

## Ünite 7: Disiplin

### Disiplin Gerektiren Nedenler

Çalışanların işlerine içindeki davranış biçimlerini disiplin kuralları belirler.

Personelin kurallara uymaması farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bu nedenlerin başlıcaları şunlardır:

- Kurallardan habersiz olma,
- Kuralları yanlış anlama,
- Dikkatsizlik,
- Sorumsuzluk,
- Kasıtlı davranış,
- İş doyumsuzluğu.
- Motivasyon eksikliği,
- Stres.

Çalışanın istenmeyen davranışının (kural ihlalinin) disiplin eylemine konu olabilmesi için personelin şu koşulları taşıması gerekir:

- Kendisinden nasıl bir davranış beklendiğini (kuralları) bilmelidir.
- Kendisinden bekleneni başaracak niteliklere sahip olmalıdır.
- İsteyerek, kendisinden beklenen davranışın (kuralları) dışına çıkmış olmalıdır.

### Temel Disiplin Yaklaşımları

İşletmelerde personelin nasıl disipline edilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler vardır. Başlıca görüşler şunlardır:

- *Önleyici disiplin:* Çalışanlarda öz denetim sağlama çabasıdır.
- *Düzeltilici disiplin:* Kural dışı davranışlar cezalandırılır.
- *Yapıcı disiplin:* Kural dışı davranışlarda ceza yerine rehberlik öngörülür.

### Disiplin Sisteminin Kurulması

İşletmelerde etkin bir disiplin uygulamasını gerçekleştirebilmek için üç aşamanın bilinçli bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. Bu aşamalar;

- Sistemin kurulması,
- Tanıtımı ve
- Disiplin eyleminin (cezaların) uygulanmasıdır.

İşletmelerde disiplin sisteminin kurulması, tanıtılması ve uygulamada tek düzeliğin sağlanmasından sorumlu organ "insan kaynakları" birimidir.

Disiplin kuralları işletmenin etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlamak amacıyla hazırlanır.

Personelin bireysel faaliyetleri kurallar yardımıyla yönlendirilir ve örgütsel amaçlarla paralel hâle getirilir. Yönetim, kurallar yardımıyla personelden nasıl bir davranış beklediğini ortaya koyar. Personel, kurallar yardımıyla neyi yapıp neyi yapmaması gerektiğine karar verir.

Disiplinde kurallar, cezalandırmaya temel olsun diye konmaz. Yanıcı materyallerle çalışılan bir işletmede konulan “sigara içmeme” kuralının amacı personele eziyet etmek değildir. Kuralın konulmasındaki amaç personelin, işletmenin ve çevrenin güvenliğini sağlamaktır. Disiplinde ceza bir amaç değil, araç olmalıdır. Ceza, sadece, personelin kurallara uygun davranmasını sağlamak için kullanılan bir yöntemdir.

Kurallar ihtiyaçlardan doğarlar. Hazırlanacak bir kuralın dolaylı veya dolaysız olarak örgütsel etkinliğe katkı sağlaması gerekir. Aksi hâlde, konulan kural gereksizdir.

Kurallar toplum ve kurum kültürüne, çalışanların örf âdet ve geleneklerine uygun olmalıdır.

Kuralların konulmasından sonra, hangi kural ihlaline, ne tür cezaların verileceğinin belirlenmesi gerekir. Uygulamada gözlenen başlıca ceza türleri şöyle genellenebilir:

- Uyarma,
- Kınama,
- Ücret kesme,
- Geçici işten uzaklaştırma,
- İşten çıkarma.

Genelde işletmelerin uyguladıkları ceza türleri şöyle kademelendirilir:

1. Suçta: Uyarma,
2. Suçta: Kınama,
3. Suçta: Geçici işten uzaklaştırma,
4. Suçta: İşten çıkarma.

İşletme içinde işlenen suçların farklı sonuçlar yaratması, bu suçların belirli gruplar altında toplanması ihtiyacını doğurmuştur. Çok sayıda suçun belirli gruplar altında toplanması, bu gruplara uygun düşen ceza kademelerinin belirlenmesinde önemli kolaylıklar sağlar.

Genelde işletmelerde, personelin işlediği suçlar iki büyük kategori altında toplanır. Bunlar *hafif suçlar* ve *ağır suçlardır*.

Bazı işletmeler suçları *hafif orta* ve *ağır suçlar* olmak üzere üç grup altında toplar (S:195, Tablo 7.1).

## Disiplin Sisteminin Tanıtılması

Etkili bir disiplin sağlamak için sistemin personele ve yöneticilere en iyi biçimde tanıtılması gerekir. Bu amaçla personele başlıca şu konularda açıklama yapmak gerekir:

- Kuralların niçin konulduğu,
- Örgüte ve personele ne tür yararlar sağladığı,
- Kurallara uymayan davranışların nasıl belirleneceği,
- Hangi kural ihlaline, ne tür cezanın verileceği,
- Kural ihlalinin tekrarı hâlinde ne olacağı,

- Personelin hakkını nasıl arayacağı.

Yöneticilere de başlıca şu konularda açıklama yapmak gerekir:

- İşletmenin disiplin politikasının ne olduğu,
- Kuralların niçin konulduğu,
- Kuralların örgüte ve personele ne tür yararlar sağladığı,
- Hangi davranışların suç olacağı,
- Suçlara ne zaman ve nasıl müdahale edileceği,
- Suçla ilgili ne gibi delillerin toplanacağı,
- Ne tür yazışmaların yapılacağı,
- Üst makamlara olayın nasıl aktarılacağı,
- Cezanın kim tarafından, nasıl verileceği,
- Ceza verilirken hangi faktörlerin göz önünde bulundurulacağı,
- Cezaya karşı personelin nasıl bir itiraz prosedürü izleyebileceği.

## Disiplin Sisteminin Uygulanması

Disiplin sisteminin uygulanması için öncelikle suçun belirlenmesi, ceza kararının alınması, personelin savunmasının alınması, uygun cezanın belirlenmesi, cezanın personele iletilmesi adımları izlenir.

Ceza kararı alınırken personel değil istenmeyen davranış yargılanmalıdır. Yönetici, tarafsızlığından emin olduktan sonra, meydana gelen olay ile ilgili gerçekleri araştırmalı kendisine şu soruları sormalıdır:

- Olay nasıl olmuştur?
- Kasıt var mıdır?
- Olaya karışan başka personel var mıdır?
- Diğer personelin olay hakkındaki görüş ve düşünceleri nasıldır?
- Yönetimin bu tür olaylara karşı yaklaşımı nedir?
- Şirketin politika, kural ve gelenekleri böyle bir olaya nasıl yansır?
- Personelin sicil dosyası nasıldır?
- Olayda dikkate alınması gereken hafifletici sebepler nelerdir?
- Geçmişte yaşanan benzer olaylarda nasıl davranılmıştır ve sonuçları neler olmuştur?

Yöneticiler, kesin bir ceza kararı almadan önce personelle görüşme yaparken şu hususlara dikkat etmelidir:

- Personele saygı gösterin, mantıksız laf anlamaz biri olmayın.
- Personelin duygusal yapısını dikkate alın.
- Personele karşı adil, samimi ve dostça bir tavır takının.

- Ceza verme sorumluluğunu ve görevini bir başkasına yüklemeyin.
- Görüşme esnasında personelin ayıbını yüzüne vurmayan, onu utandırmayın.
- Görüşme esnasında personele konuşması için cesaret ve fırsat verin.
- Personeli büyük bir dikkatle ve önemseyerek dinleyin.
- Personelin açıklamalarına karşı çıkmayın, kesinlikle tartışmaya girmeyin ve söylediklerini araştıracağınızı belirtin.

Yönetici, bu ceza kararını alırken aşağıdaki süreci izlemelidir:

- Personelin açıklamalarını dikkate alıp doğruluk derecelerini araştırın.
- Kendi üst yöneticinizle ve İnsan Kaynakları Birimi ile en uygun cezanın ne olabileceğini tartışın.
- Uygun cezayı belirlerken olası etkilerini göz önünde bulundurun.
- Söz konusu cezayı vermeye yetkili olup olmadığınızı dikkate alın.
- Personeli çağırarak aldığınız ceza kararını iletin.

#### Ceza Uygulamasında Sıcak Soba Yaklaşımı

Cezalandırıcı disiplin sisteminin yanlış veya yetersiz uygulanmasından doğan sorunların önüne geçebilmek için yöneticilerin disiplin eylemini yerine getirirken uymaları gereken birtakım ilkeler vardır. McGregor tarafından ortaya atılan bu ilkeler kaymağını yanan, sıcak bir sobanın verdiği öğretilerden alır. Literatürde "sıcak soba kuralları" olarak geçen bu yaklaşımın bazı görüşleri etkin bir disiplin sağlayabilmek açısından tartışmalı ise de genelde kabul görür.

Sıcak soba yaklaşımının öngördüğü etkili disiplin yaklaşımının temel varsayımları şunlardır:

#### • Ceza hemen uygulanır:

Sıcak bir sobaya dokunur dokunmaz acısını hissedersiniz. Soba insanı yakmak için kendisine bir kaç kez dokunulsun diye beklemez. Kuralı bozup dokunduğunuz anda sizi yakar. Daha ilk dokunuşta tepkisini gösterir. Dokunana hemen sebep-sonuç ilişkisini gösterir. Ona dokunan kişi acının nereden geldiği konusunda şüpheye kapılmaz. Kişi sıcak bir sobaya dokunmuş ve bu eyleminin cevabını hemen acıyı hissederek almıştır. Artık bu kurala uymak için elinden geleni yapacaktır, işletmelerde disiplin cezası da böyle verilmelidir.

**Ceza kişiye değil yaptığı harekete verilir:** Şayet kuralı bozar, sıcak sobaya dokunursanız, soba sizi yakacaktır. Sizin sobaya istemeyerek dokunmanız veya dokunduğunuz için üzgün olmanız sonucu değiştirmeyecektir. Hangi duygular içinde olursanız olun, yapılmaması gereken bir davranışta bulunup sobaya dokunduğunuz için karşılığını yanarak alacaksınız. Soba sizi yakarken sizden intikam almayı, aklınızı başınıza getirmeyi veya size gününüzü göstermeyi düşünmez. Amacı sizi hor görmek, etrafa karşı utandırmak değildir. O, sizin yaptığınız eyleme ilgilendir. Cezayı size değil, yaptığınız eyleme verir. Kişiyi değil, eylemi cezalandırır, işletmelerde uygulanan cezalar da bu özellikleri taşımalıdır. Ceza kişisel olmamalıdır. Ceza personelden hesap sormak, intikam almak veya aklını başına getirmek düşüncesiyle, personele hakaret edilerek, onuru zedelenecek verilmemelidir. Cezanın hedefi personel değil, onun yaptığı yanlış davranış olmalıdır.

**Ceza zamana ve insana karşı tutarlıdır:** Yanan bir sobanın son derece katı bir adalet anlayışı vardır. Yandığı ve sıcak olduğu sürece kendisine kim dokunursa dokunsa yakar. Sobanın istisnası yoktur. Kimseyi bağışlamak düşüncesinde değildir. Kendisini imal eden usta da dokunsa, evin içindeki küçük bir bebekte dokunsa yakacaktır. Dokunan kişinin yaşı, cinsiyeti, sosyal

statüsü, fiziksel görünümü, inançları, değer yargıları onun için önemli değildir. Sıcak sobaya dokunan kişinin o güne kadar sobaya hiç dokunmamış olması, bu harekete kazara yapmış olması veya sobanın soğuk olduğunu sanması sonucu değiştirmeyecektir.

Hiç bir hafifletici sebebin dikkate alınması söz konusu olamaz. Dokunan kim olursa olsun yanar. Soba, zaman içinde de tutarlıdır. Hiç kimseyi önemsemeden hep aynı şiddetle yakar, insanları bazı günlerde daha çok, bazı günlerde daha az yakmaz. Onun bir çizgisi vardır, sürekli o çizgide yürür. Aradan uzun yıllar geçmesi de yakma olayında değişiklik yaratmaz.

**Ceza öğretici ve hatırlatıcıdır:** Soba kendisine çıplak elle dokunanı yaktığı zaman ona davranışının yanlış olduğunu öğretir.

Yanan kişi bir daha sobaya dokunma cesaretini gösteremeyecek sobaya dokunursa canının yanacağı gerçeğini kavramış olacaktır. Öğreti bununla da kalmayacaktır. Personel herhangi bir sıcaklığa biraz fazlaca yaklaştığında sıcak sobayı hatırlayacak, hemen oradan uzaklaşacaktır. İşletmelerin disiplin uygulamaları da böyle olmalıdır. Verilecek cezaların öğretici ve hatırlatıcı nitelikler taşıması etkin disiplin sağlayacaktır. Cezalar laf olsun diye verilmemeli, sebep- sonuç ilişkileri kurulmalı, personele gelecek davranışlarının nasıl olması gerektiği konusunda gereken uyarıyı yapabilmelidir.

# AOFDerleri.com