



"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ  
"İS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNDEN PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İŞTEN AYIRMA KARARLARI YÖNÜNDEN ÖNEMİ

Öğr. Gör. Yılmaz ESKİBİNA

Haziran/June (2023), Cilt/Vol: 25 Sayı/Num:1 Sayfa/Page: 32-45  
ISSN: 2148-9874

**Makalenin Geliş Tarihi/ Article Received:** 09.04.2023

**Makale Kabul Tarihi/Article Accepted:** 14.08.2023

**Makale Türü/ Article Type:** Araştırma Makalesi/Research Article

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:** Öğr. Gör. Yılmaz ESKİBİNA Adalet Bakanlığı  
Eğitim Dairesi Başkanlığı'nda Öğretim Görevlisi, yilmazeskibina@gmail.com, ORCID: 0000-  
0002-3386-3203

**Atıf Önerisi/How to Cite:** Eskibina, Y. (2023). İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden performans değerlendirmenin işten ayrılma kararları yönünden önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 25(1), 32-45.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNDEN PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İŞTEN AYIRMA KARARLARI YÖNÜNDEN ÖNEMİ

Yılmaz ESKİBİNA<sup>1</sup>

### ÖZET

Performans değerlendirme unsuru insan kaynakları olarak nitelendirilen faaliyetlerde kritik ve önemli bir yere sahiptir. Gerek var olan kaynağın etkili ve aktif bir biçimde yürütülmesi gerekse de işveren ve işçiler arasında var olan iş sözleşmesinin doğru, sağlam ve sürdürülebilir bir düzlemde hayata geçirilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Bu çalışmanın temel amacı; işçi ve işveren akdinin sağlam bir temelde varlık gösterebilmesine etki edecek olan performans değerlendirmesi olgusunun varlığı ile sistemde nelerin değiştirilip nelerin yeniden düzenlenebileceğini anlamaktır. Ayrıca performans değerlendirme sisteminin yokluğu halinde -gerek işçi gerekse de işverenler açısından- ne gibi sonuçlara neden olacağını gözler önüne sermektir. İlgili hukuki dayanakların performans değerlendirme sistemine ne kadar uygun bir zemin oluşturduğu ve yokluğu halinde oluşabilecek hakkaniyetsiz durumların varlığını ortaya çıkarmak da amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Kanunu, Performans Değerleme Hataları, Yargı Kararları

<sup>11</sup> **Sorumlu yazar/Corresponding author:** Öğr. Gör. Yılmaz ESKİBİNA Adalet Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı'nda Öğretim Görevlisi, yilmazeskibina@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3386-3203

## THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE EVALUATION FROM HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS FOR RELEASE DECISIONS

### ABSTRACT

The performance evaluation element has a critical and important place in the activities described as human resources. It is of vital importance both for the effective and active management of the existing resource and for the realization of the existing employment contract between the employer and the workers on a correct, sound and sustainable level. The main purpose of this study; It is to understand what can be changed and what can be rearranged in the system with the existence of the performance evaluation phenomenon, which will affect the existence of the employee and employer contract on a solid basis. In addition, it is to reveal the consequences of the absence of a performance evaluation system for both workers and employers. It is also aimed to reveal how suitable the relevant legal bases are for the performance evaluation system and the existence of unfair situations that may occur in their absence.

**Keywords:** Labor Law, Performance Evaluation Errors, Judicial Decisions

## 1. Giriş

4857 Sayılı İş Kanunu ile işçi ve işveren arasında yapılan belirsiz süreli iş sözleşmesi gereği, işçiler işverenlerine bağlı olarak iş görme borcu altına girmektedir. İşçi imzaladığı bu hukuki metin ile işveren tarafından kendisine verilen işi zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirmekle yükümlüdür. Nitekim işverenlerin de işçilerine karşı hukuki birtakım sorumlulukları mevcuttur. Bunların arasında en önemlilerinden biri de ücret hususu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ücret, en temel tanımı ile işçinin yaptığı işin karşılığı olarak işverenden aldığı ödemedir (Terzioğlu,2019:2). Belirli şartlarda işçi ücretini alamadığında iş görme borcunu yerine getirme mecburiyeti ortadan kalkacaktır. Benzer şekilde işçinin çalışma borcunu yerine getirmediği tespit edildiğinde işverenin üzerinden de ücret ödeme vb. borçları ortadan kalkmış olacaktır. İş Kanunu, işverene işi zamanında ve eksiksiz yerine getirmeyen işçinin iş sözleşmesini fesih etme yetkisi tanıdığı açıktır. Burada değinilmesi gereken esas soru şudur; işçinin iş sözleşmesinde belirtilen iş görme ödevini yerine getirip getirmediği nasıl tespit edilecektir? İşverenin kötü niyetli olması durumunda hak ettiği kıdem tazminatını alamayan ve işini kaybeden işçinin bir mağduriyeti söz konusu olacağı açıktır. İlgili Kanun, ILO tarafından 1982 yılında kabul edilen ve ülkemizde 1994 yılında onaylanan 158 sayılı “Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkındaki” sözleşmede yer alan “geçerli sebep” kavramı üzerinde durmuştur. Böylece işverene ancak işçinin borcu olan iş görme ödevini yerine getirmediğini -hiçbir şüpheye yer vermeyecek şekilde- ispat etmesi halinde bu hakkı kullanmasına izin vermiştir. Burada performans değerlendirme sisteminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Performans ve performans değerlendirme sistemleri hakkında ulusal düzeyde pek çok çalışma yer almaktadır. Mevzuata yirmi yıl önce giren “iş sözleşmesinin mesleki yetersizlik yani performans düşüklüğü nedeni ile feshi” konusu yeterince içselleştirilememiş olacak ki halen yargı kararlarında kanuna aykırı fesihler nedeni ile işverenler yüklü tazminatlara mahkûm edilmektedirler. Çalışma barışını da yakından ilgilendiren bu konu işyerinde verimliliği ve işçinin iş tatminini de etkilemektedir. Benzer konuda çalışma yapacaklar araştırmacılar performans değerlendirme sisteminin varlığının iş tatminine, yaşam tatminine ve verimliliğe etkisini inceleyebilirler.

## 2. Performans ve Performans Değerlendirme

Günümüzde var olan rekabetçi ortamda organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri ancak etkin bir yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır. Bahsi geçen organizasyonların faaliyet alanları ne olursa olsun hiyerarşik düzlemde en baştan en son zincire kadar belirli bir ölçütün üzerinde başarı göstermeleri gerekmektedir. Özetle bu denklemde organizasyonların başarısı ancak işçilerinin başarısına bağlıdır. Bir organizasyonun en temel amacı ve görevi; verili iş tanımına uygun işçi bulup,

en uygun zaman ve en uygun yöntem ile çalışma hayatına dâhil edip sonraki süreçlerde organizasyonun temel gayelerine ne denli hizmet ettiğinin saptanması olacaktır.

Performans kısaca herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir (Gül,2013:1). Performans; “bir işçinin belli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek sureti ile elde ettiği sonuçlar” olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2019:386).

Performans değerlendirme; “işçinin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesi” (Bakan ve diğ.,2011:29) ve “bir işi/görevi yapan işçilerin ya da organizasyonun hedefe varma derecesinin nicel ve nitel olarak anlatımı” (Kahramanoğlu,2000:137) şeklinde tanımlanmıştır.

Performans değerlendirmeyi; “görevi ne olursa olsun personelin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını kısaca bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesi” olarak tanımlamak da mümkündür (Fındıkçı, 2012:296). Performans değerlendirmede temel ilke; “başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmek” olmalıdır (Bakan ve Kelleroğlu,2003:107). Performans değerlendirme sonuçları işçiler ile ilgili birçok kararın alınmasında ölçüt olarak kullanılmaktadır. İşyeri içerisindeki diğer değerlendirmelerin hepsi performans değerlendirmenin sonuçlarından etkilenmektedir (Pace,2011). Performans değerlendirmeyi hem bir motivasyon kaynağı hem de; stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işten çıkarma gibi önemli yönetim fonksiyonlarına veri oluşturması açısından değerlendirdiğimizde önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

### **3. Performans Değerlendirmenin Amacı**

Performans değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkinliği ve verimliliğini artırmaktır (Spinks vd.,1999:94). Performans değerlendirmenin amacı; işçiler tarafından, işyerinin ne derece benimsendiğini ve işletmenin hedeflerinin ne derece anlaşıldığını tespit etmektir (Kar,2008:36). Böylece işletme amaçları doğrultusunda işçilerin görevlerini asgari seviyede yerine getirmelerinin sağlanması ve dinamik çalışma ortamının sürekli hale getirilmesi mümkün olabilecektir.

Performans değerlendirmenin, “iş performansı hakkında bilgi edinmek ve işçilerin iş analizlerinde/iş tanımlarında tespit edilen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamak” amaçları vardır (Palmer,1993:9-10). İşçilerin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesi performans değerlendirmenin en önemli işlevidir (Aldemir ve diğ.,2001:267).

Performans değerlendirme işçinin fiili başarı durumunun yanında gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmaları da kapsamaktadır (Kaynak,2000:206). Performans değerlendirme sayesinde, işçilerin örgütteki verimliliği ve motivasyonu artırılmaktadır. Ayrıca, işyerindeki mevcut iletişimin niteliğinin ve niceliğinin artması, yönetim tarafından personelin daha yakından tanınması,

personelin güçsüz yönlerinin fark edilerek iyileştirici müdahalede bulunulması buna paralel olarak personelin güçlü yönlerinin fark edilerek onların terfi ettirilmesi, etkili bir şekilde yürütülen performans değerlendirme sistemi sayesinde gerçekleştirilebilir.

Ayrıca performans değerlendirmenin; “sunulan hizmetlerin durumunu takip etmek, yöneticilerin karar verme yetenek ve yeterliliklerini artırmak, hesap verebilirlik mekanizmasını işlevsizleştirmek, verimliliği ve yaratıcılığı teşvik etmek, bütçe performansını artırmak, hizmetlere ve müşteri taleplerine odaklanmak” gibi dolaylı amaçları da vardır (Özer,2013:41).

#### **4. Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirilmesi, personelin iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini gösteren ve işçinin işe ilişkin davranışlarını değerlendiren bir süreçtir (Akı ve Demirbilek, 2010:81). Performans değerlendirme sürecini planlamak ve uygulayıcı ekibi kurmak değerlendirme sürecinde yapılacak ilk işlemdir (Aktan,2009:33).

Performans değerlendirme süreci belirli bir plan dâhilinde gerçekleşmelidir. Değerlendirme öncesinde sırasıyla; işletme hedeflerinin belirlenmesi, iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılması, bireysel hedeflerin belirlenmesi, performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulması, performans değerlendirme yönteminin saptanması, beklenen performans ile elde edilen performans sonuçları karşılaştırılmalıdır. Son olarak da işçilere geri bildirimde bulunulması gerekmektedir (Tunçer,2013:97).

İşletmelerde Performans Yönetimi Sürecinde Yapılması Gereken Faaliyetler (Özer,2013:50-51):

- ✓ İşçilerin görev ve sorumlulukları gözden geçirilmeli,
- ✓ Hedeflerin belirlenmesi için bireysel performans planlarının yapılması,
- ✓ Performansın değerlendirilmesi,
- ✓ İşçilere geri bildirim verilmesi ve danışmanlık yapılması,
- ✓ Performans gelişim planlarının hazırlanması.

Performans değerlendirme sürecinde yönetici astı ile önceden belirlenen hedeflere ulaşılması için sürekli iletişim içinde olmalıdır. Önceden hazırlanan hareket planı çerçevesinde, ihtiyaç duyduğu konu ve durumlarda yönetici astlarına yardımcı olmayı sürdürmelidir. Sürecin dinamik niteliği astı ile yöneticisinin sürekli iletişim içinde olmasını gerektirmektedir (Uyargil,2013:78-79).

#### **5. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Bütün işletmeler, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği işçilerinin performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem veya yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlamayabilir. Bunun nedeni; performans değerlendirmesinde kullanılacak her yöntemin

kendisine özgü “olumlu ve ‘olumsuz” yönlerinin bulunmasıdır (Özmen,2004:238). Seçilecek olan değerlendirme yönteminin işletmeye uygun olması, performans değerlendirme faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (İplik,2004:68).

Kullanılacak performans değerlendirme yöntemi belirlendikten sonra değerlendirmenin kim tarafından ve ne kadar sıklıkla yapılacağı da kararlaştırılmalıdır (Keser,2016:176). Bu tekniklerden hangisinin kullanılacağını kararlaştırmadan önce her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardıkları sorunları iyi analiz etmek gereklidir (Palmer,1993:40).

#### İşletmelerde Yaygın Olarak Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri:

**Sıralama Yöntemi:** Bu yöntem, “uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntem” olarak kabul edilir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı iş yerlerinde uygulanma şansına sahiptir (Sabuncuoğlu, 2012).

**Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirme yöntemlerinden biridir. Burada amaç değerlendiricilerin üst, alt ya da orta derecelere eğilim hatalarını bertaraf etmektir (Armstrong, 2009:11).

**Kontrol Listesi/Sistemi Yöntemi:** Bu yöntem uygulanırken, “denetim listesinin geliştirilmesi ve uygulanmasının zaman alması ve fazla çaba gerektirmesi” nedeni ile yöntemin eleştirilmesine yol açmaktadır (Helvacı,2022:166).

**Kritik Olay/Boyutlar Yöntemi:** Bu yöntem üç adım içermektedir. İlk olarak, kritik olaylar meydana geldiğinde performans kaydı tamamlanır. Bunun ardından değerlendirme periyodu için bu kayıtlar özetlenir. Son olarak ise, işçi ile birlikte performans değerlendirme görüşmesi gerçekleştirilir (Kirkpatrick,2006:52).

**Alternatif Sıralama Yöntemi:** Öncelikle işyerinde değerlendirmeye alınacak işçilerin isimleri “rastgele” bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Bunun ardından işletmede en iyi olduğu düşünülen işçi başka bir listenin en başına, performansı en düşük olduğu düşünülen diğer işçi ise listenin en sonuna yerleştirilir. Kalan personel içinde performansı “en iyi ve en kötü” olduğu düşünülen personel aynı şekilde diğer listenin “en iyi ikinci ve en kötü ikinci” sırasına yerleştirilir. Bu işlem ilk listedeki bütün işçiler diğer listeye yerleştirilene kadar sürer (Nemutlu,2017:31).

**Adam Adama Kıyaslama Yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirilecek olan işçilerin isimleri listenin sol tarafına yazılır. Listenin üst kısmında sıralı bir şekilde önceden belirlenmiş değerlendirme kriterleri yazılır. İşçiler bu şekilde birbirleri ile kıyaslanır. Kıyaslamalarda ilk işçi diğer işçiye oranla daha fazla üretiyorsa “+” ile değerlendirilir. Bu işaret performansın yüksek olduğu anlamın gelir ve böylece en yüksek verimin alındığı işçi belirlenir (Akçakanat,2009:24).

**Zorunlu Dağıtım/Tercih Yöntemi:** Bu yöntemde, performansı tanımlayan bir takım ifadeler değerlendirme yapacak olan kişiye sunulur. Sunulan dört ifade setinin her birinde ifadelerden ikisi olumlu, diğer ikisi ise olumsuz ifade olarak yer almaktadır. Bununla birlikte; olumlu ifadelerden yalnızca biri performans skoruna eklenir ve olumsuz ifadelerden yalnızca biri skordan eksiltilir. Değerlendirme yapacak olan kişi ifadeler arasında seçim yapmak durumundadır ve değerlendirilen bireye en çok -bazı durumlarda en az- uyduğunu belirlemektir (Nemutlu,2017:40).

**Davranışsal Temellere Dayalı Dayanışma Yöntemi:** Davranış temelli derecelendirme yönteminde, değerlendirmeyi yapacak olanlara kolaylık sağlamak amacıyla ele alınan her boyut davranış cinsinden ifade edilmektedir. Burada boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmıştır. Bu nedenle bazıları bu ölçeklere “beklenen davranış ölçekleri” adını vermektedir (Ergin,2002:145).

**Grafik Değerlendirme Ölçeği:** Belirli bir işin başarı ile yürütülmesi açısından önem arz eden niteliklerin bir ölçek üzerinde en kötünden en iyiye veya tersi doğrultuda derecelendirilmesi esasına dayanır (Tunçer,2013:97).

**360 Derece Geri Bildirim:** 360 derece geribildirim yönteminde çoklu değerlendiricilerin varlığı, değerlendirmenin objektif, adil olmasını sağlamaktadır. Böylece tek bir değerlendiriciden kaynaklanan değerlendirme hataları da en aza indirgenmiş olur (Üzüm ve Uçkan,2018:261).

**Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme:** Yüksek performanslı işçileri daha düşük düzeyde performans gösterenlerden ayırma amacı ile yetkinliklerin kriter olarak esas alınıp, işçilerin üstün performans için kendilerinden beklenen tutum ve davranışları gösterip göstermediklerini belirlenmeye yarayan popüler bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde liderlik etme, iletişimde bulunma, takım ruhu oluşturma veya takıma uyum sağlama, sorun çözme, başkalarını motive etme gibi yetkinlikler kriter olarak belirlenir (Bingöl,2019:406).

İşletmeye en uygun performans değerlendirme yöntemlerinden biri ya da bir kaç seçilerek performans değerlendirme uygulamalarına veri elde etmek için kullanılmalıdır.

## 6.Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Değerlendirme hataları, performans değerlendirme etkinliğini ciddi boyutlarda olumsuz olarak etkilediğinde, bu hataların giderilmesi ya da azaltılmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi için çeşitli çalışmalar yapılmalıdır (Uyargil,2008:231).

Aşağıda performans değerlendirmede en sık rastlanan hatalara ve bu hatalarının nedenlerine değinilmiştir:

**Hale Etkisi (Halo Effect):**Halo etkisi özetle bir bireye karşı oluşan ilk ve genel izlenimimizin onun hakkında oluşturacağımız bütün düşünce, tutum ve yargılarımızı etkilemesi durumuna verilen



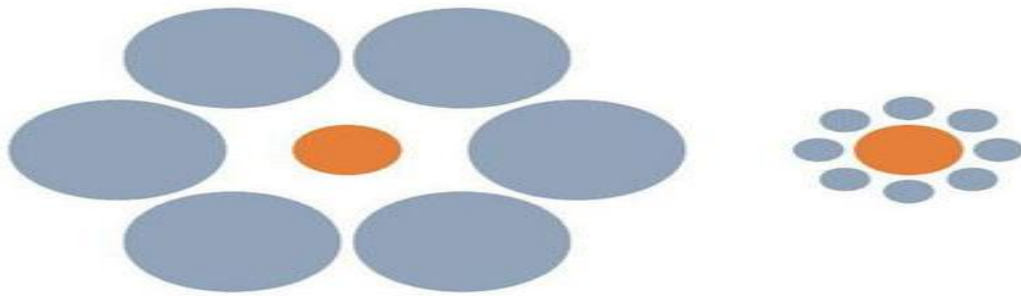
addır. Gündelik hayatta olduğu kadar Performans Değerlendirme sürecinde de bu etki büyük bir önem taşır (Okakın ve Şakar,2013:154). Etki pozitif yönde olur ise hale (halo) etkisi, eğer negatif yönde ise horn etkisi olarak tanımlanmaktadır (Goodman vd.,2007:355). Örneğin mesai saatlerine dikkat eden, işe hiç geç kalmayan personel; yöneticisinin gözünde yüksek performanslı olarak değerlendirilebilir. Oysaki bu personel mesai saatleri içerisinde çok düşük performansla çalışıyor olabilir. Aynı şekilde mesai saatlerine dikkat etmeyen bir personel, görevinde yüksek performans gösterebilir.

**Belirli Puanlara Yönelme:** Bazı yöneticiler personele kendini sevdirmek ve kimseyi kırmamak için sürekli yüksek puanlara yönelebilir. Bazı yöneticiler ise “notu kıt öğrenmen” misali sürekli düşük puanlara yönelebilirler. Bazı yöneticiler de orta puan vererek sorumluluk almaktan kaçınabilmektedir.

**Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:** Puanlama sistemi genelde senede bir defa gerçekleştiğinden çoğu yönetici personelin sene başındaki hatalarını ya da başarılarını unutarak son bir ay içindeki davranışlarına göre puanlama yapmaktadırlar. Yakın geçmişteki olaylardan değerlendiricinin etkilenmemesi için değerlendiricilere belirli bir dönem boyunca işçilerin performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir.

**Kontrast Hatası:** Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif(nesnel) standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaşmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır (Uyargil,2013:90-91).

**Şekil 1:** Merkezi Daireler İllüzyonu



(Koçel,2020:120)

Yukarıdaki şekilde ortada olan toplar aynı büyüklükte olmalarına rağmen etraflarındaki halkalardan dolayı daha büyük ya da daha küçük algılanabilmektedir.

**Kişisel Önyargılar:** Bazı değerlendirmeler çok büyük ölçüde subjektif(öznel) yargıları kapsar ve personel üzerinde büyük bir baskı oluşmasına neden olur. Bu önyargılı değerlendirmeler bazen kişi

bazında bazen ise grup bazında ortaya çıkmaktadır (Okakın ve Şakar,2013:155). Kişisel önyargılar; özellikle çok uluslu şirketlerde ya da çok çeşitli kültürlerin bir arada yaşadığı şehirlerde, farklı kültürlerden insanın görev aldığı işletmelerde ortaya çıkabilecek bir değerlendirme hatasıdır. Ülkemizde de bazen siyasi görüş farklılıklarının iş yaşamında önyargılı değerlendirmelere neden olduğu düşünülmektedir.

**Pozisyondan Etkilenme:** Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler, kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek; önemsiz kabul edilenleri düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Pozisyondan etkilenme üst yönetim kademesinde de ortaya çıkabilen bir bakış açısidir. Bazı yöneticiler, personelin yaptığı işlerin önemli ya da önemsiz olduğunu düşünebilirler.

Örneğin, kimi yöneticiler, güvenlik memurlarının önemli bir görev yaptıklarını düşünerek onlara yüksek puan verme eğilimi gösterirlerken bazı yöneticilere göre de güvenlik memurlarının hiçbir iş yapmadan gün boyu oturduklarını düşünerek önemsiz gördüğü bu pozisyonda işçilere düşük not verebilmektedirler.

## 7. Performans Değerlendirmenin Kanuni Boyutu

*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” (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003: Madde 18). Bu hüküm uyarınca işçilerin, işveren tarafından geçerli bir neden bulunmadıkça -bildirim sürelerine riayet etmek sureti ile de olsa- işten çıkarılmaları mümkün olmadığı şeklinde anlaşılmaktadır.*

İş güvencesi sayesinde; hem işyerinde veriminin artması, çalışma barışının kurulması (Süzek,2018:568) sağlanmakta hem de işçinin onuru koruma altına alınmaktadır (Demir,2010:19). İş kanunundan yararlanmak için; “belirsiz süreli bir iş sözleşmesi ile otuz ve üzeri işçi çalıştıran bir işyerinde en az altı aydır çalışıyor olmak” -6356 Sayılı Sendikalar Kanunu gereğince sendika işyeri temsilcisi olan işçilerde kıdem ve işyerinde çalıştırılan işçi sayısı şartları aranmaz- gerekmektedir.

Ayrıca, “işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işçi almaya ve işten çıkarmaya yetkili kılınan işveren temsilcileri” kanun gereği bu korumadan yararlanamayacaklardır.

*“İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece veya özel hakem tarafından tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe almazsa, işçiyi en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur. Mahkeme veya özel hakem feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek*

*tazminat miktarını da belirler. Kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre için işçiye en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir”* (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003: Madde 21). Bu madde ile geçerli bir sebebe dayanmayan feshin -işçinin işten çıkartılması- hukuki sonuçları belirtilmiştir.

İşçinin performans düşüklüğü gösterdiği ya da işyeri performans standartlarının altında bir verimle çalıştığı iddiası, ispatı gerektiren bir durumdur. Bunun için tüm işletmede uygulanan bir performans değerlendirme yöntemine ihtiyaç vardır. Böylece kişisel nedenlerle işçilerin performans notunu düşük vererek fesih yapmanın da önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Yazılı olarak ispatlanamayan ve diğer işçilerin performansıyla karşılaştırılmadan yapılan işten çıkartmalar hukuk önünde geçersiz sayılabilmektedir.

Mahkemeler bilirkişi görevlendirerek kişinin performansının gerçekten düşük olup olmadığının diğer işçilerle karşılaştırılarak karar verilmesini talep etmektedir (Kılıçoğlu,2009). İşçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler, ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde geçerli sebep olarak feshi neden olabileceği anlaşılmaktadır.

İş Güvencesi Kapsamında Performans Değerlendirmenin Geçersiz Sayıldığı Durumlar (Tiyek ve Eryiğit,2013):

- ✓ Performans Değerlendirmenin Objektif Olmaması
- ✓ İşçinin Savunmasının Alınmaması
- ✓ Performans Düşüklüğüne Bilirkişi Kararı Sonucu Ulaşılmaması
- ✓ Performans Düşüklüğünün İspat Edilememesi
- ✓ Performansı Düşük Olanların Aynı İşi Yapan İşçiler ile Karşılaştırılmaması

İşverenin performans düşüklüğü nedeni ile işçinin iş sözleşmesine tek taraflı olarak son verebilmesi için; öncelikle işyerinde performans değerlendirme sistemi kurulmuş olmalıdır. İşveren tarafından işyerinde iş analizi, iş ve görev tanımlarının yapılmış olması gerekir. Bununla birlikte uygulanacak performans değerlendirme sistemi işe ve işletmeye uygun olmalıdır. Ayrıca işçinin performansı ölçülürken asgari performans da belirlenmelidir.

Bu konulara dikkat çeken örnek Yargıtay kararları aşağıda kısaca sunulmuştur.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin bu şart hakkında; “...performans değerlendirilmesinde geçerli nedeni kabul edebilmek için, işyerinde özgü işçilerin performanslarının değerlendirileceği, performans değerlendirme sistemi geliştirilmeli ve uygulamalıdır” (Y9HD'nin, 07/07/2008 tarihli ve 2007/34008 Esas – 2008/10346 Karar sayılı ilamı).

Yargıtay'ın iş davalarına bakmakla görevli dairesi olan 9. Hukuk dairesinin bir başka kararında; “...performans değerlendirmesinin objektif olabilmesi ve geçerli nedeni kabul edebilmek

*için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerinde uygun davranışlar ve işçilerden gerçekleştirmesi beklenen iş hedeflerinin bu kriterler esas alınmalıdır” (Y9HD’nin 28/04/2008 tarihli ve 2007/35832 Esas – 2008/10338 Karar sayılı ilamı).*

Yargıtay’ın işçinin haksız yere iş sözleşmesinin son verilmesinin kanuna uygun olmadığına dair verdiği kararının gerekçesinde; “...işçilere, ulaşmak için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkesinde ve görev tanımı içinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin bir yararı yoktur. İşçilerin görev tanımı içinde kalmayan ve kendisinden kaynaklanmayan, özellikle dış etkenlere bağlı kriter dikkate alınmamalıdır. (Y9HD’nin 19/11/2008 tarihli ve 2018/14692 Esas – 2018/24703 Karar sayılı ilamı).

İşçinin performansı nedeniyle iş sözleşmesinin geçerli feshi yoluna gidilebilmesi için işçinin performansı ve verimliliğinde düşme veya düşme eğilimi gösteren sonuçların varlığı gerekmektedir (Barca,2021:143).

Yargıtay birçok kararında bu durumu şu şekilde ifade etmiştir; “İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir neden dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o işyerinde ayı 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 eğilimi sonuçları geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılmaması 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” (Y22HD’nin 27/06/2018 tarihli ve 2017/27643 Esas – 2018/14018 Karar sayılı ilamı).

Sonuç olarak; iş kanununda 2003 yılında yapılan değişiklikle işverene, işçisini performans düşüklüğü nedeniyle tazminatsız olarak işten çıkartma yetkisi vermiştir. Ancak bu yetkinin subjektif değerlendirmelerle değil, önceden belirlenmiş çeşitli performans kriterlerine göre kullanılmasını emretmiştir. Bu hakkı -performansı düşük işçisini tazminatsız olarak işten çıkarma hakkını- işverenin kötüye kullanması halinde, İş Mahkemeleri işçi lehine kararlar vererek, işverene kötü niyet tazminatı gibi bazı cezalar hükmedebilmektedir. Yargıtay’ın 9. Hukuk Dairesi’nin bu konuda -iyi niyet konusunda- hassas olduğu verdiği kararlar ile anlaşılmaktadır.

## **8. Sonuç ve Öneriler**

Performans değerlendirme sistemi olmayan işletmelerde “performans düşüklüğü” gerekçe gösterilerek iş sözleşmesine son verilen işçiler haklarını İş Mahkemeleri’nde aramaktadır. Görülen davaların çoğunda, işveren iddiasını -işçinin verimsiz çalıştığı iddiasını- maddi gerçeklere

dayandırarak ispat edemediğinden işçiyi işe geri almak ya da kıdem ve ihbar tazminatının yanında ceza hükmünde ek bir tazminat daha ödemek zorunda kalmaktadır. Bu durum aynı zamanda iş barışını da zedeleyen bir olgu olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Performans değerlendirme distemi olmayan işletmelerde, iş görme borçlarına sadakat ile bağlı olan işçilerin performansları ölçülmediği için ödüllendirilmemektedirler. Bunun yanında işi zamanında ve eksiksiz yapmayan işçiler hem çalışırken daha az yorulmakta hem de işten çıkartılması gündeme geldiğinde kıdem ve ihbar tazminatının yanında bir de işverenden kötü niyet tazminatı alabilmektedir. Böylece performans düşüklüğü gösteren işçi adeta ödüllendirilmiş olmaktadır. İşletmelerde çalışma barışını korumak ve geliştirmek için öncelikle performans değerlendirme kriterleri hazırlanmalıdır. Her aşamada işi bizzat yapan işçilerin de görüşleri alınarak işçiler sürece dâhil edilmelidir. Hazırlanan objektif kriterler işçiye yazılı olarak bildirilmelidir.

Performans değerlendirme sistemi kurulurken bu sistemin işçiyi işten çıkarabilmek için olmadığı işçinin performans düşüklüğünün tespit edilerek çözüm yolları bulunması için olduğu bilinciyle hareket edilmelidir. Aynı zamanda işveren iş sözleşmesi ile birlikte işçilere yazılı olarak performans kriterlerini de bildirmeleri gerekmektedir.

Performans değerlendirme ile ilgili tutulan formlar saklanmalı, işçilerin savunmaları da yazılı olarak alınmalıdır. Performans düşüklüğünün sebebinin her zaman işçiden kaynaklı olmadığı, performans düşüklüğünün işyeri çalışma usullerinden kaynaklanmış olabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle özellikle büyük firmalarda uygulanan “öneri sistemi” uygulanması hayati öneme sahiptir. Birden fazla değerlendiricinin işçiye puan vermesi, sendika temsilcileri ile sürekli irtibat halinde olunması da değerlendirme sistemine hizmet edecek unsurlardandır.

Ülkemizde birçok işçi, çeşitli nedenlerle kıdem tazminatını alamamakta ve bahsi geçen işçilerden çok azı ihbar tazminatı alabilmektedir. İşletmesinde performans değerlendirme sisteminin olmadığı ve performansın kayıt altına alınmadığını bilen art niyetli bir işçi, düşük performans göstererek iş sözleşmesine son verilmesini sağlamakta, bunun üzerine iş mahkemesine başvurabilmektedir.

Performans düşüklüğü nedeni ile kendince haklı sebeplerle işçinin iş sözleşmesine son veren işveren işletmesinde performans yönetim ve değerlendirme sistemi kurmadığı takdirde mahkemelerde haklılığını ispat etmekte güçlük çekecektir.

Yargıtay’ın yerel mahkemelerin işçi lehine verdiği kararları onaylaması üzerine, yüksek performansla çalışan işçisine ikramiye vermeyi işletmesine bir yük olarak gören işveren, düşük performansı nedeniyle işten çıkardığı işçisine iş güvencesi tazminatı ve kötü niyet tazminatı ödemek zorunda kaldığı çeşitli yargı kararlarında görülmektedir.

Sonuç olarak işveren öncelikle; feshin biçimsel koşullarına yani kanundaki fesih usulüne uyduğunu, bunun yanı sıra içerik yönünden de fesih nedenlerinin -dayandığı fesih sebeplerinin- geçerli veya haklı olduğunu kanıtlamak durumunda hatta zorunda olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle işveren işe alımı profesyonel yöntemlerle yapmalı, performans değerlendirme uygulamaları ile de çalışma sürecinin olumlu/olumsuz her aşamasını kayıt altına almalı, çalışma barışını bozacak, işyerinde huzursuzluğa ve dolayısı ile verim kaybına yol açacak ödüllendirme ve cezalandırmalardan kaçınmalıdır. Bu süreçlerde harcanacak maddi kaynaklar ve zaman mahkeme kararları ile ödenen tazminatlardan çok daha az olacağı açıktır.

## Kaynakça

- Akçakanat, T., (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta,
- Akı, T. ve Demirebilek, T., (2010), Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, *Sosyoekonomi Dergisi*, 11(11), 79 – 96
- Aktan, C.C., (2009), Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25 – 49.
- Aldemir, M.C., Ataol, A. ve Budak, G., (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Armstrong, M., (2006), *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, London: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M., (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th Edition, London: Kogan Page Limited.
- Astarlı, M., (2015), İşverenin Fesih Hakkının Sınırlandırılması, *Emeğin Hukuku Kurultayı*, 27-28 Mayıs, 311 – 349
- Bakan, İ. Eytmiş, M. ve Demir, B., (2011), Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına yönelik Bir Çalışma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: (16), 1 – 32
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H., (2003), Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103 – 127
- Barca, H.M., (2021), *İş Sözleşmesinin Mesleki Yetersizlik (Performans) Nedeniyle Feshi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Demir, C.A., (2010), *İş Güvencesi ve İşe İade Davaları*, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Ergin, C., (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Goodman, Stephen; Lewis, Pamela; Fandt, Patricia; and Michlitsch, Joseph (2007), *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, Thomson, Mason.
- Gül, C., (2013), Bankacılık Sektöründe Görev Performans ve Bağlamsal Performans: Yalova İlinde Bir Araştırma, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova.
- Helvacı, M.A., (2002), Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155 – 169
- İplik, F.N., (2004), Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Bunları Önleyecek Stratejilere İlişkin Öneriler, *HR Dergisi*, Sayı: Temmuz - Ağustos

- Kahramanoğlu, S., (2000), Kamu Yönetiminde Performans Denetimi, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara
- Kar, B., (2008), Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni ile Fesihle Yargısal Denetim, *Sicil Dergisi*, Eylül. 34-42
- Kaynak, T., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Keser, H., (2016), *İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebepler*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kılıçoğlu, M., (2009), *İlke Kararları Işığında İş Hukukunda Temel Kavramlar*, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Kirkpatrick, D. L., (2006), *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*.
- Koçel, T., (2020), *İşletme Yöneticiliği*, 18. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Okakın, N. ve Şakar, M., (2013), *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Özer, M.A., (2013), Çalışanların Verimliliği için Performans Yönetimi, *Kamu-İş Dergisi*, 13(1), 37 – 57
- Özmen, Ö., (2004), Ödüllendirme Sisteminde Yeni Alternatifler, *HR Dergisi*, Sayı: Ocak.
- Palmer, J. M., (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev: Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., (2012). *Uygulamaları Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Süzek, S., (2018), *İş Hukuku*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Terzioğlu, A., (2019)., İş Hukukunda İşverenin Borcu Olarak Ücret, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1890 – 1908
- Tiyek, R. ve Eryiğit, H., (2013), İş Güvencesi Kapsamında Performans Değerlendirme, *Mevzuat Dergisi*, Şubat, 16(182), 1 – 20
- Tunçer, P., (2013), Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87 – 108
- Uyargil, C., (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım.
- Uyargil, C., (2013), *Performans Yönetim Sistemi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H., (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 7. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, K., (2005), Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi, *Verimlilik Dergisi*, Ocak. 28 – 45