

**PERFORMANS
YÖNETİMİ
ve
EMEKLİLERE
ETKİLERİ**





PERFORMANS YÖNETİMİ ve EMEKLİLERE ETKİLERİ



Bu Kitap Büro Emekçileri Sendikası Tarafından
hazırlanmıştır.

BES Büro Emekçileri Sendikası

Sahibi *Sendika Adına* **Osman Biçer Genel Başkan**

Yazı İşleri Müdürü **Musa Sever** Genel Basın Yayın Halkla
İlişkiler Sosyal ve Dış İlişkiler Sekreteri

Yönetim Yeri: Meşrutiyet Caddesi No. 31/4 Kızılay - Ankara
Tel 0.312 425 63 79 - 425 65 06 - 425 62 08 -
425 63 21 - 425 61 82

Web: www.bes.org.tr

e-mail: bes@bes.org.tr

Basım Tarihi : 15 Temmuz 2009

Editör: Döndü Taka Çınar
BES Genel Sekreteri

Tasarım: Cafer ASLAN

Baskı: Mattek Matbaacılık
Bas. Yay. Tan. San. Tic. Ltd. Şti.
G.M.K. Bulvarı 83/23 Maltepe / Ankara
Tel: 229 15 02

Kapitalizmin gelişim tarihine baktığımızda, varlığını tehdit eden çelişkilerle baş edebilmek ve **içinde bulunduğu bunalımı aşabilmek için, bir yandan sürekli yeni üretim biçimleri geliştirirken, diğer taraftan yeni araçlar ile emeği denetlemeye ve kendi çıkarları çerçevesinde yönlendirmeye çalıştığı** görülür. Günümüz kapitalizminin son dönemde benimsemiş olduğu araçların (yönetişim, toplam kalite yönetimi, performans değerlendirme vb) amacı, öncekilerde olduğu gibi, emekçilerin kazanılmış haklarını elinden almak, onları sürekli denetim altında tutarak, emeğin sermayeye olan bağımlılığını daha da arttırmaktır.

Sermayenin içinde bulunduğu krizden, emekçilerin üzerine basarak çıkmak istediğini, kapitalist gelişme sürecinin her aşamasında görmek mümkündür. Bu anlayışın günümüzdeki görünümü, **esnek çalışma, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, performans esaslı yönetim gibi; emeği ve emekçileri sermaye ile koşulsuz uzlaşmaya davet eden “yönetim modelleri” şeklinde ortaya çıkmaktadır.** Bu modeller, teorisyenleri ve savunucuları tarafından bugünün kapitalizmine yeni ufuklar açan “çağdaş modeller” olarak ileri sürülmektedir. **Ne var ki, dünya çapında yaşanan örneklerle ve uygulama sonuçlarına bakıldığında aynı modellerin, emekçiler açısından hep daha fazla sömürü, daha fazla baskı, daha fazla işsizlik ve kendilerini savunma araçlarından yoksun bırakılma anlamına geldiğini görmek mümkündür.**

Performans Değerlendirme Uygulamasının Amacı

Performans değerlendirme, iş sürecindeki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve **çoğunlukla çalışanlara önceden belirlenmiş ve tanımlanmış birtakım kriterlere göre pek iyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar ya da rakamsal puanlar verilerek yapılan işlemler bütünü olarak tanımlanır.**

Özellikle ücret belirlemelerinde uygulanan yöntem, son yıllarda çalışma ilişkilerinin her alanında uygulanmaya başlamıştır.

Performansa göre ücret, rekabeti esas alır. Rekabetin yaşamın her alanında etkin olduğu, işletmelerde emekçilerin rekabete koşullandığı ve haklarını kaybetme noktasına geldikleri bir politikadır. Performans değerlendirme, ISO'nun en etkili bir prosedürü olarak her işletme, makine, kısım, alan, alet, işçi, kamu emekçisi, şef, müdür ya da kurumun saatlik, günlük, haftalık, aylık "verimlilik ölçüm istatistikleri ile yapılmaktadır. Bu ölçümlerin kriterleri ISO kriterleri olarak belirlenir. Ölçümler, fiziki olduğu kadar, duygu ve düşünce gibi biyolojik olarak da yapılabilmektedir.



Behiç Ak. Kim Kime Düm Duma. Cumhuriyet, 27.12.07

Ücretin en genel anlamıyla kişinin emeği karşılığında ödenen bedel olduğu düşünülürse, bu bedelin hangi kriterlere göre belirlenmesi gerektiği sorusuyla karşı karşıya kalınır. Yaptığı işe yıllarını verenlerin mi, çalışma hayatında yeni olmasına rağmen daha hızlı ve yoğun çalışan ve bu çalışması sonucunda amirlerinin takdirini kazananların mı emeği daha değerlidir?



G ü n ü m ü z d e s e r m a y e n i n , emekçilerin işi yapış yöntemleri, çalışma hızları, becerileri ve bilgilerini kullanma biçimi üzerinde sağladığı denetim, işin yoğunluğunu arttırmayı ve emeğin verimlilik oranını y ü k s e l t m e y i hedeflemektedir. İşin yapılış biçiminin ayrıntılı kurallara

bağlanması, mal ya da hizmet üretimi sürekli arttırılarak iş yoğunlaşması garanti altına alınmaktadır.

Performans değerlendirme uygulamaları ile çalışma hızı ve verim artışının gözlenebilir olmasına çalışılır. “Ne kadar çalışırsan o kadar karşılığını alırsın” ilkesine dayandırılan bu sistemde amaç, çalışanlara emeğinin karşılığını alacağını hissettirmek ve böylece motivasyonlarını arttırmaktır. Kamuda uygulanan “eşit işe eşit ücret” ilkesi ile çelişen bu uygulama, aynı değerde işi yapanların, farklı ücretlendirilmesi gibi tehlikeli bir durumu da beraberinde getirecektir. Performans değerlendirme sistemi genellikle “performans ücreti” olarak bilinmesine karşın, çok daha kapsamlıdır. Performans değerlendirmesi, fabrika sistemi içinde yoğun olarak kullanılan ve işçiler arasında acımasız bir rekabet yaratılmasında etkili olan bu sistem, kamuda da uygulamaya başlamıştır.

Kamuda Performans Esaslı Yönetim Modeli

Kamuda performans esaslı yönetim modeli, AB’ye uyum yasaları ve IMF ile yapılan Anlaşmalar çerçevesinde AKP tarafından dayatılan, “Kamu Reformu” çalışmaları ile yasal zemine

kavuşturulmuştur. 24/12/2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe konulan, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun uygulamaya konulması suretiyle mali yönetim ve kontrol sistemi bütünüyle değiştirilmiş bulunmaktadır. Bu tarihten sonra 2005 yılında 5345 sayılı Kanunla kurulan, Gelir İdaresi Başkanlığı, 2006 yılında kurulan 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı gibi kurumların, teşkilat kanunlarında performans esaslı yönetim modeline göre çalışma yürütülmesi düzenlenmiştir. Yine IMF’ye sunulan 27 Kasım 2006 tarih ve 60422 referans numaralı İyi Niyet Mektubu, “liyakat ve performans ödemesine” esas olacak “performans bazlı kriterlerin belirlenmesi” sözü verilmiştir. 1 Temmuz 2006 tarih ve 26215 Mükerrer Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Dokuzuncu Kalkınma Planında ise, Personel Değerlendirme sisteminin gözden geçirilmesi, personel performansını ölçmeyi sağlayacak standartların geliştirilmesi ve uygulanması hedeflenmiştir.

Kamuda pek çok kurumda performans değerlendirmesi uygulamalarına başlanmış, bazılarında ise henüz uygulanmaya konulmadıysa da, kısa vadede tüm kamu kurumlarında (okul, hastane, büro, vergi dairesi, SGK, Adliye vb) uygulanacağı bilinmektedir. **Nitekim şu anki personel sisteminin yeniden yapılandırılmasında en önemli nokta, çalışma koşullarının işyerinde uygulanacak performans kriterlerine göre belirlenmesidir.** Büro işkolunda, Gelir İdaresi Başkanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu, Müsteşarlıklar başta olmak üzere, pek çok Bakanlık ve Kurumda Performans Esaslı Yönetim Modeline ilişkin çalışmalar başlatılmış, bazı Vergi Dairelerinde ise performans ölçüm ve değerlendirmeleri yapılmaktadır. SGK Başkanlığına bağlı bazı birimlerde ise henüz “ölçüm ve değerlendirme kriterleri” belirlenmediği halde idarecilerin keyfi belirlemeleriyle “performans ödemesi” yapılmaktadır.

Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sendikasızlaştırmadır.

Türkiye’de kamu personel yönetiminde önemli bir yeri olan liyakat ilkesi, performans değerlendirme sistemi ile çelişmektedir. Nitekim, Ağustos 2006 tarihli Devlet Memurları Kanunu Tasarısı’nda liyakat ilkesine yer verilmemiştir. Bunun anlamı, tıpkı genel çalışma koşullarında olduğu gibi, göreve başlama ve görevde yükselmelerde de yeterlilik ve nitelikten çok hiçbir objektif ve bilimsel nitelik taşımayan, subjektif kriterlere göre belirlenmiş “performansın” etkili olacağıdır.

Performans değerlendirmesi uygulanırken;

- İşletme ya da kurum hedeflerine ulaşabilmek için bireysel çalışma ve girişimlerin önemi vurgulanır.
- Emekçilerin “gönüllü olarak” daha fazla çalışması için kişisel motivasyonlarını arttırmaları hedeflenir.
- Çalışanların kurumdaki varlıkları ve gelişimleri bireysel motivasyon uygulamaları ile ilişkilendirilir.
- Her bir emekçinin yarattığı iddia edilen örgütsel demokrasi içinde kendini ifade edebileceği ve kurumun teknik-sosyal örgütlenmesine katılabileceği yanılısaması yaratılır.
- Tüm bunlara bağlı olarak, işçi-işveren ilişkileri toplu davranış ilişkilerinden (örneğin toplu pazarlık hakkının kullanılması) uzaklaştırılarak, grup içinde bireyin önemi ön plana çıkarılır. Böylece işçi ile işveren arasında örgütsel ilişki kurulmasını ortadan kaldırarak taraflar arasında doğrudan ve kişisel ilişki kurulması sağlanır ve sendikalar devre dışı bırakılır.

Biz Emekçiler Onay Vermez ve Gönüllü Olarak Katılmazsak, Performans Esaslı Yönetim Modelinin Başarı Şansı Yoktur...

Günümüzde geliştirilen yeni yönetim stratejilerinin esas amacı; işyerlerinde performansı ve verimliliği daha çok arttırmayı, “işletme ya da kurum içi dayanışma; aynı kurumdaki kişi ya da gruplar arasında rekabeti” sağlamaktır. “İnsan kaynağı”nı geliştirme, “performans yükseltilmesi” vb yöntemler ile emekçilerin daha fazla sorumluluk üstlenmeleri, dolayısıyla çalışılan kurumun alması gereken sorumluluğun o işyerinde çalışan emekçilerin sırtına bir şekilde yüklenmesi söz konusudur. Böylece mal ya da hizmet üretiminde bir sorun ortaya çıktığında bundan öncelikle o işi yapanlar sorumlu tutulacak, kurumun ya da yöneticinin sorumluluğu böylece azaltılmış olacaktır.



Müşteri memnuniyetini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, “değişim”, “değişim ve sürekli gelişim”

düşüncesini, işyerinin performans anlayışının yerleştirilmesi üzerine kurulmuştur. **Bu sistemin uygulanması, uygulanacak alanda çalışanların onayına, gönüllü katılımlarına bağlıdır. Eğer işyerinde çalışanlar uygulamaya rıza göstermezler ise başarı şansı hemen hemen hiç yoktur.**



Performans ölçüm ve denetimlerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemsenmektedir. Özellikle uygulamanın başarısını belirleyecek "rekabet edebilirlik", "müşteri memnuniyeti" ile ilgili performansların işyerinde çalışanlara ayrıntılı olarak açıklanması istenmektedir. Performans ölçümleri bu aşamada işyerinde performansın geliştirilmesinde önemli bir "motivasyon" işlevi görecektir. Bu nedenle ölçüm sistemleri, bireysel-toplu, parasal-parasal olmayan özendirici sistemlerle desteklenmektedir.

Çoğu emekçinin kafasında performans değerlendirmesi ile çok çalışanın daha çok kazanacağı gibi bir yanılsama vardır. Aslında bu yanılsamanın olması bile yürütülen propagandanın ne kadar başarıyla yapıldığını göstermektedir. Performans

değerlendirmesinin temel amacı çok çalışanın daha çok ücret alması değil, aşırı ve yoğun çalışmanın getirilmesidir. Performansı düşük olanın elendiği ve sürekli performans gelişimin hedeflendiği bir sistemde “çok kazanmak” tuzağına düşmek, sömürü çarkının dişlileri arasına takılıp kalmaktan başka bir anlam taşımayacaktır.

Performans değerlendirmesinde kullanılan ölçüm tekniklerine gelince; hiçbir ölçüm sisteminde tek bir tekniğe ya da birkaç göstergeye bağlı kalınmamakta. Performans ölçüm sistemleri nesnel-öznel, nitel-nicel, kapsamlı-dar, esnek-katı, fiziki-sosyal özelliklerinden herhangi birini taşıyabilmektedir. **Önemli olan nihai amaçtır ve işyerinde çalışanların kendi istekleriyle bu uygulamayı kabul etmelerini sağlamaktır.**

Dünyada İlk Uygulandığı Ülke Olan Japonya'daki Sonuçları:

Aşırı Çalışma ve İş Stresi Nedeniyle Kalp Krizi ve Ani Ölümler...

TKY ve performans uygulamalarının emek sürecinde gözlenen en önemli etkisi, yaşanan iş yoğunlaşmasıdır. Ücret başta olmak üzere hemen her şeyin gösterilecek performansa göre yapılması ilk olarak iş yoğunlaşmasını getirmiştir. **Japonya'daki uygulamalar sonucunda, artan iş yoğunluğu ile işçilerin iş istasyonları arasında koşar gibi gidip gelmelerine bakılarak, sürekli hızlanan çalışma temposunun işçiler açısından tam bir cehennem yarattığı görülmüştür.** Yalın üretim yapılan, Toyota fabrikasında bir işçi 8 dakika 26 saniyelik bir üretim çevriminde 35 tane farklı iş yapmakta ve bu süreç içinde gün boyunca 6 mil (11 km) yol kat etmektedir. Geleneksel Fordist fabrikalardaki emek sürecinde işçiler dakikada yaklaşık

45 saniye üretken faaliyette bulunurken, yalın üretim uygulamasında bu süre 57 saniyeye çıkmaktadır. Bu, normal bir çalışma haftasında bir işçinin bir iş günü kadar daha fazla emek sarf etmesi anlamına gelmektedir.



Performans değerlendirmesi uygulamasında emekçiler “yüksek performans” sergileyerek daha iyi ücret alacağını düşünürken, diğer taraftan uygulama bireysel değerlendirmeye dayandığından herkesin birbirinin “rakibi” olduğu düşüncesi kendiliğinden gelişecektir.

Emekçiler arasında yaratılmak istenen rekabet, **Japonya’da Toplam Kalite Yönetimi** uygulamalarında “satei” olarak adlandırılan “kişisel rekabet”tir. Satei sadece geçmiş performansı değil, öncelikle ve özellikle çalışanın işi yapma istekliliği, ekip içerisindeki tutumu ve performansını artırma kapasitesi gibi büyük oranda kişiliğiyle ilgili özelliklerini de değerlendirir. Uygulamada satei, emekçilerin derecesine göre maaşının hesaplanmasında bir not olarak yönetim tarafından verilmektedir. Bu da çalışanların notu yükseltmek için kıyasıya rekabet etmelerini

beraberinde getirecektir. Bu yönüyle satei, emekçilerin sadece çalışma süreleri ve çalışma koşullarını değil, aynı zamanda tüm yaşamlarını olumsuz etkileyen, hatta onları sağlıklarından eden bir yöntemdir.

Performans değerlendirmesi ile birlikte artan iş yoğunlaşmasının en önemli etkilerinden biri, Japon İşçileri İnsan Hakları Komitesi'nin açtığı davalarla da ortaya çıkmıştır. Buna göre kalite çemberlerinde birbiriyile rekabet eden bireylerde, aşırı çalışma ve stresin yol açtığı kalp ve diğer hastalıklar sonucu oluşan ani ölümlerin (karoshi) giderek yaygınlaştığı görülmüştür. Bu nedenle 4.152 ölüm olayı hakkında dava açıldığı belirtilmiştir. Japonya'da Sendikalar Federasyonu'nun yapmış olduğu bir anketi cevaplayan işçilerin %54.1'i en çok kaygılandıkları şeyin ne olduğu sorusuna "sağlığım" yanıtını vermiştir. Karoshi hastalığından yaşanan ölümler Birleşmiş Milletler ve Dünya Sağlık Örgütü'nün raporlarına da yansımıştır. Şubat 1992'de Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonuna Japonya'da senede 10 bin dolayında insanın çok çalışmaya bağlı olarak öldüğü rapor edilmiştir.

Büro İşkolunda Performans Değerlendirmesi Örneği



2007 yılının Mart ayında Ankara Vergi Dairesi Başkanlığına bağlı Vergi Dairesi Müdürlüklerinde "Performans Esaslı Yönetim Modeli" uygulamasına ilişkin ilk çalışmalara başlanmıştır. Bu uygulama ile Vergi Daireleri içinden **adalet**

ve tarafsızlık, az maliyet, gönüllü uyum, yüksek kalitede hizmet, saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik, etkililik ve mükellef odaklılık temel ilkelerine göre ayın vergi dairesi seçimi yapılması hedeflenmiştir. Ayrıca bu modelle Vergi Daireleri arasında gelişme sağlanmasına yönelik rekabet ortamı yaratılması amaçlanmaktadır.

Gelir İdaresi Başkanlığının 2007-2009 Dönemi Stratejik Planında, “çalışanların en yüksek standartta hizmet verecek şekilde geliştirilmelerinin hedeflendiği, bu amaçla modern eğitim yöntemleri kullanılacağı, tüm personele yönelik olarak yöneticilerin ve çalışanların verimliliğini ve iş sonuçlarını tam olarak belirleyebilmesi, çalışanların katkılarını adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirebilmeleri için gerekli prosedürlerin belirlendiği, her fonksiyonun ve her seviyedeki çalışanın görev ve sorumluluk tanımları ile iş tanımlarının açık olarak yapıldığı performans ölçme ve değerlendirme sistemi” oluşturulacağı öngörülmüş bulunmaktadır.

2007 yılı Mart ayında, Ankara Vergi Dairesi Başkanlığına bağlı tam otomasyona geçmiş vergi dairesi müdürlüklerinde ayın vergi dairesi seçimini yaparak, vergi daireleri arasında rekabet ortamı yaratmayı amaçlayan “*Performans Esaslı Yönetim Modeli*” adıyla bir proje başlatılmış ve 2007 yılı Mayıs ayı itibariyle Projenin test çalışmalarına başlanmıştır.

Performans Esaslı Yönetim Modeli çerçevesinde vergi daireleri için 34 adet ölçülebilir performans kriteri belirlenmiş ve bu kriterler 100 üzerinden puanlanmıştır.

Bu kriterler ve kriterlere verilen puanlar aşağıdaki gibidir:

- | | | |
|------|--|------------|
| (1) | Fonksiyonel Gelen Evrak Sayısı | (2 puan) |
| (2) | Sonuçlanan Yoklama Fişi Sayısı | (3 puan) |
| (3) | Tebliğ Edilen İhbarname Sayısı | (3 puan) |
| (4) | İşe Başlaması Tesis Edilen Mükellef Sayısı | (1,5 puan) |
| (5) | İşi Terki Verilen Mükellef Sayısı | (1 puan) |
| (6) | Gelen Beyanname Sayısı | (1 puan) |
| (7) | Tahakkuk Eden Vergi ve Cezanın Fonksiyonel Dağılımı | (1 puan) |
| (8) | Mükellef Sayılarının Fonksiyonel Dağılımı | (3 puan) |
| (9) | Revizyona Tabi Tutulan Beyanname Sayıları | (3 puan) |
| (10) | Gayri Faal Mükellef Revizyon İşlemleri | (2,5 puan) |
| (11) | Mükellef İşlem Tablosu | (2 puan) |
| (12) | Zamanaşımı İşleminde Takdire Sevk Edilen Beyanname İşlem Tablosu | (5 puan) |
| (13) | Ödeme Emrinin Fonksiyonel Dağılımı ve Tebliğ İşlemi | (3 puan) |
| (14) | Tebliğ Edilen Ödeme Emrinin Fonksiyonel Dağılımı | (3 puan) |
| (15) | Tebliğ Edilemeyen Ödeme Emrinin Fonksiyonel Dağılımı | (4,5 puan) |
| (16) | Haciz Varakasının Fonksiyonel Dağılımı | (3 puan) |
| (17) | Tebliğ Edilmemiş İhbarnamenin Fonksiyonel Dağılımı | (3 puan) |

- (18) Tahakkuku Verilmemiş İhbarnamenin Dönemsel Seyri (4,5 puan)
- (19) İdari İşlemlere Karşı Açılan Dava ve Sonuçları (3 puan)
- (20) Kaybedilen Dava Fonksiyonel Dağılımı (3 puan)
- (21) Tahakkuk- Tahsilat Oranı (3 puan)
- (22) Tahsilatın Fonksiyonel Dağılımı (2 puan)
- (23) Maliyet Kaleminin Tahsilat ile Karşılaştırılması (4 puan)
- (24) Emanet Tutarlarının Yıllar İtibariyle Seyri (3 puan)
- (25) İncelemenin Fonksiyonel Dağılımı ve İş Hacmi (4 puan)
- (26) İdari İşlemlere Karşı Mükellefçe Kullanılan Hakların Dağılımı (3 puan)
- (27) Zimmetlenen Haciz Varakasının İşlem Görme Seyri (3 puan)
- (28) Mal bildirimi ve Mal Varlığı Araştırmasının Etkenliğinin Tespiti ve Tahsilat Üzerinde Etkisi (3 puan)
- (29) İcra Memuru Faaliyetinin Tahsilata Etkisi (3 puan)
- (30) Ayın sorunu (SPS) ve getirilen çözüm önerisi (1 puan)
- (31) Karşılaşılan Sorunun Servis Bazında Dağılımı ve Çözüm Oranı (2 puan)
- (32) İnsan Kaynaklarını Güçlendirme Çabaları (2 puan)
- (33) Yüz yüze Görüşme ve Cezai Yaptırımların Etkenliği Çalışmaları (3 puan)

(34) Hizmet Kalitesini İyileştirme ve Yeni Hizmet Seçenekleri Getirme ve Vergiye Gönüllü Uyum Faaliyetleri (4 puan)

Genel Değerlendirme (5 puan)

Bu kriterler “etkenlik (doğru yapılan işlem / toplam yapılan işlem), verimlilik (yapılan işlem / yapılması gereken işlem), iş gücü performansı, kalite, yenilik, ekonomiklik” şeklinde temel ölçümler kullanılarak puanlamaya tabi tutulmaktadır.

Performans Değerlendirme Komisyonu tarafından, vergi dairesi müdürlüklerinin nihai puanları ve ayın vergi dairesi belirlenerek, vergi dairesi karnesi düzenlenmektedir. Ayın vergi dairesinin taltif ve takdir edilmesinde ve son üç sırayı alan vergi daireleri hakkında gerekli tedbirlerin alınması aşamasında devreye Vergi Daireleri Performans Esaslı Yönetim Modeli Ödül ve Yaptırım Yönergesi girmektedir.



Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Güvencesizliktir.

En geç 2013 yılına kadar tüm kamu kurumlarında bireysel performans ölçümlerine başlanması



hükümetin kamu personeline yönelik stratejik planları arasında yer almaktadır.

Bireysel performans değerlendirme sistemi içinde çalışan her kamu emekçisi, kurum içindeki

pozisyonunun düşürülmesi ya da “yetersiz performansı” nedeniyle işine son verilmesi tehdidi altında çalışacaktır. Çalıştığı kurumda “zayıf halka” olmamak için daha yoğun ve fazla çalışacak, performansı bireysel ölçüleceği için diğer mesai arkadaşları ile sürekli rekabet halinde olacaktır. Hatta bu sırada ücretsiz fazla mesai yapmak için “gönüllü” bile olması kaçınılmazdır.

Tüm insani değerler, “müşteri memnuniyeti” adı altında kapitalist ticari ahlaka göre yeniden şekillendirilirken, paradan ve bireysel çıkardan başka bir şey düşünmeyen bir toplum yaratma çabaları TKY ve performans değerlendirmesi uygulamaları ile yeni bir boyut kazanmıştır. İç müşteri fikri ile emekçiler arasında, dış müşteri fikri ile de üretim ilişkileri içinde olan kurumlar arasındaki tüm ilişkiler, paraya ve çıkara dayalı rekabete dayanmaktadır. **“Mükellef odaklı**

hizmet” söylemi adı altında, **“vatandaşı müşteri”, “kamu kurumunu üretim yapan bir şirket”, “kamu emekçisini tedarikçi”** ve **“yöneticilerini de tahsildar”** olarak gören **“girişimci”** anlayışın sonucu kamu kurumları, kamu hizmeti sunulan kurumlar olmaktan çıkmış, kar ve rekabete dayalı piyasa ilişkileri içine çekilmek istenmektedir.

Sonuç olarak, “Çalışanların birbirini denetlemesi” ve “birbiriyle rekabet etmesi” üzerine inşa edilen Performans Esaslı Yönetim modeli, hem iş yükünü arttırmakta, hem de çalışma süresini “gönüllü” biçimde uzatmaktadır. İş yoğunluğu artışına paralel olarak, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar artmaktadır. PEYM’nin başarıyla uygulanabilmesi için emekçilerin desteğinin alınması gerekir. Bu nedenle, emekçileri ikna etmek için kulağa hoş gelen; motivasyon, şeffaflık, yönetime katılım, kararların birlikte alınması, sorunların birlikte tespit edilmesi ve çözülmesi, katılımcılık gibi söylemlerle ve kapsamlı eğitimlerle emekçiler ikna edilmeye çalışılmaktadır. Bugüne kadar **“emredileni yapan”** pozisyonda istihdam edilmek istenen emekçiler için, kimi zaman bu durum cazip geliyor ve zamanla, kalite çemberleri içinde birbiriyle yarışmaya be hatta birlerini denetlemeye başlıyorlar. Oysa çalışanların, sistematik olarak benliklerini yitirdikleri bir ortamda, demokratik bir hak olan katılımdan söz etmek olanaklı değildir.

Emekçilerin bilinçlerini karartmaya, sendikalarını işlevsizleştirmeye yönelik TKY ve performans değerlendirmelerine onay veren, işbirliği yapan sarı sendikalar da mevcuttur. **2008 yılı Toplu Görüşme Tutanağında; Türk Kamu Sen ve Memur Sen tarafından “ödüllendirme ve performans değerlendirmesi” uygulamalarına imza atılmıştır. Bu durum, bu “sendikalara” üye kamu emekçileri**

tarafından sorgulanacaktır. Kaldı ki, her iki konfederasyona bağlı sendikalar, emekçilerin kazanılmış haklarının gaspedilmesine yönelik SSGSS, Kamu Yönetimi Reformu, Personel Rejimi Reformu gibi yıkım yasaları karşısında da emekçilerin haklarını savunmak ve mücadele etmek bir yana, siyasi iktidarın politikalarının gerçekleşmesine hizmet etmektedirler.

Emekçilerin kazanılmış haklarını ve geleceklerini ilgilendiren yasal ve fiili hak gasplarına karşı mücadele etmek, emekçiler arasında dayanışmayı geliştirmek sendikaların temel görevidir. Emekçileri birbirleriyle rekabete sürükleyen, birbirini denetlemeye yol açan politikalara ortak olan “yapılar”, sendika ve dayanışma örgütü olamayacakları gibi, tarih karşısında da sorumlu olacaklardır.



PEYM, esnek çalışma gibi uygulamalar; “kamuda reform”, “kamunun yeniden yapılanması”, “devleti küçültme” adı altında, IMF, DB, AB, DTÖ gibi uluslararası sermaye örgütlerinin dayattığı bütünlüklü bir

programın parçalarıdır. **Esas amacı, emekçilerin kazanılmış haklarını ortadan kaldırmak, mücadele ve dayanışma örgütlerini işlevsizleştirerek emekçileri örgütsüzleştirmek ve sömürüyü arttırmaktır.** Bu nedenle, emekçilerin bilinçlerini teslim alan argümanlar karşısında emekçilerin kendi sınıfsal konumlarına denk düşen politikalar üretmek ve kararlılıkla savunmak zorunludur.

Taleplerimizi Gerçekleştirmek İçin Mücadeleyi Örgütleyelim.

Sendikal hak ve özgürlükler güvence altına alınmalıdır. Kamu emekçilerinin toplu sözleşmeli, grevli sendikal hak ve özgürlüklerinin önündeki engeller kaldırılmalıdır.

Tek yanlı düzenlemeler değil, toplu sözleşme ve grev hakkı!

Kamu emekçilerinin başta ücretleri olmak üzere bütün çalışma koşulları, toplu sözleşmelerin konusu haline getirilmeli, özgür toplu pazarlık sistemini yok sayan yasal ve fiili engeller kaldırılmalıdır.

İstihdamın esnekleştirilmesi değil, yasal güvenceler genişletilmelidir. Kamu Emekçilerinin başta iş güvencesi olmak üzere, kazanılmış haklar korunmalı, kamuda başlatılan, TKY, performans değerlendirmesi, kısmi çalıştırma, zorunlu fazla mesai ve nöbet, taahhütname, kesintisiz çalışma gibi her türlü esnek çalıştırma biçimlerine ve kamu personel rejimi reformu çalışmalarına son verilmelidir.

Kamu Hizmetlerinin niteliği ve yaygınlığı arttırılmalıdır. Daha nitelikli ve daha yaygın kamu hizmeti için altyapı ve istihdam eksiklikleri derhal giderilmeli, kamu hizmetleri için ayrılan pay arttırılmalı, başta eğitim, sağlık, sosyal güvenlik hizmetleri olmak üzere tüm kamu hizmetleri, ücretsiz ve toplumun tüm kesimlerini kapsayacak şekilde genişletilmelidir.

Kamu hizmetlerinde niteliğin artmasının ön koşulu, kamu emekçilerine insanca yaşama ve çalışma

koşullarını sağlamaktır. Verimlilikten, performanstan kar ve rekabet ekseninde söz edenler, yoksulluk sınırının altında ücret alan ve olumsuz koşullarda çalışan emekçileri görmezden gelmektedir. İstenilen, daha az sayıda kamu çalışanı, daha uzun çalışma saatleri, daha fazla iş yüküdür.

Sendikamız; Sendikal-sınıfsal dayanışmanın ve mücadelenin yerine kar ve verimlilik hesaplarıyla sınıf bilincini körelten, sermayenin çıkarlarını, işyeri aidiyet duygusunu yerleştirmek amacıyla geliştirilen, esneklik, TKY, PEYM, Yönetişim gibi yeni organizasyon biçimlerine karşı açık bir tutum sergilemektedir. Çalışma yaşamında emekçiler açısından kuralsızlık anlamına gelecek, “performans değerlendirmesi”, “kesintisiz çalıştırma”, “zorunlu nöbet, fazla çalışma” taahhütname vb gibi her türden esnek ve kuralsız çalışmaya karşı; bütün emekçileri tehdit eden yasal ve fiili düzenlemeler karşısında, işyerlerinden başlayarak, etkin bir sendikal faaliyet yürütmek, emekçilerin ortak ve birleşik mücadelesini örgütlemek tarihi bir zorunluluktur.

Yararlanılan Kaynaklar

- 1 KESK, Kamuda Esnek Çalışma, TKY Uygulamaları 2003,
- 2 Erkan AYDOĞANOĞLU, Eğitimde Performans Değerlendirme Uygulamaları, 2006,
- 3 Emrah AKIN, Vergi Daireleri Performans Esaslı Yönetim Modeli (PEYM) Yaklaşım Dergisi/Ocak 2008
- 4 Doğan KESTANE, Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği,
- 5 Ali ERDAL, TODAİ Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tez Çalışması

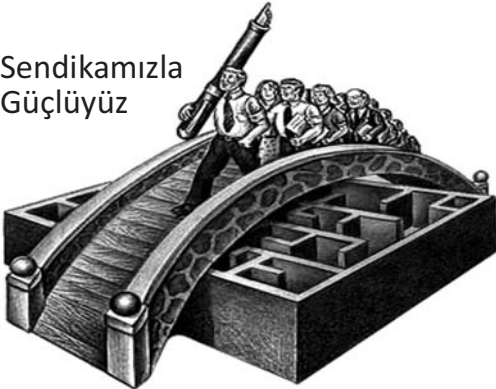
Örgütlü değilsek yalnız ve güçsüzüz!



Gücümüz Birliğimizdir.



Sendikamızla
Güçlüyüz





Asla Tek Başına Çalışma!



**YARIŞMA DEĞİL
DAYANIŞMA**

**İNSANCA YAŞAM,
GÜVENCELİ İSTİHDAM**

**ESNEK, KURALSIZ
ÇALIŞMAYA HAYIR**

**YETERLİ İSTİHDAM,
NİTELİKLİ KAMU
HİZMETİ**

**TOPLU SÖZLEŞME VE
GREV HAKKI**



Performans değerlendirme uygulamaları, çalışmanın sadece bir bölümünü değil, bütünü denetleme ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Performans Yönetimiyle istenilen, daha az sayıda kamu çalışanı, daha uzun çalışma saatleri, daha fazla iş yüküdür. Performans esaslı yönetim modeli Emekçiler onay vermezse uygulanamaz.