

İŞYERİ SORUNLARI TAKİBİ VE ÇÖZÜM YOLLARI

İŞYERİ SORUNLARI TAKİBİ VE ÇÖZÜM YOLLARI

1. Performans Değerlendirmesi-Kılavuz Kitap

Aşağıdaki metin Birleşik Metal-İş Sendikası'nın 2003 yılında bastığı Kılavuz Kitaptan alınmıştır.

NEDEN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ?

4857 sayılı İş 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.

İş 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 hesaplamaların 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.

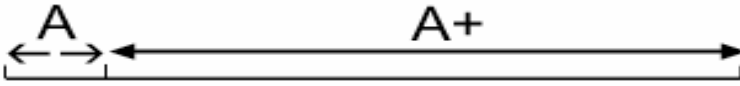
Birinci durumda işçinin makineyi kullanma hızı, ikinci durumda ise makinenin işçiyi kullanma hızı ağırlık kazanmaktadır. Böyle olmakla birlikte, her durumda sonucu etkileyen işçinin performansıdır.

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.

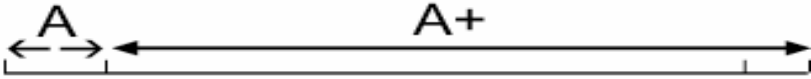
Bütün bunlardan çıkan sonuç şudur: Performansın gerçekçi ve nesnel bir biçimde değerlendirilmesi için standartların belirlenmesi konusu özel bir önem taşımaktadır. İşverenler, en kısa zaman içinde en fazla ürünü almak isterler. Bu nedenle de işçinin çalışma hızını ve yoğunluğunu artırmaya çalışırlar 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.

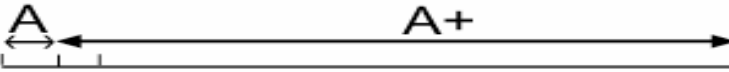
İşçiler açısından, performansın yükseltilmesi çabası, işçinin karşılığı ödenmeyen emek gücü miktarının artırılması anlamına gelmektedir. İşbaşı yaparken çalışma ortamı ve koşullarını pazarlık konusu yapamayan işçiler, ücretlerini belirli bir süre işverene bağlı olarak çalışmak üzere alırlar. İşçinin 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 görece bir azalmaya hem aşırı biçimde yıpranmasına neden olacaktır. Aşırı yorgunluk ve stres, beraberinde hatalı üretim, iş kazaları vb. olumsuz olguları getirecek ve performans

düzeıı 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 için gerekli tüm aşamaların zamanının saptanması (kronometre tutulması) yoluyla yapılmaktadır. Bu temel tanıımı detaylandırarak incelemek gerekiyor.

- İş 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 yıpranmışlığı söz konusu ise standart zaman genel ortalamasının altında çıkacaktır.

Standart zamanın gerçeğe uygun biçimde belirlenebilmesi için:

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

Standart zaman bir ortalamaı 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 sahiptirler. 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.

Standartın 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 gözükacaktır.

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 günlük 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 maddelerine 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 yapılacağı -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 inanırlılıklarını kaybederler.

İşverenlerin yanlış yönlendirilmesi

İşverenlere performans kriterlerinin yönetim tarafından ve her işyerinin kendi koşullarına göre belirleneceğini söylemekte, 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 sendikannın görüşleri alındı mı?

Gerçekleşen Performans

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde çok sayıda yöntem kullanılabilir. 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 ilgili 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 olarak 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 gözlemediği 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. İşle 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 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 kaldırılabilir. 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 gerçekleştirilmeden 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 maddelerine 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.

**Tespit et
Kayıtlara geçir!**

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.

Diğer taraftan, belirlenen hedef ile gerçekleşen performans arasında, işyeri koşulları nedeniyle farklılık olacaktır. Hedef belirlemesi bir anlamda laboratuvar çalışmasıdır. Performans ise gerçek hayattır. Laboratuvar da 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 tozluymdu, çok gaz vardı” vb. Bunları sadece tespit etmek değil, kayıtlara geçirmek de günümüzde önem kazanmıştır.

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.

Yeni standart zaman ölçümü iste!

İşçiler, işyerlerinde performans değerlendirmesi yapıp yapılmadığını çoğunlukla bilmemektedirler. Oysa performans değerlendirmesi esas itibarıyla işçilerin yaptıklarının gözlenmesi, kayıt edilmesi ve düzenli olarak takip edilmesidir. Bunu yapmayan işyeri hemen hemen yok gibidir. İş 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.

Gizli yapılan ölçümlere itiraz et!

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, sendikali 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 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.

Taşeron işçileri, birlik ve dayanışma konusunda ikna et!

İşçinin günlük elde ettiği kalori miktarı performansı etkileyen bir faktördür. İşyerinde çıkan yemeklerin kalori açısından içerdiği değerın işveren tarafından ilan edilmesi, gerekli kalorisinin 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 taşıma 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

Daha kısa çalışma süreleri, çalışma sürelerinden sayılan ara dinlenmeleri.

ve ögünler sağlıklı çalışmak açısından önemlidir.

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

Çalışma şartlarını ağırlaştırılan organizasyon değişikliklerine hayır!

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

İşten kaynaklanan sağlık problemlerinin kaydını tut!

düşük performansa da neden oluştururlar. Bu alan ihmal edildiğinde karşımıza, yetersiz performans gösterdiğimizi belgeleyen değerlendirme formları çıkacaktır.

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

**İşyeri
hekimlerinden
görevlerini yerine
getirmelerini iste!**

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, 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 sahiptir.

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 üzülererek 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 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 saklamalıdır. 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 zorlanamayacağını 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 önemlidir. 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 koymalıdır. 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, iş sağlığı ve güvenliği kurulu gibi. Bu kurulların, özellikle de iş sağlığı ve 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.

Ortak kurulların önemini unutma!

Bu kurullara sorunların çözülmesi için somut taleplerle gidilmeli, kurul bu talepleri karar altına almadığında kararlara muhalefet şerhi konularak kayıt altına alınmalıdır. 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.

Temyiz

İşverenler, gerek standartların belirlenmesi gerekse performansın değerlendirilmesi aşamasında mutlak hakimini 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. 4857 sayılı İş Yasası.

İşverenler, İş Yasası'nda 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 işleyle; 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 itibarıyla, 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 kullanılmayacağı gibi, işçilerin çalışma koşullarını ağırlaştırmanın aracı olarak da kullanılmamalıdır.

İşverenler, iş güvencesi maddelerine sadece işten çıkarmaların maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle karşı ıkılmıyorlar. 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 Yasası'yla birlikte işten çıkarmalarda geçerli bir neden gösterilmesi zorunluluğu ve mahkemeye başvurarak işe geri dönme hakkı, işçilerin bu korku ve endişelerini hafifletici bir etkiye 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 İş 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 verdiğiinden 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 istediğı biçimlerde çalışmaktadır. Üretim süreci, işçinin bu süreçte kullanılan diğer malzemelerle (makinelere, hammadde gibi) eşit olarak değerlendirildiğı, 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, işsizliğı yaygınlaştırır. İşçinin bireysel verimliliğı 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 boyunca 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 çikmaldırlar.

İşçiler ne yapmalı?

İş 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 itibarıyla 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 göreceği 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 teknolojiye yapılan değişiklikler, yerli ve yabancı ortaklar, ihracat ve ithalat bağlantıları, satış rakamları, toplam maliyetler, işçilik maliyetleri vb. bilgiler sendikal mücadelede hayati öneme sahiptir.

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 İş Yasası'nda yer alan haklar konusunda işçileri bilgilendirmelidir. Bununla bağlantılı olarak, işçileri yapmış oldukları üretim miktarlarını gösteren kayıtların bir örneğini saklamaları konusunda uyarmalıdır.

İşçilerin performansla 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.

**Katılım için
talepte bulun!**

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.

Standartların belirlenmesinde, ölçüm sayısının, ölçümü yapan

**Standartların
belirlenme
yöntemine
itiraz et!**

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

İşyerindeki her bir çalışma saatinde dinlenme ve ihtiyaç molası

**Ek ara
dinlenmeleri
talep et!**

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.

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 olacağını 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.

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.

Performans zorlanmasının işçilerin birliğini bozduğunu anlat!

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!
Çıracak 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 taşınmalıdır.

**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 iletmeli, toplantıda da gündeme getirilmelidir.

Sorunların çözümlenmesi işçi sağlığı ve iş güvenliği 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.

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

İşçilerin birliğini işverenlere göstermenin farklı yollarını bul!

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

2. Kalite Yönetim Sistemleri

2.1. İşletmelerde Kalite Yönetimi

Bugün üretim yapan bütün fabrikalarda, işyerlerinde, eğitim, sağlık kurumlarında, kısaca hizmet veren ve üretim yapılan hemen her yerde kalite yönetimi uygulanmaktadır. Kalite yönetimi, kalite standartları ile uygulanmaktadır. Standartlar tüm dünyada uygulanmaktadır ve uygulanan standartlar birbirinin aynıdır. Ülkeden ülkeye farklılık göstermezler.

Standartların uygulanması için firmalar ya da kurumlar, standartların işyerinde uygulanması için bir belgelendirme kuruluşu ile çalışırlar.

Belgelendirme kuruluşları, örneğin uygulanacak standart ISO 9001:2000 ise, 9001:2000'in öngördüğü şartlara uygun olarak işyerinde ya da kurumda kalite yönetim sistemi oluşturur, dökümanete eder, sürekliliğini sağlar. Belgelendirme kuruluşları, kalite yönergesinde bulunan uygulamaları işyerinde uygulatabilir hale getirirler. İşyeri, standartı uyguladığına dair belgeye sahip olduktan sonra, belli aralıklarla standartın uygulaması yapılan denetimlerle kontrol edilir. Eğer, standartın uygulandığına dair belge alındıktan sonra gerekleri yerine getirilmiyorsa ve denetimde bu açığa çıkmışsa firmanın elinden belgesi alınır.

TS EN ISO 9004 standartında, işyerlerinin kalite yönetim sistemlerini uygulama amaçları şu şekilde tanımlanmıştır:

- Rekabet avantajı elde etmek ve bunu etkin ve verimli bir şekilde yapmak için müşterilerinin ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tanımlamak ve karşılamak,
- Kuruluşun genel performansını ve kapasitesini başarmak, sürdürmek ve iyileştirmek.

TS EN ISO 9001 “kalite yönetim sistemleri-şartlar” standartında 9001 ve 9004 arasındaki ilişki şu şekilde tanımlanmıştır:

“ISO 9001, bir kalite sistemi için kuruluş tarafından içerdeki uygulamalarda veya belgelendirme için veya sözleşme amaçları için kullanılmak üzere, şartları belirler ve müşteri şartlarının karşılanmasında kalite yönetim sisteminin etkinliğine odaklanır.

ISO 9004, kalite yönetim sisteminin hedefleri için, özellikle bir kuruluşun genel performansı, verimliliğinin ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi bakımından, ISO 9001'in yaptığından daha geniş bir biçimde rehberlik sağlar.

ISO 9004, üst yönetimleri ISO 9001 şartlarının ötesine geçmek isteyen kuruluşlara performansı sürekli iyileştirmenin takibinde kılavuz olarak önerilir. Bununla birlikte bu standart belgelendirme ve sözleşme amaçlı değildir."

2.2. TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar Standardından Bazı Başlıklar

Aşağıdaki numaralandırma sistemi standartın kendisine aittir.

4. Kalite Yönetim Sistemi

4.1. Genel Şartlar,

Kuruluş, bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturulmalı, dökümanete etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Kuruluş;

- a) Kalite yönetim sisteminin gerektirdiği prosesleri ve bütün kuruluştaki uygulamalarını tanımlamalı.
- b) Proseslerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini tayin etmeli,
- c) Proseslerin çalıştırılmasının ve kontrolünün etkinliğini sağlamak için gerekli kriterler ve metotları tayin etmeli,
- d) Proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamak,
- e) Bu prosesleri ölçmeli, analiz etmeli ve
- f) Planlanmış sonuçları başarmak ve prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır.

Bu prosesler, kuruluş tarafından bu standardda belirtilmiş şartlara uygun olarak yönetilmelidir.

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek herhangi bir prosesi dış kaynaklı hale getirmeyi seçtiğinde bu tür prosesler

üzerindeki kontrolü sağlamalıdır. Bu tür dış kaynaklı hale getirilmiş proseslerin kontrolü, kalite yönetim sistemi içinde tanımlanmalıdır.

Not : Yukarıda söz konusu olan kalite yönetim sistemi için gerekli prosesler; yönetim faaliyetleri, kaynakların temini, ürün gerçekleştirme ve ölçmeler ile ilgili prosesleri içermelidir.

4.2. Dökümantasyon şartları

4.2.1. Genel

Kalite yönetim sistemi dökümantasyonu;

- a) Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin doküman haline getirilmiş beyanlarını,
- b) Kalite el kitabını,
- c) Bu standardın istediği dökümante edilmiş prosedürleri,
- d) Proseslerin etkin planlanması, yürütülmesi ve kontrolünü sağlamak için kuruluşun ihtiyaç duyduğu dokümanları,
- e) Bu standardın gerektirdiği kayıtları, içermelidir.

Not 1- Bu standardda “dokümante edilmiş prosedür” ifadesi görüldüğü yerlerde, bu prosedürün oluşturulmuş, dokümante edilmiş, uygulanmış ve sürekliliğinin sağlanmış olduğu anlaşılır.

Not 2- Bir kalite yönetim sisteminin dokümantasyonunun içeriği aşağıda verilenlere bağlı olarak bir kuruluştan bir diğerine farklılık gösterir.

- a) Kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerin tipi,
- b) Proseslerin karmaşıklığı ve bunların aralarındaki iletişim,
- c) Personelin yeterliliği,

Not 3- Dokümantasyon, herhangi bir şekilde veya ortam tipinde olabilir.

4.2.2. Kalite el kitabı

Kuruluş, aşağıdakileri içeren bir kalite el kitabı oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

- a) Kalite yönetim sisteminin kapsamı ve herhangi bir hariç tutmanın ayrıntıları ve haklılığı
- b) Kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş dokümente edilmiş prosedürleri veya bunlara atıfları,
- c) Kalite yönetim sistemi prosesleri arasındaki etkileşimin açıklanması.

4.2.3. Dokümanların kontrolü

Kalite yönetim sistemi tarafından gerekli görülen dokümanlar kontrol edilmelidir. Kayıtlar, özel dokümanlar olup, Madde 4.2.4'te belirtilen kurallara uygun olarak kontrol edilmelidir.

Aşağıdaki ihtiyaç duyulan kontrolleri açıklamak için dokümente edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır:

- a) Yayınlanmadan önce dokümanların yeterlilik açısından onaylanması,
- b) Dokümanların gözden geçirilmesi, gerektiğinde güncelleştirmesi ve tekrar onaylanması,
- c) Doküman değişikliklerinin ve güncel revizyon durumunun tanımlanmasının sağlanması,
- d) Yürürlükteki dokümanların ilgili baskılarının kullanım noktalarında bulunabilir olmasının sağlanması,
- e) Dokümanların okunabilir kalmasının ve kolaylıkla tanımlanabilmesinin sağlanması,
- f) Dış kaynaklı dokümanların tanımlanmış olması ve bunların dağıtımının kontrol altında olmasının sağlanması,
- g) Güncelliğini yitirmiş dokümanların istenmeyen kullanımının önlenmesi ve herhangi bir amaçla saklanmalı durumunda, uygun bir tanıtım uygulanması.

4.2.4. Kayıtların kontrolü

Kalite yönetim sisteminin şartlara uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için oluşturulmalı ve muhafaza edilmelidir. Kayıtlar okunabilir olarak kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir olmalıdır. Kayıtların tanımlanması, muhafazası, korunması, tekrar elde edilebilir olması, saklama süresi ve

elden çıkarılması için gereken kontrollerin tanımlanması amacıyla dokümente edilmiş prosedür oluşturulmalıdır.

5. Yönetim sorumluluğu

5.1. Yönetimin taahhüdü

Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerin yerine getirilmesine dair kanıtlarını aşağıdaki yollarla sağlamalıdır;

- a) Kuruluşa, yasal şartlar ve mevzuat şartları kadar, müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemini iletilmesiyle,
- b) Kalite politikasının oluşturulmasıyla,
- c) Kalite hedeflerinin belirlenmiş olmasıyla,
- d) Yönetimin gözden geçirmesinin yapılmasıyla,
- e) Kaynakların bulunabilirliğinin sağlanmasıyla,

5.2. Müşteri odaklılık

Üst yönetim, müşteri tatmininin artırılması amacıyla yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlendiğinden ve yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır. (Madde 7.2.1 ve Madde 8.2.1)

5.3. Kalite politikası

Üst yönetim, kalite politikasının:

- a) Kuruluşun amacına uygunluğunu,
- b) Kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesini ve şartlara uygunluk için bir taahhüdü içermesini,
- c) Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturulmasını,
- d) Kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını,
- e) Sürekli uygunluk için gözden geçirilmesini, sağlamalıdır.

5.4. Planlama

5.4.1. Kalite Hedefleri

Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün (Madde 7.1 a) için karşılanması gerekli olan şartlar da dahil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir olmalı ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır.

5.4.2. Kalite yönetim sisteminin planlanması

Üst yönetim;

- a) Kalite hedefleri de dahil olmak üzere Madde 4.1’de verilen şartları yerine getirmek için, kalite yönetim sisteminin planlanmasını,
- b) Kalite yönetim sisteminde, değişiklikler planlanıp uygulandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün sürdürülmesini sağlamalıdır.

5.5. Sorumluluk, yetki ve iletişim

5.5.1. Sorumluluk ve yetki

Üst yönetim, sorumlulukların, yetkilerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin, tanımlanmasını ve kuruluş içinde iletişimini sağlamalıdır.

5.5.2. Yönetim temsilcisi

Üst yönetim, diğer sorumluluk alanlarına bakılmaksızın, aşağıda belirtilen yetki ve sorumluluklara sahip olacak yönetimden bir üyeyi temsilci olarak atmalıdır:

- a) Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamak,
- b) Kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç hakkında üst yönetime rapor vermek,
- c) Kurulusta, müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak.

Not – Yönetim temsilcisinin sorumluluğu, kalite yönetim sistemi ile ilgili konularda dış kuruluşlarla işbirliği yapmayı da içerebilir.

5.5.3. İç iletişim

Üst yönetim, kurulusta uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasını ve iletişimin kalite yönetim sisteminin etkinliği dikkate alınarak gerçekleşmesini sağlamalıdır.

5.6. Yönetimin gözden geçirmesi

5.6.1. Genel

Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sistemini, sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için planlanmış aralıklarla gözden

geçirmelidir. Bu gözden geçirme, iyileştirme için değerlendirme fırsatları, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını içermelidir.

Yönetimin gözden geçirmelerinden elde edilen kayıtlar muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

5.6.2. Gözden geçirme girdisi

Yönetimin gözden geçirme girdisi, aşağıda belirtilenler hakkındaki bilgileri içermelidir.

- a) Tetkiklerin sonuçları,
- b) Müşteri geri beslemesi,
- c) Proses performansı ve ürün uygunluğu,
- d) Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu,
- e) Bir önceki yönetimin gözden geçirmesinden devam eden takip faaliyetleri,
- f) Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler,
- g) İyileştirme için öneriler.

5.6.3. Gözden geçirme çıktısı

Yönetim gözden geçirme çıktısı, aşağıdakilerle ilgili kararları ve faaliyetleri içermelidir:

- a) Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi,
- b) Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi,
- c) Kaynak ihtiyaçları.

6. Kaynak yönetimi

6.1. Kaynakların sağlanması

Kuruluş;

- a) Kalite yönetim sistemini uygulamak, sürdürmek ve etkinliğini sürekli iyileştirmek,
- b) Müşteri isteklerinin yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini artırmak için gerekli olan kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır.

6.2. İnsan kaynakları

6.2.1. Genel

Ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel, uygun eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır.

6.2.2. Yeterlilik, farkında olma (bilinç) ve eğitim

Kuruluş;

- a) Ürün kalitesini etkileyen faaliyetleri yürüten personelin sahip olması gereken yeterliliği tayin etmeli,
- b) Eğitimi sağlamalı veya bu gibi ihtiyaçları karşılamak için diğer tedbirleri almalı,
- c) Alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmeli,
- d) Personeli yaptığı faaliyetlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmasını sağlamalı ve kalite hedeflerinin başarılması için personelin nasıl katkıda bulunacaklarını belirlemeli,
- e) Eğitim, öğretim, beceri ve deneyim (Madde 4.2.4) konusunda uygun kayıtları muhafaza etmelidir.

6.3. Alt yapı

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan alt yapıyı tayin etmeli, sağlamalı ve sürdürmelidir. Alt yapı, uygulanabildiğinde aşağıdakileri kapsar:

- a) Binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler;
- b) Proses teçhizatı, (yazılım ve donanım)
- c) Destek hizmetleri (taşıma veya iletişim gibi)

6.4. Çalışma ortamı

Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir.

7. Ürün gerçekleştirme

7.1. Ürün gerçekleştirmenin planlanması

Kuruluş, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri planlamalı ve geliştirmelidir. Ürün gerçekleştirme planlaması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile tutarlı olmalıdır. (Madde 4.1)

Ürün gerçekleştirme planlamasında, kuruluş uygun olduğunda aşağıdakileri belirlemelidir:

- a) Ürün için kalite hedefleri ve şartlar,
- b) Proseslerin dokümanların oluşturulması ve ürüne özgü kaynakların sağlanması,
- c) Ürüne özgü gerekli doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri ve ürün kabulü için kriterleri,
- d) Gerçekleştirme proseslerin ve bunun sonucu meydana gelen ürünün şartları karşıladığına dair kanıtları sağlamak için gereken kayıtlar. (Madde 4.2.4)

Bu planlamanın çıktısı, kuruluşun çalışma metoduna uygun bir formda olmalıdır.

Not 1- Kalite yönetim sisteminin proseslerini (ürün gerçekleştirme proseslerini içeren) ve belirli bir ürüne, projeye veya sözleşmeye uygulanan kaynakları belirten bir doküman kalite planı olarak adlandırılabilir.

Not 2- Kuruluş, Madde 7.3'te verilen şartları, ürün gerçekleştirme proseslerinin gerçekleştirilmesine de uygulayabilir.

7.2. Müşteri ile ilişkili prosesler

7.2.1. Ürüne bağlı şartların belirlenmesi

Kuruluş;

- a) Teslim ve teslim sonrası faaliyetler için şartlar da dahil olmak üzere, müşteri tarafından belirtilmiş olan şartlar,
- b) Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak belirtilen veya bilinen ve amaçlanan kullanım için gerekli olan şartları,
- c) Ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını,
- d) Kuruluş tarafından belirlenen ilave şartları belirlemelidir.

7.2.2. Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi

Kuruluş, ürüne bağlı şartları gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, kuruluşun müşteriye ürünü sağlamayı taahhüt etmesinden önce (mesela; tekliflerin verilmesi, sözleşmelerin veya siparişlerin kabulü, sözleşme veya siparişteki değişikliklerin kabulü sırasında) yapılmalı ve;

- a) Ürün şartlarının tarif edilmiş olmasını,
- b) Önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözümlenmesini,
- c) Kuruluşun tarif edilmiş şartları karşılama yeterliliğine sahip olmasını sağlamalıdır.

Gözden geçirme sonuçlarının kayıtları ve gözden geçirmeden kaynaklanan faaliyetler sürdürülmelidir. (Madde 4.2.4)

Müşterin şartlarını dokümanite edilmiş beyanını sağlamadığı durumlarda, müşteri şartları kabulden önce kuruluş tarafından teyit edilmelidir.

Ürün şartları değiştiğinde, kuruluş ilgili dokümanların tadil edilmiş ve ilgili personelin bu değişiklikten haberdar edilmiş olmasını sağlamalıdır.

Not- Bazı durumlarda, mesela internet ortamında satışta olduğu gibi, resmi bir gözden geçirme, her sipariş için pratik değildir. Onun yerine gözden geçirme, ürün ile ilgili bilgileri (kataloglar veya reklam malzemeleri gibi) kapsayabilir.

7.2.3. Müşteri ile iletişim

Kuruluş, aşağıdakilerle ilgili olarak müşterileri ile iletişim için etkin düzenlemeleri belirlemeli ve uygulamalıdır:

- a) Ürün bilgisi,
- b) Tadiller de dahil olmak üzere, başvurular, sözleşmeler veya sipariş alımı,
- c) Müşteki şikayetleri de dahil olmak üzere müşteri geri beslemesi.

7.3. Tasarım ve geliştirme

7.3.1. Tasarım ve geliştirme planlaması

Kuruluş, ürünün tasarımını ve geliştirilmesini planlamalı ve kontrol etmelidir.

Tasarım ve geliştirme planlaması aşamasında, kuruluş aşağıdakileri tayin etmelidir.

- a) Tasarım ve geliştirme aşamalarını,
- b) Her tasarım ve geliştirme aşamasına uygun olarak gözden geçirme, doğrulama ve geçerli kılmayı,

c) Tasarım ve geliştirme için sorumlulukları ve yetkileri.

Kuruluş, etkin iletişimi ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini sağlamak için tasarım ve geliştirmenin içinde yer alan farklı gruplar arasındaki arayüzleri yönetmelidir.

Planlama çıktısı, uygun olduğunda, tasarım ve geliştirme ilerledikçe güncelleştirilmelidir.

7.3.2. Tasarım ve geliştirme girdileri

Ürün şartları ile ilgili girdiler belirlenmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4) Bu girdiler aşağıdakileri içermelidir:

- a) Fonksiyon ve performans şartları,
- b) Uygulanabilen yasal ve mevzuat şartları,
- c) Uygulanabildiğinde önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgi,
- d) Tasarım ve geliştirme için esas olan diğer şartları.

Bu girdiler, yeterlilik bakımından gözden geçirilmelidir. Şartlar, tam, tek anlamlı olmalı ve birbiri ile çelişkili olmamalıdır.

7.3.3. Tasarım ve geliştirme çıktıları

Tasarım ve geliştirme çıktıları, tasarım ve geliştirme girdisine karşı doğrulamayı sağlayabilecek bir formda temin edilmeli ve dağıtımdan önce onaylanmalıdır.

Tasarım ve geliştirme çıktıları;

- a) Tasarım ve geliştirme için girdi şartlarını karşılamalı,
- b) Satın alma, üretim ve hizmet sunumu için uygun bilgiyi sağlamalı,
- c) Ürün kabul kriterlerini içermeli veya atıf yapmalı,
- d) Bir ürünün güvenli ve uygun kullanımı için esas olan ürün özelliklerini belirtmelidir.

7.3.4. Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi

Uygun aşamalarda (Madde 7.3.1) tasarım ve geliştirmenin sistematik gözden geçirilmesi, aşağıda verilen amaçlar için planlı düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmelidir:

- a) Şartların karşılanmasında, tasarım ve geliştirme sonuçlarının yeterliliğinin değerlendirilmesi,

- b) Herhangi bir problemin belirlenmesi ve gerekli düzeltici faaliyetlerin önerilmesi.

Bu gözden geçirme faaliyetine katılanlar, gözden geçirilmekte olunan tasarım ve geliştirme aşamaları ile ilgili fonksiyonların temsilcilerini de içermelidir. Gözden geçirme sonuçlarının ve gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

7.3.5. Tasarım ve geliştirme doğrulaması

Tasarım ve geliştirme çıktılarının tasarım ve geliştirme girdi şartlarını karşılaması için planlı düzenlemelere (Madde 7.3.1) uygun olarak doğrulama yapılmalıdır. Doğrulama ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

7.3.6. Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması (geçerliliği)

Nihai ürünün belirlenmiş veya amaçlanan kullanım veya uygulama şartlarını karşılayacak yeterlilikte olmasını sağlamak için planlanan düzenlemelere (Madde 7.3.1) göre tasarım ve geliştirme geçerliliği yapılmalıdır.

Uygulanabildiği yerlerde, geçerli kılma, ürünün tesliminden veya uygulanmasından önce tamamlanmış olmalıdır. Doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmeli ve gerekli faaliyetler yürütülmelidir. (Madde 4.2.4)

7.3.7. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü

Tasarım ve geliştirme değişiklikleri tanımlanmalı ve kayıtları muhafaza edilmelidir. Bu değişiklikler uygulamaya konulmadan önce gözden geçirilmeli, doğrulanmalı ve uygun olduğunda geçerli kılınmalı ve onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişiklikleri, önceden teslim edilmiş ürün ve ürünü oluşturan parçalar üzerindeki değişikliklerin etkisinin değerlendirilmesini de içermelidir.

Değişikliklerin gözden geçirilmesi ve gerekli faaliyetlerin sonuçları ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

7.4. Satın alma

7.4.1. Satın alma prosesi

Kuruluş, satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygunluğunu sağlamalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne

uygulanan kontrolün tipi ve içeriği, satın alınan ürünün bir sonraki ürün gerçekleştirilmesine olan etkisine veya nihai ürüne bağımlı olmalıdır.

Kuruluş, tedarikçilerini, kuruluş şartlarını karşılayan ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirmeli ve seçmelidir. Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmalıdır. Değerlendirme sonuçları ve bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

7.4.2. Satın alma bilgisi

Satın alma bilgisi, satın alınacak ürünü açıklamalı ve uygun olduğu yerlerde, aşağıdakileri içermelidir.

- a) Ürün onayı, prosedürler, proses ve donanımlar için şartları,
- b) Personelin niteliği için şartları,
- c) Kalite yönetim sistemi şartları,

Kuruluş, tedarikçilere iletilmeden önce belirlenmiş satın alma şartlarının yeterliliğini sağlamalıdır.

7.4.3. Satın alınan ürünün doğrulanması

Kuruluş, satın alınan ürünün belirtilmiş satın alma şartlarını karşılamasını sağlamak için muayene ve diğer gerekli faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Kuruluş veya onun müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulama yapmak istediğinde, kuruluş satın alma bilgisinde, talep edilen doğrulama düzenlemelerini ve ürünün serbest bırakılma metodunu belirtmelidir.

7.5. Üretim ve hizmetin sağlanması (sunulması)

7.5.1. Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü

Kuruluş, kontrollü koşullar altında üretim ve hizmet sağlamayı planlamalı ve yürütmelidir. Kontrollü koşullar, uygulanabildiğinde;

- a) Ürünün özelliklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliğini,
- b) Gerekli olduğunda, çalışma talimatlarının bulunabilirliğini,
- c) Uygun donanımın kullanımını,
- d) İzleme ve ölçme cihazlarının bulunabilirliğini ve kullanımını,
- e) İzleme ve ölçmenin uygulanmasını,

f) Serbest bırakma, teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını, kapsamaludur.

7.5.2. Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği

Kuruluş, elde edilen çıktının, bir sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanmadığı yerlerde, üretim ve hizmet sağlama prosesini geçerli kılmalıdır. Bu, sadece ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra kusurların görünür olduğu durumlardaki her prosesi içerir,

Geçerli kılma, bu proseslerin planlanmış sonuçlarının elde edilme yeteneğini göstermelidir;

Kuruluş, uygulanabilir olduğunda aşağıdakiler de dahil olmak üzere bu prosesler için düzenlemeler yapılmalıdır:

- a) Bu proseslerin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler,
- b) Donanımın ve personelin yeterliliğinin onaylanması,
- c) Belirli metotların ve prosedürlerin kullanılması,
- d) Kayıtlar için şartlar, (Madde 4.2.4)
- e) Yeniden geçerli kılma.

7.5.3. Tanımlama ve izlenebilirlik

Uygun durumlarda, kuruluş, ürünü, ürün gerçekleştirilmesi boyunca uygun yollarla tanımlamalıdır.

Kuruluş, ürün durumunu izleme ve ölçme şartlarına göre tanımlamalıdır.

İzlenebilirlik bir şart olduğunda, kuruluş, ürünü tek olarak, kontrol ve kayıt etmelidir. (Madde 4.2.4)

Not- Bazı endüstri sektörlerinde, konfigürasyon yönetimi, tanımlama ve izlenebilirliğin sürdürülebildiği bir araçtır.

7.5.4. Müşteri malı (varlığı)

Kendi kontrolü altında olduğu sürece veya kullanıldığı sürece, kuruluş müşteri malına dikkat göstermelidir. Kuruluş, kullanım için veya ürün oluşturmak üzere birleştirmek için sağlanan müşteri malını, tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır. Herhangi bir müşteri malı kaybolursa, zarar görürse veya kullanım için

uygun olmayan halde bulunursa, bu durum müşteriye bildirilmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

Not – Müşteri malı, fikir haklarını da kapsar,

7.5.5. Ürünün korunması

Kuruluş, iç proses süresince ve amaçlanan teslimatın yerine ulaşmasına kadar ürünün uygunluğunu muhafaza etmelidir. Bu muhafaza, tanımlamayı, taşımayı, ambalajlamayı, depolamayı ve korumayı içermelidir. Muhafaza, ürünü teşkil eden parçalara da uygulanmalıdır.

7.6 İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü

Kuruluş, taahhüt edilen izleme ve ölçmeyi ve bunun için gereken izleme ve ölçme cihazlarını belirlemelidir. (Madde 7.2.1)

Kuruluş, izleme ve ölçmelerin yapılabilmesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını sağlayacak prosesleri oluşturmalıdır.

Gerekli olduğunda, geçerli sonuçların sağlanması için ölçme teçhizatı;

- a) Belirli aralıklarla kalibre edilmiş veya doğrulanmış olmalı veya kullanılmadan önce uluslar arası veya ulusal referans ölçme standartlarına göre izlenebilir olmalıdır; bu tipte referans ölçme standartlarının bulunmadığı yerlerde, kalibrasyon veya doğrulamada “esas alınan hususlar” kaydedilmelidir,
- b) Gerekli olduğunda, ayar edilmiş veya yeniden ayar edilmiş olmalıdır,
- c) Kalibrasyon durumunun tayin edilmiş olmasını sağlamak için tanımlanmış olmalıdır,
- d) Ölçme sonuçlarını geçersiz kılacak ayarlardan korunmuş olmalıdır,
- e) Taşıma, bakım ve depolanma sırasında hasar ve bozulmalara karşı korunmuş olmalıdır.

Ek olarak, kuruluş, teçhizatın şartlara uygun olarak bulunmadığında, daha önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmeli ve bu sonuçların geçerliliğini kaydetmelidir. Kuruluş, bu durumda etkilenen teçhizat ve ürün hakkında uygun tedbiri

almalıdır. Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

Belirli şartların izlenmesinde ve ölçülmesinde bilgisayar yazılı kullanıldığında, amaçlanan uygulamayı yerine getirme yeteneği teyit edilmelidir. Bu işlem ilk kullanımdan önce yapılmalı ve gerektiğinde yeniden teyit edilmelidir.

Not – Kılavuzluk için ISO 10012-1 ve ISO 10012-2 standartlarına bakınız.

8. Ölçme, analiz ve iyileştirme

8.1. Genel

Kuruluş, aşağıdakiler için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve geliştirme prosesini planlamalı ve uygulamalıdır.

- a) Ürünün uygunluğunu göstermek,
- b) Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,
- c) Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek,
Bu, istatistiksel teknikler de dahil olmak üzere, uygulanabilir metodların tayin edilmesini ve bunların genişletilmiş kullanımını da kapsamalıdır.

8.2. İzleme ve ölçme

8.2.1. Müşteri memnuniyeti

Kalite yönetim sistemi performansının ölçmelerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarını ne dereceye kadar karşılayıp-karşılamadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgiyi izlemelidir. Bu bilgiyi elde etmek ve kullanmak için metodlar belirlenmelidir.

8.2.2. İç tetkik

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin;

- a) Planlanmış düzenlemelere (Madde 7.1), bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim şartlarına uyup uymadığını ve
- b) Etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını ve sürdürülüp sürdürülmediğini belirlemek için planlı aralıklarla iç tetkikler yerine getirilmelidir.

Bir tetkik programı, geçmiş tetkiklerin sonuçları da dahil olmak üzere, tetkik edilecek alanların ve proseslerin önem ve durumları dikkate alınarak planlanmalıdır. Tetkik kriterleri, kapsamı, sıklığı ve metotları tarif etmelidir. Tetkikçilerin seçimi ve uygulanan tetkik, tetkik prosesinin objektifliğini ve tarafsızlığını sağlamalıdır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemelidir.

Tetkiklerin planlanması ve yerine getirilmesi, sonuçların rapor edilmesi, kayıtların (Madde 4.2.4) muhafaza edilmesi için sorumluluklar ve şartlar dökümante edilmiş bir prosedür içinde tarif edilmelidir.

Tetkik edilmekte olan alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gecikmeksizin tedbirler alınmasını sağlamalıdır. Takip faaliyetleri, alınan tedbirlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını da kapsamalıdır. (Madde 8.5.2)

Not – Kılavuzluk için ISO 10011-1, ISO 10011-2 ve ISO 10011-3 standartlarına bakınız.

8.2.3. Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi

Kuruluş, gerektiğinde kalite yönetim sistemi proseslerin ölçülmesi ve izlenmesi için uygun metotları uygulamalıdır. Bu metotlar, planlanmış sonuçları elde etmeye yönelik proseslerin yeteneğini göstermelidir. Planlanmış sonuçlar başarılmadığında, ürünün uygunluğunu sağlamak için gerektiğinde, düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler yapılmalıdır.

8.2.4. Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi

Kuruluş, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürünün karakteristiklerini izlemeli ve ölçmelidir. Bu doğrulama ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında planlanan düzenlemelere göre gerçekleştirilmelidir. (Madde 7.1)

Kabul kriterlerinin uygunluğu ile ilgili kanıtlar muhafaza edilmelidir. Kayıtlar, ürünün serbest bırakılmasında yetkili kişi / kişileri göstermelidir. (Madde 4.2.4)

Ürünün serbest bırakılması ve hizmetin sunumu, planlı düzenlemelerin (Madde 7.1) tatmin edici olarak tamamlanmasına kadar ve yetkili

personel tarafından ve mümkün olduğunda müşteri tarafından onaylanmadıkça, yapılmamalıdır.

8.3. Uygun olmayan ürünün kontrolü

Kuruluş, belirlenen şartlara uymayan ürünün, yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesi için tanımlanmasını ve kontrol edilmesini sağlamalıdır. Kontroller ve uygun olmayan ürünle ilgili sorumluluk ve yetkiler dökümanite edilmiş bir prosedür içinde tarif edilmelidir.

Kuruluş, uygun olmayan ürünü; aşağıdaki yollardan biri veya birden fazlası ile;

- a) Tespit edilen uygunsuzluğu gidermek için tedbir alınması yolu ile,
- b) Uygun olmayan ürünün kullanımı, serbest bırakılması veya kabulü için yetki personelin veya uygulanabildiğinde müşterinin izini ile,
- c) Ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulanmasını engellemek için gerekli önlemlerin alınması ile, ele alınmalıdır.

Uygunsuzlukların yapısı ve uygunsuzluklardan sonra alınan takip tedbirlerine ait kayıtlar, alınan izinlerin kayıtları da dahil olmak üzere, muhafaza edilmelidir. (Madde 4.2.4)

Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için ürün yeniden doğrulamaya tabi tutulmalıdır.

Uygun olmayan ürün veya teslimatından sonra uygun olmayan ürün tespit edildiğinde, kuruluş, uygunsuzluğun etkilerine veya uygunsuzluğun potansiyel etkilerine karşı uygun tedbirler almalıdır.

8.4. Veri analizi

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Bu analiz, izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verileri kapsamalıdır.

Veri analizi aşağıdakilerle ilgili bilgi sağlamalıdır:

- a) Müşteri memnuniyeti. (Madde 8.2.1)
- b) Ürün şartlarına uygunluk. (Madde 7.2.1)

- c) Önleyici faaliyetler için fırsatlar da dahil olmak üzere, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri,
- d) Tedarikçiler,

8.5. İyileştirme

8.5.1. Sürekli iyileştirme

Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesi yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

8.5.2. Düzeltici faaliyet

Kuruluş, uygunsuzluğun sebebini gidermek ve tekrarını önlemek için tedbirler almalıdır. Düzeltici faaliyetler karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.

Dokümanite edilmiş prosedür;

- a) Müşteri şikayetleri dahil olmak üzere uygunsuzlukların gözden geçirilmesi,
- b) Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,
- c) Uygunsuzlukların tekrarını önlemek için alınacak tedbir ihtiyaçlarının değerlendirilmesi,
- d) Gereken tedbirin belirlenmesi ve uygulanması,
- e) Alınan tedbirin sonuçlarının kayıtları, (Madde 4.2.4)
- f) Alınan düzeltici tedbirin gözden geçirilmesi için, Şartları tanımlamak üzere oluşturmalarıdır.

8.5.3. Önleyici faaliyetler

Kuruluş, oluşmasını önlemek amacıyla potansiyel uygunsuzlukların sebeplerini gidermek için tedbirler almalıdır. Önleyici faaliyetler, potansiyel uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.

Dokümanite edilmiş bir prosedür ;

- a) Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,
- b) Uygunsuzlukların tekrarını önlemek için gerekli tedbirlerin değerlendirilmesi,
- c) Gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması,

- d) Alınan tedbirlerin sonuçlarının kayıtları. (Madde 4.2.4)
- e) Alınan tedbirlerin yeniden gözden geçirmesi için, Şartları tanımlamak üzere oluşturmalarıdır.

2.3. Temsilciler ve Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi (TKY);

üst yönetim,

müşteriler,

tedarikçiler,

çalışanlardan oluşan dörtlü bir ana düzlem üzerine inşa edilmektedir.

TKY, amacı müşteri memnuniyetini hedef alarak ürün-hizmet kalitesinin ve verimliliğin yükseltilmesi, iş yoğunluğunun artırılması olan bir yönetim felsefesi olarak adlandırılıyor.

İşçinin nasıl davranacağı ve organizasyondaki oynaması gereken rol önceden belirlenir. Merkezi ve hiyerarşik bir biçimde tepeden belirlenen standartlar dizisi uygulanır.

Üretim sürecinin değişik aşamalarının kesintisiz eklemlendiği, stokların kaldırıldığı durmaksızın akan üretim, kalite kontrolünün başlı başına bir aşama olmaktan çıkıp sürecin bütününe yedirildiği, aksamaların ve hataların anında giderildiği üretimin tasarımı yapılır.

Sürekli farklılaşan ve yenilenen talebin **“tam zamanında”** üretim ve **“sıfır hata”** ile karşılanması amacıyla planlama yapılır.

Tekrarlanan parça işlere bağımlılıktan kurtulunarak, farklılaşan başka başka işlere kayabilme yeteneği kazandırılır. Farklı işleri yapabilmek için işyerinde sürekli eğitim yapılır.

Bilgi sadece üst yönetimde toplanır. Beceri ve denetim ise tezgah başındakiyle paylaşılır.

Artık bir çok işte uzmanlaşan işçiler özellikle üretim anında, zaman zaman karar ve tasarım düzeylerinde aksamaların-hataların giderilmesi ve verimlilik artırma konularında sorumluluk üstlenebilmektedirler.

Kalite yönetimi ile, hiyerarşik örgütlenmenin yerine ademi merkezi bir işletme anlayışı almıştır. Yeni yönetim örgütlenmesinde işçi makinanın bir dişlisi değil tüm sürecin akıllı bir parçası haline

getirilmiştir. Bu düzende her işçi, bir takım'ın veya ekip'in üyesidir. Bu takımların kendi iç disiplinleri çerçevesinde ve birbirleriyle rekabet eden bağımsız şirketler gibi çalışmaları istenir.

Her takımında (şirkette) çalışanlar için belli semboller ve törenlerle beslenen şirkete aidiyet duygusu yaratılması amaçlanır. “Biz benden önemlidir.”

Ücret ve her türlü sosyal güvence, işçinin sürece ayak uydurma ölçütüne göre aldığı puan, bireysel pazarlık ve takdire dayalı ayrıcalıklarla belirlenir.

Siparişe ve bu siparişin “tam zamanında teslimat”ına göre sürekli yeniden tasarım yapılır. İşyerinin aralıksız ve hızla değişimini öngören (sürekli iyileştirme) süreçte emek yoğun işler artırılır-ayıklanır ve işyeri dışına (fason) çıkarılır

İşçiler çok becerili değil, olsa olsa çok görevli olmuşlardır. İşler daha da parçalanmış ve aşırı ölçüde standartlaştırılmıştır. Böylece işler beceriden arındırılmış, basitleşmiş ve rutinleşmiştir.

Genel anlamda işçi üzerinde denetim daha fazladır. İşçiler üzerinde ideolojik baskı yaratılmaktadır. Takım ruhu, şirket ailesi gibi söylemlerle beslenen yeni bir kültür bireyselci-rekabetçi bir ortam yaratarak bir tür otokontrol mekanizması işlevi görmektedir. Çalışanlar kendi kendilerini yönettikleri düşüncesine inandırılır.

Esnek üretim esnek istihdamı ve işçi için esnek iş'i gerektirir. İşyerinin fiziksel örgütlenmesi kadar işçinin de çok amaçlı, çok işlevli olması gerekir. Geline noktada gerek aynı işletme içinde gerek değişik işletmeler arasında “**ne iş olursa olsun**” **becericek** ölçüde beceriksizleşmek noktasına gelinmiştir. Neredeyse meslek anlamsızlaşmıştır. Artık iş düzenli bir etkinlik ve bir gelecek değildir.

Ücret artık belirli bir iş karşılığı ödenen belirli bir tutar olmaktan çıkmıştır. Ne kadar süreceği, kaç saatlik işgünü gerektireceği, ve nasıl yerine getirileceği önceden bilinmeyen işlere göre bir tür ikramiye sistemine göre yapılan ödemeler ücretin yerini almıştır. Çalışana ödenen para inceden inceye yapılan performans ölçümleri ve kıyaslamalarıyla hesaplanır (**performansa dayalı ücretlendirme**)

İnsan Kaynakları Yönetimi denen yapılanma da bu sürecin önemli bir parçasıdır;

- işbaşındaki zaman alabildiğince yoğunlaştırılır
- düzenli işgücü hacmi minimize edilir
- işgücünün kendi içindeki rekabeti şiddetlendirerek maliyeti düşürmek ve ücretler arası kutuplaşmayı arttırmak amaçlanır

Üretkenlik (verimlilik) artırılarak sömürü yoğunlaştırılır.

Sonuç olarak toplam kalite yönetimi, maskelenmiş bir "iş yoğunlaştırması" tekniğidir. Kolektif toplumsal bir bütüne ilişkin aidiyet, dayanışma çözülmektedir. Mesleksizleşme, ücretsizleşme, sürekli değişen işbölümüne bağlı olarak işlevsizleşme, sendikaların ve toplu pazarlık süreçlerinin zayıflaması söz konusu olmaktadır. İşçi sınıfı kültürü ve sınıf dayanışması yok edilmektedir.

Kalite yönetim sistemleri ile işçi birbirini denetler duruma gelmiştir. Kalite yönetim sistemi ile oluşturulan yeni iş süreci huzursuzluk ve geleceğinden emin olmama durumu yaratıyor, herkes herkesi gözetliyor.

“Takım çalışması” görünüşte demokratik bir yapıya sahip olmakla birlikte çalışan kişinin gözetlenmesini ve kişinin üzerinde kurulan iktidarı azaltmıyor, tam tersine çoğaltıyor.

Kalite yönetim sisteminin tüm işyerlerinde uygulandığı düşünüldüğünde, sendika temsilcilerine önemli görevler düşmektedir. Sendikal örgütlenmeyi güçlendirmek, işin organizasyonuna, üretim süreci içerisinde işçinin çalışmasına müdahale etmekten de geçmektedir. Bu nedenle sendika temsilcileri;

Kalite yönetim sistemlerinin uygulandığı ve belgelendirilmiş işyerlerinde bulunması zorunlu olan Kalite El Kitabını mutlaka edinmeli, ayrıntılı bir biçimde okunmalıdır. Kalite el kitabı, kalite yönetim sisteminin tümünü ayrıntılı olarak ele alan bir dökümandır. Bu dökümanda işyerinin sorumlulukları ile işçilerin nasıl çalışmaları gerektiği, hangi işçinin hangi işte nasıl çalışacağı yer almaktadır.

Kalite yönetim sistemleri içerisinde işçilerin eğitimi önemli bir yer tutmaktadır. İşyerinde işçilere eğitim verilmektedir. İşçilere verilen

eğitimler takip edilmelidir. İşçilerin hangi konularda eğitim aldığı mutlaka bilinmelidir. Hangi işçinin hangi tarihte hangi eğitimi ne kadar süre aldığı not edilmelidir.

Eğitimin konusu önemlidir. Eğitimin konusu ile verilen eğitimin aynı olup olmadığı kontrol edilmelidir. Performans değerlendirilmesinde işçilerin eğitim alıp almadıkları kadar bizim için hangi eğitimi aldıkları önem kazanmaktadır.

İşçilerin meslekleri ile uyumlu işlerde görevlendirilmeleri gerekir. Bu durum temsilciler tarafından kontrol edilmelidir.

Hatalı ürün çıkmışsa, bu hatanın nerende kaynaklandığı mutlaka temsilci tarafından da bilinmelidir. Hata işçilerden kaynaklanabileceği gibi kalite yönetiminin de bir aksamasından ya da yanlış düzenlenmesinden de kaynaklanmış olabilir.

İş yoğunluğunu artıracak düzenlemelerde, temsilciler işçilerin birbirini rakip olarak görmesini engellemelidir. İşin düzenlenmesinde üretim hızının dünyada uygulanan standartlara göre ayarlanması sağlanmalıdır. Bu standartlar, zaman ölçüm teknikleri ile gerçekleştirilmektedir.

Makine parkının yerleşimi çalışmaya uygun değilse, işçilerin bu durumla ilgili şikayetleri varsa, sendika görevlileri ile uygun bir planlama yapılarak işverene yeni yerleşim önerilmelidir.

Kalite yönetim sistemlerinin uygulanmasından işveren ya da işveren vekilleri sorumludur. Sendika temsilcileri, kalite yönetim sisteminin uygulanması sırasında işçilere ya da sendikal örgütlülüğe zararı olacak düzenlemeleri ve gelişmeleri izlemeli ve uygun önlemler almalıdır.