İşçiler ve Sendika Temsilcileri için

KILAVUZ KİTAP

İŞ GÜVENCESİ-PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

DİSK
BİRLEŞİK METAL İŞÇİLERİ SENDİKASI

BİRLEŞİK METAL-İŞ YAYINLARI

Adres: Tünel Yolu Cad. No:2 81110 Bostancı-İSTANBUL
Tel: (0 216) 380 85 90 **Faks:** (0 216) 373 65 02

Teknik Hazırlık: Birleşik Metal-İş
Baskı: Birleşik Metal-İş

No: 5 / 2003

GİRİŞ

Kendisine kaynaklık eden 158 sayılı ILO sözleşmesinin 1994 yılında imzalanmasından bugüne kadar geçen 9 yıllık sürede yasalaşması tam bir yılan hikayesine dönen iş güvencesi düzenlemeleri her türlü engelleme ve erteleme girişimlerine rağmen 15 Mart 2003 tarihinde yürürlüğe girmiş bulunuyor.[1]

İş güvencesi yasası ile birlikte işyerlerinde yasanın getirmiş olduğu ispat yükümlülüğünü yerine getirmek; yani mahkemelere delil oluşturmak için hazırlıklar yoğunlaştırıldı.

Bu hazırlıkların odak noktası, "Performans Değerlendirmesi". Performansa yönelik uygulamalar yeni değil; ancak iş güvencesi ile özel bir anlam kazanıyor. İşçilerin çalışma koşulları ile yakından ilgili bir kavram olan performans değerlendirmesi, sadece iş güvencesinin alternatifi olarak uygulandığında, çalışma koşullarını olumsuz etkileyebilecek bir nitelik kazanma olasılığı artıyor.

İşyerlerinde toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri gibi uygulamalar yolu ile işçilerin yönetime katıldığı iddiasında olanların, aynı işçilerin kendi çalışma yoğunlukları konusunda söz söylemeleri, yani performans değerlendirme sürecine katılımları konusunda da aynı tavrı sürdürmeleri beklenir.

Performans değerlendirmesi oldukça karmaşık ve tartışmalı bir uygulama ve araçtır. Her araç gibi iyi ve kötü olarak kullanılma ihtimali söz konusudur. Üstelik işin içinde sosyal tarafların aktif

[1] İş güvencesi düzenlemelerine en son mecliste yeni İş Yasası görüşülürken "dokunuldu". İşyeri kapsamı daraltıldı, işe başlatmama tazminatları düşürüldü. Kılavuz kitap hazırlanırken henüz yasanın meclisteki görüşmeleri sona ermediğinden ve henüz Cumhurbaşkanı tarafından onaylanmadığından kitapta kullandığımız ifadeler 15 Mart tarihinde yürürlüğe girmiş olan 4773 sayılı yasa metnine dayanmaktadır. Her koşulda iş güvencesi düzenlemesi yeni yasanın da içinde yer alacağından kitabın ana kurgusu değişmemektedir.

unsurlar olarak yer alıyor olması, performans konusunun aritmetik bir işlem olduğu kadar sosyal bir uygulama olduğuna işaret etmektedir. İşyerinin üretimin verimliliğin artması ile ilgili olduğu kadar, işçinin çalışma koşullarıyla, sağlığıyla ilgili bir kavram olduğu için sosyal tarafların üzerinde uzlaşmaya vardıkları uygulamalar biçimine büründürülmesinde fayda vardır.

Ücret mücadelesi, sendikal hareketin temel ilgi alanını oluşturuyor. Ama bu, sendikal hareketimizin eksikliğine de işaret ediyor. İşçinin eline geçen para kadar, bu parayı hangi koşullarda, ne kadar eziyet çekerek, ne kadar stres altında kazandığı da sendikal gündemimizin ön sıralarına taşınmak zorunda.

Hiçbir çağdaş uygulama ve aracın insani yaşama ve çalışma koşullarını geriye götürecek özellik taşıması söz konusu değildir. Her zaman daha iyiye, daha güzele doğru gidilmesi ve bunun yollarının araştırılması gerekir.

Performans ölçütlerinin çalışanlar tarafından "makul" kabul edilmesi, uygulanabilir bulunması ve hepsinden önemlisi insani olduğuna inanılması performans değerlendirme sistemlerinin temelini oluşturmalıdır. Bunların olmadığı durumda ortaya çıkacak olan, iş kazaları, yüksek hata payları, erken yıpranma gibi insani olmayan bir ortamdır. Bu nedenle işçiler, performansla ilgili tüm süreçlerin içinde (performans ölçütlerinin belirlenme-sinden, performans değerlendirme süreci ve bu değerlendirme sonuçlarının kullanılma amaçlarına kadar) bir taraf olarak yer almak durumundadır.

Sendikamız Birleşik Metal İş, iş güvencesi düzenlemelerine karşı işverenlerin işyerlerinde yaptığı hazırlıkların odağında yer alan performans değerlendirmesi ve benzeri uygulamalara yönelik olarak Genel Merkez bünyesinde "**İşyeri Sorunları Takip Komisyonu"** adı altında bir komisyon oluşturmuştur. Bu komisyonun amacı, işyerlerindeki hazırlıkları izlemek ve işçilerin haklarının korunması için atılacak adımları saptamak ve hızlandırmaktır.

Performans değerlendirmesi konusunun iş güvencesinin bir alternatifi olarak getirilmeye çalışılmasına rağmen, örgütlü olduğumuz işyerlerinde, bu sürecin tarafı olduğumuz düşünce-sinden hareketle, performans ölçütlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme sürecine katılarak çalışma koşullarının ağırlaştırılmasını engellemek için yoğun bir çalışmanın içine girilmiştir.

Bu çerçevede; başta temsilcilerimiz olmak üzere, üyelerimizin bu konudaki duyarlılıklarını artırmak, işyerlerindeki sürece katılabilmek için yapılması gerekenleri ortaya çıkarmak, her işyeri için ayrı stratejiler oluşturmak ve sonuçta sendikal örgütlülüğün güçlendirilmesi için bir hat ortaya çıkarmak amacıyla eğitim ve araştırma faaliyetleri sürdürülmektedir.

Elinizdeki **Kılavuz Kitap** bu faaliyetlerin bir parçasını oluşturuyor. Üye ve temsilcilerimize, yasal hakları konusunda bilgi vermeyi, işyerlerinde yaygınlaşacağı görülen performans uygulamalarına yönelik izleyecekleri yolu anlatmayı amaçlıyor.

İşçilerin insan onuruna yakışır çalışma ve yaşama koşullarına kavuşturulması mücadelesini sürdüren Sendikamız, performans değerlendirmesi uygulamasını da bu hedef çerçevesinde ele alıyor.

Daha iyi ve daha güzel günleri hep birlikte yaratabilmek ve yaşayabilmek umudu, insanlığın ortak paydası haline gelinceye kadar hiç tükenmeyecek..

BİRLEŞİK METAL İŞÇİLERİ SENDİKASI

Genel Yönetim Kurulu

NEDEN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ?

4773 sayılı İş Güvencesi Yasası, iş akdinin feshinde geçerli bir neden gösterilmesi zorunluluğu getirmektedir. "**Geçerli neden**" kavramı, feshin keyfi nedenlerle yapılıp yapılmadığının değerlendirildiği bir hukuksal sürecin temel kavramıdır. İşverenler, iş akdini feshederken geçerli bir neden gösterecekler ve işçi bu nedenlerin "geçerli" olmadığı iddiasıyla mahkemeye başvurduğunda nedenlerin geçerli olduğunu ispat etmekle ve mahkeme nedenleri geçersiz bulduğunda da işçiyi yeniden işe başlatmak veya işe başlatmama tazminatı ödemekle yükümlü olacaklardır. Dolayısıyla işverenler açısından işten çıkarmalarda geçerli bir nedene dayanmak ve geçerli nedeni mahkemelerde kanıtlayacak belgeleri oluşturmak özel bir önem taşımaktadır. (4773 sayılı yasanın daha geniş bir açıklaması Ekler bölümünde yer almaktadır.)

İş güvencesi yasası, geçerli nedeni iki ana başlık altında toplamıştır.

1) İşçinin yeterliliği veya davranışları,

2) İşletmenin, işyerinin veya işin gerekleri.

İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan nedenler esas olarak sürüm ve satış olanaklarının azalması, enerji sıkıntısı, pazar kaybı, iktisadi kriz gibi işyeri dışından kaynaklanan nedenler olabileceği gibi; yeni çalışma yöntemleri, yeni teknoloji kullanımı gibi işyeri içi nedenler de olabilir.

İşveren örgütleri, bu gibi durumların daha kolay kanıtlanabilir olduğundan hareketle tüm dikkatlerini işçinin yeterliliği ve davranışlarından kaynaklanan nedenler üzerine yoğunlaştırmaktadırlar. Buna ek olarak, işverenin bu nedenlerle alacağı kararların dokunulamaz olduğunu inanmaktadırlar. Bu nedenle işçinin işyerindeki performansı ve davranışları özel olarak takibe alınmakta, bunlar kayıtlara geçirilmektedir. İşyerlerinde dosyalama faaliyeti hız kazanmakta, insan kaynakları ya da personel bölümleri bir yoğunluk içine girmektedirler.

İşçinin yeterliliği veya davranışlarından kaynaklanan nedenleri ispat edebilmek için performans değerlendirme sistemi işverenler açısından önemli hale gelmiştir. Performans değerlendirmesi özellikle işçinin yetersizliğini ispat etmekte bir araç olarak kullanılacaktır.

İşverenlerin izleyecekleri yol muhtemelen şöyledir:

1. Performans ölçütlerinin belirlenmesi,
2. Performans değerlendirme ve dosyalama,
3. Yazılı ihtar veya ücret kesintisi,
4. Savunma talebi,
5. Fesih.

İşverenler performans değerlendirmesi sistemlerinden hangisini kullanacakları, ölçütlerin ne olacağına karar verme yetkisinin kendilerinde olduğuna inanmaktadırlar. **Dolayısıyla, performans değerlendirmesi önümüzdeki süreçte işyerleri ve mahkemelerde temel tartışma ve mücadele konusu haline gelecektir.**

Performans Nedir?

En genel tanımıyla performans, bir işi başarma derecesidir. Bu başarma derecesinin ölçülmesi, yani performansın değerlendirmesi, önceden belirlenmiş standartlara göre yapılmak durumundadır.

Bir işin yapılması, bir malın üretilmesi için gerekli zaman hesaplanabilir olmakla birlikte, yapılan hesaplamanın uygulanabilirliği her zaman koşullara bağlıdır.

İşçi ile makinenin bir araya geldiği üretim sürecinde iki durum söz konusu olabilir. Birincisi, işçi kullandığı makinenin hızını kontrol altında tutabilir. Bu durumda performans işçinin makineyi kullanma hızına bağlı olacaktır.

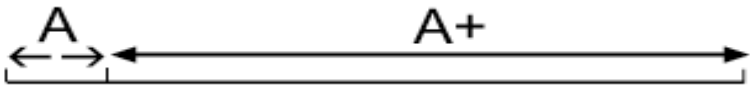
İkincisi, makinenin hızı işçinin denetimi dışındadır (akar bant vb.) dolayısıyla performansı belirleyen, esas olarak makinenin hızıdır. Ancak her durumda, ortaya çıkan performans her ikisinin; yani makine ve işçinin ortak faaliyetinin sonucudur.

Birinci durumda işçinin makineyi kullanma hızı, ikinci durumda ise makinenin işçiyi kullanma hızı ağırlık kazanmaktadır. Böyle olmakla birlikte, her durumda sonucu etkileyen işçinin performansıdır.

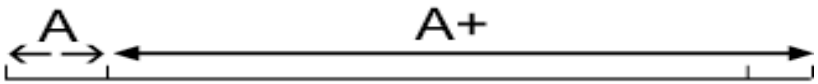
Hızın makine tarafından belirlendiği bir üretim sürecinde işçinin bu hıza ayak uyduramaması durumunda, aksamalar, duruşlar sık olacağından makinenin hızı anlamsız hale gelecektir. Bu nedenle, standartlar ya da hedefler ancak işçiler tarafından uygulanabilir olduğunda gerçekçi olabilirler. Bir makineyi diğer arkadaşlarından daha hızlı kullanan bir işçinin performansı diğer işçiler açısından bir hedef, bir standart olarak gösterilemeyeceği gibi; aynı şekilde makinenin standart üretim zamanı işçilere bir hedef olarak sunulamaz. Çünkü, dinlenmeler, arızalar, duruşlar ve daha pek çok faktör makinenin standart üretim zamanının gerçekleşmesine engel olur.

Bütün bunlardan çıkan sonuç şudur: Performansın gerçekçi ve nesnel bir biçimde değerlendirilmesi için standartların belirlenmesi konusu özel bir önem taşımaktadır. İşverenler, en kısa zaman içinde en fazla ürünü almak isterler. Bu nedenle de işçinin çalışma hızını ve yoğunluğunu artırmaya çalışırlar ve standartları (hedefleri) belirlerken işçilerin katılımını öngörmezler ve bu hedeflere ulaşmaları için performanslarını yükseltmelerini isterler, onları buna zorlarlar. İşverenler, performans değerlendirmesini kendi belirlemiş oldukları standartlara göre yaptıkları ve bu değerlendirmenin sonuçlarını, işten çıkarmalar dahil, idari kararlar vermek için kullanacakları için standartların gerçeğe uygun, işçiler tarafından gerçekleştirilebilir ve kabul edilebilir olması büyük önem kazanmaktadır. Bunun için de standartların belirlenmesi süreci, işçilerin katılımının zorunlu olduğu bir süreçtir. Aksi durumda hem işçiler hem de işyerleri bundan zarar görecektir.

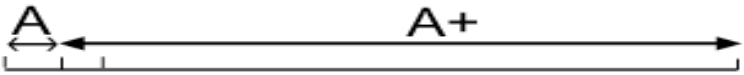
İşçiler açısından, performansın yükseltilmesi çabası, işçinin karşılığı ödenmeyen emek gücü miktarının artırılması anlamına gelmektedir. İşbaşı yaparken çalışma ortamı ve koşullarını pazarlık konusu yapamayan işçiler, ücretlerini belirli bir süre işverene bağlı olarak çalışmak üzere alırlar. İşçinin işveren için çalıştığı sürenin uzatılması iki yolla mümkündür. Ya çalışma süresi uzatılır; ya da çalışma süresi içinde gerçekleştirilen iş miktarı, çalışma yoğunluğunu artırmak suretiyle artırılır.



1) Normal işgünü.



2) İşçinin karşılığı ödenmeyen emek gücü miktarının çalışma süresi uzatılarak artırılması.



3) İş yoğunluğunun (Performansın) artırılması...
İşçinin karşılığı ödenmeyen emek gücü miktarının çalışma süresi aynı kalarak artırılması.

A : İşçinin kendisi için çalıştığı gün.
A+ : İşverene çalıştığı gün.

İş yoğunluğunun artırılması (performansı yükseltilmesi) toplam çalışılan süre içinde işverene çalışılan kısmın uzaması anlamına gelir. Bu hem işçinin ücretinde göreli bir azalmaya hem aşırı biçimde yıpranmasına neden olacaktır. Aşırı yorgunluk ve stres, beraberinde hatalı üretim, iş kazaları vb. olumsuz olguları getirecek ve performans düzeyi olumsuz etkilenecektir. Performansın zorlanması bir ücret artışı ile gerçekleştiği durumda da sonuç değişmeyecek ve yukarıda sözü edilen riskler yine ortaya çıkacaktır.

Bu nedenlerle performans değerlendirmesine temel oluşturacak olan standartların (hedeflerin) belirlenme süreci ve bu sürece işçilerin katılmaları önem kazanmaktadır. Performans standartları, tartışmaya, müzakere edilmeye açık standartlar olarak değerlendirilmek zorundadır.

Standartlar nasıl belirlenmeli?

Üretim sürecinde performansın değerlendirilmesi zaman veya miktar standartlarının belirlenmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir. Standart zaman yöntemi daha sık kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde bir işin yapılması için gerekli olan zaman, iş ve zaman etüdü çalışmalarıyla saptanmaktadır. İşte bu an, işçiler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu standart zamanın belirlenme biçimi ve yöntemi, işçinin işyeri içinde ve dışındaki yaşantısını doğrudan etkileyecek bir özelliğe sahiptir.

Standart zamanın belirlenmesi işin yapılması esnasında, işin yapılması işin gerekli tüm aşamaların zamanının saptanması (kronometre tutulması) yoluyla yapılmaktadır. Bu temel tanımı detaylandırarak incelemek gerekiyor.

- İşi yapan işçi,
- İşçinin kullandığı makine, teçhizat ve malzemeler,
- İş ve zaman etüdünü yapan kişi.

Ölçme işlemi, işin tüm aşamalarını (hazırlıktan bitişe kadar olan tüm aşamalar) kapsamak zorundadır. Ortaya çıkan zaman, o işin hiç hatasız, hiç durmadan gerçekleştiği zamandır. Bu zamana işçinin dinlenmesi için gereken süre, hatalar için gerekli zaman, makineden kaynaklanan duruş zamanları ve toleranslar eklendikten sonra standart zaman tespit edilebilir. Ancak bu standart zaman gerçekçi değildir. Ölçüm yapan işçinin özellikleri, ölçümün yapıldığı zaman, ölçümü yapan kişinin özellikleri, ölçümün yapıldığı ortam, ölçüm yapılan makinenin özellikleri standardın belirlenmesinde rol oynarlar.

Örneğin ölçüm ortalama performanstan yüksek performansa sahip bir işçi üzerinde yapılıyorsa, ölçüm sabah saatlerinde yani işçi yorgun değil iken yapılıyorsa, ölçüm yapılan işçi moral olarak iyi durumda değilse, ölçümü yapan kişi nesnel değil ise, ölçüm normal çalışma ortamının dışında bir ortamda yapılıyor ise, ölçümün yapıldığı makinenin yıpranmamışlığı söz konusu ise standart zaman genel ortalamanın altında çıkacaktır.

Standart zamanın gerçeğe uygun biçimde belirlenebilmesi için:

1. **Ölçümler yaş, kıdem farklılıklarını kapsayacak biçimde çok sayıda işçi üzerinde yapılmalıdır.**

   Standart zaman bir ortalamayı ifade etmek zorundadır. İşyerindeki işçiler, yaş, mesleki eğitim, tecrübe vb. gibi farklılıklar nedeniyle doğal olarak farklı performanslara sahip olacaklardır. Standartların belirli bir işçi grubuna dayalı olarak belirlenmesi, diğerlerini zorlayacaktır. Standart zamanın saptanmasında bu nedenle işyerindeki işçilerin ortalamasını yansıtacak bir yöntem uygulanmasında ısrarlı olmak gerekmektedir.

2. **Çok sayıda ölçüm yapılmalıdır.**

   Az sayıda yapılan ölçümler sonucunda belirlenen standart zaman gerçeği yansıtmaktan uzak olacaktır. Bu nedenle yapılan ölçümlerin sayısının artırılması ve bunların ortalamasının alınması doğru olacaktır.

3. **Ölçümler günün değişik saatlerinde, haftanın değişik günlerinde yapılmalıdır.**

   İşçilerin performansları günün saatlerine, haftanın günlerine göre değişiklik gösterir. Performansın yüksek olduğu bir saatte, örneğin işçinin sabah işe geldiği bir saatte yapılan ölçüme dayanan standart zaman düşük çıkacaktır. Aynı şekilde, paydos saatine yakın bir zamanda yapılacak ölçümlerde standart zaman yüksek çıkacaktır. Gece çalışmasında yapılan ölçümlerde de standart zaman yüksek çıkacaktır.

4. **Ortalama verimdeki makineler üzerinde yapılmalıdır.**

   Yeni makineler eskilerine oranla işçinin performansını yükseltici bir etkiye sahiplerdir. Değişik yaşlardaki makinelerde işçinin performansı farklı olacaktır. Aynı tipteki makineler için bu nedenle bir ortalamanın hesaplanması ya da her makine için ayrı standart zaman saptanması gerekebilir. Bu çerçevede yaşlanmış makineler için yeni ölçüm istenebilir.

5. **Ölçüm esnasında kullanılan malzemelerin kaydı tutulmalıdır.**

   Standardın belirlenmesinde makinenin kendisi kadar, bu makinelerde kullanılan aparatlar, kalıplar, sarf malzemeleri vb. malzemelerin de etkisi vardır. Standart tespit edilirken hangi tür malzemenin kullanıldığının kayıt altına alınması, gerçekleşen performans ile standart arasındaki farkı açıklamaya yardımcı olacaktır. Ölçüm yapılırken kaliteli bir aparat kullanılmış ama normal üretimde daha düşük kalitede bir aparat kullanılmış ise işçinin performansı, doğal olarak düşük gözükecektir.

6. **Gerçekleşen zamana eklenecek boş zamanların belirlenmesinde esneklik yüksek olmalıdır.**

   Standart zaman hesaplanırken, arıza, hata ve diğer nedenlerden kaynaklanan duruşların da hesaba katılması gerekir. Bu eklemeler sadece işin gereği duraklamalarla sınırlanamaz. Çalışması güçlük gerektiren işlerde, örneğin yüksek ısı karşısında çalışmak, tozlu ortamda çalışmak ve benzeri işlerde eklenmesi gereken zaman, işçinin yıpranmasını dikkate alınarak hesaplanmalıdır. Aynı şekilde, sürekli aynı işi yapmak nedeniyle konsantrasyon bozukluğu, stres, kas ağrıları ortaya çıkacaktır. Bunların hepsi performansı olumsuz etkileyen faktörlerdir. İşçinin normal (yasal) ara dinlenmesinin dışında, çalıştığı her saat için belirli bir süre (5-8 dakika) dinlenmesi, performansı olumlu etkileyecektir. Bu nedenle bu dinlenme sürelerinin de standart zamanın içine katılması bir zorunluluktur.

7. **Kronometre tutanların sayısının çoğaltılması gerekmektedir.**

   İşyeri yönetimleri performans değerlendirmesini belirli idari kararlar almak için yaparlar. Ancak uygulamada önce kararların alınıp ardından değerlendirme yapmak sıkça karşılaşılan bir durumdur. İş güvencesi yasasına alternatif olarak performans değerlendirmesi sistemini kullanma düşüncesi, kararın önce alınıp değerlendirmenin ardından yapılmasını yaygın hale getirecek ve bu durumda ölçümü yapan kişinin nesnel olması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, ölçümün birden fazla görevli tarafından yapılması ve bunların elde ettikleri sonuçların ortalamasının alınması önemlidir.

8. **Ölçme işlemi işçiden habersiz yapılmamalıdır.**

   Yöneticiler, ölçüm esnasından işçinin etkileneceğini gerekçe göstererek, işçilerden habersiz ölçümler yapmaktadırlar. Bu, performans değerlendirmesinin kabul edilen uygulamalarının dışında bir yaklaşımdır ve olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır. İşçinin ölçüm esnasında etkilenmesini ortadan kaldırmanın esas yolu, ölçüm sayılarını artırmak; çok sayıda işçi üzerinde ölçüm yaparak mümkündür.

   Ölçümün gizli yapılmaması kadar, ölçüm yapılacağının -örneğin 24 saat önceden- ölçüm yapılacak işçiye ve sendika temsilcisine bildirilmesi uygun olacaktır.

9. **Ölçümler performansı zorlamak amacıyla sık sık yapılmamalıdır.**

   İşçilerin yaptıkları işte uzun süre çalışmakta olmaları işi yapma hızlarında bir artışa neden olması kaçınılmazdır. Bu durum, iş esnasında yapılan hareketler otomatik hale geldiği için ortaya çıkmaktadır. Bunu işçinin performansını daha da yükseltmenin bir aracı olarak görmek doğru değildir ve standartlar sık sık değiştirilmemelidir. Standartlar, teknolojik bir yenilenme, proseste bir değişim ve iş organizasyonunda bir değişiklik olmadıkça değiştirilmemelidir.

Görüldüğü gibi, performans değerlendirmesinin ilk adımı olan standartların saptanması konusu, ayrıntısına girildikçe karmaşıklaşan dolayısıyla da pek çok faktörün dikkate alınması zorunlu olan bir konudur. Bu aşamada basitçe "standart üretim zamanı budur, sizden bunu bekliyorum; bu zamanın üzerinde performans gösterenler kendilerine dikkat etmelidirler" yaklaşımı inandırıcı ve kabul edilebilir değildir. Standart saptanırken yapılan ölçümün kime yapıldığı, ne zaman yapıldığı, kim tarafından yapıldığı, niye yapıldığı gibi soruların sorulması kaçınılmazdır. Bu sorulara açık ve net yanıt veremeyen yönetimler, standartların belirlenmesinde işçilerin onayını almadıkları için, çalışma yaşamı zorlamalara dayalı bir hal alır ve yöneticiler inanılırlıklarını kaybederler.

İşverenlerin yanlış yönlendirilmesi

İşverenlere performans kriterlerinin yönetim tarafından ve her işyerinin kendi koşullarına göre belirleneceğini söylenmekte, performans kriterlerine uymayan işçilerin yetersizlik nedeniyle işten çıkarılmaları durumunda mahkemelerin kriterlerin isabetli olup olmadığına değil, işçinin bu kriterleri yerine getirip getirmediğine bakacağını iddia edilmekte, performans değerlendirmesi konusunun yargının alışkın olmadığı bir konu olduğu söylenmektedir.

Birinci hata

Bu görüşler, işverenleri yanıltmaktan başka bir işe yaramaz. Yetersizlik nedeniyle mahkemeye giden işçinin ilk iddiası, yeterli olduğu ve performans kriterlerinin işveren tarafından tek yanlı belirlendiği olacaktır. Mahkeme ise kaçınılmaz olarak bu kriterlerin isabetli olup olmadığını araştırmak durumundadır. Yargının performans değerlendirmesi konusuna alışık olmaması, karar vermekten yoksun olduğu anlamına gelmez. Bilirkişilik kurumu, esas olarak bu gibi durumlar için vardır ve performans kriterlerini işyerinde tek

yanlı belirleyen işverenler, mahkeme aşamasında bu kriterlerin gerçeğe uygun olup olmadığının araştırılmasıyla karşı karşıya kalacaklardır. O nedenle, kriterlerin işçiler ve sendikalarla ortak belirlenmesi pek çok sorunu ortadan kaldıracak ve işyeri çalışma barışına katkıda bulunacaktır.

İkinci hata

"Kriterlerin işyerinin koşullarına göre belirleneceği" düşüncesi de çağdaş gerçeklere, işverenler arasındaki "adil" rekabet koşullarına uymamaktadır. Standartların her işyerinde ayrı belirlenmesi, işçilerin çalışma koşullarının ağırlaştırılmasına ve bunun sonucunda sermaye sahipleri arasında ortaya çıkacak olan haksız rekabete olumlu bakmak anlamına gelmektedir. Yapılan işin türüne göre bir standardın belirlenmesi ve bu standardın tüm işyerlerinde geçerli olması gerek işverenler arasında bir eşitlik sağlayacak gerekse işçilerin çalışma koşullarının o sektörde belirli bir ortalamayı koruması sağlanacaktır.

Sorular, sorular...

Hali hazırda işyerlerinde belirlenmiş olan standartlar konusunda sormamız gereken sorular ise şunlardır:

1. Standartlar işin gereklerine uygun mu?
2. Standartlar objektif olarak belirlendi mi?
3. Standartlar kabul edilebilir mi?
4. Standartların uygulanabilirliği var mı?
5. Standartlara güvenilebilir mi?
6. Standartlara itiraz mekanizması var mı?
7. Standartların belirlenmesinde işçilerin ve sendikanın görüşleri alındı mı?

Gerçekleşen Performans

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde çok sayıda yöntem kullanılabilmektedir. Çalışanların performansları, kişisel özellikleri, davranışları ve yaptıkları işler temelinde değerlendirilmektedir. Ancak işin özü, çalışanın özelliklerinin ve davranışlarının gözlenmesi, yaptığı işlerin takip edilmesinden oluşmaktadır. Bu nedenle, değerlendirme sürecinin temel unsuru gözlem yapan, değerlendiren kişi veya kişilerdir. Bunlar işverenlerin yetki verdiği, amir, ustabaşı vb. insanlardan oluşabileceği gibi, işyerinde performans değerlendirmesiyle ilgi özel bir birim de (insan kaynakları birimi) oluşturulabilmektedir. Oysa, gelişmiş ülkelerdeki uygulamalar, performans değerlendirmesi yapan kişinin bu konuda özel olarak uzmanlaşmış (sertifika sahibi) kişilerden oluştuğunu göstermektedir.

Önyargılar sorunu

Değerlendirmeyi yapanın insan olması, değerlendirme sürecinin içine duyguların fazlaca karışmasına neden olmakta ve değerlendirmeye olan güvenilirliği ortadan kaldırmaktadır. Bunu engellemek, değerlendirme yapanın belli kriterleri ölçü alarak değerlendirme yapmasını sağlamak amacıyla, çalışanların kişisel özellikleri, işyerindeki davranışları ve ortaya çıkarmış oldukları sonuçlar belirli bir sınıflandırmaya tabi tutularak, değerlendirme yapanın alanı sınırlanmaya çalışılmaktadır. Ancak; işin içinde insan faktörü olduğundan, ne kadar sınırlanırsa sınırlansın değerlendirme süreci öznel olmaya eğilimlidir.

Değerlendirme yapan kişi gözlemlediği ve değerlendireceği işçi hakkında değerlendirmeyi yapmadan önce bir görüşe sahiptir. İşçiyle ilk defa karşılaşmamaktadır, ortak bir geçmişleri vardır. Dolayısıyla değerlendirmeyi yaparken değerlendirdiği, puan verdiği işçi hakkında olumlu ya da olumsuz bir önyargısı vardır.

Performans değerlendirme kurulları

Çalışanın ortaya çıkarmış olduğu sonuçlara (verimlilik, miktar vb.) göre yapılan değerlendirmeler somut, elle tutulur özellikler taşımasına rağmen, kişisel özellikleri ve davranışlarına yönelik değerlendirmeler değerlendirmeyi yapana bağımlıdır. Bu nedenle, değerlendirme yapanın vermiş olduğu rapor, içinde mutlaka sendika uzman ve temsilcilerinin yer aldığı daha geniş bir kurul tarafından ve bizzat çalışanın itirazlarını da dinleyecek biçimde yeniden ele alınmalı ya da bu kriterlere göre değerlendirme çalışanın toplam performans değerlendirmesinde oldukça az yer tutmalı yani ağırlığı az olmalı ve kriterler somut olgularla kanıtlanabilir olmalıdır.

Mucitlik ve işçilik

Bunlar yerine gelmediği durumda, performans değerlendirmeleri işverenin ya da vekillerinin elinde çalışanları sindirmenin bir aracına dönüşecektir. Örneğin çalışanın kişisel yeteneklerini değerlendirme konusunda "Yaratıcılık" bir yetenek biçimi olarak ele alınıyorsa, yaratıcılıktan kastın ne olduğu, çalışanın hangi tür yetenekler ortaya koyduğunda yaratıcı sayılacağı ve en önemlisi verilen puanların hangi derecedeki yaratıcılık karşısında verileceği açık ve net bir biçimde belirtilmelidir.

MESS tarafından yayınlanan Akıllı Kitap'ta **Mavi Yakalı Personel için Performans Değerlendirmesi** örneği yer almaktadır. Bu form beş ana bölümden ve şu alt başlıklardan oluşmaktadır.

I. Kişisel Yetenek

1. Sorun çözme ve analiz yeteneği
2. Yaratıcılığı
3. Çalışma Arkadaşlarıyla Etkili İletişim Kurabilme
4. Ekip Çalışmasına Yatkınlığı

5. Yardımlaşma Yönü
6. Üstleri ile uyumlu ve koordineli çalışabilme
7. Değişikliğe ve yeniliğe adaptasyonu
8. Kavrama yeteneği
9. Güvenilirlik ve dürüstlük

II. İş Yeteneği

1. Bilgisini ve deneyiminin işte kullanma becerisi
2. Yaptığın işin kalitesi, işe gösterdiği özen ve dikkat
3. Organize, tertipli ve düzenli olma
4. İşe konsantrasyon, hatasız iş yapma
5. Sorumluluk bilinci
6. Kalite odaklı çalışma
7. Birden fazla operasyonda çalışabilme
8. İşiyle ilgili öneri geliştirme
9. Kural ve talimatlara uyumu
10. Zamanı etkin kullanma
11. Verilen zamanda, beklenen nitelikte ve sayıda iş üretme

III. Hedeflerin Gerçekleşme Düzeyi

(Bu bölümde hedeflenen ve gerçekleşen işler yazılarak buna göre puanlama yapılmaktadır.)

IV. Değerlendirenin Görüşleri

A) Güçlü yönleri
B) Geliştirilmesi gereken yönleri ve performans iyileştirme önerileri
C) Verilmesi uygun olan eğitimler
D) Çalışanla ilgili diğer düşünceler ve notlar

V. Değerlendirilenin Görüşleri

Her bölüm çeşitli alt başlıklara bölünmüştür ve ilk iki bölümde her alt başlığın karşısında 5'ten bire kadar notların işaretleneceği bölümler vardır. 5 mükemmel, 1 ise yetersiz olanlara verilecek nottur.

İşçiler, formda sınırlanmış olan özelliklerine göre değerlendirilecektir. Ama hangi koşullarda hangi puanın verileceği açık biçimde belirtilmemiştir. Örneğin bir işçiye ekip çalışmasına yatkınlıktan 3; yani ortalama not verilmesinin hangi koşullarda olacağı belli değildir ve tamamen değerlendirenin insafına bırakılmıştır.

Performans değerlendirmesinin çok sık olmayan aralıklarla yapıldığı düşünüldüğünde, işçinin aldığı puanı açıklayacak bir takım başka belgelere ihtiyaç olduğu açıktır. 5 yerine 3 verilen bir işçinin yıl içinde ekip çalışmasına yatkın olmadığını gösteren bir takım davranışlarda bulunmuş olmalıdır ki iki puanı kırılabilsin.

"Objektif" bir değerlendirme için

Söz konusu değerlendirme kriterleri (alt başlıklar) yukarıda değindiğimiz özelliklere uymazlarsa performans değerlendirmesi, objektiflikten uzak olacak, işverenin elinde işçileri sindirmenin bir aracı haline dönüşecektir. Bu gibi bir durumun oluşmaması için yapılması gereken şunlardır:

1. **Kriterlerin yapılan iş temelinde somutlanması ve iyice detaylandırılması**

   Çalışanın performansını değerlendirmek üzere belirlenen kriterler (yukarıdaki örneğimizde yer alan "Sorun çözme ve analiz yeteneği", "Yaratıcılık", "Çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabilme", "Ekip çalışmasına yatkınlığı", "Yardımlaşma yönü", vb.) işçinin iş esnasında ortaya koyduğu davranışlar temelinde somutlanmalı ve detaylandırılmalıdır. Yani, işçi çalışırken ne yaptığında çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurmuş olacak, ne yaptığında bu gerçekleşmeyecektir. Bu detaylandırma çalışması yapıldığında

görülecektir ki, performans değerlendirme kriterlerinin pek çoğu somut karşılıkları olmayan, ölçülebilmesi ve kanıtlanabilmesi zor kriterlerden oluşmaktadır.

2. Puanlama için ayrıntılı bir kılavuz

Bu detaylandırma çalışması yapıldıktan sonra, verilecek puanların karşılığı olan durumlar net ve açık bir biçimde tanımlanmalıdır ki, değerlendirme yapanın kişisel değerlendirmesinin olumlu ya da olumsuz etkileri ortadan kaldırılabilsin. Örneğin değerlendirme yapan da değerlendirilen de, hangi durumlarda hangi puanın verileceğini net bir biçimde bilmelidir. Nasıl ki her suça denk düşen bir ceza miktarı var ve hakimler kafalarına estiği gibi suçluları cezalandıramıyorlar ise, aynı şekilde performans değerlendirme notlarının da davranışsal karşılıkları olmalıdır.

Örneğin iş yeteneği başlığı altında yer alan sorumluluk bilinci ile çalışma alt başlığında, işçi şunları yaptığında mükemmel, şunu yapmadığında iyi, şunları yapmadığında yetersiz not alacaktır diye ayrı bir davranış kitapçığı hazırlanmalıdır. Bu girişim bile, performans değerlendirme formlarında pek çok notun somut karşılığının tanımlanamadığını ortaya koyacak ve dolayısıyla bunların formlardan ayıklanması mümkün olacaktır.

3. Her kriterin not ağırlığı farklı olmalıdır

Bir diğer önemli nokta da, çalışanların performans değerlendirmesinde kullanılan kriterlerin hepsinin eşit ağırlıkta olmamasıdır. Çünkü işçiler işyerlerinde farklı işler yapmaktadırlar ve bu farklı işlerde farklı yeteneklerini kullanmaktadırlar. Bilgisayarlı bir tezgah kullanan işçiyle, temizlik işlerinde çalışan bir işçinin aynı kriterlerle ve aynı notlarla değerlendirmesi adil olmayacaktır.

4. Bazı kriterler değerlendirme dışı tutulmalıdır.

Diğer yandan işçinin yaptığı işle kişisel yetenekleri birbiri ile ilgisiz olabilir. Diyelim ki işçi yaptığı işi iyi yapmaktadır ama analiz yeteneği mükemmel değildir. İşini mükemmel yapan bir işçi için analiz

yeteneğinin düşük performans notu almasına neden olmasına engel olacak bir puanlama sistemi geliştirmek, performans kriterlerine farklı ağırlıklar vermek yoluyla mümkün olacaktır.

Bütün bu çalışmalarda önemli olan nokta, çalışanların temsilcileri ve sendikaların bu sürece birlikte katılmalarıdır. Kriterlerin normal ve kabul edilebilir biçimlerde belirlenmesine katılan çalışanlar, bu kriterlere uyulması konusunda çok daha duyarlı olacaklar, bunların gerçekleşmesi için uğraş vereceklerdir. Aksi durumlarda işçilerin kendilerine dayatılan kriterleri reddetmek haklarıdır.

Unutulmaması gereken bir diğer nokta da şudur: İşveren işçiyi işe alırken, deneme süresi içinde, işi yapmaya ehil olup olmadığı konusunda bir karar vermiş durumdadır ki, o işçiyi deneme süresi sonrasında sürekli olarak işbaşı yaptırmıştır. Dolayısıyla işçinin özellikle kişisel yetenekleri ve davranışları konusunda değerlendirmeye tabi tutulması ve üstelik, yukarıda altını çizmeye çalıştığımız şartlar gerçekleştirmeden bu değerlendirmenin yapılması uygun değildir.

Sonuçlara göre performans

Görüldüğü gibi işçinin kişisel yetenekleri ve davranışlarıyla ilgili değerlendirmeler hata yapma olasılığı yüksek, önyargıya açık, amaçlananın dışında kullanılması muhtemel özellikler taşımaktadır. Gerçekleşen sonuçlara göre yapılan performans değerlendirmesi ise, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olması nedeniyle bu olumsuz nitelikleri daha az taşımaktadır. Ancak burada da dikkat edilmesi gereken noktalar mevcuttur.

Öncelikle yukarıda ayrıntılı biçimde ele aldığımız, standartların ve hedeflerin belirlenmesi aşamasının işe ve işçiye uygunluğu, kabul edilebilirliği,

uygulanabilirliği ve hepsinden önemlisi işçilerin bu hedeflerin belirlenmesine katılımları gibi koşullar yerine gelmiş olmalıdır. Hedeflerin süre olarak düşük, miktar olarak yüksek tutulması durumunda işçiler aşırı zorlanacak, çalışma yoğunlukları artacaktır. Bu nedenle, hedeflerin gerçekçi belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. İşverenlerin performans değerlendirmesine iş güvencesi yasasına bir alternatif olarak yaklaştıkları gerçeği de göz önüne alındığında standartların belirlenmesi işçinin sadece işyerindeki faaliyetini değil, tüm yaşantısını etkileyecek önemdedir.

Sonuçlara göre performans değerlendirmesi, belirlenmiş olan standartlarla çalışanların gerçekleşen performansının karşılaştırılması yoluyla yapılmaktadır. İşçi, işi standart zamandan düşük bir zamanda gerçekleştiriyor ise, performansı yüksek; standart zamandan yüksek bir zamanda gerçekleştiriyor ise, performansı düşük olarak gözükecektir.

Ancak iş değerlendirme aşamasına geldiğinde belirli başlı noktalar önem kazanmaktadır.

İşçinin performansı çeşitli faktörler tarafından belirlenmektedir. Bunların başında işyerinin koşulları gelmektedir. İşyerinin fiziksel koşulları, yani ısı (soğuk ya da sıcak), ışık, toz vb. koşullar ve işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili koşullar, makine ve teçhizatın kalibrasyonu, hammaddelerin standartlara uygunluğu vb. nedenler performansı doğrudan etkileyen faktörlerdir. Yukarıda belirttiğimiz gibi bu özelliklerin standartların belirlenmesi aşamasında dikkate alınması önemlidir.

Tespit et
Kayıtlara geçir!

Diğer taraftan, belirlenen hedef ile gerçekleşen performans arasında, işyeri koşulları nedeniyle farklılık olacaktır. Hedef belirlemesi bir anlamda laboratuar çalışmasıdır. Performans ise gerçek hayattır. Laboratuarda her türlü etkiden arındırılarak yapılan deneylerde ortaya çıkan sonuçlar, gerçek hayatta ortaya çıkmayabilirler. Dolayısıyla, işçiler açısından, standart zamandan sapma gösteren performanslarının nedenlerinin tespit edilmesi önem kazanmaktadır.

"Standart zamanın üzerinde üretim yaptım çünkü işyeri çok soğuktu, çok sıcaktı, çok tozluydu, çok gaz vardı" vb. Bunları sadece tespit etmek değil, kayıtlara geçirmek de günümüzde önem kazanmıştır.

Yeni standart zaman ölçümü iste!

İşçinin gerçekleşen performansının standart zamandan sapma göstermesi ve bunun süreklilik kazanmasının nedeni standart zamanın gerçekçi belirlenmemesi de olabilir. Bu durumda, yeni bir standart zaman belirlenmesi için talepte bulunmak yerinde olacaktır.

Gizli yapılan ölçümlere itiraz et!

İşçiler, işyerlerinde performans değerlendirmesi yapılıp yapılmadığını çoğunlukla bilmemektedirler. Oysa performans değerlendirmesi esas itibariyle işçilerin yaptıklarının gözlenmesi, kayıt edilmesi ve düzenli olarak takip edilmesidir. Bunu yapmayan işyeri hemen hemen yok gibidir. İş güvencesi yasası çıkmadan önce işçilere yetkililerin sözlü olarak, "daha hızlı çalış" vb. türünden

yaptıkları uyarılar artık mahkemelere işçinin yetersizliğinin kanıtlarını oluşturmak için yazılı ihtarlar biçiminde verilecektir.

İşçinin performansını etkileyen faktörlerden bir diğeri işçinin yaş, yorgunluk, tecrübe vb. özellikleridir. Daha genç işçiler yaşlılara göre daha yüksek performans göstermeye eğilimlidirler. Yaptığı işte tecrübe kazanmış işçiler, daha tecrübesiz olanlara göre daha yüksek performans gösterirler. Çalışma zamanı içinde dinlenen işçilerin performansı, dinlenmeyenlere göre daha yüksek olur. Gece vardiyasında çalışanlar, morali bozuk olanlar vb. daha düşük performans gösterirler. Aynı şekilde, işverenin gözüne girmek isteyen işçiler, işten atılma korkusu taşıyanlar performanslarını yükseltmek için uğraşırlar. Dolayısıyla performans değerlendirmesinde işçilerin farklı özellikleri dikkate alınmak durumundadır.

Bireysel farklılıkların kullanılmasına izin verme!

Pek çok işyerinde taşeron firmada çalışan işçilerin performansının, sendikalı işçiler üzerinde bir basınç oluşturduğu tespit edilmiştir. Taşeron işçileri, düşük ücretlerle çalışmalarına rağmen, her hangi bir güvenceden yoksun oldukları ve işverenlerine daha fazla bağımlı oldukları için ve asıl işe alınma beklentisi içinde oldukları için daha yüksek performans göstermektedirler. Bu nedenle onların performansı diğer işçilere dayatılamaz. Taşeron uygulamasının olduğu işyerlerinde, asıl işverenin işçileri başlangıçta

Taşeron işçileri, birlik ve dayanışma konusunda ikna et!

rekabet nedeniyle performanslarını yükseltebilirler. Ancak, uzun süre yüksek performansla çalışmak işçiler açısından mümkün değildir. Bir müddet sonra işçilerin performansları düşer. Bu aslında bir düşme değil, normal performansa geri dönüştür. Ancak kağıt üzerinde bakıldığında işçilerin performansı düşmüş gibi gözükür.

İşçinin günlük elde ettiği kalori miktarı performansı etkileyen bir faktördür. İşyerinde çıkan yemeklerin kalori açısından içerdiği değerin işveren tarafından ilan edilmesi, gerekli kalorinin altında öğün çıkması durumunda bunun tespit edilmesi gerekmektedir.

Yemeklerin kalorisine dikkat!

İşçinin işe gelirken kullandığı araç ve kat ettiği mesafe performansını etkiler. İşyerinde servis uygulaması yoksa işçi toplu taşım araçlarını kullanarak işe geliyorsa ve uzun bir yol kat ediyorsa işe geldiğinde yorgun ve stresli olacaktır. Aynı şekilde servis araçlarının güzergahının işçilerin ikamet ettiği yerlere yakın olarak belirlenmesi önem taşımaktadır.

Servis ve ulaşım koşullarının düzeltilmesini iste!

Yoğun fazla mesai çalışmaları da performansı olumsuz etkiler. İşçi günlük normal çalışmasının üzerinde çalışacak, tam anlamıyla dinlenmeden yeniden iş başı yapacaktır. Fazla mesai, fazla ücret değil, fazla yıpranmadır. İşverenler yeni işçi istihdam etme maliyetinden fazla mesailer, yani varolan işçileri daha uzun çalıştırarak kurtulmaktadırlar.

Fazla mesai, fazla ücret değil, fazla yıpranmadır!

Aynı şekilde daha kısa süreli çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri kanıtlanmıştır. Çalışma sürelerinin kısaltılması bu nedenle de önemlidir. İş esnasında ve çalışma süresinden sayılması gereken ara dinlenmelerinin yokluğu performansı olumsuz etkiler. İnsanların kan şekeri, aç kalma süresi artıkça düşer, bu nedenle sık aralıklarla kan şekeri düzeyinin istikrarlı olmasını sağlamak için ara öğünler gerekmektedir. İşyerlerinde çalışma zamanının ortasında verilecek olan kısa dinlenme süreleri ve öğünler sağlıklı çalışmak açısından önemlidir.

Daha kısa çalışma süreleri, çalışma sürelerinden sayılan ara dinlenmeleri.

Yabancılaşma performansı olumsuz etkileyen temel faktörlerdendir. İşçi, evi ile işi arasında gidip geliyorsa, hiçbir sosyal ve kültürel faaliyetin içine katılmaya zamanı kalmıyorsa, her türlü sosyal ilişkisi iş yoğunluğu ve yorgunluk nedeniyle ortadan kalkmış ise performansı zamanla azalacaktır.

İnsani değerlere yabancılaş-MA!

İş organizasyonunda yapılan değişikler, performansı etkileyen bir diğer faktördür. Daha önceleri tek bir tezgahta çalışan işçi, yeni düzenlemeyle birden fazla tezgaha bakmak zorunda bırakılmış olabilir ve kaçınılmaz olarak eski performansını gösteremez. Ya da önceden birden fazla işçinin birlikte iş yaptıkları üretim biriminde tek başına çalışmak zorunda bırakılan işçinin aynı performansı göstermesini beklemek haksızlıktır. Sonuçlar itibariyle bakıldığında işçinin

Çalışma şartlarını ağırlaştıran organizasyon değişikliklerine hayır!

performansında bir azalma söz konusudur ancak bunun geçerli nedenleri vardır. İş organizasyonunda yapılan değişiklerin tespit ve kayıt edilmesi büyük önem taşımaktadır.

İşin ağırlaştırılması, işçinin performansının zorlanması mutlaka bir takım belirtilerle kendisini ortaya koyar. Örneğin bir işyerinde, işçilerin büyük bir çoğunluğu bel ağrısı, kas ağrısı gibi ağrılardan şikayetçilerse, bu yapılan işin ağırlığının kanıtıdır. Bu nedenle, performans zorlamasına delil olarak, doktor raporları, kullanılan ilaçlar, vizite kağıtları, hastane evrakları önemlidir ve mutlak suretle saklanmalıdır. Sağlık sorunları performans zorlamasının kaçınılmaz sonucu olarak ortaya çıkmakla kalmazlar aynı zamanda düşük performansa da neden oluştururlar. Bu alan ihmal edildiğinde karşımıza, yetersiz performans gösterdiğimizi belgeleyen değerlendirme formları çıkacaktır.

İşten kaynaklanan sağlık problemlerinin kaydını tut!

İşyeri hekimliği kurumu bu açıdan büyük önem taşımaktadır. İşyeri hekimlerinin görevleri arasında

a) İşyerinde uygulanan işlemleri ve teknolojik şartları inceleyerek bunların işyeri sağlık şartlarına uygunlukları konularında çalışma;

b) İş postalarının gerektirdiği fiziki ve ruhi yetenekler ile işçilerin kişisel niteliklerinin tespiti,

İşyeri hekimlerinden görevlerini yerine getirmelerini iste!

buna göre uygun işlerde çalıştırılmalarının sağlanması,

c) İş değişimlerinde danışmanlık yapılması,

d) Aşırı yorgunluk problemleri söz konusu olan yerlerde bunların önlenmesi için incelemeler yapılması,

e) İş kazasına uğrayan ya da mesleki bir arıza ya da hastalığa tutulan işçiler için ilgililer ile gerekli ilişkiler kurup bunların rehabilitasyonuna yardımcı olunması,

f) Malul ve arızalıların sınıflandırılmalarına ve çalıştırılmalarına ilişkin kararlara katılarak işlerine uyumlarının sağlanması vardır.

İşyeri hekimleri görüldüğü gibi işçilerin kendilerine uygun işlerde çalıştırılmaları, yüksek performanstan kaynaklanan sorunların ortadan kaldırılması için müdahalelerde bulunma gibi performans değerlendirmesi sürecine doğrudan müdahalede bulunma rollerine sahiplerdir.

İşyeri hekimleri ayrıca işyerinde kayıt ve istatistik tutma görevleri de yerine getirmektedirler. Tutmuş oldukları bu kayıtlar temelinde yıllık çalışma raporları hazırlayarak Çalışma Bakanlığının ilgili birimine göndermek zorundadırlar. İşyeri hekimlerinin tutmuş oldukları bu raporlar, işyeri çalışma şartları ve dolayısıyla performans tartışmalarında önemli belge ve kanıtlardır.

Performans değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılmalıdır?

Standart zaman belirlenirken zorunlu durmaların, aksamaların vb.'lerinin standart zamana eklenmesinin önemli olduğunu söylemiştik. Ancak, üretim esnasında bu süreler, belirlenmiş olan standartların üzerine çıkabilirler. Bunların tespit edilip, kayıt altına alınması büyük önem taşımaktadır. Aksi halde şu tür yazılı ihtarlar almak mümkündür:

"Çalışmakta olduğunuz ….. tezgahında, fiili olarak çalışmış olmanız gereken sürenin tamamlayamadığınız görülmektedir. Verimsiz çalışmanız hakkında yazılı savunma vermenizi istemek durumundayız. Yazacağınız savunmanın geçersiz nedenlere dayalı bulunması ve bundan sonraki çalışmalarınızda benzer durumlarla karşılaşılması halinde iş akdinizin feshedileceğini üzülerek bildiririz. vs. vs.."

Performans değerlendirmesi ile ilgili temel başvuru kaynaklarında, değerlendirmenin *düzenli* ve *kabul edilebilir* aralıklarla yapılması gerektiği önemle vurgulanmaktadır. Performans, insandan insana değişen bir olgu olduğu gibi, tek bir çalışanın performansı da değişken bir olgudur. İşçinin sabah göstermiş olduğu performans ile akşam gösterdiği performans birbirinden farklı olacaktır vb. Dolayısıyla performans değerlendirme sonuçlarının gerçek performansı yansıtabilmesi için değerlendirmenin belirli bir zaman aralığında ve bu süre içindeki ortalamayı dikkate alması gerekmektedir. Bu nedenle yukarıdaki örneğimizde olduğu gibi işçinin belirli bir vardiyada göstermiş olduğu performans üzerinden değerlendirme yapmak, bunu gerekçe göstererek yazılı ihtar vermek kötü niyet göstergesidir. Gerek performans değerlendirmesine yönelik bilimsel çalışmalar, gerek bu konu ile ilgili hukuksal birikim, tek bir vardiya sonucunun, işçinin yetersizliğinin kanıtı olarak sunulamayacağını ortaya koymaktadır.

Tutanaklara geçirmenin önemi

İş güvencesi yasası ile birlikte işverenler, mahkemelere delil sunabilmek için yoğun bir kağıt çalışması başlattılar. Sicil dosyaları yenileniyor. İşçilerin adres bilgilerinin güncellenmesi yapılıyor. Sözlü uyarılar yerine yazılı uyarılar kullanılıyor. Kısaca işyerlerinde her şey kayıt altına alınıyor.

İşçiler, işverenlerin bu hazırlıklarına yönelik olarak, kendi hazırlıklarını yapmak durumundalar. "Kayıt tutmak işverenin işi, ben işime bakarım" yaklaşımının terk edilmesi gerekiyor.

Tezgahta çalışan işçiler, işveren için doldurmuş oldukları formların bir örneğini kendilerinde saklamalıdırlar. Elektrik, doğalgaz, su faturaları başımıza iş gelmesin diye nasıl saklıyorsak, işyerindeki formları da saklamalıyız.

Performans değerlendirme formları genellikle işverenlerin görevlendirdiği kişiler tarafından doldurulmaktadır. İşçi bu değerlendirme formunun bir örneği mutlaka edinmeli; ayrıca bu forma kendisiyle ilgili değerlendirme sonucuna itiraz edeceği konularda **bir ek yazı** koymalıdır. Bunun bir kopyasını sendika temsilciliğine vermeli, bir kopyasını da kendisinde saklamalıdır.

Muhalefet şerhi koymanın önemi...

Bu, işçinin kendi performansıyla ilgili işverenin yapmış olduğu değerlendirmeye karşı bir muhalefet şerhidir.

Bu muhalefet şerhinde kendisine verilmiş olan düşük puanlara gerekçeli biçimde itiraz edilmelidir.

Örneğin, performans değerlendirme formunda işçiye fazla mesailere uyum konusunda 1 (zayıf) verilmiş ise, işçi

yazdığı muhalefet şerhinde işçilerin fazla mesailere katılmaya zorlanamayacağının yasa ve toplu sözleşme tarafından hüküm altına alındığını belirtmelidir. Ya da iş arkadaşları ile uyum konusunda ortalama bir not verildiyse, bunun üretimi etkilemediğini, ya da böyle bir durum olmadığını ifade etmelidir.

İşçilerin konu ile ilgili kendi yaklaşımlarını yazılı belge haline getirmeleri ihmal edilmeyecek önemdedir. Bu belgeler bir yandan iş akdinin feshi davalarında incelenecektir ama daha önemlisi işverenlerin işyerlerinde performans değerlendirmesini işçileri sindirmek için kullanmalarının önüne geçilmiş olacaktır.

Bu nedenlerle işçiler performans değerlendirme formlarına, her koşulda, muhalefet şerhi koymalıdırlar. Bu yolla işverenlerle, belirlemiş oldukları kriterleri tartışmanın yolu açılmış olacak ve işçilerin katılımıyla yeni kriterlerin belirlenmesi sağlanabilecektir.

Yazılı ihtar ve savunma metinleri de önemli kayıt evrakıdır.

Görevimiz savunma!

İşverenlerin istemiş olduğu yazılı savunmalarda savunmayı geniş tutmak büyük önem taşımaktadır. Yukarıda verdiğimiz ihtar örneğine dönecek olursak bu tezgahta çalışan işçi aynı tezgahta daha önce üç işçi çalışırken, şimdi sadece kendisinin çalıştırıldığını, yardımcı birini istediği halde verilmediğini vb.'ni yazılı savunmasında mutlaka belirtmelidir.

Bazı durumlarda, toplu dilekçe vermek gibi yöntemler de kullanmak mümkündür.

İşyerlerinde işverenler ve işçilerin ortak kurulları vardır. Disiplin kurulu, işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu gibi. Bu kurulların, özellikle de işçi sağlığı iş güvenliği kurulunun performans değerlendirmesine yönelik çok önemli işlevleri bulunmaktadır. Bu kurul toplantıları ve toplantı tutanaklarının, performansı olumsuz etkileyen faktörlerin kayıt altına geçirilmesi için kullanılması da mümkündür. (İşçi sağlığı iş güvenliği kurulu için daha ayrıntılı bilgi ekler kısmında verilmektedir.)

Ortak kurulların önemini unutma!

Bu kurullara sorunların çözülmesi için somut taleplerle gidilmeli, kurul bu talepleri karar altına almadığında kararlara muhalefet şerhi konularak kayıt altına aldırılmalıdır. Tutanakların bir örneğinin işçiler ve temsilciler tarafından saklanması önemlidir.

Bir diğer tutanak oluşturma aracı da, daha önce de değinmiş olduğumuz, işyeri hekimlerinin tutmuş oldukları sağlık dosyaları, çalışma bakanlığına sunmuş oldukları işyeri raporları ve işyerinde işçilerin aşırı yorgunluk, iş değişikliği ve işe uygunluk gibi şikayetlerine yönelik olarak yapmış olduğu girişimlerdir.

İşverenler, gerek standartların belirlenmesi gerekse performansın değerlendirilmesi aşamasında mutlak hakimin kendileri olduğuna inanmaktadırlar. MESS, işverenlere yol-yöntem öğretmeye çalıştığı Akıllı Kitap adlı yayınında, kriterleri belirleyecek olanın işyeri yönetimleri olduğunu, bu kriterlerin isabetli olup olmamasının mahkemeler tarafından sorgulanmayacağını, mahkemelerin karar verirken işçinin bu kriterleri yerine getirip getirmediğine bakacağını söylemektedir.

> *"Her işletme verimin ölçülmesi konusunda, görülen işin niteliği ve işletme gereksinimleri çerçevesinde kendi ölçütlerini belirlemekte serbesttir. İşçinin yetersizliği nedeniyle açılan fesih davalarında, mahkeme feshin geçerli olup olmadığını, kural olarak, belirlenen ölçütlerin isabet derecesi yönünden değil, bunların gerçekleşip gerçekleşmediği yönünden araştırabilecektir. Çünkü geniş bir yelpazeye sahip olan performans değerlendirme kriterleri, yargının alışkın bulunmadığı pek çok kavramı içermektedir." (*Akıllı Kitap, J28/002*)*

Eğer işyerlerinde standartların belirlenmesi ve performans değerlendirme sonuçları konusunda işçilerin katılımı söz konusu olmazsa mahkemeler bu sürecin tartışıldığı zeminlere dönüşecektir. Bu nedenle, bu temyiz mekanizmalarının işyerlerinde oluşturulmasında büyük fayda vardır.

İşyerlerinde performans standartlarının sadece işyeri yönetimleri tarafından belirlenmesinin doğuracağı sakıncalara detaylı biçimde değinildi. Çalışanların katılmadığı ve itiraz haklarının olmadığı standartlar, çalışanların çalışma tempolarının yükselmesi, sağlık sorunlarının artması, iş makinelerinin yorgunluk vb. nedenlerle hasarlanması, iş kazalarının artışı gibi olumsuz sonuçların tetikleyicisi olacaktır.

Aynı biçimde, performans değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmadığına olan inanç, işçilerin performansını belirleyen önemli faktörlerden olan moral motivasyonlarının düşmesine, üzerlerindeki basıncın artmasına ve bunlara bağlı sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Performans değerlendirmesi ve işverenler

Bugüne kadar genellikle beyaz yakalı personel için uygulanan performans değerlendirmesi sistemleri, mavi yakalı yani üretim hattında çalışan işçiler içinde kullanılmaya başlanacaktır. Bunun tek bir somut nedeni vardır. 4773 sayılı iş güvencesi yasası.

İşverenler, iş güvencesi yasasında yer alan iş sözleşmesinin feshinde geçerli bir neden gösterme zorunluluğu nedeniyle, işçinin yeterliliği veya davranışları yüzünden geçerli fesih yaptıklarını kanıtlamak için performans değerlendirmesini bir araç olarak kullanmak istemektedirler. Dolayısıyla daha başlangıçta, performans değerlendirmesi kendisine uygun olmayan bir işlevle; yani mahkemelere kanıt oluşturma göreviyle donatılmış bulunuyor.

Kötü niyetin kanıtı

Hemen belirtilmesi gerekir ki, performans değerlendirmesinin tek yönlü ve tek bir amaca yönelik olarak kullanılma çabası kötü niyet göstergesidir. Bugüne kadar, açık ve herkesin bilgisi dahilinde performans değerlendirmesi yapılmayan işyerlerinde bu uygulamanın başlatılmış olması, performans değerlendirme sisteminin kendisi açısından bir olumsuzluktur. Kimi işyerlerinde hazırlanmış olan performans değerlendirme formları incelendiğinde, bu çalışmaların tamamen tek yanlı, sübjektif kriterlere dayanan, işçiyi sindirme ve mahkemelere delil oluşturma amacıyla hazırlanmış olduğu gözlenmiştir.

Performans değerlendirmesi, çalışanın bir işi başarma derecesini ölçen, elde ettiği sonuçlar temelinde işin yapılmasına, kaynakların, zamanın kullanımına yönelik kararlar alma, olumsuzlukları giderme olanağını sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem aynı zamanda çalışanların ücret, ikramiye, terfi vb. yollarla ödüllendirilmesi ya da mesleki eğitim vb. yollarla geliştirilmesi için verilecek kararlara nesnel bir temel sağlamak için geliştirilmiştir. Performans değerlendirme sisteminin uygulamasında karşılaşılan zorluklara daha önce değinmiştik. Ama sistem esas itibariyle, bir bütünlük oluşturmaktadır. İşe, işin yapılma biçimine ve çalışanların işteki durumuna yönelik nesnel bilgi edinebilmek sistemin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle sistemin bütünlüğünü bozarak, kısa vadeli çıkarlar için ve özellikle de mahkemelere delil oluşturmak için kullanılmaya kalkışılması kötü niyetin en açık delilidir.

Performans değerlendirmesi sonucunda çalışanlara ödül verilmesi sistemin bir parçasıdır. Ama günümüzde yaygınlaştırılmaya çalışılan uygulamalarda, özellikle mavi yakalı personele yönelik olarak ödüllendirme söz konusu değilken, değerlendirmeler sırf ceza amaçlı (işten çıkarma) kullanılmaktadır. Sendikalı işyerlerinde toplu iş sözleşmelerinde performans değerlendirmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgili maddeler yer almamaktadır. Performans ile ücret arasında bir ilişki tanımlanmamıştır ve dolayısıyla işçilerin çalışma koşullarının değiştirilmesi, performansın zorlanması gibi konular sözleşme kapsamı dışındadır. Bu durum, işyerlerinde işverenlerin işçiler karşısındaki konumunu güçlendirmekte ve işçiler arasında birlik ve dayanışmaya önemli darbeler vurulmuş olmaktadır. Performans değerlendirmesi iş güvencesine bir alternatif olarak kullanılamayacağı gibi, işçilerin çalışma koşullarını ağırlaştırmanın aracı olarak da kullanılmamalıdır.

İşverenler, iş güvencesi yasasına sadece işten çıkarmaların maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle karşı çıkmıyorlar. Bu karşı çıkışın en önemli nedenlerinden bir tanesi işyerlerinde işçiler üzerinde

kurulu bulunan egemenliğin *bir nebze de olsa* sarsılmasıdır. İşçiler, işten atılma korkusu ve gelecek endişesiyle çok daha ağır koşullarda ve güvencesiz çalışmaya razı olabilmektedirler. İş güvencesi yasasıyla birlikte işten çıkarmalarda geçerli bir neden gösterilmesi zorunluluğu ve mahkemeye başvurarak işe geri dönme hakkı, işçilerin bu korku ve endişelerini hafifletici bir etkide bulunmuştur. Egemenliğin bir nebze de olsa sarsılmasından rahatsızlık duyan işverenler performans değerlendirmesi gibi bir sistemi, bu egemenliği yeniden tesis etmek için kullanmak istemektedirler.

İşyerlerinde özellikle mavi yakalı personel için yeni başlatılan performans değerlendirmesi uygulamalarının işyerinde iş güvencesi yasası çıkmadan önce uygulanmadığının tespit edilerek kayıtlara geçirilmesi önem taşımaktadır. Bu kayıtlar, performans değerlendirmesinin delil oluşturmak için ve iyi niyetli olmayan bir biçimde kullanıldığının kanıtı olacaktır.

Performans değerlendirmesi ve işçiler

İşçiler, emek güçlerini belirli bir süre karşılığında çalışmak üzere işverenlere satarlar ve bunun karşılığında bir ücret alırlar. İşçilerin almış oldukları ücret, işyerlerinde harcamış oldukları emek gücünün hiçbir şekilde karşılığı değildir. İşçi işyerindeki çalışması karşılığında işverene, onun kendisine verdiğinden daha fazlasını kazandırır. Dolayısıyla işçilerin emek güçlerinin karşılığı ödenmeyen bir kısmı, işverenlerin elinde toplanan bir fazlalık vardır. Bu artı-değer işverenin karının da kaynağıdır. Bu nedenle işverenler, işyerlerinde işçilerin karşılığı ödenmemiş işgücü miktarını en üst düzeye çıkarmak için uğraşırlar. Zaman, hareket ve iş etütleri yapılmasının, aynı zaman içinde daha fazla iş çıkarmasının yol ve yöntemlerinin araştırılmasının temel nedeni budur.

Bu açıdan bakıldığında performansın artırılması çabaları işçilerin karşılığı ödenmemiş emek-gücü miktarlarının artırılması, işçinin aynı ücretle daha fazla yıpranması sonucunu doğurmaktadır. İşçi işe girerken, işyerindeki çalışma yoğunluğu ve koşulları konusunda hemen hemen hiç pazarlık edemez. O emek gücünü belirli bir süre karşılığında işverene devretmiştir ve bu süre zarfında ondan beklenen işverenin belirlemiş olduğu koşullarda, onun istediği biçimlerde çalışmaktır. Üretim süreci, işçinin bu süreçte kullanılan diğer malzemelerle (makineler, hammadde gibi) eşit olarak değerlendirildiği, onun insani özelliklerinin yok sayıldığı bir süreç olarak planlanmıştır.

İşçinin aynı süre içinde daha fazla iş çıkarmaya zorlanmasının yani onun verimliliğinin artırılmasının, işçi açısından yıkıcı sonuçları vardır. İşçi bu süreçte daha fazla yorulur ve yıpranır. Etkiler sadece fiziksel değildir. İşçilerin daha yüksek verimde çalışması, işsizliği yaygınlaştırır. İşçinin bireysel verimliliği arttıkça, bir başkasının yapacağı iş ortadan kalkmış olur.

İşçi daha verimli çalıştığında daha yüksek bir gelir elde etmez. Dolayısıyla, daha fazla emek gücü harcamasına rağmen aynı ücreti aldığı için ücreti azalmış olur.

İşçilerin performanslarının zorlanmasıyla, daha düşük performanslı olarak görülen işçiler özellikle de daha yaşlı olan işçiler devre dışı bırakılırlar ve işyerlerindeki kıdem giderek düşmeye başlar. İşçinin performansı, bütün bir çalışma hayatı boyunda göstereceği performanstır. Bu performansın çalışma hayatının belirli bir döneminde aşırı yıpranma, yoğun çalışma ile tüketilmesi, performansın yükseltilmesi amacıyla çelişmektedir çünkü bir işçiden alınacak toplam verim, çok daha kısa süre içinde tüketilmektedir. Bunun ekonomik olduğu iddia edilse bile, insancıl olduğu iddia edilemez.

İşçilerin performanslarını yükseltme istek ve çabası, görüldüğü gibi pek çok açıdan olumsuzluklar içermektedir. Fiziksel yıpranma, erken yaşlanma, işçiler arasında rekabet, birlik ve dayanışmanın ortadan kaldırılarak işçilerin işverene bağımlılığının artırılması, sosyal ve insani faaliyetlerin dışında kalma; bütün bunlar, işçiyi bu toplumun eşit bir bireyi olmaktan çıkarır, sosyal problemlerin büyümesine temel oluşturur.

Bu nedenlerle performans değerlendirme sistemleri işçiler açısından büyük önem taşımaktadır. İşçiler daha yoğun, daha hızlı ve daha yıpratıcı çalışma koşullarını kabul edemezler. Bu nedenle işçiler, çalışma koşullarının ve işyeri dışındaki yaşamın insanileştirilmesi, işçiler arasında birlik ve dayanışmanın geliştirilmesi amacıyla, işverenlerin üretim sürecine yaptıkları müdahalenin en önemli parçasını oluşturan performans değerlendirmesi uygulamalarına kendi çıkarları doğrultusunda müdahale etmek zorundadırlar.

Bazı işyerlerinde, performans artışına bağlantılı olarak, ücret artış sistemleri geliştirilmiştir. Taban ücret düşük olduğundan, bu fazla ücretleri alabilmek için işçiler daha yüksek performansla çalışmayı kabul edebilmektedirler. Oysa bu, doğru bir yaklaşım değildir. İşçiler, daha az yıpranmayı; ama insanca yaşamalarına yetecek bir ücret elde etmeyi hedeflemelidirler. Performansa dayalı ücret sistemlerine örgütlü müdahalede bulunmaz ise bu, işçilerin ilk bakışta farkına varamadıkları yıkıcı zararlara yol açmaktadır. İşçiler, tek tek çalışan işçilerin performanslarının yükseltilmesi yoluyla üretimin artırılmasına karşı, çalışma sürelerinin kısaltılarak yeni işçilerin istihdam edilmesini talep etmeli; belirli bir üst sınırın üzerine performansın yükseltilmesine karşı çıkmalıdırlar.

İşçiler ne yapmalı?

İş güvencesi yasası ile birlikte performans değerlendirmesinin işçilerin yetersizliğini kanıtlamanın bir aracı olarak kullanılmaya başlanması nedeniyle, bu alanda verilecek mücadele daha da fazla önem kazanmıştır.

- İşçiler, çalıştıkları tezgahlarda yapmış oldukları üretimin kayıtlarını düzenli olarak tutmalı ve saklamalıdır. Bu kayıtlarda hata, ıskarta durumu, tezgahın durma süreleri ve nedenleri açık bir biçimde belirtilmelidir.
- İşçiler gerek kendileri gerek ustabaşı, formenler tarafından tutulan kayıtların silinmez bir kalem ile tutulmasına özel dikkat göstermelidirler.
- Çalıştığı tezgahın ya da birimin standart üretim zamanı gerçekleştirilebilir değilse, yeniden standart zaman tespiti istemelidir.
- Diğer işçiler, onun rakibi değil çalışma arkadaşlarıdır. Onlarla yarışmamalı, kendileri arasındaki rekabetin işverene yarayacağını unutmamalıdır.
- İş organizasyonunda yapılan değişiklikleri (tezgah sayısının artırılması, yeni tezgahların kullanılmaya başlanması vb.) tarihi ve türü itibariyle not etmelidir.
- İşveren tarafından iş tanımlarının, hedeflerin neler olduğunu belirten yazılı bir belgenin kendisine verilmesini istemelidir.
- Standart zaman ölçümleri yapılırken, sendika temsilcisinin nezaretini talep etmelidir. Ölçüm yapılırken rahat olmalı, performansını zorlayıcı bir çaba içine girmemelidir. Standardın yeniden belirlenmesinden karşılığı ödenmeksizin zarar görecek olanın kendisi olduğunu unutmamalıdır.

- Çalışma koşullarında performansı etkileyen olumsuz faktörlerin (ısı, ışık, radyasyon, toz vb.) düzeltilmesi için başvurularını yazılı yapmalıdır.
- Performans nedeniyle kendisinden savunma istendiğinde bu başvuruları ve diğer gerekli noktaları savunmasına eklemeli ya da savunmasında bunları açıklıkla belirtmelidir. Savunmasını işyeri sendika temsilcisinin bilgisi ve yardımıyla hazırlamalıdır.
- İşveren ihtar cezası vermeden önce işçiden savunmasını alabilir. Bu durumda işçi, işverenin bu talebini içeren yazısını, savunmasını hazırlayabilmek için mutlaka almalı ve derhal sendika temsilcilerini bilgilendirmelidir.
- İşçinin savunması alınmadan ihtar cezası verilmişse, bu yazı da işçi tarafından alınmalı ve yine temsilciler itirazın hazırlanabilmesi için durumdan derhal haberdar edilmelidir. Yukarıdaki prosedür burada da uygulanmalıdır.
- İhtar cezasının disiplin kurulu tarafından verildiği işyerlerinde kurul üyelerimiz, kurula yansıtılan olayla ilgili olarak detaylı bilgi edinmeli, işçinin yazılı savunması önceden yukarıda belirtildiği gibi birlikte hazırlanmalı ve işçi tarafından kurula verilmeli, varsa tanıklar dinlenmeli, kurul üyelerimiz kanaatlarını toplantıda savunmalı ve oybirliği sağlanamıyorsa, görüşünü gerekçeleri ile birlikte disiplin kurulu kararına geçirmelidir.
- Çalışmış olduğu tezgahta daha önceki iş organizasyonunu bilmelidir. Örneğin daha önce aynı tezgahta çalışan işçi sayısı önemli bir bilgidir.
- İşyeri hekimi ile ilişkilerin önemli olduğunu unutmamalı, işyeri hekimlerine yapmaları gereken görevler hatırlatılmalıdır. İşyeri hekiminin müdahale edebileceği konularda müdahale etmesi için ısrarlı olmalıdır. Haklarını bilen, örgütlü davranan işçiler ortada duranları da yanlarına çekerler.

Performans değerlendirmesi ve temsilciler

İşyerinde performansa yönelik uygulamaların işverenlerin tekelinde olması sendikal örgütlenmeyi olumsuz biçimde etkilemektedir. İşverenlerin performans konusunda mutlak hakim olması, işçilerin birlik ve dayanışmasını olumsuz etkilemekte, sendikanın faaliyet alanını daraltmakta ve sorunları giderek ağırlaşan işçiler açısından sendikal örgütlülüğe güven giderek azalmaktadır. Bu nedenle, işyeri sendika temsilcilerine performansa yönelik uygulamalarda büyük bir sorumluluk ve görev düşmektedir. Nasıl ki performansa yönelik işveren girişimlerine kayıtsız kalmak işçilerin birliğini olumsuz etkiliyorsa, aynı şekilde performans konusunda ortaya atılacak talepler, işçilerin birlik ve dayanışmasını güçlendirici bir etkide bulunacaktır. Unutulmaması gereken nokta şudur: Çalışma koşulları ve üretim süreci konusunda örgütlü bir tavrın gelişmesi bile sonuç alıcı olacak, işyerindeki çalışma koşullarının ağırlaştırılmasının önüne geçici bir etkide bulunacaktır.

Temsilciler, işyeri ile ilgili önemli bütün bilgileri kayıt altına almalı, bunları düzenli olarak güncelleyip takip etmelidir. İşyerinde üretilen ürünler, üretim miktarı, kullanılan teknoloji ve teknolojide yapılan değişiklikler, yerli ve yabancı ortaklar, ihracat ve ithalat bağlantıları, satış rakamları, toplam maliyetler, işçilik maliyetleri vb. bilgiler sendikal mücadelede hayati öneme sahiplerdir.

Bilgi güçtür!

Örneğin, işyerinin ihracatının yoğunlaştığı yabancı bir ülkede kurulu bulunan işyeri bilgisine sahip olunması, farklı fabrikalarda çalışan işçilerin sendikaları aracılığıyla çeşitli sorunların çözümünde dayanışma içine girmesine neden olmaktadır.

Özellikle gelişmiş ülkelerde sendika üyesi işçiler, düşük sosyal standartlarla üretilen ürünlerin kendi işyerlerinde ara malı olarak kullanılmasına tepki göstermekte ve bunu engellemek için ihracatçı firmanın çalışma koşullarının iyileştirilmesi mücadelesine büyük katkı sunmaktadırlar.

Diğer yandan yukarıda saydığımız türden bilgiler, işyerindeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi açısından yürütülecek müzakerelerde büyük önem taşımaktadır. Sendikanın kendisinden istemiş olduğu bilgileri en kısa zamanda ulaştırmayı görev edinmelidir.

Sendika temsilcileri öncelikli olarak iş güvencesi yasasında yer alan haklar konusunda işçileri bilgilendirmelidir. Bununla bağlantılı olarak, işçileri yapmış oldukları üretim miktarlarını gösteren kayıtların bir örneğini saklamaları konusunda uyarmalıdır.

İşçilerin performansa ilişkin şikayetlerini tespit etmeli ve bunları yazılı olarak sendika ve işverene iletmelidir.

Şikayetleri tespit et, işverene ilet!

Örneğin, bir tezgahta belirlenmiş olan standart zamana işçi uyum gösteremiyor ise ve bu esas olarak standart zamanın gerçekçi belirlenmemesinden kaynaklanıyorsa bu tezgahta yeni bir standart zaman etüdü yapılmasını işverenden yazılı olarak talep etmeli, durumu sendikaya ayrıntılarıyla sunmalıdır.

İşçilerin daha farklı şikayetleri de olabilir. İhtiyaç molalarının az olması ya da olmaması, ortam ısısının çok düşük ya da çok yüksek olması, gürültü ve tozun fazla olması gibi.

Çalışma koşullarını tespit et!

Kısaca işçinin çalışma ortamı ve işiyle ilgili her türlü şikayetini dinlemek, kaydetmek, bunlardan öncelikli ve önemli olanları yazı ile işverene iletmek çalışma koşulları hakkında duyarlı olduğumuzu hem işçi arkadaşlarımıza hem de işverene göstermek açısından önemlidir.

Bu yazışmalar ayrıca mahkeme aşamalarında kullanılacak belgelerdir.

Temsilciler, işyerindeki performansı etkileyen koşulları (hava, sıcaklık, ışık, makineler, ara dinlenmeleri vb.) ayrıntılı biçimde tespitini istemeli, bunların düzeltilmesi için somut önerileri yazılı olarak işverene iletmelidir.

Standartların belirlenmesine katılım konusunda talepte bulunmalıdır. Bu talebin kabul edilmediği durumda, belirlenen standartların objektif, gerçekçi, uygulanabilir olmadığına yönelik itirazda bulunmalı, bu itirazını yazılı olarak yapmalı ve bu yazıda belirlenen standarda hangi gerekçeyle itiraz ettiğini açık bir şekilde belirtmelidir.

Katılım için talepte bulun!

Standartların belirlenmesinde, ölçüm sayısının, ölçümü yapan sayısının, ölçümün yapıldığı işçi sayısının artırılmasını, ölçümün günün değişik saatlerinde ve haftanın değişik günlerinde yapılmasını talep etmelidir. Gizli yapılan ölçümlere yazılı olarak itiraz etmelidir.

Standartların belirlenme yöntemine itiraz et!

İşyerindeki her bir çalışma saatinde dinlenme ve ihtiyaç molası verilmesini ya da bu çalışma sürelerinin birleştirilerek ara dinlenmesinden önce ve sonra kullanılmasını talep etmelidir. Örneğin 7.5 saat çalışılan yerlerde her çalışma saatine 8 dakikalık dinlenme ve ihtiyaç molası toplamda 60 dakika eder. 7.5 saat çalışılan yerlerde yasal ara dinlenme süresi 30 dakikadır. Dolayısıyla bu ara dinlenmesinden önce ve sonraki bölümlerde 15'er dakikalık ara dinlenmeleri istenebilir. Bu dinlenmelerin çalışma süresinden sayılması esastır.

Ek ara dinlenmeleri talep et!

Performans değerlendirme formlarında yer alan kriterlerin belirlenmesine katılımı talep etmelidir. Bu kriterlerin işçinin yaptığı işe göre somut hale getirilerek, değerlendirme yapanın sübjektif yargılarının en aza indirilmesini istemelidir. İşçiye verilen değerlendirme notlarının somut karşılıklarının neler olacağının da açıkça belirtilmesini istemelidir. (Hangi durumlarda 5, hangi durumlarda 1 verilir.)

Performans değerlendirme formlarının oluşturulması ve notlama sisteminin objektif olmasını talep et!

İşçi değerlendirmeye itiraz ettiğinde, itirazın nasıl ele alınacağı konusunun açıklığa kavuşturulmasında ısrarlı olmalıdır. İtirazın temsilcilerin katıldığı ortak bir kurulda ele alınması temel hedeflerden olmalıdır. Performans değerlendirmesinin sık aralıklarla yapılmasına karşı çıkmalıdır. Değerlendirmelerin yeni standartlar belirlemek için işverenler tarafından kullanılacağı unutulmamalıdır.

Performans zorlanmasının işçilerin birliğini bozduğunu anlat!

İşçinin performans işe yatkın hale gelmesi nedeniyle standardın üzerine çıkabilir ve bu durumu işverenler yeni bir standart belirlenmesi için kullanmak isteyebilirler. Sonuçta işçi işe yatkın hale gelmesinin kurbanı olur. Bu nedenle performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için belirli bir üst sınırın belirlenmesi faydalı olacaktır.

Örneğin standardın yüzde 30'unun üzerindeki performanslar için yeni standart zaman belirlenemez, yüzde 30'u aştığı durumlarda yeni zaman ölçümü yapılabilir gibi.

Performans değerlendirme formlarının birer kopyasının işçiye ve sendika temsilciliğine verilmesi konusunda bir uygulamayı istemelidir.

İşyerinde farklı sözleşme türleriyle çalışanları tespit etmeli, bunlara aynı işin yaptırılması durumunu tespit ettiğinde itiraz etmeli, sendikayı durumdan haberdar etmelidir.

Farklı sözleşme türleriyle çalışanları tespit et!

Çırak ve stajyerlerin haklarını koru!

Süresi belirsiz olan işlerde belirli süreli sözleşmeyle işçi çalıştırılması ya da taşeron işçilerin asıl işte çalıştırılmalarına itiraz etmeli, duyarlılık göstermelidir.

Daha yüksek performans göstermeye eğilimli olan işçileri yaptığının kendisine ve işçilerin birliğine zarar verici olduğunu hatırlatarak ikna etmelidir.

İşyerinde çalıştırılan çırak ve stajyer işçilerin yasal haklarını (çalıştırma yaşı, çalışma süresi) öğrenmeli, bunların haklarının korunmasına duyarlılık göstermelidir.

İşçilerden savunma istenmesi durumunda, savunmanın hazırlanmasına yardımcı olmalı, yetersiz kaldığı kritik durumlarda şube ve genel merkez ile ilişkiye girmelidir.

Tek tek işçilere, sendikanın sahip çıktığının açık ve net bir biçimde gösterilmesi, hazırlanacak savunmanın içeriğinden çok daha büyük bir öneme sahiptir. Bu sayede işçilerin sendikaya olan güveni ve inancı pekişecek işverenler ise diledikleri gibi davranma konusunda dikkatli davranmak zorunda kalacaklardır.

Savunma metinleri işçinin kendisinde, sendika temsilcisinde ve işverende kalacak biçimde üç nüsha olarak hazırlanmalı, işçide kalacak nüshada işveren tarafından alındı kaydı konulmasına özen göstermelidir.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği malzemelerinin kalitesi, kullanıma uygunluğu konularına özel bir dikkat göstermeli, işçilerin malzemelerle ilgili şikayetlerini tutanak altına alarak işçi sağlığı iş güvenliği kurullarının gündemine taşımalıdır.

İSİG hükümlerinin uygulanmasını sağla!

İşçileri işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerine uymaları ve koruyucu malzemelerini kullanmaları konusunda uyarmalıdır.

İşyerinde aydınlatma, ısıtma, havalandırma durumu ile makine koruyucularının durumu, işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu tarafından günlük olarak işyeri gezilerek saptanmalı, tutanakla belgelenmelidir; temsilcinin imzasını da içeren tutanağın bir örneği temsilci tarafından dosyalanmalı ve saklanmalıdır.

İşyerinde çalışan işçilerin de katkılarıyla belirlenen işçi sağlığı iş güvenliği sorunlarının, kurulun gündemine alınması için toplantıdan önce temsilci tarafından işyeri işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu başkanına yazılı olarak iletilmeli, toplantıda da gündeme getirilmelidir.

Sorunların çözümlenmesi işçi sağlığı ve iş güveliği kurulu toplantısında karar altına alınmaya çalışılmalı ve karar defterine yazdırılmalıdır. Ancak sorunlar karar altına alınmıyorsa, temsilci kurul tutanağını "Şu, şu sorunlar tutanağa işlenmemiştir. Sorunlar devam etmektedir" şeklinde bir şerh yazarak tutanağı imzalamalı ve sorunların tutanağa geçirilmesi sağlanmalıdır.

Tutanağın bir örneği, temsilci tarafından dosyalanmalı ve saklanmalıdır.

İşçinin davranışları geçerli fesih nedeni sayıldığından, işverenin işçiler aleyhine kullanabileceği davranışlar konusunda işçileri uyarmalıdır.

Bireysel davranış ve tepkileri örgütlü gücümüze kat!

En doğru tepkinin örgütlü, bilinçli ve zamanında verilen tepki olduğu düşüncesini benimsemeli ve yaygınlaştırmalıdır.

İşçilerin birliğini işverenlere göstermenin farklı yollarını bul!

İşçiler arasında çıkan sorunlarda uzlaştırıcı ve sorun çözücü bir rol üstlenmeli, birliği sağlamlaştırmalıdır.

İşçilerin işverenle olan görüşmelerinde (sözlü ihtar, yazılı ihtar tebliği, savunma istenmesi, savunma verilmesi vb.) temsilcinin nezaret etmesinin yararlı olacağını işçilere benimsetmelidir. Görüşmelerde işçileri savunmalıdır.

EKLER:

İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ KURULLARI

Performans değerlendirmesi uygulamalarının yaygınlaştırılması ile birlikte, "üretim sürecine müdahale" gerek işyerlerinde gerek mahkemelerde temel mücadele alanlarımızdan biri haline gelmiştir. İşyerinde işverenlerle oluşturulan ortak kurullar bu anlamda giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları bu tür oluşumların başında gelmektedir.

İSİGK, yaslanmış olduğu mevzuat ile birlikte işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, performans zorlamalarına karşı temel bir savunma hattı, iş akdi fesihlerine geçerli neden oluşturma çabalarına karşı gerekçelerin tutanağa geçirildiği zeminler olarak değerlendirilmelidir.

- İSİGK, sanayi işlerinin görüldüğü, altı aydan fazla sürekli işlerin yapıldığı ve en az 50 işçinin çalıştığı işyerlerinde kurulmak zorundadır. 50'den az işçi çalıştırılan yerlerde bu kurulların kurulması yasal olarak zorunlu olmamakla birlikte, yasal bir engel de söz konusu değildir. Çalışan sayısının tespitinde, işyerindeki tüm çalışanlar dikkate alınır.
- Kurul, en az ayda bir defa toplanmak zorundadır. Ayda birden fazla toplanması mümkündür.
- Kurul üyelerinin gündemde değişiklik isteme hakları vardır.
- Kararlar oy çokluğu ile alınır. Toplantıda görüşülen konular ve kararlar tutanak altına alınır. Bu tutanaklara muhalefet şerhi yazmak mümkündür. İş müfettişleri bu tutanakları kontrol etmekle yükümlüdür. Tutanaklar, davalarda delil niteliğindedirler.
- Kurul, kurul başkanı tarafından yapılan çağrıyla toplanır. Ancak işçi temsilcileri, işyerinde ağır bir iş kazası olması veya işyerinde özel bir önlemi gerektiren önemli bir halin meydana gelmesi gibi

olağanüstü durumlarda kurul toplantıya çağırabilirler. Örneğin, işyerinde makinelerin bakımı uzun bir süredir yapılmıyor ise bunu gerekçe göstererek işçi temsilcisinin kurulu olağanüstü toplantıya çağırması mümkündür.

- Kurula işyerinde çalışan ve kurulda görev almayan işçiler sorunlarını aktarma hakkına sahiplerdir.

Kurul toplantılarına hazırlık amacıyla ve işyerindeki çalışma koşullarının bir bütün olarak iyileştirilmesi hedefi çerçevesinde işyerindeki fiziksel, mekanik, kimyasal ve çevresel koşulların düzenli olarak tespit edilip, kayıt altına alınması ve kurul gündemine sokularak çözüm aranması önemlidir. Bu çalışmalar aynı zamanda performans yetersizliği girişimlerine karşı somut kanıtlar olacaktır.

İş Güvencesi Yasası ve geçerli nedenler

4773 sayılı iş güvencesi yasasında hizmet akdinin feshi için geçerli neden gösterilmesi hükmü getirildiğini ve bu geçerli nedenlerin iki ana başlık halinde -"işçinin yeterliliği veya davranışları; işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan" nedenler- toplandığını görmüş bulunuyoruz. Yasa metni geçerli nedenleri etraflıca ele almamıştır. Bunu gerekçe kısmında yapmıştır. Şöyle ki,

Feshin geçerli sebebe dayandırılması:

Madde 13/A. – On veya daha fazla işçi çalıştırılan• işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan ve işletmenin bütününü sevk ve idare eden işveren vekili niteliğinde olmayan bir işçinin belirsiz süreli hizmet akdini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.

• 4857 sayılı yeni iş yasası metninde 10 işçi 30 işçi olarak değiştirilmiştir. Kitap yayına hazırlandığı tarihte henüz yasa yürürlüğe girmediğinden metinde değişiklik yapılmamıştır.

Aşağıdaki hususlar fesih için geçerli bir sebep oluşturmaz:

a) Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında ya da işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak,

b) İşyeri sendika temsilciliği veya işçi temsilciliği yapmış olmak, yapmak veya temsilciliğe aday olmak,

c) Mevzuatın veya sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak,

d) Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, din, siyasi görüş, etnik veya sosyal köken,

e) 70. madde uyarınca kadın işçilerin çalıştırılmalarının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek,

f) Hastalık veya kaza nedeniyle 17. maddenin (I) numaralı bendinin (b) fıkrasında öngörülen bekleme süresinde işe geçici olarak devam etmemek.

İşçinin altı aylık kıdemi, aynı işyerinin bir veya değişik işyerlerinde geçen süreler birleştirilerek hesap edilir.

Yasanın gerekçe kısmında ise şöyle demektedir:

"İş Kanununun 13. maddesinde yapılan değişiklik ile belirsiz süreli hizmet akitlerinin işveren tarafından feshedilebilmesi için, 158 sayılı ILO sözleşmesinde belirlendiği üzere, geçerli bir sebep bildirme zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca geçerli sebebin neler olabileceği madde içinde düzenlenmiştir. İşçinin hizmet akdini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır. **Geçerli sebep geniş kapsamlı bir kavram** olduğu için bu düzenleme ile söz konusu kavrama objektif ölçülere uygun bir içerik kazandırılmaya çalışılmış ve bazı örnekler verilmiştir.

İşçinin yeterliliği veya davranışları işçinin kişiliği ile ilgili olan sebepleri oluştururken; işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler ise işyeri ile ilgilidir. Bu sebeplerin madde içinde belirtilmesi geçerli sebepler kavramını bir ölçüde somutlaştırmaktadır.

İşçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebeplerin, hangi durumlarda geçerli sebeplerden sayılacağı ve hangi durumların işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler olarak kabul edileceği ise **ancak, yargı kararları ile zaman içinde belirginleşebilecektir.** Özellikle İş Kanununun 17. maddesinde ayrı bir düzenleme konusu olan haklı sebeplerle feshi, geçerli sebeplerle fesih için aranan sebeplerden ayırmak ve aradaki farkları ortaya koymak; maddi olayları hukuk tekniği bakımından söz konusu iki farklı fesih türü açısından değerlendirmek gerekecektir. Bu alanda konunun gerektirdiği ölçüler içinde ülke koşullarını da dikkate alarak iki fesih türü açısından geçerli olacak ayrımları yapmak ve farklılıkları ortaya koymak, **yargının yanı sıra öğretinin katkıları ile sağlanacaktır.** İş Kanununun 17. maddesinde sayılan haklı sebeplerden Kanunun 13/A maddesinde belirtilen, işçinin kişiliğinden veya işyeri gereklerinden kaynaklanan sebepleri ayıran başlıca unsur bunların Kanunun 17. maddesinde sayılanların dışında kalan geçerli sebepler olmasıdır.

Kanunun 13/A maddesi bakımında geçerli sebepler İş Kanunu'nun 17. maddesinde belirtilenler kadar ağırlıklı olmamakla birlikte, **işçinin ve işyerinin normal yürüyüşünü olumsuz etkileyen hallerdir.** Bu nedenle geçerli fesih için söz konusu olabilecek sebepler işçinin iş görme borcunun kendisinden veya işyerinden kaynaklanan sebeplerle ciddi bir biçimde olumsuz etkileyen ve iş görme borcunu gerektiği şekilde yerine getirmesine olanak vermeyen sebepler olabilecektir.

Sonuçta iş ilişkisinin sürdürülmesinin işveren açısından **önemli ve makul ölçüler** içinde beklenemeyeceği durumlarda, feshin geçerli sebeplere dayandığını kabul etmek gerekecektir.

İşçinin yeterliliğinden ve davranışlarından kaynaklanan geçerli sebepler İş Kanunu'nun 17. maddesinde belirtilenlerin dışında kalan ve işyerlerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen sebeplerdir. Bunlara örnek vermek gerekirse;

1. İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebepler: 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 kendisini yetiştirme yetersizliği; sık sık hastalanma; çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık, uyum yeterliliğinin azlığı, işyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma gibi hallerdir.

2. İşçinin davranışlarından doğan sebepler: İş Kanununun 17. maddesinde belirtilen derhal fesih için öngörülen sebepler niteliğinde olmamakla birlikte işçinin hizmet akdine aykırı davranışları olabilir. Bunlara örnek olarak işverene zarar vermek ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratmak; işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde çalışma; arkadaşlarından borç para istemek; arkadaşlarını işverene karşı kışkırtmak; işini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek; işyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir biçimde diğer kişilerle ilişkilere girmek; işin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak, sık sık işe geç gelmek ve işini aksatarak işyerinde dolaşmak gibi haller verilebilir.

   İşçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak **işyerinde olumsuzluklara yol açması** halinde geçerli sebepler olarak feshe neden olabilirler. İşçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranışı, toplumsal ve etki açıdan onaylanmayacak bir tutumu işyerindeki **üretim ve iş ilişkisi sürecine herhangi bir olumsuz etki** yapmıyorsa geçerli sebep sayılamaz." (abç.)

Görüldüğü gibi yasanın madde gerekçesinde geçerli nedenler sadece örneklenmiş ve konunun esas olarak yargı kararları ve öğretinin katkılarıyla yol alabileceği özellikle belirtilmiştir. İşçinin yeterliliği ve davranışları bahsinde önemli olan, madde gerekçesinde sayılan tek tek durumlardan ziyade bunların işyerinde bir olumsuzluğa yol açıp açmadığı sorusunun yanıtlanmasıdır. İşçi işyerinde arkadaşlarından borç para istediği için işten çıkarıldığında bu çıkarmanın geçerli nedene dayanması; ancak ve ancak bu davranışın işyerinde bir olumsuzluğa yol açması, iş ve üretim ilişkisi sürecine olumsuz bir etkide bulunuyorsa söz konusu olacaktır.

Şimdi de işletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan nedenler kısmına bakalım. Yine madde gerekçesinde şöyle denilmektedir:

> "Geçerli sebeplerle fesih işlemine yol açabilecek önemli işyeri gereklerinin bulunması hali işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanabileceği gibi, işçi ile bağlantısı olmaksızın da ortaya çıkabilir.

3. İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler: İşyerinden kaynaklanan geçerli sebepler işyerinin dışından veya içinden kaynaklanan sebepler olarak iki yönde değerlendirilebilir.

a) İşyeri dışından kaynaklanan sebepler: Sürüm ve satış olanaklarının azalması; talep ve sipariş azalması; enerji sıkıntısı, ülkede yaşanan ekonomik kriz, piyasada genel durgunluk, dış pazar kaybı, hammadde sıkıntısı gibi sebeplerle işyerinde işin sürdürülmesinin olanaksız hale gelmesi,

b) İşyeri içi sebepler ise: Yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması işyerinin daraltılması, yeni teknolojinin uygulanması, işyerlerinin bazı bölümlerinin kapatılması, bazı iş türlerinin kaldırılması,

Gibi sebepler olabilir.

Bu uygulamaya giderken işverenden beklenen, fazla çalışmaları kaldırmak, işçinin rızası ile çalışma süresinin kısaltılması ve bunun için mümkün olduğu ölçüde esnek çalışma şekillerinin getirilmesi, işi zamana yayarak, işçileri başka işlerde çalıştırma yollarını arayarak, işçiyi yeniden eğiterek sorunu aşması ve feshe en son çare olarak bakmasıdır. **Bu nedenle geçerli sebep kavramına uygun yorum yaparken sürekli olarak fesihten kaçınma olanağının olup olmadığı araştırılmalıdır." (abç)**

Madde gerekçesinden de açıkça görüldüğü gibi, geçerli neden kavramı tam anlamıyla somutlanmış değildir ve yargı ve öğretinin desteğine ihtiyaç vardır. Ayrıca feshin geçerli nedene dayanmasının en önemli koşulu işverenin feshe son çare olarak baktığını kanıtlamasıdır. Geçerli nedenin koşulları oluşmuş olsa dahi işveren feshi en son çare olarak düşünmek zorundadır.

Sözleşmenin feshinde usul

İşveren, hizmet akdinin feshini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini de bu yazıda açık ve kesin olarak bildirmek zorundadır. İşçinin yargıya başvurabilmesi için fesih nedenini bilmesi gerektiğinden, mutlaka fesih yazısını almalıdır.

İşveren geçerli bir nedene dayandığını ispatla yükümlü olduğundan işçiye yazılı ihtar, yazılı savunma talebi gibi belgeler doldurtacaktır. Savunma isteğinin yer aldığı yazı işçi tarafından alınmalı, sendika temsilcisine bilgi verilmelidir. Savunmanın sendika temsilcisinin bilgisi ve yardımıyla hazırlanmasında büyük fayda vardır. İhtar, savunma gibi belgelerin bir kopyası mutlaka temsilcilikte saklanmalıdır.

Fesih kararına itiraz

Fesih bildirimine itiraz süresi feshin işçiye tebliğ edildiği tarihten itibaren bir aydır. Toplu iş sözleşmesinde özel hakem düzenlemesi yok ise dava iş mahkemesine açılacaktır.

Geçersiz feshin sonuçları

Mahkeme feshin geçersizliğine karar verdiğinde şu sonuçlar doğacaktır.

a. İşçi işe geri dönecek ya da işverenin işe başlatmaması durumunda en az 6 en çok bir yıllık ücreti* tutarında bir tazminata hak kazanacaktır. İşverenin işe başlatmak için bekleyeceği süre en çok bir aydır. Bu tazminat kıdem ve ihbar tazminatlarından ayrıca, işçiyi işe başlatmama karşılığı verilecektir. Miktarı mahkeme belirleyecektir. Tazminata esas ücret çıplak ücrettir. İşçi kararın kesinleşmesinden itibaren 6 işgünü içinde mutlaka işverene başvurmalıdır, aksi halde akdin feshi geçerli kabul edilecektir.

b. Feshin geçersiz nedene dayandığı kararı kesinleştikten sonra işçi işe başlatılsın ya da başlatılmasın 4 aylık ücret ve diğer haklarını almaya hak kazanmış olacaktır.

c. İşveren kıdem ve ihbar tazminatlarını ödemişse ancak mahkemenin kararıyla işçiye işbaşı yaptırmış ise bu tazminatları işçiden geri isteyecektir. 4 aylık ücret ve diğer alacaklar ise işçide kalacaktır.

17. maddeye göre fesih

İş Kanununun 17. maddesinde işverenin bildirimsiz fesih hakkı düzenlenmiştir.

Bu maddenin birinci bendi: Sağlık sebepleri nedeniyle fesih işlemi, ihbar tazminatı ödenmeden kıdem tazminatı ödenerek gerçekleştirilir.

---

* 4857 sayılı yeni iş yasası metninde tazminat miktarları en az 4 en çok 8 aylık ücreti biçiminde değiştirilmiştir. Yasa kitap yayına hazırlandığı tarihte yürürlüğe girmediği için, değişiklik yapılmamıştır.

İkinci bend: İşçinin ahlak ve iyi niyet kurallarına uymadığı gerekçesiyle fesih; ihbar ve kıdem tazminatı ödenmez.

Üçüncü bend: Zorlayıcı sebeplerin bulunması hali; sadece kıdem tazminatı ödenir.

4773 sayılı kanunla getirilen yeni düzenlemeyle birlikte, hizmet akdinin 17. madde hükümlerine göre fesih edilmesi durumunda işçinin feshin geçersizliği istemiyle dava açma hakkını ve geçersiz feshin doğuracağı haklarını ortadan kalkmaz.

Kötü niyet

4773 sayılı yasanın kapsamı dışında kalan işçilerin hizmet akdi fesih hakkı kötüye kullanılarak sözgelimi işçi işveren hakkında bir şikayette bulunduğu için sona erdirilmiş ise işçiye bildirim süresinin üç katı tutarında bir tazminat ödenecektir. İşveren sözleşmeyi bildirim şartına uymaksızın sona erdirmiş ise, kötü niyet tazminatı yanında ayrıca bildirim süresine ilişkin ücret tutarında bir tazminat daha ödeyecektir.

Toplu çıkarma

Toplu işten çıkarmalarda işçilerin feshin geçersiz nedene dayandığı iddiası ile dava açmalarına engel teşkil etmez.

4773 sayılı yasada toplu işten çıkarma topluca veya bir ay içinde toplam en az on işçinin iş akdinin feshedilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Toplu işten çıkarmanın gerekçesi ise, ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri ve işin gerekleridir.

İşveren toplu işçi çıkarmaya karar verdiğini temsilcilere, ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirmekle yükümlüdür. Toplu işten çıkarmalar bu bildirimin bölge müdürlüğüne yapıldığı

tarihten 30 gün geçtikten sonra hüküm doğuracak dolayısıyla bundan önce işçi çıkarması olursa işçilere 30 günlük ücretleri ödenecektir.

İşverenin sendika temsilcilerine bildirimde bulunmasının amacı yasada şöyle açıklanmaktadır:

"Bu bildirimde işçi çıkarmalarının sebepleri, çıkarılacak işçi sayısı ve grupları ve işe son verme işlemlerinin ne kadarlık bir zaman diliminde gerçekleşeceğine ilişkin bilgilerin bulunması zorunludur.

Bildirimden sonra temsilcilerle işveren arasında yapılacak görüşmelerde, toplu işçi çıkarmanın önlenmesi ya da çıkarılacak işçi sayısının azaltılması yahut çıkarmanın işçiler açısından olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi konuları ele alınır. Görüşmelerin sonunda toplantının yapıldığını gösteren bir belge düzenlenir."

Görüldüğü gibi temsilciler, toplu işçi çıkarmalarda önemli bir görev üstlenmektedirler. İşverenin önerilerine karşı öneriler geliştirmek ve işten çıkarılanların sayısını azaltılması konusu görüşmek ve sürece müdahale etmek durumundadırlar.

Sendikal tazminat

İşçinin hizmet akdi, sendikaya üye olmak veya sendikal faaliyette bulunmak nedeni ile fesh edilmiş ise feshin geçersizliği istemi ile dava açma yolu açıktır. Mahkeme feshin geçersizliğine karar verir ve işveren işçiyi işe başlatmaz ise işverenin ödeyeceği tazminat miktarı işçinin bir yıllık ücret tutarından az olamaz.

İş güvencesi yasası kapsamı dışında kalan işçilerin hizmet akitleri sendika üyeliği veya sendikal faaliyetlerden dolayı feshedilmiş ise, bu durumdaki işçiler feshin geçersizliği talebi ile dava açamamakla birlikte 1 yıllık ücret tutarından az olmayacak bir sendikal tazminat talebinde bulunabileceklerdir.

Sonuç

İş güvencesi konusundaki yasal düzenlemeler oldukça uzun bir aradan sonra yürürlüğe girmiş bulunuyor. Kapsamı sınırlanmış olduğu için bütün çalışanları kapsamıyor ve işten çıkarmaları hiçbir biçimde engellemiyor. Bütün bunlara rağmen işverenler, bu yasal düzenlemeden büyük bir rahatsızlık duydular ve duymaya devam ediyorlar. İlk bakışta, işten çıkartma maliyetlerinin yükselmesine tepki gösteriyor gibi görünmekle beraber, daha derinde yatan bir neden daha var. İşyerindeki egemenliklerinin -çok değil- bir nebze de olsa sarsılması. Bu egemenliklerini daha da sağlamlaştırabilmek için bu kez performans değerlendirmesi sistemini ve benzerlerini yaygınlaştırmaya çalışıyorlar.

Bu durum, sendikalı işçiler açısından, üretim sürecine müdahale ve bunun araçlarının yaratılması konusunu gündemin ilk sıralarına taşıyor. Sorunu sadece mahkemelerde verilecek hukuki mücadele ile sınırlı sanmak büyük bir yanılgıdır. Sorun işyerlerinde verilecek mücadeleye, işyerindeki örgütlü gücümüzün artırılmasına bağımlı hale gelmiş durumda.

İşyerindeki sendikal örgütlülüğün yaşadığımız son 10-15 yıllık süreçte aşınmaya uğraması, işverenlerin işyerlerindeki hakimiyetinin mutlak bir hakimiyete dönüşmesi ile doğrudan ilişkili. İşyeri örgütlülüğünü yeniden sağlamlaştırmak, işyeri sorunlarına bilinçli, stratejik ve örgütlü müdahalelerden geçiyor. Sendikal mücadele iki yıldan iki yıla yapılan toplu sözleşmelerle sınırlı değil, işyerlerine her gün süren bir mücadele.

İşyeri örgütlülükleri güçlenmeden işçi sınıfı ve sendikal hareketin ülke çapında bir güç olarak kendisini hissettirebilmesi mümkün gözükmüyor. İşçilerin çalışma ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi mücadelesi, işçilerin kendilerine ve birbirlerine olan güven ve inançlarının artırılmasından geçiyor. Başta temsilci kadrolarımız olmak üzere bu noktada tüm sendikal örgütümüze büyük görevler düşüyor.

Hazırlamış olduğumuz bu **Kılavuz Kitap**'ta işyerlerinde işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi mücadelesinde nelerin yapılabileceğine dikkat çekmeye, üretim sürecine müdahalenin niye önemli olduğuna vurgu yapmaya çalıştık. Bitirirken vurgulamak istediğimiz birkaç nokta var.

Birincisi, sihirli bir çözüm yok. Her özel durum ve sorun kendi içinde ele alınarak, bütün detayları ile incelenerek çözümler üretilecek.

İkincisi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi için verilecek mücadele işyerlerindeki dayanışma ve birliğin pekiştirilmesine katkıda bulunacağı gibi, ancak işyerindeki dayanışma ve birlik sayesinde verilecek bir mücadeledir. İşçiler çalışma koşullarının ağırlaştırılmasına karşı her zaman tepki göstermişlerdir ve göstermeye de devam edeceklerdir. Sorun bu tepkilerin bireysellikten kurtarılması, işyerine zarar vermesinin önlenmesi ve bilinçli ve örgütlü biçimde ortaya konmasıdır.

Üçüncüsü, işimizin tek bir güvencesi vardır. İşyerindeki örgütlülüğümüz, sınıfımıza olan inancımız ve ülke çapında ve uluslararası plandaki gücümüz.