



**Hamit TIRYAKI**  
**İş Hukuku Uzmanı, Avukat**

## **PERFORMANSA DAYALI GEÇERLİ FESİHLERDE SIK YAPILAN HATALAR**

### **I. GİRİŞ**

Çalışma hayatındaki en teknik fesihlerden biri kuşkusuz, geçerli nedene dayalı olarak fesih yapabilmektir. Geçerli fesihlerin içinde de performans yetersizliğine dayalı feshi gerçekleştirebilmek başlı başına büyük bir handikaptır. Zira performansa dayalı fesih hem zaman gerektirmekte hem de Yargıtay kararlarında da görüleceği üzere pek çok kriter aranmaktadır.

4857 sayılı İş Kanununun 18 inci maddesinin 1 inci fıkrasına göre, işveren, iş sözleşmesini işçinin davranışlarından kaynaklanan sebeplerle geçerli olarak feshedebilir. İşçinin iş sürecinde gözlenen performansı ile işin sonucuna bağlı ölçülen verimliliğine dayalı olarak yetersiz kaldığının belirlenmesi halinde, işçinin yetersizliğinden doğan geçerli nedenlerden söz edilebilir. İş Kanununun gerekçesinde hangi hallerin işçinin yetersizliği sebebiyle geçerli fesih hakkı bahşedeceği örnek kabilinden sayılmış olup bunlar; *ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma; gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma, işe yoğunlaşmasının giderek azalması; işe yatkın olmama; öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği; sık sık hastalanma; çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık, uyum yetersizliği, işyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma hallerdir.* Kanunun gerekçelerinde ifade olunan yetersizlikten kaynaklanan sebepler dışında, işçiyle yapılan iş sözleşmesi, işyeri personel yönetmeliği, kurumsal çalışma ilkeleri veya işyerine özgü performans değerlendirme kriterlerinde yer alan işçinin verimliliği ile ilgili beklentilerin karşılanamaması halinde de geçerli sebeple fesih uygulanabilir.

Mesleki yetersizliğin başında performans gelir. İşçi belirli bir işi görme konusunda gerekli mesleki niteliklere sahip olmakla birlikte gerektiği kadar çalışmıyorsa veya dinamizm, inisiyatif kullanma, çabuk karar alma vb. konularda eksiklik gösteriyorsa mesleki yetersizliğinden söz edilebilir. Aynı şekilde işçinin yaptığı işe yatkın olmaması, mesleğe uyum yetersizliği, işe yoğunlaşmasının ve dikkatinin azalması, aynı çalışma temposunu sürdürememesi, öğrenme ve kendini geliştirme yetersizliği yani verim ve performans eksikliği geçerli fesih nedenlerindedir. Ayrıca işçinin mesleğini yürütebilmesi için gerekli resmi izni kaybetmesi de geçerli fesih nedenidir.

### **II. GENEL OLARAK İŞÇİNİN YETERSİZLİĞİ, ÖZEL OLARAK PERFORMANS AZLIĞI**

İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenlerin iş sözleşmesinin geçerli feshi imkânını bahşetmesi için, işçinin kişisel yetenek ve özellikleri itibariyle, fesih anında iş

sözleşmesinden kaynaklanan yükümlülükleri tamamen veya kısmen ifa edemeyecek durumda olması şarttır. İşçinin yetersizliğinin, işletmenin normal işleyişinde somut olarak aksaklık ve bozulmalara sebebiyet vermesi ve işçinin yetersizliğinin doğurduğu üretim aksaklığının ilave masrafı doğurmayan tedbirlerle giderilemez olması gerekir. İş sözleşmesinin işçinin fiziki ve mesleki yetersizliği sebebiyle geçerli bir şekilde feshedilebilmesi için, onun iş edimini yerine getirmesi için sahip olması zorunlu olan mesleki ve fiziki özelliklerindeki eksiklik ve yoksunluğun iş sözleşmesinin feshi anında mevcut olması ve onun iş ediminin usulüne uygun bir şekilde ifası için kısa sürede doktor, terapist, psikolog, antrenör vs.nin yardımıyla bu özelliklere yeniden kavuşabilmesinin mümkün görülmemesi gerekir.

İşçinin yetersizliğine dayanan fesihlerde, iş edimi işçinin yeteneği gibi kendisinde objektif olarak bulunan hal ve hususiyetlerden dolayı sözleşmeye uygun olarak yerine getirilemezken, işçinin davranışından kaynaklanan fesihle, sözleşmenin ifasında işçinin somut olarak akde aykırı bir davranışı sebebiyle iş edimi yerine getirilememektedir. Başka bir anlatımla, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli fesih sebebinin kabulü için, işçinin verim düşüklüğünün işçinin icra ettiği iş için gerekli olan fiziki veya fikri özellikleri haiz olmamasından kaynaklanmalıdır. Buna karşılık, yaptığı iş için gerekli olan şahsi özellikleri haiz ve mesleki bilgilerle donanımlı; yani mesleki yetenek ve uygunluk açısından aranan niteliklere sahip olan bir işçinin, daha önce kendisine ihtar edilmiş olmasına rağmen, aynı veya benzer işi görenlerden ortalama olarak daha az verimli çalışmaya devam etmesi, işçinin davranışından kaynaklanan geçerli bir fesih sebebidir.

## **II.1. Performans Yetersizliğinin Kriterleri**

### **II.1.a. Performansın Tanımı**

Performans, en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. İşçinin iş sürecinde harcadığı ve işin üretimine kattığı emeğin kalitesi ve düzeyi, işçinin performansını oluşturur. Birim zamanda işçinin harcadığı emeğin sonucu olan üretimin düzeyi ise işçinin verimliliğini gösterir. Başka bir anlatımla performans, iş sürecinde yer alan emeğin bir boyutu, verimlilik ise birim zamanda harcanan emeğin sonucudur. Buna göre performansı yüksek olan işçinin verimlilik düzeyinin de yüksek olması beklenir<sup>1</sup>.

### **II.1.b. Yetersizlik Sürekli Olmalıdır**

Mesleki yetersizliğin fesih nedeni olabilmesi için süreklilik taşıması gerekir: Geçerli bir fesih için işçinin performans düşüklüğü değişkenlik göstermemelidir. *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*<sup>2</sup>.

### **II.1.c. Yeterli Süre Verilmelidir**

Bir önceki maddede ifade ettiğimiz hususun tespiti için işçiye hem süre verilmeli hem de bu süre yeterli olmalıdır: Davacın performans düşüklüğünün sürekli olduğundan bahsedilemeyeceği, davacıya performans geliştirme süresinin yalnızca 2 ay tanındığı, iddia olunan performans düşüklüğünü düzeltmesi için davacıya verilen 2 aylık sürenin yeterli bir süre olarak kabul edilemeyeceği<sup>3</sup>, şeklinde pek çok Yargıtay kararı vardır. Bazı kararlarda 3 aylık süre de yeterli kabul edilmemektedir<sup>4</sup>.

### **II.1.d. Araştırma Yapılmalıdır**

<sup>1</sup> Yrg. 9. HD'nin 14.04.2016 tarihli ve E. 2015/29057, K. 2016/9446 sayılı kararı

<sup>2</sup> Yrg. 9. HD'nin 18.03.2008 tarihli ve E. 2008/27584, K. 2008/5327 sayılı kararı.

<sup>3</sup> Yrg. 9. HD'nin 14.04.2016 tarihli ve E. 2015/29057, K. 2016/9446 sayılı kararı

<sup>4</sup> Yrg. 7. HD'nin 08.06.2016 tarihli ve E. 2016/7457, K. 2016/12927 sayılı kararı.

Yüksek mahkeme her şeyden önce ölçüt olarak işçinin aynı veya benzer işi yapan işçilere göre performans düşüklüğü gösterip göstermediğinin araştırılmasını istemektedir.

Bu kıyaslama, işten çıkarmalarda özellikle aranmaktadır: Yargılama sırasında dinlenen tanık anlatımlarına göre, işyerinde performans olarak değerlendirilen satış rakamları davacıdan daha düşük birtakım işçilerin fesih tarihinde çalışmakta oldukları da bir gerçektir. Açıklanan nedenlerle iş sözleşmesinin feshi geçerli nedene dayanmamaktadır<sup>5</sup>.

### **II.1.e. İşçi Niteliklerine Göre Beklenenden Daha Düşük Performansa Sahip Olmalıdır**

İşçi niteliklerine göre üstlendiği işte kendisinden beklenenden daha düşük performansa sahip olmalıdır.

İşçinin nitelikleri, deneme süresinde görülmeye başlanmaktadır: İşçinin, deneme süresi de belirli (ki bu en az altı ay olmalı) bekleme süresi içinde saptanan mesleki özelliklerine dayanarak, bu süreden sonra performans ve verim düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesi feshedilirse bu geçerli neden olarak kabul edilemez. Yani bu süre içinde işçinin çalışma standartları ve mesleki özellikleri daha sonraki performans ve verimlilik ölçümü bakımından işverenin kabul ettiği sınırlar olarak dikkate alınır. Ancak bu sınırların altına düşülmesi ve bunun süreklilik göstermesi halinde geçerli neden doğabilir. **İşveren, bu sınırların üstünde bir performans ve verimlilik beklentisinde haklı olduğunu ileri sürüyorsa, bu beklentiye doğrulayacak eğitim ve iş koşullarının iyileştirilmesi gibi performans artırıcı olanakları sağladığını da kanıtlamalıdır**<sup>6</sup>.

### **II.1.f. Tek Başına Hedefler Belirlenmemelidir**

Performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılamaması tek başına geçerli neden olmamalıdır.

İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ancak işçi, bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir.

Yaşanan brick değişiklikleri ve çevresel etkenler dikkate alınmaksızın kota realizasyonu esas alınarak performans ölçümü yapılması sebebiyle düşük performans<sup>7</sup> olduğunu, Yargıtay kabul etmemiştir. Davacının doktor, hastane ve eczane ziyaretlerinin tam olarak yerine getirmedeği yani tanıtım faaliyetini yerine getirmedeği iddia ve ispat edilmemiştir. Salt davacı dışında gerçekleşen, tanıtımın reçeteye dönüşmemesi kısmı davacı dışında gerçekleşen olgularla da ilişkilidir<sup>8</sup>.

Çalışanın görev tanımı içinde kalmayan ve kendisinden kaynaklanmayan, özellikle dış etkenlere bağlı kriterler, dikkate alınmamaktadır: Dairemiz özellikle **tıbbi tanıtım temsilcilerinin, dış etkenlere bağlı satış değerlerinden sorumlu tutulamayacaklarına** birçok kararında yer vermiştir<sup>9</sup>. Zira ilaç tanıtımı yapan temsilcisinin performansını belirleyen satış değerleri, doktorun yazması, hastane ve eczanenin talep etmesine bağlı tutulmaktadır. Burada satış değerlerini, temsilci dışındaki etkenler belirlemektedir. Kaldı ki, tıbbi tanıtım temsilcisinin satış görevi bulunmamaktadır. Bu anlamda temsilcilerin üzerinde yer alan, bölge Müdürlerinin temsilcilerinin satış değerlerine göre performansının değerlendirilmesi de görev tanımı ile uyumlu olmayacaktır. Birlikçi raporunda davacının performansı, diğer bölgelerdeki müdürler esas alınarak belirlenmiş, davacıya verilen hedefler, bu hedeflerin görev tanımı ile

<sup>5</sup> Yrg. 9. HD'nin 25.10.2010 tarihli ve E. 2009/32121, K. 2010/30348 sayılı kararı.

<sup>6</sup> Yrg. 9. HD'nin 02.07.2015 tarihli ve E. 2015/14407, K. 2015/23883 sayılı kararı.

<sup>7</sup> Yrg. 7. HD'nin 11.04.2016 tarihli ve E. 2015/45735, K. 2016/7847 sayılı kararı.

<sup>8</sup> Yrg. 7. HD'nin 10.09.2014 tarihli ve E. 2014/10451, K. 2014/16609 sayılı kararı.

<sup>9</sup> Yrg. 9. HD'nin 23.01.2007 tarihli ve E. 2006/28041, K. 2007/361 sayılı kararı.

uyumlu olup olmadığı, davacının emri altındaki personeli kendisinin işe alıp almadığı, denetim görevini yerine getirip getirmediği üzerinde durulmamış ve bunlarla ilgili olarak da işveren somut veriler sunmamıştır<sup>10</sup>.

### **II.1.g. Objektif Performans Değerleme Sistemi Bulunmalıdır**

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. Performansa dayalı üretim yapan veya hizmet veren işletmeler, mutlaka önceden performans değerlendirme sistemi oluşturmalarıdır<sup>11</sup>.

İşyerinde objektif bir performans değerlendirme sisteminin bulunmadığı, yapılan değerlendirmenin soyut ve ölçülebilir nitelikte olmadığı anlaşılmaktadır<sup>12</sup>. Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır.

Davacıya verilen hedeflerin objektif ve ulaşılabilir olup olmadığı, davacıya önceden tebliğ edilip edilmediği, emsal nitelikteki işçilere göre performans düşüklüğü bulunup bulunmadığı, davacının izleme sürecine alınıp alınmadığı ve alınmışsa gerekli eğitimlerin verilip verilmediği belirlenerek çıkacak sonuca göre bir karar verilmesi gerekirken, eksik inceleme ile sonuca gidilmiş olması hatalı olup, davacının bu yöne dair temyiz itirazları kabul edilmeli ve hüküm bozulmalıdır<sup>13</sup>.

Bilirkişi heyetine işyeri kayıtları üzerinde inceleme yetkisi verilmek suretiyle, davalı bankanın "Performans Değerleme Sistemi"nin incelenerek davacıya verilen hedeflerin objektif ve ulaşılabilir olup olmadığı, davacıya önceden tebliğ edilip edilmediği, emsal nitelikteki işçilere göre performans düşüklüğü bulunup bulunmadığı<sup>14</sup> incelenerek karar verilmelidir.

### **II.1.h. Dış Etkenlerin Belirlediği, İşçiden Kaynaklanmayan Veriler Dikkate Alınmamalıdır.**

Yukarıda bazı Yargıtay kararlarında geçmiş olsa da konu önemli olduğu için tekrar etmekte fayda vardır: Davacının şahsından kaynaklanmayan dış etkenlere bağlı satış rakamları performans değerlendirmesinde dikkate alınamaz<sup>15</sup>.

Davacı tarafından rotasyon ve koçluk istemi yönetici tarafından reddedilmiştir. Davacı dışında gelişebilecek, faiz oranları, başka bankaların avantajlı teklifleri, ülkenin içinde bulunduğu durum ve şube hinterlandı gibi birçok husustan etkilenen kredi satışı davacının performans değerlendirme ve izleme sürecindeki temel etken olmuştur. Ayrıca 3 aylık izleme sürecinin de yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Davacının 16 yıllık kıdemi ve önceki yıllardaki performansı da göz önüne alınarak feshin son çare olması kapsamında görev veya şube değişikliği yapılarak iş akdinin sürdürülmesi yönünde hiçbir aksiyon alınmamıştır<sup>16</sup>.

### **II.1.i. Performans Değerlendirme Ölçütleri**

<sup>10</sup> Yrg. 9 HD'nin 22.12.2016 tarihli ve E. 2016/2087, K. 2016/22742 sayılı kararı.

<sup>11</sup> Yrg. 7. HD'nin 20.01.2016 tarihli ve E. 2015/34140, K. 2016/393 sayılı kararı.

<sup>12</sup> Yrg. 22. HD'nin 23.12.2013 tarihli ve E. 2013/36477, K. 2013/29951 sayılı kararı.

<sup>13</sup> Yrg. 7. HD'nin 09.11.2016 tarihli ve E. 2016/14296, K. 2016/19101 sayılı kararı.

<sup>14</sup> Yrg. 7. HD'nin 03.11.2015 tarihli ve E. 2015/19374, K. 2015/21249 sayılı kararı.

<sup>15</sup> Yrg. 22. HD'nin 23.12.2013 tarihli ve E. 2013/36477, K. 2013/29951 sayılı kararı.

<sup>16</sup> Yrg. 7 HD'nin 08.06.2016 tarihli ve E. 2016/7457, K. 2016/12927 sayılı kararı.

İşçinin bilinen niteliklerine göre beklenenden daha düşük performans göstermesi, geçerli fesih nedenidir. Ancak, performans değerlendirmesinin hangi ölçütlere göre yapıldığı önem arz etmektedir<sup>17</sup>.

Somut olayda davacının iş sözleşmesi 1 Ocak 2012 - Nisan 2013 hata oranı analizine göre davacının biriminde görev yapan beş kişinin işlemlerine bakılarak ortalamanın üzerinde hata yaptığı ve onlara oranla daha düşük sayıda işlem yaptığı, az işlem yapması ve hatalı işlem yapmasının çalışanların işlem sayılarının artmasına ve fazla çalışmasına neden olduğu gerekçesiyle 4857 sayılı İş Kanunu 18. madde uyarınca feshedilmiştir. Mahkemece davacının performansının objektif olarak ölçüldüğü kabul edilmişse de, yukarıda anlatıldığı şekilde objektif performans ölçümü için **işçiye performans kriterlerinin, hedeflerin önceden tebliğ edilmesi gerekir. Davacıya hatalı işlem sayısının/oranının ne olması gerektiği, yine işlem sayısının ne kadar olması gerektiği konusunda önceden bir bildirim yapıldığına dair belge sunulmamıştır. Davacı günlük, haftalık veya aylık yapması gereken işlem sayısı konusunda önceden bilgilendirilmemiştir.** Performans değerlendirme dönemi sonunda diğer çalışanların işlem sayıları ve hata oranları dikkate alınarak ölçümleme yapılması performans ölçümünün objektif olmadığını gösterir. Çalışan diğer çalışanların yaptığı işlem sayısını veya hata oranlarını önceden bilemeyeceği için ulaşması gerektiği hedefi de bilemeyecektir<sup>18</sup>.

İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır.

Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır.

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.

### **II.1.i. İspat Yükü**

İşçinin verimsizliğini ispatlamak (İK 20/2) işverenlerin yükümlülüğündedir. Bunun için işyerinde düzenli ve objektif ölçütlere dayalı performans değerlendirilmesi sistemleri oluşturulmalı ve belgelenmelidir.

Gerek işverenin geçerli sebebin varlığı, gerekse işverenin gösterdiği sebep dışında bir sebebe dayandığının ileri sürülmesi durumunda bu vakıalar bir hukuki işlem olmadığından takdiri delillerle de ispatı mümkündür.

### **II.1.j. Son Çare Fesih Olmalıdır**

Fesih her zaman son çare olarak düşünülmelidir: Feshin geçerli sebebe dayanıp dayanmadığının duraksamaya yer vermeyecek biçimde saptanması bakımından öncelikle davalı bankadan performans kriterlerine dair düzenlemeleri gösterir belgeler getirilmeli bundan sonra banka işlerinde uzman bir bilirkişiye inceleme yaptırılarak davacının performansının düşük olup olmadığı ve fesih tarihindeki durumu itibarıyla işçinin başka bir bölümünde değerlendirme imkanının olup olmadığı araştırılmalı<sup>19</sup>.

### **Özetle,**

Performans değerlendirme kriterlerinin işçiye önceden yazılı olarak tebliğ edilip

<sup>17</sup> Osman G. ÇANKAYA, Cevdet İlhan GÜNAY, Seracettin GÖKTAŞ, İşe İade Davaları, Ankara 2006, s.74.

<sup>18</sup> Yrg. 9. HD'nin 02.10.2014 tarihli ve E. 2014/11928, K. 2014/29096 sayılı kararı.

<sup>19</sup> Yrg. 22. HD'nin 18.11.2011 tarihli ve E. 2011/3345, K. 2011/5400 sayılı kararı.

edilmediği,

Kriterlerin objektif ve ölçülebilir olup olmadığı,

İşçinin yetkinliği ve görev tanımı içinde kalıp kalmadığı,

Belli bir zaman içinde değerlendirme yapılıp yapılmadığı

Hedeflerin gerçekçi, makul ve ulaşılabilir olup olmadığı ile bunların gerçekleşip gerçekleşmediği ve yeterli açıklığa sahip olup olmadığı,

Öğretilmesi gereken konularda işverenin üzerinde düşen yükümlülüğü yerine getirip getirmediği,

Bu ölçütlerin aynı durumda bulunan işçilere eşit olarak uygulanıp uygulanmadığı,

Öne sürülen nedenin dışında Kanunda sayılan kötü niyetle fesih nedenlerinin olup olmadığına dönük bir inceleme yapıldıktan sonra,

Yetersizliğin iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden oluşturup oluşturmadığının tespiti için;

Performansı olumsuz etkileyen nedenin işçiden mi yoksa görev tanımından mı kaynaklandığı,

Yetersizliğin sürekli olup olmadığı,

Performans düşüklüğü varsa işverenin bunun neden ve sonuçlarını analiz edip etmediği,

Düzeltilmesi için işçiye olanak verip vermediği<sup>20</sup>, araştırılmalıdır.

Yetersizlikten dolayı iş sözleşmesinin feshine gidilecekse fesihten önce mutlaka savunma alınmalı, feshin şekli zorunluluklarına uyulmalı, feshe son çare olarak bakılmalıdır.

### III. SONUÇ

Performans değerlendirme kriterleri önceden saptanarak çalışana tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinliklerle birlikte, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan gerçekleştirmesi beklenen iş, kişisel davranış, gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalı, performans ve verimden kaynaklanan beklenti objektif ölçütlere bağlanmalı, işçinin kişisel yetenek ve özellikleri itibarıyla, fesih anında iş sözleşmesinden kaynaklanan yükümlülüklerini tamamen veya kısmen yerine getiremeyecek durumda olmalı ve bu nedenle işyeri çalışma düzeni bozulmalı, çalışana zamanında geribildirim yapılarak, performansının iyileşmesi için işverence destek verilmeli, bu yönde iyi niyetli yaklaşım gösterilmeli, işçinin “yetersizliğini” gösteren durumunun süreklilik arz ettiğini gösteren geçerli bir süre geçmiş olmalı, işçinin performans değerlendirmeleri şirketçe kayıt altına alınmalı ve muhafaza edilmeli, “yetersizlikten” dolayı iş sözleşmesinin feshine gidilecekse, fesihten önce mutlaka çalışandan yazılı savunma alınmalı, işverence “yetersizlik nedeniyle iş akdi feshinin” son çare kapsamında alternatif istihdam imkanları da araştırılmalıdır.

---

<sup>20</sup> Durmuş ÖZCAN, Öğreti ve Uygulamada İş Sözleşmesinin Feshi, Ankara 2015, s.108