

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ARASINDAKİ HUKUKİ İLİŞKİ

Yılmaz ESKİBİNA<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı, modern yönetim yaklaşımlarından personel güçlendirme uygulamaları ile performans değerlendirme sistemi arasındaki hukuki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yargı, “feshin son çare olması” ve “işçi lehine yorum” ilkeleri doğrultusunda, işverenlerden çalışanların performanslarını artırıcı yöntemler uygulamalarını beklemektedir. Bu açıdan bakıldığında işverenin, performans yetersizliği gerekçesi ile çalışanın iş sözleşmesini tek taraflı olarak fesih etmeden önce performans artırıcı uygulamalara ihtiyacı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme uygulamalarının performansa olumlu etkisi öngörülmektedir. İşletmeler personel güçlendirme uygulamaları ile öncelikle çalışanlarının performanslarını artırarak organizasyonun verimliliğine katkı sağlayabilirler. Çalışanın güçlendirilmeye yatkın olmaması ya da güçlendirme uygulamalarına yanıt vermediği durumlar performans değerlendirme sistemi ile ortaya konulmalıdır. Her türlü çabaya rağmen performans artışı sergilemeyen çalışan hakkında elinde veri bulunan işveren, yargı karşısına sorumluluklarını yerine getirmiş olmanın haklılığı ile çıkacaktır. İşletme yönetimi, işe iade davalarında performans değerlendirme verilerini ve performans artışı için uyguladıkları güçlendirme çalışmalarını ortaya koyabileceklerdir. Sonuç olarak; performans değerlendirme uygulamaları yargının işverenden beklediği çalışanın performansını arttırıcı çabalarından biri olarak görülmelidir. Personel güçlendirme uygulamalarının başarısını ölçmek de adil bir performans değerlendirme sisteminin varlığına bağlıdır. Bu iki insan kaynakları fonksiyonu etkileşim halinde çalıştığından ise çalışma barışı sağlanarak, iş davası sayısı azalacak ve işletmede verimlilik artışı yaşanacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Güçlendirme, Performans Değerlendirme

**Jel Kodları:** M12, M14, M54

---

<sup>1</sup> Adalet Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı, ORCID: 0000-0002-3386-3203, yilmaz.eskibina@adalet.gov.tr

# THE LEGAL RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT PRACTICES AND PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEMS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Yılmaz ESKİBİNA<sup>2</sup>

## Abstract

The purpose of this study is to reveal the legal relationship between personnel empowerment practices and performance evaluation system, which are modern management approaches. In line with the principles of “termination should be a last resort” and “interpretation in favor of the employee”, the courts expects employers to implement methods to increase the performance of their employees. From this perspective, it can be seen that the employer needs to implement performance enhancing practices before unilaterally terminating the employee's employment contract on the grounds of insufficient performance. It is anticipated that employee empowerment practices will have a positive impact on performance. Businesses can contribute to the efficiency of the organization by primarily increasing the performance of their employees through employee empowerment practices. Situations where the employee is not prone to empowerment or does not respond to empowerment practices should be revealed through the performance evaluation system. An employer who has data on an employee who has not shown an increase in performance despite all efforts will appear before the judge with the legitimacy of having fulfilled own responsibilities. In reinstatement cases, business management will be able to present performance evaluation data and reinforcement efforts they have implemented to increase performance. As a result; performance evaluation practices should be seen as one of the efforts to increase the performance of the employee that the judiciary expects from the employer. Measuring the success of employee empowerment practices also depends on the existence of a fair performance evaluation system. Since these two human resources functions work in

---

<sup>2</sup> Ministry of Justice, Department of Education, ORCID: 0000-0002-3386-3203, yilmaz.eskibina@adalet.gov.tr

interaction, labor peace will be ensured, the number of labor cases will decrease and productivity will increase in the company.

**Keywords:** Human Resources Management, Employee Empowerment, Performance Appraisal

**Jel Codes:** M12, M14, M54

## GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme uygulamaları ile performans değerlendirme sistemi arasındaki hukuki ilişkiyi tespit etmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin varlığı yasal bir zorunluluk olmamakla birlikte iş kanununda performansı düşük çalışanın işveren tarafından tek taraflı olarak iş sözleşmesine son verebileceği açıkça belirtilmiştir. Bunun anlamı performans düşüklüğü gösteren çalışan tazminatsız olarak işten çıkartılabilecektir. Ancak yargı bu hakkın kullanılmasında başta “iyi niyet” olmak üzere birçok kurala da uyulmasını işverenden özellikle istemektedir. Yargı kararları dikkatle incelendiğinde performans düşüklüğü nedeni ile iş sözleşmesine son verilmesinin şartlarının başında çalışan ile iş sözleşmesi yapılırken performans ölçütlerinin yazılı olarak bildirilmesi gelmektedir. Daha sonraki tüm süreçlerde çalışana belirtilen performans düzeyine erişebilmesi için maddi ve manevi kaynakların işverence sunulması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bunun yanında her türlü eğitim ve geliştirme faaliyetlerini de içine alacak bir şekilde, çalışanın ruh ve beden sağlığı da düşünülerek, çeşitli uygulamalar ile çalışanda performans artışının sağlanması gerekmektedir. Tüm bu çabalara rağmen eşitlerine göre uzun süre performans düşüklüğü gösteren çalışan tazminatsız olarak kanun gereği işten çıkartılabilecektir.

Personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışanlarda performans artışı sağlayacağı öngörülmektedir. Personel güçlendirme uygulamalarının etkisini belirleyebilmek için, çalışanların bu uygulamalara nasıl yanıt verdikleri performans değerlendirme istemi ile tespit edilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin bir işlevi olan “personel güçlendirme” uygulamaları ile diğer insan kaynakları işlevlerini birlikte ele alan çok sayıda eser bulunmaktadır. Benzer şekilde “performans değerlendirme” konulu birçok akademik çalışma yayımlanmıştır. Ancak bu iki işlev arasındaki etkileşim çok az akademisyenin dikkatini çekmiştir. Makalemizde diğer çalışmalardan farklı olarak personel güçlendirme ile performans değerlendirme işlevlerinin hukuki boyutu da ele alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümde personel güçlendirme kavramı açıklanacaktır. İkinci bölümde performans ve performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi verilecektir. Üçüncü bölümde personel güçlendirme ile performans

değerlendirme sitemi arasındaki hukuki ilişki incelenecektir. Son bölümde sonuç ve öneriler yer almaktadır. Benzer konuda çalışma yapacak araştırmacılar; “işyerinde adil bir performans değerlendirme yapılmadığı algısının işten ayrılma niyetine etkisini” araştırabilirler.

### **1. Personel Güçlendirme (Empowerment)**

Thomas ve Velthouse (1990), “personel güçlendirmenin, çalışana güç ve yetki vererek çalışanın harekete geçmesini sağlayan bir insan kaynakları uygulaması” olduğunu belirtmişlerdir (Karavardar, 2017: 16). Personel güçlendirme; karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde, yeniden dağıtılmasıdır (Cunningham vd., 1996: 144). Başka bir tanımda ise güçlendirmeden; “çalışanların kendi işlerine bağlantılı olarak takdir yetkilerinin ve otonomilerinin artırılması süreci” olarak bahsedilmektedir (Greenberg and Baron, 2003: 448).

Personel güçlendirme, işyerindeki bireylerin karar verme sürecine katılmalarına ve düşüncelerini özgürce ifade etmelerine katkı sağlayarak işyerindeki bireylerin örgütsel bağlılığı ve performansının artmasına ve işten ayrılma niyetinin azalmasına etki etmektedir (Yakut, 2020: 4088). Personel güçlendirme, örgütsel yapılar içinde üst yönetimin çalışanın yetki ve sorumluluk kazanmasını sağlayarak işin sahibi haline gelmesi, işi yapabilecek cesarete sahip olması, işi ile ilgili tecrübe kazanması ve özgüven düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Yüksel ve Adıgüzel, 2015: 1020). Personelin güçlendirilmesi çalışanların hem işlerinde doyum elde etmelerini hem de örgüte bağlılıklarını geliştirmektedir (Çobanoğlu, 2021: 676).

Karar verme yeteneğinin ancak karar verme suretiyle gelişebileceği unutulmamalıdır. Personel güçlendirme uygulamaları özellikle -orta ve alt kademe- yönetici yetiştirme ve bu yeteneğin geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır (Koçel, 2014: 175). Son yıllarda “hizmetkâr liderlik” olarak tanımlanan yönetim uygulamalarının bir unsuru olan güçlendirme; “çalışanların yaptığı işte uzmanlaşmaları için onları işleri ile ilgili konularda karar alma becerilerinde yetkili kılmakla” başlayan bir süreçtir. Mükemmel toplumlar sağlıklı bireylerden meydana gelir. Güçlendirme uygulamaları ile çalışanların iş tatminleri ve

dolayısı ile yaşam tatminlerinin de artacağını öngören birçok akademik çalışma yapılmıştır (Eskibina, 2023; Akın, 2008).

Personel güçlendirme uygulamaları modern insan kaynakları yönetim uygulamalarından biridir. Öncelikle amaçları; iş tatmini yolu ile verimlilik artışı, personel devir hızında azalma, iç ve dış müşteri memnuniyeti gibi gelişmelerdir. İş tatmininin yüksek olduğu organizasyonlarda iş kazalarının ve işten ayrılmaların azalması sonucunda hukuki sorunlar da azalacağı için yöneticiler zaman ve para kaynağını israf etmekten kurtulur.

İşçi-işveren arasında yaşanan sorunların bazı dönemlerde siyasi krizlere neden olduğu bilinmektedir. Bu olgu düşünüldüğünde çalışma barışında yaşanan olumlu gelişmelerin toplumsal yaşama da katkısı olacağı öngörülebilir. Personel güçlendirme uygulamalarının sonuçları özelde “verimlilik artışı” olarak gözükmemektedir. Fakat daha geniş bir açıdan bakıldığında “çalışma barışını” sağlayarak “mutlu bireylerden” oluşan bir “refah toplumu” meydana getirecektir.

## 2. Performans ve Performans Değerlendirme Sistemi

Performans, en basit tanımı ile verimliliğin ölçülmesidir (Kar, 2008: 214). Verimlilik ise; birim zamanda harcanan emeğin sonucu olarak ortaya çıkan üretim düzeyi ve miktarıdır (Centel, 2020: 91). Performans, bir çalışanın belli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Bingöl, 2019: 386). Dar anlamda “performans” bir işçinin belirli bir zamanda ürettiği iş miktarı olarak görülse de modern çalışma yaşamında - özellikle hizmet sektöründe- daha derin anlamlar ifade eder. İşçinin ürettiği nicel (sayısal) olarak ölçülebilir ancak bir banka çalışanın performansı gün içinde ilgilendiği müşteri sayısına indirgenemez. Üretim sektöründe de dikkate alınan “kalite” kavramı hizmet sektöründe daha önemli hale gelir. Bir başka deyişle hizmetin/üretimin çokluğunun yanında niteliği (kalitesi) de performansın bir ölçütüdür.

Performans değerlendirme, işletmelerde insan kaynakları birimin personel yönetim ile ilgili; insan gücü planlama, iş analizi vd. işlevlerinden biridir (Selamoğlu ve Özveri, 2016: 208). İşyerinde performans değerlendirme; kaynakların kullanımında verimliliği ölçmek, ücret politikalarına yön göstermek, çalışanları motive etmek ve personelin eğitim ihtiyaçlarını ortaya

çıkarmak için uygulanan bilimsel bir metottur (Günay, 2019: 75). Organizasyonlarda birçok yönetim işlevine kaynak oluşturacak bilgileri elde etmek için çalışanların performansının ölçülmesi gerekmektedir. Değerlendirme işleminin kişisel olmasını engellemek için belirli kuralları barındıran ve az çok uzmanlık isteyen bir sistemin kurulması gerekmektedir.

Performans yönetimi sık sık başvurulmuş ve/veya çalışanların performanslarını artırmak için organizasyonlar tarafından benimsenen faaliyetler kümesini kapsar (Seiden and Sowa, 2011: 253). Performans yönetimi, organizasyon performansını yüksek seviyelere ulaştırmak için bireylerin ve takımların etkili yönetimine katkıda bulunur (Beardwell and Claydon, 2010: 473).

Performans değerlendirme sistemi; çalışanların performansını, potansiyelini ve gelişim ihtiyacını düzenli olarak ölçüp değerlendirmeye imkân sağlayan, sonuçları insan kaynakları uygulamalarında veri olarak kullanılan bir yönetim uygulamasıdır (Kurt, 2007: 54). Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ve bunların düzeltilmesi, çalışanların daha yakından tanınması ve onlara yetki ve sorumluluk verilmesi, iyi bir performans değerlendirme sistemi sayesinde mümkün olacaktır (Özer, 2013: 39).

Performans değerlendirme sistemi verileri aynı zamanda hukuki belge niteliği taşıdığı için objektif olarak elde edilmeli ve özenle saklanmalıdır. Bir sonraki başlıkta performansa değerlendirme çalışmalarının iş hukuku kapsamındaki önemi açıklanacaktır.

### **3. Performans Değerlendirme Sisteminin Hukuki Boyutu**

Performans değerlendirme modern ve bilimsel insan kaynakları yönetim uygulamalarından biridir. Bu nedenle belli bir plan dâhilince başlatılmalı, uygulanmalı ve tamamlanmalıdır.

Performans Değerlendirme Süreci (Tunçer, 2013: 90):

- ✓ İşletme hedeflerinin belirlenmesi,
- ✓ İş analizi ve görev tanımlarının yapılması,
- ✓ Bireysel hedeflerin belirlenmesi,
- ✓ Performans değerlendirme ölçütlerinin oluşturulması,
- ✓ Performans değerlendirme yönteminin saptanması,

- ✓ Beklenen performans ile elde edilen performans sonuçlarının karşılaştırılması,
- ✓ Çalışanlara geri bildirimde bulunulması.

Yukarıda performans değerlendirme sürecinin aşamaları sırasıyla ve özetle açıklanmıştır. Değerlendirme sürecinin sağlıklı yapılabilmesi ve doğru verilerin elde edilmesi, birçok insan kaynakları işlevine kaynak oluşturması bakımından önemlidir. Aslında performans değerlendirme sistemi yasal bir zorunluluk değildir. Ancak performans değerlendirme sistemi belgelerinin, performans düşüklüğü nedeni ile bir çalışanın iş sözleşmesine son verilirken yasal dayanak olarak kabul edildiğinden zorunlu hale gelmektedir. Yani işletmeler performans düşüklüğü nedeni ile çalışanlarının iş sözleşmesine son vermek istediğinde bu verileri elinde bulundurmaları gerekmektedir. İspat yükü işverende olduğu için mahkemeler düşük performansı yazılı ve objektif olarak belgeleyemeyen işverenin bu feshini geçersiz kabul etmektedir.

“Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır” (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003: Madde 18).

Ayrıca, “işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile personel almaya ve işten çıkarmaya yetkili kılınan işveren temsilcileri” kanun gereği bu korumadan yararlanamayacaklardır. “İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece veya özel hakem tarafından tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe almazsa, işçiye en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur.

Mahkeme veya özel hakem feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarını da belirler. Kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre için işçiye en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir” (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003: Madde 21). Performans düşüklüğü nedeni ile iş sözleşmesi tek taraflı olarak son verilen çalışan Mahkemeye başvurup “işe iade” davası açabilir. İş Mahkemeleri ve Yargıtay iş davaları ile yetkili 9. Hukuk Dairesi işverenden “ispat”

isteyecektir. Objektif ölçütlerle yürütülen bir performans değerlendirme sisteminin varlığı halinde işveren, yazılı belgeler ile işletmesinde çalışanın performans düşüklüğünü ispatlayabilir. Aksi halde ya çalışanın işe geri alacak -bu durum güven problemi dolayısı ile çoğu işverence tercih edilmez- ya da işçiye çeşitli adlar altında kıdem ve ihbar tazminatının yanında ceza niteliğinde maddi ödemeler yapmak zorunda kalacaktır. İşverenin haklılığını ispat edemediği performans düşüklüğü nedeni ile işten çıkardığı personele ek maddi ödemeler yapması, çalışma barışını bozan, çalışanlar arasında adalet duygusunu da zedeleyen bir olgudur. İşine sadık ve yüksek performans ile çalışan işçi performans değerlendirme sisteminin yokluğu nedeni ile ödül alamazken performansı düşük çalışan hem çalışırken az yorulmakta hem de iş sözleşmesine son verildiğinde yüklü tazminatlar elde edebilmektedir.

Bu kapsamda yılda en az bir defa olmak üzere performans değerlendirme dönemleri belirlenmelidir. Bununla birlikte öncelikle çalışanların görev tanımları belirlenmeli, çalışanların özellik ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmaları ve nitekim performans değerlendirmeleri için bir standardın geliştirilmesi gerekmektedir.

İşveren tarafından işyeri ihtiyaçları ve yapılan işlere uygun performans ölçütleri belirlenmelidir. Yine işveren, çalışanların yerine getirmesini beklediği işleri; doğru, açık ve anlaşılır bir şekilde yazılı olarak hazırlanmalı ve çalışanlara işe başladıkları gün imza karşılığında vermelidir (Barca, 2021: 99). Performans iyileştirme sürecinde personel güçlendirme gibi modern yönetim yaklaşımları ile personelin güçsüzlüğünden kaynaklanan performans düşüklüğü en aza indirilirse iş sözleşmesinin sona erdirilmesine gerek kalmayacaktır.

#### **4. Performans Değerlendirme ile Personel Güçlendirme Arasındaki Hukuki İlişki**

Mesleki yetersizlik, “çalışanın verim düşüklüğü veya görevini tam olarak yerine getirememesi” durumudur (Köseoğlu, 2011: 157). İş Kanunu; işyerinde en az altı ay kıdeme sahip, işletmeye personel alma yetkisine sahip yöneticiler ve sendika işyeri temsilcileri hariç, çalışanların belirsiz süreli iş sözleşmelerine işveren tarafından tek taraflı olarak son verilmesi (çalışanın tazminatsız olarak işten çıkartılması) için bazı haklar vermiştir. Bu haklı durumlardan bir tanesi de

çalışanda görülen mesleki yetersizliktir. Mesleki yetersizliğin en görünen yanı “performans düşüklüğü” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mesleki yetersizlik nedeni ile ortaya çıkan performans düşüklüğünün objektif olarak belirlenmesi ve somut olgular ile ispat edilmesi gerekmektedir (Tulukçu, 2017: 23). Kanun koyucu performans düşüklüğünü “mesleki yetersizlik” olarak kabul ederken ve mesleki yetersizlik durumunda çalışanın işveren tarafından tazminatsız olarak iş sözleşmesine son verilmesine izin verirken bazı şartlar ortaya koymuştur. Yüksek yargı içtihatları ve akademik görüşler doğrultusunda şekillenen bu şartlar; “işverenin iyi niyet ile hareket etmesi ve çalışana mesleğinde yeterli olabilmesi için her türlü desteği göstermesi” olarak özetlenebilir.

Mesleki yetersizlik genelde; “eğitim, motivasyon ve tecrübe eksikliğinden” kaynaklanır (Mollamahmutoğlu ve diğ., 2019: 282). Bu nedenle “feshin son çare olması” ilkesi de dikkate alınarak işveren mesleki yetersizlik durumunun ortaya çıkmasını engellemek ve/veya performans düşüklüğü görülmeye başladığı andan itibaren çeşitli çağdaş yönetim anlayışlarından yararlanarak çalışanın mesleki yetkinliğini artırma çabası içinde olması hukuki bir zorunluluk haline gelmektedir.

Adil ve objektif bir personel değerlendirme sistemi ile personel güçlendirme çalışmalarının sonuçları tespit edilebilir.

Modern yönetim uygulamalarından biri olan personel güçlendirme uygulamaları sonucunda, işletmenin tüm çalışanların neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine dahi iyi karar verebilmektedirler (Koçel, 2014). Personel güçlendirme yöntemleri ile çalışanların iş ve yaşam tatminlerinde artış sağlanabilir. İşini ve yaşamını seven bireyde meydana gelecek olan motivasyon artışı ile birlikte performansta nicel ve nitel artışlar gözlenebilecektir. Verimlilik artışı çalışanın mesleki yetkinliğini artıracak, işini daha iyi yapmak için çaba sarf edecektir. Böylece tazminatsız olarak işten çıkartılmasını gerektiren durumlar da ortadan kalkacaktır.

Verimi düşen bir çalışanın iş sözleşmesinin sona erdirilmesinden önce söz konusu çalışanın, aynı işyerinde kendi verim ve performansına uygun başka bir işte çalıştırılıp çalıştırılmayacağını araştırılması gerekir (Keser, 2016: 170). Bu uygulama İş Kanunu’nun özüne ve ruhuna da uygundur. Çünkü kanun koyucu

iş sözleşmesine son verilmesinde “feshin son çare olması” ilkesini benimsemiştir. Personel güçlendirme çalışmalarının bir yönü de bireyin kendisini daha iyi tanumasını sağlamaktır. Birey kendi yeteneklerini ve hangi alanda çalışırsa daha başarılı olacağını bu tür yönetim yaklaşımları sayesinde anlayacak ve yönetimin yönlendirmesi ile organizasyon içinde en yüksek performansı gösterebileceği birimde çalışmaya devam edecektir.

Yargıtay içtihatları ve doktrin görüşlerinde; “çalışanın öğrenme ve kendini yetiştirmede yetersiz olmasını” geçerli fesih nedeni olarak kabul edilmektedir (Barca, 2021: 181). İşveren ve/veya üst yönetim çalışanın performansını artırmak için organizasyonda çeşitli eğitim ve diğer faaliyetlerle güçlendirme uygulamaları yapmasına rağmen, çalışanda güçlendirilme isteği ya da kabiliyeti yoksa performans düşüklüğü nedeni ile iş sözleşmesine son verilebilir

Çalışanın verimlilik değerlendirmesi yapılırken, sadece yaptığı üretime bakılmayacak, bunun yanı sıra ekip çalışmasına yatkınlığı, işinin kalitesi, sorun çözme, karar alma ve inisiyatif kullanması, mesleki ve teknik uzmanlığı, müşterilerin memnuniyeti gibi unsurlar da dikkate alınmaktadır (Demir, 2017: 24). Personelin yüksek performans gösterebilmesi için öncelikle işletmenin yönetim yapısında değişikliklere gidilerek bireyleri güçlendirmeye yönelik düzenlemeler yapılmalıdır. Güçlenmesi önündeki engellerin kalktığını hisseden çalışanlara çeşitli eğitimler verilerek kendilerini psikolojik olarak güçlü hissetmeleri sağlanmalıdır. Sadece güçlü bireyler organizasyon içinde sorun çözme, karar alma ve inisiyatif kullanma gibi üst düzey becerileri gösterebilirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Her türden ve her büyüklükteki organizasyon; işletmeye uygun, işyerine özgü bir “performans değerlendirme sistemi” kurmalıdır. Kurulacak bu performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir. Tüm işler için belirli ölçütler oluşturulmalıdır. Oluşturulacak bu ölçütlere ulaşılabilmesi için yönetim, çalışanlarına her türlü desteği vermelidir. Feshin son çare olması ilkesi gereği, sağlık sorunları gibi, çalışanın hatasından kaynaklanmayan durumlarda iş sözleşmesinin feshi hemen gündeme gelmemelidir. Personelin işletme içinde yararlı olacağı bir birimde çalıştırılmasına gayret gösterilmelidir. Her türlü klasik ve modern insan

kaynakları yöntemleri de kullanılarak yetersizlikler gereken eğitimlerle yeterli hale getirilerek, çalışanların işletmede yüksek performans göstermeleri sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin varlığı yasal bir zorunluluk değildir. İş kanununda performansı düşük çalışanın işveren tarafından tek taraflı olarak iş sözleşmesine son verebileceği açıkça belirtilmiştir. Kanun gereği, performans düşüklüğü gösteren çalışan tazminatsız olarak işten çıkartılabilecektir. Ancak yargı bu hakkın kullanılmasında başta “iyi niyet” olmak üzere birçok kurala uyulmasını işverenden istemektedir.

Sonuç olarak işletme yönetimi tarafından çalışanın belirsiz süreli iş sözleşmesine tek taraflı olarak (tazminatsız) son verme hakkı yasaldır. Bununla birlikte, yüksek yargı işverene bu hakkı kullanırken personel yönetiminin; işe uygun kişinin istihdam edilmesi, çalışana istenen performansla ulaşabilmesi için gerekli araç-gerecin temini gibi klasik işlevlerinin yanında modern insan kaynakları yöntemlerinin uygulanmasını beklemektedir.

Yetersiz eğitim, yetersiz ödüllendirme, açık olmayan görev tanımları, yetersiz katılımcı yönetim, gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği, çalışanlara her şeyden önce “insan” olarak değer vermeme gibi olumsuz durumlardan kaynaklanan performans düşüklüğü nedeniyle çalışanın iş sözleşmesine tek taraflı olarak son verilemez (Kar, 2017: 39).

Araştırmamızda nitel araştırma deseni kullanılmış, literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taramasında; “modern yönetim yaklaşımlarından biri olan “personel güçlendirme” ile performans artışı sağlanabileceği” (Kansoy, 2021; Koçak, 2024; Biçer, 2021) yönünde çok sayıda çalışmaya ulaşılmıştır.

Personel güçlendirme uygulamalarının sonuçları performans değerlendirme sistemi ile tespit edilebilmesi için bu iki insan kaynakları fonksiyonunun etkileşim halinde olması gerekmektedir (Yasit, 2014).

Tüm çabalara rağmen işletmede beklenen performansı göstermeyen işçinin iş sözleşmesinin feshi gündeme gelebilir. Bu aşamada da yapılması gereken çeşitli prosedürler vardır. Öncelikle çalışanın performans düşüklüğünün nedenleri araştırılmalı ve işçinin yazılı savunması alınması gerekmektedir. Oluşturulacak disiplin kurullarına işçileri temsil eden sendika yöneticileri davet edilmelidir. İşletmede varsa psikolog ya da insan kaynakları uzmanı bu kurullarda yer almalıdır. İşletme sahipleri ve üst/tepe yöneticilerinin

içinde yaşadıkları ya da işletmelerinin yaşatıldığı toplumdaki insanlara karşı da sorumlulukları vardır. Güçlü personelin sadece yüksek verim için değil aynı zamanda mutlu bir toplum için de gerekli olduğu unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akın, M., (2008), Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 141 – 171
- Barca, H., (2021), *İş Sözleşmesinin Mesleki Yetersizlik (Performans) Nedeniyle Feshi*, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınları: Ankara.
- Beardwell, J. and Claydon T., (2010), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Prentice Hall: New York.
- Biçer, M., (2021), Lider-Üye Etkileşimi ve Yenilikçi Davranış İlişkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Atkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 330 - 342
- Bingöl, D., (2019), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (11.Baskı), Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Centel, T., (2020), *İş Güvencesi*, (2.Baskı), Legal Yayıncılık: İstanbul.
- Çobanoğlu, N., (2021), İlkokul Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıklarında Personel Güçlendirmesinin Rolü, *Turkish Studies-Educational Sciences*, 16,(2), 661 – 681
- Cunningham, I., Hyman J. and Baldry C., (1996), Empowerment: The Power To Do What?, *Industrial Relations Journal*, 27(2)
- Demir, A., (2017), Feshin Nedenleri, Geçerli – Haklı Neden Ayrımı, *Bilgi Dünyası Dergisi*, 91(4), 18 – 43
- Eskibina, Y., (2023), Personel Güçlendirme ile Yaşam Tatmin Arasındaki İlişki: Balıkesir Yardımcı Yargı Personeli Üzerine Bir Uygulama, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1218 – 1230
- Greenberg, J. and Baron R., (2003), *Empowerment: Behaviour in Organization*, Pearson Education: New Jersey.
- Günay, C., (2017), *İş Güvencesi Yönünden Geçersiz Fesih ve Sonuçları*, Turhan Kitapevi: Ankara.
- Kansoy, S., (2021), Personel Güçlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi, *International Journal of Society Researches*, 18(Yönetim ve Organizasyon Sayısı), 1828 - 1848
- Kar, B., (2008), Performans Düşüklüğü veya Yetersizliği Nedeni ile Fesih Yargısal Denetim, *Sicil İş Hukuku Dergisi*, 3(11), 34 – 42

- Kar, B., (2017), *İş Güvencesi ve Uygulaması*, Yetkin Yayıncılık: Ankara.
- Karavardar, G., (2017), Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 15 – 26
- Keser, H., (2016), *İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Koçak, M., (2024), Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güven İlişkisi, *Social Sciences Studies Journal*, 4(23), 4492 - 4502
- Koçel, T., (2014), *İşletme Yöneticiliği*, (15.Baskı), Beta Basım: Ankara.
- Köseoğlu, C., (2011), *İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshi*, Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Kurt, H., (2007), Performans Yönetim Sistemi, *Sicil İş Hukuku Dergisi*, 2(5), 54 – 56
- Mollamahmutoğlu, H., Astarlı M. ve Baysal U., (2019), *İş Hukuku Ders Kitabı*, (3.Baskı), Lykeion Yayınları: Ankara.
- Özer, A., (2013), Çalışanların Verimliliği için Performans Yönetimi, *İdari Hukuku ve İlimleri Dergisi*, 13(1), 123 – 137
- Saiden, S. and Sowa J., (2011), Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspectives, *Public Personnel Managemen*, 40(3)
- Selamoğlu, A. ve Murat Ö., (2016), İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Fesih Nedeni Olarak Performans Değerlendirme, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, (Özel Sayı), 203 – 228
- Tulukçu, B., (2017), İş Güvencesine İlişkin İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Feshin Nedenleri, *Terazi Hukuk Dergisi*, 12(131), 14 – 25
- Tunçer, P., (2013), Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, (88), 87 – 108
- Yakut, E., (2020), Örgütsel Destek Algısının İşten Ayrılma Niyeti Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı ve Düzenleyici Rolü: Tekstil Sektöründe Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(15), 4072 - 4089

Yasit, M., (2014), İnsan Kaynakları Yönetiminde *Performans Değerlendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Etkileşim*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Yüksel, O. ve O. Adıgüzel., (2015), Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Journal of International Social Research*, 8(39), 1019 – 1029