

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HUKUK AÇILARINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME: İÇTİHAT KARARLARI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ***

DOI NO: 10.5578/jeas.6859

Engin Bağış ÖZTÜRK* Gönenç DEMİR**

ÖZ

Araştırmanın amacı performans değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi ile Hukuk açılarından nasıl ele alındığını irdelemektir. Bu doğrultuda yazında belirtilen iki farklı yapı seçilmiştir. İKY açısından sistem ve süreç olarak ele alınan performans değerlendirme hukuk açısından objektiflik, usul, iş yerine özgü olmak, süreklilik ve gerçekçi olmak ilkeleri etrafında ele alınmıştır. Bu iki farklı yapı Yargıtay'ın yayınlamış olduğu performans değerlendirme ile ilgili 210 içtihat kararından nicel içerik analizi ile incelenmiştir. Bulgular göstermiştir ki performans değerlendirmenin sistem ve süreç bazlı olarak davalı şirketlerin dikkat etmediği belirlenmiştir. Ayrıca performans değerlendirmenin kendi içinde ve diğer sistemlerle uyumlu olabilmesi için özellikle objektiflik ve usul ilkelerinin dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku, Yargıtay Kararları
Jel Kodları: M50, M12, J53, K400

45

PERFORMANCE APPRAISAL FROM THE POINT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND LEGAL VIEWS: A CONTENT ANALYSIS OF SUPREME COURT DECISIONS

ABSTRACT

The purpose of the study is to examine the performance appraisal from the point of human resource management and legal aspects. Based on these aspects, two different structures from the literature are chosen. From the aspect of human resource management; system and process perspectives and from the aspect of law; objectivity, method, peculiarity of workplaces, continuance, and reasonable tenets are specified. These two structures are examined through a quantitative content analysis of 210 Supreme Court Decisions related to performance appraisal. Findings indicate that system and process perspectives of the performance appraisal are not appreciated by defendant corporations. Additionally, legal tenets of objectivity and method should be taken into consideration in order to have internally consistent and externally integrated performance appraisal.

Keywords: Performance Appraisal, Human Resource Management, Labour Law, Supreme Court Decisions
Jel Classification: M50, M12, J53, K400

*** Bu çalışmanın önceki hali genişletilmiş özet olarak 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuştur.

*Yard. Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü,
e-mail: engin.ozturk@deu.edu.tr

**Araş. Gör. Dokuz Eylül Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, e-mail: gonenc.demir@deu.edu.tr

GİRİŞ¹

Performans değerlendirme (PD) en çok konuşulan insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonlarından biridir. Günümüz şirketlerinin hemen hemen hepsinin kullandığı ancak şirket çalışanlarının da bir o kadar memnun olmadığı bir fonksiyondur (MEYER, 1991). Bir İKY aracı olarak PD'nin ortaya çıkışından itibaren yaklaşık 70 yıl geçmesine rağmen (GELLERMAN VE HODGSON, 1988), A.B.D.'de 2005 yılında yapılan araştırmada, şirket çalışanlarının %96'sının PD'nin gerekliliğine inandığı ancak hala çalışanların %82'sinin var olan PD'den memnun olmadığı ortaya çıkmıştır (PEOPLE IQ, 2005). İngiltere'de yapılan benzer bir araştırmada da şirketlerin %87'sinin PD'yi kullandığı, ancak şirketlerin hala %37'sinin değerlendirmeyi kısmi etkili ya da etkisiz bulduğu saptanmıştır (CIPD, 2005).

Konuyla ilgili bu kadar hoşnutsuzluk olmasına rağmen birçok şirket tarafından kullanılması da PD'nin² İKY'nin çeşitli fonksiyonlarına girdi sağlamasıyla ilgilidir (BERNARDIN ve RUSSEL, 1993: 378; BILLIKOPF, 2003; BIRCH, 1981; BUHLER, 2005; YALIM, 2005: 61). Ücret-Maaş yönetimi, kariyer planlaması, eğitim ihtiyaç analizi ve araştırma/geliştirme gibi fonksiyonlara girdi sağlayan PD'nin çok iyi bir şekilde tanımlanması, tasarlanması, çeşitli durumsal faktörleri hesaba katması ve süreç amaçlarının göz önüne alınması gerekmektedir (WINSTANLEY, 1980). Aksi takdirde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır; bireysel değerlendirmeye ağırlık vermekten dolayı takım çalışmalarının körelmesi (MOHRMAN, 1990), sadece belirlenen performans hedeflerine odaklanarak değişik alanlardaki yüksek performansın tespit edilememesi (GRAVES, 1982 (a); 1982 (b), çalışanların kendilerine olan güvenlerinin zedelenmesi

¹ Bu çalışmanın önceki hali genişletilmiş özet olarak 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuştur.

² Bazı yazarlar tarafından performans değerlendirme sistemi ile performans yönetimi arasında belli bir ayırım yapılmaktadır. Performans değerlendirme daha formal ve performans çıktıları üzerinde dururken, performans yönetimi ise sürekli gelişimi hedefleyen ve performans çıktılarının yanı sıra sürece de önem veren bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır (ARMSTRONG, 2006; BARUTÇUGİL, 2002). Ancak çalışmanın kapsamı nedeniyle bu iki kavrama eş değer yaklaşılacaktır, keza dava sürecine tabi olan şirketlerin hangi sistemi ya da yönetimi izlediği araştırmacı tarafından bilinmemektedir.

(LEVINSON, 1972; 1976 (a), 1976 (b), yanlış iletişim kanallarının kullanılması ya da yapıcı olmayan eleştirilerle çalışanların motivasyonlarının bozulması (OBERG, 1972), yöneticilerin karar alıcı rolünü oynamaktan dolayı stress altında olması ve baskıya maruz kalması (FISHER VE THOMAS, 1982) ve yasal problemlerin ortaya çıkması (MARTIN, BARTOL Diğ., 2000) örneklerden birkaçıdır. Yazındaki çalışmalar incelendiğinde PD ile ilgili araştırmaların İKY ve yönetim bilimleri perspektifinden yapıldığı anlaşılmaktadır (HARRIS, 1994; SÜMER, 2000). Bu kapsamda sosyal (örn., JUDGE ve FERRIS, 1993), kültürel (örn., PERETZ ve FRIED, 2012) ve bilişsel (örn., DENISI, CAFFERTY Diğ., 1984) bağlamın incelendiği anlaşılmaktadır. Böylelikle çalışmaya yaşamın değişen koşulları ve bağlamları, değerlendirmeyi karmaşık ve çok boyutlu bir hale getirmiştir (UYARGİL, 2008a). Bu anlamda konuyu daha değişik bir perspektiften, özellikle hukuki, ele alan çalışmaların gerekliliği son dönemde oldukça önem kazanmıştır (HILLMAN, 2009; LAN ve HERACLEOUS, 2010; SITKIN ve BIES, 1993).

2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu, şirketlerin çalışanlarla yaptığı iş sözleşmelerini geçerli bir sebebe dayanarak sona erdirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu da dolayısıyla konuya yasal bir boyut getirmiştir. Türk hukukundaki yerini alan bu kavram yürürlüğe girdikten sonra Yargıtay kararları başta olmak üzere doktrin görüşleri ile performans dayalı fesih sistemi gittikçe gelişme göstermiştir. Bu bağlamda, çalışanları işten çıkarmak için gerekli bir kriter haline gelmiş olan PD yasal anlamda 4857 sayılı İş Kanununda kendisine yer bulmuştur. Dolayısıyla iyi yapılandırılmayan değerlendirmeler dava sürecine tabi olmuş ve şirketler, çalışanlar ve hatta şirket paydaşları küçümsenmeyecek kayıplara maruz kalmıştır. PD'nin yasal bir boyut kazanması konuya önemli farklılıklar, yaptırımlar ve yeni bir yol haritası getirmektedir (BAYAR, 2004; UYARGİL, 2008 (a); 2008 (b)).

Bu nedenle çalışmanın amacı *hukuki ve insan kaynakları yönetimi açılarından performans değerlendirmenin nasıl ele alındığını incelemektir.*

Bu araştırma sorusu hukukun PD'yi hangi kategori altında incelediğini ve PD'ye nasıl bir anlam atfettiği kapsamaktadır. Böylelikle hangi hukuki kavramların performans değerlendirmeyi nasıl etkilediğini anlaşılacaktır. Bunun için ilk önce PD'nin hem İKY hem de hukuk açısından ele alınmasına

izin veren bir çerçeve çizilecektir, sonrasında PD ile ilgili hukuki perspektifin hangi ilkeler tarafından yönlendirildiği tartışılacaktır. Tartışmayı kavramsal düzeyden görgül bir düzeye indirmek için PD ile alakalı hukuki kararlar (iċtihat kararları) irdelencek hangi ilkelerin hangi PD niteliklerine vurgu yaptığı belirtilecektir.

PD'nin hukuk ve İKY bağlamında anlaşılması hedefleyen bu çalışma kavramsal ve görgül düzeydeki incelemeleriyle birlikte önemli hale gelmektedir. Bu alanda yapılan disiplinlerarası çalışmanın azlığı ve zorluğu değerlendirilirse konuyla ilgili yazına oldukça önemli katkılar bulunacağı açıktır. Bu çalışma Sitkin ve Bies'in (1993) ve Hillman'ın (2009) ifade ettiği hukuk ile örgütsel çalışmalar arasında bağ kurma gerekliliği noktasında önemli olup spesifik bir konuya dair bilginin kapsamını genişletmektedir. Bu açıdan performans değerlendirme daha detaylı anlaşılabilir, şirketlerin ve çalışanların farkındalığı artırılarak iş dünyasına katkıda bulunacaktır. Özellikle konuyu şekillendiren Yargıtay kararlarının dikkatle incelenerek yeni yol haritasının belirlenmesi şirketler açısından oldukça önem arz etmektedir. Çünkü iş hukuku alanında diğer söz sahipleri olan Yargıtay başta olmak üzere, iş hukuku araştırmacıları PD'de yaşanan sorunlar ışığında çalışmalarına yön vermiş ve çeşitli akademik ve yargısal çalışmalarda bulunmuşlardır. Konunun tarafımızca keşfedilmesi de Yargıtay kararlarının incelenmesi neticesinde ve İKY ve hukuk alanlarında ortak bir çalışma yapma arayışı sırasında ortaya çıkmıştır.

Makalenin kapsamına uygun olarak ilk bölümde hukukun PD'yi etkileyen unsurlar irdelenecektir. Sonrasında PD'nin genel özellikleri değerlendirilecek, ve çizilen çerçeveye göre Yargıtay kararları görgül olarak analiz edilecektir. Son bölümde ise araştırma sorusundan ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecek ve tartışılacaktır.

1. HUKUKİ AÇIDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME

4857 sayılı İş Kanunun'da "performansa dayalı olarak işçinin iş sözleşmesine son verilmesi" geçerli fesih sebepleri arasında yer almıştır. Kanunun "feshin geçerli sebebe dayandırılması" başlıklı 18. maddesinde "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." şeklinde yer

almıştır. İş Kanunu'nun performansla ilişkin bir diğer düzenlemesi ise "sözleşmenin feshinde usul" başlığı altında yer alan kanunun 19. maddesinin (II) numaralı fıkrasında "Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25.inci maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır." şeklindedir. Dikkatli incelenirse madde metninde "performans" kavramı doğrudan belirtilmese de "işçinin yetersizliği" başlığı altında yer almış ve performansla ilişkin çerçeve yavaş yavaş çizilmeye başlanmıştır. İKY nasıl PD'nin tanımında "performans" sözcüğüne odaklanmış ise kanun koyucu da "verim" kavramına odaklanmıştır. Performans ile verim arasında çeşitli benzerliklerin olduğu iddia edilebilir. Örneğin performansı / verimi gerçekleştirecek olan kişi özne benzerliğine, performansın / verimin aynı zamanda / mekanda ortaya çıkması durumsal benzerliğe, performans/verim sonucunda ortaya çıkan hizmet/ürün/bilgi ise çıktı benzerliğine işaret etmektedir.

Bunlar performans tanımlarda yer almasa dahi performans terimi, kanunun 18. ve 19. maddelerinden çıkan uyumsuzluklara ilişkin karar ve tartışmalarda kendine açık bir şekilde yer bulmuştur ve kanunun aksine Yargıtay'ın performans terimini büyük bir dikkatle kullandığı dikkat çekmiştir. Yargıtayın performans terimini dikkatli kullanmasını yönlendiren beş ana unsur vardır. Bunlar objektiflik, iş yerine özgü olma, gerçekçi ve makul olma, süreklilik ve usul olarak tarafımızca sınıflandırılmıştır.

Objektiflik: Yargıtay kararlarında karşımıza çıkan bir önemli bir unsur objektifliktir. Kararlarda bir çok kez uygulamanın objektif olmasına yani o işyerindeki tüm işçilere eşit şekilde uygulanmasında dikkat çekilmiştir. Kararlarda aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması gerektiği ve İş Kanunun 5. maddesinde düzenlenmiş olan eşitlik hükümlerine uygun uygulamaların yapılması gerektiği Yargıtay kararlarında önemle vurgulanmıştır.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 24.09.2007 tarihli ve E.2007/13994, K.2007/27772 sayılı iċtihadında performans değerlendirmede aranan "objektif unsur", "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 gerçekleştirilmesi 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 tanımlanmıştır. Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 28.04.2008 tarihli ve E.2007/33486, K.2008/10632 sayılı içtihadına göre, “İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü, o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır.” Karada aynı zamanda objektiflik ölçütü, işyerinözgü olma ilkesi ile birlikte uygulanması gerektiği açıkça vurgulanmıştır.

48

İşyerine özgü olma: Yargıtay performans derecelendirmenin uygulanması aşamasında önemle üzerinde durduğu bir diğer husus olarak uygulamanın işyerine özgü olmasını aramıştır. Yukarıda bahsedildiği üzere performans değerlendirme sistemleri işyerinde işçilerin performanslarını ölçmeye yaramaktadır. Bu noktada performans derecelendirmede kullanılacak performans ölçümleme sisteminin belirlenmesinde işletmeye uygun bilimsel ölçümleme sisteminin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu ölçümleme sistemlerinin hangisinin kullanılacağına işletmenin faaliyet alanlarına özgü niteliklerinin tespiti ile çalışanların nitelikleri ve işletmenin hedefleri göz önünde bulundurularak karar verilir. Dolayısıyla işyerine özgü bir performans derecelendirme sisteminin işyerine veya işletmeye uygun performans ölçümleme sisteminin seçilerek oluşturulması gerekmektedir. Yargıtay’ın yerleşik emsal kararı şu şekildedir:

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 28.04.2008 tarihli ve E.2007/35831, K.2008/10338 sayılı içtihadına göre işyerine özgü olma unsuru “Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır.” şeklinde yer almıştır. Y9.HD.nin 08.04.2008 tarihli ve E.2007/27829, K.2007/7831 sayılı içtihadında ise “Kanunun gerekçelerinde ifade olunan yetersizlikten

kaynaklanan sebepler dışında, işçiyile yapılan iş sözleşmesi, işyeri personel yönetmeliği, kurumsal çalışma ilkeleri veya işyerine özgü performans değerlendirme ölçütlerinde yer alan işçinin verimliliği ile ilgili beklentilerin karşılanmaması halinde de geçerli sebeple fesih uygulanabilir.”

Gerçekçi ve makul olma: Bunun yanı sıra uygulamanın gerçekçi ve makul olması Yargıtay kararlarında önemle üzerinde durulan bir diğer husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre uygulama işyerinde olumsuzluklara yol açmamalı, işverenlerce kötüye kullanılan bir fesih sebebi olarak görülmemeli ve uygulanmamalıdır. Ulaşılması imkansız kriterlere dayalı uygulamalar yapılmamalıdır.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 18.3.2008 tarihli E.2007/27584 K. 2008/5327 sayılı kararında “Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır” ifadesine yer verilmiştir. Kararında devamında da “İşçinin, deneme süresi de belirli (ki bu en az altı ay olmalı) bekleme süresi içinde saptanan mesleki özelliklerine dayanarak, bu süreden sonra performans ve verim düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesi feshedilirse bu geçerli neden olarak kabul edilemez. Yani bu süre içinde işçinin çalışma standartları ve mesleki özellikleri daha sonraki performans ve verimlilik ölçümü bakımından işverenin kabul ettiği sınırlar olarak dikkate alınır. Ancak bu sınırların altına düşülmesi ve bunun süreklilik göstermesi halinde geçerli neden doğabilir, işveren, bu sınırların üstünde bir performans ve verimlilik beklentisinde haklı olduğunu ileri sürüyorsa, bu beklentiyi doğrulayacak eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da kanıtlamalıdır.” Sonuç olarak iş sözleşmesinin fesih edilebilmesi için gerçekçi ve makul fesih sebeplerinin olası, buna bağlı olarak ta performansa dayalı fesihlerde performans düşüklüğünü gösteren değerlendirme sisteminde makul ve gerçekçi ölçütlerin belirlenmesi önemlidir. Yargıtay içtihatlarında da bu husus açıkça yer almıştır. Buna göre Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 18.06.2007 tarihli ve E.2007/9560, K.2007/19225 sayılı içtihadında “Dosya içeriğine göre, tıbbi tanıtım faaliyet alanında işverenin Güneydoğu Anadolu Bölge Yöneticisi görev yapan davacının performans değerlendirmesinin dış etkenlere bağlı olduğu, objektif olmadığı, davalı işveren tarafından gerçekleştirilen feshin geçerli nedene dayanmadığı anlaşılmaktadır.”

Süreklilik: Süreklilik unsuru; uygulamada özellikle dikkat edilmesi gereken ve Yargıtay kararlarında adil uygulamalara yön vermeye yönelik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre özellikle işçinin performansında süreklilik arz etmeyen olumsuz durumların dikkate alınmak suretiyle fesihlerin gerçekleştirilmesi hukuku aykırı yorumlanmıştır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerde bir süreklilik aranması zorunluluğu Yargıtay uygulamasında kabul edilmiştir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 18.3.2008 tarihli E.2007/27584 K. 2008/5327 sayılı kararında "Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir." "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" ifadesinde yer vermiştir. Bunun yanı sıra Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 08.04.2008 tarihli E. 2007/27735 K. 2008/7818 kararında "Yılsonunda belirlenen hedeflerin altına düşülmesi ve bunun süreklilik kazanması halinde geçerli bir fesih söz edilebilecektir" ifadesine yer verilerek işçinin performans değerlendirmeleri neticesinde görülen verim düşüklüğünün süreklilik arz etmesinin feshin geçerliliği için zorunlu bir unsur olduğu açıkça vurgulanmıştır.

Usul: Son olarak Yargıtay fesih usulüne ilişkin gerekliliklerin uygulamada yerine getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Çok sayıda feshin geçersizliğine özellikle kanunda belirtilen fesih usullerine işverenlerce başvurulmaması sebebiyle karar verilmiştir. Performans yetersizliğinin ispatı işverene ait bir yükümlülüktür (İş Kanunu m20/2). Usule ilişkin bir diğer yükümlülük ise feshin son çare olarak kullanılması gerektiğidir. Son olarak da işçinin savunmasının alınmaması geçerli sebeple yapılan sebeplere ilişkin önemli bir usuli eksikliktir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 18.3.2008 tarihli E.2007/27584 K. 2008/5327 sayılı kararında İş Kanunu'nun 19.maddesine göre: "Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışına veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25'inci maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun

fesih hakkı saklıdır. Buna göre salt işçinin savunmasının alınmaması tek başına süreli feshin geçersizliği sonucunu doğurur, işçi feshiden önce savunma vermeye davet edilmeli, davet yazısında davranışı nedeniyle işten çıkarma sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmeli, makul bir süre önceden belirtilen yer, gün ve saatte hazır bulunması, bulunmadığı takdirde yazılı bir savunma verebileceğinin; bildirilen yerde belirtilen gün ve saatte hazır bulunmadığı ve de buna rağmen yazılı bir savunma vermediği takdirde savunma vermekten vazgeçmiş sayılacağına kendisine hatırlatılması şarttır." ifadesine açıkça yer vermiştir.

2. İKY AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME

PD çok yalın bir ifade ile bir çalışanın şimdiki ya da geçmişteki performansını belirlenmiş performans standartlarıyla karşılaştırarak değerlendirmektir (DESSLER, 1995: 321). "Performans" tanımını biraz daha netleştirmek gerekirse; bir kişinin belirli bir zamanda gerçekleştirmiş olduğu bir dizi çıktı denilebilir ki bu bir dizi çıktı mesleki, şirketsel veya sektörel olarak değişebilir (BERNARDIN ve RUSSEL, 1993: 379). Ancak bu bir dizi çıktı otomasyon seviyesine, sendikalaşma derecesine, mesleki yapıya, şirket yapısına ve şirket kültürüne göre "performans"ın dolayısıyla "performans değerlendirme"nin tanımını zaman içinde değiştirmektedir (WHISLER VE HARPER, 1965). Bu anlamda performans değerlendirmenin daha geniş bir tanımı: "çalışanların ya da takımların kişisel ve kurumsal amaçlarına paralel bir şekilde belirlenen hedefler ile ilgili performanslarını periyodik olarak değerlendirerek geribildirimde bulunan şirketsel gelişimi hedefleyen yasal bir süreçtir" (DELPO, 2007; PETERSON ve TRACY, 1979; SCHOLTES, 1990; SERTGÖZ, 2005; ŞENTÜRK, 2005; YALIM, 2005). Dolayısıyla performans değerlendirme tamamıyla şirketlerin tercihine bırakılan bir uygulama değil, belirli noktalarda yasal bir gerekliliktir.

Performans değerlendirme ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, konunun çok çeşitli başlıklarda ele alındığını görülmektedir. Genel anlamda birçok çalışma kavramsal, psikometrik özellikler, boyutlar, değerlendirme kaynağı ve değerlendirilen birim adı altında yapılmaktadır (SÜMER, 2000). Ancak bu çalışmaların odak noktası psikolojik, sosyolojik ya da ortamsal yapıları incelemek olduğu için PD'nin hukuki bağlamını anlamak için daha farklı bir çerçeve gerekmektedir. Örneğin Gigliani ve arkadaşları

(1981) PD'yi hukuksal bağlamda dokuz ana etmen çerçevesinde incelenmiştir. Birincisi ters etki, ikincisi PD'nin geçerliliği, üçüncüsü iş analizine dayandırılmayan enstrümanlar, dördüncüsü öznelik, beşincisi muğlak değerlendirme kriteri, altıncısı değerlendirileni görmeden yapılan değerlendirme, sekizincisi eğitimsiz değerlendirici ve dokuzuncusu ise ayrımcılığı gösteremeyen değerlendirmedir. Ancak yukarıdaki çalışma Amerikan Hukukunu ön plana alan ve İKY perspektifini geri planda tutan bir şekilde yapılmıştır, bu nedenle hem Türk İş Hukukunu hem de İKY perspektifini öne alacak bir kapsam gerekmektedir.

İKY perspektifinden PD'yi iki alt başlıkta incelemek mümkündür; birincisi sistem ve ikincisi ise süreçtir (FINDLEY, GILES Diğ., 2000). Sistem ile ifade edilen PD'nin diğer İKY fonksiyonlarının bir parçası olduğudur ve süreç ile ifade edilen PDS'nin belirli bir zaman diliminde bir dizi aktiviteler döngüsü şeklinde meydana gelmektedir.

2.1. Sistem Olarak Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme en başta kişinin iş performansını arttırmak üzere ortaya çıkmış ve zamanla çalışanları yargılayan bir araç haline gelmiştir ve hatta yöneticilerin Tanrı rolünü oynadıkları iddia edilmiştir (MCGREGOR, 1976). Ancak yargılayıcı eğilimin ortaya çıkardığı bu yapı performans değerlendirmeleri zorlaştırmış, iş performansını arttırmak yerine azalttığı bile saptanmıştır, bu çıktılardan hareketle yöneticinin çalışanı eğitim ve geliştirme kanalı ile yönlendirmesi ve motive etmesi daha doğru bulunmuştur (MCAFEE, 1981). Bu konuda yapılan çalışmalar, eğitim ve geliştirme vurgusunun PD'de mutlaka olması yönündedir ve mümkünse performans değerlendirme ile kişisel gelişim görüşmelerinin ayrı zamanlarda ancak birbiriyle ilintili olarak gerçekleştirilmesi gerektiğidir (MEYER, 1991; MEYER vd., 1965). Böylelikle bu değişim yönetici ve çalışandaki stresi ve aralarındaki çatışmayı en aza indirerek iş performansına daha kolay odaklanabilmesini sağlamaktadır. Bu görüşlerin kabul görmesi ve daha da önemlisi PD ile eğitim geliştirmenin entegrasyonu gerçekleştirilmesi amaçların, görevlerin ortaklığı ve sağlanacak bilginin faydası ile mümkün olabilir (MCAFEE, 1981). Bunlar sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilirse yönetici ve çalışanlar performanslarını geliştirebilir ve organizasyonel etkinliğe katkıda bulunabilir (BARUTÇUGİL, 2002).

Çalışanların dönem içindeki performansına göre finansal haklarına kavuşması PD'nin ikinci önemli entegrasyonuna işaret etmektedir. Ücret-maaş yönetimi olan entegrasyon çabayı performans, performansı ücrete-maaşa, maddi ödülleri de kişisel hedeflere bağlamaktadır, böylelikle kişi maddi ödülleri kazanmak için performans gösterecektir ve hem kişi hem de şirket hedeflerine ulaşacaktır (EERDE ve THIERRY, 1996). Türkiye'de günümüzde en sık kullanılan uygulamalardan biri ücret artışlarını performans ile ilişkilendirmektir, tabii ki piyasadaki uygulama sadece ücret-maaşlar ile sınırlı değildir, ayrıca çeşitli prim uygulamaları da performans dayalıdır (EDİPOĞLU, 2002). Örgütün verimliliği arttırabilecek bu entegrasyon dağıtımsal bir adalet sağladığı için yetenekli çalışanlarının şirketten ayrılmasını engelleyebilir. Ancak bunları sağlayabilmek için performans değerlendirme sisteminin güvenilirliği ve geçerliliği önemli bir husus haline gelmektedir (GRAVES, 1982 (a); 1982 (b)). Keza açılan davaların bir çoğu performans değerlendirme ile ücret-maaş ilişkisindeki dengesizlikten kaynaklandığını belirtmiştir, ancak bu nedenler sadece birer semptomdur. Bu semptomların kaynağı ise performans değerlendirme güvenilir ve geçerli olmamasıdır (DELPO, 2007).

Çalışanın performansına göre şirketin kişiyi hangi pozisyona atayacağı ve istihdamını etkileyen metot ve yöntemler, kısaca kariyer planlaması, öncelikle PD'den gelen bilgiler sayesinde olmaktadır (DÜNDAR, 2008; YILMAZ, ECEVİT Diğ., 2000). Daha önceleri PD'nin var olan performans odaklandığı ve gelecek performans ölçemediğine dair eleştiriler PD'nin kariyer planlaması ile entegrasyonu ile çözümlenmiştir. Yeni işe girenler PD'den gelen geribildirimlere göre ne kadar başarılı olduklarını, kendilerini nasıl geliştirmesi gerektiğini ve yöneticilerin kendilerini nasıl algıladıklarını anlayabilirler (BUDAK, 2008; CASCIO, 1991). Artık PD kariyer geliştirmenin erken oluşum evresinde performans bilgisi sağlarken sürdürme evresinde çalışanları yönlendirme ve geliştirme faaliyetlerine dair girdi sağlamaktadır (PERETZ ve FRIED, 2012).

Bununla birlikte verilen eğitimlerin yararlı olup olmadığı, koçluk sisteminin faydalı olup olmadığı vb. şirket içi araştırmalarda PD'nin sunduğu veriler çok önemlidir. Örneğin performans değerlendirme görüşmesi yapıldıktan sonra yönetici çalışanın üzerinde hem fikir olduğu kişisel gelişim planını kayda geçirir ve çalışana eğitime gönderir. Sonrasında

eğitimin gerçekten istenilen yetenek, beceri ya da bilgiyi geliştirip geliştirmediği önceki-sonraki performans yöntemi ile test edilebilir. Teorik olmaktansa işteki davranışlara odaklanan bu eğitim değerlendirme yöntemi, performans değerlendirmeyi bir çeşit araştırma aracı olarak kullanmıştır (ÖZÇELİK, 2008). Daha farklı bir seviyeden örnek vermek gerekirse, takım performansının geliştirilmesi hem bireysel amaçların hem de takım amaçlarının belirlenmesini gerektirmektedir. Bu amaçlar çerçevesinde geribildirim mekanizma dizaynının, sorumlulukların dağılımının ve gelişim hedeflerindeki manipülasyonların bireysel ve takım performansına nasıl etki edeceği irdelenmek istenebilir (BARUTÇUGİL, 2002). Böylelikle performans değerlendirme bir çeşit araştırma aracı olarak kullanılabilir.

Performans değerlendirme sistemi hukuki açıdan ele alındığında eşit işe eşit ücret ilkesini göz önüne almaktadır (İş Kanunu madde 5). Performans değerlendirmelerdeki derecelere bakılarak hangi çalışanın ne kadar ücret ya da zam alması gerektiği bu sisteme göre belirlenmektedir. Performans değerlendirme sistemi ücretlendirme sistemi ile yasal bağlamda da bütünleştirilmiştir. Bu sistemin diğer sistemlerle de bütünleştirildiği, özellikle eğitim ihtiyaç analizini yapmak için kullanıldığı bilinen bir gerçektir. Diğer bir deyiş ile performans değerlendirme görüşmesinden sonra çalışanların kendilerini geliştirmeleri gereken konular belirlenmektedir. İşletmeler özellikle bu belirlenen konularda eğitim vererek/alarak çalışanların performansını geliştirmeyi hedeflemektedir (SONNENTAG, 2002: 140). Dolayısıyla eğitim alan kişinin performansı iyileşerek ücretlendirme sisteminde yer bulabilecektir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin ücretlendirme sistemi ile bütünleşmesi yasal anlamda gerekliyken eğitim ve geliştirme sistemi ile bütünleşmeside yasal anlamda gerekli olabilir.

2.2. Süreç Olarak Performans Değerlendirme

PD sadece yasal anlamda savunulabilir bir sistemden oluşmamaktadır ayrıca PD sürecini ve dokümantasyonunu kapsamaktadır (MERRITT, 2007). Süreç üç temel aşamadan oluşmaktadır, birincisi PD görüşmelerinin planlaması, ikincisi görüşmelerin uygulanması ve son aşama ise performansın takip edilmesi işlemidir (ARMSTRONG, 2006; LOSYK, 2002). Planlama aşaması iki farklı zaman diliminde gerçekleşebilmektedir. İlkinde yönetici ile

çalışanın belirli hedefler üzerinden anlaşmaya varmasını ifade etmektedir ve dönemin başında gerçekleştirilir. Bu safhada hangi performans kriterleri, ne tür standartlarda, nasıl gerçekleştirileceğini ve bunları yapmak için gerekli olan kişisel gelişim hedeflerini kapsamaktadır (ARMSTRONG, 2006). İkinci zaman dilimi yönetici ile çalışanın hazırlığını kapsamaktadır ve görüşmeden önceki süreyi kapsamaktadır. Hazırlık aşaması tarafların hangi hedefler çerçevesinde konuşacaklarını tasarladıkları, çeşitli konularla ilgili savunmayı ya da önermeyi yapmak için gerekli bilgiyi toplama aşamasıdır (MEYER, 1955; PETERSON ve TRACY, 1979). PD görüşmesi aşamasında yönetici ile çalışanın biraya gelir ve çalışanın güçlü ve geliştirmesi gereken yönleri konuşulur, hangi hedeflerde nasıl bir ilerleme kaydettiği, karşılaşılabilecek problemlerle ilgili nasıl bir çözüm yolu izleyeceği tartışmaya açılır (LOSYK, 2002). Böylelikle belirli bir dönem içindeki anlaşma, ölçme, geribildirim ve diyalog işlevleri formal bir yapıya kavuşturulmuş olur (ARMSTRONG, 2006). PD görüşmesi bittikten sonraki son aşama ise performansın takip edilmesidir. Görüşmede ortaya çıkan noktalar (anlaşmazlık konuları ve tarafların yorumları, değerlendirme formundaki açık uçlu sorular ve cevapları) kayıt altına alınır ve görüşmede imzalanan evraklar ile birlikte dokümanite edilir (LOSYK, 2002; OLIVER, 1985). Bu aşama sadece dokümantasyondan oluşmamakta ayrıca yöneticinin çalışanın dönem boyunca geribildirim, eğitim, koçluk gibi yapılarla aktif olarak desteklemeye çalıştığı bir süreçtir (ARMSTRONG, 2006). Ayrıca bu süreçte toplanan bilgiler bir önceki bölümde PD'nin diğer sistemler ile entegrasyonunda kullanılır. Diğer bir deyiş ile PD sürecinde veriler işlenmeye başlar ve bu aşamanın ürünü olan bilgiler istenilen sistemlere dağıtılır. Böylelikle sistem ile süreç arasındaki bağ kurulmuş olur.

Her şirkette bu aşamalar bazı farklılıklar gösterebilir; örneğin performansın planlanması aşamasında hedefler üst yönetim tarafından belirlenmiş olabilir veya yönetici ile çalışan hedefleri karşılıklı belirlemiş olabilir. Performans görüşmesi aşamasında çalışanın değerlendirilmesi sadece ilk amir tarafından olabileceği gibi değerlendirmeler ilk amire ek olarak çalışanın iş arkadaşlarını, altında çalışanları ve/veya kilit müşterileri kapsayabilir. Bununla birlikte performans görüşmesi senede bir kere gerçekleştirilebileceği gibi işin yapısı, görüşmenin amacı gibi nedenlerle senede birkaç kez de gerçekleştirilebilir (BAKER ve

MORGAN, 1984). Performansın takibinde gelişim hedeflerinin belirlenmesi ve izlenmesi ilk amir dışında başka bir amir tarafından da gerçekleştirilebilir, özellikle koçluk ve mentorluk sistemi uygulayan şirketler. Performansın takibinde sadece gelişim hedefleri değil verilen geribildirim üzerinden de değişiklikler mümkün olabilir; özellikle 90'ın 360'ya kadar geribildirim kullanan şirketler.

Yönetim açısından olarak incelendiğinde, planlama aşamasında hedefler ya yönetici tarafından verilir ya da yönetici ile çalışan ortaklaşa karar verir, ancak hukuk açısından incelendiğinde hedeflerin kimin verdiği ya da ortaklaşa geliştirildiği önemli olmayabilir. Önemli olan hedeflerin taraflar tarafından uygun görüldüğünü ifade eden "imzadır". Bu imza ile çalışan hedeflere ulaşacağına tahattüt eder.

Performans değerlendirme süreci sadece görüşmenin planlanması, yapılması ve takip edilmesi ile sınırlı değildir. Keza getirilen yasal yükümlülük ile performans değerlendirme insan kaynakları planlamasında çok önemli bir yere gelmiştir. İnsan kaynakları planlaması işletmenin ihtiyaç duyduğu uygun niteliklere kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetler olup (ACAR, 2008) PD'nin sağladığı veriler üç temel faaliyete girdi sağlamaktadır. İnsan kaynakları planlaması işgücü ihtiyacını karşılamak ya da işgücü fazlalığını gidermek amacıyla terfi, nakil ya da işten çıkarma gibi eylem planlarını içermektedir. Eğer bir şirket kariyer geliştirmenin bir yansıması olan terfiyi performansla dayalı gerçekleştiriyorsa PD'nin sağladığı veriler mutlaka dikkate alınacaktır (BUDAK, 2008). Başka bir açıdan, PD'nin sağladığı veriler kişinin farklı bir pozisyona daha uygun olduğunu, bu nedenle kişinin pozisyonu yatay olarak değiştirilebilir. PD'nin sağladığı bilgi çerçevesinde son eylem planı olarak rütbe indirimi ya da işten çıkarma gerçekleştirilir (ACAR, 2008), eğer PD'deki olumsuz geribildirim birden fazla arka arkaya gerçekleşmişse işten çıkarma işlemi uygulanır. Bu süreç performansın şirkette belirli bir düzeyde olması için yapılır, eğer mümkün değilse yeni adaylar işe alınabilir.

Bu aşamaya kadar performans değerlendirme İKY açısından sistem ve süreç bazlı olarak ve hukuk açısından ise beş ana ilke (objektiflik, usul, gerçekçi ve makul olma, süreklilik ve iş yerine özgü olmak) etrafında incelenmiştir. Bu noktadan sonra kavramsal olarak ifade edilen

öğeler operasyonel hale getirilip görgül olarak incelenecektir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada içerik analizinin kullanılmasına karar verilmiştir. İçerik analizi bir yöntem olarak iki farklı şekilde kullanılabilir. Bunlarda birincisi nesnel bir platforma oturan nicel içerik analizi ve ikincisi ise sübjektif bir platforma oturan kalitatif nitel analizidir. Araştırmanın temel varsayımın epistemolojik olarak pozitivist bir yapıya yakın olması, araştırmada kantitatif içerik analizinin kullanılmasına neden olmuştur. Böylelikle mümkün olduğunca öznel etkenlerden ayrışmaya ve daha objektif bir incelemeye ulaşılmaya çalışılmıştır.

İçerik analizinin gerek nicel gerek nitel yaklaşımlardan etkilenmesiyle birlikte içerik analizinin belirli kalıpları olduğunu söylemek zorlaşmaktadır. Bununla birlikte temel olarak dört kritik noktadan bahsedilebilir. Bunlardan birincisi araştırmacının amacı, ikincisi örneklemin oluşturulması, üçüncüsü kategorilerin belirlenmesi ve sonuncusu ise kategorilerin ortaya çıkış sıklıklarının dikkate alan değerlendirme aşamasıdır. İçerik analizindeki kritik noktalar çalışmamıza uyarlandığında araştırmanın amacı PD'nin hukuk ve İKY açısından nasıl ele alındığını incelemektir.

Araştırmada kullanılan örneklem mahkeme kararlarıdır, özellikle içtihat kararları, çünkü İKY ile hukuk arasındaki ilişkinin araştırmacılar tarafından somut bir şekilde gözlemlenebilir olduğu kaynaklardan birinin "mahkeme kararları" olduğu düşünülmüştür. Mahkeme kararları buyurucu metin tipleri olarak değerlendirilebilir ki bu da araştırmanın somut ve objektif temeller etrafında şekillendirilmeye çalışmasını desteklemektedir. Ancak mahkemelerde alınan kararların sadece belirli şirketleri ya da kişileri ilgilendirebileceği veya bölgenin sanayileşme derecesine bağlı olarak farklı tip davaların yoğun olarak işlenebileceği veya çeşitli konularda farklı mahkeme kararlarıyla karşılaşılabilirliği düşünülmüştür. Dolayısıyla Türkiye'deki bütün şirketleri ve çalışanları ilgilendiren ve yargı sürecine yön veren "İçtihat kararları"nın incelenmesine karar verilmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde yapılan yargılamaların temyizinde Yargıtay 9. Hukuk Dairesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku uyuşmazlıklarının çözümünden sorumludur. Yapılan incelemeler dairenin genellikle bir

sene içerisinde 30.000'den fazla içtihat kararı verdiğini göstermektedir. Verilen karar sayısındaki fazlalık ve çeşitlilik araştırma odağının performans değerlendirme sürecine dair emsal teşkil eden yayınlanmış Yargıtay kararları olmasına neden olmuştur. Araştırma kapsamında "performans", "işçinin verimi" ve "işçinin yetersizliği" sözcükleri kullanılarak "Kazancı" da tarama yapılmıştır. "Kazancı" websitesi Türkiye'de mahkeme kararlarını endeksleyen en geniş ve en sık kullanılan ulusal hukuk veritabanlarından biridir. Bu veritabanında yukarıda belirtilen anahtar kelimeler kullanılarak 13.04.2009 tarihinde 91 ve 27.10.2012 tarihinde yapılan taramada ise 293 içtihat kararına ulaşılmıştır. Her iki tarihte yapılan kararlar birleştirildiğinde ve ikilemeler elendiğinde, toplamda, 295 içtihat kararı tespit edilmiştir. Ancak bunlardan 85 tanesi çalışmanın kapsamında olmadığı dolayısıyla araştırmaya konu olan 210 içtihat kararı irdelemeye tabi olmuştur. Bu 210 içtihat kararının 47 tanesi devam etmekte olan davalardan 163 tanesi ise sonuçlandırılmış davalardan gelmektedir. Devam eden davalar araştırmaya dahil edilmiştir çünkü davanın hangi noktada karara bağlanamamış olduğu veya davaya hangi noktada daha fazla bilgi gerektiği bu çalışmanın kapsamıyla örtüşmektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan Yargıtay kararlarını yapısal olarak bazı benzerlikler teşkil etmektedir. Yargıtay kararları belirli esas ve kanun numaraları ile kayıtları tutulan, yerel bölgedeki mahkenin verdiği kararı temyize giden tarafların durumlarını incelemektedir. Herbir Yargıtay kararında davalı ve davacı kavramı vardır. Araştırmada incelediğimiz içtihat kararlarında davalı taraf genellikle şirketlerdir çünkü yerel mahkeme tarafından şirketler haklı bulunmuş ancak davacı kararın tekrar değerlendirilmesi için bir üst kuruma başvurmuştur. Davacı ise belirli bir şirkette daha önce veya hala çalışmakta olan kişilerden oluşmaktadır. Davacılar şirketin herhangi bir seviyesinde çalışan ya da yöneticidir ve iş güvencesi kapsamındadır. Diğer bir deyiş ile iş güvencesi kapsamında olanlar işveren vekili olarak değerlendirilmeyen kişilerdir. İş güvencesi kapsamında olan kişiler işletmeyi ya da işyerinin bütününe yönetmeyen ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunmayan kişilerdir.

Araştırmanın en önemli kısımlarından birisi ise kategorizasyondur. Kategorizasyonda kayıt birimi olarak ifadeler seçilmiştir. Bu ifadeler özellikle davanın seyrine yöne veren ifadeler olmasına özen gösterilmiştir çünkü mahkeme

kararlarında birçok betimleyici ifadeler bulunmaktadır ancak bunlar davanın seyrini değiştiren ifadeler olmak zorunda değildir.

İctihat kararlarındaki ifadeler kategorize edilirken yazın kısmında belirtilen çerçeve dikkate alınmıştır. Performans değerlendirmenin İKY açısından iki temel çerçevede incelenebileceği ve bunlardan birincisi PD'nin belirli bir sisteme entegre olması ve ikincisi ise PD'nin belirli bir süreci takip etmesidir. Hukuk açısından irdelenen çerçeve ise beş farklı yapıyı içermektedir; gerçekçi ve makul olma, objektiflik, süreklilik, iş yerine özgü olma ve usul. Kategorilendirme aşamasında İKY'nin kendi içinde ve hukukun kendi içinde homojen, bütünsel, ayırt edici, objektif ve amaca uygun kategori kodları bulunmuş ve buna göre metinler kodlanmıştır (Lütfen Tablo 1'e bakınız).

Kodlama aşamasında sıklıkla karşılaşılan durum ise bir davanın birden fazla kategori koduyla işaretlenmesidir. Çünkü içtihat kararları bazen tek bir nedene bağlı olmayabilir, başka bir ifade ile dava kararını etkileyen birden fazla sebep olabilir. Bu tür durumlarda tek bir içtihat kararı ile ilgili birden fazla kodlama yapılmıştır. Birden fazla kodlama yapmak dava kararlarında İKY'nin sistem ve süreç bazlı perspektiflerini daha detaylı incelenmesine de imkan vermiştir.

4. BULGULAR

Sistemi işaret eden kararların %37'si ve süreci işaret eden %54'ü davacıyı haklı bulmuştur. PD'nin kariyer planlamasıyla olan entegrasyonu ilgilendiren kararların sistem problemleri PD kararlarına oranı %45'tir. PD'nin özellikle kariyer fonksiyonunu etkileyen hukuk ilkelerinin usul olduğu, özellikle üsulde fesih ve son çarenin, ve kısmen objektifliğin dikkate alındığı anlaşılmıştır. Eğitim ve gelişim fonksiyonunu ilgilendiren PD kararların sistem problemleri PD kararlarına oranı ise %4'tür. PD'nin özellikle eğitim ve gelişim fonksiyonuna olan entegrasyonu hukukun objektiflik ilkesi etkilemiştir. Ücret ve maaş fonksiyonunun etkin neden olarak gösterilmesi %40'tır ve genel İKY politikasının ise %11'dir.

PD'nin özellikle ücret ve maaş fonksiyonunu etkileyen hukuk ilkelerinin objektiflik, gerçekçi makul olma ve usulün etkiliği olduğu farkedilmiştir. Genel İKY politikalarındaki problemler ise hukukun objektiflik, usul ve kısmen gerçekçi ve makul olma ilkelerinin dikkate alınmamasından kaynaklanmıştır.

PD'nin süreç ile ilgili kararları incelendiğinde temel olarak planlamanın ve uygulamanın

etkisinin sırasıyla %87 ve %13 olduğu anlaşılmıştır. PD sürecinin planlanmasında bütün hukuk ilkelerinin önemli olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir deyiş ile performans değerlendirme süreci tasarlanırken dikkatli olunması gerektiği çünkü PD planlamamın

birçok hukuki yapı tarafından şekillendirildiği karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan PD sürecinin uygulama kısmını etkileyen hukuk ilkesinin usul ve özellikle usulde savunma almanın etkili olduğu farkedilmiştir.

Tablo 1: İKY ve Hukuk Kategorileri ve İlgili Kodları

Kategoriler	Kategorileri Kodları	
İKY KATEGORİLERİ	Sistem - Ücret ve Maaş	Ücret / Maaş Hakkı, Kıdem Tazminatı, Prim Alacağı, Ücret / Maaş Zammı, Ek Ödeme, Çalışma Ücreti vb.
	Sistem - Kariyer Planlama	Kadrovan Çıkarılmak, İşgücü Fazlalığı, Hizmet Akdinin Feshi, İşten Çıkarılma Kriterleri, İşten Çıkarılmada İşveren / İşyeri Nedenleri vb.
	Sistem - Eğitim ve Geliştirme	İş / Kişisel Gelişim, Gelişim Hedefleri/ Programı, Eğitim vb.
	Sistem - İKY	Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmamak / Uygulamamak, Personel Yönetmeliği, Birden Fazla İşveren Problemi vb.
	Süreç - PD Planlama	Görev Tanımında Yer Almayan Kriterler, PD'nin Kanıtlanamaması, Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik, Dış Nedenlerden Etkilenme vb.
	Süreç - PD Uygulama	Kişilerden Savunma Alınmaması vb.
HUKUK KATEGORİLERİ	Gerçekçi ve Makul Olma	İşyerinden Kaynaklı Dış Faktörler, Dış Etkenler vb.
	Objektiflik	Objektif, Kanıtlanabilirlik, Somut, Ölçülebilir, Eşitlik, Tebliğ vb.
	Süreklilik	Süreklilik, Süre, Dönem, Zaman vb.
	İş Yerine Özgü Olma	İş Yerine Özgü Olma, Performans Değerlendirme Sistemi, Performans Derecelendirme Sistemi vb.
	Usul	Usul, Savunmanın Alınması, Fesih, Son Çare vb.

54

Tablo 2'ye sadece hukuk açısından bakarsak kararların %45'i objektiflik ile ilgili, diğer bir %45 kısım ise usul ile alakalıdır. İş yerine özgü olmak %5, gerçekçi makul olmak %2 ve süreklilik ise %2'lik bir orana sahiptir.

Araştırma kapsamında sadece nicel veriler sunmak değil her bir kategoride ne tür kararların alındığı böylece hukuk ve İKY'nin nasıl bir metinde bir arada olabileceği ve dava kararlarına nasıl yön verdiği de gösterilmek istenmiştir (Lütfen Tablo 3'e Bakınız). Ayrıca dava metinlerinde en sık karşılaşılan açıklama ise aşağıdaki gibi olmuştur ve şu ana kadar yapılan çalışmanın bir özeti niteliğini de taşımaktadır.

“Diğer taraftan, performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirilmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemli olmaktadır. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin

kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.” (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi E. 2007/27584 K. 2008/5327 T. 18.3.2008).

5. TARTIŞMA

PD'nin İKY açısından çok önemli bir yere sahip olmasının yanında çok az şirketin bu konuda başarılı olduğu çeşitli çalışmalarla saptanmıştır (MEYER, 1991; CIPD, 2005). Ancak bununla ilgili hoşnutsuzluk olmasına rağmen birçok şirket tarafından kullanılmaya devam edilmesinin en önemli sebeplerinden bir tanesi değerlendirilmenin ana İKY fonksiyonlarına girdi sağlamasıdır (BILLIKOPF, 2003; BIRCH, 1981; Buhler, 2005; YAGER, 1981; YALIM, 2005). Diğer bir deyişle PD İKY'nin politikasına, ücret-maaş birimine, kariyer planlamasına, eğitim ve geliştirme birimine, ve araştırma çalışmalarına bilgi sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütsel süreçler ile hukuk arasındaki ilişkinin önemi gittikçe artmaktadır (LAN ve HERACLEOUS, 2010). Bu kapsamda

performans değerlendirme hem İKY hem de hukuki olarak ele alınırsa bunun birkaç tane katkısı olabilir.

Tablo 2: İKY ve Hukuk Kategorilerinin Sıklık Miktarı

Kategoriler*	Objektiflik	Gerçekçi ve Makul Olma	Süreklilik	Usul	İş Yerine Özgü Olma	Toplam
Sistem - Ücret ve Maaş	40	1	-	3	-	40
Sistem - Kariyer Planlama	3	-	-	44	-	45
Sistem - Eğitim ve Geliştirme	4	-	-	-	2	4
Sistem - İKY	7	-	-	11	1	11
Süreç - PD Planlama	63	5	6	44	11	96
Süreç - PD Uygulama	-	-	-	14	1	14
Toplam	117	6	6	116	15	210 260

*38 tane içtihat kararı birden fazla hukuk kategorisi ile işaretlenmiştir. Bazı kararlar birden fazla kategori tarafından işaretlendiği için nicel içerik analizinde içsel tutarlılık hesaplanmamıştır.

Tablo 3: Yargıtay'da PD ile ilgili Alınan Kararlar ve İlgili Olduğu Boyutlara İlişkin Örnekler

Performans Değerlendirme	Alt Boyutlar	Karar Sayısı	Kararlardan Örnek Alıntılar
SİSTEM	Kariyer Planlama	45	<p>"İşyerinde halen emekli olup sekreter olarak çalışmaya devam eden ve halende emeklilik süresini doldurmuş bulunan altı sekreter mevcuttur. Davacının performansının iyi olmadığına ilişkin delil bulunmadığı gibi davalı tanığı dahi çıkarılan işçilerin performanslarının yüksek olduğunu belirtmiştir." (E. 2005/19226)</p> <p>"Kuşkusuz işçinin verim düşüklüğünün yaşlanma gibi bünyedeki doğal bir gelişime dayanması hâlinde işveren, işçinin verim ve performans düşüklüğüne katlanmalıdır. İş sözleşmesinin geçerli feshi, ancak, işçinin ilgili işyerinde çalışabilmesi için aranan profile bütünüyle artık uymadığının kabul edilebileceği an mümkün olabilecektir. Ancak, 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." (E. 2007/37515)</p> <p>"Davacının iş sözleşmesi davalı işveren tarafından ekonomik kriz, organizasyonel ve teknolojik nedenlerle yapılan çalışmalar, davacının icralık durumu ve performans düşüklüğü, niteliğine uygun değerlendirilebileceği başka bir işin olmadığı gerekçesi ile iş sözleşmesinin tazminatları ödenerek feshedildiği anlaşılmaktadır." (E. 2009/27653)</p>
	Ücret ve Maaş	40	<p>"Kıdem Tazminatı Talebi/Performans Notuna Göre Zammın Belirlendiği - Diğer Çalışanlarla Başarı Puan ve Yüzdesi Bakımından Arasında Dikkate Değer Fark Olmamasına Rağmen Az Zam Almasının Eşit Davranma İlkesine Aykırılık Oluşturduğu" (E. 2009/7079)</p> <p>"Gerçekleşmemiş Alacağa İlişkin Verilen Avans Niteliğindeki Primin Sebepsiz Zenginleşme Hükümlerine Göre İstirdadının Mümkün Bulunduğu" (E. 2007/8301)</p> <p>"Davacının hizmet akdi performans düşüklüğünden dolayı feshedilmemiş, yeni organizasyon planı gereği kadrosu lağvedildiği için akdin feshi yoluna gidilmiştir. Davacının performansının düşük olduğu yolunda bir saptama da yoktur. Bu durumda eşdeğerde olan kişilere yapılan ödemelerle mukayese yapıp kistelyevm esasına göre davacının alabileceği performans primi belirlenerek hüküm altına alınmalıdır." (E. 2005/7710)</p>

Performans Değerlendirme	Alt Boyutlar	Karar Sayısı	Kararlardan Örneğ Alıntılar
SİSTEM	Genel İKY Politikası	11	<p>"Feshin esas sebebinin performans düşüklüğü olduğunu beyan ettikleri görülmektedir. Öte yandan, dosya içinde mevcut işçi çıkış bildirim listesinde, davacı ve diğer çalışanların işten çıkış sebebinin, İş Kanunu'nun 17. maddesindeki bildirimli fesih olduğu belirtilmiş olup feshin, işveren tarafından gerçekleştirildiği, bu durumu gizlemek ve feshin geçersizliğinin tespiti davası açılmasını önlemek amacı ile davacı işçiden istifa dilekçesi alındığı anlaşılmaktadır." (E. 2008/27889)</p> <p>"İşçinin kendisinden beklenen performansı gösterememesi haklı fesih nedeni olarak öngörülmemiştir. Personel Yönetmeliğinde, bu gibi durumlarda işverene fesih hakkı tanınmış olmasının bir önemi bulunmamaktadır. Böyle olunca anılan Personel Yönetmeliği hükmüne dayanarak yapılan feshin haklı olarak nitelendirilmesi doğru değildir." (E. 2001/11445)</p> <p>"Davacının iş sözleşmesinin XX şirketi insan kaynakları müdürünün mail yazısına göre performansının düşük olması nedeni ile feshedildiği anlaşılmaktadır. Somut bu maddi olgulara göre, davacıyı işe alan ve iş sözleşmesini fesheden davalı XX şirkettir. Asıl ve gerçek işveren bu şirkettir. Bu şirket ile diğer davalılar arasındaki sözleşmelerin muvazaalı olduğu, şirketin asıl işini bu şirketlere yaptırdığı, kayden diğer şirketler üzerinde gösterdiği sabittir. Aslında bu mahkemenin de kabulündedir. YY ve ZZ şirketlerinin işverenlik sıfatı bulunmamaktadır. Adı geçen şirketler yönünden davanın husumet nedeni ile reddi gerekir. Davalı XX şirketi tarafından gerçekleştirilen fesih, geçerli nedene dayanmamaktadır." (E. 2007/8062)</p>
SÜREÇ	Eğitim ve Geliştirme	4	<p>"Bu durumda, mahkemece, dava dosyası yeniden bilirkişiyeye tevdi edilerek, performans değerlendirme sisteminin yukarıda belirtilen hususlar ile davacı açısından kişisel gelişim hedef belirleyip belirlemediği tespit olunarak" (E. 2008/27863)</p> <p>"Davacı işçiyeye işe girdiğinde, objektif olarak belirlenen ölçütlere göre performans değerlendirilmesine tabi tutulacağına dair bir tebliğ yapılmadığı gibi, 2005 yılı sonundaki değerlendirme davacıya tebliğ edilmemiş 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." (E. 2007/27584)</p>

Performans Değerlendirme	Alt Boyutlar	Karar Sayısı	Kararlardan Örnek Alıntılar
SÜREÇ	Planlama	96	<p>"Başka bir anlatımla davacının performansı şahsından değil, işyerinden kaynaklı bazı dış faktörlerden etkilenmiştir. Buna göre davacı işçinin performans düşüklüğü objektif olarak belirlenmiş olmadığından feshin geçerli nedene dayandığı kabul edilemez." (E. 2008/20570)</p> <p>"İlaç tanıtım temsilcisi olan davacının görev tanımı içinde kalmayan ve özellikle dış etkenlere bağlı olan kriterlere göre performansının yapılması doğru değildir. Performans değerlendirmesi objektif ve ölçülebilir değildir. Gerçekleştirilen feshin bu nedenle de geçersizdir." (E. 2009/23840)</p> <p>"Engelli işçinin verimi nedeniyle iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için engellilik oranında bir performans beklenmelidir. Beklenen bu performansın altında bir çalışma yapılmışsa, bunun somut verilerle kanıtlanması gerekir." (E. 2008/34233)</p> <p>"Davacının performans düşüklüğünü sadece raporlu günlere dayandırdığı, davalı işverenin davacının performansının düşük olduğunu ve feshin geçerli olduğunu ispat edemediği gerekçesi ile davanın kabulüne karar verilmiştir." (E. 2009/45207)</p> <p>"Performans değerlendirmesinin objektif olmadığı, daha önce davacının işveren tarafından uyarılmadığı, feshin geçerli nedene dayanmadığı gerekçesi ile, davanın kabulüne karar verilmiş." (E. 2007/9560)</p>

Bunlardan birincisi hangi konularda genellikle yanlış yapıldığını bulmak, ikincisi ise PD kararlarının hukuki bir etkide hangi yöne doğru kayabileceğini anlamaktır.

Yapılan bu çalışmada şirketlerin PD sistemini tasarlarken aslında sistemin bir parçası olma özelliğini yadsıdıkları ortaya çıkmıştır. PD'nin İKY sistemleriyle olan entegrasyonu, onu İKY ve hukuk bağlamında meşrulaştırmıştır. Üstelik sadece kariyer aşamasındaki entegrasyon değil ayrıca ücret-maaş, eğitim ve geliştirme, İKY politikalarıyla entegre olması gerektiği açıkça vurgulanmıştır. Aslına bakılırsa "Performans Değerlendirme Sistemi" hukuki metinlerde genellikle "Performans Derecelendirme" ile ifade edilmektedir ve bu söylem ölçme ve sıralama mantığının öne geçtiği bir ifadedir. Ancak alınan kararlar irdelendiğinde performans değerlendirmenin sistem temelli olduğu anlaşılmıştır. Bu tarz bir söylem olmasına rağmen alınan bu tip kararlarda bilirkişi raporlarının sadece yurt dışındaki mahkemelerde değil ayrıca Türkiye'deki mahkemelerde de oldukça etkili olduğu anlaşılmaktadır (THORNTON III ve WINGATE, 2005). Dolayısıyla Yargıtay performans değerlendirmede önemli bir karar merkezi olmakta, var olan performans problemlerini çözerken şirket içinde dağıtımsal ve prosedür adaletinin tutarlı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmaktadır (WEINER ve GEORGES, 2013).

Bununla birlikte PDS'nin planlama aşamasında, çalışan ve yönetici arasında anlaşmaya varılması istenen hedefler çerçevesinde çeşitli sıkıntılar var olduğu belirlenmiştir. Bu sıkıntılar özellikle objektif kriterlerin olmayışından ve ortamsal ya da kişisel faktörlerin dikkate alınmamasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca objektiflik olgusunun hem en çok karar alınan konu hem de Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nda gündeme gelmiş olması her iki perspektifin bakış açısını gerekli kılmıştır.

Yapılan çalışmada PD'nin ücret ve maaş, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme ve genel İKY politikalarında problemler olduğu ve özellikle PD'nin İKY'nin diğer fonksiyonlarına olan entegrasyonunda sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca PD'nin bir süreç olarak ele alındığında en problemleri kısmın PD planlanması olduğu da çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu sorunları belirmesi belli başlı hukuki ilkelerin dikkate alınmamasından kaynaklanmaktadır. Bu ilkeler gerçekçi ve makul olma, objektiflik, süreklilik, iş yerine özgü olma ve usul şeklinde sıralanabilir. Eğitim

ve geliştirmede, ücret ve maaş fonksiyonunda ve PD planlanmasında objektiflik ilkesinin, kariyer ve PD planlama ve uygulamada ise usul ilkesinin oldukça baskın olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç özellikle performans değerlendirmede objektiflik ve usulün önemli olduğunu gösteren çalışmalardan (örn., BARRET ve KERNAN, 1987; WERNER ve BOLINO, 1997) daha özelliğindedir ve doğrudan hangi İK süreçleriyle ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında performans değerlendirme sisteminin iş yerine özgü olup olmamasına dair 15 karar incelenmiştir. Bu kararlarda hangi performans değerlendirme ya da derecelendirme sisteminin kullanıldığı bahsedilmemekle birlikte performans değerlendirme yöntemleri incelendiğinde hangi yöntemlerin hukuki ilkeler çerçevesinde avantajlı olabileceği tahmin edilebilmektedir. Grafik dereceleme ölçeklerinin subjektifliği içermesi ve değerlendiren kişilerin hoşgörülülük/katılık etkisi, merkezde toplanma etkisi ve halo etkisi hatalarına açık olması performans değerlendirmeyi yasal ve etik açıdan yetersiz bırakabilmektedir (BERNARDIN ve RUSSEL, 1993, p. 379; MATHIS VE JACKSON, 1994; WINSTANLEY, 1980;). Özellikle değerlendiriciden beklenen becerilerin az olması ve değerlendirme hatalarına açık olması bu yöntemin yasal doküman çıktısını ve bunların güvenilirliğinin azaltabilmektedir (HODGETTS ve KROECK, 1992; DEVRIES, 1990; UYARGİL, 2008a). Sıralama yöntemi ve zorunlu sıralama yönteminin subjektif değerlendirmesi ve değerlendiren kişilerin yakın zaman etkisi ve halo etkisi hatalarına açık olması nedeniyle performans değerlendirmeyi problemleri hale getirebilmektedir (BERNARDIN VE RUSSEL, 1993, p. 379; MATHIS VE JACKSON, 1994; WINSTANLEY, 1980). Özellikle değerlendiriciden beklenen becerilerin çok olmaması ve değerlendirme hatalarına açık olması bu yöntemin yasal doküman çıktısını ve bunların güvenilirliğinin azaltabilmektedir (HODGETTS VE KROECK, 1992; DEVRIES, 1990; UYARGİL, 2008 (a)).

Objektif kriterlerin İKY alanında ağırlık kazanması özellikle amaçlara göre yönetim (AGY) ile ortaya çıkmış ve daha az değerlendirici hatasına sahip olması, daha güvenilir olması, gerçek iş performansına odaklanması ile oldukça ayrıcalıklı bir konuma gelmiştir (DALEY, 1991; GREENWOOD, 1981). Dolayısıyla yasal anlamda orta düzeyde savunulabilir dokümanlar sağlayabilmektedir. Ancak AGY'nin de performans değerlendirme

hatalarına tabi olması, hukuki güvenilirliğini sınırlamaktadır (HODGETTS ve KROECK, 1992; DEVRIES, 1990; KLATT, MURDICK Diğ., 1985; UYARGİL, 2008 (a)). Kritik olaylar yöntemi değerlendirici hatasını en aza indirmeyi hedefleyen yöntemlerden birisidir. Çünkü kişilerin olumlu ya da olumsuz davranışları gözlem esasına dayalı olarak not alınır ve algılar olayın üzerinden geçen zamandan etkilenmeden saklanabilir. Dolayısıyla yasal anlamda orta düzeyde savunulabilir dokümanlar sağlayabilmektedir. Ancak kritik olaylar yine değerlendirici hatasına tabi olabileceği için orta düzeyde ve güvenilirlikte yasal doküman sağlamaktadır (HODGETTS ve KROECK, 1992; DEVRIES, 1990; KLATT, MURDICK Diğ., 1985; UYARGİL, 2008 (a)). Davranışa dayalı ölçeklerin daha önceki performans değerlendirme yöntemlerine göre daha objektif olduğu söylenebilir (LATHAM ve WEXLEY, 1985). Özellikle performans çıktılarını davranışsal gözlemlerle sınıflandırmak değerlendirme yönteminin objektifliğini arttırmaktadır (SCHULER ve HUBER, 1993; SCHULER ve JACKSON, 1996). Davranışların belirtilmesi ve sınıflandırılması değerlendirici hatalarını da minimize etmekte ve yasal anlamda yüksek düzeyde savunulabilir dokümanlar sağlamaktadır (HODGETTS ve KROECK, 1992; DEVRIES, 1990; KLATT, MURDICK Diğ., 1985; UYARGİL, 2008 (a)).

Bununla birlikte objektif yöntemlere genel anlamda İKY perspektifinden yöneltilen eleştiriler performans kriterlerinin yetersiz olması, hem davranışsal hem de durumsal faktörlerin değerlendirmeye alınmaması şeklinde olmuş ve işte bu yetersizlikler yüzünden subjektif yöntemler ortaya çıkmıştır (SÜMER, 2000). Bu anlamda performans değerlendirme yazınında objektif ile subjektif kriterler arasında tartışma hep süregelmiştir (BOMMER, JOHNSON Diğ., 1995). Halbuki, İKY yazınındaki bu ikilem hukuk açısından deontolojik bir şekilde ele alınmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara uygulanan performans kriterlerin subjektif olması, işverenin çalışanı işten çıkarması için kabul edilmemektedir (ÇELİK, 2003). Bu nedenle performans değerlendirme yazınındaki hem subjektif hem de objektif kriterlerin varlığı hukuksal bağlamda pek mümkün olmayıp objektif kriterlerin kullanılmasını desteklemektedir. Bununla birlikte subjektiflik ve objektiflik çizgisinde “değerlendirme hatası” başlıca konulardan biridir. A.B.D.’deki federal yasalar ele alındığında performans değerlendirmeler psikolojik test olarak ele alınmakta ve bu

nedenle oluşturulacak formun bazı psikometrik kriterlere uygun olması gerekmektedir (GİGLİONİ, GİGLİONİ Diğ., 1981; DEVRIES, 1990). Ancak bu tarz psikometrik hassasiyet veya değerlendirici hatalarına dair herhangi bir Yargıtay Kararı çalışmamız kapsamında bulunmamıştır.

Konuya ilişkin incelenen 210 Yargıtay kararından çıkarılan önemli bulgular şu şekilde ifade edilebilir. Kariyer planlama açısından: İş sözleşmesinin geçerli sebeple feshinin performans değerlendirme açısından mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğer iş sözleşmesinin feshi konusunda performans dışındaki ek kriterlerde eşitlik varsa, mutlaka performansa göre fesih yapılmalıdır. Eğitim ve geliştirme açısından çalışandan gerçekleştirilmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedefleri derecelendirme sisteminin uygulanmasından önce çalışanlara bildirilmeli, bu hedefler işe, işletmeye, işyerine sektöre uygun gerçekleştirilmesi mümkün hedefler olmalıdır. Ücret ve maaş açısından işyeri kayıtları performans değerlendirme sistemi için birincil öneme sahiptir. “Eşit İşe Eşit Ücret” kuralına aykırı bir uygulama yapılmamalıdır. Genel İKY açısından PD sistemini kapsayan yazılı bir şirket politikası olmalıdır. Örneğin Personel Yönetmeliği olmalı ve bu yönetmelik hem iş hukuku ile çelişmemelidir hem de PD’nin hangi sıklıkla, kimin tarafından düzenleneceği ve kimin geribildirim vereceği ile ilgili konuları kapsamalıdır.

PD planlanırken işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla her işin, işyerinin veya işletmenin kendine özgü yapısı dikkate alınarak objektif kriterlerin belirlenmesi zorunludur. Hatta kişinin özel bir durumu varsa bu husus dikkate alınarak PD planlanmalıdır. Çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak değerlendirme kriterleri objektif ve somut olarak ortaya konmalıdır. Performans koşulu getirilecekse ya da performans değerlendirme sistemi uygulanacaksa, istenen kriterler subjektif ya da muğlak değil objektif olmalıdır. Bu tip problemlerde bilirkişinin saha raporuna ihtiyaç duyulmaktadır. Saha raporunda standartlar uygunluğu, objektifliği esas alınmaktadır. PD uygulanırken performans görüşmelerinde yöneticiler ile çalışanlar arasında oluşan beklenti farklılıkları mutlaka detaylı bir biçimde yer almalıdır, veya çalışanın davranışları ile ilgili problemler varsa (işe geç gelme, müşterilere kötü davranma vs.) bunlar değerlendirmelerde mutlaka detaylı bir şekilde

belirtilmelidir. İşyeri kayıtları performans değerlendirme sistemi için birincil öneme sahiptir, performans değerlendirme kayıtları ve ilgili kayıtlar olmadığı sürece alınan kararlar hatalı olacak, tanık ifadeleri ile sonuca gitmek mümkün değildir.

Yukarıda belirtilen şekilde hazırlanan kriterlere uygun değerlendirme formları hazırlanmalı ve bu formlar çalışanlara dağıtılmalıdır. Performans değerlendirme sistemi sürekli olarak güncellenmeli, geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Tüm bunların yanı sıra kriterlere dayalı olarak hazırlanan değerlendirme sistemi doktrinde belirtilen ve bilimsel olarak kabul edilen sistem ve ilkele uygun olmalıdır. Tüm bu şartlar bize hukukun kabul edilebilir bir değerlendirme sistemine "hukuken" nasıl ulaşılabileceğini göstermektedir. Özellikle Yargıtay içtihatları ile belirlenmiş hukuki çerçeve, objektif değerlere uygun olarak hazırlanmış, işyerinin işin ve işçinin subjektif niteliklerini göz ardı etmeyen, işyerinde çalışanlara bildirilmiş ve sürekli olarak uygulanan ve gerçekçi ve makul kriterlere uygun bir performans derecelendirme sisteminin varlığını zorunlu kılmaktadır. Bunun yanı sıra uygulamaya konu PD sisteminin İKY yaklaşımı anlamında bilimsel ölçütlere uygun olarak hazırlanmış bir

derecelendirme sistemi olmasıda önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak gerek Yargı kararları ve gerekse İKY yazını PD uygulama sürecinin önemi üzerinde durmaktadır. Bu sebeple de gerek sistemin hazırlanması ve gerekse de uygulanması belirli ve sınırlayıcı şartların dikkatli bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. İşçinin performansı, gerek işletmenin mikro birimlerinin ve gerekse de işlemin makro performansını etkileyen önemli bir değerdir. Bu önem işletmelerin gelişimi, büyümesi, firma içi rekabetin sağlanması ile doğrudan ilişkilidir. Ancak günlük uygulamada "işçinin verimine" dayalı fesihlerin işletmeler tarafından kötüye kullanılması mümkün olup, Yargı içtihatlarında bu hususta bir çok örnek temin etmek mümkündür (%45). Çalışmamızda incelediğimiz Yargı İçtihatları ve doktrin görüşleri sistemin kötüye kullanılmasını sınırlayacak dikkat ve özende olması tarafımızca olumlu karşılanmaktadır. Elbette işletmesel açıdan durum yorumlandığında performans değerlendirme kriter ve sistemlerine ilişkin sınırlamalar gereksiz, yersiz veya etkisiz olarak yorumlanabilir. Ancak mevcut kabul edilir hukuki düzenlemelerin bu olduğunun da unutulmaması gerekir.

SONUÇ

Çalışma kapsamında performans değerlendirme sistemine hukuk ile insan kaynakları yönetimi açısından bakılmıştır. Bu farklı iki bakış açısını aynı anda kullanarak birbirlerini hangi temel noktalarda destekledikleri hangi noktalarda farklılaştıkları incelenmeye çalışılmıştır. Performans değerlendirmenin bir gereklilik olduğu hem bu çalışmada hem de uygulamada vurgulanmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirmenin sistemsel özelliğinin sadece İKY açısından değil de hukuk açısından da vurgulanması çalışmanın en önemli bulgularından biridir. Günümüzde PD'nin sadece bir süreç gibi düşünüp kendi içinde tutarlılığının geliştirilmesinin yetmediğini, bununla birlikte daha entegre hale getirilmesi gerektiğinin meşrulaştığı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda ilerleyen dönemlerde Yargıtay'ın Performans Değerlendirmeye ilişkin içtihatlarının takip edilmesi ve değişen Yargı içtihatlarına bağlı olarak, Performans Derecelendirme Sistemlerinin güncellenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca davaya en çok konu olan

süreç tabanlı sorunun performans değerlendirme kriterlerindeki subjektiflik ve objektiflik olduğu anlaşılmıştır. Bu kriterlerin varlığı, incelenmesi, geliştirilmesi İKY için önemli iken hukuki metinlerde genellikle objektiflik vurgusunun öne çıktığı görülmektedir. Bu kriterlere olan farklı yaklaşımlar aslında İKY ve hukuk bakış açısındaki farklı zihniyetlerin de ifadesidir.

Objektiflik unsuru kapsamında özellikle Yargıtay'ın işyerine özgü olan PDS'lerin geliştirilmesi ve uygulanması gerektiği yönündeki vurgusu önem arz etmektedir. Yargıtay'ın bu görüşü hem bundan sonraki PD çalışmalarına yön vermiş ve halende vermekte olup, aynı zamanda PDS açısından yeni iş ve çalışma ilişkilerine uygun sistemlerin yaratılması-geliştirilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Kanaatimizce, gerek uygulanmakta olan ve gerekse de yeni geliştirilenlerinin PD sistemlerinin hukukiliği, bir başka deyişle Yargılama safhasında hukuken kabul edilebilirliği, işletmeler ve uygulamacılar bakımından önem arz etmeye devam edecektir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Cevat Ahmet (2008). "İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi", Uyargil, Cavide; Adal, Zeki; Ataay, İsmail Durak; Acar, Ahmet Cevat; Özçelik, Oya; Sadullah, Ömer; Tüzüner, Lale (ed.) **İnsan Kaynakları Planlaması**: 99-186. İstanbul: Beta.
- ARMSTRONG, Michael (2006). **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, London: Kogan Page.
- BAKER, H. Kent, MORGAN, I. Philip (1984). "Two Goals in Every Performance Appraisal", **Personnel Journal**, 63 (9): 74-78.
- BARUTÇUGİL, İsmail (2002). **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BARRET, V. Gerald, KERNAN C. Mary (1987). "Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions Since Brito V. Zia with Implications for Personnel Practices", **Personnel Psychology**, 40: 489-503.
- BAYAR, Başak. (2004) "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış", <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/270331.asp> (Erişim: 10.12.2013)
- BERNARDIN, H. John ve RUSSEL, E. Joyce (1993). **Human Resource Management: An Experiential Approach**, London: McGraw Hill.
- BILLIKOPF, Gregorio (2003). "Labor Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity", <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/AgLabor.pdf> (Erişim: 12.06.2008)
- BIRCH, William (1981). "Performance Appraisal: One Company's Experience", **Personnel Journal**, 60: 456-460.
- BOMMER, H. William, JOHNSON, L. Jonathan, RICH, A. Gregory, PODSAKOFF, M. Philip ve MACKENZIE, B. Scott (1995). "On The Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis", **Personnel Psychology**, 48 (3): 587-605.
- BUDAK, Gönül (2008). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi.
- BUHLER, M. Patricia (2005). "The Performance Appraisal Process", **Supervision**, 66 (11): 14-16.
- CASCIO, F. Wayne (1991). **Applied Psychology in Personnel Management**, New Jersey: Prentice Hall.
- CIPD (2005). *Performance Management*, http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/general/_perfmangmt.htm?IsSrchRes=1 (Erişim: 12.06.2008)
- DALEY, M. Dennis (1991). "Great Expectations, or a Tale of Two Systems: Employee Attitudes Toward Graphic Rating Scales and MBO-Based Performance Appraisal", **Public Administration Quarterly**, 15 (2):188-209.
- DELPO, Amy (2007). **Performance Appraisal Handbook, The Legal & Practical Rules for Managers**, New York: Nolo.
- DENISI, S. Angelo, CAFFERTY, P. Thomas ve MEGLINO, M. Bruce (1984). "A Cognitive View of The Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions", **Organizational Behavior and Human Performance**, 33 (3): 360-396.
- DESSLER, Gary (1995). **Human Resource Management**, London: Prentice Hall.
- DEVRIES, L. David (1990). "Performance Appraisal: Throw it overboard?", McLean, N. Gary, Damme, R. Susan, ve Swanson, A. Richard (ed.) **Performance Appraisal: Perspectives on a Quality Management Approach**: 53-61, USA: American Society for Training and Development.
- DÜNDAR, Gönen (2008). "Kariyer Geliştirme", Uyargil, Cavide; Adal, Zeki; Ataay, İsmail Durak; Acar, Ahmet Cevat; Özçelik, Oya; Sadullah, Ömer; DüNDAR, Gönen; Tüzüner Lale (ed.) **İnsan Kaynakları Yönetimi**: 305-342. İstanbul: Beta.
- EDİPOĞLU, Erciyes (2002). "Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme", Tahiroğlu, Figen, **Düşünceden Sonuca: İnsan Kaynakları**: 228-232. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- VAN EERDE, Wendelien, THIERRY, Henk (1996). "Vroom's Expectancy Models and Work Related Criteria: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 81 (5): 575-586.
- FINDLEY, M. Henry., GILES, F. William ve MOSSHOLDER, W. Kevin (2000). "Performance Appraisal Process and System Facets: Relationships with Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, 85 (4): 634-640.
- FISHER, D. Cynthia, THOMAS, Joe (1982). "The Other Face of Performance Appraisal", **Human Resource Management**, 21 (1): 24-26.
- GELLERMAN, W. Saul, HODGSON, G. William (1988). "Cyanamid's New Take on Performance Appraisal", **Harvard Business Review**, 88 (3): 36-41.
- GIGLIONI, B. Giovanni, GIGLIONI, B. Joyce, BRYANT, A. James (1981). "Performance Appraisal: Here Comes the Judge", **California Management Review**, 24 (2): 14-23.
- GRAVES, J. Peter (1982a). "Let's Put Appraisal Back in Performance Appraisal: Part I", **Personnel Journal**, 61 (12): 844-849.
- GRAVES, J. Peter (1982b). "Let's Put Appraisal Back in Performance Appraisal: Part II", **Personnel Journal**, 61 (11): 918-923.
- GREENWOOD, G. Ronald (1981). "Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy", **Academy of Management Review**, 6 (2): 225-230.
- HILLMAN, Amy (2009). "Editor's Comments", **Academy of Management Review**, 34 (1): 7-10.
- HODGETTS, M. Richard ve KROECK, K. Galen (1992). **Personnel and Human Resource Management**, Los Angeles: Harcourt, Brace/Dryden.
- JUDGE, A. Timothy, FERRIS, F. Gerald (1993). "Social Context of Performance Evaluation Decisions", **Academy of Management Journal**, 36 (1): 80-105.
- KLATT, A. Lawrence, MURDICK, G. Robert, SCHUSTER, E. Fred, (1985). **Human Resource Management**, London: Merrill Publishing Company.
- LAN, Luh Luh, HERACLEOUS, Loizos (2010) "Rethinking Agency Theory: The View From Law", **Academy of Management Review**, 35 (2): 294-314.
- LATHAM, P. Gary, WEXLEY, N. Kenneth (1985) "Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes", **Personnel Psychology**, 30: 255-268.
- LEVINSON, Harry (1972). "Management by Objectives: Critique", **Training and Development Journal**, 26 (4): 3-8.
- LEVINSON, Harry (1976a). "Appraisal of What Performance", Vroom, H. Victor (ed.) **Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal**: 181-196, New York: Harvard Business School Press.
- LEVINSON, Harry (1976b). "Management by Whose Objectives", Vroom, H. Victor (ed.) **Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal**: 197-216, New York: Harvard Business School Press.
- LOSZYK, Bob (2002). "How to Conduct A Performance Appraisal", **Public Management**, 84 (3): 8-11.
- MARTIN, C. David, BARTOL, M. Kathryn, KEHOE, E. Patrick (2000). "The Legal Ramifications of Performance Appraisal: The Growing Significance", **Public Personnel Management**, 29 (3): 309-405.
- MATHIS, L. Robert, JACKSON, H. John (1994). **Human Resource Management**, New York: West Publishing Cooperation.
- MCAFEE, R. Bruce (1981). "Performance Appraisal: Whose Function?", **Personnel Journal**, 60 (4): 298-299.
- MCGREGOR, Douglas (1976) "An Uneasy Look at Performance Appraisal", Vroom, Victor H. (ed.) **Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal**: 155-166, New York: Harvard Business School Press.
- MERRITT, M. Deanna (2007). "Appraising Performance Appraisal", **Supervision**, 68 (4): 3-5.

- MEYER, H. Herbert (1991). "A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma", **Academy of Management Executive**, 5 (1): 68-76.
- MEYER, H. Herbert (1955). "Performance Appraisal Interviews Communicate Both Ways", **Personnel Journal**, 34 (1): 6-8.
- MEYER, H. Herbert, KAY, Emanuel, FRENCH, R. P. John (1965). "An Uneasy Look at Performance Appraisal", Vroom, H. Victor (ed.) **Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal**: 167-180. New York: Harvard School Press.
- MOHRMAN, M. Allan (1990). "Deming Versus Performance Appraisal: Is There a Resolution?", McLean, N. Gary, Damme, R. Susan, Swanson, A. Richard (ed.) **Performance Appraisal: Perspectives on a Quality Management Approach**: 3-24, New York: American Society for Training and Development.
- OSBERG, Winston (1972). "Making Performance Appraisal Relevant", **Harvard Business Review**, 61-67.
- OLIVER, E. John (1985). "Performance Appraisal That Fits", **Personnel Journal**, 64 (6): 66-71.
- ÖZÇELİK, Oya (2008). "Eğitim ve Geliştirme", Uyargil, Cavide; Adal, Zeki; Ataay, İsmail Durak; Acar, Ahmet Cevat; Özçelik, Oya, Sadullah, Ömer; Dündar, Gönenç; Tüzüner, Lale (ed.) **İnsan Kaynakları Yönetimi**: 187-242. İstanbul: Beta.
- PEOPLE IQ (2005). "Study: Performance Appraisals Are Damaging HR's Reputation", http://www.peopleiq.com/hot_news.html (Erişim: 12.06.2008)
- PERETZ, Hilla, FRIED, Yitzhak (2012). "National Cultures, Performance Appraisal Practices, and Organizational Absenteeism and Turnover: A Study Across 21 Countries", **Journal of Applied Psychology**, 97 (2), 448-459.
- PETERSON, B. Richard ve TRACY, Lane. (1979). **Strategic Management of Human Resources**, London: Addison-Wesley Publishing Company.
- SCHOLTES, R. Peter (1990). "An Elaboration on Deming's Teaching on Performance Appraisal", McLean, N. Gary, Damme, R. Susan, Swanson, A. Richard (ed.) **Performance Appraisal: Perspectives on a Quality Management Approach**: 24-52, New York: American Society for Training and Development.
- SCHULER, S. Randall, HUBER, L. Vandra (1993). **Personnel and Human Resource Management**, New York: West Publishing Company.
- SCHULER, S. Randall, JACKSON, E. Susan (1996). **Human Resource Management; Positioning for the 21st Century**, New York: West Publishing Company.
- SERTGÖZ, Selin (2005). "Performans Değerlendirmenin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi", Yalım, Deniz (ed.) **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**: 63-67, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- SONNENTAG, Sabine (2002). **Psychological Management of Individual Performance**, New York: John Wiley & Sons.
- SÜMER, Canan (2000). "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", Aycan Z. (ed.) **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları**: 57-90, Ankara: Türk Psikologları Derneği.
- ŞENTÜRK, İ. Başar (2005). "Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı", Yalım, Deniz (ed.) **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**: 68-73, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- SITKIN, B. Sim, BIES, J. Robert (1993). "The Legalistic Organization: Definitions, Dimensions, and Dilemmas", **Organization Science**, 4 (3), 345-351.
- THORNTON III, C. George ve WINGATE, H. Peter (2005). "Industrial and Organizational Psychologists as Expert Witnesses: Affecting Employment Discrimination Litigation Post Daubert", Landy, J. Frank (ed.) **Employment Discrimination Litigation: Behavioral, Quantitative, and Legal Perspectives**: 167-199. USA: John Wiley & Sons
- UYARGİL, Cavide (2008a). **İşletmelerde Performans Yönetimi: Performansın Planlanması Yönetimi Sistemi**, İstanbul: Arıkan.
- UYARGİL, Cavide (2008b). "Performans Değerlendirme", Uyargil, Cavide; Adal, Zeki; Ataay, İsmail Durak; Acar, Ahmet Cevat; Özçelik, Oya; Sadullah, Ömer; Tüzüner, Lale (ed.) **İnsan Kaynakları Yönetimi**: 243-304, İstanbul: Beta.

- WERNER, M. Jon, BOLINA, C. Mark (1997). "Explaining U.S. Courts of Appeals Decisions Involving Performance Appraisal: Accuracy, Fairness, and Validation", **Personnel Psychology**, 50; 1-24.
- WIENER, L. Richard, GEORGES, Leah (2013) "Social Psychology and Problem-Solving Courts: Judicial Roles and Decision Making", Wiener, L. Richard, Brank, M. Eve (ed.) **In Problem Solving Courts**: 1-20. New York: Springer.
- WHISLER, L. Thomas, HARPER, F. Shirley (1965). **Performance Appraisal Research and Practice**, New York: Holt Rinehart and Winston.
- WINSTANLEY, N. B. (1980). "Appraisals, Legal and Ethical Issues in Performance", **Harvard Business Review**, Kasım-Aralık: 186-192.
- YAGER, Ed (1981). "A Critique of Performance Appraisal Systems", **Personnel Journal**, 60 (2): 129-133.
- YALIM, Deniz (2005). "Neden Performans Değerlendirme", Yalım, Deniz (ed.) **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**: 57-62. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- YILMAZ, Cengiz, ECEVİT, Zümrüt, DUYGULU, Ercan (2000). "Örgütsel Başarım ile Kariyer Geliştirme İlişkisi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**: 771-780, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi