

Performans Yetersizliğine Dayalı İş Akdinin Feshi



İBRAHİM HALİL ŞUA
İstanbul Anadolu Adliyesi Hakimi

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetimi alanında yapılması gereken en önemli faaliyetlerden birisidir. Bu faaliyetler; performans yönetiminin planlanması, çalışanların performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, geri bildirim ve sonuçlarının izlenmesi, sonuçların gözden geçirilerek uygun politikaların yürürlüğe konulması olmak üzere dört aşamada toplanabilir.

Performans yönetimi sürecinde; öncelikle organizasyonun, bölümlerin ve bireylerin dönem başındaki hedefleri üzerinde anlaşılır. Böylece, çalışanlar ile yöneticiler karşılıklı olarak hem iş

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.

sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde çaba harcarlar. Dönem sonunda ise hedeflenenler ile gerçekleşenler değerlendirilir ve sapmalar veya iyileştirmeler ortaya konmuş olur. Çalışanların performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi işlerinin mutlaka bilimsel bazı kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekir. Bu kriterler;

a-Yapılan iş ile ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, belirli olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidir.

b-Objektif ve ölçülebilir olmalı, nasıl ölçüleceği belirlenmeli, nicel hedefleri ölçmenin kolay olduğu, nitel hedefleri ölçmenin zor olduğu unutulmamalıdır.

c-Çalışanın başaramayacağı zorlukta olmamalı ve çok kolay başarılabilir düzeyde de olmamalıdır.

d-Uygun, makul ve gerçekleştirilebilir olmalıdır.

e-Altı aylık veya yıllık gibi zaman sınırlı olmalıdır. (Specific-belirli, Measurable-ölçülebilir, Achievable-ulaşılabilir, Reasonable-makul, Time-Bound-zaman sınırlı)

Performans değerlendirme işlemi, sadece yöneticilerin astlarını değerlendirmesi şeklinde olmayıp, iş ilişkisinde bulunduğu tüm taraflarla değerlendirme yapılması da mümkündür. Bu amaçla; yöneticilerce değerlendirme, öz değerlendirme (Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi), takım arkadaşlarınca değerlendirme, astlarca değerlendirme, bilgisayarlı değerlendirme, kurulacak performans değerlendirme kurulu tarafından değerlendirme, müşterilerce değerlendirme, profesyonel firmalarca değerlendirme, 360 derece değerlendirme yaklaşımları kullanılmaktadır.

Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar değerlendirme için yeterli kabul edilmeyebilir. Süreç sırasında en çok yapılan hatalar;

1-Aşırı olumlu değerlendirme; Performans değerlendirmesini önemsemeyen yöneticiler aşırı olumlu değerlendirmeler yapabilir,

2-Aşırı olumsuz değerlendirme; Bazı yöneticiler de performans değerlendirmesini başarı için tek ve mutlak faktör göreyerek ve astlarını yönetmek/cezalandırmak gibi sebeplerle aşırı olumsuz değerlendirmelerde bulunulabilir,

3-Teknik Hatalar; Değerlendirmeyi ciddiye almamaktan veya iş yükünden dolayı uzun form ve değerlendirme süreleri içeren süreçlerde teknik hatalar yapılabilir,

4-Hale etkisi; Değerlendirme yapan kişiler objektif olmayabilirler, kişisel önyargı ve subjektif değerlendirmelerde bulunabilirler, yakın bir olaydan etkilenebilirler,

5-Medokrati etkisi; Çekimser yöneticiler bazen iyi veya kötü değerlendirme notu yerine orta puan vererek değerlendirmenin amacına ulaşmasını engelleyebilir. (Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme - Prof. Dr. Coşkun Can Aktan, Dokuz Eylül Üniversitesi-İİBF)

4857 sayılı İş Kanunu'nun 18'inci maddesinin 1. fıkrasına göre, işveren, iş sözleşmesini işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlerle geçerli olarak feshedebilir. İş Kanunu'nun gerekçesinde hangi hallerin işçinin yetersizliği nedeniyle geçerli fesih hakkı bahşedeceği örnek kabilinden sayılmış olup bunlar; ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma; gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansla sahip olma, işe yoğunlaşmasının giderek azalması; işe yatkın olmama; öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği; sık sık hastalanma; çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık, uyum yetersizliği, işyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma halleridir. Kanunun gerekçelerinde ifade olunan yetersizlikten kaynaklanan sebepler dışında, işçiyle yapılan iş sözleşmesi, işyeri personel yönetmeliği, kurumsal çalışma ilkeleri veya işyerine özgü performans değerlendirme kriterlerinde yer alan işçinin verimliliği ile ilgili beklentilerin karşılanamaması halinde de geçerli sebeple fesih uygulanabilir.

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



Genişletilerek ve güncellenerek üçüncü basımı gerçekleştirilen "İş ve Sosyal Güvenlik Davaları Uygulama Rehberi" adlı çalışma, bu konu hakkında araştırma yapan ve detaylı bilgiye sahip olmak isteyen okurların kitaplığında bulunması gereken bir eser olma özelliğini taşımaktadır.

İçerisinde yer alan uygulamaya yönelik bilgiler müvekkille görüşme aşamasından dava sonuçlanana kadarki tüm süreci ayrıntılı bir şekilde okuyucuya sunmaktadır.

Konu Başlıkları: Avukatlar İçin Müvekkil Bilgi Şablonu, İşçilik Alacakları Hesaplama Tablosu, İşçilik Alacaklarının Hesaplanması ve Hüküm Kurulması Yöntemleri, İş Davaları Açılırken Dikkat Edilecek Hususlar, Yargıtay 21. Hukuk Dairesi'nin Görev Alanına Giren Dava Türleri, Tahsil Amaçlı Belirsiz Alacak Davası Dilekçe Örneği, Dava Türlerine Göre Tensip Örnekleri, Dava Türlerine Göre Ön İnceleme Duruşma Örnekleri, Duruşma Ara Karar Örnekleri, Dava Türlerine Göre Sosyal Güvenlik Kurumundan İstenecek Belgeler, İstanbul İlindeki SGK İlçe Müdürlükleri Kod Numaraları, Bilirkişi Rapor ve Kısa Karar Örnekleri, 6100 Sayılı HMK ve İş Yargısında Belirsiz Alacak Davası ile Kısmi Dava, 6098 Sayılı TBK'nun 4857 Sayılı Yasaya Tabi İşçilere Getirdiği Yenilikler, 2012-2013 Yılında İş Yargısında Öne Çıkan Önemli İçtihatlar, Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin İlke Kararları, İş Davalarında Hüküm Çeşitlerine Göre 2014 Yılına Ait Vekâlet Ücretleri, Yıllara Göre Kıdem Tazminatı Tavanları, Yemek ve Yol Tutarları, Asgari Ücret Tutarları, Rücuun Tazminat Davalarında Gözetilen İndirim Oranları, Yeni Kıdem Tazminatı Yasa Tasarısının Getirdikleri, Emsal Ücretin Tespitine İlişkin Sendikalar ve Odalar Listesi

Performans değerlendirme işlemi, sadece yöneticilerin astlarını değerlendirmesi şeklinde olmayıp, iş ilişkisinde bulunduğu tüm taraflarca değerlendirme yapılması da mümkündür.

emeğin sonucudur. Buna göre performansı yüksek olan işçinin verimlilik düzeyinin de yüksek olması beklenir.

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 ulaşılabilmesi için yeterli neden olmamalıdır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir. (Yargıtay 9. HD'nin 08.04.2008 gün ve 2007/27829 Esas, 2008/7831 Karar sayılı ilamı)



Diğer taraftan, 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 (Yargıtay 9. HD'nin 24.09.2007 gün ve 2007/13994 Esas, 2007/27720 Karar sayılı ilamı).

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

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.

doğrulayacak eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da kanıtlamalıdır.

Performansa dayalı fesihlerde, fesih bildirim yazılı yapılması, fesih sebebinin gösterilmesi ve çalışanın yazılı savunmasının alınması zorunludur. Aksi takdirde böyle bir fesih geçersiz kabul edilmektedir. İş Mahkemeleri performans yetersizliğine dayalı fesihlerde dava dosyasını bir Hukukçu, bir İnsan Kaynakları Uzmanı, bir Sektör temsilcisinden oluşacak üçlü bilirkişi heyetine tevdi ederek,

- İşçiye yaptırılan işin standartlara uygun olup olmadığını,
- Uygun ise davacının makul bir süreçte aynı işi yapan diğer işçilere göre bir performans düşüklüğü gösterip göstermediğini,
- Böyle bir performans eksikliği var ise bunun arızı mı, yoksa sürekli mi olduğu ve bunun sonucunda bir satış düşüklüğünün meydana gelip gelmediğini,
- İşverenin objektif ölçülere göre performans değerlendirme sistemi oluşturup oluşturmadığı, bu konuda işçiye önceden bildirimde bulunulup bulunulmadığını,
- Değerlendirme kriterlerinin çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun şekilde objektif ve somut olarak konulup konulmadığını, buna yönelik performans değerlendirme formlarının hazırlanıp hazırlanmadığının saptanması yönünde rapor olarak uyumsuzluk hakkında karar vermektedir. <<<