

Makale Gönderim Tarihi: 18 Mayıs 2020

Makale Kabul Tarihi: 27 Mayıs 2020

### Performans Değerlendirme Sistemi ve Mesleki Yetersizlik

#### Öz

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme sistemi, günümüzde işverenlerin sıklıkla kullandığı bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleki yetersizliğin 4857 sayılı İş Kanunu m. 18'de geçerli fesih nedenleri arasında düzenlenmiş olması, işçinin mesleki yeterliliğini ve becerilerini ölçmeye yarayan performans değerlendirme sistemlerini iş hukukumuz açısından dikkate değer bir konu hâline getirmiştir.

İşverenin yönetim yetkisine dayalı olarak uygulayacağı performans değerlendirme sisteminin süreç ve özelliklerinin hukuka uygunluğu bakımından işverenin yönetim hakkını sınırlandıran temel ilkeler ile Yüksek Mahkememiz tarafından belirlenen prensipler dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirme sistemi ile amaçlanan, işçiye kendini geliştirme imkânı sağlanarak onun işletmedeki etkinliğini ve verimliliğini arttırmak olmalıdır.

#### Anahtar Sözcükler:

Performans değerlendirme kriterleri, mesleki yetersizlik, iş sözleşmesinin mesleki yetersizlik nedeniyle feshi, geçerli neden.

### Performance Evaluation System and Professional Insufficiency

#### Abstract

Performance evaluation system, which is one of the important functions of human resources management, is an application frequently used by employers today. As professional insufficiency is regulated among valid reasons for termination in the article 18 of Labour Law numbered 4857, it has turned performance evaluation system for measuring the employee's professional competence and skills into a remarkable subject in terms of our labour law. The basic principles limiting the

employer's right to manage and the rules determined by the Turkish Court of Cassation should be taken into consideration to bring the process and features of the performance evaluation system to be executed by the employer based on his authority to manage in compliance with law. The aim of the performance evaluation system is supposed to increase the employee's effectiveness and efficiency in the enterprise by providing the opportunity to improve himself.

#### Keywords:

Performance evaluation criteria, professional insufficiency, termination of the employment contract based on professional insufficiency, valid reason.

\*Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı-ilke.kazikdas@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7212-2953

## Giriş

Performans değerlendirme sistemi bugün itibariyle etkili bir insan kaynakları politikasının önemli öğelerindedir. İşçinin mesleki becerisi, başarısı, işe uygunluğu sübjektif bir kavram olduğundan ve bunların ölçülmesi insana yönelik bir değerlendirmeyi içerdiğinden zorlu bir faaliyet olarak kabul edilir<sup>1</sup>. Tutarlı bir değerlendirme süreci yürütebilmek için işverenler performans değerlendirme sistemlerine başvururlar. Performans değerlendirme sistemlerinden işçinin kişisel/mesleki gelişimine yarayacak birçok faydalı geri bildirim elde edilse bile, konu mesleki yetersizlik kavramına geldiğinde tarafların (işçi ile işverenin) odak noktası karşılıklı kazanımların yaşanacağı başarılı bir insan kaynakları yönetiminden maalesef mesleki yetersizliğe dayalı fesih ihtimaline ve sonuçlarına kaymaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemlerinin iş hukuku boyutunda da ele alınmasına duyulan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır.

Çalışmamızda performans değerlendirme sistemi ilk olarak kavramsal ve amaçsal yönüyle ele alınmış, daha sonra işverenin hangi hukuki temele dayalı olarak performans değerlendirme yetkisini kullanabileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Devamında uygulamada karşılaşılan değerlendirme yöntemleri incelenmiş ve yabancı yargı kararlarında hukuka aykırı bulunan yöntemlere ana hatlarıyla değinilmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların mesleki yetersizliğe dayalı bir feshi geçerli kılabilmesi için Yüksek Mahkemenin aradığı özellikler ile mesleki yetersizliğe dayalı feshin geçerliliğini etkileyen diğer koşullar irdelenmiştir. Çalışmamızda yeri geldikçe Fransız hukukunda performans değerlendirme sistemlerinin uygulanışı hakkında da bilgi verilmeye çalışılmıştır.

1 Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, S. 79, Temmuz 2004, <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#>, (06.05.2020).

## I. Performans Değerlendirme Sisteminin Genel Özellikleri

### 1. Anlamı ve Amacı

Performans değerlendirmesi, bir bireyin ya da kuruluşun belirli bir süre boyunca verilen görevleri yerine getirirken ya da belirlenen hedeflere ulaşırken elde ettiği başarının önceden tasarlanmış şekilde değerlendirilmesini içeren bir süreçtir<sup>2</sup>. İşletmelerin başarısını etkileyen birçok unsur içinde insan kaynakları yapısı/niteliği önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin işçileri olmadan amaçlarına ulaşması mümkün olmayacağından, her türlü işletme bakımından işçiler ve performansları önemli bir unsur hâline gelmiştir<sup>3</sup>. Bu tespitten hareketle, performans değerlendirme sistemleri, işletmelere yalnızca işçilerin performans düzeylerinin ne olduğunu değil, aynı zamanda insan kaynağından azami şekilde faydalanılacaksa bu düzeyin hangi alanlarda iyileştirilmesi gerektiğini belirleme olanağı sunmaktadır<sup>4</sup>. Performans değerlendirme sistemleri ile kurumsal performans içinde bireysel performansın ölçülmesi amaçlanır<sup>5</sup>.

Performans ölçümleri personel alımı, iş rotasyonu, eğitim, ücret, terfi gibi konulara temel olarak şekilde bilgi toplama ve karar alma süreçlerini birbirine bağlayıcı fonksiyona sahip olduğundan,

2 Chris Obisi, "Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth", *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1, No. 9, 2011, s. 93.

3 Liza Estino Daoanis, "Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance", *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 2, No. 3, 2012, s. 55; Joel Rodriguez/Kelley Walters, "The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation", *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 2017, s. 206.

4 Obisi, s. 93.

5 Bektaş Kar, "Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni ile Fesihte Yargısal Denetim", *Sicil İş Hukuku Dergisi*, S. 11, 2008, s. 36; Erol Akı/Tunç Demirbilek, "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi", Prof. Dr. Ali Güzel'e Armağan, Cilt I, Beta, İstanbul, 2010, s. 6; Ulaş Baysal, İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Sebep İle İş Sözleşmesinin Feshi, Adalet Yayınevi, Ankara, 2011, s. 103.

işletmeler açısından kayda değer bir araç olarak görülmelidir. Ölçümler neticesinde elde edilecek veriler ve alınacak kararlar, aynı zamanda işletmedeki terfi ve yetkilendirme, ücret revizyonu, eğitim ve gelişim planlamalarında standart oluşturulmasını da sağlayacaktır<sup>6</sup>.

Performans değerlendirme uygulamaları rastlantısal işlemlere dayalı olamayacağından, işletme tarafından önceden belirlenmiş kuralların ortaya konulması şarttır<sup>7</sup>. Ayrıca, her işletme, performans değerlendirmesini etkili kılmak için işçinin görev ve sorumluluğunun ne olduğunu bilmesini sağlamalıdır<sup>8</sup>. Nitekim, performans değerlendirme sistemlerindeki gerçekleştirilmesi mümkün olmayan hedefler kadar işçilerin zihinsel sağlıkları üzerinde olumsuzluk yaratan bir diğer yön, performans kriterlerinin önceden tanımlanmamış ve/veya işçiye açıklayıcı bir iş tanımının verilmemiş olmasıdır. Bu yönüyle, etkili bir performans değerlendirmesi işçilerin sorumluluklarını ve işletmeye sunacakları katkıları açıkça belirleyecek, işçileri motive edecek, istihdam kararlarında geçerli ve önemli bilgiler sağlayacak şekilde bir sistemin kurulabilmesine bağlıdır<sup>9</sup>. Değerlendirme neticesinde performans düşüklüğünün nedenlerine ve bunların ortadan kaldırılmasına odaklanılması, önce işçinin ardından çalıştığı işletmenin performansı üzerinde olumlu etkiler doğurur<sup>10</sup>. Performans değerlendirme sistemlerine salt geçerli fesih nedeni yaratma niyetiyle yaklaşılması, psikolojik baskı altında kalan işçinin performansını ve dolayısıyla kurumsal performansı olumsuz şekilde etkileyecektir.

İşçinin mesleki yeteneklerini ve çalışırken ulaştığı sonuçları değerlendirme amacı taşıyan ve insan kaynakları yönetiminde önemli veriler sağlayan performans değerlendirme sistemlerinin işletmede uygulanmaya başlanması işveren

verir. Fransız yargı kararları ile hukuk öğretisinde, işverenin iş sözleşmesinden doğan *yönetim yetkisi* doğrultusunda işletmede görev alan işçilerin çalışmalarını değerlendirme hakkına sahip olduğu kabul edilmektedir<sup>11</sup>. Türk hukukunda ise performans değerlendirme yetkisinin hukuki temelini değerlendiren bir yargı kararına erişilememiştir. Bununla birlikte, doktrinimizde *Güzel* tarafından ifade edildiği gibi, işverenin yönetim yetkisine iş sözleşmesinin uygulanması sürecinde alınacak tek taraflı kararlar bütünü olarak geniş anlamda yaklaşılmalı ve performans değerlendirme sistemi oluşturma/uygulama yetkisinin işverenin yönetim yetkisine gireceği kabul edilmelidir<sup>12</sup>. Bu bağlamda belirtmek gerekir ki, Yargıtay 22. Hukuk Dairesinin esasen çalışma koşullarında esaslı değişikliği değerlendirdiği bir kararında *işyerinin kârlılığı, verimliliği noktasında işin yürütümü için gerekli tedbirlerin işveren tarafından yönetim hakkı çerçevesinde alınacağı* vurgulanmıştır<sup>13</sup>. Performans değerlendirme sisteminin amaçlarından biri yararlanan insan kaynağının iyileştirilmesi ve dolayısıyla işletmenin veriminin artırılması olduğuna göre, hukukumuz bakımından da performans değerlendirme sistemlerinin işverenin yönetim hakkının kapsamına girdiği sonucuna ulaşılabilir.

## 2. Performans Değerlendirme Yetkisini Sınırlandıran Temel İlkeler

Yukarıda yer verdiğimiz birçok yararına karşılık, iş ilişkisi bakımından (iş sözleşmesinin feshi,

6 Obisi, s. 94; Daoanis, s. 58.

7 Rodriguez/Walters, s. 209; Obisi, s. 93.

8 Obisi, s. 93.

9 Thomas S. Clausen/Keith T. Jones/Jay S. Rich, "Appraising Employee Performance Evaluation Systems- How to Determine If an Overhaul Is Needed", The CPA Journal, February 2008, s. 64.

10 Akı/Demirbilek, s. 6; Baysal, s. 103.

11 Gilles Auzero/Dirk Baugard/Emmanuel Dockès, Droit du Travail, Dalloz, 2017, s. 809; Françoise Favennec-Héry/Pierre-Yves Verkindt, Droit du travail, LGDJ, 2014, s. 255; Marianne Collignon-Trocme/Laure Muller, "L'évaluation des salariés", Les Cahiers Lamy du CE, no. 98, Novembre 2010, s. 27; İşçileri değerlendirme hakkının iş sözleşmesinden doğan yönetim yetkisinden kaynaklandığı yönünde bkz. Cour de cassation, Chambresociale, 10.07.2002,00-42368; Courdecassation, Chambre sociale, 16.10.2013, 12-18229, <https://www.legifrance.gouv.fr>, (24.04.2020).

12 Bu yönde bkz. Ali Güzel, "İş Hukukunda Yetki ve Değerlendirme", Prof. Dr. İlhan Ulusan'a Armağan, 3. cilt, Seçkin, 2016, s. 363-364; İşverenin geniş anlamda yönetim hakkı için bkz. M. Aymelek Aydemir, İşverenin Yönetim Hakkı ve Sınırları, Seçkin, Ankara, 2015, s. 49-54.

13 Yarg. 22. HD., 11.06.2019, 2016/15101 E. – 2019/12624 K., [www.calismatoplum.org](http://www.calismatoplum.org), (30.04.2020).

görev değişiklikleri, terfi alamama, işçinin bedensel ve ruhsal sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri vb.) doğabilecek sonuçları nedeniyle performans değerlendirme sistemlerinin denetime tâbi tutulması bir gerekliliktir. Yargısal denetim değerlendirmenin içeriğine göre değişebilmekle birlikte, temel olarak kabul edilen husus işverenin gerçekleştirdiği uygulamanın hiçbir zaman keyfi olamayacağıdır<sup>14</sup>.

Hukukumuz açısından, en başta *dürüstlük kuralı* uyarınca performans değerlendirme yetkisi kullanılırken sözleşmenin karşı tarafına (değerlendirmeye tâbi tutulan işçiye) zarar verecek ya da onu güç duruma sokacak davranışlardan kaçınılmalıdır<sup>15</sup> (Türk Medeni Kanunu m. 2). Gerek dürüstlük kuralının bir gereği olan gerek mevzuatımızda işverenin borçları arasında görülen *işçiyi gözetme borcu*<sup>16</sup> (Türk Borçlar Kanunu m. 417) doğrultusunda, işveren değerlendirme süreci boyunca işçinin kişiliğini, maddi ve manevi varlığını, onur ve saygınlığını korumalıdır. Yine, yönetim hakkının bir gereği olarak işveren performans değerlendirme süreçlerinde *eşit davranma ilkesi ile ayırım yasaklarına* (Anayasa m. 10, İş Kanunu m. 5, Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu m. 25) uygun davranmalıdır<sup>17</sup>. Aynı işi yapan işçi-

lerin tâbi tutulacakları değerlendirme kriterlerinin oluşturulmasında, değerlendirmeye alınacak işçi gruplarının belirlenmesinde, değerlendirme sonucunda ücretlendirme, eğitim, terfi ile ilgili olarak kararlar alınmasında eşit davranma borcu gözetilmelidir<sup>18</sup>. İşverenin yönetim hakkını sınırlayan diğer bir ölçüt olan *ölçülülük ilkesi* gereğince, yine performans değerlendirme sisteminin işverenin meşru amacına hizmet edip etmediği, amaca ulaşmak için seçilen değerlendirme sisteminin uygun olup olmadığı, işçi ile işverenin çatışan menfaatleri arasında makul bir dengenin sağlanıp sağlanmadığı hususlarında bir inceleme yapılmasına ihtiyaç duyulabilir<sup>19</sup>.

Performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların aynı zamanda kişisel veri niteliği taşıdığı göz ardı edilmemelidir. Kişisel veri kavramı 2016 tarihli Kişisel Verilerin Korunması Kanununda (KVKK) tanımlanmış; fakat hangi bilgilerin kişisel veri kapsamına gireceğine yönelik (hassas kişisel veriler dışında) sınırlayıcı bir sayım yapılmamıştır. Kişisel veri, *kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgi* olduğundan, çalışma konumuzu oluşturan performans değerlendirme sistemlerinden elde edilen bilgi ve kayıtlar da işçiler bakımından kişisel veri niteliği taşımaktadır<sup>20</sup>. Kişisel veri niteliği taşıyan bilgilerin KVKK hükümlerine tâbi olması, bunların otomatik araçlarla (örneğin, bilgisayar ile) kıs-

14 Auzero/Baugard/Dockès, s. 809; Fransız hukukunda, işçinin temel hak ve özgürlüklerine saygı, ayrımcılık yasağı, işçi temsilini sağlayan organlara danışma ve bilgi verme yükümlülüğünün yerine getirilmesi, işçi sağlığının korunması olmak üzere işverenin yönetim yetkisi kişisi sınırlamaya tâbi tutulur. Bu yönde bkz. Favennec-Héry/Verkindt, s. 253-254.

15 "...Objektif iyiniyet olarak da tanımlanan ve dürüstlük kuralını düzenleyen madde, bütün hakların kullanılmasında dürüstlük kuralı çerçevesinde hareket edileceğini ve bir kimsenin başkasını zararlandırmak ya da güç duruma sokmak amacıyla haklarını kötüye kullanılmasını yasanın korumayacağını belirtmiştir.", Yarg. 9. HD., 01.07.2019, 2019/1458 E. – 2019/14639 K., www.kazanci.com.tr, (29.04.2020); Ayrıca bkz. Güzel, s. 376.

16 İşçiyi gözetme borcunun hukuki dayanakları ve içeriği hakkında bkz. Sarper Süzek, İş Hukuku, Beta, İstanbul, 2019, s. 386 vd.; Nuri Çelik/Nurşen Caniklioğlu/Talat Canbolat, İş Hukuku Dersleri, Beta, İstanbul, 2019, s. 349 vd.; Hamdi Mollamahmutoğlu/Muhittin Astarlı/Ulaş Baysal, İş Hukuku Ders Kitabı, Cilt 1: Bireysel İş Hukuku, Lykedion, Ankara, 2019, s. 182-190; Güzel, s. 376/377.

17 "Eşit davranma ilkesi tüm hukuk alanında geçerli olup, İş Hukuku bakımından işverene, işyerinde çalışan işçiler arasında haklı ve objektif bir neden olmadıkça farklı dav-

ranmama borcu yüklemektedir. Bu bakımdan işverenin yönetim hakkı sınırlandırılmış durumdadır.", Yarg. 9. HD., 10.12.2018, 2015/28698 E. – 2018/22722 K.; Yarg. 9. HD., 15.01.2015, 2013/7613 E. – 2015/741 K.; Yarg. 9. HD., 01.04.2013, 2011/276 E. – 2013/10657 K., www.calisma-toplum.org, (30.04.2020).

18 Değerlendirme yetkisinden doğması muhtemel sonuçların ayrımcılık yasağını düzenleyen Fransız İş Kodu m. L 1132-1, m. L 1142-1 (cinsiyete, ailevi duruma ve hamileliğe dayalı ayrımcılık) ve m. L 2141-5 (sendikal ayrımcılık) hükümleri ile kısıtlandığı yönünde bkz. Auzero/Baugard/Dockès, s. 810.

19 Ölçülülük ilkesinin yönetim hakkını sınırlandırma fonksiyonuna ilişkin olarak bkz. Aydemir, s. 102-105.

20 Article 29 Data Protection Working Party, Opinion 8/2001 on the processing of personal data in the employment context, 5062/01/EN WP 48, 13.09.2001, s. 7; Kişisel Verileri Koruma Kurumu, 100 Soruda Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, KVKK Yayınları, Ankara, 2018, s. 19; İlke Gürsel, İşçinin Kişisel Verilerinin Korunması Hakkı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2016, s. 179-180.

men veya tamamen işlenmesi ya da elle işlene dahi bir veri kayıt sisteminin parçasını oluşturması koşuluna bağlıdır (KVKK m. 2, m. 3(e), m. 3(h)). Dolayısıyla, işçi ile yapılan performans görüşmesindeki bilgiler, elle kâğıt üzerine kaydedilse bile hemen ardından bilgisayar ortamına aktarıldığında ya da kâğıt ortamında muhafazasına devam edilmesine rağmen veriye kolay ulaşım sağlanacak ve bir dosyalama sisteminin parçasını oluşturacak şekilde saklandığında KVKK'nın uygulama alanına girecektir. Bu bağlamda, KVKK m. 4/2'de yer alan temel ilkeler (hukuka ve dürüstlük kuralına uygun olma; doğru ve gerektiğinde güncel olma; belirli, açık ve meşru amaçlar için işlenme; işlendikleri amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olma; ilgili mevzuatta öngörülen veya işlendikleri amaç için gerekli olan süre kadar muhafaza edilme)<sup>21</sup> performans değerlendirme süreçleri boyunca dikkate alınmalıdır. Bunun yanında, performans değerlendirme kayıtlarının güvenliğini sağlayacak şekilde teknik ve organizasyonel önlemler işveren tarafından alınmalı, yetkisiz üçüncü kişilerin bu bilgilere erişimi engellenmelidir. Örneğin, Fransız Veri Koruma Otoritesi tarafından hazırlanan görüşte, yöneticiler tarafından sorumlu oldukları işçilerin değerlendirme verilerine ulaşılabilmesi, yine personel yönetiminden sorumlu olan çalışanların tüm işçilere ait değerlendirme kayıtlarına erişim izni olduğu; ancak sayılan bu kişilerin gizlilik yükümlülüğü altında oldukları vurgulanmıştır<sup>22</sup>. Performans değerlendirme uygulamaları KVKK anlamında kişisel veri işleme faaliyeti olduğundan, işveren ya da değerlendirme süreci bakımından yetkili kılınmış kişilerin görüşmeye katılan işçileri aydınlatma yükümlülüğü mevcuttur. Bu doğrultuda, işçilere kişisel verilerinin işleme amaçları, verilerin akta-

rılacağı kişiler ve nedenleri, veri işleme yöntemi, m. 11 gereğince sahip olunan haklar gibi konularda bilgilendirme yapılmalıdır (KVKK m. 10). Kişisel verileri işlenen *ilgili kişi (veri öznesi)* olarak işçiye değerlendirme kayıtlarına ilişkin bilgi talep etme hakkı (KVKK m. 11(b))<sup>23</sup> tanınmalı, performans sonuçlarının tamamen otomatik sistemler vasıtasıyla analiz edilmesi suretiyle aleyhine bir sonuç çıkması hâlinde işçiye bu karara itiraz etme (KVKK m. 11(g)) imkânı verilmelidir.

### 3. Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler

Uygulamaya başlayacağı performans değerlendirme sistemine karar verirken, işveren işletmenin yapısına ve sistemden beklentilerine göre istediği yöntemi seçebilir. İşletmelerin ekonomik/teknik/yönetimsel yapılarının yıllar itibarıyla değişikliğe uğraması farklı performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur. Yöntemler çeşitlilik arz etmekle birlikte, içerikleri itibarıyla bireysel yöntem, karşılaştırmalı yöntem ve 360 derece yöntemi şeklinde temel bir sınıflandırma yapılması mümkündür<sup>24</sup>. Bireysel yöntemde, işçiyi diğer işçilerle karşılaştırmak yerine belirli ölçütler ışığında kendi başına değerlendirme amaçlanır<sup>25</sup>. Karşılaştırmalı yöntemde ise, işçileri birbirleriyle karşılaştırma amacı taşıyan ölçekler vasıtasıyla değerlendirme gerçekleştirilir<sup>26</sup>. Normalde performans değerlendirmesi işçiler ve amirleri arasındaki bir geri bildirim sürecini içerir. Bununla birlikte, ekip çalışması, çalışan gelişimi ve müşteri hizmetlerine

21 Kişisel verilerin işlenmesine ilişkin temel ilkeler hakkında bilgi için bkz. Gürsel, s. 209 vd.

22 Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), L'évaluation des salariés: droits et obligations des employeurs, 11.05.2011, para. 6, <https://www.cnil.fr/fr/evaluation-des-salaries-droits-et-obligations-des-employeurs-0>, (13.05.2020); Mesleki değerlendirme metod ve yöntemleri ile elde edilen sonuçların gizliliği yönünde ayrıca bkz. Fransız İş Kodu m. L 1222-3-2.

23 Fransız hukukunda veri öznesine erişim hakkını kullanırken kendisine ait veri kayıtlarından örnek talep edebilme imkânı dahi sağlanmıştır. Bu yönde bkz. Fransız Bilişim ve Özgürlükler Kanunu (La loi informatique et libertés) m. 49 ve bu hükmün atıfta bulunduğu Avrupa Genel Veri Koruma Tüzüğü (General Data Protection Regulation) m. 15/3.

24 Performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tablo için bkz. Akı/Demirbilek, s. 9.

25 Akı/Demirbilek, s. 10; Bireysel yöntemin alt gruplarını oluşturan grafik dereceleme, davranışa dayalı değerlendirme ölçeği, serbest anlatım, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi, kritik olay gibi yöntemler hakkında bilgi için bkz. Rodriguez/Walters, s. 211; Obisi, s. 96.

26 Akı/Demirbilek, s. 10.

odaklanmanın artmasıyla birlikte, 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntemde, hem ast hem üst birbirini değerlendirebilmekte, ekip üyeleri, müşteriler ve hatta bireyin kendisi dahi kendi değerlendirme sürecine katılmakta ve nihai değerlendirme sonucuna ulaşmak için elde edilen tüm değerlendirmeler kullanılmaktadır<sup>27</sup>.

Hukumumuzda bir performans değerlendirme sisteminin süreç ve içerik olarak hukuka uygunluğunu sağlamak üzere yargı kararlarıyla yerleşen birçok kriter mevcuttur. Bir sonraki başlıkta yer vereceğimiz bu kriterler dışında, yargı kararlarımızda belirli bir değerlendirme yönteminin ele alınarak hukuka aykırılığının incelenmesi henüz söz konusu olmamıştır. Fransız yargı kararlarında ise, bazı yöntemlerin yıllar içinde uyumsuzluk konusu yapıldığı görülmektedir. Örneğin, anonim şekilde belirlenen kişilerin verdiği geri bildirimlere dayalı 360 derece değerlendirme yönteminin incelendiği 2014 tarihli bir karardan, söz konusu sistemin yargı organı tarafından olumlu karşılandığı anlaşılmaktadır<sup>28</sup>. Esasen tartışmalara konu olan yöntemlerden biri *sıralama* (évaluation par ranking) yöntemidir. Bu yöntem işçinin bireysel performansının işyerinde benzer işlevi gören diğer işçilerle karşılaştırılarak değerlendirilmesinden oluşmakta olup, değerlendirme sonucunda işçiler performanslarına göre gruplar hâlinde sınıflandırılmaktadır. Sıralama yönteminin gizli bir parasal ceza niteliği taşıdığı ileri sürülmüş ve bu nedenle söz konusu yöntem ciddi şekilde eleştirilmiştir<sup>29</sup>. Grenoble İstinaf Mahkemesi 2002 yılında verdiği bir kararda, önceden belirlenmiş, objektif, işçinin bilgisine sunulmuş ve denetlenebilir kriterlere sahip olması şartıyla sıralama yönteminin geçerliliğine hükmetmiştir. Bu yöntem cezalandırıcı bir mahiyet taşımamalıdır. Diğer bir

deyişle, düşük puanlı bir grupta birçok kez ardı ardına sınıflandırılan bir işçinin ücretinde azalma gibi bir yaptırımla karşılaşmaması gerekir; aksi takdirde, bu sonuç mali bir yaptırımın uygulandığı anlamına gelir<sup>30</sup>. Kaldı ki, işçinin ücretinde yahut pozisyonunda yaşanacak düşüşler, çalışma koşullarında esaslı değişiklik (Fransız hukukunda iş sözleşmesinin değiştirilmesi) anlamına geleceğinden işçinin (yazılı) onayını gerektireceği kuşkusuzdur<sup>31</sup>.

Önceden belirlenmiş kotalara göre yapılan sıralama yöntemi ise, Fransız Yargıtayı tarafından hukuka aykırı bulunmuştur. *Zorunlu sıralama/kotalara göre sıralama* (forced ranking/ranking par quotas) adını taşıyan bu yöntemde, değerlendirici kişi işçileri seviye gruplarına ayırmak zorundadır ve her bir grubun önceden saptanmış belirli oranda işçiyi içermesi zorunluluğu mevcuttur<sup>32</sup>. Fransız Yargıtayı, işverenin yönetim hakkını kullanırken işçinin sağlık ve güvenliği üzerinde tehlike yaratacak önlemler almaması gerektiğini belirtmiş ve mesleki yeteneklere kısmen yabancı olan kriterlere göre işçilerin birbirleriyle yarışmasına neden olacak değerlendirme sistemlerinin (kotalara göre sıralamada olduğu gibi) stres ve acı kaynağı olduğu sonucuna ulaşmıştır<sup>33</sup>. Benzer şekilde, işletme içindeki iyi örneklerin tanımlanması, karşılaştırılması ve analiz edilmesinden sonra elde edilen sonuçlar temel alınarak işçilerin

27 Obisi, s. 96; Daoanis, s. 56; Rodriguez/Walters, s. 211; Aki/Demirbilek, s. 10.

28 Cour d'appel de Versailles, 19.12.2014, 13/03952, Alice Durand, "L'évaluation des salariés: l'encadrement d'un outil managérial", Le Petit Juriste, 27.01.2017, dn. 5, <https://www.lepetitjuriste.fr/evaluation-salaries-lencadrement-dun-outil-managerial/>, (02.05.2020).

29 Collignon-Trocme/Muller, s. 29; Durand, para. 4.

30 Cour d'appel de Grenoble, 13.11.2002, 02-02794, Durand, dn. 6.

31 Türk hukukunda ücret ve işin niteliğinde esaslı değişiklik yaratacak örnekler için bkz. Süzek, s. 650-652; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, s. 588; Fransız hukukunda kabul edilen iş sözleşmesinin değiştirilmesi kavramı ile ücret ve işin niteliğindeki değişiklikler hakkında bkz. Jean Pélissier/Alain Supiot/Antoine Jeammaud, Droit du travail, Dalloz, Paris, 2006, s. 463, 464-466; İşçinin sözleşme değişikliğine açık şekilde onay vermesi gerektiği yönünde bkz. Favennec-Héry/Verkindt, s. 415.

32 Auzero/Baugard/Dockès, s. 810-811.

33 Cour de cassation, Chambre sociale, 27.03.2013, 11-26539, <https://www.legifrance.gouv.fr/>, (02.05.2020); Zorunlu bir kotaların olmadığı sıralama yöntemi, ceza verme mantığının bir parçası olmadığında ve personeli özellikle eğitim yoluyla şirketin gereksinimlerine adapte etme bakış açısıyla uygulandığında geçerli bulunmaktadır. Bkz. Jacques Uso, L'évaluation des salariés, 03.04.2019, para. 4, <https://www.lawsen-avocats.com/evaluation-des-salaries-1/>, (01.05.2020).

değerlendirildiği *kıyaslama* (benchmark) sistemi de mahkemeler tarafından eleştirilmiş ve bu tür bir sistemi uygulamaya yönelik süreçlerin işte ıstırap kaynağı hâline dönüşmemesi gerektiği noktasında uyarılarda bulunulmuştur<sup>34</sup>.

Görüldüğü gibi, işveren tarafından hangi yöntem seçilirse seçilsin işçilerin bedensel ve ruhsal sağlığına zarar verecek uygulamalardan kaçınılmalıdır. Performansın değerlendirilmesi başlı başına stres yaratıcı bir süreç olduğundan, işçiler üzerindeki baskıyı daha fazla arttıran kıyaslama, kotalara göre sıralama gibi yöntemler uygulamamız bakımından da tercih edilmemelidir. Performans değerlendirme sistemleri işçinin mesleki uygunluk ve faaliyetlerini ölçmeye yönelik olmalıdır. Bu nedenle, tercih edilecek yöntemde işçinin özel hayatını sorgulayan ya da mesleki uygunluğunun değerlendirilmesi için gerekli ve doğrudan bağlantılı olmayan kriterlerin kullanılmaması gerekir<sup>35</sup>.

## II. Performans Değerlendirme Sistemi ile İş Sözleşmesinin Geçerli Nedenle Feshi Arasındaki İlişki

4857 sayılı İş Kanunu m. 18'de iş güvencesi kapsamındaki işçilere ait sözleşmelerin feshinde geçerli neden bulunması zorunluluğu öngörül-müş, geçerli sebep teşkil edecek durumlar işçinin yetersizliği<sup>36</sup> ve davranışları ile işletme gerekle-

rinden doğan nedenler şeklinde düzenlenmiştir. Hükümde geçerli neden oluşturabilecek durumlar başlık hâlinde sayılmış olmakla birlikte, herhangi bir tanımlamaya yer verilmemiştir. Madde gerekçesinde ise, işçinin fiziki ve mesleki yetersizlik hâlleri için örnekler verilmesiyle yetinilmiştir. Bu bağlamda, mesleki yetersizliğe dayalı feshin hangi durumlarda yaşanabileceği bakımından *ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma, gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma, işe yoğunlaşmanın giderek azalması, işe yatkın olmama, öğrenme, kendini yetiştirme ve uyum yetersizliği* yönündeki örnekler yol gösterici olacaktır.

### 1. Mesleki Yetersizlik Kavramı

Mesleki yetersizliğin iş sözleşmesinin feshine neden olabilmesi, *"işçinin kişisel yetenek ve özellikleri itibariyle, fesih anında iş sözleşmesinden kaynaklanan yükümlülükleri tamamen veya kısmen ifa edemeyecek durumda olmasına"* bağlıdır<sup>37</sup>. Mesleki yetersizlik, işe fiziksel uygunluk ile bağlantısı olmaksızın, işçinin işveren tarafından verilen görevleri yerine getirme yeterliliğine sahip olmamasıdır<sup>38</sup>. Bu yetersizlik, işçinin beceri ya da verim eksikliğinden, mesleki anlamda işe uygun olmamasından kaynaklanabilir. Mesleki yetersizlik işçinin hizmet verdiği bölümün ya da işletmenin işleyişini aksatması/bozması şeklindeki yansımalarla kendini gösterir. Ancak, feshin geçerliliği için işçideki mesleki yetersizliğin işletmede ölçülebilir bir zarara yol açması gibi bir zorunluluk mevcut değildir. Burada önem taşıyan husus, mesleki eksikliğin iş sözleşmesinin feshini gerekli kılacak kadar ciddi, önemli ve sürekli olduğunun işveren tarafından ortaya konulabilmesidir<sup>39</sup>.

34 Cour d'appel de Lyon, 21.02.2014, 12-06988, Durand, dn. 8.

35 Güzel, s. 366; Collignon-Trocme/Muller, s. 29; İşçinin özel hayatından elde edilen unsurların fesih gerekçesinde kural olarak etkisiz kabul edileceği, aksi takdirde bireysel özgürlüklerinin ihlal edileceği yönünde bkz. Favennec-Héry/Verkindt, s. 451.

36 Madde 18 hükmünde geçen "işçinin yeterliliği" kavramı yerine anlam bilimi bakımından "işçinin yetersizliği" kavramının kullanılmasının daha isabetli olacağı yönündeki haklı görüşler için bkz. Baysal, s. 34-35; Ali Cengiz Köseoğlu, "İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshine Genel Bir Bakış", Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı:36, 2012, s. 107, dn. 78.

37 Yarg. 9. HD., 01.12.2009, 2009/8399 E. – 2009/32595 K., www.calismatoplum.org, (05.05.2020).

38 <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=DZ%2FOASIS%2F000551#>, (06.05.2020); Tanım için ayrıca bkz. Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s. 282; Mahmut Kabakçı, Geçerli Fesih Nedeni Olarak Yetersiz (Kötü ve Eksik) İş Görme, Beta, İstanbul, 2012, s. 167; Köseoğlu, s. 106-107.

39 Emilie de la Motte, Le motif de licenciement d'un représentant du personnel, Master Droit et Pratique des Re-

Mesleki yetersizlik tamamen işçiye atfedilen bir yetersizlik hâli olmalıdır<sup>40</sup>. İşverenden ya da dış etkenlerden kaynaklanan bir durum sonucunda mesleki yetersizlik ortaya çıktığında, söz konusu yetersizliğin doğrudan geçerli feshe yol açacağı kabul edilemez. Örneğin, ilaç tanıtım temsilcisine ait iş sözleşmesinin yalnızca hedeflenen satış rakamına ulaşamadığı gerekçesiyle feshedildiği durumlarda, satış değerlerinin (tanıtım yapılan doktorun ilacı yazması, hastane ve eczanelerin ilacı talep etmesi gibi) işçinin dışındaki etkenlere bağlı olması nedeniyle feshin geçersiz olacağına hükmedilmektedir<sup>41</sup>. Aynı şekilde, işyerinde uygulanmaya başlanan yeni bir tekniğe ya da verilen yeni bir göreve adapte olmada işçinin zorluk yaşaması doğrudan fesih nedeni oluşturmaz. Çünkü, bu ihtimalde işverene düşen yükümlülük, uyum sağlamasına yarayacak araçların işçiye sunulması ve belli bir zaman aralığının tanınmasıdır. Örneğin, işçinin yeni teknolojiye adaptasyonunu sağlamak için verilen eğitime rağmen işçi uyum gösteremezse, mesleki yetersizlik nedeniyle fesih mümkün hâle gelebilir<sup>42</sup>. Yine, somut olayda işçinin çalış-

tığı makinenin arızalı ya da donanımının eksik olması, istenen performansa ulaşması için işçiye gerekli teknolojinin sağlanmaması, işçinin özelliklerine uygun bir işte çalıştırılmaması gibi ihtimaller mevcutsa, öncelikle işçiden kaynaklı olmayan bu olumsuzlukların çözümü için adım atılmalıdır<sup>43</sup>. Aksi takdirde, makinedeki aksaklığın giderilmediği ya da rızası olmadığı halde yeni bir göreve atanan işçiye adaptasyonu için eğitim verilmediği durumlarda geçerli sebepten söz edilemez<sup>44</sup>. Ayrıca vurgulamak gerekir ki, iş sözleşmesi kurulmadan önce işçinin çalışmaya başlayacağı pozisyon için açıkça yetersiz olduğu işveren tarafından bilinmesine rağmen, işçi işe alındıktan sonra onun mesleki yetersizliğinin/performans düşüklüğünün gerekçe gösterilmesi geçerli bir neden olarak görülmemelidir<sup>45</sup>.

Mesleki yetersizlik sonucunda oluşan verim düşüklüğü ile davranıştan kaynaklı verim düşüklüğü arasında çelişkiye düşülmesi uygulamada karşılaşılabilecek bir sorundur. Bu çelişkili duruma cevap ararken mesleki yetersizliğe dayalı fesihle kusurun gerekli olmadığına yönelik kuraldan hareket edilebilir<sup>46</sup>. Çünkü, mesleki yetersizliğe dayalı fesihlerde, işçi daha fazlasını yapmak istediği hâlde misal olarak işe yatkın olmaması ya da uyum yetersizliği sebebiyle verim düşüklüğü yaşamaktadır. Tam tersine, davranıştan kaynaklanan verim düşüklüğünde

lations de Travail, Université Panthéon-Assas, 2012, s. 49, [40 Cour de cassation, Chambre sociale, 02.04.2014, 13-12670, \[41 "...Çalışanlara, ulaşmak için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkisinde ve görev tanımı içinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin hiçbir yararı yoktur. Çalışanın görev tanımı içinde kalmayan ve kendisinden kaynaklanmayan, özellikle dış etkenlere bağlı kriterler dikkate alınmamalıdır... Dairemiz özellikle tıbbi tanıtım temsilcilerinin, dış etkenlere bağlı satış değerlerinden sorumlu tutulacaklarına birçok kararında yer vermiştir. \\(23.01.2007 gün ve 2006/28041 E, 2007/361 K\\). Zira ilaç tanıtımı yapan temsilcisinin performansını belirleyen satış değerleri, doktorun yazması, hastane ve eczanelerin talep etmesine bağlı tutulmaktadır. Burada satış değerlerini, temsilci dışındaki etkenler belirlemektedir.", Yarg. 9. HD., 27.06.2018, 2017/27643 E. – 2018/14018 K.; Yarg. 7. HD., 03.06.2015, 2015/7682 E. – 2015/10869 K.; \\[42 Cour de cassation, Chambre sociale, 16.02.1977, 75-40624, bkz. \\\[L 6321-1-1 ve L 6321-1-3\\\\); Benzer yönde bkz. Baysal, s. 96-97; Hamdi Mollamahmutoğlu/Muhittin Astarlı/Ulaş Baysal, İş Hukuku, Turhan Kitabevi, Ankara, 2012, \\\\(2012\\\\), s. 889.\\\]\\\(https://cassius.fr/avocat-droit-du-travail/insuffisance-de-resultat/, \\\(06.05.2020\\\); İşçinin adaptasyonu için dijital becerileri de kapsar şekilde yeteneklerinin gelişimine katkı sağlayacak eğitimlerin işveren tarafından verileceği düzenlenmiştir \\\(Fransız İş Kodu m.</a></p>
</div>
<div data-bbox=\\\)\\]\\(http://www.kazanci.com.tr, \\(06.05.2020\\); Aynı yönde bkz. Akı/Demirbilek, s. 15; Kar, s. 36.</a></p>
</div>
<div data-bbox=\\)\]\(https://www.legifrance.gouv.fr, \(05.05.2020\).</a></p>
</div>
<div data-bbox=\)](https://docassas.u-paris2.fr/nuxeo/site/esupversions/5853bd28-1891-4fec-a0c4-d890ed42b54c?inline, (10.05.2020).</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

43 Nurşen Caniklioğlu, "İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Geçerli Sebeplerle Feshi", Prof. Dr. Turhan Esener II. İş Hukuku Uluslararası Kongresi, Seçkin, Ankara, 2017, s. 80; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, s. 512-513; Akı/Demirbilek, s. 15.

44 Bu yöndeki Yargıtay kararları için sırasıyla bkz. Yarg. 9. HD., 09.03.2009, 2008/20570 E. – 2009/6142 K.; Yarg. 9. HD., 28.09.2009, 2008/42886 E. – 2009/24409 K., Caniklioğlu, s. 80-81.

45 Baysal, s. 96; [46 Tankut Centel, İş Güvencesi, Legal, İstanbul, 2020, s. 85; Süzek, s. 553; Caniklioğlu, s. 75; Köseoğlu, s. 105; Fransız hukukunda da mesleki yetersizliğin kusur niteliği taşımadığı yönünde bkz. Cour de cassation, Chambre sociale, 28.11.2006, 05-42062, \[Sicil Issue: 43 / Year: 2020\]\(https://www.legifrance.gouv.fr, \(25.05.2020\).</a></p>
</div>
<div data-bbox=\)](https://cassius.fr/avocat-droit-du-travail/insuffisance-de-resultat/, (06.05.2020).</a></p>
</div>
<div data-bbox=)



ise işçi var olan yetileriyle daha fazlasını yerine getirebilecekken kendi iradesiyle bu sonuca ulaşmayı istemez<sup>47</sup>. Dolayısıyla, sözleşmenin ifasında işçinin somut olarak akde aykırı bir davranışı nedeniyle iş edimi yerine getirilemediğinde davranıştan kaynaklanan geçerli fesih gündeme gelecektir<sup>48</sup>.

İşçinin görevini ifa edebilmesi (çalışma izni, sürücü belgesi, uçuş lisansı, yeterlilik belgesi vb.) idari bir izne ya da belgeye bağlı olduğunda, söz konusu belgenin/iznin yitirilmesi işçiyi mesleki yükümlülüklerini yerine getirmekten alıko-yabileceğinden, mesleki yetersizliğin meydana gelmesi muhtemeldir. Örneğin, geniş bir sorumluluk sahasına sahip bir müşteri yöneticisinin ehliyetine iki yıl süre ile el konulması üzerine yaşanan feshite, işçinin araç kullanmadan görevini gereği gibi yapamayacağı ve işin yürütümünün olumsuz etkilenacağı belirtilerek feshin geçerliliğine hükmedilmiştir<sup>49</sup>. Görüldüğü gibi, mesleği şoförlük

olmayan ancak görevini gereği gibi ifa edebilmesi için sürücü belgesine ihtiyaç duyan işçiler bakımından ehliyete el konulması mesleki yetersizlik sonucunu yaratacaktır. Öte yandan, işin ifası mutlak surette bir belge ya da izne tâbi olan mesleklerle/pozisyonlara yönelik farklı bir değerlendirme yapılması mümkündür. Zira, işletmede şoför olarak çalışan bir işçinin ehliyetine el konulması durumunda ehliyetsiz araç kullanılması mümkün olmayacağından, artık mesleki yetersizlik yerine çalışma imkânının bütünüyle ortadan kalkması sonucunun doğacağı kabul edilebilir. Bu sebeptendir ki, doktrinde söz konusu koşulun gerçekleşmesi sonucu işçinin düşeceği borçlu temerrüdü nedeniyle işverenin sözleşmeyi bildirimli fesihle (İş K. m. 25/III gereğince) sona erdirebileceği görüşü ileri sürülmüştür<sup>50</sup>. Nitekim, Yüksek Mahkememiz de özel halk otobüsü şoförü olarak istihdam edilen işçinin görev ve mesaisi dışında kişisel aracını kullanırken alkollü olması sebebiyle ehliyetine el konulması vakiasını İş K. m. 25/III'deki zorlayıcı sebep çerçevesinde değerlendirmiştir<sup>51</sup>.

47 Baysal, s. 110; Köseoğlu, s. 104-105; Kabakçı, 181-182.

48 "İşçinin yetersizliğine dayanan feshlerde, iş edimi işçinin yeteneği gibi kendisinde objektif olarak bulunan hal ve hususiyetlerden dolayı sözleşmeye uygun olarak yerine getirilemezken, işçinin davranışından kaynaklanan feshite, sözleşmenin ifasında işçinin somut olarak akde aykırı bir davranışı sebebiyle iş edimi yerine getirilememektedir. Başka bir anlatımla, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli fesih sebebinin kabulü için, işçinin verim düşüklüğünün işçinin icra ettiği iş için gerekli olan fiziki veya fikri özellikleri haiz olmamasından kaynaklanmalıdır. Buna karşılık, yaptığı iş için gerekli olan şahsi özellikleri haiz ve mesleki bilgilerle donanımlı; yani mesleki yetenek ve uygunluk açısından aranan niteliklere sahip olan bir işçinin, daha önce kendisine ihtiar edilmiş olmasına rağmen, aynı veya benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimli çalışmaya devam etmesi, işçinin davranışından kaynaklanan geçerli bir fesih sebebidir.", Yarg. 7. HD., 03.06.2015, 2015/7682 E. – 2015/10869 K.; Yarg. 9. HD., 08.04.2008, 2007/27829 E. – 2008/7831 K.; Yarg. 9. HD., 18.03.2008, 2007/27584 E. – 2008/5327 K.; www.kazanci.com.tr, (25.05.2020).

49 Yarg. 9. HD., 21.06.2010, 2009/22987 E. – 2010/19429 K.; Yarg. 7. HD., 10.03.2014, 2014/829 E. – 2014/1664 K., www.kazanci.com.tr; Ticari hizmet mümessili olarak işe alınan işçinin görevlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan sürücü belgesinden altı ay süreyle yoksun kalmasının gerçek ve ciddi bir fesih gerekçesi olduğu yönünde bkz. Cour de cassation, Chambre sociale, 24.01.2007, 05-41598, <https://www.legifrance.gouv.fr>, (24.05.2020); Doktrinde Alp tarafından isabetle belirtildiği üzere, sürücü belgesi elinden alınan işçinin ifa ettiği görev önem taşımakta olup, misal olarak farklı adliye ve icra dairelerine gidebilmesi için kendisine araç verilen şirket avuka-

tının sürücü belgesine el konulması hâlinde işçinin işini gereği gibi ifa etmesini engel bir durum söz konusu olmayacağından mesleki yetersizlik gündeme gelmez. Bu yönde bkz. Mustafa Alp, "Tıbbi Tanıtım Sorumlusunun İş Sözleşmesinin Feshi", İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi, S.3, 2007, s. 70.

50 Ufuk Aydın, "İşçinin Sürücü Belgesine El Konulması ve İş Hukuku Bakımından Sonuçları", Sicil İş Hukuku Dergisi, S. 18, 2010, s. 235-236; Baysal, s. 122; Kabakçı, s. 180; İşçinin işini yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu resmi izni kaybetmesinin mesleki yetersizliğe dayalı feshine yol açacağı yönündeki öğretisi görüşleri için bkz. Süzek, s. 560; Alp, s. 70-72; Centel, s. 103; Caniklioğlu, s. 95; Hakan Keser, İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep, Seçkin, Ankara, 2016, s. 167.

51 Yarg. 22. HD., 26.03.2019, 2016/6070 E. – 2019/6626 K.; Yarg. 9. HD., 29.05.2014, 2012/10932 E. – 2014/17580 K.; Yarg. 7. HD., 15.01.2014, 2013/15701 E. – 2014/313 K.; "Davacı işçinin davalı işyerinde şoför olarak çalıştığı ve 100 ceza puanını doldurması sonrasında ehliyetine el konulması üzerine, ehliyetsiz olarak araç sürmesi mümkün olmadığından işverence iş akdine bu sebeple son verildiği anlaşılmıştır. Bu husus 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 25/III. maddesindeki zorlayıcı sebep niteliğinde olup, ...", Yarg. 9. HD., 30.11.2017, 2017/7054 E. – 2017/19527 K.; Geçerli nedenle fesih sonucuna ulaşılan kararlar için bkz. Yarg. 22. HD., 25.01.2016, 2015/35609 E. – 2016/1797 K.; Yarg. 7. HD., 24.12.2015, 2015/29742 E. – 2015/26678 K.; www.

Mesleki yetersizliğin geçerli fesih nedeni sayılması için, iş görme borcunun içeriği bakımından objektif performans ölçütünün benimsenmesi gerektiği görüşü hâkimdir. Örneğin, Yüksek Mahkememiz feshin geçerliliğini değerlendirirken *iş sözleşmesi mesleki yetersizlikten feshedilen işçi ile aynı işi yapmakta olan işçilerin performansının ne olduğuna dair dosyaya bilgi sunulmasını ve feshe konu dönemde ilgili işçinin performansının emsal işçilerin altında olduğunu gösterir delillerin ibrazını* gerekli görmektedir<sup>52</sup>. Şu hâlde, m. 18 gerekçesinde yer alan *"işçinin ortalama benzer işi görenlere göre daha az verimli çalışması"* şeklindeki objektif ölçütün dikkate alındığı kabul edilebilir. Öte yandan, olması gereken düzeydeki performanstan hangi oranda sapma gerçekleşirse geçerli fesih nedeni oluşabilir sorusuna yönelik olarak yargı kararlarında yapılan muhakemede, işçinin kişiliğiyle ilgili subjektif şartlara da değinildiği görülmektedir<sup>53</sup>.

kazanci.com.tr, (24.05.2020).

- 52 Yarg. 22. HD., 04.07.2018, 2018/8007 E. – 2018/16757 K.; Yarg. 9. HD., 26.03.2018, 2017/21990 E. – 2018/6271 K.; Yarg. 9. HD., 14.11.2017, 2017/398 E. – 2017/18166 K.; Yarg. 7. HD., 09.11.2016, 2016/14296 E. – 2016/19101 K., www.kazanci.com.tr, (15.05.2020); Öğretide feshin geçerliliği için işçinin aynı veya benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimli çalışması şartını arayan görüşler için bkz. Süzek, s. 557; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s. 283; Konu hakkındaki çeşitli öğreti görüşleri ile Yargıtay uygulamasına ilişkin ayrıntılı değerlendirme için bkz. Kabakçı, s. 66 vd.
- 53 *"İşçinin verimsizliğinin iş sözleşmesinin geçerli fesih nedenini oluşturabilmesi için, iş sözleşmesi feshedilen işçi ile aynı veya benzer işi gören işçinin verimi arasında bir karşılaştırma yapılır. Bu konuda işveren, işçinin verimindeki eksikliği tespit etmek için tam bir veri araştırmakla yükümlüdür. Ancak bu karşılaştırma yapılırken, her insanın farklı yapı ve farklı çalışma kabiliyetine sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Kuşkusuz işçinin verim düşüklüğünün yaşlanma gibi bünyedeki doğal bir gelişime dayanması hâlinde işveren, işçinin verim ve performans düşüklüğüne katlanmalıdır."* Yarg. 9. HD., 03.06.2008, 2007/37515 E. – 2008/13801 K., bkz. Kabakçı, s. 69-70; bu yöndeki diğer Yargıtay kararları için bkz. Yarg. 22. HD., 12.12.2011, 2011/4093 E. – 2011/7195 K.; Yarg. 9. HD., 21.06.2010, 2009/22987 E. – 2010/19429 K.; Yarg. 9. HD., 01.12.2009, 2009/8399 E. – 2009/32595 K., www.kazanci.com.tr, (16.05.2020); Nitelik aranan işler için subjektif performans ölçütünün, niteliksiz işler için ise objektif performans ölçütünün esas alınabileceği yönünde bkz. Centel, s. 92; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, s. 512.

## 2. Geçerli Nedenle Feshe Dayanak Teşkil Edebilecek Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Madde 18 hükmü ile mesleki yetersizlik geçerli fesih nedeni olarak kabul edildiğinden, mesleki yeterliliği ölçme amacı taşıyan performans değerlendirme sistemleri işverenler tarafından sıklıkla tercih edilir hâle gelmiştir. Gerçekten, Yüksek Mahkemenin kararlarında yer verdiği *"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 hâlinde de geçerli sebeple fesih uygulanabilir."*<sup>54</sup> şeklindeki ifadelerinden mesleki yetersizliğin tespitinde performans değerlendirme sisteminden gelen bilgilerin uygulamada önemli bir yer edindiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında, İş Kanunu m. 20/2 gereğince mesleki yetersizliğin varlığını kanıtlama yükümlülüğü işveren üzerindedir ve değerlendirme sisteminden elde edilecek sonuçlar ispat yükümlülüğünün yerine getirilmesi yönünden de fonksiyon gösterir<sup>55</sup>. Ayrıca, işletme gereklerine dayalı fesihlerde işveren işten çıkarılacak işçilerin seçiminde yeterlilik kriterine başvurmak isterse, performans değerlendirme sisteminden elde edilen bilgiler işletme gereklerine dayalı feshin yargısal denetimi sırasında dahi ön plana çıkacaktır<sup>56</sup>.

İş Kanunu m. 18 ile mesleki yetersizliğe dayalı fesih somut bir düzenlemeye kavuşmuş olsa bile, performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların geçerli bir feshe temel oluşturabilmesi için aranan nitelikleri hakkında özel

54 Yarg. 9. HD., 08.05.2017, 2016/12678 E. – 2017/8046 K.; Yarg. 9. HD., 02.07.2015, 2015/14407 E. – 2015/23883 K.; Yarg. 9. HD., 18.03.2014, 2013/13121 E. – 2014/8762 K.; Yarg. 9. HD., 21.04.2010, 2008/24861 E. – 2010/11656 K., www.kazanci.com.tr, (15.05.2020).

55 Benzer yönde, Baysal, s. 101; Fevzi Demir, İş Hukuku ve Uygulaması, Albi, İzmir, 2018, s. 328.

56 Baysal, s. 102; İşten çıkarılma sırasının belirlenmesinde yeterlilik kriterinin kullanılabilirliği yönünde bkz. Auze-ro/Baugard/Dockès, s. 809.

bir düzenleme yapılmamıştır. Yıllar içinde Yüksek Mahkememizce benimsenen kriterler aracılığıyla performans değerlendirme sistemlerinin hukuka uygunluğu bakımından belli başlı kuralların ortaya çıktığı söylenmelidir.

### a. Kriterlerin Somut ve Ölçülebilir Olması

Performans değerlendirme sisteminin içerik olarak *somut/önceden saptanmış ve ölçülebilir* kriterlerden oluşması beklenir<sup>57</sup>. Somut olarak ortaya konulamayan ve ölçmeye elverişli olmayan kriterleri içeren sistemlerin sağlıklı sonuçlar vermeyeceği açıktır. Davranışa dayalı kriterlerin belirlenmesi de değerlendirmeyi ölçülebilir olmaktan uzaklaştıracağı için tercih edilmemelidir. Ne var ki, değerlendirmeye alınacak bazı işçilerin pozisyonları gereği ölçmeye elverişli (nicel) kriterler getirilmesi güçtür. Örneğin, takım yönetimi ya da proje yönetimi gibi her zaman ölçülebilir faaliyetler üstlenmeyen yönetici sıfatını haiz işçilerin mesleki yeterliliklerinin değerlendirilmesi bu tür zorlukları içerir. Bu gibi durumlarda davranışa dayalı ölçütler belirlenmişse, söz konusu sistem sorgulanmaksızın hukuka aykırı kabul edilmemeli; işçinin somut faaliyetle bütünleşmesine ve değerlendiricinin mümkün olan en nesnel şekilde değerlendirmesine izin verecek kadar mesleki ve kesin kriterlerin var olup olmadığı incelenmelidir. Bu nedenle, belirli bir mesleki faaliyet ile doğrudan bağlantı kurulmasını sağlayacak kesinlikte olmayan, değerlendiricinin fazlasıyla öznel takdirde bulunmasını gerektirecek kriterler geçerli kabul edilemez. Bu doğrultuda, *“cesaretle hareket etme”* şeklinde belirlenmiş olan bir değerlendirme kriterinin subjektif nitelik taşıdığı açıktır<sup>58</sup>. Benzer şekilde, *“iletişim, etki yarat-*

*ma ve işbirliği; katılımcılık ve gelişim odaklılık”* gibi değerlendirme kriterlerinden oluşan bir sistemin *işçinin yapmakta olduğu işle ilgili veriler üzerinden oluşturulan bir değerlendirme sisteminden ziyade bireysel izlenimlerden ve kişisel görüşlerden oluştuğu* sonucuna ulaşılmalıdır<sup>59</sup>.

### b. Kriterlerin Objektifliği

Kriterlerin *objektif* nitelik taşıması ile amaçlanan, değerlendirmeyi keyfi olma tehlikesinden uzaklaştırmaktır. Yukarıda açıkladığımız somut ve ölçülebilir kriter ölçütü, aynı zamanda kriterlerin objektifliğine hizmet eder. Doktrinde değerlendiricinin kişisel görüş ve gözlemlerine daha az yer verilecek şekilde performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilebileceği ve örneğin beyin gücüne dayanan avukatlık, danışmanlık gibi işlerde daha nesnel olacak (müşteriler, diğer çalışanlar gibi) kişilerin değerlendirmeye dâhil edilebileceği ifade edilmektedir<sup>60</sup>. Bu bağlamda, yeterliliği ölçmenin zor olduğu meslekler bakımından anonim şekilde belirlenen kişilerin verdiği geri bildirimlere dayalı 360 derece değerlendirme yönteminin tercih edilmesi düşünülebilir.

Objektiflik ölçütünün sağlanabilmesi için ayrıca işyerinde aynı işi yapan işçilerin tümüne aynı kriterlerin uygulanması önem arz eder<sup>61</sup>. Başka bir deyişle, değerlendirme kriterlerinin nesnel ve doğrulanabilir kabul edilmesi, performans değerlendirme sisteminin aynı/benzer işte çalışan tüm işçilere eşit şekilde uygulanan şartlardan oluşmasına bağlıdır<sup>62</sup>. Bu nedenledir ki, aynı iş-

57 Akı/Demirbilek, s. 14; *“...dosya arasında bulunan performans değerlendirme kriterlerinin objektif olarak ölçülebilir olmadığı”*, Yarg. 9. HD., 10.12.2015, 2015/24521 E. – 2015/35075 K.; Yarg. 22. HD., 23.12.2013, 2013/36477 E. – 2013/29951 K.; Kriterlerin önceden belirlenmesi ve somut olarak ortaya konulması gerektiği yönünde bkz. Yarg. 9. HD., 28.06.2010, 2009/23840 E. – 2010/20703 K.; Yarg. 9. HD., 02.11.2009, 2009/773 E. – 2009/29684 K., www.kazanci.com.tr, (07.05.2020).

58 Cour d'appel de Toulouse, 21.09.2011, 11-00604, bkz. <https://juri-ce.com/guide-de-lentretien-devaluation/>, (13.05.2020).

59 Yarg. 22. HD., 04.07.2018, 2018/8007 E. – 2018/16757 K., www.kazanci.com.tr, (15.05.2020).

60 Baysal, s. 105.

61 Centel, s. 94; Baysal, s. 105; Süzek, s. 559; *“Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır.”*, Yarg. 22. HD., 18.10.2016, 2016/21027 E. – 2016/23554 K.; Yarg. 9. HD., 02.07.2015, 2015/14407 E. – 2015/23883 K., www.kazanci.com.tr, (07.05.2020).

62 Kabakçı, s. 142; Objektiflik bakımından karşılaştırmanın aynı koşullar altında ya da benzer durumdaki işçiler arasında yapılacağı yönünde bkz. Benoît Maréchal/Catherine Graff, *“Les critères retenus par la jurisprudence pour licencier valablement un salarié en situation de sous-performance ou d'insuffisance professionnelle”*, s. 14, <https://www.hrone.lu/pdf/CollinMarechal.pdf>, (10.05.2020); de la Motte, s. 51.

letme içinde dahi beyaz yaka personel ile mavi yaka personel için farklı performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi zorunludur<sup>63</sup>. Fakat, bu noktada eklemek gerekir ki, işçinin engelliliği gibi özel bir durumu varsa işçiye özgü bu özellik gözetilerek kendisinden beklenen performans düzeyi belirlenmelidir. Aynı şekilde, işçinin hastalığı ya da hamileliği nedeniyle performansının belirli bir süre düşük seyredebileceği öngörülmesi ve performans beklentisi işçi lehine revize edilmelidir<sup>64</sup>.

### c. Kriterlerin İşyerine Özgü Olması

Her işletme faaliyet gösterdiği sektöre göre farklı performans standartlarına ihtiyaç duyar. İşletmelerde yapılan işlerin özellikleri dikkate alınmak suretiyle işletme yönetimi kendi gerekliliklerine özgü kriterler belirleme imkânına sahip olmalıdır<sup>65</sup>. Nitekim, Yargıtay kararlarında yer verilen “kriterlerin işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak ortaya konacağı, işyerine özgü olarak işçilerin performanslarının değerlendirileceği” yönündeki ifadeler<sup>66</sup> de işverenlerin bu yöndeki gereksinimlerinin haklı bulunduğunu gösterir.

### d. Kriterlerin İlişkili Olması

Değerlendirme sistemi için belirlenecek kriterlerin işçinin görev tanımı, yetkileri, sorumlulukları ve işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyim gibi yetkinliklerle ilişkili olmasına özen gösterilmeli ve dış etkenlere tâbi kriterlerden kaçınılmalıdır<sup>67</sup>. Bu ku-

ral, aynı zamanda performans değerlendirme sisteminin işçinin kendisi ile değil, işi ile ilgili olmasının bir gereğidir<sup>68</sup>. Örneğin, Fransız İş Kodu m. L 1222-2’de, hangi şekilde olursa olsun, işçiden talep edilecek bilgilerin işçinin mesleki uygunluğunun değerlendirilmesiyle doğrudan bağlantılı ve bunun için gerekli olması koşulu getirilmiştir. Söz konusu koşul performans değerlendirme sistemleri bakımından da bağlayıcı bir hüküm olduğundan, işçinin mesleki uygunluğunun değerlendirilmesiyle doğrudan bağlantılı ve bunun için gerekli olmayan kriterlerin dikkate alınmaması kabul edilmektedir<sup>69</sup>. Benzer şekilde, mevzuatımızda yer alan Kişisel Verilerin Korunması Kanunu m. 4/2(ç)’deki kişisel verilerin işlendikleri amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olması gerektiğine yönelik hüküm ile Türk Borçlar Kanunu m. 419’daki işçiye ait kişisel verilerin ancak işçinin işe yatkınlığıyla ilgili veya hizmet sözleşmesinin ifası için zorunlu olduğu ölçüde kullanılabilmesine ilişkin hüküm gereğince, değerlendirme kriterleri, işçinin mesleki uygunluğunu (yeterliliğini, kapasitesini, yeteneklerini) ölçmek için gerçekten gerekli olan bilgileri toplamaya yönelik olmalıdır. Yukarıda yer verdiğimiz kriterleri bir araya getirerek vurgulayacak olursak, performans değerlendirmesi kesin, objektif ve mesleki uygunluğun değerlendirilmesi amacıyla uygun kriterlere dayalı olmalıdır<sup>70</sup>.

### e. Kriterlerin Gerçekliği

İşçinin yetki ve görev tanımıyla uyumlu olan değerlendirme kriterleri aynı zamanda gerçekçi ve makul olmalıdır. Dolayısıyla, insan bünyesini zorlayacak kadar yüksek ya da ulaşılmaması mümkün olmayacak ölçüde standartlar konulamaz<sup>71</sup>.

*etkenlerin rol oynadığı, feshin geçerli nedene dayandığını ispat yükünün işverene ait olduğu, davacının performansının düşüklüğünün kanıtlanmadığı gözetilmeksizin davanın kabulü yerine yazılı şekilde karar verilmesi bozma nedenidir.”*, Yarg. 9. HD., 14.04.2016, 2015/29057 E. – 2016/9446 K., www.calismatoplum.org, (08.05.2020).

63 Demir, s. 328.

64 Caniklioğlu, s. 80; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, s. 512; Benzer yönde Dilek Dulay, “İş Sözleşmesinin Performansa Dayalı Olarak Feshedilmesi”, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı:27, 2010, s. 975.

65 Demir, s. 328; Baysal, s. 105-106; Centel, s. 94; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, 2012, s. 888.

66 Yarg. 9. HD., 19.10.2015, 2015/19779 E. – 2015/28828 K.; Yarg. 22. HD., 02.02.2015, 2014/36277 E. – 2015/2019 K.; Yarg. 22. HD., 17.09.2014, 2014/17261 E. – 2014/24231 K. www.kazanci.com.tr, (07.05.2020).

67 Ahmet Selamoğlu/Murat Özveri, “İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Fesih Nedeni Olarak Performans Değerlendirmesi”, Prof. Dr. Fevzi Demir’e Armağan, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Özel Sayı, 2016, s. 217; Kar, s. 38; Demir, s. 328; Caniklioğlu, s. 82; “...bu dönemde bir kısım hedefleri gerçekleştirdiği, bir kısım gerçekleşmeyen hedeflerin gerçekleşmemesinde davacının dışındaki

68 Güzel, s. 380; Süzek, s. 559; Kar, s. 38.

69 Collignon-Trocme/Muller, s. 29.

70 Cour de cassation, Chambre sociale, 14.12.2015, 14-17152, bkz. Durand, dn. 3.

71 Kar, s. 38; Baysal, s. 106; “...Performans ve verimlilik standartları, verilen hedefler gerçekçi ve makul olmalıdır.”, Yarg.

Yüksek Mahkememize göre, ulaşılması zor hedefler belirlendiğinde söz konusu hedeflere ulaşıl-maması tek başına geçerli neden teşkil etmeyecektir<sup>72</sup>. Benzer şekilde, Fransız Yargıtayına göre sonuçların yetersizliği tek başına bir fesih gerek-çesi yaratmaz. Belirlenen hedeflere ulaşıl-mamasının gerekçesi hedeflerin çok yüksek belirlenmiş olması ya da ekonomik konjonktür gibi sebepler olduğunda, fesih gerçek ve ciddi nedenden yok-sun kalır<sup>73</sup>.

#### f. İşçinin Bilgilendirilmesi Koşulu

Performans değerlendirme sisteminin hukuka uygunluğu açısından aranılan bir diğer özellik, tâbi olacağı değerlendirme kriterleri ile bu kri-terlere uygun olmayan performansın doğuracağı sonuçlar hakkında işçinin *önceden, yazılı olarak ve anlaşılır bir şekilde bilgilendirilmesi* zorunlu-luğudur<sup>74</sup>. Böylece, işçi işverenin mesleki anlamda kendisinden beklentileri hakkında bilgi sahibi olabilir. Yüksek Mahkememizin kararlarında vur-guladığı üzere, *performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebil-mek için, performans değerlendirme kriterleri ön-ceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmelidir*<sup>75</sup>.

Fransız hukukuna bakıldığında, iş ilişkisi sürer-ken işçiye uygulanacak mesleki değerlendirme metot ve teknikleri hakkında işçinin açıkça bil-gilendirilmesi ve bu teknikler kullanılırken belir-

lenen amaçların dışına çıkılmaması gerektiğinin somut şekilde düzenlendiği görülür (Fransız İş Kodu m. L 1222-3-1, m. L 1222-3-3). Fransız huku-kunda işçiyi bireysel olarak bilgilendirme yüküm-lülüğünün ötesinde, işçi temsiliyi sağlayan or-ganlara bilgi verme ve danışma yükümlülüğü de getirilmiştir. Yeri gelmişken belirtmek gerekir ki, 2017 yılında yapılan değişiklikte işletme komitesi (*comité d'entreprise*), hijyen, güvenlik ve çalışma koşulları komitesi (*comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - CHSCT*) gibi işçi temsili-ni sağlayan kurumlar ekonomik ve sosyal komite (*comité social et économique*) çatısı altında birleş-tirilmiştir<sup>76</sup>. Fransız İş Kodu m. L 2312-38-3'e göre, işçinin faaliyetlerini kontrol etmeye yarayan yön-tem ve tekniklerin işletmede uygulanması kararı alınmadan önce konu hakkında ekonomik ve sos-yal komiteye bilgi verilip danışılmalıdır. Dolayı-sıyla, ekonomik ve sosyal komitenin performans değerlendirme sistemlerine yönelik görüş bildir-mesi beklenmelidir. Söz konusu komiteye ilişkin yasal değişiklikten önce ise, performans değer-lendirme sistemi kurma niyeti taşıyan işverenin işletme komitesine ve hatta bazı koşullar altında öncelikle hijyen, güvenlik ve çalışma koşulları ko-mitesine başvuru zorunluluğu öngörülmüştü<sup>77</sup>.

### 3. Mesleki Yetersizliğe Dayalı Feshin Geçerliliğine Etki Eden Diğer Koşullar

Performans değerlendirme sisteminin hukuka uygunluğuna ilişkin olarak yukarıda yer verdiği-özelliğler dışında, geçerli bir fesih için Yargı-tayımız tarafından bazı koşulların daha varlığı-nın aranmakta olduğu bilinmelidir. Her şeyden

9. HD., 20.11.2017, 2017/411 E. – 2017/18515 K.; Yarg. 9. HD., 14.04.2016, 2015/29057 E. – 2016/9446 K.; Yarg. 22. HD., 28.09.2015, 2015/21005 E. – 2015/25573 K., www.calismatoplum.org, (08.05.2020).

72 "...performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşıl-maması tek başına geçerli sebep ol-mamalıdır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermi-yorsa geçerli sebep söz konusu olabilir.", Yarg. 22. HD., 19.11.2018, 2018/14692 E. – 2018/24703 K.; Yarg. 22. HD., 04.05.2015, 2015/12319 E. – 2015/15935 K., www.kazanci.com.tr, (08.05.2020); Baysal, s. 107; Güzel, s. 384; Caniklioğlu, s. 82; Selamoğlu/Özveri, s. 218.

73 Bu yöndeki yargı kararları için bkz. Auzero/Baugard/Dockès, s. 777, dn. 3-4.

74 Akı/Demirbilek, s. 13; Baysal, s. 107-108; Kar, s. 37; Demir, s. 328; Selamoğlu/Özveri, s. 213.

75 Yarg. 9. HD., 27.06.2018, 2017/27643 E. – 2018/14018 K.; Yarg. 9. HD., 15.11.2017, 2017/402 E. – 2017/18289 K.; Yarg. 22. HD., 24.04.2014, 2014/8637 E. – 2014/9509 K.; www.kazanci.com.tr, (09.05.2020).

76 Melda Sur, "İşverenin Yönetim Hakkının Çağdaş Sınırlamaları ve Sosyal Diyalog", Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Durmuş Tezcan'a Armağan, C:21, Özel Sayı, 2019, s. 2298-2299.

77 Örneğin, planlanan yıllık değerlendirme sisteminin işçinin davranışlarına, kariyer gelişimine ve ücretine ilişkin bir etkisi olacaksa ve söz konusu sistem çalışma koşulları üzerinde yansımaları olacak şekilde psikolojik baskı yaratacaksa öncelikle hijyen, güvenlik ve çalışma koşulları komitesine danışılması gerektiği kabul edilmiş-ti. Bu yönde bkz. Cour de cassation, Chambre sociale, 28.11.2007, 06-21964, Auzero/Baugard/Dockès, s. 810; Collignon-Trocme/Muller, s. 28.

önce, mesleki yetersizliğin geçici olup olmadığı somut vakıya bakımından incelenmelidir. Kararlarda vurgulandığı üzere, geçerli bir fesih için *sürekli gösteren düşük ve düşme eğilimli sonuçlar var olmalıdır*<sup>78</sup>. Kendisine herhangi bir uyarı yapılmayan teknik satış temsilcisinin mesleki faaliyetlerindeki bir aylık düşüş nedeniyle yapılan feshin gerçek ve ciddi nedenden yoksun olduğu kuşkusuzdur<sup>79</sup>. Dikkat edilecek olursa, bu noktada sorgulanan yalnızca süreklilik arz eden düşük sonuçların varlığı değildir. Gelecekte de söz konusu yetersizliğin devam edeceği kanaatine ulaşılmış olmalıdır. “Düşme eğilimli sonuçların varlığını” sorgulamakta olan mahkemelerimizdeki bu bakış açısı “olumsuz öngörü ilkesi” ile örtüşmektedir. Temelini Alman hukukundan almakta olan ve gerek yargı kararlarımızda gerek iş hukuku öğretimizde yer bulan olumsuz öngörü ilkesi geçince, işçinin mesleki yetersizliğinin geleceğe yönelik olarak süreceğinin öngörülebilir olup olmadığı belirlenmektedir<sup>80</sup>.

Performans değerlendirme sürecinin özelliklerine ilişkin yapılacak bilgilendirme yeterli değildir; bunun yanında değerlendirme görüşmelerinin *sonuçları hakkında da işçi mutlaka bilgilendirilmeli*, başarılı bulunan yönleri ile eksik ya da geliştirilmeye muhtaç özelliklerine yönelik olarak işçiye geri bildirim yapılmalıdır<sup>81</sup>. Geri

bildirim yapılmadığı durumlarda işçi hangi yönlerinin geliştirilmeye açık olduğunu bilemeyeceğinden, performans değerlendirme sisteminin fonksiyonu yapılacak fesih işlemine gerekçe yaratmaktan öteye geçemeyecektir.

Bilindiği gibi, savunması alınmadan işçinin davranışı yahut verimi ile ilgili nedenlerle iş sözleşmesinin feshedilemeyeceği açıkça hüküm altında alınmıştır (İş K. m. 19/2). Ne var ki, hukukumuzda mesleki yetersizlik sonucunda işverenin işçiyi uyarma (ihtar etme) zorunluluğuna ilişkin somut bir düzenleme yoktur. Doktrinimizde, işçinin kendi durumunu gözden geçirmesine ve sözleşmeden doğan borçlarına uygun davranabilmesine imkân yaratmak için ihtar kurumundan yararlanılması gerektiğinin altı çizilmektedir<sup>82</sup>. İspat kolaylığı bakımından yazılı olması önerilen ihtarın, esasen işçinin benzer işi görenlerden daha az verimli çalışması, beceri ve uyum sorunları gibi *değişebilir nitelikteki* yetersizlik hâlleri ile davranışıyla ilgili durumlarda verilmesi gerekli görülebilir<sup>83</sup>. Şu hâlde, somut olayda mesleki yetersizlik hâli ortaya çıktığında öncelikle işçi yazılı şekilde uyarılarak mesleki yetersizliğin işveren nezdinde kabul görmediği ve tekrarlanması durumunda yaratacağı hukuki sonuçlar hakkında bilgi verilmelidir<sup>84</sup>.

Yazılı ihtar yanında, işçiye tespit edilen eksikliklerini (eğitim, motivasyon vs.) tamamlayabilmesi için *makul bir süre tanınmalıdır*<sup>85</sup>. Gerçekten, mesleki yetersizliği objektif şekilde tespit edilen işçiyi ihtar edip izleme sürecine almak, bu süreç-

78 “İşçinin, belirli bir bekleme süresi içinde belirlenen mesleki özelliklerine dayanarak, bu süreden sonra performans ve verim düşüklüğü sebebiyle iş sözleşmesi feshedilirse bu geçerli sebep 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.”, Yarg. 22. HD., 27.10.2016, 2016/22946 E. – 2016/24269 K.; Yarg. 7. HD., 20.01.2016, 2015/34140 E. – 2016/393 K.; Yarg. 22. HD., 15.06.2015, 2015/17193 E. – 2015/20705 K., www.kazanci.com.tr, (10.05.2020).

79 Cour de cassation, Chambre sociale, 21.05.1986, 83-41230, <https://www.legifrance.gouv.fr>, (10.05.2020).

80 Olumsuz öngörü ilkesinin mesleki yetersizliğe dayalı feshlerdeki uygulamasına yönelik bilgi için bkz. Baysal, s. 111; Kabakçı, s. 180-182; Sevil Doğan, İş Sözleşmesinin Feshinde Olumsuz Öngörü İlkesi, Prof. Dr. Savaş Taşkent’e Armağan, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2019, s. 1027.

81 “...2005 yılı sonundaki değerlendirme davacıya tebliğ edil-

memiş ve performansının düşük olduğu ihtar edilmemiştir. Davacının ne şekilde performansının düşük olduğu, daha sonraki süreçte kendisinden ne beklendiği, beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinin neler olacağı açıklanmamıştır. Somut bu maddi olgulara göre davalı işverenin gerçekleştirdiği fesih, geçerli nedene dayanmamaktadır.”, Yarg. 9. HD., 18.03.2008, 2007/27584 E. – 2008/5327 K.; Selamoğlu/Özveri, s. 213; Caniklioğlu, s. 81.

82 Caniklioğlu, s. 73.

83 Nuri Çelik/Nurşen Caniklioğlu/Talat Canbolat, İş Hukuku Dersleri, Beta, 2016, İstanbul, s. 404; Demir, s. 338; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, 2012, s. 894; Süzek, s. 585; Doğan, s. 1034.

84 Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, 2012, s. 893; Caniklioğlu, s. 73; Doğan, s. 1034.

85 Centel, s. 95; Caniklioğlu, s. 81.

te işçide var olan eksikliklerin mümkünse *eğitim yoluyla*<sup>86</sup> giderilmesini sağlamak işverenin feshe son çare olarak başvurma yükümlülüğünün de bir gereğidir. Dikkat edilecek olursa, bu aşamada feshin kaçınılmaz olup olmadığı sorgulanmaktadır. Feshin son çare olması ilkesi uyarınca, iş sözleşmesini doğrudan fesihle sona erdirmek yerine, iş ilişkisinin sürdürülmesini sağlayacak daha hafif tedbirler alınmasının mümkün olup olmadığı araştırılmalıdır<sup>87</sup>. Dolayısıyla, mesleki yetersizlik hâlinde, fesih yerine yazılı uyarıda bulunma, eğitim verme ve yine koşullar mevcutsa işçinin başka bir pozisyonda ya da görev yerinde değerlendirilmesi gibi alternatiflere öncelik verilmelidir<sup>88</sup>.

Son olarak değinmek gerekir ki, işçinin tutulduğu hastalık işe devamsızlık sorunu yaratmayıp görevlerini gereği gibi yerine getirmesini engelleyebilir ve sağlık sorununa bağlı olarak verim düşüklüğüne neden olabilir. Diğer bir deyişle, işçinin sağlık sorunu sonucunda oluşan fiziki yetersizlik, mesleki yetersizlik kavramı içinde saydığımız verim düşüklüğüne dolaylı şekilde yol açabilir. Bu nedenle, işçiyi çalışamaz duruma ge-

tirmemekle birlikte işini gerektiği gibi yapmasını devamlı olarak etkileyen bir hastalık söz konusu olduğunda, hastalığa bağlı işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli fesih ile mesleki yetersizliğe dayalı fesih doğal olarak birçok noktada kesişebilecektir. Söz konusu fiziki yetersizliğe dayalı feshin geçerliliği açısından *işçinin iş gücünde devamlı ve önemli miktarda eksilme* koşulunun gerçekleşmesi ve bu şartlar altında *işverenden iş sözleşmesi ile bağlı kalmasının beklenemez olması* gereklidir<sup>89</sup>. Yargısal denetim esnasında sözünü ettiğimiz bu koşulların somut olayda var olup olmadığı, mesleki yetersizliğe dayalı feshin denetimdekine benzer şekilde değerlendirilir. Örneğin, işin ifasını sürekli olarak etkileyen hastalığa bağlı yetersizliğin geçerli feshe yol açması için *işletmenin normal işleyişinde somut olarak aksaklık ve bozulmalara sebebiyet vermesi ve işverenin işletme ile ilgili menfaatlerinin önemli ölçüde ihlal edilmiş olması* aranmaktadır. Ayrıca, işin yapılmasını olumsuz etkileyen hastalığın yarattığı verim düşüklüğü, *iş sözleşmesinin feshi anında, işçinin verim düşüklüğünün gelecekte de devam edeceğine dair bir tahmini haklı kılmalıdır*<sup>90</sup>. Dolayısıyla, işin ifasını sürekli olarak etkileyen hastalığın işletmede önemli aksaklıklara yol açması ve hastalık sonucu oluşan verim düşüklüğüne ilişkin olumsuz öngörü şartının gerçekleşmesi önem kazanmaktadır. Feshin son çare olması ilkesi şüphesiz ki sözü edilen nedene dayalı feshin alternatif olabilecek araçların araştırılmasında da göz önünde bulundurulacaktır. Bu bağlamda, işçinin sağlık durumu gözetilerek işletme içinde işçinin niteliklerine uygun bir başka iş olup olmadığı araştırılmalıdır. İşletmede bu özelliklerde bir işin var olmaması, işçinin bu yeni işi kabul etmemesi yahut yeni işi kabul etse bile işçinin bu yeni gö-

86 ...davacının performansını geliştirmesi yönünde davacıya eğitim verildiğini ve davacının performansını artırmak için bir çaba harcamadığını yeterli ve inandırıcı delillerle ispatlayamamıştır. Bu durumda davanın kabulüne karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile reddi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.” Yarg. 22. HD., 28.09.2015, 2015/21005 E. – 2015/25573 K.; Yarg. 22. HD., 17.09.2014, 2014/17261 E. – 2014/24231 K., www.calismatoplum.org, (10.05.2020).

87 Öner Eyrenci/Savaş Taşkent/Devrim Ulucan, Bireysel İş Hukuku, Beta, İstanbul, 2017, s. 209; Süzek, s. 580-581; Centel, s. 144.

88 "...işçinin çalıştığı bölümde objektif olarak ortaya konulan performans kriterlerine göre verimsizliğinin saptanması ve hatta işverence bu yönde verilen eğitime rağmen sonuç alınamaması durumunda, işverence işçinin başka bir işte görevlendirilmesi mümkündür.” Yarg. 9. HD., 03.10.2016, 2016/29114 E. – 2016/17089 K.; Yarg. 7. HD., 26.05.2014, 2014/4483 E. – 2014/11162 K., www.calismatoplum.org; "...verimi düşen bir işçinin iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için, ilgili işçinin kendi verim ve performans profiline uyan başka bir işte çalışmaya devam etmesinin mümkün olup olmadığının araştırılması gerekir. İşte bu bağlamda yapılacak araştırma sonucunda işçinin başka bir işe nakli mümkün görülüyorsa, işveren iş sözleşmesini geçerli olarak feshedebilecektir.” Yarg. 22. HD., 12.12.2011, 2011/4093 E. – 2011/7195 K., www.kazanci.com.tr, (10.05.2020); Bu yönde bkz. Caniklioğlu, s. 72-73; Çelik/Caniklioğlu/Canbolat, s. 536; Demir, s. 338; Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal, s. 287-288.

89 Baysal, s. 74-75; Centel, s. 91; Caniklioğlu, s. 91.

90 Yarg. 9. HD., 18.03.2008, 2007/27584 E. – 2008/5327 K.; www.kazanci.com.tr, (22.05.2020); Bu yönde bkz. Keser, s. 162-163; Caniklioğlu, s. 83; Kabakcı, s. 183; Doğan, s. 1026; Ayşe Köme, İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden Kavramı, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi (Yayımlanmamış), İstanbul, 2009, s. 114, http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/45050.pdf, (21.05.2020).

revde de verim düşüklüğünün devam etmesi ihtimallerinden biri gerçekleştiğinde, iş sözleşmesinin feshi geçerli kabul edilmelidir<sup>91</sup>.

## Sonuç

Performans değerlendirme sistemi işverenin tercihine bağlı olup, ihtiyari bir uygulamadır. Ancak, mesleki yetersizlik kavramının İş Kanunu m. 18'de geçerli fesih nedenleri arasında sayılması ile birlikte, performansın değerlendirilmesine yönelik uygulamalar işletmelerde giderek artış göstermiştir. Mesleki yetersizlik kavramı, işe fiziksel uygunluk ile bağlantısı olmaksızın, işçinin işveren tarafından verilen görevleri yerine getirme yeterliliğine sahip olmaması şeklinde tanımlanabilir. Bu yetersizlik, işçinin beceri ya da verim eksikliğinden, mesleki anlamda işe uygun olmamasından kaynaklanabilir. Geçerli bir fesih için mesleki yetersizlik tamamen işçiye atfedilebilir olmalı ve işverenden yahut dış etkenlerden kaynaklanmalıdır. İşçinin görevini ifa edebilmesi çalışma izni, sürücü belgesi gibi uygulamadan örneklerini bildiğimiz idari bir izne ya da belgeye bağlı olduğunda, söz konusu belgenin/iznin yitirilmesi somut olayın özelliğine göre işçinin mesleki yetersizliği ve hatta çalışma olanağının tümüyle ortadan kalkması nedeniyle haklı nedenle feshe dahi sebep olabilecektir.

İşveren yönetim hakkı çerçevesinde mesleki yeterliliğin performans değerlendirme sistemi ile ölçülmesi yönünde serbest iradesiyle bir karar aldıktan sonra, artık sistemin özellikleri ve işleyişi bakımından özgür olmaya devam edemez. Örneğin, taraf olunan toplu iş sözleşmesine değerlendirme sürecini düzenleyici hükümler konulmuşsa, işveren bu hükümlere mutlak surette uyacaktır. Esasen, iş hukuku mevzuatımızda per-

formans değerlendirme sisteminin özelliklerini doğrudan düzenleyici hükümlere yer verilmemiştir. Bununla birlikte, işverenin yönetim hakkını sınırlandıran temel ilkelerin (dürüstlük kuralı, eşit davranma ilkesi ile ayırım yasakları, ölçülülük ilkesi) performans değerlendirme sistemi üzerinde de belirleyici olacağı söylenmelidir. Bunun yanında, Yüksek Mahkememizin konuya ilişkin verdiği yerleşik kararlar, değerlendirme sisteminin hukuka uygun kabul edilmesi ve sistemden elde edilen sonuçların geçerli feshe temel oluşturması bakımından ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, kriterlerin somut, ölçülebilir ve objektif olması gereklidir. Değerlendirmeyi ölçülebilir olmaktan uzaklaştıran davranışa dayalı kriterlere mümkün olduğunca yer verilmemelidir. Ancak, tamamen nicel kriter koymanın güç olduğu bazı meslekler için davranışa dayalı kriterler belirlenecekse, bu belirleme değerlendiricinin öznel takdirine imkân vermeyecek ölçütler ekseninde yapılmalıdır. Kriterlerin işyerine özgü olmasına, işçinin görev tanımı ve yetkileriyle ilişkilendirilmesine ve gerçekliğine özen gösterilmelidir. Değerlendirme sisteminin süreç ve içerik olarak işçiye açıklanması sistemin şeffaflığının sağlanabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin hukuka uygunluğu yanında, mesleki yetersizliğe dayalı feshin geçerliliği denetlenirken somut olayda ayrıca süreklilik gösteren düşük ve düşme eğilimli sonuçların var olup olmadığı, değerlendirme sonuçlarından işçinin geri bildirimle haberdar edilip edilmediği, işçiye tespit edilen eksikliklerini tamamlayabilmesi için makul bir süre verilip verilmediği, fesihten önce işçiye yazılı uyarıda bulunma, eğitim verme ve yine koşullar mevcutsa işçinin başka bir pozisyonda ya da görev yerinde değerlendirilmesi gibi alternatiflerin denenip denenmediği özellikle incelenmelidir.

Performansın değerlendirilmesi başlı başına stres yaratıcı bir süreç olduğundan, işçilerin bedensel ve ruhsal sağlığına zarar verecek uygulamalardan kaçınılmalı, işçinin özel hayatını sorgulayan ya da mesleki uygunluğunun değerlendirilmesi için gerekli ve doğrudan bağlantılı

91 Keser, s. 160; Köme, s. 114; Dulay, s. 968; Baysal, s. 74-75; "...çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı etkileyen bir hastalık söz konusu olmadığından feshin son çare olması ilkesi gereği fesihten önce hafif işlerde çalışması gibi diğer yollar denendikten sonra fesih yoluna başvurulmalıydı. Mevcut olgulara göre feshin geçerli nedene dayanmadığının kabulü gerekir.", Yarg. 9. HD., 29.01.2007, 2006/30032 E. - 2007/1228 K., www.kazanci.com.tr, (22.05.2020).



olmayan kriterler kullanılmamalıdır. Fransız yargı kararlarında işçiler üzerindeki psikolojik baskıyı daha fazla arttırdığı sonucuna ulaşılan kıyaslama, kotalara göre sıralama gibi yöntemler uygulamamız bakımından da tercih edilmemelidir.

## KAYNAKÇA

### Kitap ve Makaleler

- Akı, Erol/Demirbilek, Tunç: "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi", Prof. Dr. Ali Güzel'e Armağan, Cilt I, Beta, İstanbul, 2010, s. 5-23.
- Alp, Mustafa: "Tıbbi Tanıtım Sorumlusunun İş Sözleşmesinin Feshi", Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi, S.3, 2007, s. 49-74.
- Auzero, Gilles/Baugard, Dirk/Dockès, Emmanuel: Droit du Travail, Dalloz, 2017.
- Aydemir, M. Aymelek: İşverenin Yönetim Hakkı ve Sınırları, Seçkin, Ankara, 2015.
- Aydın, Ufuk: "İşçinin Sürücü Belgesine El Konulması ve İş Hukuku Bakımından Sonuçları", Sicil İş Hukuku Dergisi, S. 18, 2010, s. 232-243.
- Baysal, Ulaş: İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Sebep ile İş Sözleşmesinin Feshi, Adalet Yayınevi, Ankara, 2011.
- Caniklioğlu, Nurşen: "İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Geçerli Sebeplerle Feshi", Prof. Dr. Turhan Esener II. İş Hukuku Uluslararası Kongresi, Seçkin, Ankara, 2017, s. 67-131.
- Centel, Tankut: İş Güvencesi, Legal, İstanbul, 2020.
- Clausen, Thomas S./Jones, Keith T./Rich, Jay S.: "Appraising Employee Performance Evaluation Systems- How to Determine If an Overhaul Is Needed", The CPA Journal, February 2008, s. 64-67.
- Collignon-Trocme, Marianne/Muller, Laure: "L'évaluation des salariés", Les Cahiers Lamy du CE, no. 98, Novembre 2010, s. 27-29.
- Çelik, Nuri/Caniklioğlu, Nurşen/Canbolat, Talat: İş Hukuku Dersleri, Beta, İstanbul, 2019.
- Daoanis, Liza Estino: "Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance", International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 2, No. 3, 2012, s. 55-62.
- de la Motte, Emilie: Le motif de licenciement d'un représentant du personnel, Master Droit et Pratique des Relations de Travail, Université Panthéon-Assas, 2012.
- Demir, Fevzi: İş Hukuku ve Uygulaması, Albi, İzmir, 2018.
- Doğan, Sevil: İş Sözleşmesinin Feshinde Olumsuz Öngörü İlkesi, Prof. Dr. Savaş Taşkent'e Armağan, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2019, s. 1013-1040.
- Dulay, Dilek: "İş Sözleşmesinin Performansa Dayalı Olarak Feshedilmesi", Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı:27, 2010, s. 963-977.
- Eyrenci, Öner/Taşkent, Savaş/Ulucan, Devrim: Bireysel İş Hukuku, Beta, İstanbul, 2017.
- Favennec-Héry, Françoise/Verkindt, Pierre-Yves: Droit du travail, LGDJ, 2014.
- Gürsel, İlke: İşçinin Kişisel Verilerinin Korunması Hakkı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2016.
- Güzel, Ali: "İş Hukukunda Yetki ve Değerlendirme", Prof. Dr. İlhan Uslan'a Armağan, 3. cilt, Seçkin, 2016, s. 355-389.
- Kabakcı, Mahmut: Geçerli Fesih Nedeni Olarak Yetersiz (Kötü ve Eksik) İş Görme, Beta, İstanbul, 2012.
- Kar, Bektaş: "Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni ile Fesih Yargısal Denetim", Sicil İş Hukuku Dergisi, S. 11, 2008, s. 34-42.
- Keser, Hakan: İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep, Seçkin, Ankara, 2016.
- Köme, Ayşe: İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Neden Kavramı, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi (Yayımlanmamış), İstanbul, 2009.

- Köseoğlu, Ali Cengiz: "İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshine Genel Bir Bakış", Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı:36, 2012, s. 85-131.
- Mollamahmutoğlu, Hamdi/Astarlı, Muhittin/Baysal, Ulaş: İş Hukuku, Turhan Kitabevi, Ankara, 2012. (2012)
- Mollamahmutoğlu, Hamdi/Astarlı, Muhittin/Baysal, Ulaş: İş Hukuku Ders Kitabı, Cilt1: Bireysel İş Hukuku, Lykedion, Ankara, 2019.
- Obisi, Chris: "Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth", Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 1, No. 9, 2011, s. 92-97.
- Pélissier, Jean/Supiot, Alain/Jeamnaud, Antoine: Droit du travail, Dalloz, Paris, 2006.
- Rodriguez, Joel/Walters, Kelley: "The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation", World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3(10), 2017, s. 206-212.
- Selamoğlu, Ahmet/Özveri, Murat: "İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Fesih Nedeni Olarak Performans Değerlendirmesi", Prof. Dr. Fevzi Demir'e Armağan, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Özel Sayı, 2016, s. 203-228.
- Sur, Melda: "İşverenin Yönetim Hakkının Çağdaş Sınırlamaları ve Sosyal Diyalog", Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Durmuş Tezcan'a Armağan, C:21, Özel Sayı, 2019, s. 2281-2308.
- Süzek, Sarper: İş Hukuku, Beta, İstanbul, 2019.
- ps://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#, (06.05.2020).
- Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL): L'évaluation des salariés: droits et obligations des employeurs, 11.05.2011, <https://www.cnil.fr/fr/evaluation-des-salaries-droits-et-obligations-des-employeurs-0>, (13.05.2020).
- Durand, Alice: "L'évaluation des salariés: l'encadrement d'un outil managérial", Le Petit Juriste, 27.01.2017, <https://www.lepetitjuriste.fr/evaluation-salaries-lencadrement-dun-outil-managerial/>, (02.05.2020).
- Kişisel Verileri Koruma Kurumu: 100 Soruda Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, KVKK Yayınları, Ankara, 2018, <https://www.kvkk.gov.tr/SharedFolderServer/CMSFiles/7d5b0a2f-e0e-a-41e0-bf0b-bc9e43dfb57a.pdf>, (12.05.2020).
- Maréchal, Benoit/Graff, Catherine: "Les critères retenus par la jurisprudence pour licencier valablement un salarié en situation de sous-performance ou d'insuffisance professionnelle", <https://www.hrone.lu/pdf/CollinMarechal.pdf>, (10.05.2020).
- Uso, Jacques: L'évaluation des salariés, 03.04.2019, <https://www.lawsen-avocats.com/evaluation-des-salaries-1/>, (01.05.2020).

### Belge, Görüş ve Raporlar

- Article 29 Data Protection Working Party: Opinion 8/2001 on the processing of personal data in the employment context, 5062/01/EN WP 48, 13.09.2001, [https://ec.europa.eu/justice/article-29/documentation/opinion-recommendation/files/2001/wp48\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/justice/article-29/documentation/opinion-recommendation/files/2001/wp48_en.pdf), (12.05.2020).
- Bulut, Zeki Atıl: "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", Mevzuat Dergisi, S. 79, Temmuz 2004, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#>, (06.05.2020).