

Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi

Erol AKI
proferolaki@yahoo.com

Tunç DEMİRBILEK
t.demirbilek@deu.edu.tr

The Performance Appraisal System and the Termination of Employment Contract in Accordance with Insufficient Performance

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between performance appraisal system in organizations and the termination of employment contract in accordance with insufficient performance for employee. The organizations investing on human resources who use the information which reproduces is valued and renewed as long as it is shared, shall be successful. Besides, the employees should meet the performance criteria's and even their performance should be carried out more than expected. In this case, performance management system which is one of the effective tools of the successful managements comes foreground. Performance appraisal system is used to decide whether or not the wage of an individual employee is justified. The first paragraph of the Article 18 of the Labor Act No. 4857 states as follows *"The employer, who terminates the contract of an employee engaged for an indefinite period, who is employed in an establishment with thirty or more workers and who meets a minimum seniority of six months, must depend on a valid reason for such termination connected with the capacity or conduct of the employee or based on the operational requirements of the establishment or service"*. In this sense, employee's capacity or insufficient performance for employee is an important criterion for termination of employment contract.

Key Words : Performance Appraisal, Employment Contract, Unlawful Termination.

JEL Classification Codes : K31, M12.

Özet

Bu çalışmanın amacı, işletmelerdeki performans değerlendirme sistemi ile işçinin performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin fesh edilmesi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Paylaştıkça çoğalan, değer kazanan ve kendini yenileyen bilgiyi kullanan insana yatırım yapan örgütler, başarılı olacaklardır. Bunun yanı sıra, insanların da bu süreçte belirli kriterleri karşılaması ve hatta bu kriterlerin üzerinde performans göstermesi gerekmektedir. Bu noktada, başarılı yönetimin etkili araçlarından performans yönetim sistemi devreye girmektedir. Performans değerlendirme sistemi, işçinin ücretini belirlemek için kullanılır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinin birinci fıkrası şu şekildedir: *"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"*. Bu anlamda, işçi performansı iş sözleşmesinin fesh edilmesinde önemli bir kriterdir.

Anahtar Sözcükler : Performans Değerlendirme, İş Sözleşmesi, Haksız Fesih.

1. Giriş

Performans değerlendirme, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerini, potansiyeli ile iş alışkanlıklarını değerlendirerek işteki potansiyelinin ölçülmesi anlamındadır. Bu bağlamda, performans değerlendirmesi, personelin işin gerektirdiği hususları ne ölçüde yapabildiğini hatta yaptığı iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini, bireysel başarılarını gösteren, belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Performans değerlendirme sistemi; bireyin performansını ölçmekte, yaptığı iş ile ilgili olarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmakta, personele işteki başarısı ve eksiklikleri hakkında geribildirim sağlamakta; böylece işe alma, terfi, ödüllendirme ve işe son verme gibi çeşitli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin de temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, performans değerlendirme süreci insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahip olan ve özellikle günümüz çalışma yaşamında hukuki açıdan tartışma yaratan önemli konulardan biridir.

Nitekim belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçilerin süreli (ihbarlı) fesih yolu ile işten çıkarılması konusu, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 158 sayılı Sözleşmesi paralelinde olmak üzere 09.08.2002 tarihinde kabul edilmesine karşın, ancak 15.03.2003 tarihinde yürürlüğe konulan 4773 sayılı “İş Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında” Kanun ile yeni bir düzenlemeye kavuşturulmuştur. Buna göre, İş Kanunu'nun “iş güvencesi” olarak da bilinen hükümlerinden yararlanma hakkı olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi ancak, kanunen geçerli sayılan bir neden mevcut ise işveren tarafından feshedilebilecektir. Ancak, işçinin de bu konuda iş mahkemesine başvurarak açacağı bir dava sonunda mahkeme, işveren tarafından gösterilen fesih nedeninin geçerli olmadığını tespit edecek olursa, feshi geçersiz sayarak işçiyi işten çıkarıldığı işyerine tekrar iade edebilmektedir. Böylece İş Kanunu, işverenin işçisini işten çıkarma hakkını, 25/II maddesinde yer alan haklı nedenlerin bulunmadığı durumlarda “geçerli bir neden oluşuncaya kadar” sınırlamaktadır (Kar, 2008: 34).

4857 sayılı İş Kanunu'nun “iş güvencesi hükümlerini de içerecek şekilde” 10.06.2003 tarihli Resmi Gazete ile yayınlanarak yürürlüğe girmesiyle birlikte, işçiler tarafından açılan işe iade davalarında, diğer geçerli fesih nedenleri yanında, iş sözleşmelerinin işçinin performans yetersizliği nedeniyle feshi önemli bir yer tutmaya başlamış, bu nedenle işçinin performans düşüklüğünün hangi koşullarda işten çıkarmayı gerektireceği tartışılan ve çözüm bekleyen bir konu haline gelmiştir.

Makalenin amacı, performans değerlendirme sistemleri konusunda bilgi vermek, bu sistemlerden uygun olanının işletmede veya işyerinde uygulanması sırasında nelere dikkat edilmesi gerektiğini belirtmek, ölçüm ve değerlendirme esaslarını, performans yetersizliğinin hangi koşullarda geçerli bir fesih nedeni olabileceğini insan kaynakları bilimi, iş hukuku, yargı içtihatları ve doktrin açılarından ele alıp incelemektir.

2. Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme sistemi bir yönüyle kurumsal performansı ölçmeye, diğer yönüyle de kurumsal performans içinde bireysel performansı ölçüp değerlendirmeye, performans düşüklüğü varsa nedenlerini araştırıp bulmaya ve ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bu konuda harcanan emek ve kullanılan zaman iki yarar sağlamaktadır. Şöyle ki, bireyin yükselen performansı onun işindeki verimi artırmakta, verim artışı da sonuçta hem bireye hem de işletmeye yarar sağlamaktadır.

2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Önemi

Performans değerlendirme sistemleri kurumsal performans içinde bireysel performansları ölçmek amacı ile kurulmuştur. Böyle bir sistemin oluşabilmesi için iş analizi ile iş ve görev tanımlarının yapılması gereklidir (Kar, 2008: 37). Performans değerlendirme, işgörenin performansını ya da işindeki başarısını ölçen bir süreç olmakla beraber, insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahip olan ve günümüzde de halen tartışılan sorunlardan birisidir. İşgörenin bir işyerinde işe alınması ile başlayıp, çalıştığı süre boyunca üretimi ya da hizmeti; işyerindeki davranışı, kişiliği ve ilişkileri itibarıyla bir sistem içerisinde değerlendirilmesiyle anlam kazanır.

Tarihsel gelişim incelendiğinde, 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik yönüne ağırlık veren çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ancak, 1980'li yıllardan başlayarak ölçme ağırlıklı bu süreç, yerini yavaş yavaş performans yönetim sürecine ya da bilişsel yaklaşıma bırakmıştır (Sümer, 2000: 65).

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993: 9). Bu sistematik ölçme sürecinde genel olarak işgörenin yetenekleri, potansiyeli, iş alışkanlıkları, davranışları ve benzer nitelikleri diğerleriyle karşılaştırılmaktadır (Akıllı Kitap, 2003: J28/001). Yine performans değerlendirme, kişinin başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemi şeklinde de tanımlanmaktadır (Tutum, 1979: 167). Bu anlamda, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan bir yöntemdir (Luecke, 2008:101).

Performans değerlendirmede geçmiş verilerden yararlanılarak geleceğe ışık tutulduğundan, hem işletme yöneticileri hem de diğer personel açısından önem taşımaktadır. Nitekim işletmelerde performans değerlendirme yapma sonucunda elde edilen bilgiler, işletme yönetiminin alacağı kararlarda mutlaka gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere, disipline ve diğer yönetime ait kararlar performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanmaktadır (Erdoğan, 1991: 177) ve bu geri besleme olmadan karar verilmesi mümkün değildir.

2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı

Performans değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaktır (Spinks vd., 1999: 94). Bu anlamda, performans değerlendirme, örgütsel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer almaktadır. Ancak, performans değerlendirme sisteminin amacı organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değildir. Ulaşılmak istenen hedef; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, örgütsel amaçların herkes tarafından asgari düzeyde yerine getirilmesinin sağlanması ve herkesin iletişim, işbirliği ve dayanışma içinde (Uyargil, 2008: 245) olduğu bir çalışma ortamının kurulup sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Palmer'e göre performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. İkincisi de, çalışanların iş analizlerinde ve iş tanımlarında tespit edilen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır (Palmer, 1993: 9–10). Çeşitli hedeflere yönelik olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmenin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Tınar, 1989: 1–2, Palmer, 1993: 9–10, Uyargil, 1994: 2–3):

- İşgörenin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinilmesi ve yargıya varılması,
- Bir üst göreve terfi edecek işgörenlerin ve yer değiştirme kararlarının belirlenmesi,
- Kariyer planlama ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi,
- İşgörenlerin uyarılması,
- Ücretlerin belirlenmesi ve ödüllendirmeye esas alınması,
- İşgörenin motive edilmesi,
- Geri bildirim ile işgörenin gelişmesinin sağlanması,
- Örgütü geliştirerek örgütsel etkinliği artırmada rol oynaması,
- Yönetici ve yönetilen (işçi) arasında dengeli bir iletişimin sağlanması.

İşyerinde, belirlenen amaç dahilinde uygun performans standartlarının var olması gerekmektedir. Böylece kişinin başarı derecesini, karşılaştırmalar yapma yolu ile belirlemek mümkün olmaktadır. Performans standartları ne kadar açık, aynı zamanda doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o ölçüde objektif olacaktır. Performans değerlendirmenin teknik yönlerinin öne çıkarılmasının onu daha faydalı bir hale getireceği de düşünülmemelidir. Performans değerlendirmesi sadece bir teknik değildir; aynı zamanda insanların verileri temel alarak diyalog içine girmesini gerektiren bir süreçtir (Uyargil, 2008: 244–245).

Bu değerlendirme sonucunda yönetimler belirli sürelerde terfi, yer değiştirme, ücret, cezalandırma, işten çıkarma, ödüllendirme ve eğitim gereksinimi gibi konularda bir dizi kararlar alırlar. Alınan bu kararlar, performans değerlendirmenin amacına katkıda bulunmakla beraber, örgütün verimliliğine ve insan kaynakları yönetimine ışık tutar ve yarar sağlar. Değerlendirmelerin diğer bir amacı da, işgörenlerin emsalleri arasında iş başarıları açısından ayırt edilmesini sağlamak olarak belirtilebilir (Geylan, 1992: 162).

3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulandığı, onun ne zaman ve ne için yapıldığı konusu kadar önemlidir. Değerlendirmenin nasıl yapıldığının bilinmesi ve sonucunun ölçülmesi, sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Her yeni yöntem bir önceki yöntemin eksiklerini tamamlayarak ve düzelterek değişim süreci içerisinde günümüze kadar ulaşmıştır.

Tablo: 1
Performans Değerlendirme Yöntemleri

<p>A. BİREYSEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Grafik Dereceleme Yöntemi2. Derecelendirme Yöntemi3. İş Boyutu Ölçeği4. Uygun Cümle Seçimi Yöntemi5. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği6. Zorunlu Seçim Yöntemi7. Serbest Anlatım Yöntemi8. İş Standartları Yöntemi9. Direkt İndeks Yöntemi10. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi11. Sorumluluk Merkezleri Yaklaşımı12. Amaçlara Göre Yönetim13. Değerleme Merkezleri Yöntemi14. Kritik Olay Yöntemi15. Alan Araştırması Yöntemi16. Kontrol Listesi (Listeleme) Yöntemi<ol style="list-style-type: none">a. Ağırlıklı Kontrol Listesib. Güçlendirilmiş Kontrol Listesi <p>B. KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Karşılaştırma Yöntemi<ol style="list-style-type: none">a. Basit Karşılaştırma Yöntemib. İkili Karşılaştırma Yöntemic. Alternatif Karşılaştırma Yöntemi2. Zorunlu Dağılım Yöntemi3. Başarı Ölçeği Yöntemi <p>C. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ</p> <p>D. YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME</p>

Performans değerlendirme yöntemleri, genellikle bireysel yöntemler ve diğer personeli karşılaştırmalı olarak değerlendirmeye imkân veren yöntemler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Değişik sınıflandırmalar bulunmakla birlikte, bu yöntemler Tablo 1'deki gibi sıralanabilir:

Bireysel Değerlendirme Yöntemleri: Bu yöntemler, personeli başkalarıyla karşılaştırmadan belirli ölçütlere göre kendi başına değerlendiren yöntemlerdir. Bunlar, kişiyi bireysel olarak analiz etmeye veya işgörenin başarısını geliştirmeye yönelik yaklaşımlardır (Yüksel, 2004: 188).

Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri: Kişiler arası karşılaştırma yapma amacını taşıyan ölçeklerdir. Benzer koşullar (ücret, iş ortamı, yönetim tarzı vb.) içerisinde oldukları halde işgörenlerin başarıları farklı ise, bu farkın nedeni araştırılmalıdır. Bu araştırma bir taraftan nitelik ve yetenekleri bakımından geliştirilecek olan işgörenleri belirlemeye imkan verirken, diğer taraftan kişiler arası karşılaştırmaya bağlı bilgi üretimini sağlayacaktır. Dolayısıyla, bu tür karşılaştırmalarla işgörenlerin değerlendirilmesinin yapılması için gerekli bilgiler elde edilecek, işgören için kritik davranışlar belirlenecektir.

Kuşkusuz bireylerin birbirleri ile karşılaştırılması için de gözlem yapılması gereklidir. Karşılaştırmalı esasa dayanan performans değerlendirmesini, yapılması gereken gözlemin standart hale getirilmesi olarak da görmek mümkündür.

Sonuçta, işgörenleri birbirleri ile karşılaştırma esasına göre düzenlenen performans değerlendirme yöntemlerini, bazen farklı değerlendirme yöntemlerinin bir karışımı olarak görmek, bu tür yöntemlerin temel yaklaşımının da işgörenlerin bireysel başarılarının iş arkadaşları ile karşılaştırması olarak nitelendirmek mümkündür. İşgörenlerin birbirlerine göre amaçlara ulaşma derecelerini belirleyen yönetici, değerlemeyi bir derecelendirme şeklinde yapabilirse, bu durum karşılaştırmalı ölçekleri kullanmaya başladığı anlamına gelmektedir. Sistemli veya sistemsiz olarak birçok büyük işletme karşılaştırma yöntemini kullanmaktadır (Erdoğan, 1991: 203).

360° Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Performans değerlendirmesini bir ölçme sorunu olmaktan çok, değerlendiricinin aktif bilgi arama, depolama ve birleştirme süreci (Sümer, 2000: 66) olarak tanımlayan bilişsel yaklaşımın günümüzde vardığı son nokta; 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemidir. Personel hem bireysel düzeyde, hem de karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmektedir. 360 derece geribildirim, bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak için özel olarak tanımlanan davranışlar ve yeteneklerle ilgili olarak bir işgörenin çok sayıda kaynaktan (yöneticiler, iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve bireyin kendisi) geribildirim aldığı etkili bir performans değerlendirme sürecidir (Carson, 2006: 398). Sistem değerlendirme aracı olmasının yanında; planlama, motivasyon, veri saklama, takım çalışmasının etkinliğini artırma, birey ve örgütü geliştirme aracı olarak da kullanılmaktadır (Rogers vd., 2002: 47-48).

Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme: Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede temel amaç, üstün performanslı çalışanları ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır (Uyargil, 2008: 297). Üstün performansın temel kaynağı uygun yetkinliklere sahip çalışanlardır. Yetkinlik ise, bir iş hedefini başarmak için faydalanılan kişisel yetenekler ve ölçülebilir iş alışkanlıklarının yazılı tanımıdır (Kessler, 2008: 12) Yetkinliklere dayalı sistemler çalışanların etkin performans göstermesi için gerekli olan tanımlanmış ve yapılandırılmış doğru davranışları yapmalarını sağlamaya çalışır. Yetkinliklere dayalı yapılanmaya gidildiğinde, işletmedeki tüm pozisyonlar için gerekli yetkinlik seviyelerinin ve derecelerinin belirlenmesi, bunun göstergesi kabul edilen davranış tanımlarının oluşturulması gerekmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 19). Ayrıca, yetkinlikler genel yetkinlikler, kurumsal yetkinlikler, liderlik yetkinlikleri, fonksiyonel yetkinlikler vb. şeklinde gruplandırmaya tabi tutulmalıdır (Uyargil, 2008: 298). Bütün bunların organizasyondaki vizyon, misyon, değerler, stratejiler ve örgüt kültüründen elde edilmesi, sistemin uygulanabilirliği açısından önemlidir (Biçer ve Düztepe, 2003: 19).

Sonuç olarak; her duruma cevap verebilecek ve mükemmel olarak nitelendirilebilecek tek bir yöntem şu an için henüz mevcut değildir. Her yöntemin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri vardır. Örgütlerin karar organları, performans değerlendirme yöntemlerini ayrıntılı olarak analiz ettikten sonra seçmelidir. Bu anlamda, ekonomik oluşu, hatalardan arınma oranı, örgütün gelişim ve yönetsel amaçlarını karşılama derecesi göz önünde tutularak, daha fazla kullanım alanına hizmet eden yöntem tespit edilmelidir. Ayrıca, etkin bir yöntemin sosyo-kültürel yapıyla da uyumlu olması gerekmektedir.

Ülkemizde, ekonomikliği ve kolay geliştirilebileceği gerekçesiyle genellikle grafik derecelendirme ve serbest anlatım yöntemleri kullanılmaktadır. Zorunlu seçim, zorunlu dağılım ve kritik olaylar yöntemleri; geliştirme masraflarının fazlalığı ve uzun zaman almasından dolayı pek tercih edilmemektedir (Aldemir vd., 2004: 310-311).

4. Performansa Dayalı İşten Çıkarma ve Yargıtay Kararları

4.1. Yargıtay Kararları Işığında Bir Değerlendirme

Performans değerlendirme yöntemlerinin iş hukukunda işçi işveren ilişkilerine uygulanmasında, yasal terminoloji açısından işgören yerine işçi ya da çalışan sözcükleri tercih edilmektedir¹.

¹ Bu nedenle, makalede performansa dayalı işten çıkarma konusundaki görüşler açıklanırken, aralarında anlam bakımından fark olmamasına rağmen, yasal terminolojiye uygun olarak işgören yerine işçi sözcüğü kullanılmıştır.

İşçisinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işverenin, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18/1 maddesine göre, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir nedene dayanmak zorunda bulunduğunu, ayrıca 19/1 maddesinde fesih bildirimini yazılı olarak yapılmasını, fesih nedeninin açık ve kesin olarak belirtilmesini, 19/2 maddesinde de, hakkındaki iddialara karşı savunması alınmadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesinin, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle fesih edilemeyeceğinin emretmiştir. Yargıtay Dokuzuncu Hukuk Dairesi (Y9.HD.)de, özellikle son yıllarda performansa dayalı işten çıkarma işlemlerinde işverenin uyması gereken diğer esasları belirten önemli kararlar vermiştir. İşçinin iş sözleşmesi, performans düşüklüğü nedeniyle sona erdirilecek ise işverenin, Yargıtay tarafından belirlenen ve bu konudaki bilimsel görüş ve bulgularla da örtüşen kriterleri göz önünde tutulmasında elbette büyük yarar vardır. Aksi takdirde, işçinin açacağı işe iade davası sonunda mahkemenin feshin geçersizliğine ve işçinin işe iadesine karar vermesi söz konusu olacaktır.

Bu nedenle, Yargıtay'ın performans ve verimliliğe dayalı olarak işten çıkarma davalarında hem uyumsuzluğun tarafları olan işçi ve işverenlere hem de uyumsuzluğu çözüme bağlayacak olan mahkemelere, hukukçulara ve konunun uzmanlarına yol gösteren kararlarına aşağıda yer verilmiştir.

4.1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme ve İşyerine Uygun Olması Gerekir

Yukarıda ayrıntılı olarak açıklandığı üzere performans değerlendirme sistemi, işletme veya işyerinde çalışanların performanslarını ölçmeye yaramaktadır. Performans ölçümleri bu konuda bilinen çeşitli bilimsel yöntemlere göre yapılabilir. Ancak, işletmelerin faaliyet alanları birbirinden oldukça farklıdır. Bugün mevcut olan sistemlerden herhangi birisi tercih edilirken, işletmede yürütülen üretim faaliyetine, çalışanların niteliklerine, işletmenin hedeflerine en uygun olanı seçilmelidir. Ancak, en uygun olduğu düşünülerek tercih edilen bu sistemin uygulama sırasında kendisinden beklenen sonucu vermediği görüldüğünde yapılacak iş; sistemin uygulanması sırasında elde edilen sonuçların hangi noktalarda ve ne ölçüde amaca uygun olmadığını saptanması, üzerinde ihtiyaç duyulan veya gerekli görülen düzeltmeler yapılmak suretiyle o işletmeye özgü bir sistem yaratılmaya çalışılmasıdır (Çankaya vd., 2006: 75-78).

Y9.HD.nin 24.09.2007 tarihli ve E.2007/13994, K.2007/27772 sayılı içtihadında (Kar, 2008: 42, dn.18), bu konuya değinilerek; “diğer taraftan, performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, 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” şeklinde ifade edilmiştir.

4.1.2. İşletmenin Performans Standartları Önceden İşçilere Bildirilmelidir

İşçinin performansının düşük olması, verimliliğini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bir diğer anlatımla, işçinin işindeki verimsizliği onun performansının düşük olmasının bir sonucudur. İş Kanunu işçinin iş sözleşmesini geçerli bir nedenle feshettiğini bildiren işverene, bu iddiasını ispat yükümlülüğü getirmiştir (4857 sK. md.20/2). İleri sürülen geçerli neden işçinin verimsizliği ise, aynı kural gereğince işçinin verimsiz olduğunu ispat yükü yine işverene düşmektedir. Bunun için de, işletmenin veya işyerinin belirlediği performans standartlarının önceden işçiye yazılı olarak verilmiş olması, ayrıca işyerinde yapılan aylık, altı aylık veya yıllık kişisel performans ölçüm ve değerlendirme sonuçlarının işçinin elinde bulunması gereklidir. İşçi bu sonuçlara bakarak varsa hatalarını telafi etme ve performansını yükseltme olanağına sahip olacaktır. İşveren de, hakkında işe iade davası açıldığında feshin geçerli nedene dayandığını elindeki yazılı belgelerle ispat etme olanağına kavuşmuş olacaktır. Y9.HD.nin 12.05.2008 tarihli ve E.2007/35913, K.2008/12011 sayılı içtihadına göre (Kar, 2008:40, dn.2), işyerinde işverenin “performans değerlendirme sistemini oluşturmadığı, bu konuda davacıya önceden bildirimde bulunmadığı, bu nedenle davalı işverenin davacının davranışlarından kaynaklanan geçerli nedeni kanıtlayamadığı sabittir. Davalı işverenin iş sözleşmesini feshetmesi geçerli nedene dayanmamaktadır”. Şu halde öncelikle işveren tarafından işyerinde yapılan işe uygun bir performans değerlendirme sistemi oluşturularak, buna göre kabul edilen standartlar önceden işçiye yazılı biçimde bildirilmeli ve işçi bunlara uygun davranmamasının sonuçları hakkında, anlayabileceği şekilde açık ve kesin olarak bilgilendirilmelidir.

4.1.3. İşçinin Bağlı Olacağı Performans Kriterleri Somut ve Ölçülebilir Olmalıdır

İşverenin belirlediği performans kriterlerinin somut, işyeri koşullarına uygun ve ölçüme elverişli olması gereklidir. Çünkü bu nitelikte olmayan kriterlerle hem işyerinin, hem de çalışanların performansının doğru ölçülmesi ve değerlendirilmesi mümkün olamaz. Diğer yandan, belirlenen kriterler hakkaniyete uygun olmalı ve aynı konumdaki çalışanlara aynı zaman diliminde eşit olarak uygulanmalıdır. Bu konu ile ilgili olan Y9.HD.nin 24.09.2007 tarihli ve E.2007/13994, K.2007/27720 sayılı içtihadına göre (TÜHİS D., 2008/5-6: 101-104); performans değerlendirme kriterleri “çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konulmalı ve buna yönelik performans değerlendirme

formları hazırlanmalıdır”; işyerinde “...performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır”.

Y9.HD.nin 28.04.2008 tarihli ve E.2007/33486, K.2008/10632 sayılı içtihadına göre (Kar, 2008: 41, dn.12), de “işçinin 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 bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük ve düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar 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 (fesih için) geçerli neden söz konusu olabilir. ... 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”. Bu esaslara dikkat edilerek hazırlanan performans kriterlerinin hem uygulanması hem de ölçülebilmesi mümkün olacaktır.

4.1.4. Çalışanın Performans Yetersizliğinin İşyerinde ve İşin Yürütümünde Olumsuzluğa Yol Açması Gerekir

Performans yetersizliğinin işe son vermede tek başına geçerli neden olarak kabul edilmesi söz konusu olamamaktadır. Önce işçinin performansının düşük olmasının nedeni araştırılıp mümkünse bu nedenin ortadan kaldırılması gerekir. İşçinin performansına olumsuz yönde etki yapan nedenlerin ortadan kaldırılması için gerekenin yapılmış olmasına rağmen, sorun hala devam ediyorsa fesih yoluna gidebilmek için ayrıca performans yetersizliğinin işyerinde işin görülmesini olumsuz yönde etkilemiş ve etkilemeye devam ediyor olması gereklidir.

Şu halde yapılması gereken ilk iş, işçinin performansının düşük olmasının nedeninin işçiden mi yoksa dış bir etkenden mi kaynaklandığının iki yönlü olarak araştırıp ortaya çıkarılmasıdır. Neden, işçinin eğitim ve tecrübe yetersizliği ise, bu eksikliğin giderilmesi genel olarak mümkündür. Neden işçinin bir hastalığından ileri geliyorsa,

işçinin hastalığı mutlaka tedavi ettirilmelidir. İşçinin tedavi olmaktan kaçınması ve bu yüzden, sık sık hastalanması ve devamsızlık yapması, performans yetersizliği yanında, fesih için ikinci bir geçerli neden sayılabilir.

Yetersizlik dış bir etkenden kaynaklanmışsa bu tür etkenlerin bazen ortadan kaldırılması çok zor hatta olanaksız bulunabilir. Böyle bir nedene bağlı olan performans düşüklüğü elbette fesih için geçerli bir neden oluşturmayacaktır.

Performans düşüklüğünün nedeni örneğin, işyerindeki çalışma ortamından, iş yapılan makinenin arızalı olmasından, işçinin yapmakta olduğu işin özelliğinden kaynaklanabilir. Nitekim Yargıtay'a intikal eden bir uyuşmazlıkta; davacı işçi işveren tarafından ikametgahından çok uzaktaki bölgelerden sorumlu tutulduğunu, ayrıca tanıtımını yaptığı ilaçların uzman hekim tarafından yazılması koşulunun getirildiğini ve bu etkenlerin performansını olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Y9.HD.nin 18.12.2006 tarihli ve E.2006/26514, K.2006/33393 sayılı içtihadına göre (LEGAL D., 2007/15: 1084), “Mahkemece mütalaasına başvuru bilirkşi raporunda da belirttiği gibi ziyaret yükümlülüğünü eksiksiz yerine getiren davacının performans düşüklüğüne gerekçe gösterdiği ve performans değerlendirme sisteminde dikkate alınmayan dış etkenlerin performansın düşmesinde ciddi rol oynayabilecek nitelikte olduğu, ancak bu konuda hiçbir açıklama ve delil sunmayan davalının ispat yükünün gereğini yerine getirmediği anlaşılmaktadır. Böyle olunca, feshin geçerli nedene dayanmadığı kabul edilmelidir. Yazılı şekilde davanın reddi hatalıdır”.

Y9.HD.nin 05.03.2007 tarihli ve E.2006/34941, K.2007/5748 sayılı içtihadına (Kar, 2008: 42, dn.17) göre; işveren işçisini, rahatsızlığı nedeniyle sık sık rapor alması ve yapmakta olduğu görevinden verim alınmaması ve istenilen performansı gösterememesi nedeniyle işten çıkardığını ileri sürmüştür. Yargıtay söz konusu kararında, “... geçerli nedenler İş Kanunu'nun 25. maddesinde belirtilen derhal fesih için öngörülen nedenler yanında, bu nitelikte olmamakla birlikte, işçinin ve işyerinin normal yürüyüşünü olumsuz etkileyen hallerdir. İşçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan nedenler ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde fesih için geçerli neden olabilirler. İş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından önemli ve makul ölçüler içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli nedenlere dayandığı kabul edilmelidir. Kanunun gerekçesinde sık sık rapor alınması bu nedenler arasında yer almıştır”.

Özet olarak Yargıtay'a göre işçinin performansının düşük olması, iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshedilebilmesi için tek başına yeterli olamaz. Performans düşüklüğü işçiden kaynaklanmakta ise, işçiden kaynaklanan nedenlerin araştırması ve işçinin şahsı dışında kalan bir takım nedenlerden kaynaklanıyorsa bunların da araştırılıp bulunması ve performansı etkileyen bu nedenlerin mümkün ise ortadan kaldırılması için gereken önlemlerin alınmış olması, nihayet performans düşüklüğünün işyerinde işin yürütümünde olumsuzluğa yol açmış bulunması gereklidir.

4.2. Performans Yetersizliğine Dayalı İşten Çıkarma İddiasının İncelenmesi

Performans değerlendirme için bireylerarası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol izlenirse, başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme faaliyeti ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan, ancak yine de başarılı olamayan personelin işten çıkarılma kararının verilmesinde performans yetersizliği organizasyon yönetimi açısından bir araç (Uyargil, 1994: 8), hukuken ise geçerli bir neden olarak kabul edilmektedir.

Performans yetersizliğine dayalı işten çıkarma iddiasının incelenmesinde aşağıdaki Tablo 2’de yer alan kriterler dikkate alınabilir. Performans yönetimi amaca uygun ve başarılı ise Tablo’daki her bir sorunun cevabı “evet” olmalıdır.

Tablo: 2
Performansa Dayalı İşten Çıkarma İşlemini Değerlendirme Kriterleri

HUSUSLAR	EVET	HAYIR
GENEL HUSUSLAR		
İşletmenin uygulamakta olduğu bir performans değerlendirme sistemi var mıdır? Tercih edilen performans değerlendirme sistemi işletmeye ve işe uygun mudur? Performans değerlendirmesi sistemi, iş analizi sonuçlarına mı dayanmaktadır? Çalışana iş tanımı açık şekilde ve yazılı olarak bildirilmiş midir? Çalışan ile bir performans sözleşmesi imzalanmış mıdır ya da iş sözleşmesinde performans standartları ve ölçüm esasları yer almakta mıdır? İyi çalışıldığı zaman bu performans standartlarına ulaşmak mümkün müdür? İşletme çalışanı işini yapabilecek bilgi ve beceriler ile donatmış mıdır? Çalışan, işinin nasıl düzenlendiğini ve performansının nasıl ölçüleceğini tam olarak anlamış mıdır? Performans sonuçları hakkında yöneticiler çalışanlarla toplantı yapmakta ve ortaya çıkan dokümanı tartışmakta mıdır? Çalışanların performansları düzenli aralıklarla değerlendirilmekte midir? Çalışanlara performansları hakkında sürekli olarak bilgi verilmekte midir? Çalışanın kötü ya da düşük performansının özellikleri saptanmış mıdır? Kötü/düşük performans durumunda bir “performans iyileştirme planı” uygulanmış mıdır?		
DİĞER HUSUSLAR		
1. HUSUS a) Performans ölçüt ve standartları çalışanlara işe başlarken bildirilmiş midir? b) Yeni performans ölçüt ve standartları kabul edildiğinde bunlar, çalışanlara ayrıca bildirilmiş midir? c) Performans değerlendirmeleri çalışanların belirlenen standartları karşılayıp karşılamadığına göre mi yapılmıştır? d) Performans standardını çalışanın karşılamaması durumunda, yöneticiler performansın yükseltilmesi için yapılması gerekenler konusunda önerilerde bulunmuş mudur?		

2. <i>HUSUS</i> a) Performans sorunları düzenli olarak kayıtlara geçirilmiş midir? b) Performans sorunları kaydının bir kopyası çalışana verilmiş midir? c) Performans sorunları çalışanın anlayabileceği şekilde açık ifadelerle kayıt altına alınmış mıdır?		
3. <i>HUSUS</i> a) Çalışanlara performansları hakkında gerekli bilgi verilmiş midir? b) Bu bilgi “açık, özel ve nesnel” değerlendirmelerden mi kaynaklanmaktadır? c) Çalışan değerlendirilirken, iş gereklilikleri mi dikkate alınmıştır? d) Çalışan değerlendirilirken, aynı işi yapan diğer elemanlarla mı karşılaştırılmıştır? e) Değerlendirmeyi yapan yöneticinin elinin altında objektif ölçütler var mıdır?		
4. <i>HUSUS</i> a) Çalışanlar hakkında verilecek kararlar performans değerlendirmesine mi dayanmaktadır? b) Kayıtlarda hem iyi performans, hem de kötü performans gösterilmekte midir? c) Kayıtlarda hep iyi/yüksek performanslı görülen ve ücreti sürekli yükselmiş bir eleman kötü/düşük performansı yüzünden mi işten çıkarılmıştır?		
5. <i>HUSUS</i> a) Çalışana kendi performansı hakkındaki değerlendirmeleri tartışma ve yorumlama fırsatı verilmiş midir? b) Bu fırsat verildiğinde, çalışan yapılan değerlendirmeye itiraz etmiş midir? c) İtiraz etmişse, çalışan yöneticinin yaptığı performans değerlendirmesinin hatalı verilere dayandığını iddia etmiş midir?		

Yukarıda yer alan kriterlerin değerlendirilmesinden sonra, iki temel soru ortaya çıkmaktadır. İlk soru, “Çalışanın kötü ya da düşük performansının özellikleri saptanmış mıdır?”. Bu anlamda, kötü ya da düşük performansın özellikleri üç aşamada belirlenebilir:

1. Aşama: Kötü performansın özelliklerinin analizi,
2. Aşama: Yöneticilerin çabasıyla değiştirilebilecek öğeler,
3. Aşama: Çalışanların sorumlulukları ve iyileşme isteği.

Kötü ya da düşük performansı teşhis etmenin ilk adımı, personelin çalışmasını olumsuz yönde etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. Bu faktörler şunlardır:

- *Davranış kalıpları:* Çalışanın performansı öneri/rehberlik yapıldığı halde, kabul edilebilir standartların altında kalıyorsa, yönetici o çalışanda varlığını sürdüren davranış kalıbının ne olduğunu araştırmalıdır. Örneğin, çalışma ortamı bir süre geçtikten sonra çalışanın tepkilerini bastıramadığı kadar fiziksel ve/veya zihinsel açıdan stresli olabilir.
- *Kişisel sorunlar:* Çalışanın kendisiyle ilgili sorunlardır. Yönetici, çalışanın sorununu çözümü için yardımcı olmalıdır.
- *Kişiler arasındaki anlaşmazlıklar:* Bir işyerinde kişilikleri, değerleri, tutumları ve ihtiyaçları farklı insanlar bulunur ve bunlar birbirleriyle ilişki

içerisine girdiklerinde çatışmalar ortaya çıkabilir. Çatışmaların çözümlenmesi için yöneticiler duruma müdahale etmelidir.

- Yetersiz iş becerisi: Çalışanlara sahip oldukları becerilere uygun olmayan ve başka beceriler gerektiren görevler verildiğinde ortaya çıkar. Çalışanların becerileri doğru şekilde analiz edilmelidir.
- *Rol belirsizliği*: Çalışanın işteki rolleri açıkça tanımlanmamıştır. Her iş için görev ve sorumluluklar açık, özel ve doğru şekilde belirlenmelidir.

Üzerinde durulması gereken ikinci soru ise, “Bir performans iyileştirme planı uygulanmış mıdır?”. Bu anlamda, kötü ya da düşük performansın iyileştirilmesi beş aşamada söz konusu olabilirken, altıncı aşama işten çıkarmadır.

Birinci Adım: Sorunu Teşhis Etmek

Yönetici performans yükseltme sürecine kabul edilebilir olan ve olmayan performans düzeylerini açıkça ortaya koyarak başlamalıdır. Bu konudaki değerlendirme objektif, belirgin ve çalışana yönelik olmalıdır.

İkinci Adım: Önerilecek İyileştirmeleri Saptamak

Çalışanın kabul edilebilir standartlara ulaşabilmesi için yapılması gerekenler kesin bir şekilde tanımlanmalıdır.

Üçüncü Adım: Çalışana Bilgi Vermek

Yapılmasına karar verilen değişiklikleri ne ölçüde gerçekleştirdiği konusunda çalışana bilgi verilmelidir.

Dördüncü Adım: Çalışanın Çabalarını Desteklemek

Performansını yükseltmek için gösterdiği çabalarda çalışana destek olunması çok önemlidir.

Beşinci Adım: Performansın Yükselmemesi Halinde Olacakları Açıklamak

Yöneticinin performans yükseltme planını çalışanın başarıyla uygulaması ya da başarısız olması durumunda, ortaya çıkacak sonuçları açıkça ortaya koyması gerekir.

Altıncı Adım: Son Çare olarak İşten Çıkarma

Saptanan süre içinde gerekli düzelme sağlanamamışsa, çalışana bir uyarı yazısının gönderilmesi uygun olur. Bütün iyileştirme çabalarının başarısızlığa uğrayıp çalışanın hiçbir gelişme göstermemesi halinde, artık işten çıkarma yoluna gidilebilecektir.

Bu noktaya gelindiğinde;

Her türlü çareye başvurulduğundan, yapılan her şeyin çalışanın personel dosyasına işlendiğinden ve çalışanın hangi koşulda işten çıkarılacağına kendisine önceden bildirilmiş olduğundan emin olunmalıdır.

- a) İşten çıkarma kararı verilmezden önce, çalışana işinin kötü performans yüzünden tehlikede olduğu bildirilmelidir. Bu noktada, çalışana davranışını değiştirmesi ve işini koruması için yapılması gereken her şeyin yapılmış olduğu belirtilerek, bu hatalı davranışının neden kaynaklandığı konusunda yazılı savunması alınmalıdır. Savunmasını hazırlayabilmesi için kendisine uygun bir süre de tanınmalıdır. Eğer savunma vermekten kaçınırsa bu durum o yerde bir tutanakla saptanmalıdır.
- b) İşveren, işe son verme kararında savunma alındıktan sonra da bir değişiklik olmazsa, yazılı olarak yapacağı fesih bildiriminde, işçinin iş sözleşmesine performans düşüklüğü nedeniyle son verildiğini açıkça belirtmelidir. Saptanan işten çıkarma kararı ile fesih tebligatının yapılması arasında uzun bir süre bulunmamalıdır.

5. Sonuç

Performans değerlendirmesi, işletmedeki çalışanları etkin kullanmak suretiyle işgücü verimliliğini ve giderek işletme verimliliğini artırmaya yönelik bir uygulamadır. Ayrıca, işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların veriminin artmasını sağlayarak motivasyon sağlamaktadır. Çeşitli işletmelerde değişik biçimlerde uygulanan performans değerlendirmesinde, çalışanın yaptığı iş ele alınabileceği gibi, gelişme yeteneği ve gücü de incelenebilir.

Performansa dayalı işten çıkarma konusunda hukuki açıdan önem taşıyan hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İşverenin belirlediği performans kriterlerinin somut, işyeri koşullarına uygun ve ölçüme elverişli olması gereklidir.

- Belirlenen performans kriterleri hakkaniyete uygun olmalı ve aynı konumdaki çalışanlara aynı zaman diliminde eşit olarak uygulanmalıdır.
- İşverenin belirlediği performans standartları önceden işçiye yazılı olarak bildirilmiş olmalıdır. Ayrıca, yapılan periyodik kişisel performans ölçüm ve değerlendirme sonuçlarının da işçilere düzenli olarak dağıtılmış ya da işyerinde ve işçilerin her an inceleyip kendileri hakkında yazılı veya görsel bilgi edinebilme olanağına sahip olmaları gereklidir.
- İşçinin performansının düşük olması nedeninin işçiden mi yoksa dış bir etkenden mi kaynaklandığı araştırılmalı ve işçinin performansına olumsuz yönde etki yapan nedenlerin ortadan kaldırması için gereken yapılmış olmalıdır.
- Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı fesih için geçerli neden söz konusu ise, süreklilik gösteren performans düşüklüğü ve düşme eğilimli sonuçlarla ilgili olarak çalışanların derhal dikkati çekilmelidir.
- İşyerine işçi alma ve işten çıkarma yetkisi verilen işveren vekillerinin, iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshedilebilmesi için işçinin performansının düşük olmasının tek başına yeterli olmadığı, ayrıca işyerinde işin yürütümünde olumsuzluğa yol açmış olması gerektiği anlatılarak bu konuda bilgi edinmeleri sağlanmalıdır.
- İşçi işten çıkarılmadan önce gerekli sözlü ve yazılı uyarılar yapılmalı buna rağmen düzelme olmadığı takdirde işçinin işine son verilmezden önce yazılı savunması alınmalıdır.
- Performans yetersizliği nedeniyle iş sözleşmesinin feshi yoluna gidilmiş ise feshin geçerli olup olmadığı araştırılırken veya meydana gelen bir işten çıkarma işlemi incelenirken, bir yandan yasal açıdan gerekli olan işten çıkarma prosedürü, diğer yandan işletmede uygulanan performans değerlendirme yönteminin özellikleri ayrı ayrı, daha sonra da birbirleriyle olan etkileşimleri açısından dikkatle incelenip değerlendirilmelidir.

Kaynakça

- Akıllı Kitap (2003), *Performans Değerlendirme*, MESS Yayını, İstanbul.
- Aldemir Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları: Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Bıçer, Gülkibar, Şerafettin Düztepe (2003), "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, C.1, S.2, s. 13–20.
- Carson, Mary (2006), "Saying It Like It Isn't: The Pros And Cons of 360-Degree Feedback", *Business Horizons*, Vol. 49, Issue: 5, s. 395- 402.

- Çankaya, Osman Güven, Cevdet İlhan Günay ve Seracettin Göktaş (2006), *Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları*, Yetkin Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 248, İstanbul.
- Geylan, Ramazan (1992), *Personel Yönetimi*, Met Basım Yayın, Eskişehir.
- Kar, Bektaş (2008), “Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni ile Fesihte Yargısal Denetim”, *Sicil Dergisi*, S.11, s. 34–42.
- Kessler, Robin (2008), *Competency-Based Performance Reviews: How to Perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way*, Career Press, New Jersey.
- Luecke, Richard (2008), *Performans Yönetimi*, (Çev.: Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Palmer, J. Margaret (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev.: Doğan Şahiner), Rota Yayın, İstanbul.
- Rogers, Evelyn, Charles W. Rogers ve William Metlay (2002), “Improving the Payoff from 360-Degree Feedback”, *Human Resources Planning*, Vol. 25, Number: 3, s. 44–54.
- Sümer, Canan (2000), “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, (Edt.: Z. Aycan), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s. 57-90.
- Spinks, Nelda, Baron Wells ve Melanie Meche (1999), “Appraising the Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems”, *Career Development International*, Vol. 4, Issue: 2, s. 94–100.
- Tınar, Mustafa (1989), *Performans Değerlendirme*, DEÜ BİMER Yayını, İzmir.
- Tutum, Cahit (1979), *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Doğan Basımevi, Ankara.
- Uyargil, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilme ve Geliştirilmesi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul.
- Uyargil, Cavide (2008), “Performans Değerlendirme”, (Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen DüNDAR, Lale Tüzüner), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Yüksel, Öznur (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.