilecek mesleki eğitim, başka bir işte görevlendirilmek gibi tedbirler ile sözleşmenin devamını sağlanacaktır. Bu çerçevede son çare ilkesi gereğince "işçinin davranışı, verimi, performansı, yetersizliği veya iş görme borcuna ya da işyeri düzenine aykırı davranışları nedeniyle fesih yapılmak istendiğinde öncelikle işçi uyarılmalı, uyarılara rağmen işçinin bu ikazlara uygun davranmaması halinde fesih hakkı kullanılmalıdır." [755]

Bununla birlikte işçinin mesleki yetersizliği nedeniyle işverence iş sözleşmesinin sona erdirilebilmesi için, feshin son çare olma ilkesine uyulduğunun ispat edilmesi gerekecektir. İşçi, işin ifası için gereken yeterliliğe sahip değilse; işveren, öncelikle yetersizliği giderecek eğitimleri işçiye vermelidir. İşverence verilecek mesleki eğitim sonucunda işçinin verimliliği giderilebilecek durumda ise, son çare ilkesi gereğince işçinin sözleşmesine son verilmeden işçi mesleki eğitime tabi tutulmalıdır. Buna rağmen işçi verilen eğitimde başarısız olursa veya eğitimi kabul etmemesi halinde iş sözleşmesi sonlandırılabilir. Buna mukabil işçinin, verilen işi yerine getirecek halde olmaması durumunda, öncelikle mümkünse başka bir işte görevlendirilmesi gerekecektir. Örneğin işyerinde şoför olarak çalışan işçinin ehliyetine resmi makamlarca el konulmuş ise, işçinin ehliyetsiz araç kullanamayacağı ve mesleki yetersizliği nedeniyle işverence iş sözleşmesine son verilmesi yerine, son çare ilkesi gereğince işçi, geçici olarak depoda sevkiyat işinde görevlendirilebilir. Zira işçinin, işyerinde başka bir pozisyonda çalıştırılması mümkünse işçinin farklı birimde

---

754 **TÖRE, Nazlı** (2011) "İş Sözleşmesinin Geçerli Sebeple Feshinde Ultima Ratio ve Sosyal Seçim İlkeleri", TİSK Akademi, C:6, S:11, s.136.

755 **MANAV,** s.110-116.

çalıştırılması yoluna gidilmelidir. Ancak, işyerinde farklı bir pozisyonun olmaması veya işçinin farklı bir görevi kabul etmemesi halinde sözleşmenin feshi yoluna gidilebilecektir.[756]

Tüm bu açıklamalar ışığında işçinin mesleki yetersizliği, verimsizliği veya performans düşüklüğü nedenleriyle yapılacak fesihlerde öncelikle, işçiye gereken performans ve verim artırıcı mesleki eğitimler verilmeli, işyerinde işçinin yetkinliklerine uygun daha başarılı bir işte çalışması sağlanmalı veişçinin performansını artırıcı imkanlar sağlanmalı, buna karşın işverenin fesih dışında başka bir seçeneği olmaması halinde fesih hakkının kullanabileceği kanaatindeyiz. Zira iş güvencesine ilişkin kuralların etkin bir şekilde uygulanmasında önemli bir işlevi olan son çare ilkesi ile iş sözleşmesinin devamlılığı sağlanmalı, dürüstlük kuralları kapsamında işçi feshe karşı korunmalıdır. Bununla beraber son çare ilkesi gereği işverenin fesihten önce makul ölçüler içinde tüm önlemleri alması sayesinde işçinin işyerindeki işini koruması amaçlanmalıdır. Nitekim sözleşmeye bağlılık ve sözleşmenin dürüstlük ve iyiniyet kurallarına göre ifasını öngören son çare ilkesi ile işçinin yetersizlikleri ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi yoluna tüm önlemler alındıktan sonra feshe en son çare olarak gidilebileceği kanatindeyiz.

4.4. Fesih Nedeninin Açık ve Kesin Şekilde Belirtilmesi

İş K. m.19/1'e göre, işveren fesih sebebini ***açık ve kesin*** şekilde belirtmek zorundadır. Bu hükme göre sözleşmenin fesih nedeni, belirli ve somut olarak tartışmaya yol açmayacak açıklıkta ve kesinlikte gösterilmeli ve çok genel ve muğlak ifadeler bulunmamalıdır[757] ki; iş sözleşmesinin sona erdiği işçi tarafından kolayca anlaşılmalıdır. Ayrıca sözleşmeyi sona erdirme iradesi ile birlikte sona erme zamanınında yeteri kadar açık ve yanlış anlaşılmaya sebep vermeyecek şekilde fesih bildiriminde bulunması gerekir. [758] Öte yandan fesih bildiriminde feshin, derhal mi yoksa belli bir sürenin geçmesinden sonra mı sona ereceği de açık ve belirgin bir şekilde belirtilmesi gerekir.[759]

Doktrindeki görüşlere göre fesih sebebinin fesih bildiriminde açık ve kesin bir şekilde belirtilmesi bir geçerlilik koşulu olarak kabul edilmelidir.[760] Bize göre de Kanunun emredici

---

[756] **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.161.

[757] **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1027; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.276.

[758] **KAR,** İş Güvencesi, s.123; **KILIÇOĞLU / ŞENOCAK,** s.48; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.625.

[759] **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.198.

[760] **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1028; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.625.

hükmü nedeniyle fesih sebebinin açık ve kesin bir şekilde gösterilmesi feshin geçerlilik koşuludur. Bu nedenle fesih sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmediğinde, Yargıtay'ın da birçok kararında hüküm altına aldığı şekliyle fesih salt bu sebeple geçersiz kabul edilecektir.[761] Buna göre genel ve soyut ifadeler içeren fesihler geçerli olmayacaktır.[762] Örneğin; *"davranışlarınızdan ötürü", "yetersizliğinizden dolayı", "işyerinin içinde bulunduğu durum nedeniyle", "organizasyonda yapılan değişiklik nedeniyle", "işletme gereklerinden dolayı", "görülen lüzum üzerine"* gibi ifadeler kullanılması, fesih nedeninin açık ve kesin bir şekilde belirtildiği anlamına gelmeyecek ve yasanın aradığı anlamda *"sebep"* teşkil etmeyecektir. Aynı şekilde sadece yasa maddelerinin belirtilmiş olması fesih nedeninin açık ve kesin gösterildiği anlamına gelmeyecektir. Özellikle işçiden kaynaklanan nedenlerle iş sözleşmesinin feshinde; işçinin hangi davranışlarının veya hangi açıdan yetersiz olduğunun açık ve kesin bir şekilde yazılı fesihte belirtilmesi gerekir.[763]

Görüldüğü üzerefesih bildiriminde herhangi bir neden gösterilmemesi, gösterilen sebebin geçerli olmaması ile aynı hukuki yaptırıma bağlanmıştır. Yani hiçbir sebep gösterilmemesi feshin geçersizliğine yol açdığı gibi "görülen lüzum üzerine", "işçinin hizmetine ihtiyaç duyulmaması" gibi bir nedenle işçinin sözleşmesinin feshi halinde de-fesih bildirimi yazılı şekilde yapılmış olsa dahi- geçersiz fesih söz konusu olacaktır.[764] Bu nedenle işçinin davranışları ve yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilmesi

---

761 **"**4857 sayılı İş Kanunu'nun 19. Maddesinin birinci fıkrasına göre işveren *fesih* bildirimini yazılı yapmak *ve fesih*sebebini *açık ve kesin* bir şekilde belirtmek zorundadır. *Fesih* bildirimi yazılı yapılmamışsa veya *fesih* sebebi *açık ve kesin*bir şekilde belirtilmemişse, aynı Kanun'un 21. maddesi gereğince geçerli sebep gösterilmediği kabul edilir.**", Y22HD, E:2017/496, K:2017/824, T:24.01.2017, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 25.10.2019.**

762 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.134; **GÖKTAŞ,** s.32; **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1396.

763 **"**Somut olayda davacı 26.12.2009 tarihinde mağaza müdürü Eda Çevik tarafından sözleşmenin 31.12.2009 tarihinde sona erdirileceğinin istifa etmiş gibi dilekçe vermesini aksitaktirde siciline olumsuz şeyler yazılacağının bildirildiği mağaza müdürü tarafından kendi el yazısı ile yazılan istifa dilekçesini imzalamak zorunda kaldığını belirterek iradesinin gerçeği yansıtmadığını ileri sürmektedir. Davalı tanığı olarak dinlenen Eda Çevik davacının performans düşüklüğü nedeniyle işten çıkarıldığı önceleri başarılı bir çalışan olmasına rağmen sonradan rahatsızlıkları dolayısıyla performansının düştüğünü 26.12.2009 tarihli istifa dilekçesinin davacının isteği üzerine kendisi tarafından yazıldığını davacı tarafından imzalandığın bildirmiştir. Bizzat davalı tanığı anlatımlarından da davacının istifa etmediği performans düşüklüğü gerekçesiyle işveren tarafından işten çıkarıldığı anlaşılmaktadır.4857 sayılı Kanun'un 19. maddesinin birinci fıkrasına göre işveren fesih bildirimini yazılı yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Fesih bildirimi yazılı yapılmamışsa veya fesih sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmemişse aynı Kanun'un 21. maddesi gereğince geçerli sebep gösterilmediği kabul edilir. Davalı işveren tarafından yazılı bir fesih bildirimi yapılmadığı gibi davacının performansının düşüklüğü kanıtlanamamıştır. Bu durumda davanın kabulü yerine dosya içeriğine uygun düşmeyen gerekçelerle davanın reddine karar verilmesi usul ve yasaya aykırıdır.**", Y22HD, E:2011/13876, K:2012/6614, T:09.04.2012 https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 13.10.2019.**

764 **DEMİR, Fevzi,** s.472; **GÜNAY,** İş Güvencesi, s.200.

durumunda; yetersizlik ve davranış şekli, fesihte açık bir şekilde belirtilmelidir.[765] "Örneğin fesih bildiriminde, işçinin performans düşüklüğü sebebiyle iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshedildiği ifade ediliyorsa işveren bu durumda performans değerlendirmelerini içeren raporu delil olarak sunmalıdır." [766] Ancak, sözleşmenin feshinde fesih nedeni açık bir şekilde belirtilirken, tüm maddi olguların bütün ayrıntıları ile belirtmesine gerek yoktur.[767] Zira fesih nedeninin "açık ve kesin olarak belirtilmesi zorunluluğu işverenin bildirdiği nedene bağlı olmasından dolayı işçi yönünden bir güvencedir." [768] Şöyle ki; fesih nedeninin kesin şekilde belirtilmesi, işverenin başta göstermiş olduğu fesih nedeni ile bağlı kalacağına, daha sonra bu nedeni değiştiremeyeceği anlamındadır ki; bu da işverenin keyfi fesihlerinin engellenmesi anlamında önem arz etmektedir [769] ve daha evvel de belirtildiği üzere "işverenin gösterdiği sebeple bağlı olması ilkesinin bir görünümüdür." [770] Bu nedenle işveren, bildirdiği nedene bağlılığı gereği, fesih nedenini sonradan değiştiremeyecektir. Üstelik işveren, birden fazla nedeni bulunmasına rağmen bir nedene dayanarak fesih yapmış ise artık diğer nedenlere dayanarak da fesih yapamayacaktır. Bu durum Kanunun fesih nedeninin açık ve kesin bir şekilde belirtilmesini emreden hükmü gereğidir.[771]

Fesih sebebinin işçinin kolayca anlayabileceği açıklıkta ifade edilmesi, işçinin feshin geçerliliği hususunda bir değerlendirme yapması ve buna göre dava açıp açmamaya karar vermesi açısından önem arz etmektedir.[772] Zira işçi fesih bildiriminde gösterilmesi gereken nedenin gerçekte var olup olmadığını değerlendirip, ona göre yargısal süreci başlatıp başlatmamaya kara verecektir. Böylece mahkemelerin gereksiz yere meşgul edilmesi de önlenmiş olacaktır.

---

765 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.276; **SARI,** s.105; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.625, **"***işçinin hangi açıdan yetersiz olduğu veya hangi davranışlarının süreli feshe yol açtığı yazılı bildirimde yer almalıdır***"**; **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1396.

766 **SARI,** s.105.

767 **NARTER,** s.164.

768 **GÖKTAŞ,** s.32-33.

769 **NARTER,** s.164-165; **SARI,** s.104.

770 **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1396.

771 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.106-107; **EYRENCİ / TAŞKENT / ULUCAN,** s.215; **MANAV,** s.262; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1028.

772 **EYRENCİ / TAŞKENT / ULUCAN,** s.215; **KURT / KOÇ,** s.364.

4.5. Feshin Yazılı Olması

Fesih beyanı kural olarak şekle tabi olmadığından, sözlü veya yazılı şekilde yapılabilmektedir ve yazılı şekil geçerlilik şartı değil ispat şartıdır.[773] Ancak bu kuralın ispat koşulu olarak kabul edilmesi, "iş güvencesi kapsamı dışındaki işçilerin iş sözleşmelerinin feshi bakımından isabetli ve savunulabilir bir görüş olsa da; iş güvencesi kapsamındaki işçilerin iş sözleşmeleri bakımından aynı sonuca varılamayacağı düşünülmektedir." [774] Zira iş güvencesine tabi işçiler açısından ***yazılı*** olması kanunen zorunlu kılınmıştır. İş K. m.19/1 uyarınca; işveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir biçimde belirtmek zorundadır.[775] Bu hükme göre iş güvencesi kapsamına giren işçiler için yasada öngörülen fesih bildirimin yazılı şekilde yapılması zorunluluğu Yargıtay'a ve doktrindeki görüşlere göre bir ***geçerlilik*** koşuludur.[776] Zira ilgili madde metninde; feshin yazılı yapılmasının zorunlu olması, mutlak emredici olarak hükme bağlanmıştır.[777] Yani

---

773 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.902.

774 **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1026.

775 **"**Somut olayda davacının 05/08/2008-09/05/2016 tarihleri arasında davalı şirket işçisi olarak belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalıştığı, davalı Balçınlar Şirketinin 674. sayılı KHK'nın 19. maddesi uyarınca TMSF'ye devredildiği, davalı Balçınlar Şirketine kayyum atandığı, atanan kayyumun üretimi ve faaliyeti tamamen durdurduğu, davalı işyerinin SGK'ya çıkış bildirgesini vermeden önce davacı dahil tüm işçilerin sözleşmelerini eylemli olarak feshettiği, yazılı fesih bildiriminin bulunmadığı, kayyum ataması sonrasında şirketin tüzel kişiliğinin devam ettiği, rödövans sözleşmesinin feshedildiğine dair bir iddia da olmadığı görülmüştür. Davalı şirkete kayyum atanmış olması ve şirketin tüm işçilerinin fiilen işten çıkartılmış olması tek başına feshi geçerli hale getirmeyecektir. Yazılı bir fesih bildirimi bulunmadığından 4857 sayılı yasanını 19/1.maddesi gereğince davalı işverence gerçekleştirilen fesih geçersizdir.**", Y22HD, 10.2018, E:2018/10371, K:2018/20809, T:02.10.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 13.09.2019.**

776 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.527; **DEMİR, Fevzi,** s.472; **KAR,** İş Yargılaması, s.657; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.62/275; **KURT / KOÇ,** s.362; **MANAV,** s.264; **MOLLAMAHMUTOĞLU / ASTARLI / BAYSAL,** s.1026; **SARI,** s.103; **SENYEN KAPLAN,** Bildirim Süreleri, s.198; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.527; **UŞAN,** İş Hukuku, s.111; **"**4857 sayılı Kanun'un 19. maddesinin birinci fıkrasına göre işveren fesih bildirimini yazılı yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Fesih bildirimi yazılı yapılmamışsa veya fesih sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmemişse aynı Kanun'un 21. maddesi gereğince geçerli sebep gösterilmediği kabul edilir. Kısaca yazılı fesih bildirimi, fesih sebebi açık ve kesin olarak bildirme **geçerlilik** şartıdır...**", Y9HD, E:2016/8342, K:2017/5311, T:28.03.2017, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 03.11.2019.**

777 **KESER,** s.96; **SARI,** s.103.

yazılı yapılmayan fesihler geçersiz sayılmaktadır.[778] Başka bir ifade ile fesih bildirimi yazılı değil sözlü yapılırsa geçersiz sayılacaktır.[779]

Yazılı şekil kuralının en önemli faydası; fesih sırasında dayanılan sebeplerle dava sırasında ileri sürülen sebeplerin aynı olup olmadığının denetiminin sağlanması[780] ve feshin geçerli sayılıp sayılamayacağının belirlenmesidir. Ayrıca bu sayede işverenin ileri sürdüğü fesih nedeni ile bağlı kalması, fesih nedenini sonradan değiştirememesi sağlanmaktadır.[781] Ancak bu zorunluluk sadece iş güvencesi kapsamında çalışan işçiler açısından[782] ve süreli fesihlerde geçerli olacağından; haklı nedenle derhal fesihte ve iş güvencesi kapsamı dışındaki süreli fesihlerde yazılı şekil şartı söz konusu olmayacak[783] bu durumda sadece ispat kolaylığı sağlayacaktır.[784] Zira İş Kanunu'nun"İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı" başlığını taşıyan 25. maddesinin son fıkrasına göre "işverenin haklı nedene dayanarak iş sözleşmesini feshettiği durumda fesih bildiriminin yazılı yapılması koşulu aranmaz." [785] Ancak her türlü fesih halinde ispat yükünün işverenlerde olduğu bir sistemde sözlü fesih olanağının açık tutulması, yargılama aşamasında işveren aleyhine işleyecek bir düzen olduğundan, işverenlerin yazılı fesih biçimine yönlendirmek daha doğru olacaktır.[786] Zira hangi tür fesih olursa olsun yazılı fesih yapılmasında hukuki yararın olduğu kuşkusuzdur.[787] Yazılı şekil açıklık, aleniyet ve ispat fonksiyonuna haizdir. Nitekim "işveren fesih bildirimini yazılı yapmak zorunda olduğu gibi fesih sebeplerini de yazılı olarak göstermek zorundadır." [788]

---

778 **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.528; **SARI,** s.103; **"**Yazılı şekil kuralına uyulmaması, fesih sebebinin açık ve kesin olarak gösterilmemesi, İş Kanunu 20. maddeye göre feshin geçersiz olmasına neden olur. Davalılar tarafından yazılı bir fesih bildirimi yapılmadığından iş sözleşmesinin feshi şekil yönünden geçersizdir.**", Y9HD, E:2018/9500, K:2018/23267, T:17.12.2018 https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.11.2019.**

779 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.275; **NARTER,** s.161; **ÇELİK / CANİKLİOĞLU / CANBOLAT,** s.527-528.

780 **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1396.

781 **EYRENCİ / TAŞKENT / ULUCAN,** s.214.

782 **DEMİR,** İş Güvencesi, s.132; **SARI,** s.103.

783 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.62.

784 **NARTER,** s.161; **KAR,** İş Güvencesi, s.121.

785 **Y22HD, E:2018/12450, K:2018/18733, T:13.09.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 10.08.2019.**

786 **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1395.

787 **DEMİR, Fevzi,** s.472/487.

788 **KAR,** İş Yargılaması, s.658.

Bununla beraber fesih bildiriminin yazılı olarak yapılması, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 109. maddesinin de bir sonucudur. İş K. m.109'a göre; İş Kanunu'nda öngörülen bildirimlerin ilgiliye yazılı olarak ve imza karşılığında yapılması gerekir. Bildirim yapılan kişi bunu imzalamazsa, durum o yerde tutanakla tespit edilir.[789] Hükümden anlşıldığı üzere tüm bildirimlerin ilgiliye yazılı olarak ve imza karılığında yapılması gerekir. İşçi, yapılan bildirimi imzalamaktan imtina ederse hemen tutanak ile kayıt altına alınmalıdır. Tutanak en az 2 kişi tarafından imzalanmalı ve bildirim yapılan işçinin imzadan kaçındığı tutanağa geçirilmelidir. Ayrıca bu tutanak işçinin özlük dosyasında saklanmalıdır.[790] Doktrindeki bazı görüşlere göre bu kural feshin geçerli ya da geçersiz fesih olduğunun tespiti bakımından önem arz etmekte ve ispat kolaylığı da sağlamaktadır.[791] Kanatimizce de İş Hukukuna hakim olan işçinin korunması ilkesi ve TMK m.6 uyarınca herkesin iddiasını ispatla yükümlü olduğu kuralı gereğince de tutanakla tespit önem arz etmektedir.

4.6. Performans Düşüklüğü ve Mesleki Yetersizlik Nedeniyle Fesihte İspat Yükü

4773 Sayılı Kanun'da bulunmayan ve 4857 Sayılı Kanun ile düzenlenen *"Fesih bildirimine İtiraz ve Usulü"* başlıklı İş K. m.20/2 uyarınca*;* "Feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir. İşçi, feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde, bu iddiasını ispatla yükümlüdür". Yargıtay'a göre de; "ispat yükü kendisinde olan işveren, geçerli ve haklı nedenle davacının davranışının veya yetersizliğinin işyerinde olumsuzluklara yol açtığını ve iş ilişkisinin çekilmez hal aldığını da ispat etmelidir." [792] Bu bağlamda işveren fesih bildiriminde geçerli sebep gösterdiğini ve gösterdiğ bu geçerli sebebin kanunun öngördüğü sebeplerden olduğunu ispatlamak zorundadır.

---

789 **"**Somut olayda, davalı tarafça, davacıya iş sözleşmesinin feshinin yazılı fesih bildirimi ile tebliğ edildiği ancak davacı tarafından fesih bildirimini tebliğ almaktan imtina edildiği savunulmuş buna dair de dosya içerisine tanık imzalarını içeren tutanak sunulmuştur. Bu aşamada Mahkemece, tutanak içeriklerinin ispatı bakımından davalıların süresinde ve usulüne uygun dayandığı deliller toplanarak değerlendirilmeli, fesih bildiriminin tebliğ edilip edilmediği açıklığa kavuşturulmalıdır. Fesih bildiriminin tebliğ edildiği ispatlanamaz ise yazılı fesih bildirimi bulunmamasının feshi geçersiz hale getireceği dikkate alınmalı, şayet fesih bildiriminin tebliğ edildiği ispat edilir ise feshin geçerli nedene dayanıp dayanmadığı noktasında aşağıdaki bentte yer alan araştırmalar yapılarak sonuca gidilmelidir. Eksik inceleme ile hüküm tesisi hatalı olup bozma sebebidir.**", Y22HD, E:2018/12413, K:2018/18735, T:13.09.2018, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 22.10.2019.**

790 **KAR,** İş Yargılaması, s.657.

791 **MANAV,** s.263; **SÜZEK,** İş Hukuku, s.624.

792 **Y9HD, E:2017/24156, K:2018/9471, T:26.04.2018, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 25.10.2019.**

İş K. "İşçi Özlük Dosyası" başlıklı 75. maddesi uyrınca; "İşveren çalıştırdığı her işçi için bir özlük dosyası düzenler, işveren bu dosyada, işçinin kimlik bilgilerinin yanında, bu Kanun ve diğer kanunlar uyarınca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belge ve kayıtları saklamak ve bunları istendiği zaman yetkili memur ve mercilere göstermek zorundadır. İşveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür". Görüldüğü üzere ilgili madde gereğince işverenlerin çalışanlara ait bir özlük dosyası bulundurması ve bir takım belgeleri bu dosyada tutması yasal zorunluluktur.

İş Kanunu'nda düzenlenen bu yasal zorunluluk gereği, çalışanlara ilişkin her türlü kayıt, rapor, tutanak, bildirim, verilen mesleki eğitimler, performans ve verimlilik değerlendirme sonuçları, davranış ve verimlilikleri hususunda verilen her türlü ihtarlar, insan kaynakları birimi tarafından özenle ve güncel bir şekilde tutulması, korunması ve saklanması öncelikle iş sözleşmesinin feshi anında kullanılmak üzere; işçi ve işveren arasındaki uyuşmazlıklarda işverenin ispat yükümlülüğü açısından önemlidir. Bu nedenle işçinin işe başvurmasından işten ayrılmasına kadar olan süreçte personel sicil dosyasının mevzuata uygun ve güncel olarak tutulması gerekir.[793]

İşveren, öncelikle feshin biçimsel koşullarını yerine getirdiğini ispat edecektir. Bu çerçevede işveren, fesih işlemini yazılı yaptığını, fesih nedenlerini işçinin anlayabileceği şekilde açık ve kesin bir şekilde belirttiğini kanıtlamalıdır. Bunun yanı sıra işçinin davranışı veya verimi nedeni ile fesihlerde ise işveren, fesihten önce işçinin savunmasını aldığını ispatlamalıdır. Zira geçerlilik şartı olan biçimsel koşulların ispatı gerçekleşmeden esasa dair ispat aşamasına geçilmeyecek ve fesih nedenlerinin doğruluğu araştırılmayacaktır. İşveren ancak biçimsel koşulları ispat ettikten sonra fesih nedenlerinin geçerli olduğunu kanıtlayabilecektir. Bu aşamada işveren işçi özlük dosyası, işyeri kayıtları, sigorta kayıtları, tutanaklar, tanık beyanları, keşif, bilirkişi incelemesi, yemin gibi her türlü kanıt aracıyla feshin geçerliliğini ispat edebilecektir.[794]

İş Kanunu'nun ilgili maddesi gereğince ispat yükü işverende olduğundan işveren, somut olay açısından iddia edilen işçinin yetersizliği, verimsizliği ve performans düşüklüğünü ispat etmek zorundadır. Bu kapsamda hakim, ispat yükünü gereğince yerine

---

793 **KAR,** İş Yargılaması, s.655.

794 **KAR,** İş Yargılaması, s.644-645.

getirip getirmediğinin ortaya konulması bakımından; işyerine uygun bir performans değerlendirme sistemi uygulanıp uygulanmadığını, performans kriterlerinin objektif ve ölçülebilir olup olmadığının, işçiye önceden tebliğ edilip edilmediği, belirli bir zaman dilimi içinde değrelendirme yapılıp yapılmadığı, hedeflerin gerçekçi, makul, ulaşılabilir ve yeterli açıklığa sahip olup olmadığı, bu kriterlerin işçilere eşit uygulanıp uygulanmadığı, işçinin yetkinliği ve görev tanımı içinde kalıp kalmadığı, öğretilmesi gereken hususlarda işverenin üzerine düşen yükümlülüğü yerine getirip getirmediği ile öne sürelen nedenlerin Kanunda belirtilen kötüniyetli fesih nedenlerinden olup olmadığının bilirkişi marifetiyle denetimini yapmalıdır. Bu sayede somut olay bakımından performans düşüklüğü veya yetersizliğin işçiden mi kaynaklandığı, sürekli olup olmadığı, feshin son çare olması ilkesi çerçevesinde işçiye imkan verilip verilmediği anlaşılabilecektir.[795]

İşçi yapacağı işin gerektirdiği niteliklere ve eğitime sahip değilse mesleki yetersizliğinden bahsedilecektir. Bununla beraber işçi çalışmalarında kendisinden beklenen verim ve performansı sergileyemiyorsa diğer bir ifade ile dinamizm, insiyatif kullanma, çabuk karar alma vb. gibi konularda eksiklik gösteriyorsa performans düşüklüğünden bahsedilecektir. Bu durumlarda önceden hazırlanmış objektif kriterlerin düzenlenmesi ve çalışanların buna göre değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Elbette işçi bu kriterler konusunda önceden bilgilendirilmelidir. İşveren işçinin mesleki yetersizliğini ispat etmek zorunda olduğu gibi performans kriterleri ve değerlendirmeleri sonucunda işçinin performans düşüklüğünü de ispat etmek zorundadır. Ancak işverenin iş sözleşmesi kurulurken aramadığı bazı özellikleri daha sonra fesih sebebi yapması mümkün değildir. Örneğin iş sözleşmesi yapılırken işçiden iyi seviyede yabancı dil kullanma şartı istenmemişken, belirli bir süre sonra işçinin iyi seviyede yabancı dil gerektiren bir işte görevlendirilmesi ve mesleki yetersizliği sebep gösterilerek iş sözleşmesinin feshi kabul edilmeyecektir. Yine işçinin deneme süresi dahil altı aylık bekleme süresi dahilinde belirlenen mesleki özelliklerine dayanarak altı aylık süre bittikten sonra performans ve verim düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesi feshedilemeyecektir. Bu durumda işçinin altı aylık çalışma süresi içersindeki çalışma standartları ile mesleki özellikleri, işçinin performans ve verimlilik ölçümleri açısından işverenin kabul ettiği mesleki sınırlar olarak görülecektir. İşçi ancak bu sınırların altına düşmesi ve bu durumun devamlılık göstermesi halinde geçerli neden olarak kabul edilecektir. Dolayısıyla işveren, bu sınırların üzerinde bir performans ve

795 **TULUKÇU,** s.19.

verimlilik beklentsinin haklı olduğunu ileri sürüyorsa bu beklentiyi doğrulayacak eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını ispat etmek zorundadır.[796]

İspanyol hukukuna göre işçinin verimsizliği nedeniyle iş sözleşemesinin feshi için bu durumun sözleşmenin yapıldığı esnada bilinmiyor olması veya sözleşmenin yapılmasından sonra beklenmedik şekilde ortaya çıkması gerekir. Yine böyle bir durum deneme süresi bitmeden önce mevcut ve biliniyor ise artık deneme süresinin bitimiyle feshe dayanak oluşturulamaz.[797] Yine Fransız hukukuna göre verimsizliğin fesih nedeni olarak kabul edilebilmesi için işverenin, işçinin verimsizliğini objektif olarak ispatlayan delilleri fesih bildiriminde ortaya koyması gerekir.[798] Türk Hukukunda ise işçinin verimsizliğine dayalı olarak iş sözleşmesinin işveren tarafından geçerli feshi yoluna gidilebilmesi için "her şeyden önce verimlilik analizinin işverenin otoritesinden uzak bir ciddiyet içinde yapılması, hem de sonucun gerçekten işçinin taşıması gereken verimin altında olması gerekir. Ayrıca, işverenin bu işçinin verimsizlik nedenini araştırıp verim artırıcı bilgi vs.nin işçiye sunulması da gerekir." [799] "Aynı şekilde eğer işçinin performansı ve mesleki yetersizliğinden kaynaklı geçerli nedenle fesih yoluna başvurulmuşsa; işyerine uygun performans kriterleri geliştirildiği, performans değerlendirme sistemleri kurulduğu, bu hususda işçinin bilgilendirildiği, işçinin performansını ve mesleki gelişimini artırıcı eğitimler verildiği, işçinin düşük performansı ve mesleki yetersizliği söz konusu olduğunda veya ortalama olarak kendisinden beklenenden daha az verimli olduğu durumlarda işçinin ihtar edildiği, kendisini geliştirmesi hususunda makul bir süre ve gereken desteğin verildiği, iş ilişkisinin devamı konusunda gereken önlemlerin alınmasına rağmen feshin son çare olduğu, işveren tarafından ispat edilmelidir. Aksi takdirde performans nedeniyle fesih geçersiz sayılacaktır."[800]

---

796 **DULAY,** Performans, s.974-977; **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.151-152; **UÇUM,** İş Güvencesi, s.1393.

797 **SANZ MARTIN, Yolanda** (2006) "İspanya'da İş İlişkisinin Sona Erdirilmesi", Sicil İHD, Y:1, S:3, s.206.

798 **KÖSEOĞLU,** Bildirimli Fesih, s.163-164.

799 **AKYİĞİT,** s.259.

800 **"**Somut olayda, davalıya ait iş yerinde 27.07.1998-23.08.2012 tarihleri arasında uzman tıbbi satış sorumlusu unvanıyla görev yapan davacı işçinin iş sözleşmesi, tüm sözlü ve yazılı uyarılara rağmen mesleki bakımdan beceri ve niteliklerini kullanma konusunda yetersizlik gösterdiği yetersizliklerini giderme konusunda sorunlar yaşadığı, mevcut hedefleri yerine getireceğini dile getirmesine rağmen bu konuda herhangi bir iyileştirme göstermediği ve bu nedenle iş akışını olumsuz etkilediği gerekçeleriyle 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17 ve 18.maddeleri uyarınca feshedilmiştir. Feshin geçerli sebebe dayandığının ispat yükü davalıda olup, davalı taraf davacının performans düşüklüğü gösterdiğini, bu düşüklüğün

Yargıtay bir kararında bunu şu şekilde hükme bağlamıştır; "Somut uyuşmazlıkta; dacvalıya ait işyerlerinde objektif bir performans değerlendirme sisteminin bulunduğu ve davacının ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimle çalıştığı hususları, ispat yükü üzerinde bulunan davalı işverence ispatlanamadığı gibi davalı işyerindeki performans değerlendirme kriterlerinin, davacıya önceden tebliğ edilip edilmediğine, performans artırımına yönelik eğitim verildiğine dair herhangi bir delil veya belge de ibraz edilmemiştir. Bu durum karşısında ispat yükü altında olan davalının, iş akdini performans düşüklüğü nedeniyle geçerli nedenle feshettiğinden söz edilemez." [801]

Nitekim işverence yapılan tüm fesihlerde ispat yükünün İş K. m.20/2 uyarınca işverende olduğunun şüphe götürmez açıklıkta Kanunda hüküm altına alındığı görülmektedir. Bu hükme göre işçinin mesleki yetersizliği ve performans düşüklüğü nedeniyle yapılacak fesihlerde ispat yükü işverende olacaktır. Kanatimizce de işverenin öncelikle işyerinde uygun bir performans değerlendirme sistemi uygulandığı ispat etmesi gerekir. Bunun yanı sıra performans değerlendirmesine esas teşkil edecek performans kriterlerinin objektif ve ölçülebilir olduğunu, bu kriterlerin işçiye önceden tebliğ edildiğini ve işyerinde çalışan işçilere eşit uygulandığını, hedeflerin gerçekçi, makul, ulaşılabilir ve yeterli açıklığa sahip olduğunu ve işçinin yetkinliği ve görev tanımı içinde kaldığını, işçinin yetersizliğini giderecek eğitim imkanlarının sunulduğunu ve gereken hususlarda işverenin üzerine düşen yükümlülüğü yerine getirdiğini ispat etmesi gerekir.

Böylece işveren, fesih sebebinin geçerli olduğunu uygun kanıtlar ile inandırıcı bir şekilde ortaya koyar ise ispat yükünü yerine getirmiş sayılır. Ancak işçi feshin başka bir nedene dayandığını iddia ederse bu iddiasını ispat ile yükümlü olacak ve bu yeni olguyu ispat yükü işçiye geçecektir. Bu durum herkesin iddiasını ispat ile yükümlü olduğu ilkesinin bir sonucudur.[802] Buna göre uyuşmazlığın çözümlenebilmesi için görünürdeki fesih sebebi ile gerçek fesih sebebinin aynı olup olmadığının işçi tarafından ortaya çıkarılması gerekecektir. İşçi iddia ettiği fesih sebebini ispat ile yükümlü olacaktır. Buna karşın "işçinin

süreklilik arz ettiğini, davacının performansını geliştirmesi yönünde davacıya eğitim verildiğini ve davacının performansını artırmak için bir çaba harcamadığını yeterli ve inandırıcı delillerle ispatlayamamıştır. Bu durumda davanın kabulüne karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile reddi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.**", Y9HD, E:2015/24821, K:2015/29009, T:19.10.2019, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 20.09.2019.**

801 **Y9HD, E:2017/21990, K:2018/6271, T:26.03.2018, https://mevzuatvekararlar.legalbanK:net, 23.10.2019.**

802 **EYRENCİ / TAŞKENT / ULUCAN,** s.218; **GÜNAY,** İş Davaları, s.1052.

feshin başka bir nedene dayandığını iddia etmesi ve bunu ispatlaması, işverenin geçerli nedenle fesihte ispat yükünü ortadan kaldırmaz.” [803]

4.7. Performans Düşüklüğü Nedeniyle Geçerli Sebeple Fesihte Yargısal Denetim

İşçinin mesleki yetersizliği (performansı) nedeniyle iş sözleşmesinin feshi halinde, yargılama aşamasında feshin hangi esaslar dahilinde denetleneceği önemlidir. Performans düşüklüğü ve mesleki yetersizlik nedeniyle iş sözleşmesi feshedildiğinde feshin geçerli olup olmadığı araştırılırken, ilk olarak yasal açıdan gerekli olan işten çıkarma prosedürüne uyulup uyulmadığı incelenecek, daha sonra işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi ve özellikleri ele alınarak feshin geçerliliği irdelenecektir.[804] Öte yandan İş Kanunu, feshin geçersizliğine yol açan halleri düzenlemiş ancak fesih bildiriminde bulunan kişinin ehliyeti, feshe yetkili olup olmadığı ve irade sakatlığı hallerini dikkate almamıştır. Bu nedenle, iş güvencesi kapsamında olan işçilerin sözleşmesinin feshinin geçersizliği değerlendirilirken, sözleşmenin geçersizliğine yol açan haller ile feshin geçersizliği birbirinden ayırt edilmelidir. Bu bağlamda feshin geçersizliği açısından, İş K. m.18 çerçevesinde geçerli nedene dayanılmaması ve m.19 kapsamında fesih usulüne uyulmaması halinde feshin geçersiz olduğu sonucuna ulaşılmalıdır.[805]

İş K. m.20 uyarınca; “iş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde işe iade talebiyle, İş Mahkemeleri Kanunu hükümleri uyarınca arabulucuya başvurmak zorundadır.” Bu hükme göre fesih bildiriminin tebliği tarihten itibaren bir ay içinde işe iade talebiyle arabulucuya başvurulmaz ise; bir aylık hak düşümü süresi sonunda fesih; geçerli bir feshin hüküm ve sonuçlarını içerecektir.[806] Madde hükmünde belirtilen bir aylık süre; zamanaşımı süresi olmayıp hak düşürücü süredir ve itiraz süresi; yazılı fesih bildiriminin işçiye tebliği tarihindebaşlayacaktır.[807] Bu nedenle mahkemece, her şeyden önce işçi tarafından görevli ve yetkili mahkemede bir aylık hak düşürücü süre içinde dava açılıp açılmadığına

---

803 **KAR,** İş Yargılaması, s.645-646.

804 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.21.

805 **MANAV,** s.167-168.

806 **SÜZEK,** İş Hukuku, s.631.

807 **KESER,** s.64.

bakılmalıdır. Daha sonra işçinin, İş K. m.18 kapsamında iş güvencesi hükümlerinden yararlanıp yararlanamayacağı tespit edilmelidir. Bununla birlikte iş sözleşmesi geçerli nedenle feshedilmişse İş K. m. 19 uyarınca feshin yazılı yapılıp yapılmadığına bakılmalıdır. Yapılan fesih yazılı yapılmışsa, fesih sebebinin açık ve kesin olarak belirtilip belirtilmediği ortaya konulmalıdır. Nitekim işçinin mesleki yetersizliği nedeniyle fesihlerde işçinin öncelikle ihtarı ve savunmasının alınıp alınmadığı denetlenmelidir.

Bu genel denetimlerin dışında fesih başka yönlerden de denetlenmelidir. Performans ve mesleki yetersizlik nedeniyle işten çıkarma iddiasının incelemesinde hakim bazı hususları dikkate almalıdır. Öncelikle işyerinde uygulanan bir performans değerlendirme sistemi olup olmadığı, tercih edilen performans değerlendirme sisteminin işyerine uygunluğu ile objektif ve ölçmeye uygunluğu, performans kriterlerinin gerçekçi ve makul olup olmadığı, performans değerlendirme sisteminin iş analizi sonuçlarına dayanıp dayanmadığı bilimsel bir şekilde ortaya konulmalıdır.[808] Daha sonra "iş sözleşmesinde performans standartlarına ve ölçümlerine yer verilmiş mi ve çalışan işe başlarken bu hususta bilgilendirilmiş mi, çalışana iş tanımı açık ve yazılı olarak bildirilmiş mi, çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmiş, kayıt altına alınmış ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmiş mi, performans düşüklüğü tespit edildiğinde çalışanlar uyarılmış ve yazılı olarak bildirilmiş ve yetersizliğin giderilmesi hususunda belli bir süre iyileştirme planı uygulanmış mı, işçinin performans düşüklüğü şahsından mı yoksa dış etkenlerden mi kaynaklanmış? sorularına sırasıyla eksiksiz cevap aranmalıdır." [809]

---

808 **AKI / DEMİRBİLEK,** s.17; **"**Somut olayda, davacının savunmasının alınması için düzenlenen savunma talep formunun usulüne uygun olduğu ve davacıya tebliğ edildiği, işverenin savunma alınması konusunda görevlerini yerine getirdiği ve yasada belirtilen şekil şartlarına uyduğu gözetilmeden, davacının gerektiği gibi savunması alınmadığı ve savunma istenirken yasanın belirlediği şekil şartına uyulmadığı gerekçesiyle feshin geçersiz olduğunun kabulü yerinde değildir. Ancak,performans değerlendirmesinin objektif olarak ölçülüp ölçülmediği, performans kriterlerinin hukuken kabul edilebilir, işyerine özgü, gerçekçi ve makul olup olmadığının belirlenmesi bakımından, insan kaynakları uzmanı, endüstri mühendisi ve bankacıdan oluşan bilirkişi kurulundan rapor alınaraksonucuna göre karar verilmesi gerekirken eksik inceleme ile yazılı şekilde hüküm kurulması usul ve yasaya aykırı olup bozmayı gerektirir.**", Y22HD, E:2011/1020, K:2011/3137, T:20.10.2011; Y22HD, E:2011/5243, K:2012/698, T:27.01.2012, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 25.10.2019.**

809 **"**Mahkemenin kurduğu feshin geçersizliği yönündeki hüküm fıkrası yerinde olup gerekçe kısmında delilerin değerlendirilmesi konusunda hata yapılmıştır. Temyiz dilekçesinde de belirtildiği gibi mahkeme kararının gerekçesinde simdax adlı ürünün yanında başka ürünlerinde pazarlamasının yapıldığı, satış hedefinin tutturulduğu, davacı ile aynı durumda bulunanların iş akitlerinin sonlandırılmadığı hususu yanlış değerlendirilmiştir. Ancak söz konusu husus hüküm fıkrasının yanlış kurulmasına, davanın esasına etkili olmadığından bozma nedeni olarak görülmemiştir. Ayrıca davalı tarafından davacının performansı değerlendirilirken yarıyıl performans değerlendirmesindeki notların yanında satış oranları dikkate alınmıştır. Oysaki satış miktarı işçi dışında ilaçların fiyatı, ilaç firmalarınının zaman zaman uyguladıkları promosyonlar gibi dış etkenlere de bağlıdır. Bu hususlar dikkate alınmadan davalı tarafından performans düşüklüğü nitelemesi yerinde değildir. Bunun yanında davalı tarafından performans düşüklüğü nedeniyle

Elbette her işveren işyerinde uygulanacak performans sistemlerini belirleme hakkına sahiptir. İş sözleşmesinin işçinin performansı nedeniyle feshinde hakim, işverenin seçtiği ve işyerinde uyguladığı performans değerlendirme sistemini neden seçtiğini sorgulayamayacaktır. Zira her işletme verimliliğin ölçülmesi ve işletme gereklilikleri ile işin niteliği gereğince kendine uygun sistemi seçip uygulamakta serbestir. Bu bağlamda hakim, feshin geçerli olup olmadığını seçilen sistemin uygunluğu açısından değil; ancak bu ölçütlerin yeterli açıklığa sahip olup olmadığı, öğretilmesi gereken hususlarda işverenin üzerine düşeni yapıp yapmadığı, benzer işi yapan işçilerin hepsine eşit uygulanıp uygulanmadığı, belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı gibi açılardan yargısal denetim yapabilir.[810] Diğer bir ifadeyle "Performans eksikliğinde hakim işverenin benimsediği performans ölçme sistemini değil onun şartlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini, yani değişik işleri görenler yerine benzer işi yapanlarda daha az verimli olup olmadığını araştıracaktır." [811] Nitekim işçinin performans düşüklüğüne dair herhangi bir bilgi veya belge olmadığı takdirde feshin geçersizliğine karar vermek gerekecektir. Örneğin maden işçisi olarak çalışan işçinin savunması alınmadan randımansız çalıştığı iddiasıyla iş sözleşmesi feshedildiğinde, işçinin performansına dair bilgi ve belgelerin işveren tarafından mahkemeye sunulmaması durumunda mahkemece feshin geçersizliğine karar verilecektir.[812]

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, mahkemece yapılan yargısal denetimde öncelikle işyerinde performans değerlendirme sistemi kurulup buna göre performans kriterleri belirlenip belirlenmediği ve bunun işçiye bildirilip bildirilmediği açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Keza Yargıtay'ın bir kararında bu husus şu şekilde ifade edilmiştir; "Somut olayda, davacının performansının düşük olduğundan bahisle, savunması alınmak suretiyle iş sözleşmenin feshedildiği, davacının savunmasında; performans düşüklüğü sorununun çözümü için ilgili eksikliklerin çalışanlara bildirilerek ortak çözüm yöntemlerinin araştırılması gerektiğini beyan ettiği görülmektedir. Mahkemece, dava dosyası bilirkişilere tevdi edilerek, performans yönünden araştırma yapılması talep olunmuşsa da, ibraz edilen

savunması alındıktan sonra davacıya performansını artırması ve gösterdiği performansın değerlendirilmeye tabi tutulması için bir süre tanınması gerekirken 26.10.2006 tarihli savunma beyanından kısa bir süre sonra 06.11.2006 tarihinde, üstelik işyerinde yılsonunda yapılacak performans değerlendirilmesi beklenilmeden feshedilmesi feshin geçersizliği sonucunu doğurmuştur. Bu değişik gerekçe ile haksız olarak yapılan feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar vermek yerindeolacaktır.**", Y9HD, E:2007/35831, K:2008/10338, T:28.04.2008, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 25.09.2019.**

810 **DULAY,** Performans, s.971.

811 **GÜNAY,** İş Davaları, s.1030.

812 **ÇANKAYA / GÜNAY / GÖKTAŞ,** s.78.

bilirkişi raporlarında, davacının savunmasında belirttiği hususlara değinilmediği gibi davalı işveren tarafından oluşturulan performans değerlendirme sisteminin genel, objektif, çözüm sağlama amacına yönelik, çalışanlar ve işveren arasındaki işbirliği esasına dönük olup olmadığı yönünde bir açıklama da içermediği anlaşılmaktadır. Bu durumda, mahkemecedava dosyası yeniden bilirkişiye tevdi edilerek, performans değerlendirme sisteminin yukarıda belirtilen hususlar ile davacı açısından kişisel gelişim hedefi belirleyip belirlemediği tespit olunarak, oluşacak kanaate göre karar verilmesi gerekirken, eksik ve denetime elverişli olmayan bilirkişi raporlarına dayanılarak hüküm kurulması hatalı olup bozmayı gerektirmiştir." [813]

Bununla birlikte işçinin verimliliğinin tespitine dair bir uyuşmazlığın varlığında mahkemece, yapılan işin standartlara uygun olup olmadığının, uygun ise işçinin performansında aynı işi yapanlara göre düşüş olup olmadığı, bu durumun süreklilik arzedip etmediği ve buna bağlı üretim düşüklüğü olup olmadığının tespiti ile geçerli sebebin var olup olmadığına dair inceleme yaptırılıp karar verilmelidir.[814] Ayrıca mahkemece yapılan bu incelemeler sonunda hakimin feshin geçerliliğini kabul edebilmesi için, performans ve yetersizlik nedeniyle yapılan feshin; makul, yerinde ve elverişli görülmesi gerekir.[815] Nitekim işçinin yetersizliği işyerinde başka bir işte çalıştırılmasına engel oluşturmayacaksa, işverenin işçiyi bu işte değerlendirmeden yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesini feshetmesi, son çare ilkesi gereğince mahkemece kabul edilmeyecektir.[816]

Bu kapsamda işçinin performansı ve mesleki yetersizliğine dair yapılan yargısal denetimde bize göre hakim sırasıyla şu hususları ortaya koymalıdır; *işyerinde bir performans değerlendirme sistemi uygulanıp uygulanmadığı, performans değerlendirme kriterlerinin işçiye yazılı olarak tebliğ edilip edilmediği, kriterlerin objektif ve ölçülebilir olup olmadığı, belirlenen kriterlerin aynı işi yapan işçiler arasında eşit uygulanıp uygulanmadığı, performans hedeflerinin gerçekçi, makul ve ulaşılabilir olup olmadığı, işçiye görev tanımı yapılıp yapılmadığı ve somut olarak hangi sözleşmesel yükümlülüğün yüklendiği, işçinin performansı ve yetersizliği nedeniyle somut sözleşmesel yükümlülüğünü ihlal edip etmediği, işçinin kendini geliştirmede yetersiz kalıp kalmadığı, işçinin performans düşüklüğünün*

---

813 **Y9HD, E:2008/27863, K:2009/11775, T:27.04.2009, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 01.10.2019.**

814 **KESER,** s.179; **KAR,** İş Güvencesi, s.214.

815 **KILIÇOĞLU/ŞENOCAK,** s.555.

816 **KESER,** s.183.

kendisinden mi yoksa dış etkenlerden mi kaynaklanıp kaynaklanmadığı, işçinin performans düşüklüğünün süreklilik gösterip göstermediği, işçinin performans eksikliği veya mesleki yetersizliğinin giderilmesi amacıyla işverence önlemler alınıp alınmadığı, mesleki yetersizlik veya performans nedeniyle işverenin işletmesel menfaatlerinin zarar görüp görmediği nihayet, iş ilişkisinin devamında işçinin menfaati ile iş sözleşmesinin sona ermesinde işverenin menfaati karşılaştırılmalıdır.

İşçinin yetersizliğinden kaynaklı iş sözleşmesinin feshinde işçinin yetersizliği ile yapmakta olduğu iş arasında bir illiyet bağının olması zorunludur.[817] Bununla beraber işçinin yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde yargılama esnasında hakim, her somut olayı farklı ele almalı ve işçinin yetersizliğinin işyerinde olumsuzluklara yol açtığı ve iş ilişkisinin devam ettirilmesinin işverence beklenemez bir halin varlığı durumunda geçerli bir fesih kabul etmelidir. Bunun için işyerinde çalışanların tümüne uygulanacak objektif bir performans sistemi uygulanmalı; veriye dayalı performans gözlemi ve verimlilik ölçümleri yapılmalıdır. Ayrıca işçinin mesleki yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli bir şekilde feshi için; işçide bulunması gereken mesleki yeterlilik eksikliğinin iş sözleşmesinin feshi anında mevcut olması ve bu durumun geçici özellikte olmaması; işin ifası için işçinin; uzman bir kişinin yardımıyla önceki yeterliliklerine kısa sürede kavuşabilmesinin mümkün görülmemesi gerekir. İş sözleşmesinin feshinden önce iş sözleşmesi feshedilecek işçinin verimi ile aynı veya benzer işi görenlerin verimi arasında bir karşılaştırma yapılarak, işçinin ortalama olarak daha az verimli çalıştığı objektif veriler ışığında tespit edilmelidir. Bununla beraber söz konusu çalışanın kendi verim ve performans profiline uygun başka bir işte çalışmaya devam etmesinin mümkün olup olmadığının da araştırılması gerekir.[818]

Diğer taraftan yetersizlikte feshin dayanağı; işçinin eylemi değil, işçi ile ilgili mevcut durumun iş ilişkisine yaptığı etkidir. Bu nedenle yetersizlikten kaynaklanan feshin denetimi de bu açıdan ele alınacaktır. Şayet yetersizlik sebebinin arkasında işçinin ağır ihmali ve kastı varsa, feshi aynı zamanda davranış kapsamında değerlendirmek ve işçinin davranışına dayandırmak da mümkündür. Bununla birlikte birden fazla fesih sebebinin varlığında, sebeplerin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekecektir. Çünkü geçerli sebebin türüne göre yargısal denetim de değişecektir. Kaldı ki işverenin işçinin davranışlarına müdahale imkanının nerede başladığı ve işçiyi davranışları nedeniyle uyarmasının hangi noktada

---

817 **DULAY,** Performans, **s.**966.

818 **KAR,** İş Güvencesi, s.204-205;

başladığının tespiti kolay değildir. Çağdaş hukukta işçinin özel hayatı geniş bir biçimde korunmaktadır. Özellikle işçinin işyeri dışındaki davranışlarında özel yaşama müdahale sayılabilecektir. İş K. m.18 gerekçesi uyarınca; İşçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak işyerinde bir olumsuzluğa yol açıyorsa geçerli bir neden olarak sayılabilecektir. İşçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışı, toplumsal ve etik açıdan onaylanmayacak tutumları, işyerindeki üretim ve iş ilişkisi süreçlerine etki yapmıyorsa fesih için geçerli neden sayılmayacaktır. Ancak yetersizlikten kaynaklanan feshi; hastalık, performans düşüklüğü gibi hallere sıkıştırmamak, arkasında işçinin bir davranışının olabileceği değişik halleri de bu çerçevede değerlendirmek gerekecektir. Örneğin işçinin, işyeri dışında suç işlemesi, evlenip boşanması gibi haller de işçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebepleri oluşturup oluşturmadığı tartışılmalıdır. [819] Kanatimizce işçinin performansını etkileyen tüm haller, işçinin verim düşüklüğü ve yetersizliğinden kaynaklanan nedenlerden sayılabilecek ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması için işverence yapılabilecek eğitim desteği, rotasyon, ihtar, savunma gibi ön önlemlerden sonra son çare ilkesi gereğince sözleşmenin feshi yoluna gidilebilecektir. Buna göre hakimin her somut olayda, işçinin işin ifasında performansını etkileyen bir durum olup olmadığını ve varsa işverence fesihten önce gereken önlemlerin alınıp alınmadığını denetlemesi gerekecektir.

Bununla beraber işçinin istifası alındığında veya iş sözleşmesi feshedildiği anda işçinin davadan feragat ettiğine dair beyanların geçersizliği, performans nedeniyle fesihlerde de aynen geçerlidir. Zira 4857 sayılı İş Kanunu'nun 21/son maddesi uyarınca, feshin geçersizliği ve işe iade ile ilgili aynı maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkra hükümleri sözleşmeler ile hiçbir surette değiştirilemez ve aksi yönde sözleşme hükümleri geçersiz kabul edilir. Bu geçersizlik iş sözleşmesi ilişkisi devam ederken alınan, işe iade davasından feragati içeren sözleşmeleri de kapsamaktadır. Dolayısıyla işveren tarafından davacının iş sözleşmesinin feshedildiği tarihte alınan ve işe iade davasından feragat etmeyi içeren taahhütname bu anlamda geçersiz sayılmaktadır. [820] Kanatimize göre; işverence işçinin

---

819 **BAYSAL,** s.43-46.

820 **"**Dosya içeriğine göre davacı işçinin iş sözleşmesi 29.12.2005 tarihli fesih bildirimi ile davalı işveren tarafından "performans düşüklüğü" edeni ile feshedilmiş ve ihbar tazminatı ödenmiştir. Davacı işçiden bu tarihte ayrıca savunma istenmiştir. Keza aynı tarihli davacı tarafından imzalanan ve taahhütname içeren belgede, davacı işçi "29.12.2005 tarihi itibari ile ayrılmayı, fesih sebebi olarak bildirilen performans düşüklüğü çıkış sebebinin doğruluğunu, feshin haklı nedene dayandığını, feshin geçersiz olduğuna dair dava açma hakkından feragat ettiğini" belirtmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 21/son maddesi uyarınca, feshin geçersizliği ve işe iade ile ilgili aynı maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkra hükümleri sözleşmeler ile hiçbir surette değiştirilemez, aksi yönde sözleşme hükümlerinin geçersizdir. Bu geçersizlik, iş

performansının düşüklüğü daha önce ileri sürülmeden ve yetersizliği giderici önlemler alınmadan, iş sözleşmesinin feshedildiği gün işçiden alınan performans düşüklüğünün kabulü ve davadan feragat içeren taahhütlerde mahkemece geçerli kabul edilmemelidir.

Özetle işçinin mesleki yetersizliği yani performansından kaynaklı geçerli nedenle fesihlerde; öncelikle usul hukukuna ilişkin yetki ve görev ile davanın süresinde açılıp açılmadığı hususları denetlenmeli, daha sonra yargılama aşamasında ispat yükünün işverende olduğu gözönünde tutularak, performans düşüklüğü ve yetersizliğine dair deliller değerlendirilirken; işverenin işyerinde performans değerlendirme sistemi oluşturup oluşturmadığı, işçinin performansının değerlendirilmesinde ölçüt aldığı kriterleri nasıl belirlediği ve uyguladığı denetlenmelidir.[821]

sözleşmesi ilişkisi devam ederken alınan, işe iade davasından feragati içeren sözleşmeleri de kapsamaktadır. Davalı işveren tarafından davacının iş sözleşmesinin feshedildiği tarihte alınan ve işe iade davasından feragat etmeyi içeren taahhütname bu kapsamda geçersizdir. Davalı işveren davacının performans düşüklüğünü kanıtlamış değildir. Davanın kabulü yerine, geçersiz taahhütname esas alınarak yazılı şekilde reddi hatalıdır.**", Y9HD, E:2007/14824, K:2007/36279, T:03.12.2007, https://portal.uyap.gov.tr/uyap-uygulamalari, 11.11.2019.**

821 **KESER,** s.185.

5. SONUÇ

Mevzuatımıza göre fesih, haklı ve geçerli nedenle olmak üzere iki türlü yapılır. Geçerli nedenle fesih de işçinin şahsından, işyerinden ve işletme gereklerinden kaynaklanabilir. İşçinin şahsından kaynaklanan fesihler ise, işçinin davranışlarından veya yetersizliğinden kaynaklanır. İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan durumlar ise, işçinin fiziki yetersizliği veya mesleki yetersizliği halleridir. Bu çalışmada, işçinin mesleki yetersizliği (performansı) nedeni ile sınırlı olarak iş sözleşmesinin geçerli feshi araştırma konusu yapılmıştır.

İş K m.18 gereğince; belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçinin iş güvencesinden yararlanabilmesi için otuz ve daha fazla işçi çalıştıran işyerinde çalışıyor olması, en az altı ay kıdeminin olması ve işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcısı veya işyerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekili niteliğinde olmaması gerekir. Bununla birlikte iş güvencesi kapsamında olan bir işçinin iş sözleşmesinin feshinde işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir nedene dayanmak zorundadır.

İşçinin yetersizliği; hastalık, yaşlılık gibi nedenlerden kaynaklanan fiziki yetersizlik ve performans düşüklüğü olarak da adlandırabileceğimiz mesleki yetersizlik halleridir. İşçinin mesleki yetersizliği İş Kanunu'nda tanımlanmamış ve ayrıntılı olarak düzenlenmemiştir. Ancak madde gerekçesinde mesleki yetersizlik halleri örnek kabilinden değinilmiştir. Buna göre işçinin, ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışması, gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olması, işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmaması, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği halleri mesleki yetersizlik olarak kanun koyucu tarafından benimsenmiştir.

İşçinin yetersizliği; iş sözleşmesinin yapıldığı anda işçinin kendisinden beklenen beceri ve performansı gösterememesi; işçinin mesleki yetersizliği ise; işçinin verim düşüklüğü veya işin ifası için gerekli olan yetenek eksikliği veya görevini tam olarak yerine getirememesidir. Mesleki yetersizlik; eğitim, tecrübe, beceri ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanabilir ve kasıt unsuru taşıması gerekmeksizin işçinin mesleğini, görevini layıkıyla

ifa edememesidir. O halde işçinin gereken eğitim ve formasyona sahip olması işçinin mesleki yeterliliği anlamına gelmeyecek, bununla birlikte kendisinden beklenen verim ve performansı da göstermesi gerekecektir. Diğer bir ifade ile, işçi gereken eğitim ve formasyona sahip ancak mesleğin gereklerini yerine getirmesi için yeterince çalışmaz, insiyatif kullanarak dinamik bir şekilde çabuk karar almaz, kısaca mesleğin gereklerini yerine getirmezse işveren, mesleki yetersizlik nedeniyle iş sözleşmesini feshedebilir. Bu anlamda işçinin ifa ettiği iş için gerekli olan mesleki yeterliliği gösterememesi nedeniyle ortaya çıkan performans düşüklüğü, işçinin mesleki yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden olarak kabul edilir. Ancak mesleki yetersizliğin feshe sebep gösterilebilmesi için yetersizliğin süreklilik arz etmesi gerekir. Zira süreklilik arz etmeyen, herhangi bir nedenle geçici olarak işçinin yetersizliğinin ortaya çıkması fesih için geçerli neden olarak kabul edilmez. Buna göre salt mesleki yetersizlik sebep gösterilerek işçinin iş sözleşmesinin geçerli sebeple feshi mümkün değildir. İşveren, işçinin yetersizliklerini somut olgularla göstermeli ve ispat edilmelidir. Nitekim mesleki yetersizliğin somut olgularla objektif şekilde ortaya konulması ve ispat edilebilir olması, yetersizliğe dayanarak geçerli fesih için İş K. m.20/2 uyarınca da zorunludur.

İşçinin performans düşüklüğü; işçinin, işin ifası sürecinde üretime kattığı emeğin kalitesi ve düzeyinin, iş sözleşmesi yapıldığı anda sahip olduğu kabul edilen yeterlilik seviyesinin altında olması olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle işletmelerin kendilerine özgü yapılandıracakları performans değerlendirme sisteminde işçiden beklenen performans düzeyinin ne olduğunun açıkça tanımlanması ve performans dönemi başlangıcında bu düzeyin işçilere duyurulması/bildirilmesi gerekir. İşçinin performans düşüklüğünün tespiti için aynı zamanda doğru bir performans değerlendirmesi yapılmalıdır. Performans değerlendirme; bir işyerinde çalışanların yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını, gizli güçlerini diğer çalışanlarla karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir. Bu sayede çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıkları, eksiklik ve gizli güçlerinin ortaya çıkarılması, yetenekleri ve gelişme potansiyellerinin belirlenmesi sağlanmaktadır. Performans değerlendirme sayesinde bir kişi ya da ekibin güçlü veya zayıf yönleri sistematik biçimde ortaya konulur. Şunu da ifade etmek gerekir ki; performans değerlendirme süreci insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahiptir ve son zamanlarda çalışma hayatında tartışılan güncel konulardan biridir. Çalışanın işe alımı ile başlayıp, çalışma süresince üretimi veya hizmeti, işyerindeki davranışı, kişilik ve ilişkilerinin sistematik değerlendirilmesiyle ilgilidir. Performans değerlendirme sonucunda işçinin beklenenden

daha düşük performans göstermesi, işçinin yeterliliğinden kaynaklı geçerli fesih nedeni olarak görülür. Ancak performans değerlendirmesinin hangi ölçütlere göre yapıldığı önemlidir. Öncelikle objektif kriterlerin kullanıldığı ve değerlendirmenin açıklık-şeffaflık ilkesi doğrultusunda işçiye performans seviyesi hakkında bilgilendirme yapılmalı ve görüşü alınmalı, buna karşın işçinin performansında bir düzelme olmadığında performans düşüklüğüne dayalı geçerli nedenle fesih yoluna gidilmelidir. Bu yapılırken iş görme ediminin gereği gibi yerine getirilip getirilmediğinin tespitinde, işçinin kendi kapasitesinden beklenenden daha düşük performans göstermesi ve emsal işçi dikkate alınmalıdır. Bu nedenle hakim her somut olayda performans düşüklüğünün tespitini doğru bir şekilde yapmalıdır.

Performans değerlendirme işletmelerde insan kaynakları biriminin öncelikle personel yönetimi işlevlerinden biridir. Bu kapsamda insangücü planlaması, iş analizi, seçme ve yerleştirme, ücret ve iş değerlemesi ile performans değerlendirme, insan kaynakları biriminin en temel işlevidir. Zira günümüzde işletmelerin başarısı, diğer değişkenler kadar hatta daha da fazlasıyla insan kaynağının niteliğine ve etkin kullanımına bağlıdır. İnsan kaynaklarının etkin yönetimi açısından; planlama, iş analizi, performans, eğitim ve kariyer işlevlerinin bir bütünlük içinde olması gerekir. Aynı zamanda işçinin sahip olduğu beceri ve yeteneklerin, işin nitelik ve gereklerine uygunluğunu ve işçinin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir. Kaldı ki işyerinde çalışanların performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için işe ve gereklerine uygun iş analizlerinin yapılmasını gerektirir. Bu anlamda iş değerlendirmesi insan kaynakları birimi tarafından yapıldıktan sonra, iş analizine uygun performans kriterleri belirlenmelidir. Nitekim iş analizi ile belirlenen iş tanımları ve iş gerekleri sayesinde çalışanlara ait insan kaynakları planlaması, yani işe alım ve işten çıkarmaya ait işlemler yapılmalıdır. Diğer taraftan performansa dayalı işyerlerinde iş analizi ile birlikte mutlaka iş ve görev tanımlarının yapılması gerekir. Ayrıca çalışanlarda bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de saptanmalıdır. Zira iş analizi sonucunda elde edilen veriler çalışanların davranışları, performansları, yeterlilikleri ve verimlerinin değerlendirilmesinde önemli ölçüde yardımcıdır. Bu sayede iş değerlemesi çalışmaları, personel seçimi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, performans değerlendirme gibi faaliyetler, doğru ve sağlıklı yapılabilir.

İşletme hedeflerine özgün performans değerlendirme sistemleri ancak başarılı bir performans yönetimi ile gerçekleşebilecektir. Bunun için performans değerleme sistemleri bazı özellikler taşımalıdır ancak bu özellikler her işletmenin amaç ve ihtiyaçları

doğrultusunda değişkenlik gösterecektir. İşçinin performansı ve verimliliğinin geçerli bir fesih nedenine dayanak oluşturabilmesi için, *öncelikle işyerinde performans değerlendirme sistemi objektif olarak uygulanmalıdır.*Zira performans değerlendirme kriterlerinin subjektif değerlendirmelerden uzak; adil, eşit ve eş zamanlı değerlendirilmesi kısaca objektif olması gerekmektedir. Bu anlamda işçi hakkında sübjektif değerlendirmelerden kaçınılmalı ve aynı zamanda işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar, çalışanlardan beklenen iş ve kişisel gelişim hedefleri objektif olarak ortaya konulmalıdır. Bununla birlikte performans değerlendirme sisteminin *ölçülebilir* olması gerekmektedir. Zira ölçmeye uygun olmayan hedef ve standartlar, öngörülen sonuçların elde edilmesine olanak vermezler. Ayrıca performans değerlendirme sisteminin *işletmeye-işyerine uygun olması gerekir.* Ancak işletmelerin faaliyet alanları farklılaştıkça performans değerlendirme sistemleri de farklılık arz etmektedir. Bu durumda öncelikle uygulanan sistemin hangi noktalarda ve ne ölçüde amaca uygun olmadığının saptanması ve işyerine uygun; ihtiyaç duyulan ve gerekli görülen bir değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerekir. Kısaca işyerinin hedef ve amaçlarına uygun yalnız o işyerinde uygulanacak performans standartları geliştirilmelidir.

Diğer taraftan işçinin performansı nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshi yoluna gidilebilmesi için *işyerinde asgari performans ktriterlerinin belirlenmesi ve uygulanıyor olması* gerekir. Performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. Ancak *performans için konulan kriterlerin gerçekçi ve makul olması* gerekir. İnsan bünyesini zorlayacak yüksek standartlar ölçümlemeye esas alınmamalıdır. Bunun yanı sıra benzer çalışma koşullarına sahip aynı sektördeki işyerlerine ait performans ve verimlilik kriterleri gerçekçi ve makul olma ölçütünü sınamak bakımından karşılaştırılmalıdır. Bu amaçla konulan hedef ve standartlar katı olmamalı, aksine esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Yine koşulların değişmesi halinde hedef ve standartlar da değişmelidir. Tüm bunlarla beraber performans krıterleri, *açık ve herkes tarafından kolay anlaşılabilir* olmalıdır. Hedef ve standarlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar açık bir şekilde gösterilmelidir. Kaldı ki gerçekçi olmayan yüksek hedefler belirlenmesi, zaman içinde çalışanların performansı daha iyileşmesine

rağmen, hedeflere varılamamasına sebep olacaktır. Nitekim performans kriterleri çalışanların *yetki ve görev tanımı ile uyumlu olmalıdır.* Çalışanların görev tanımı içinde olmayan özellikle dış etkenlere bağlı kriterler dikkate alınmamalıdır.

Öte yandan işçinin performansı nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshi yoluna gidilebilmesi için *işçinin performansı ve verimliliğinde süreklilik arzeden düşme veya düşme eğilimitespit edilmelidir.* Zira koşullara göre değişen ve süreklilik göstermeyen performans düşüklükleri geçerli bir fesih nedeni sayılmayacaktır. Ayrıca işyerinde uygulanacak performans kriterleri, hedef ve standartlar daha önceden belirlenip *yazılı olarak çalışanlara tebliğ* edilmelidir. Gerçekten işçinin verimsizliğini ispat yükü de işverene aittir. İşveren verimsizliğe ve performans düşüklüğüne dayalı fesih yoluna başvurmadan önce işyerinde uygulanan performans standartları ve kriterlerini işçiye yazılı olarak bildirmelidir. Şunu da belirtmek gerekir ki işçinin performans düşüklüğüne yol açan bütün koşulların varlığına rağmen şayet bu durum *işyerinde olumsuzluklara yol açmıyorsa* fesih kabul edilmeyecektir. Özetle işçinin yetersizliği, işyerinin normal işleyişinde somut olarak aksaklık ve bozulmalara sebep olması ve bu aksaklıkların ilave masraf doğurmayan tedbirlerle giderilemez olması gerekir.

İşçinin mesleki yetersizliği (performansı) nedeniyle iş sözleşmesinin feshinde dikkat edilecek önemli bir husus; kanun gerekçesinde vurgulanan *'ortalama' ve 'benzer işi görenlerden daha az verimli olarak çalışmaya'* sözcükleridir. Buna göre işçinin performansı nedeniyle fesih söz konusu olduğunda; işçi, kendinden daha üst veya alt niteliklere sahip olan bir başka işçi ile değil, ortalama olan bir çalışan ile karşılaştırılmalıdır. Aynı şekilde işçi, değişik işleri değil, benzer işi gören çalışanlar ile karşılaştırılmalıdır. Bununla birlikte işçinin veriminin değerlendirmesi yapılırken, salt işçinin yaptığı üretime bakılmayacak, bunun yanı sıra işçinin ekip çalışması, iletişim ve etkileme yeteneği, iş yönetimi, değişime uyum sağlaması, işinin kalitesi, sorun çözme, karar alma ve inisiyatif kullanması, mesleki ve teknik uzmanlığı, müşterilerin memnuniyeti gibi unsurlar da dikkate alınmalıdır.

Bununla beraber bu anlamda dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, öncelikle işe alım sürecinde işçinin performans değerleme sürecine yönelik tam bilgilendirme sağlanması, hedef ve yetkinliklerin paylaşılması, her değerlendirme döneminde sonuçların olumlu ve olumsuz yönleriyle karşılıklı ele alınarak geri beslemenin yapılması ve daha da önemlisi çalışanların iş ve kişisel gelişimi hedeflenerek planlamanın yapılmasıdır. Performans değerlendirme işçinin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumunu, başarıyı olumlu veya

olumsuz etkileyen faktörlerin tespit edilmesini ve işçinin geleceğe ilişkin potansiyelini belirlemeye yönelik olmalıdır. Bununla birlikte performans değerlendirme kriterleri mutlaka iş analizine ve iş gereklerine dayanmalıdır. Söz konusu kriterlerin işçinin görev ve sorumlulukları ile ilişkili tanımlanması ve her kriterin işin önemli bir özelliğini ölçmeye yönelik olması önemlidir. Bu bağlamda belirlenen her kriterin işçinin üstlendiği iş, sorumluluk, iş gerekleri ve işin yapılmasını gerektiren yetkinliklerle ilişkili olması, yüksek ve düşük başarı farkını ortaya koyması, uygulanabilir, ölçülebilir ve yazılı olması gerekir. Ayrıca işverence, iş gerekleri ile ilişkili açık ve ulaşılabilir hedefler konulmalıdır. Diğer bir ifadeyle genel nitelikli hedeflerden ve tek hedefli değerlendirmelerden kaçınılmalıdır.

Öte yandan işçinin veya üretim biriminin kontrolü dışında gelişen sorunlar değerlendirme sürecinde mutlaka dikkate alınmalı ve çalışanların eşit fırsatlara sahip olmaları sağlanmalıdır. Bununla birlikte iş tanımları ve iş gereklerindeki farklılaşma düzenli izlenmeli ve mutlaka işçinin özlük dosyasında tutulmalıdır. Nitekim personel kararları; resmi, standart ve değişkenlik göstermeyen performans değerlendirme sonuçlarına dayanmalıdır. Yine performans değerlendirme süreci taraflarca karşılıklı ve düzenli izlenmeli ve olumsuzluklar değerlendirilerek iyileştirme planları hazırlanmalıdır. Böylece performans değerlendirme sonuçları işçi tarafından incelenerek eleştirilebilmelidir. Zira hukuken savunulabilir değerlendirme süreci açısından işçinin görüşünün alınması esastır. Ayrıca çalışanlar için değerlendiricilerin hatalarını çürütmek adına resmi başvuru süreci olmalıdır. Yani işçinin performans yetersizliği iddiasına karşı kendisini savunma hakkı mutlaktır. Özetle işçinin yetersizliği nedeniyle işverenin fesih yoluna başvurabilmesi için, işçinin ara dönem değerlendirmeleri dahil geçmiş performans değerlendirmelerine ve bu değerlendirme sonuçlarına bağlı tarafların karşılıklı görüşme süreçlerine dayanmalıdır. Bu nedenle esas olan ara değerlendirme dönemleri dahil her değerlendirme dönemi sonunda sonuçların karşılıklı görüşme ile ele alınması; işçinin bu konudaki görüşlerinin, eleştirilerinin ve beklentilerinin yazılı olarak kayıt altına alınmasıdır. Açıkça işçinin savunma hakkı sadece fesih anında ve savunma nitelikli olmamalıdır. Keza işçinin her türlü görüş ve önerileri performans yönetiminin temel unsurudur. İşçinin sadece fesih anında performansı ile ilgili savunmasının alınması işçi lehine yorum ilkesi, feshin son çare olma ilkesi gibi iş hukuku genel ilkelerine uygun düşmemektedir. Kaldı ki iş hukukunda tarafların iş ilişkisinin devamlılığını sağlaması esastır. Bu durumda performans değerlendirme süreci salt işyeri insan kaynakları biriminin yürüttüğü bir çalışma olmamalı, aksine iş sözleşmesinin devamlılığını sağlamak adına, işçinin sürecin tüm aşamalarına dahil edilmesi,

bilgilendirilmesi ve yetersizliklerini düzeltebilmesi için bir imkan olarak görülmelidir. Yani performans değerlendirmesi, işçinin gerektiğinde iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshinde kullanılması için hazırlanmasının aksine, işçinin performansını artırmak, yetersizliklerini gereken eğitimlerle yeterli hale getirmek, kısaca işçinin işinde başarıyla çalışmasını sağlamak amacıyla yapılmalıdır.

İşyerinde uygulanan performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların ve yöneticilerin beklentilerinin karşılanması da ayrıca dikkat edilmesi gereken bir husustur. Çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi, belirlenen bu yetkinliklerin geliştirilmesi, hedeflerin belirlenmesi, performans planlamasında çalışanların katılımcı olması ve çaba göstermesi, sorunların erken teşhis edilmesi, çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi, çalışanların hangi konu ve alanlarda geliştirilmesi hususlarında yöneticilerin beklentilerinin karşılanması, sağlıklı bir performans yönetimi ve değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Aynı şekilde çalışanların da sürece dahil olma ve süreç sonunda ödüllendirilme ve başarının bir parçası olma beklentilerinin karşılanması da çok önemlidir. Çalışanlar, performans değerlendirme sürecine dahil edilip katkıda bulunmalarının vedeğerlendirici olmalarının sağlanması sayesinde performans değerlendirme sürecini daha fazla sahipleneceklerdir. Bu anlamda calışanlar, performans değerlendirme süreci sonunda performans düzeyleri ile orantılı olarak maddi ve manevi bakımdan ödüllendirilerek, sisteme olan inanç ve ilgileri artırılacaktır. Hatta performans değerlendirme ve ödül ilişkisinin ücretlendirmeye yansıması, çalışanların motivasyonu açısından en önemli beklentisi olabilecektir. Ayrıca eğitimler sayesinde çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi beklentisi de karşılanacaktır. Öte yandan çalışanların yetersiz ve geliştirilmesi gereken konularda yöneticilerin desteğini alma beklentsi de, daha verimli çalışarak performans düzeylerini yükseltecektir.

Nitekim dikkat çekilmesi gereken önemli bir tespit de, mesleki yetersizlikten (performanstan) kaynaklı iş sözleşmesinin geçerli feshinin uygulanabilmesi için işletmenin performans yönetimini profesyonel olarak yapmasının gerekliliğidir. İşe alım sürecindeki sözleşme aşamasında başlayan ve çalışma sürecinin her aşamasında devam eden performansa dayalı yönetim yaklaşımı (performans kriterleri ve standartları, ölçümü ve değerlendirmesi, bildirimi ve yönetimi) olmadan mesleki yetersizlikten kaynaklı, yani performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi uygulanamayacağı ortadadır. Bilindiği üzere gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet ve verimlilik gibi

zorlayıcı nedenlerden dolayı performans yönetim sistemleri gibi profesyonel sistemler geliştirmeleri ve uygulamaları kaçınılmaz olmaktadır. Diğer bir ifade ile gelişmiş ülkelerdeki modern işletmelerde mesleki yetersizlikten (performanstan) kaynaklı iş sözleşmesinin geçerli feshi rekabet ve verimlilik yönetimi açısından önem arz etmektedir. Böylesi bir ortamda, doğal olarak, mesleki yetersizlikten (performanstan) kaynaklı iş sözleşmesine feshini de sık rastlamaktadır. Dolayısıyla, gelişmiş ülkelerde bu koşullar altında faaliyet gösteren işletmeler istisnai değil, yaygın olarak görmektedir. Ancak Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, performans yönetimini kurumsallaştırmış ve profesyonel olarak uygulayan modern işletme sayısı istisnadır. Bu durum kanunun uygulanmasını zorlaştırmakta ve istisnai hale dönüştürmektedir. Kanunun uygulanabilmesi için işletmelerin performans sistemlerini geliştirmelerini, düzenli bir şekilde performans ölçümü ve değerlendirmesi yapmalarını, bu hususta işçinin bilgilendirilmesi ve düşük performansın işçinin yetersizliğinden kaynaklandığının tespit edilmesi gerekir. Buna dayanarak da öncelikle işçinin performansını artırıcı çalışmalar yapılması, yetersizliği giderecek eğitim imkanlarının sunulması yoluna gidilmelidir. Bütün bu çalışmaların sonucunda hala işçiden kaynaklı düşük performans devam ediyorsa, işte o zaman sözleşmenin feshi söz konusu olabilmelidir.

Sonuç olarak söylenebilir ki, işyerinde çalışanların performans değerlendirmesini yapmak, işçinin işten çıkarılması amacıyla yapılmamalıdır. Asıl amaç çalışanların performansı değerlendirilerek düşük performans söz konusu olduğunda, bunun nedenleri ve sonuçları doğru analiz edilip, düzeltilmesi için işçiye imkan sunularak performans düşüklüğünü gidermektir. Bu önlemler alınmadan performans değerlendirmesine dayalı performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilmesi yasanın amacına da ters düşecektir. Ancak burada önemli hususlardan bir diğeri de Kanunda söz konusu performansa dayalı yönetim yaklaşımının tanımlanması yerine, bunun varlığını veri alarak düzenleme yapılmış olmasıdır. Bu nedenle işçinin mesleki yetersizliği ve performans düşüklüğüne dayalı fesihlerde, işçi işveren ilişkilerinde sorunun ve çözümün doğru bir şekilde ortaya konulması ve buna dayalı açılacak davaların daha sağlıklı bir temele oturtulması bakımından, performans ve mesleki yetersizliğin kanunlarda açık ve kesin ifadeler ile hüküm altına alınması önemlidir. Nitekim işçinin mesleki yetersizliği yani performansından kaynaklı geçerli nedenle fesihlerde; öncelikle usul hukukuna ilişkin yetki ve görev ile davanın süresinde açılıp açılmadığı hususları denetlenmeli, daha sonra yargılama aşamasında ispat yükünün işverende olduğu göz önünde tutularak, performans

düşüklüğü ve yetersizliğine dair deliller değerlendirilirken; işverenin işyerinde performans değerlendirme sistemi oluşturup oluşturmadığı, işçinin performansının değerlendirilmesinde ölçüt aldığı kriterleri nasıl belirlediği ve uyguladığı denetlenmelidir.

6. KAYNAKÇA

AKÇAKAYA, Murat (2012) "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", Karadeniz Araştırmaları, S:32, s.171-202, http://www.karam.org.tr/Makaleler/700867678_011%20akcakaya.pdf, (s.e.t.12.06.2019)

AKPINAR, Ali Talip / TAŞ, Yunus (2013) "Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin Hekimlerin Tutumları Üzerine Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde Bir Araştırma", Çalışma ve Toplum Dergisi, S:2, s.167-181.

AKYİĞİT, Ercan (2007) Türk İş Hukukunda İş Güvencesi (İşe İade), Ankara, Seçkin.

ASTARLI, Muhittin (2009) "İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışları Nedeniyle Geçerli Feshinde İhtar", Legal İHSGHD, S:23, s.965-991, (İhtar).

ASTARLI, Muhittin (2015) "İşverenin Fesih Hakkının Sınırlandırılması", Emeğin Hukuku Kurultayı, Ankara, 27-28 Mayıs 2015, s. 311-349, (Fesih Hakkı).

AYDIN, Ufuk (2005) "Avrupa Birliği, ILO ve Türk Hukukunda Toplu İşçi Çıkarma", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s. 653-688.

BAKAN, İsmail / KELLEROĞLU, Hakan (2003) "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarında Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBFD, C:8, S:1, s.103-127.

BAYCIK, Gaye, "İş Akdini Fesih Sebebinin Değiştirilmesi", **Ankara Üniversitesi HFD,** C. 55, S. 1, Ankara, 2006, s. 115-134.

BAYRAM, Levent "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME", Sayıştay Dergisi, S:62, s.47-65.

BAYSAL, Ulaş (2011) İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Sebeple İş Sözleşmesinin Feshi, Ankara, Adalet.

BİGAT, Şevket Güney (2018) "İş Hukukunda Performans Değerlendirmesi ve İş Değerlendirmesi", İstanbul BD, C:92, S:6, s.44-56.

BİLGİN, Kamil Ufuk "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık **'**Performans Yönetimi**'**", Sayıştay Dergisi, S:65 (Özel), s.53-87.

BİNGÖL, Dursun (2019) İnsan Kaynakları Yönetimi, 11. Baskı, İstanbul, Beta.

CENGİZ, İştar (2014) İş Sözleşmesinin İradi Devri, Ankara, Turhan, (İş Sözleşmesinin Devri).

CENGİZ, URHANOĞLU İştar (2009) Türk Hukukunda Toplu İşçi Çıkarma, Ankara, Turhan, (Toplu İşçi Çıkarma).

CENTEL, Tankut (2004) Türkiye'nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri, İstanbul, MESS.

ÇANKAYA, Osman Güven / GÜNAY, Cevdet İlhan / GÖKTAŞ, Seracettin (2006) Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları, Ankara, Yetkin.

ÇELİK, Çağrı (2007) İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Sebeplerle Süreli Feshi ve Sonuçları, Ankara, Seçkin.

ÇELİK, Nuri / CANİKLİOĞLU, Nurşen / CANBOLAT, Talat (2018) İş Hukuku Dersleri, İstanbul, Beta.

ÇELİK, Nuri (2007) "İş Güvencesi Kapsamı İle İlgili Otuz İşçi Sayısını Düzenleyen İş Kanunu Kuralının İptali İsteminin Anayasa Mahkemesince Reddi Üzerine Düşünceler", İstanbul Ticaret Üniversitesi SBD, Y:6, S:12, s. 1-6, https://ticaret.edu.tr/uploads/Kutuphane/dergi/s12/M00184.pdf, (s.e.t.03.02.2019)

DEMİR, **Cuma Arif** (2010) İş Güvencesi ve İşe İade davaları, Ankara, Adalet, (İş Güvencesi).

DEMİR, **Cuma Arif** (2017) "Fesih Nedenleri, Geçerli-Haklı Neden Ayrımı", İstanbul BD, C:91, S:4, s.18-43, (Fesih Nedenleri).

DEMİR, Fevzi (2006) "Geçerli Sebeple Fesih Kavramı ve Uygulama", Legal İHSGHD, C:3, S:10, s.469-498.

DULAY, Dilek (2010) "İş Sözleşmesinin Performansa Dayalı Olarak Feshedilmesi", Legal İHSGHD, C:7, S:27, s.963-978, (Performans).

DULAY YANGIN, Dilek (2017) "İş Sözleşmesinin İş Kanunu MD.25/I,b Uyarınca Haklı Nedenle Feshinde İşçinin Savunmasının Alınması Gerekli midir?", Dokuz Eylül Üniversitesi HFD, Prof. Dr. Şeref Ertaş'a Armağan, C:19, Özel Sayı, s.2029-2055, (İşçinin Savunmasının Alınması).

EKONOMİ, Münir (2003) "Hizmet Akdinin Feshi ve İş Güvencesi Konulu Konuşma Metni ve Genel Görüşmeler", Çimento İşveren Dergisi Özel Eki, C:17, S:2, s.1-40.

EREN, Fikret (2019) Borçlar Hukuku Özel Hükümler, 7. Baskı, Ankara, Yetkin.

ERTAN, Emre (2016) "İşçinin İşe Geç Gelmesinin Hukuki Sonuçları", Sicil İHD, S:35, s.99-112.

ERTEKİN, Özkan (2017) İş Güvencesi Hukuku ve İşe İade Davaları, Ankara, Adalet.

ERTÜRK, Şükran (2002) "İşçinin İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Hastalık ve Özellikle AIDS Hastalığı Sebebiyle Feshedilmesi ve Sonuçları", Dokuz Eylül Üniversitesi HFD, C:4, S:2, s.1-25.

EYRENCİ, Öner / TAŞKENT, Savaş / ULUCAN, Devrim (2017) Bireysel iş Hukuku, 8. Baskı, İstanbul, Beta.

EYRENCİ, Öner (2010) "Feshin Geçerliliğinin Denetiminde Ölçülülük İlkesi", Kadir Has Üniversitesi / İstanbul Barosu, Seminer - İş Güvencesi ve İşe İade Davaları, İstanbul, 29 Mayıs 2010, s. 33-52, (Ölçülülük İlkesi).

EYRENCİ, Öner (2005) "Toplu İşçi Çıkarma ve Ortaya Çıkan Sorunlar", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal s. 549-563, (Toplu İşçi Çıkarma).

GÖKTAŞ, Seracettin (2008) "İş Sözleşmesinin İşverence Feshi ve İş Güvencesi", Ankara BD, Y:66, S:1, Ankara, s. 16-43.

GÖKÜŞ, Mehmet / BAYRAKÇI, Erdal / TAŞPINAR, Yasin (2014) "Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarfından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması", Selçuk Üniversitesi SBED, Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı, s.57-73.

GÜNAY, Cevdet İlhan (2019) İş Davaları, 6. Baskı, Ankara, Yetkin, (İş Davaları).

GÜNAY, Cevdet İlhan (2009) İş Kanunu Şerhi, Cilt 1, Ankara, Yetkin, (Şerh).

GÜNAY, Cevdet İlhan (2017) "İş Güvencesi Yönünden Geçersiz Fesih ve Sonuçları", Prof. Dr. Hikmet Sami Türk'e Armağan, Ankara, Turhan, s.197-224, (İş Güvencesi).

GÜRBÜZ, Sait (2017) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Seçkin.

GÜZEL, Ali (2005) "İş SözleşmesininGeçerli Nedenle Feshinde Ultima Ratio (Son Çare) İlkesi ve Uygulama Esasları", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s.57-90.

HELVACI, M. Akif (2002) "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi EBFD, C:35, S:1-2, s.155-169.

HOZAR, Nağme N (2007) "Alman Mahkeme Kararları Işığında İhtar Müessesesi", Sicil İHD, Y:2, S:5, s.183-188.

İBAT, Emine Esra UYSAL (2018) Feshin Geçersizliği ve İşçilik Alacakları, 1. Baskı, İstanbul, Onikilevha.

KAR, Bektaş (2017) İş Güvencesi ve Uygulaması, Ankara, Yetkin, (İş Güvencesi).

KAR, Bektaş (2008) "Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni İle Fesihte Yargısal Denetim", Sicil İHD, Y:3, S:11, s.34-42 (Performans).

KAR, Bektaş (2019) İş Yargılaması Usulü, 2. Bası, Ankara, Yetkin, (İş Yargılaması).

KESER, Hakan (2016) İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep, Ankara, Seçkin.

KILIÇOĞLU, Mustafa (2009) İlke Kararları Işığında İş Hukukunda Temel Kavramlar, Ankara, Turhan, (Temel Kavramlar).

KILIÇOĞLU, Mustafa (2015) "İş Güvencesi Hükümlerinin Geçerli Fesih Sebepleri Kapsamında Gözden Geçirilmesine İlişkin Birkaç Söz", Legal İHSGHD, C:12, S:46, İstanbul, s.149-178 (İş Güvencesi).

KILIÇOĞLU, Mustafa (2005) "4857 Sayılı Yeni İş Kanununun 18. Maddesinin Yorumu", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s.457-490, (18. Maddenin Yorumu).

KILIÇOĞLU, Mustafa / KILIÇOĞLU ADA, İlayda (2015) Şerhli İş Kanunu Yarumu ve Yargıtay Uygulaması, 3. Baskı, Ankara, Bilge.

KILIÇOĞLU, Mustafa / ŞENOCAK, Kemal (2008) İş Kanunu Şerhi, Cilt 1, İstanbul, Legal.

KOCABIYIK, Selçuk (2012) **"**Doğruluk ve Bağlılığa Uymayan Davranış Nedeni İle İş Sözleşmesinin Haklı Nedenle Feshi", Sicil İHD, Y:7, S:26, s.195-201.

KÖSEOĞLU, Ali Cengiz (2011) İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshi, İstanbul, Beta, (Bildirimli Fesih).

KÖSEOĞLU, Ali Cengiz (2010) "İş Sözleşmesinin Geçersiz Nedenle Feshinin İhbar ve Kıdem Tazminatına Etkisi", Sicil İHD, Y:5, S:20, s.88-101, (Geçerli Nedenle Fesih).

KURT, Hasip (2007) "Performans Yönetim Sistemi", Sicil İHD, Y:2, S:5, s.54-56.

KURT, Resul / KOÇ Muzaffer (2015) "İş Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi", 2. Baskı, Ankara, Seçkin.

MANAV, Eda (2009) İş Hukukunda Geçersiz Fesih ve Geçersiz Feshin Hüküm ve Sonuçları, Ankara, Turhan.

MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi (2012) "Türk Borçlar Kanunu'nun Kabulünden Sonra İş Sözleşmesinin Haklı Nedenle Feshi", Erzurumluoğlu Armağanı, Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi, BADUR Emel, Ankara, s.583-594.

MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi / ASTARLI, Muhittin / BAYSAL, Ulaş (2014) İş Hukuku, Ankara, Turhan.

NARMANLIOĞLU, Ünal (2018) "İş Kanunu'nun İşçiye Güvence Sağlayan Feshin Geçersizliği Davasının Yeni Çerçevesi (İş Mahkemeleri Kanunu'nun Feshin Geçersizliği Davasında Yaptığı Değişiklikler)", Sicil İHD, Y:2017, S:38, s. 9-21, (Feshin Geçersizliği Davası).

NARMANLIOĞLU, Ünal (2011) "İş Güvencesi Hükümleri Çerçevesinde Açılacak Davanın Konusu, Niteliği ve Davayı Tamamen ya da Kısmen Konusuz Bırakan

Olgular", AÜHF Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan, C:I, İstanbul, Beta, s.623-655, (İş Güvencesi Hükümleri).

OKUR, Ali Rıza (2010) "İşe İade Davası İle Yaşlılık Aylığı Talebinin Çakışması", Sicil İHD, Y:5, S:17, s.123-137.

ÖZER, M. Akif (2013) "Çalışanların Verimliliği için Performans Yönetimi", Kamu-İş İHİD, C:13, S:1, Ankara, s.37-57.

ÖZTEKİN, Büşra (2017) "İşe İade Davalarında Performans Düşüklüğü Nedeniyle Fesih ve Yargıtay Uygulamaları", İstanbul BD, C:91, S:3, s.215-225.

SANZ MARTIN, Yolanda (2006) "İspanya'da İş İlişkisinin Sona Erdirilmesi", Sicil İHD, Y:1, S:3, s.204-208.

SARI, Ayşegül (2019) İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Nedenlerle Feshi, Ankara, Seçkin.

SELAMOĞLU, Ahmet / ÖZVERİ Murat (2016) "İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Fesih Nedeni Olarak Performans Değerlendirmesi", Legal İHSGHD, Özel Sayı, Prof. Dr. Fevzi Demir'e Armağan, s.203-228.

SENYEN KAPLAN, E. Tuncay (2016) "İş Sözleşmesinin Fesih Hakkının Sınırlandırılması", İstanbul Kültür Üniversitesi HFD, C:15, S:1-1, s.313-353, (Fesih Hakkı).

SENYEN KAPLAN, E. Tuncay (2015) "İş Kanununda Fesih Bildirim Sürelerinin Tespiti ve Hesaplanması", Başkent Üniversitesi HFD, C:1, S:1, s.179-203, (Bildirim Süreleri).

SÜZEK, Sarper (2018) İş Hukuku, İstanbul, Beta, (İş Hukuku).

SÜZEK, Sarper (2005) "İşçinin Yetersizliği veya Davranışları Nedeniyle Geçerli Fesih", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s.565-586, (İşçinin Yetersizliği veya Davranışları).

TAŞKENT, Savaş (2011) "Otuz İşçi Ölçütü ve Yurt Dışındaki Bağlantılı İşyerleri Sorunu", AÜHF Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan, C:I, İstanbul, Beta, s.715-724.

TULUKÇU, N. Binnur (2017) "İş Güvencesine İlişkin İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Fesih Nedenleri", Terazi HD, İş Hukuku Özel Saysısı, C:12, S:131, Seçkin, s.14-25.

TUNCAY, Aziz Can "İşe İade Davasında Yabancı hukukun Uygulanması", Kazancı Hakemli HD, Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi, S:65-66, s.181-189.

TUNÇER, Polat (2013) "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", Sayıştay Dergisi, S:88, s.87-108.

TÖRE, Nazlı (2011) "İş Sözleşmesinin Geçerli Sebeple Feshinde Ultima Ratio ve Sosyal Seçim İlkeleri", TİSK Akademi, C:6, S:11, s.131-150.

UÇUM, Mehmet (2003) Yeni İş Kanunu Hükümlerine Göre İş Güvencesi, Legal İHSGHD, C:1, S:6, s.1385-1400, (İş Güvencesi).

UÇUM, Mehmet (2005) "Karar İncelemesi: İşverenin Dayandığı Fesih Nedeninin Hukuki Niteliğinin Belirlenmesi ve Sözleşmenin Feshinde Usul Hükümlerinin Uygulanması", A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul, Legal, s.385-394, (Karar İncelemesi).

UŞAN, M. Fatih (2009) İş hukuku, Ankara, Gazi, (İş Hukuku).

UŞAN, M. Fatih (2008) "İş Güvencesi Kapsamında Olmayan Bir İşçi İçin Toplu İş Sözleşmesi İle Getirilen İş Güvencesi Tazminatı, İş Kanunu'nda Öngörülen İş Güvencesi Tazminatından Daha Fazla Olabilir mi?", Sicil İHD, Y:3, S:9, İstanbul, s.102-111, (İş Güvencesi).

UYARGİL, Cavide (2017) Performans Yönetimi Sistemi, 4. Baskı, İstanbul, Beta.

UYGUR, Turgut (2012) 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu Şerhi, Cilt II, Ankara, Seçkin.

YARBAĞ, Pelin Şahin (2016) "Performans Yönetim Sisteminin Başarıyla Uygulanmasında Yöneticinin Rolü", Proceedins of INTCESS2016 3rd International Conferevce on Education and Social Sciences, 8-10 Şubat 2016, İstanbul, s.95-101.

YUVALI, Ertuğrul (2012) İşçinin Kişisel Özellikleri Bakımından İşverenin Eşit Davranma Borcu, Ankara, Turhan.

YÜKSEL, Sera Reyhani (2013) "İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Haklı Nedenle Feshinde İspat", İstanbul BD, C:87, S:6, s.111-126.