

61647

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE ETKİN DİSİPLİN
SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Türker BAŞ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN İZLEME MÜHÜRÜ

61647

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : İŞLETME

Şubat 1997

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE ETKİN DİSİPLİN
SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Türker BAŞ

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : İŞLETME

Bu tez/..../ 1997 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Jüri Başkanı



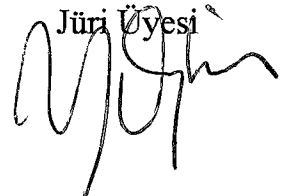
Prof. Dr. Muharrem İZDEMİR

Jüri Üyesi



Doç. Dr. Yılmaz ÖZKAN

Jüri Üyesi



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
TÜRKÇE ÖZET.....	IX
İNGİLİZCE ÖZET.....	XI

GİRİŞ.....	1
1.DİSİPLİN KAVRAMI.....	2
1.1.Disiplinin Tanımı ve Kapsamı.....	2
1.2.Disiplinin Önemi.....	4
1.3.Disiplin Anlayışının Gelişimi.....	5
2. OLUMSUZ DİSİPLİN.....	8
2.1.Olumsuz Disiplinin Kapsamı.....	8
2.2.Olumsuz Disiplinde Ceza Uygulaması ve Sonuçları.....	9
2.3.Olumsuz Disiplinin Hatalı Yönleri	11
2.3.1.Davranışı Değil Kişiyi Yargılama	12
2.3.2.Yanlış Sorumluluk.....	13
2.3.3.Olumsuz Geri Besleme.....	13
2.3.4.Yetersiz Tanımlama.....	13
2.3.5.Geç Müdahale.....	13
2.3.6.Yanlış Amaç.....	15
2.3.7.Yanlış Zaman.....	15
2.3.8.Yanlış Mantık.....	15
2.3.9.Yanlış İlişki.....	15
2.3.10.Yanlış Tavrı.....	16
2.4.Olumsuz Disiplin Sisteminin Uygulanmasından Doğan Fayda ve Sakıncalar.....	16
2.4.1.Olumsuz Disiplin Sisteminin Sakıncaları	16
2.4.2.Olumsuz Disiplin Sisteminin Faydalı Yönleri.....	18

3.OLUMLU DİSİPLİN.....	19
3.1.Olumlu Disiplinin Kapsamı.....	19
3.2.Olumlu Liderlik ve Yönetim Modelleri.....	20
3.3.Olumlu Disiplinin Temel Özelliklerinin Olumsuz Disiplinle	
 Karşılaştırılması	24
 3.3.1. İşgöreni Zorlamaz Özdisiplin ve Sorumluluk Duygusu	
 Oluşturmayı Hedefler.....	24
 3.3.2. Geçmişle Değil Gelecekle İlgilenir.....	24
 3.3.3.Tehdit Etmez Teşvik Eder.....	25
 3.3.4.Ayrılkçı Değildir Saygı ve Güveni Ön Plana Çıkartır	25
 3.3.5.İşgöreni Yetişkin Olarak Görür.....	25
 3.3.6.Sorunların Çözümünde İşgören ve Yöneticiyi Birlikte	
 Sorumlu Tutar.....	25
 3.3.7.Başarı Karşısında Suskun Kalmaz Tepki Verir.....	26
4.ETKİN DİSİPLİN SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI.....	27
4.1.İşgörenlerin Seçimi.....	27
4.2.Etkin Motivasyon Sistemi ve İsteklendirme.....	29
4.3.Gerekli Kural ve Düzenlemeler	32
 4.3.1.Kural ve Düzenlemelerin Önemi	32
 4.3.2.Kural ve Düzenlemelerde Bulunması Gereken Özellikler.....	33
 4.3.2.1.Kurallar Güncel Olmalıdır.....	33
 4.3.2.2.Kurallar Mantıklı Olmalıdır.....	34
 4.3.2.3.Kurallar Açık ve Anlaşılır Olacak Şekilde Hazırlanmalıdır.....	34
 4.3.2.4.Kuralların Hazırlanmasında Olumlu İfadeler	
 Kullanılmalıdır.....	34
 4.3.2.5.Kuralların Daha Çok Yazılı Olmasına Özen	
 Gösterilmelidir.....	35
 4.3.2.6.Kurallar İşin Yapılmasına Katkıda	
 Bulunmalıdır.....	35
 4.3.2.7.Kurallar Esnek Olmalıdır.....	35

4.3.2.8.Kuralların Hazırlanmasına İşgörenlerin Katılımı Sağlanmalıdır.....	35
4.3.2.9.Kurallar İşletmedeki Verimliliği Etkileyen Tüm Faktörleri Kapsamalıdır.....	36
4.3.2.10.Kurallar Çevreye Uyumlu Olarak Hazırlanmalıdır.....	36
4.4.Kuralların İşlerliğinin Sağlanması.....	37
4.5. Disiplin Uygulanmasında Kişisel Engeller.....	37
4.6.Disiplin Probleminin Analizi.....	39
4.6.1.Analiz İhtiyacı.....	39
4.6.2.Disiplin Probleminin Sebepleri.....	40
4.6.2.1.Belirlenen Kurallara Niçin Uyulması Gerektiğinin Bilinmemesi.....	41
4.6.2.2.Görevin Nasıl Yapılacağıın Bilinmemesi.....	41
4.6.2.3.Çalışanların Kendilerinden Ne Beklediğini Tam Olarak Bilmemeleri.....	41
4.6.2.4.İşin Yapılış Yönteminin Doğruluğunun İnanılmaması.....	42
4.6.2.5.Yapılan İşin Olumlu Bir Doğruluğunun İnanılması.....	42
4.6.2.6.Çalışanların Performans Düşüklüğünün Farkında Olmamaları.....	42
4.6.2.7.Düşük Performans Gösteren İşgörenlerin Ödüllendirilmesi.....	43
4.6.2.8.Yüksek Performans Gösteren İşgörenlerin Cezalandırılması.....	43
4.6.2.9.Çalışanların Kontrolünün Dışındaki Engeller.....	43
4.6.2.10.Çalışanların Kabiliyetlerinin İşe Uygun Olmaması.....	43
4.6.2.11.Kişisel problemler.....	44
4.7.Disiplin Eylemi Uygulamaktan Sorumlu Organların Belirlenmesi.....	44
4.8.Disiplin Sisteminin Uygulanması.....	45
4.8.1.Disiplin Eyleminin Uygulanması.....	47

4.8.1.1. Hazırlık.....	47
4.8.1.2. Derhal Harekete geçme.....	47
4.8.1.3. Tutarlı Davranma.....	49
4.8.1.4. Kişisel Olmayış.....	52
4.8.2. Ceza Türlerinin Belirlenmesi.....	53
4.8.2.1. Sözlü İkaz.....	54
4.8.2.2. Kayıtlara Geçirilmiş Sözlü İkaz.....	54
4.8.2.3. Kayıtlara geçirilmiş Yazılı İkaz.....	54
4.8.2.4. Para Cezası veya Rütbe İndirimi.....	55
4.8.2.5. Ödemesiz Geçici İşten Uzaklaştırma.....	55
4.8.2.6. İşten Çıkarma.....	55
4.8.3. Matematiksel Yaklaşım.....	56
4.8.4. Hoşgörü Modeli	57
4.8.5. Özdisiplin Sağlanması.....	58
5. CEZASIZ DİSİPLİN YAKLAŞIMI.....	60
6. CEZASIZ DİSİPLİN SİSTEMİNİN UYGULANMASI.....	63
6.1. Bir Disiplin Aracı Olarak İşgören Danışmanlığı.....	63
6.2. İşgören Danışmanlığı.....	63
6.2.1. Tanımı.....	63
6.2.2. Danışmanlık İhtiyacı.....	64
6.2.3. Danışmanlığın İşlevleri.....	65
6.2.3.1. Öğüt.....	65
6.2.3.2. Güven Verme.....	65
6.2.3.3. İletişim.....	66
6.2.3.4. Duygusal Gerilimi Giderme.....	66
6.2.3.5. Düşünceyi Aydınlatma.....	66
6.3. İşgören Danışmanlığının Türleri.....	67
6.3.1. Yönlendirici Danışmanlık.....	67
6.3.2. Yönlendirici Olmayan Danışmanlık.....	68

6.3.3.İşbirlikçi Danışmanlık.....	68
6.4.Cezasız Disiplin Süreci ve Bir örnek Olay Çalışması.....	69
6.4.1.Cezasız Disiplin Süreci.....	69
6.4.1.1.Birinci Aşama.....	69
6.4.1.2.İkinci Aşama.....	71
6.4.1.3.Karar Verme.....	72
6.4.1.3.1.Karar Öncesi.....	72
6.4.1.3.2.Karar Sonrası.....	74
6.4.2.Örnek Olay Çalışması.....	74
6.4.2.1.Birinci Aşama.....	75
6.4.2.2.İkinci Aşama.....	76
6.4.2.3.Karar Verme.....	77
6.4.2.3.1.Karar Öncesi.....	77
6.4.2.3.2.Karar Sonrası.....	78
6.5.Cezasız Disiplin sistemine Geçiş.....	79
6.6.Cezasız Disiplin Uygulamaları.....	80
7.DİSİPLİN YAKLAŞIMINDA JAPON MODELİ.....	84
7.1.Personel Seçimi.....	85
7.2.Etkin Motivasyon Sistemi ve İsteklendirme.....	87
7.3.Yönetim Felsefesinin Oluşturulması.....	90
7.4.Kontrol Mekanizması.....	92
SONUÇ.....	94
KAYNAKLAR.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1	Disiplin Sisteminin Uygulaması.....	46
Şekil 6.1	İşgören Danışmanlığının Türleri.....	67
Şekil 6.2	Cezasız Disiplin Süreci.....	70
Şekil 6.3	Cezasız Disiplin Sisteminin Farklı Şirketlerdeki Uygulama Sonuçları	83



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 Ceza Uygulaması Sonuçları.....	11
Tablo 5.1 Uyarı ve Hatırlatma.....	62



TÜRKÇE ÖZET

Disiplin çalışanların örgütsel kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelteren eylemleri kapsar. Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulamasından ibaret değildir, probleme, işgörene ve duruma göre farklılık gösterir.

Disiplinin temel amacı işgörenin işletmenin performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır. İşgören için gereklerini yerine getirmede başarısız olduğunda disiplin eylemi ile karşı karşıya kalır. Bekleneni yerine getirmedeki başarısızlık doğrudan doğruya işgörenin yapmakta olduğu işlerle ilgili olabileceği gibi, kural ve düzenlemelerle de ilgili olabilir.

Disiplinin ikinci amacı işgören-yönetici arasında karşılıklı saygı ve güven ortamını oluşturmak ve sürdürmektir. Yanlış uygulandığında disiplin düşük moral, kızgınlık ve yönetici -işgören kutuplaşması gibi problemlere yol açar. Bu gibi durumlarda işgörenin davranışlarındaki gelişmeler kısa ömürlü olacak ve yönetici işgöreni kısa zamanda tekrar disiplin etme ihtiyacı duyacaktır. Bu sebeple disiplin uygulamaları yalnızca davranışı düzeltmekle kalmamalı, olumlu yönetici işgören ilişkileri ile, ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirmelidir.

Disiplin uygulamaları zaman içerisinde örgüt yapıları ve yönetim biçimlerindeki gelişmelere paralel olarak farklılık göstermiştir. Bu uygulamalardan ilki aykırı davranışta bulunanların cezalandırıldığı üyelerin itaat ve boyun eğmeye zorlandığı olumsuz yaklaşımdır. Özellikle 1930 lu yıllarda oldukça yaygın olarak kabul gören yaklaşıma, sendikal hareketlerle birlikte bazı düzenlemeler getirilmiş, değişen işgören değerleri bu düzenlemeleri sürekli kılmıştır.

Olumsuz disiplin yaklaşımının en büyük eksikliği, işgörenlerin cezadan kaçınabilecek kadar çalışmasına, yönetime olumsuz tavır almasına, sisteme zarar vermek için fırsat kollamasına yol açmasıdır. Bu yaklaşım maksimum örgüt etkinliği için gerekli olan davranış ve işbirliğini sağlamaz.

Diğer yaklaşım insanların kural ve düzenlemelere gönüllü uymaları ve itaat etmelerini sağlamayı amaçlar. İşgörenler itaatsizliğin sonuçlarından korktukları için değil, inandıkları gerekli buldukları için kurallara uygun davranırlar. Disiplinin bu şekli olumlu yaklaşım olarak adlandırılır.

Disiplin çoğunlukla olumlu ve yapıcı şekilde ele alınır. İşgörenlere yanlış yaptıkları davranışlar hakkında bilgi verir. Performanslarını geliştirme konusunda tavsiye ve yardımda bulunur. Bu yöntem de disiplin ve danışmanlık yakın ilişki içersindedir.

Yaklaşımın hiç bir aşamasında ceza tehditi ön plana çıkmaz. Yöneticiler çalışanları davranış değişikliğine zorlamak yerine, onların istenmeyen davranışa neden olan problemlerini çözmelerinde yardımcı olmaya çalışır.

Olumlu disiplin sisteminin uygulanması ile birlikte işletmelerde işten çıkarma sonrası başarılı tazminat taleplerinde düşüş, devamsızlıklarda azalma, şikayetlerde düşme ve tarafsız hakem kurula yapılan başvurularda azalma gibi sonuçlar gözlenmiştir.

İNGİLİZCE ÖZET

Discipline is any action designed to correct employee deviations from organizational rules procedures, policies, and norms. Discipline carries the connotation of punishment, but this need not be the case. It depends on the problem, employee and the situation.

As mentioned the primary objective of discipline to motivate an employee to comply with the company's performance standards. An employee receives discipline after failing to meet some obligation of the job. The failure to perform as expected could be directly related to the tasks performed by the employee or to the rules and regulations that define proper conduct at work.

A second objective of discipline is to create or maintain mutual respect and trust between the supervisor and the employee. Improperly administered discipline can create such problems as low morale, resentment and ill will between the supervisor and the employee. In such cases any improvement in employee behaviour will be relatively short-lived and the supervisor will need to discipline the employee again in the near future. The proper administration of discipline will not only improve employee behaviour but will also minimize future disciplinary problems through a positive supervisor-subordinate relationship.

There are two basic approaches to discipline in first approach those in charge can rule with an iron hand, punish rule violators severely; expressed with the cliché "Do it else". This mode of leadership has variously been called negative discipline, punitive discipline autocratic discipline. This approach was very common until the 1930's. Union helped check it and in more recent years, changing employee values have kept it bay.

One major shortcoming in using negative discipline is that it often results in the personnel avoiding punishment, having negative attitude toward management, and looking for ways to beat the system. The approach does not create the enthusiastic whole hearted support needed for maximum organizational effectiveness.

The other approach is to develop in people a willingness to obey and abide by the rules and regulations. Those do so because they want to, not because they are afraid of the consequences of disobedience. This form of discipline has been called positive or constructive discipline.

Discipline often is handled in a positive helpful way. The employee is told what he or she is doing wrong, provided corrective advice and assistance, and to improve performance. When used this way discipline and counseling are linked.

Punishment is not emphasized with this approach. Supervisors handle poor performers in a less confrontational manner, coaching rather than forcing behavioral change. They provide reminders instead of warnings and may direct the problem workers to employee assistance program, when available.

At one company the change to this positive approach produced fewer successful unemployment compensation claims after termination, less absenteeism, fewer grievances and fewer arbitration hearings.

GİRİŞ

Disiplin tüm örgütlenmiş grup faaliyetleri için zorunludur. Bu faaliyetler yürüten grup üyelerini bireysel güdülerini denetlemeli ve ortak yarar için işbirliğinde bulunmalıdırlar. Diğer bir deyişle üyeler örgüt yönetimi tarafından konulmuş davranış kalıplarına, kurallara yasal hükümlere veya geleneksel normlara akla uygun bir biçimde itaat etmelidirler ki önceden üzerinde anlaşmaya varılan amaçlar gerçekleştirilebilsin.

Aileden hükümete, yardım derneklerinden uluslararası işletmelere kadar herhangi bir örgüt üyeliği bazı kural veya yasal ilkelerle sürdürülemezse o zaman örgüt kısa zaman içerisinde çöküşlerle karşı karşıya gelir. Anarşi ve kargaşa ortamı hakim olur (Beach, 1975:599). Kargaşanın önlenmesi sosyal barışın tesisi için disiplin, topluluk hayatının her yönünde gerekli ve kaçınılmaz bir öğedir (Avşaroğlu, 1967:15).

Disiplin eylemini yürütmede iki esastan hareket edilir birincisi bir bütün olarak örgütün yararlarına zarar gelmemesi, ikincisi ise bireylerin haklarının korunması, başka bir deyişle iş güvencesinin sağlanması. Bu eylem için duyarlı politikalar benimsenmezse ve belirli süreçler oluşturulup izlenmezse yönetimin olaylara sadece kendi ihtiyaçları açısından tek taraflı bakma tehlikesi ortaya çıkar. Kısa dönemli kişisel çıkarlar uzun döneme ait düşünceler üzerinde egemen olabilir.

Yönetim öncelikle duyarlı önderlik ve yapıcı bir disiplin ortamı yaratarak, iş görenden hangi tür bir davranış beklediğine ve bunu nasıl başarmayı umduğuna karar vermelidir. Daha sonra örgütün her kademesinde ve her biriminde sağlıklı bir disiplin iklimi elde edilmeli ve tutarlı bir disiplin eylemi gereksinimine yanıt verecek belirli bir süreç oluşturulmalıdır (Bingöl, 1990:240).

Ancak yönetilenlerle yönetenler arasında çıkar çatışması bulunduğundan veya çalışanların değişik tutum, beklenti ve davranışlara sahip olmalarından dolayı sağlıklı bir disiplin iklimi oluşturmak oldukça güç ve karmaşık bir sorundur. Bu itibarla hemen hemen evrensel olarak çalışma hayatındaki en önemli hususlardan biri "Disiplin" konusudur (Bingöl 1, 1990:21).

1.DİSİPLİN KAVRAMI

1.1.Disiplinin Tanımı ve Kapsamı

Bir düzenlilik tanımı olan “disiplin” çoğu kimse tarafından “cezalandırma” olarak tanımlanır. Disiplin kavramı cezayı içermekle birlikte yalnız onunla sınırlı değildir (Kelley, 1990:298). Disiplin kavramı içinde; cezalandırma dışında ilk akla gelenler arasında eğitim, boyun eğme, öz denetim, danışmanlık, örgütsel davranış gibi konular bulunmaktadır.

Disiplin olayına bireysel ve örgütsel boyutta bakabiliriz. Bireysel anlamda disiplin bireyin kendini belirli ihtiyaç ve isteklere uyarlamak amacıyla özdenetimini geliştirme çabasıdır.

Örgütsel anlamda disiplini bireysel disiplinden ayıran temel fark disipline eden ile disipline edilen kişinin birbirinden ayrılmasıdır (Geylan 1, 1992:133). Webster sözlüğü örgütsel disiplin kavramı ile ilgili olarak üç anlam ortaya koymaktadır. Birincisi; itaati zorunlu kılarak kazanılmış deneyim, ikincisi düzelten, kurallara bağlayan, kuvvetlendiren veya geliştiren talim terbiye ve üçüncü anlamı ise ceza ve dayaktır. Birinci ve ikinci anlamı birleştirerek, disiplinin ceza ve ödüllere davranışları şekillendirme ve sınırlama olduğunu söyleyebiliriz (Beach, 1975:600).

Bu tanım Skinner’in “davranış düzeltimi” kuramına dayanan olumsuz disiplin kavramını açıklamaktadır. Skinner’e göre bireyin gösterdiği davranışa örgütün tepkisi olumlu ise birey bu davranışı güçlendirecek ve tekrarlayacaktır. Bunun aksine tepki olumsuz ise, söz konusu davranış zayıflayacaktır(Geylan 2, 1990:21). Bununla birlikte bu kuramın bir zaman faktörü söz konusu olduğunda tepkilerle ilişki kurulup kurulmayacağı konusunda her zaman bir kuşku varolmuştur. Çünkü disiplinin bir türü olarak cezalandırma sadece geçici olarak davranışı etkiler. Bireyin sonuçta bırakacağı tepkilerin geriye döndürülmesini etkilemez. Örneğin Huberman’ın yerel bir hapisanede yapmış olduğu bir istatistiğe göre hapse girmiş olanlarının % 85’inin üç yıl içerisinde yine oraya döndükleri anlaşılmaktadır. Cezalandırma sonucunda sapma gösteren tepkilerin ortaya çıkma ihtimalinde bir düşüş olsa bile bu geçici olacaktır. Çünkü cezanın daha fazla

şiddetlenebileceği düşüncesi ile kısa bir süre için sinme söz konusu olsa bile doğuracağı kin ve düşmanlık duygusu nedeniyle daha sonraları uygun olmayan davranışlar, itaatsizlikler yinelenabilir (Bingöl 1, 1990:63). Ayrıca kuralları ihlal eden kişi çok ileriye planlamaz ve davranışının sonuçları üzerinde düşünmez, yalnız o anki ihtiyaçlarını değerlendirir.

Olumsuz disiplin uzun vadede sınırlı bir başarıya sahip olmasına rağmen bazı çalışanlar geçmişleri ve karakter gelişimleri dolayısıyla sadece sert politika izleyen yöneticilere tepki verirler(Beach, 1975:602).

Bir başka tanıma göre disiplin iş görenin gönüllü olarak daha yüksek performans ve işbirliği için çaba harcamasını sağlayacak şekilde bilgi, tutum ve davranışlarının düzeltilmesini mümkün kılan eğitimidir (Werther, 1988:433). Bu tanım olumsuz disiplin yaklaşımının sakıncalarını büyük ölçüde ortadan kaldıran olumlu yaklaşımı açıklamaktadır. Aslında olumlu yaklaşım tanımda belirtilenden daha geniş ve önemli bir kavramdır. Çalışanların belirlenen kural ve düzenlemelere istekli olarak uygun davrandığı organizasyon ortamının yaratılmasını da içerir. İş görenler gerek şahıs gerekse grup olarak belirlenen standartlara gerekli olduğunu bildikleri ve inandıkları için riayet ederler.

Disiplin için olumlu davranışlar için olumlu destek ve teşvik şeklindedir. Bu tutum öğrenmenin temelini teşkil eder. Uygunsuz davranışlar ceza ile karşılık bulabilir, fakat ceza düzeltici, destekleyici şekilde uygulanır. Kin ve nefrete yer yoktur. Amaç şahsa zarar vermek değil yardım etmektir.

Ancak olumlu disiplin yaklaşımında ceza uygulaması her ne kadar personeli rehabilite amacı taşıyorsa da, yaklaşımın etkinliğini azaltmış olumsuz yaklaşımlardaki sorunların benzerlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda cezasız disiplin ceza kavramına bir tepki , olarak doğmuştur. Cezasız disiplin yanlış davranışından ötürü iş görenin cezalandırılmasına karşıdır. Bu yaklaşıma göre kural ihlalleri ceza uygulaması dışında, yapıcı tutum ile düzeltilebilecek doğal iş gören fonksiyonlarıdır. Cezasız disiplinde yönetici işgörenin davranışını geliştirmesine, hatalarını düzeltmesine yardımcı

olur, yol gösterir. Bu tutum işgörenin gururunun zedelenmesini önler ve yönetici işveren ilişkisinin yapıcı ve dayanışma içerisinde sürmesini sağlar(Werther, 1988:439).

Görüldüğü üzere disiplin kavramı cezalandırmanın ötesinde daha birçok anlam içermektedir. Disiplin olumsuz bir eylem olarak algılanmasına rağmen, disiplin kavramı bir izleyici anlamı veren “Disciple” kelimesinden türetilmiştir. Burada anlaşılması gereken iyi disiplinin iyi önderliği gerektirmesidir. Gerekli yasalar, kurallar ile bunları uygulamakla görevli yönetim bulunsa bile yönetimin yetersiz kalması veya gücünün zayıflaması halinde yine kargaşa ortaya çıkabilir. Başka bir anlatımla sadece kuralların bulunması yeterli olmayıp bunlara çeşitli biçimlerde uymayı sağlayacak uygun niteliklere sahip önderlerin bulunması da önemlidir. İyi önder kural ve ilkeler koyarak, bunları adaletli bir biçimde uygular. Ayrıca, konulan kural ve ilkelere bireylerin istekli olarak ayak uydurmalarını sağlamak istese olumlu araçlar güdüler ve ödüller kullanır.

Disiplin ister olumlu ve harekete geçirici olsun isterse olumsuz veya sınırlayıcı olsun her iki durumda da amaçların elde edilmesi için zorunlu kabul edilen politikaları, kuralları düzenlemeleri ve süreçleri, bir birey veya grubun izlemesini ya da bunlara ayak uydurmasını özendirir uygulamadır (Starauss, 1990:268).

1.2.Disiplinin Önemi :

Disiplin fonksiyonu, grubun çıkarlarını tehlikeye atabilen bireysel davranışlara sınırlamalar getirerek, düzeni sürdürmektir. İnsanlarda grup disiplini, hayvanlarda olduğu gibi içgüdüsel olmadığından ve grup üyelerinin her birinin ayrı ayrı özelliklere veya içlerinde değişik derecelerde sevgi veya şiddet duygularına sahip bulunmalarından dolayı (Bingöl, 1980:28) ister özel örgütlerde ister kamu örgütlerinde olsun en önemli sorunlardan birisi, işyeri disiplini.

İşyerinin başarılı olabilmesi ,üyelerindeki davranışların son derece güvenilebilir ve hareket biçimleri çok önceden belirlenmiş tasarı ve politikalara uygun olmasına bağlıdır. İyi işletmeciliğin sağlanması, işletmenin çağdaş teknolojiye uygun olarak geliştirilmesi, işyerinde düzenli davranışların ve barışçıl ilkelerin geliştirilmesi ile mümkün olur.

Ayrıca önceden tahmin edilebilir ve güvenilir davranışlar, kişi örgüt bütünleşmesini sağlar. Bütünleşme ve uyumun iş gören faaliyetini sürdürdüğü sosyal yapıda huzur içinde olacak, İş ve çevresi ile ilgili faktörler açısından tatminsizlik hissetmediğinden bazı sinirsel rahatsızlıklar duymayacaktır. Böylece farklı çıkarlara sahip olan işçi-işveren ikilisi arasında kin ve nefrete dayalı olmayan duygular gelişecektir. Bunların sonucunda bütünleşme olayı verimi olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü uyum halinde örgütün amaçları benimsenmiş olacaktır (Bingöl, 1990:33). Ancak belirlenen amaçlara ulaşma disiplinin uygulanış biçimine bağlıdır. Adaletten yana, bu uygulamada şiddet ve yumuşaklık arasında uygun bir dengeye ulaşmak da kolay bir iş değildir.

Sonuç olarak dengeye ulaşmak kolay bir şey olmasına rağmen işyerinde ve toplunda disiplini, toplumun kültürel yapısına göre sağlamak önemlidir. Çünkü fabrika bir disiplindir. Gelişmiş teknolojiye yüksek verimlilik ,ancak makine ile insanın disiplinli uyumu sayesinde elde edilir. İşçi-işveren arasındaki karşılıklı anlayışla sağlanır. Bunun toplumsal yansıması ,sivil disiplin dediğimiz düzenliliği meydana getirmekte ve o ölçüde de sosyal barışı oluşturmaktadır (Bingöl, 1990:28).

1.3. Disiplin Anlayışının Gelişimi :

İnsanlar çok eski çağlardan beri birlikte yaşamak zorunda kalmışlardır. İnsanoğlu çeşitli ihtiyaçlarını tatmin etmek için başkalarıyla ilişki kurmuş ve onların yardımını sağlayarak yaşamını sürdürmeye çalışmıştır. Bu nedenle bir araya gelerek işbirliğinde bulunmaları onları güçlendirmiş ve ihtiyaçlarını kolaylıkla karşılamalarını mümkün kılmıştır. Ancak, bu durum, insan yapısında doğan farklı düşünceler ve çıkarlar nedeniyle yeni sorunları da beraberinde getirmiştir. Toplumsal yapıyı ve çalışma düzenini bozan çatışma niteliğindeki bu sorunları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için yönetici güce ve disiplin kurallarına ihtiyaç duyulmuştur.

Bunun sonucu olarak toplumun her kesiminde olduğu gibi bir çok işçinin birlikte çalıştığı işyerinde de yönetici güç ,kuruluşun insan ve madde unsurlarını belli bir amacın gerçekleşmesine yöneltmek için ,düzeni ve disiplini oluşturarak sürdürmeye çalışmıştır (Bingöl, 1990:21).

Fakat düzeni oluşturma çabaları zaman içerisinde belirgin farklılıklar göstermiştir. Özellikle on sekiz ve on dokuzuncu yüzyıllarda yöneticilerin disiplini sağlamak uğruna sınırsız yetkilerle donatıldığını görüyoruz. Örneğin bu yüzyılda amirine sözlü olarak saygısızlık yapan bir işgörenin dilinin kızgın demirle dağlanması, toplum önünde kırbaçlama yada işlediği suç boynuna asılarak herkesin görebileceği bir yere zincirleme gibi cezalar uygulanabiliyordu (Halley, 1990:513).

On dokuzuncu yüzyılın sonları ve yirminci yüzyılın başlarında disiplin cezalarında bazı olumlu gelişmeler olmakla birlikte yöneticilerin keyfi uygulamaları devam etmiş endüstriyel disiplin geleneksel olarak hem şiddetli hem de güvenilmez olmuştur. Çalışanlara Mc Gregor'un X kuralında belirtildiği açıdan bakılması ve özellikle onları ceza tehdidi ile disiplin etme uğraşları endüstriyel yaşamda bazı hareketlere neden olmuştur. Endüstrideki bu tip disiplin denetimi 1930'ların sonunda iyice yayılıp genişlemiştir. Sendika hareketi işçilerin yönetim tarafından yapılan keyfi işlemlerine karşı korunmalarını sağlamak suretiyle, işçiler için önemli bir güvenlik ölçütü sağlamada çok başarılı olmuştur. Bu geleneksel disiplin yaklaşımına sahip yöneticiler günümüzde her ülkede ve her sektörde vardır ve var olmaya devam edecektir. Özellikle az gelişmiş ülkeler ile sosyalist ülkelerde olumsuz araçlarla disiplini sağlama eylemleri yoğundur. Ayrıca işsizlik oranının yüksek ve gelir düzeyinin düşük olduğu ülkelerde diğer yaklaşıma göre üstün biçimde geçerliliğini korumaktadır.

Gerek zorunlu koşullar nedeniyle ve gerekse diğer nedenlerle bu yaklaşım süregelmiştir. İşçilerin sendikalaşması hükümet müdahaleleri, uluslararası örgütlerin tavsiye ve sözleşme kararları ve hepsinden önemlisi Çağdaş Beşeri İlişkiler alanında yapılmış bulunan araştırmaların verimlilik ve etkenliği yükseltmeye yönelik bulguları, bu tip yönetim biçimi uygulamasını önleyememiştir.

Ancak ülkemizde olduğu gibi, devlet müdahaleleriyle, işçilerin örgütlenip güçlenmeleri sonucu sendikal baskılar ve kendilerine tanınan toplu pazarlık yapma hakkıyla işletme yönetimlerinin keyfi ve özel işlemleri önlenilmeye çalışılmıştır. Öte yandan son yıllardaki organizasyon yapıları ve yönetim şekillerinde olan gelişmeler disiplin sisteminin de

değişmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle yeni yaklaşımların uygulandığı organizasyonlarda yetkici cezalandırıcı olandan yapıcı eğitici olana doğru bir değişiklik gözlenmektedir.



2. OLUMSUZ DİSİPLİN

Olumsuz disiplin yaklaşımında verimlilik ve etkinliğin sağlanması ön plana çıkmış, insan unsuru klasik yönetim teorilerinin ışığında incelenmiştir. Yönetimlerin keyfi uygulamaları ve çalışanları baskı ve ceza ile disipline etme çabaları özellikle 1930 lardan sonra sendikaların güçlenmesi ile büyük ölçüde denetim altına alınabilmiştir (Beach, 1975:601). Elton Mayo ile başlayan örgüt birey ilişkilerine insancıl yaklaşım görüşü, günümüze dek gelişerek gelmesine karşın disiplin ve ceza uygulamalarında aynı paralelde bir gelişmeyi gözlemek mümkün olmamıştır. Olumsuz disiplin özellikle işleri alıştırdıkları biçimde yapmayı tercih eden yöneticilerin bulunduğu işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır (Carrell, 1992:633).

İşçi örgütleri hangi tip davranışın hangi cezayı gerektireceğini, cezanın nasıl uygulanacağını belirleyerek olumsuz disiplin sınırlarını ortaya koymuşlar, böylece işten atılma korkusu ve keyfi uygulamalardan doğabilecek huzursuzlukları en aza indirmeye çalışmışlardır. Sendikalar üyelerine onurlu ve güvenli bir yaşam sağlamak amacıyla faaliyet göstermişler, kimi zaman bu amaca ulaşmışlar, kimi zamanda siyasi ve ideolojik nedenlerle amaçlarından saptırılmışlardır. Ancak yapılan mücadele sonucu bir hayli gelişme kaydedilmiş, geçmişte alışlagelmiş insan onurunu zedeleyici ilişkilerinden çok, işe ağırlık veren verimlilik ve etkinliği ön plana çıkartan yönetimlerin disiplin uygulamalarının yasal süreçlere bağlanması gerçekleştirilmiştir.

2.1. Olumsuz Disiplinin Kapsamı

Endüstrileşme çağının başında, iş gören yönetiminin amacı üretimin artırılmasıdır. Bu dönemde iş gücü istenenden fazladır. Personel sorunları da daha çok üretim ile ilgili teknik sorunlardır. Öte yandan kişilerin teşvik edilmesi parasal bir ilişki olarak görülmektedir. “Ekonomik insan” görüşü hakimdir. Bu görüş insanı kazancı maksimize etmeye çalışan bir varlık olarak görmektedir (Yıldız, 1989:22).

Bu anlayışın doğal sonucu olarak olumsuz disiplin çalışanlara McGregor'un X kuramında belirtildiği açıdan bakmıştır. Bu yaklaşımı uygulayan yöneticiye göre işgören;

- a)İş sevmez elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.
- b)Yönetilmeyi tercih eder sorumluluktan kaçır hırslı değildir. Güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- c)Bencildir; kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder.
- d)Yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklerden hoşlanmaz.
- e)Parlak zekalı değildir, örgütsel sorunların çözülmesinde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.

İş gören bu özelliklerinden dolayı işten kaçma eğilimi önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalı ve onu harekete geçirmek için zaman zaman maddi olarak ödüllendirmelidir (French, 1974:122).

Bu düşüncenin hakim olduğu örgütler baskı ve cezaya tek kurtarıcı olarak sarılmışlar getirdikleri sayısız kural ve düzenlemelerle bireyin davranışlarına yön vermeye çalışmışlardır (Davis, 1989: 34).

Olumsuz disiplin uygulamalarında, bireyin gösterdiği davranışı sonuçsal koşullamaya bağlayan Skinner'in "davranış düzeltme" kuramı temel alınmıştır. Bu kurama göre bireyin gösterdiği davranışa örgütün tepkisi olumlu ise, birey bu davranışı güçlendirecek ve tekrarlayacaktır. Bunun aksine bireyin gösterdiği davranışa örgütün tepkisi olumsuz olursa söz konusu davranış zayıflayacaktır (Hampton, 1986:430). Bu kanun disiplin eyleminin etkilerini açıklamakla birlikte bir zaman faktörü söz konusu olduğunda geçerliliğini koruyabileceği şüphelidir. Ayrıca olumlu tepkilerin maddi motivleri üzerinde yoğunlaşması nedeniyle gelir düzeyi düşük, işsizliğin yüksek olduğu ülkelerde bu tip bir yaklaşım başarılı olabilir. Ancak sanayileşmiş, gelir düzeyi ve eğitim seviyesi yüksek toplumlarda insanların maddi ihtiyaçları genelde yeterli doyum düzeyindedir. Bu kurama göre yönetilen bir örgütün gelişen şartlara ayak uydurması oldukça zor olacaktır. Bunun yanında X kuramının temel alındığı örgütlerde işgörene işin fiilen yapılması dışında herhangi bir sorumluluk verilmemekte, işin yapılması ile en fazla doğrudan ilgili olan kimsenin işe katılması engellenmekte, çalışanın yaratıcı gücü yadsınmaktadır (Bingöl 1, 1990:60).

Ayrıca bu teoriye göre işgören ancak yönetim tarafından önceden belirlenen kurallara uyduğu takdirde başarılı olabilecektir. Bu da kuralların zaman zaman örgütsel çıkarlara ters düşse bile uygulanarak amaçların yerini almasına yol açmıştır.

Olumsuz disiplin genellikle işgörenin cezadan kaçması yönetime karşı olumsuz tavır alması, sisteme zarar verecek yollar aramasıyla sonuçlanmıştır. Belirlenen başarı standartları üst sınırı teşkil etmiş. Çoğu zaman bu sınıra dahi ulaşamamıştır. Çalışanlar örgütün etkinliğini en yüksek seviyeye çıkarmak için işbirliğine girişmemiş yeteneklerinin gerektirdiği başarı düzeyine çıkmamışlardır (Hodgetts, 1992:423). Sonuç olarak olumsuz disiplin anlayışı işgörenin moralinin düşmesine, kendisini kısıtlamasına yeteneklerini tam olarak ortaya koymamasına yol açar. Bu da uzun vadede verimliliğin düşmesine neden olur.

2.2. Olumsuz Disiplinde Ceza Uygulaması ve Sonuçları

Ceza en çok kullanılan en az anlaşılan ve kötü uygulanan öğreti şeklidir. Ceza özündeki karmaşıklık neticesi ile ayrıntılı tanımlanmalı ve çok dikkatli uygulanmalıdır (Luthans, 1995:205).

Olumsuz disiplinde ceza tehdidi işgörenin ileride gösterebileceği aykırı davranışları önlemek, belirlenen kurallar dahilinde hareket etmesini sağlamak için kullanılmaktadır (Werther, 1988:434). Hatta yapılan bazı araştırmalar cezanın bu amaca ulaşmada yararlı olabileceğini destekler niteliktedir. Ancak cezaların personel davranışlarına olan etkilerini inceleyen çalışmaların sayısı çok azdır.

Bu araştırma sonuçlarına göre;

- Ceza işgörenin düşük performansının farkına vararak, davranışlarını düzeltmesini sağlayabilir.
- Ceza diğer çalışanlara beklenen performans seviyesini ve davranış standardını gösterebilir.
- Eğer ceza adil uygulanırsa, örgütteki tüm çalışanların aynı kurallara uymasını sağlayacağından motivasyon moral ve performansı yükseltilebilir (Cascio, 1989:529).

Marholin ve Gary 1976 yılında yaptıkları çalışmada haftanın yedi günü 12 saat çalışan küçük bir restoranın 6 kasiyeri üzerindeki cezaların etkilerini araştırmışlardır. İşletmenin kasiyere uyguladığı ceza yöntemi şöyle idi. Her hangi bir günün toplam kasa açığı, o günün toplam satışlarının % 1 ini geçerse, bu açık, o gün çalışan kasiyerlerin sayısına bölünüyor, çıkan rakam her kasiyerin aylığından mahsup ediliyordu. Kasiyerler üzerindeki araştırma 5,12,3 ve 21 günlük 4 devreye ayrılarak toplam 41 gün sürdürüldü. Birinci ve üçüncü devrelerde kasiyerlere ceza uygulanmasına geçildi. Alınan sonuçlar şöyle idi.

Tablo 2.1 Ceza Uygulaması Sonuçları

	1.Devre Ceza Uygulaması	2.Devre ceza Uygulaması	3. Devre ceza Uygulaması	4.Dev.Ceza Uygulaması
	Yok	Var	Yok	Var
Devredeki Gün Sayısı	5	12	3	21
Kasa Açığının Görüldüğü Gün Sayısı	5	2	3	0

Görüldüğü üzere araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar son derece ilginçtir. Kasiyerlerin ceza uygulanmadığı devrelerdeki kasa açıkları cezanın uygulandığı devrelere göre oldukça yüksektir. Bu örnek göz önüne alındığında, cezanın iş görenin verimliliğini arttırdığını söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle, cezanın bilinçli bir yönetim altında, iş görenin davranışlarını hızla değiştireceği savunulabilir (Geylan 2, 1990:28).

Cezanın iş gören üzerindeki etkilerini araştıran diğer bir araştırma da 1971 yılında Gary tarafından yapıldı. Bu kez konu işletmelerin en can sıkıcı sorunu olan işe gelmeme üzerine idi.

Gary bir işletmedeki 150 kişilik iş gören grubunu araştırmasına denek olarak aldı. Bunları kendi içinde 50 şer kişilik gruplara ayırdı. İlk gruba işe gelmemelerinden dolayı herhangi bir ceza uygulamadı. İkinci gruba ise gelmemeleri durumunda tutarsız cezalar daha da ağırlaştırıldı ve iş görenlerin dosyalarında kayıta geçirildi. Araştırma 21 ay sürdürüldü.

Bu araştırmanın sonucunda da ortaya çıkan sonuçlar cezanın işgören davranışını değiştirmede oldukça işe yaradığını ortaya koyar nitelikte idi. İşe gelmeme olayı birinci grupta çok yüksek, ikinci grupta birinci gruba kıyasla daha düşük, üçüncü grupta ise düşük düzeyde idi (Geylan 2, 1990:29).

Ayrıca bu sonuçlar sosyal öğrenme teorisini de desteklemektedir. Bu teoriye göre gruptaki bireyler uygun tutum ve davranışları öğrenebilmek için diğer üyelerin davranışlarını takip ederler. Toplum normlarına aykırı davranışta bulunan bireyler, problem yaratabilirler. Yöneticinin bu tip davranışlara tolerans göstermesi belirsizlik ve adaletsizlik duygusu yaratabileceğinden gruba zarar verebilir. Diğer taraftan yasal grup standartlarını sağlamaya yönelik yönetim faaliyetlerinin oluşturacağı dürüst ortam performansı yükseltirken, yaptırımları uygulamada ki acizlik üretken olmayan işgören davranışlarına ve otoritelerin kaybolmasına yol açabilir. Sonuç olarak cezanın insan davranışlarını yönlendirmekteki ve örgüt sorunlarını çözmekteki etkisi göz ardı edilmemelidir (Cascio, 1989:530).

Ancak işletmelerin büyümeleri, teknolojik gelişmeler, eğitim seviyesinin yükselmesi, çalışanlarının refah düzeylerinin artması çalışanların cezaya gösterdikleri tepkiyi farklılaştırmıştır. Özellikle işgören haklarını gözeten yasaların artması ve sendikaların etkinlik kazanması, ceza vermeyi yöneticiler için son derece belalı ve zevksiz bir iş durumuna getirmiştir. Bunun doğal sonucu olarak yöneticiler müdahale etmekten çok müdahale etmemek için çaba göstermişlerdir. Küçük de olsa kural ihlallerine izin verilmesi bölümler arasında farklı uygulamalara ve daha önemli problemlere yol açmış, moral bozukluğu huzursuzluk, hoşnutsuzluk gibi duyguları ortaya çıkarmıştır (Buchele, 1977:18).

2.3.Olumsuz Disiplinin Hatalı Yönleri

Olumsuz disiplin sistemi geçmiş yıllardan bu yana ne kadar geniş uygulama alanı bulursa bulsun, ağır eleştirilere uğramıştır. Söz konusu sistemin oluşturulması ve uygulamasından kaynaklanan sorunlar yöneticilerle işgörenleri ayrı kutuplara çekmiştir. Sonuçta, iş gören, işletme ve yönetime karşı kin, nefret ve intikam hisleriyle dolmuş, yöneticiler ise, mümkün olduğunca bu tatsız ve sevimsiz görevden kaçır olmuşturlardır.

Ceza olarak davranışlarını düzeltmiş görünen bir işgörenin işletme ve yönetim hakkında olumlu düşünmesi ve iyi performans göstermesi pek nadir görülür. Dünyanın hiç bir yerinde olumsuz disiplin sistemini yönetici grubuna tam anlamıyla uygulamak mümkün olmamıştır. Hiyerarşik kademeler yukarıya doğru yükseldikçe olumsuz disiplin sisteminin onur kırıcı niteliği eleştiri konusu olmaya başlamıştır.

Olumsuz disiplin sisteminin bir yerlerinde bir takım aksaklıklar vardır. Sistemi uygulayan işletmelerde oluşan ortam bunun en belirgin göstergesidir. Ne var ki, bunca soruna rağmen olumsuz disiplin sistemi hala geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Sistemi eleştirenler bu durumu yöneticilerin -bilinçli veya bilinçsiz- sistemin aksayan yönlerini gidererek uygulamalarına bağlamaktadırlar.

Olumsuz disiplin sisteminin yanlış uygulamasından doğan sorunlar bir yana sistem kuramsal olarak yanlıştır. Sistemin çalışması tamamen yöneticilerin ve işgörenlerin özverisi ile gerçekleşmektedir (Geylan 2, 1990:123).

Olumsuz disiplin sisteminin temelde on önemli yanlışı vardır. İşletmelerde yönetici-iş gören sürtüşmesinin kaynağını oluşturan bu yanlışlıklar şöyle sıralanabilir:

2.3.1.Davranışı Değil, Kişiyi Yargulama :

Yeterli performans göstermeyen işgören yönetici tarafından “tembel”, “beceriksiz”, “aptal” olarak adlandırılabilir. Böyle bir isimlendirme iki probleme yol açar. Birincisi bu tip yakıştırmaları işçi kendi benliğiyle özleştirebilir ve diğer alanlarda da düşük

performansta faaliyet gösterir, kendini geliştirmeye çalışmaz. İkincisi böyle tanımlamalar istemeyen davranış üzerinde değil, işgörenin şahsiyetinde yoğunlaşır. İşgörenin kişiliğini hedef alarak onun davranışlarını baskı altına almaya çalışır. Bu tutum işgörenin iç huzurunu bozar, güvenlik duygusunu zayıflatır. Bu duygular içindeki işgören kendisine ve çevresine zarar verir (Carrell, 1982:633).

2.3.2.Yanlış Sorumluluk :

Yöneticiler işgöreni suçlarken, performanslarında bir gelişme sağlamak için onlara problemlere yardımcı olmaları gerektiğini anlamalıdır. Davranışı değiştirmeye yönelik tüm sorumluluk işgörene yüklendiğinde bir gelişme olmamakta ve yönetici tekrar, tekrar işgörene ceza yaptırımı uygulamaktadır. Fakat yöneticinin davranışında bir değişim olmadan işgörenin davranışının değişmesi olanaksızdır (Carrell, 1982:633).

2.3.3.Olumsuz Geri Besleme :

Bazı yöneticiler sadece uygunsuz davranışa tepki gösterirler. Performanstaki olumlu gelişmelere kayıtsız kalırlar. Geri besleme işgörenin performans seviyesine göre olumlu ve olumsuz olarak uygulanmalıdır (Carrell, 1982:635).

2.3.4.Yetersiz Tanımlama :

Performansı geliştirmek için yapılan görüşmede yöneticiye işgöreni “ sadakatsiz” , “işbirliğinden kaçan” ya da “takım oyuncusu” olmaktan uzak biri olarak tanımlayabilir. Sorunu tip belirsiz, iki anlamlı kelimelerle ele almak sadece işgörenin kafasını karıştırmaya hayal kırıklığına uğratmaya yarar (Carrell, 198:633).

2.3.5.Geç Müdahale :

Problem başta küçük boyutta olabilir, yöneticinin duruma ilgisizliği problemin büyümesine, istenmeyen davranışın alışkanlık haline gelmesine yol açabilir. Bu aşamadan sonra sorunu çözmek oldukça güç olacaktır.

2.3.6.Yanlış Amaç :

Olumsuz disiplin işgörenin örgütün kural ve talimatlarına uygun davranmasını sağlamayı amaçlar (Hodgetts, 1992:422). Bu çok yüzeysel ve sınırlı bir amaçtır. İşgörende kendi başını derde sokmamak amacıyla kurallara uyma düşüncesi geliştirir. İşgören kontrol edilmediği zamanlarda baskı altına alınmış davranışlar tekrar görülür(Cascio, 1989:529).

2.3.7.Yanlış Zaman :

Olumsuz disiplin geleceği yönlendirmekten çok geçmişi yargılar yapıcı değil hükmedicidir. Sistem hükmeder ve gereğinin yapılmasını ister. İşgören bu sorunu tek başına olsa çözmek zorundadır. Aksi halde başı beladan kurtulmayacaktır (Geylan 2, 1990:126).

2.3.8.Yanlış Mantık :

Olumsuz disiplinin altında yatan mantık yanlıştır. Sistem insanlara kötü davrandıkça onların düzeleceği felsefesini benimsemiştir. Korku ve tehdidin sorunu çözeceğine inanılır. Oysa ceza hiçbir personelde daha iyi çalışma isteği doğurmaz. Disiplin amacı kuralları ihlal etmesi beklenen personeli rehabilite etmek onları işyerinin verimli üyeleri haline getirmek olmalıdır (Geylan 2, 1990:127).

2.3.9.Yanlış İlişki :

Olumsuz disiplin sisteminin önemli bir kusuruda yönetici ve işgöreni karşılıklı bir çekişme ortamına sokmasıdır. Sistemin dinamiği iki zıt kutup oluşturur. Bunlar işgören ve yöneticidir.

Genelde senaryo hep aynıdır. Yönetici istenmeyen davranışlar içine giren işgörenin kendisine ve etrafına zarar verdiği inancındadır. Ona göre işgören, bir an önce etkisiz hale getirilmesi gereken zararlı bir kişidir En akılcı yol ondan mümkün olduğunca çabuk kurtulmak olacaktır. İşgören ise yöneticinin kendisine adil davranmadığı, olaydaki bazı

koşulları dikkate almadığı, öteden beri kendisine ceza vermek için fırsat aradığı inancındadır. Yöneticinin gücünün farkındadır ve ilk fırsatta kendini acımadan kapının önüne koyacağı inancını taşır (Geylan 2, 1990:129).

2.3.10.Yanlış Tavır :

Olumsuz disiplin yöneticiyi işgörene karşı yanlış bir tavır içine iter. Bu konuda genelde iki yaklaşım söz konusudur. Birincisinde yönetici anne veya babanın cezalandırma rolünü üstlenir. Bu durumda işgören çocukmuş gibi davranır. Böyle bir tavır yönetici açısından son derece yanlış iş gören açısından onur kırıcıdır. İkinci yaklaşımda yöneticiler savcı yargıç rolünü üstlenirler. Bu rolü oynamak cezadan sonra işgörenle birlikte olunacağı için tatsız bir çalışma ortamı yaratacak işgöreni yöneticiden uzaklaştıracaktır (Geylan 2, 1990:130).

2.4.Olumsuz Disiplin ve Cezaların Sonuçları

2.4.1.Olumsuz Disiplin Sisteminin Sakıncaları

Olumsuz disiplin kuralcıdır. Çok sayıda kural ve düzenlemelerle işgörenin hareket serbestisi kısıtlanır. İşgörende kural korkusu yaratılır. Ceza ve tehdit yoluyla işgöreni korkutmak ve doğru davranışa yöneltmek olumsuz disiplinin temel özelliğidir.

Olumsuz disiplin, kökü çok eski yıllara dayanan bir disiplin yöntemidir. Endüstri devriminin öncesinden başlayıp günümüze kadar gelme başarısını göstermiştir. Davranış bilimlerinde gözlenen gelişim ve iş gören lehinde gelişen yasal düzenlemeler her ne kadar olumsuz disiplin uygulamalarını nispeten daha insancıl hale getirmiş ise de temelde önemli yapısal değişikliklere neden olmamıştır.

Olumsuz disiplinin bu haliyle uygulanması, daha önce bahsedilen kuramsal ve uygulamadan doğan yanlışlardan dolayı farklı sonuçlara yol açmıştır. Bu sonuçları inceleyecek olursak; olumsuz disiplin istenmeyen davranışı ortadan kaldırmaz, dışarıdan konulacak engel ve yasaklar yoluyla baskı altına almaya çalışır.

Cezalandırma sonucunda olumsuz davranışın tekrarlama ihtimalinde bir azalma olsa dahi, bu geçici olacaktır. Çünkü cezanın şiddetinin artabileceği korkusu ile bir sinme söz konusu olsa da, ortaya çıkarabileceği kin düşmanlık duygusu sebebiyle daha sonra aykırı davranışlar yinelenebilir (Cascio, 1989:529).

Diğer bir sonuç, olumsuz disiplin uygulamasının işgörenin cezadan sakınmasını sağlayacak en az performansı göstermesine yol açmasıdır. Eğer yönetim işe geç kalan herkesi cezalandırırsa çalışanlar ise zamanında gelecekler fakat molaları uzatmaya çalışacaklardır. Aynı şekilde yönetim üretim seviyesine bir sınır koyup bunun altında kalanları işten attığı taktirde işgörenler bu kurala uyacak ve bu sınırın çok az üstünde kapasite ile üretim yapacaklardır. Bu yaklaşım personelin cezadan kaçmasına , yönetime karşı olumsuz tavır almasına, sisteme zarar verecek yollar aramasına sebep olacaktır (Hodgetts, 1992:422).

Ayrıca bu yaklaşımda işgörene verilen cezanın nedeni gerekçesi açıklanmaz doğru davranış şekli gösterilmez. İşgörenler sadece kuralları ihlal ettiklerinde cezalandırılacaklarını bilirler. Bu durum samimi işbirliği içinde sevk ve heyecanla çalışma yerine, cezadan kaçınma sonucunu doğurur (Beach, 1975:601).

Özetle olumsuz disiplin yaklaşımı cezanın istemeyen davranışı durduracağı varsayımına dayanır (Flippo, 1991:473). Cezalandırmanın arzu edilmeyen özel bir davranışı azaltmada belli bir etkiye sahip olduğu doğrudur fakat davranıştaki bu azalma ister istemez, sürekli olmayacaktır. Özellikle insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmaması, ceza tehdidi, işle ilgili doyumsuzluklar, işgörenin bazı uygun olmayan davranışlarına sebep olabilir. Örneğin işgörenlerin kapasitelerinin çok altında çalışmaları, malzemeyi hor kullanmaları, sık sık viziteye çıkmaları, kavga etmeleri greve gitmeleri, bu tip olumsuz davranışlardan birkaçıdır.

Ayrıca işe önem veren olumsuz disiplin uygulayıcıları hatalı davranışları ortadan kaldırmak diğerlerine ders vermek için cezayı kullanırlar. Cezalandırmada caydırıcı olması beklenmektedir. Bununla birlikte bütün suç tarihinde ceza etkili bir caydırıcı görev yapamamıştır. Denilebilir ki insanlık tarihinin başlangıcından bu yana en ağır

cezalar verilmiş olmasına rağmen bugün suçlar işlenmeye devam etmektedir. Ceza başkalarının suç işlemesine engel olamadığı gibi en ağır cezalara maruz kalanlar bile tekrar tekrar suç işlemektedir. Çünkü insanların içlerindeki şiddet duygularını baskı altında tutmaları çok zordur. Ceza uygulamalarında bu şiddet duygusunu ortadan kaldırmaz sadece baskı altında tutmaya çalışır, hatta bunu yaparken farklı şiddet duygularını oluşturur. Dahası kuralları ihlal eden insan çok ileriye planlamaz ve davranışın sonuçlarını düşünmez, yalnız o anki isteklerini düşünür (Beach, 1975:601).

2.4.2.Olumsuz Disiplinin Faydalı Yönleri

Bütün bu olumsuz yönlerine rağmen cezanın disiplinin sağlanmasında hiç bir role sahip olmadığını söylemeliyiz. Bazı bireyler sosyal yapıyı protesto etmek amaçlı saldırgan davranışlar gösterebilirler. Bu yapıdaki kişilerin ihtiyaçlarını ne ölçüde giderirseniz giderin ne kadar çok olumlu güdeleyici araç kullanırsanız kullanın onları disipline etmeniz veya grupta uyumlu hale getirmeniz mümkün değildir. Böyle işgörenleri cezalandırmak veya işten atmak daha etkili sonuçlar verecektir. Diğer bir deyişle bu tip bireylerin cezaya olan tepkileri olumsuz disiplin yaklaşımını destekler biçimdedir. Güç ve iktidar belirli zamanlarda belirli sosyal ekonomik koşullarda belirli astlara tek cevap olabilir. Geçmiş ve kişilik gelişmelerinin bir sonucu olarak bazı kişiler, “sadece” katı olma politikası güden amirlere tepki verebilirler (Beach, 1975:601).

Öte yandan olumsuz disiplin yaklaşımının uygulandığı bir örgütte moralin düşük olabileceği söylenebilir. Fakat bu verimliliğinde aynı oranda düşük olacağı anlamına gelmez. Çünkü özellikle işsizliğin yoğun olduğu şartlarda iş gören morali düşük olsa dahi işten atılmamak için üstün gayret gösterebilir. Ayrıca olumsuz disiplin işgörenin davranışlarını hızla değiştirecek bir potansiyele sahiptir. İşgören istenmeyen davranışının hiçbir pozitif güdüleme stratejisi ile düzeltilmesi ceza kadar etkin ve çabuk değildir. İşgören, işletme güvenlik kurallarını ihlal ettiğinde (şirket malına zarar verme, kavga etme gibi) davranışlarının düzeltilmesinde çabukluk önem kazanır. Olumsuz disiplin böyle bir durumda çabuk sonuç veren tek stratejidir. Bu nedenle bu yöntem kalıcı davranışsal sonuçlar elde etmekten çok çabuk sonuç almak isteyen işletmeler için bir yöntem olacaktır (Geylan 2, 1990:137).

3. OLUMLU DİSİPLİN

3.1.Olumlu Disiplinin Kapsamı

Günümüzde işgören yönetiminden sorumlu olanlar işletme ve çevresinde meydana gelen değişimleri ve çalışanların yeni beklentilerini dikkate almak zorundadırlar. İşgörenler artık işletmede kendilerini ilgilendiren konularda daha fazla bilgi edinme, çalışma koşullarına ve iş güvenliğine daha fazla ilgi gösterme eğilimindedirler (Yıldız, 1989:21).

Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda insanların eğitim seviyelerinin yükselmesi, fizyolojik ihtiyaçların büyük ölçüde doyuma ulaşması sonucu beklenti zevk ve tercihlerin farklılaşmış olması, iletişimin artması değişen sosyo- ekonomik değerler klasik disiplin anlayışının geçerliliğini büyük ölçüde yitirmesine yol açmıştır.

Toplumlardaki sosyal gelişmelere paralel olarak örgütlerde beşeri ilişkiler önem kazanmış, yönetimin insana bakış açısı değişmiştir. Otoriter cezalandırıcı olandan yapıcı, teşvik edici, eğitici olana doğru bir gelişim gözlenmiştir. Örgütsel disiplini sağlamada “havuç sopa” anlayışı yerine kişinin özdisiplini sağlamaya yönelik “olumlu disiplin” yaklaşımı öne çıkmıştır.

Yapıcı disiplin olarak da adlandırılan olumlu disiplin yaklaşımı örgüt için gerekli kural ve düzenlemelere istekli olarak bağlılığı geliştiren yönetim biriminin bir fonksiyonudur. Disiplin olumlu teşvik ve yapıcı yaklaşımlarla sağlanmalıdır. Ceza aykırı davranışlara uygulanabilir. Fakat bu uygulama düzeltici ve destekleyici nitelikte olmalıdır. Amaç bireye zarar vermek değil ona yardımcı olmaktır. Sistemde kine yer yoktur. Yönetici kural ihlallerini normal insan fonksiyonları olarak değerlendirir. İhlalde bulunan kişinin eğitilerek , uyumlu hale getirilmesini amaçlar.

Yönetici olumlu disiplin iklimini çalışanlarda şahsi sorumluluk duygusu ve özdisiplin geliştirerek yaratır. Olumlu motivasyon ve demokratik önderlik prensipleri uygular. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkların bilincindedir ve buna uygun olarak kişilik özelliklerine göre farklı metotlar geliştirir. Birey ve grup olarak çalışanlar, arzulanan

davranış standartlarına anladıkları, inandıkları ve destekledikleri için riayet ederler. Sistem sağlıklı olarak çalıştığında işgöreni yakın denetim ihtiyacı ortadan kalkacak, disipline konu olan olaylar azalma eğilimi gösterecektir (Beach, 1975:603).

3.2.Olumlu Liderlik ve Yönetim Modelleri

Disiplin bir yönetim fonksiyonu olduğu için yönetsel liderliğin insan hakkındaki varsayımları disiplin yaklaşımının şeklini belirleyecektir. Yetkeci önderlik modellerinde yakın kontrol ve ceza ön plana çıkarken demokratik önderlik yaklaşımlarında öz disiplin önem kazanacaktır.

Bu konudaki varsayımların temelini oluşturan araştırmalardan biri olan Hawthorne deneyleri 1924 yılında Western Elektrik kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında yapılmış, deneylerde teknik, fiziksel ve sosyal şartların verimlilik üzerine etkileri araştırılmıştır.

Örgütte yer alan insanların kendi güdülerini inançları değerleri olduğuna bunların sabit değişmez ve örgütü kuranların istedikleri gibi kullanabilecekleri birer öge olarak alınamayacağına dikkati çeken araştırmada (Onaran, 1975:17), yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkilerin güçlü sevgi bağlarının, astların işletmeyi benimseme duygusunun teknik şartların değişmediği durumlarda da verimlilik artışı sağladığı görülmüş, demokratik liderlik biçiminin diğerlerinden daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır (Miles, 1975:42).

Hawthorne deneylerinden büyük ölçüde esinlenen Mc Gregor'un ortaya koymuş olduğu X ve Y kuramları yöneticilerin çalışanlar ve onların faaliyetleri hakkındaki düşüncelerini tanımlar. X ve Y kuramları iki aşırı uçtaki yönetim biçimini ortaya koyması, beşeri ilişkiler konusuna farklı bir boyut getirmesi açısından önemlidir (Mali, 1972:256).

Mc Gregor X varsayımında, insanların örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışmalarını sağlamada büyük ölçüde olumsuz yönlendiricilerin kullanıldığı yetkeci ve cezalandırıcı önderliği öngörmüştür. X kuramına göre ortalama insanın yetenekleri sınırlı olduğu için sorumluluğun kapsamı mümkün olduğunca daraltılmalı çalışan daha önce belirlenmiş bir

iş üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Ayrıca işten kaçma eğiliminde olması sebebiyle yakın olarak takip edilmeli tehdit ve ceza ile korkutulmalı ancak örgüt kurallarına uyduğu takdirde güven içinde olabileceği vurgulanmalıdır.

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor, daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre klasik kuramın koşullarına sağdık kalan yöneticiler işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamakta, duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk nedeni olmaktadır. Tehdit ve ceza işgörenin yöneticiden uzaklaştırmada işletmeyi benimsemesini engellemektedir. Zaten rasyonel çalışma kurallarının verdiği fiziksel yorgunluğa bir de ceza ve monotonluk eklenince işgörenin çalışma arzusu ortadan kalkmaktadır. McGregor daha sonra “bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması” adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirtmiştir.

-İş yerinde , işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar kolaydır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş başarı ve tatmin kaynağıdır.

-Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır , işi ve iş arkadaşlarını severse kendi kendini yönetme ve denetim yolları kurarak daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesi ile ödüllere bağlıdır. Yani amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli ödül psiko sosyal ve benliğini doyurma gereksinmelerinin karşılanmasıdır.

-Elverişli koşullar sağlandığında normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu aramayı da öğrenir.

-Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan taahhül, ustalık, yaratıcılık yetenekleri insanlarda az değil geniş ölçüde bulunmaktadır (Dinçer, 1996:155).

Bu kurama göre de çalışanların yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanmak için onlara geniş bir hareket alanı sağlanmalıdır. Bir bakıma ast kendi hareket biçimini kendisi belirleyecektir.

Yönetim sınırlayıcı nitelikte değil destek olucu teşvik edici biçimdedir. Cezanın yerini ödül almıştır. Örgüt amaçlarına ancak işgörenin işini ve arkadaşlarını sevmesi ve öz disiplinin sağlanarak bu amaçlar için istekli olarak çalışması ile ulaşılabilir.

Diğer bir model Rensis Likert'in , Mayo ve McGregor'un öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkiler modelinde büyük ölçüde esinlenerek ortaya koyduğu Yönetim Sistemleri yaklaşımıdır. Likert'e göre sermaye kayıtlarındaki kayıplar, sigortalama ödünç alma vb... yollarla kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni personeli işe alma ve yetiştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve en önemli bir görevdir.

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları örgütlerin X kuranımından Y kuranımına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen faktörleri yerine güdüleyici faktörleri doyurmaya yönetmiştir. Bu sistemler şunlardır.

Sistem 1 : Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütleşmelere de rastlanır.

Sistem 2 : Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu bir beyin hizmetkarına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılırken , birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerinde göçerilmektedir. Astları güdüleme de hem ödül ve hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır.

Sistem 3 : Yönetimin astlara karşı güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeyler de özel teknik karar vermelerine imkan verilir Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır.

Sistem 4 : Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme eşgüdümlü (dengeli ve koordineli) bir biçimde bütün örgüte dağıtılmıştır. Haberleşme , yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil yanlara doğru da işlemektedir. Astlara, ekonomik ödülleri artırma amaçları saptama , yöntemleri geliştirme faaliyet sonuçlarını değerlendirme olgunluğu verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır. Bu nedenle , örgütsel amaçlarına ulaşmak için bütün sosyal güçler işbirliği yapmaktadırlar.

Özetle sistem 1 görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert'e göre örgütün yönetim tipi sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanmaktadır (Eren, 1993:30).

Sistemi 4'ün varsayımını benimseyen bir yönetici astlarının öz disiplini geliştirmeye çalışır. Astlarının farklı kişilik özelliklerinin bilincindedir ve onlara yapılarına uygun olarak davranır. Burada yönetici işgörenlerinin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için iş birliği içinde çalıştıkları, yönetici işgören kutuplaşmasının olmadığı bir çalışma ortamı sağlamaya çalışır. Bu sağlandığı takdirde moral ve verimlilik artar. Olumlu yaklaşımın uygulandığı organizasyonlarda aykırı tutum ve davranışlarda bulunma eğilimindeki kişiler kendilerini yönetici ve arkadaşlarına karşı sorumlu hissederler. Sistemi suistimal etmeleri halinde yönetimin kendilerine farklı açıdan bakabileceği endişesi kişiyi kurallara uygun davranmaya zorlar (Koçer, 1995:147).

Ancak bu varsayımların dayandığı deneyler gelişmiş ülkelerde yapılmıştır. Gelişmekte olan ve geri kalmış ülkeler içinde aynı kavramların geçerli olacağını söylemek pek mümkün değildir. Çünkü her toplum, gelişmişliğin yanı sıra onu diğerlerinden ayıran kendine özgü normlara kültürel değerlere sahiptir.

Aşırı uçlardaki uygulamaların sonuçlarını inceleyecek olursak ; otokratik liderliğin işgören yeteneklerini kısıtladığını, yönetici işgören kutuplaşmasına yol açtığını, işgörenler

arasında pasif davranışlara, geçimsizliklere ve sabotajlara sebebiyet verdiğini görmekteyiz.

Demokratik liderlik ise yatay ve dikey haberleşme sayesinde bireylerin fikirlerinin örgütünün etkinliğine katkıda bulunmasına imkan verir. Bu durum iş görende iş birliği, iş birliğin bir sonucu olarak da itaat ve bağımlılık duygusu yaratır. Kişiler özellikle kendi belirlemiş oldukları kural ve düzenlemelere daha istekli uyarlar. Sonuçta hiçbir ceza tehdidi olmadan iş yerinde disiplin sağlanmış olur. Tabi ki bunun sağlanması için iş görenlerin teklifte bulunabilecek, çözüm üretebilecek nitelikte ve eğitilmiş olmaları gerekir. İşletmeler de çevrelerinde soyutlanamayacaklarına göre bu sistem yalnız gelişmiş potansiyele sahip toplumlar için geçerli görülmektedir.

3.3. Olumlu Disiplinin Temel Özelliklerinin Olumsuz Disiplinle Karşılaştırılması

Olumlu disiplin temel özellikleri dikkate alındığında yapı olarak olumsuz disiplinden oldukça farklı olduğu görülür. Söz konusu özellikler tek tek ele alındığında dikkati çeken nokta, olumlu disiplin sisteminin, olumsuz yaklaşımın sorunlara yol açan temel yanlışlarını gidermeye yönelik olmasıdır.

3.3.1. İşgöreni Zorlamaz, Öz Disiplin ve Sorumluluk Duygusu Oluşturmayı Hedefler

Olumlu disiplin örgüt kurallarına inandığı, benimsediği ve desteklediği için uyan iş gören yaratmak amaçındadır. Disiplin olumlu destek ve teşvik şeklindedir. Yönetici çalışanlara bir dizi kuralları iletmek yerine onlara işletmenin beklentilerini açıklar. Olumlu disiplin sisteminde “Yap yoksa...” mantığı yer almaz (Beach,1975:602).

3.3.2. Geçmişte Değil Gelecekle İlgilenir

Olumlu disiplin temel yoğunluk noktası geçmişe değil, geleceğe bakması, sorunu kimin çıkardığıyla değil, nasıl çözümlenebileceği ile ilgilenmesidir. Olumsuz disiplin uygulamalarında bunun tam tersi olur. Olumsuz disiplin olayı bırakıp geçmişi yargılar, iş

görene hedef alır, gereken cezayı verir ve aynı ihlalin tekrarlanmaması için işgöreni uyarır.

3.3.3.Tehdit Etmez Teşvik Eder

Olumlu disiplin sistemi işgörenin istenmeyen davranışlarının olumsuz tepkilerle ortadan kalkacağı varsayımını kabul etmez. Olumlu disiplin işgörene insan onuruna yakışır bir biçimde şefkatle yaklaşmayı ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için onu teşvik etmeyi temel ilke edinir (Geylan 2, 1990:152).

3.3.4.Ayrılmak Değildir Saygı ve Güveni Ön Plana Çıkarır

Olumlu disiplin yönetici ve işgörenin birbirinden uzaklaşmasını engeller karşılıklı saygı ve güven ortamı yaratır. Yönetici sürekli olarak işgörenin yanındadır (Carrell, 1992:632). Oysa olumsuz disiplin sisteminde yönetim cezayı veren taraftır. Yönetim istenmeyen davranışın düzeltilmesinde işgörene yardımcı olmaz. Sorumluluk tümüyle işgörene aittir.

3.3.5.İşgöreni Yetişkin Olarak Görür

Olumsuz disiplin sisteminde işgörene karşı tarzı anne baba hakim hatta cellat görünümündedir. Söz konusu yaklaşımlar onur kırıcı, aşağılayıcı nitelikler taşır. Olumlu disiplin yetişkinler ilişkisidir. Yönetim işgöreni bir yetişkin olarak görür. İşgörenin davranışları, bir yetişkin gibi olmasında sonuç değişmeyecektir. İşgören sorumluluk sahibi olmak durumundadır.

3.3.6.Sorunların Çözümünde İşgören ve Yöneticiyi Birlikte Sorumludur

Yöneticinin görevi, sürekli sorun çıkararak işgöreni işletmeden uzaklaştırmak değildir. İşten çıkarma maliyeti bir iştir. Amaç işgöreni kaybetmek değil kazanmak olmalıdır. Bu görev de yöneticilere düşer. Yönetici, yönetimi altındaki astları daha üretken hale getirebilmek için elinden geleni yapmalıdır.

3.3.7.Başarı Karşısında Suskun Kalmaz Tepki Verir

Olumsuz disiplin sisteminde işgörenin davranışlarını düzeltmesinden elde edeceği en büyük kazanç aynı suçtan daha ağır bir ceza almamak olacaktır. Olumlu disiplin yaklaşımında işgörenin istenmeyen davranışını düzeltmesi ödüllendirilir. Başarıya gösterilen olumlu tepki yönetimin işgörenin gösterdiği çabanın farkında olduğunu, ona önem verdiğini ve onun yanında olduğunu gösterir(Geylan 2, 1990:153).



4.ETKİN DİSİPLİN SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

En geniş anlamda disiplin işgörenlerin tutum ve davranışlarının, belirtilen örgüt kural ve standartlarına uygunluk halidir. Herhangi bir sebepten dolayı bu uyum bozulmaya başladığında, yönetim onu tekrar etkin kılmak için harekete geçer. Bu da genellikle yönetimin gereksinimlerine göre işgörenin tekrar eğitimini ve teşvikler ile motivasyonu sağlanmasını içerir. Ayrıca ceza da ilerde olması muhtemel suç tekrarını önlemek için kullanılabilir (Hodgetts, 1992:475)

Kuralcı yapıdaki insanlar tarafından ceza, örgüt disiplini sağlamada temel faktör olarak görülebilir. Tabii ki bu varsayım gerçekten uzaktır. Sağlıklı işgören seçimi, etkin bir isteklendirme, gerekli kural ve düzenlemelerin yapılması ve işgörenin kurallarının uygulandığına dair bilinçlendirilmesi etkin disiplin sisteminin ön şartlarını oluşturur.

4.1.İşgörenlerin Seçimi

Örgütlerde yönetimin en önemli görevlerinden biri işin niteliklerine uygun çalışanı yada çalışanın niteliklerine uygun işi bularak bu iki unsuru mümkün olduğu kadar en doğru biçimde uyumlaştırmaktır. Bu safhada personel yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan personel seçimi ve işe alma işlevinin işletmelerde etkin bir şekilde çalıştırılması önem kazanmaktadır (Gürer, 1990:1).

Günümüzde işletmeler genellikle kendileri için en uygun gördükleri işgören tedarik kaynağından yararlanma yoluna gitmektedirler. Tüm tedarik kaynaklarından yararlanılması zorunlu değildir. Önemli olan işletmenin ihtiyacına en iyi biçimde karşılayan kaynaktan yararlanılmasıdır. Bir tedarik kaynağının diğerine tercih edilmesi, büyük ölçüde doldurulacak görevin niteliğine ve tedarik kaynağının maliyetine bağlıdır (Yıldız, 1989:66).

Yeni kurulan bir işletmede tüm işgörenlerin seçilip işe yerleştirilmesi söz konusudur. İşlemekte olan bir işletmede de türlü nedenlerle ayrılan işgörenlerin yerlerinin

doldurulması zorunda kalınır. İşletmenin genişlemesi, büyümesi gibi nedenlerde de işletmeye yeniden işgören alınması gerekebilir.

Bu durumlarda, işletmeyi amacına ulaştırarak faaliyetlerin veya görevlerin önceden belirlenmesi, gruplandırılması ve tanımların yapılması gereklidir. Bu da iş analizi ve iş tanımlaması ile olur.

İş analizleri ve iş tanımlanması yoluyla, işletmede ki görevlerin hangi nitelikteki iş görenlerin gerektirdiği anlaşılır. İşlere alınacak işgörenlerin bu nitelikleri taşıyıp taşımadıkları test ve mülakat yolu ile belirlenerek seçimleri ve işe yerleştirmeleri yapılır (Cemalcılar, 1994:263).

Ancak seçim sırasında yapılan test uygulaması insan yeteneklerini ve bilgisini belirli bir ölçüde ortaya koymasına karşı tüm yeteneklerin doğrulukla ölçülebilmesine olanak tanımaz. Bunu yanı sıra, test kişilerin karakterleri ve geçmişleri hakkında bilgi veremez. Bu nedenle testte başarılı olan adaylarla yapılacak mülakat onları daha iyi tanıma açısından önemli yarar sağlar (Alpugan, 1994:299).

Bölüm yöneticileri sık sık özellikle üst düzey insanları işe alırken dışarıdan bir uzmanın yardımına başvurmayı gerekli görürler. İşe almanın tehlikeleri, ilgili kişiler yeterince deneyimli olmadığında, hataların firmayı iflasa götürebileceği kadar ciddidir. Bu bakımdan personel bölümüne sahip şirketlerde bile dışarıdan yardım isteme söz konusu olabilir. Fakat bir sorun ortaya çıktığında onu görebilmesi açısından, nihai kararı veren kişi dışarıdan gelen uzman değil, her zaman yönetici olmalıdır. İşe yeni eleman alınırken karşılanacak tehlikeler şunlardır:

1. Tam olarak neye gereksinim duyulduğunun hatalı tanımlayıp betimlenmesi
2. Aranılan kişisel özelliklerin yanlış betimlenmesi-bu konudaki en büyük hatalardan biri, işten ayrılan bir elemanın yerine geçecek, geçecek kişide eskisi ile tam olarak aynı nitelikleri aramaktır.
3. Doğru insan tipinin kağıt üzerinde yanlış saptanması - çok sayıda aday ile karşı karşıya kalındığında, yüz yüze görüşebilecek adayların hakkaniyetle saptamak için zaman kalmaz.

4.Yetersiz görüşme yeteneği ve deneyimi; görüşmede güçlü yanlarını abartıp zayıf yanlarının küçük gösteren adaylarla başa çıkmakta yetersizlik (Finnigan, 1995:48).

Sonuç olarak örgütler insanlardan müteşekkil olduğu için, uygun işğören seçimi örgüt faaliyetlerindeki uyumun sağlanması açısından önemlidir. Bazıları işğörenleri yukarıda belirtilen hususlarla birlikte duygusal olgunluk, sorumluluk bilinci ve sağlam kişilik özelliklerini göz önüne alarak seçerler. Bu örgütler seçim işleminin önemsiz gören, sadece teknik özelliklerinin dayanarak işğören alan işletmelere oranlara belirli avantajlara sahiptirler (Hodgetts, 1992:476).

4.2.Etkin Motivasyon Sistemi ve İsteklendirme

Disiplinin yüksek olduğu örgütlerde işğörenlerin üretken olmaları ve kuralları benimsemeleri için olumlu teşvikler kullanılır. Başarılı, çalışkan, işletme kurallarına sağdıık, başkalarının haklarına saygılı işğörenler, davranışlarından dolayı ödüllendirilirler. Kontrollerin zayıf olduğu, disiplin seviyesi düşük işletmelerde ise yöneticiler üretim ve davranış standartlarının sağlamak için sık sık cezaya başvururlar (Hodgetts, 1992:477).

Ödül denildiğinde sadece maddesel araçlar değil özellikle soyut bağışlar kastedilmektedir. Bazen bir söz, bir tek kelime, hatta üstün bir bakışı bile bir astı kuruluşa bağlamaya yada onu kaybetmeye yetebilir. Bu noktada insanlar arası ilişkilerin ve bunları iyi yönetmekten doğan yüksek bir moral düzeyinin önemi ile başbaşa kalınmaktadır. Moral personelin işletmeye ve üstlerine karşı olan duygu ve davranışlarını belirler. Morali yüksek olan personel görevine ve üstlerine bağlı uyumlu ve disiplinlidir ve doğaldır ki bunun sonucu olarak verimli olur (Tosun, 1992:259).

Olumlu disiplinde insanları herhangi bir zorlama olmaksızın, gönüllü olarak örgütün amaçları için çalışmaya yöneltmek esastır. Bu da ancak kişisel amaçlarla, örgütsel amaçları özleştirilmesi ile sağlanabilir. Diğer bir deyişle örgütün ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçları tam olarak belirlenmeli bunlar arasında sağlıklı bir ilişki kurulmalıdır. İşğörenlerin işletme için çalışmaları bu ilişkiye bağlıdır. Böyle bir denge kişinin işletme kural ve düzenlemelerine uyduğu takdirde ihtiyaçlarının nasıl karşılanabileceğini

göstermek suretiyle kurulabilir. İşgören ihtiyaçlarını karşılanması ve işletme amaçlarına inanması ve benimsemesi sonucunda, işletme kurallarına uygun davranacak cezaya konu alabilecek davranışlardan kaçınacaktır.

Motivasyonu sağlamak için giderilmesi gereken ihtiyaçlar kişilere veya toplumlara göre farklılık göstermekle birlikte, fizyolojik, güvenlik, ait olma ve şefkat, saygınlık, işle bütünleşme, kendini gerçekleştirme ile ilgilidir. Bu liste aslında Abraham Maslow ve Walter C. Langer tarafından öne sürülen hususların birleşimidir ve temel ihtiyaçlardan üst düzey ihtiyaçlarına doğru sıralanır (French, 1974:86).

Üst düzey ihtiyaçlar insanları amaçlara yöneltme çok etkilidir. Ancak temel ihtiyaçlar karşılanmamışsa bir anlam ifade etmezler. İnsanlar öncelikle temel ihtiyaçlarını gidermek çabasıdadırlar.

Ayrıca insanlar bazı ihtiyaçlarını gerçekleştiremezlerse elde edebilecekleri ihtiyaçlara yönelirler. Örneğin kişisel hedeflere ulaşmada başarısız olunmuşsa diğer ihtiyaçlarda bir artış söz konusu olacaktır. Burada yöneticilerin bilmesi gereken hususlar kısaca :

-Bir temel ihtiyaç karşılandığında karşılanması gereken diğer ihtiyaçlar hemen kendini hissettirecektir.

-Belirli bir ihtiyaç ne kadar az karşılanıyorsa o kadar önem kazanmaya başlar.

-Üst düzey ihtiyaçlarından biri az karşılanıyorsa temel ihtiyaçlara önem verilmeye başlanır. Bu durumda temel ihtiyaçlar ne ölçüde karşılanırsa karşılanırsa doyumsuzluğu gidermeyecektir. Örneğin zam isteği aslında daha yaratıcı bir işe olan özlemi gizliyor, yönetici hakkında eleştiriler yapma, başkalarını küçümseme, takdir edilme isteğini yansıtır olabilir. Bu durumda kişiye zam verilmesi, maddi ihtiyaçlarının karşılanması onun doyumsuzluğunu gidermeyecektir (Keenan, 1996:18).

Frederick Herzberg yapmış olduğu araştırmada insanları çalışmaya sevk eden faktörlerin motive ediciler ve sağlık faktörleri başlıkları altında incelenmiştir.

Helzberg'e göre:

Motive ediciler:

- a. İşle ilgili faktörlerdir, olumlu seviyede var olduklarında işten kaynaklanan tatmin, çaba ve performansı yükseltir.
- b. Olmadıklarında, bu faktörler tatminsizliğe yol açmazlar.
- c. Bu faktör doğrudan işle ilgilidir ve kişisel gelişme ihtiyacını yansıtır.

Sağlık faktörleri:

- a. Bu faktörler yokluk derecelerine göre çalışanların işten tatminsizliklerini artırır.
- b. Var olduklarında, bu faktörler iş tatminsizliğini önlerler fakat olumlu motiv ve tatmin yaratmazlar.
- c. Bu faktörler hoşnutsuzluktan kaçınma ihtiyacını yansıtırlar ve işin şartları ile ilgilidir.

Bu araştırmanın sonucuna göre başarı, başarının tanınması, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme iş tatminini ve motivasyonu yükseltme de anahtar faktörlerdir (French, 1974:101).

Sağlık faktörleri ise ücret, çalışma şartları, sosyal ödemeler gibi fizyolojik ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Bu faktörler karşılanmadığı takdirde doyumsuzluğa yol açacaktır. Ancak bunların karşılanmasının güdeleyici bir yanın olmadığı tartışmaya açık bir konudur. Çünkü gelişmiş ülkelerde kişilerin fizyolojik ihtiyaçları yeterli tatmin düzeyindedir. Bu durumun toplumun sosyo-kültürel yapısına olan etkileri sonucu, yapılan diğer araştırmalarda Helzberg'i destekler sonuçlar vermiştir. Ancak gelir dağılımının bozuk, refah seviyesinin düşük, işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda sağlık faktörleri güdeleyici özellik taşıyabilir. Motive ediciler ise başarı terfi sorumluluk ve işin kendisidir. Motive ediciler var olduklarında kişisel tatmine yol açarak insanları daha verimli çalışmaya teşvik ederler. Aynı şekilde motive edicilerin karşılanmadıklarında tatminsizliğe yol açmayacakları savı gelişmiş ülkelerdeki çalışanlar için geçerli olmayabilir.

Sonuç olarak tüm birey davranışları bir nedene dayalıdır. Bu nedenler bireye sorumlulukları ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Çalışanların kurallarla belirlenmiş olan sorumluluklarını yerine getirmeleri yanında , örgüt amaçları için istekli, verimli, yaratıcı olarak çalışmalarını sağlamak için bazı sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerekir. İş görenlerin verilen emirleri yerine getiren kişiler olarak görmek onlardan sağlayabileceğimiz faydayı sınırlar (Carrell, 1992:628).

Kişilerin ihtiyaçları giderilmediği takdirde bunlar bilinç altına itilerek tutum ve davranışlarda değişiklik oluşturabilir. Bu durum iş yeri disiplinini olumsuz yönde etkileyerek sorunlara yol açar. Bunlar işi yavaşlatma amirden önemli gelişmeleri saklama, işe karşı ilgisizlik, bürokratik sabotaj şeklinde kendini gösterebileceği gibi, iş yerini bilinçli olarak zarar verme sürtüşme, kavga, devamsızlık biçiminde de ortaya çıkabilir (Carrell, 1992:629).

Ayrıca işletmede insanın motivasyonda etkili olan ihtiyaçlar oldukça fazladır. Ancak önemli olan bunların doğru analiz edilmesi ve bunlara cevap verilebilmesidir. Bunu içinde en etkili yol taraflar arasında etkin bir haberleşmenin sağlanmasıdır. Yöneticiler işçilerle diyalogu başlatmak ve dinlemesini bilmek zorundadırlar. Çünkü nihayetinde başarısızlık yönetimin sorunudur (Yıldız, 1994:49).

4.3.Gerekli Kural ve Düzenlemeler

4.3.1.Kural ve Düzenlemelerin Önemi ve Kapsamı

Yasalar toplum içinse kurallar da örgüt içindir. Kurallar takımının varlığı çalışanların gelişmiş güzel davranmalarının önlenmesi için gereklidir. Aynı zamanda bu kurallar takımı, iş görenlerin geçmişteki ve şimdiki davranışlarının iş başarımlarının değerlendirilmesinde kullanılan standartları, sınırlamaları ve kısıtlamaları ortaya koyar.

Etkin ve duyarlı yönetim disiplin politikasını biçimlendiren kuralları başlangıçta hazırlayarak, işgörenlerin yapmaları gereken hareketler ile yapmamaları gereken hareketleri belirlemelidir.

Disiplin politikasını ve kural koyma gereğini hiç düşünmemiş bir yönetim, bir iş görenin canını sıkan bir şey yapmasını ardından kural yaratamaz. Diğer hukuki sistemlerde olduğu gibi davranış kalıplarının önceden belirlenmesi ve bildirilmesi gerekir. Çünkü çalışanlardan kurallara ve düzenlemelere bağlı kalmaları beklenecek ise, o zaman iş görenler kuralların neler olduklarını ve buna bağlı kalma da faaliyet sınırlarının ne olduğunu bilmek durumundadır (Bingöl, 1990:241).

Bununla birlikte işletmenin iç atmosferinde meydana gelen gelişmeler kuralların değişmesini gerekli kılabilir. Örgütsel gelişme paralel olarak şirket, kültürüne değişiklik yapabilir. Bu değişikliğin sonunda yöneticiler disiplin olayına daha olumlu yaklaşabilirler. (Mondy, 1987:627).

4.3.2.Kural ve Düzenlemelerde Bulunması Gereken Özellikler

4.3.2.1.Kurallar Güncel Olmalıdır

Kurallar örgütün mevcut gereksinimlerini karşılayacak nitelikte güncel olmalıdır. Aksi takdirde özel bir problem için hazırlanan bir kural sorun çözüldükten sonra da yürürlükte kalacaktır.

Çalışanların şirket otomobillerinin kullanmalarının kontrol altına alabilmek amacıyla şehir dışı görevler ile ilgili ayrıntılı rapor tutmalarını zorunlu kılan kuralın, şirket politikasını değiştirdikten - araç kullanımını tümüyle çalışanların inisiyatifine bıraktıktan-sonrada yürürlükte kalması çalışanlar arasında sıkıntıya yol açar. Hiç kimse raporları ne için hazırlandığına bir anlam veremez.

Bir kural onu uygulayan iş gören için anlamını yitirdiğinde huzursuzluğa sebep olur ve sıklıkla ihlal edilir. Bundan dolayı kural ve düzenlemeler sürekli gözden geçirilmeli, geçerliliğini yitirenler kaldırılmalı yada ihtiyacı karşılayacak şekilde güncelleştirilmelidir (Williams, 1982:477).

4.3.2.2.Kurallar Mantıklı Olmalıdır

Kurallar ve standartlar makul ve mantıklı olmalıdır. Fabrika şartları ve örgüt iklimi kuralların uygulamasına olanak sağlamalıdır. Örneğin iş görenlerin merdiven aralarını ve koridorları kirletmemesine yönelik konan bir kuralın aksaksız uygulanabilmesi için çalışanların istirahat saatlerini geçirebilecekleri kantin veya dinlenme yerlerinin yapılması gerekir (Beach, 1975:609).

Aynı şekilde hareket yeteneğini kısıtladığı ve iş kazalarına neden olduğu için iş görenin iş başında kalın ve dar giysilerle çalışmasını engelleyen bir kural konduğunda, iş yerinin ısı da buna uygun hale getirilmelidir.

4.3.2.3. Kurallar Açık ve Anlaşılır Olacak Şekilde Hazırlanmalıdır

Kurallar açık ve anlaşılır olmalıdır. İfadesi düzgün olmayan ne dediği anlaşılmayan veya anlaşılabilmesi için yorum gerektiren kurallar amacına ulaşmayacak, yönetim ile iş gören arasında sürtüşmeye yol açacak (Geylan1, 1992:141) ve kural ihlallerini engellemeyecektir. Hatta verilen cezalara itirazlar gündeme gelecek ve kuralların belirsizliğinden dolayı iş gören haklı bulunabilecektir (Hodgetts, 1992:425). Örneğin 'baş kaldırma hoş görülmez' derken baş kaldırmanın ne demek olduğu, hangi durumların baş kaldırma sayılacağı açık ve net biçimde ifade edilmelidir.

4.3.2.4.Kuralların Hazırlanmasında Olumlu İfadeler Kullanılmalıdır

Kuralları hazırlayan kişilerin üzerinde durmaları gereken diğer bir konuda kuralları hazırlama tekniğidir. Kuralın kişilik kazanmasında ifade düzgünlüğü ve olumlu yaklaşım önemli bir unsurdur.

Olumlu bir ifade ile hazırlanmış bir kuralın personel tarafından benimsenmesi daha kolaydır. Örneğin, personel "dikkatsiz olma" ifadesinden çok "önce güvenlik" ifadesini benimseyecektir.

4.3.2.5.Kuralların Daha Çok Yazılı Olmasına Özen Gösterilmelidir

Kural hazırlayıcıları, kuralların yazılı olarak ifade edilmesine özen göstermelidirler. Kurallar yazılı olduğu kadar sözlü de olabilirler. Ancak sözlü kurallardan kaçınmak gerekir (Geylan 1, 1992:141). Yazılı kurallar hakkındaki yanlış anlamları düzeltmek için bir başvuru kaynağı niteliğindedir. Ayrıca itiraz durumunda kuralların yazılı olması, davranışın uygunsuzluğunun ispatlanması açısından önemlidir (Hodgetts, 1992:425).

4.3.2.6.Kurallar İşin Yapılmasına Katkıda Bulunmalıdır

Kurallar işle ilişkili ve güvenlik ve çalışma gayretlerini destekler nitelikte olmalıdır. Aksi halde konulan kural gereksizdir. Kuralların mantıksızlığı işletmeden işletmeye geçebileceği gibi işletme içinde de bu farklılıklar gözlenebilir. Örneğin yoğun iş yükü sebebiyle üretim bölümünde çalışanlara uygulanan ek mesai kurallarını sekreterler içinde uygulamak anlamsızdır (Halley, 1990:565).

Ayrıca kurallar cezalandırmaya temel olması için hazırlanmamalı, gerekli olmalıdır. Örneğin sigara içme yasağının yanıcı patlayıcı maddelerin bulunduğu bir yerde uygulanması tepkiye yol açmaz (Flippo, 1991:474).

4.3.2.7. Kurallar Esnek Olmalıdır

Kurallar esnek olmalı değişen şartlara, acil durumlara cevap verebilmelidir. Katı kurallar iş göreni belirli standartlara istisnasız mahkum ettiğinden hastalık, ölüm gibi durumlarda geçerliliğini kaybeder. İş görenin inisiyatif kullanılmasına, yaratıcılığını ortaya çıkarmasına imkan vermez.

4.3.2.8.Kuralların Hazırlanmasında İşgörenin Katılımı Sağlanmalıdır

Kurallar iş görenin uyması için hazırlanır kuralları hazırlayan kişilerin görevi sadece belirli düzenlemeleri alt alta sıralamaktan ibaret değildir. Önemli olan kurallara taraf olan iş görenlerin bu kuralları benimsemesidir. Bunun yolu iş görenlerinde kural düzenleme

çalışmalarına katılmasıdır. İşgörenlerin kendi düşünceleri alınarak hazırlanan kuralları benimsemesi daha kolay olacaktır. Bu işletmede tüm iş görenlerin örgütün kurallarını kabul etmesi, benimsemesi gibi bir zorunluluk düşünülemez. İş görenlerin büyük bir çoğunluğunun ve yöneticilerin örgütün disiplin sistemini tarafsız ve güvenilir bulması yeterlidir (Geylan 2, 1990:58).

4.3.2.9.Kurallar İşletmedeki Verimliliği Etkileyen Tüm Faktörleri Kapsamalıdır

Belirtilenlere ek olarak iş görenin işletmedeki verimliliğini etkileyen olumsuz davranışlarını önlemek için özel yaşantıyı da kapsayan kural ve düzenlemeler getirilebilir. Yasa dışı örgütlere mensup olmamak, şirkete zarar verici eleştiri ve beyanatlarda bulunmak bu tip kurallara örnek gösterilebilir (Flippo, 1991:674).

4.3.2.10.Kurallar Çevreye Uyumlu Olarak Hazırlanmalıdır

Kural hazırlayıcıların bu süreci yerine getirirken dikkate almaları gereken diğer bir konu da benzer alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin disiplin sisteminde yer alan kuralları gözden geçirmek olmalıdır. Hiçbir işletmeyi çevresinden soyutlamak mümkün değildir. Özellikle diğer işletmelerde görülmeyen, personelin kültür yapısına , örf ve adetlerine ters düşen veya bir takım aşırılıklar içeren kuralların personel tarafından benimsemesi mümkün değildir.

Büyük bir özen ve dikkatle hazırlanmış kuralların varlığı yönetimin disipline verdiği önemi ortaya koyar(Geylan 2, 1992:140). Bununla birlikte kural ve talimat şeklinde çok sayıda isteğin dayatılması iş görenin öz disiplinini sağlayacak olgunluk ve bilgiden yoksun olduğu anlamına gelir. İş görenin kuralcı olması, öz disiplinden uzaklaşması kurallara olan direnç ve engellemeyi artırır. Örneğin yeni çalışma binasına geçtikten sonra, birinin duvara yazı yazmasına karşılık duvarı temizleyip olayı kapatmak yerine, bu konuda özel bir kural hazırlayıp onu görülebilecek yerlere asan işletme bu hataya düşmüştür. Çünkü basit bir meseleyi büyütme, onu yazıya dökmek problemlere adeta davetiye çıkarmıştır. Müteakiben çok sayıda iş gören duvarları grafiti ile donatmanın cazibesine yenik düşmüştür (Williams, 1982:477).

4.4.Kuralların İşlerliğinin Sağlanması

İşgörenler örgüt standartlarına, başarısızlık halinde tepki göreceklarını bilirlerse kuralları muhtemelen daha sağlıklı uygularlar. Yönetim belirlenen disiplin normlarını ihlal eden hareketlerin karşılıksız kalmasına izin verilmeyeceği fikrini çalışanlara aşılmalıdır(Hesapçioğlu, 1988:309). Bu uyumda korkudan çok etkin motivasyonun rolü vardır. Yönetimin bir kuralın uygulanması için gösterdiği çaba işgörenin o kuralın değeri olduğuna dair inancını kuvvetlendirilir.

Örgüt üyeleri iş standartlarının sağlandığını ve kuralların tüm personel tarafından uygulandığını bilmek ve güvende olmak isterler. Bir kişinin güvenlik kuralını ihmal etmesi, birçok çalışanın hayatını tehlikeye sokabilir. Yine bir kişinin kaliteli ürün imal etmemesi diğerlerinin sağlıklı çalışmasını engelleyebilir. Bundan dolayı örgütün tüm üyeleri-yanlızca yönetim değil- gerekli kurallar uygulandığında ödüllendirilmiş olur (Williams, 1982:478).

4.5.Disiplin Uygulamasında Kişisel Engeller

Yöneticilerin çoğu için disiplin uygulaması zevksiz bir iştir. Özellikle cezanın şiddetli olması gerektiği zamanlarda eylem adete çekilmez bir hal alır. Aşağıdaki örnek olması muhtemel duygusal problem ve tepkileri ortaya koymaktadır;

Bülent yardımcısı Semih'i işten çıkarması gerektiğini bilmektedir. Her şeyden önce Bülent daha seçim yaparken hatalı davrandığını kabul etmek zorundadır. Çünkü üst yönetimin itirazına rağmen eski arkadaşını yardımcı olarak işe almıştır. Semih'in işe başladığı ilk günden beri yöneticilerle arası bu yüzden kötüdür. Yönetim Semih'i küstah, kibirli biri olarak görmekte ve onunla çalışmak istememektedir. Diğer taraftan işten çıkarma kararı aldığı takdirde Semih tarafında da suçlanacaktır. Doğru Semih'e kendini ispatlaması için fırsat verilmemişti ama bu yönetimin hatası idi. Ve bir de ortada Semih'in eşi Aysun vardı. Bu olay onu da çok etkileyecekti. Diğer sorulara gelince: Bu olay Semih'in kariyerini nasıl etkileyecekti? Tamiri mümkün olmayan bir zarar verebilir mi? Gerçekten işten çıkarmak gerekli mi? Bu şartlar altında üst yönetimin eğer işten atılma

kararını almazsa ne gibi bir tepki gösterecek? Bu olayda gerçek suçlu kim? (Williams, 1982:478).

İş yerlerinde sorunların gerektiği gibi ele alınması, olaylara duygusal yaklaşılması moralin bozulmasına verimin düşmesine yol açar. Disiplin sistemi ne kadar iyi olursa olsun, iyi uygulanmadığı takdirde başarı şansı yoktur.

Yöneticilerin disipline soğuk bakmasının çok sayıda nedeni vardır. Bu nedenler şöyle sıralanabilir.

- 1.Yöneticilerin büyük çoğunluğu çalışanlarla iyi ilişkiler kurmuşlardır. İşgörenle sürekli birlikte çalışmakta ve iletişime girmektedir. Disiplin eylemi sebebiyle ilişkiyi tehlikeye atmak istemez.
- 2.Yöneticiler aldıkları kararın yönetim tarafından desteklenmeyeceği endişesini taşırlar.
- 3.Bazı yöneticiler disiplin sorunlarını çözebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olmadıklarını düşünürler.
- 4.Yöneticiler zaman zaman disiplin eylemi sırasında sınırlarına hakim olmayacaklarını düşünerek disiplin olayını ertelerler.
- 5.İhlalde bulunan kişinin hatasının farkında olduğunu kabul ederek disiplin eyleminin gereksiz olduğuna kendilerini inandırırılar.
- 6.Disiplinin tek uygulayıcısı olmak istemezler.
- 7.Disiplin eylemi ile zaman harcamak istemeyebilirler.
- 8.Bazı yöneticiler disiplin uygulanmasında yargıç konumunda olmaktan hoşlanmazlar.
- 9.Yönetici ceza vermesi gereken iş görenin cezayı hak etmediğini düşünebilir.

Bu nedenlerden dolayı yöneticilerin disiplin kararları almakta tereddüt etmeleri işletmelerdeki disiplinin bozulmasına yol açacaktır. Belki kısa vadede cezanın olumsuz sonuçları ortadan kalkacağı için bir yumuşama ortamı oluşabilir, fakat uzun vadede işletme bundan zarar görecektir.

Bundan dolayı her şeyden önce yöneticilerin işletme kural ve düzenlemelerini çok iyi bilmeleri ve benimsemeleri gerekir. Yöneticiler işletmenin başarısı için bu kuralların

mutlaka uygulanması gerektiğine inanmalıdır. Ayrıca yöneticilerin disiplin teknik ve uygulamaları konusunda eğitilmeleri sağlanmalıdır.

Özellikle eğitim;

-disiplinin amacı ve uygun disiplinin niçin önemli olduğu

-başta önleyici ve olumlu disiplin olmak üzere çeşitli disiplin yaklaşımlarının nasıl uygulanabileceği

-disiplini tarafsız ve iyi niyetli olarak uygulamanın önemi

-danışmanlık metotlarını içermelidir (Carrell, 1992:642).

4.6.Disiplin Probleminin Analizi

Disiplin eylemi gerektiren davranışlar nadiren tek başlarına ele alınırlar. Ağır suçlar hariç olmak üzere kural ihlalleri ilk işlendiklerinde ceza ile karşılık bulmazlar. Mesaiye sürekli zamanında gelen, hastalık ve diğer mazeretlerini işletmeye bildiren bir işgören ise geç kaldığında yapacağı savunma kuşkusuz yönetici tarafından kabul görecektir. Fakat bu olay süreklilik kazandığı takdirde, işletme uygunsuz davranışın istenmeyen sonuçlara yol açacağını gösteren tedbirler alacaktır.

Arzu edilen davranışın ödüllendirilmesi, istenmeyen davranışın cezalandırılması savı mantıklı ve öğrenme ve motivasyon ile uyumlu bir varsayımdır. Diğer taraftan arzu edilmeyen davranış düşünmeden, otomatik olarak cezalandırma eğilimi günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. 1920'li yılların otokratik yöneticilerinin kullandığı bu metot modern örgütlerin ihtiyaçlarına cevap vermekten çok uzaktır.

4.6.1.Analiz İhtiyacı

Bütün davranışların bir nedeni olduğuna göre, kişinin arzu edilen davranışlarında bulunduğu zamanla performansının düştüğü zaman arasında değişikliğe sebep olan bir gelişmenin olduğunu kabul etmek mantıklı olacaktır. Bu kişinin şahsi ya da ailevi problemlerinin dışarıya yansımaları şeklinde olabileceği gibi çevresel etmenlerden de kaynaklanabilir. Bireyin edinmiş olduğu yeni arkadaşlarının onu kötü yönde etkilemesi,

işe gelirken kullandığı ulaşım imkanlarının güvenilirliği yitirmesi, çevresel faktörlere örnek olarak gösterilebilir.

Eğer yönetici inceleme yapmadan ceza kararı alırsa problemin sebebi gözden kaçırılacaktır. Ve yönetici, hastalık yerine belirtiler ile ilgilendiği için başarılı olması çok güçleşecektir. Göstermiş olduğu sert tepki ve tehditlere rağmen işe gelmeme problemini çözememiş bir yöneticinin olayında bunu görmek mümkündür. Durum hakkında yöneticinin değerlendirmesi “ Bu günlerde çok düşük kalitedeki işçilerle çalışıyoruz. İnsanlar çalışmayı sevmiyorlar” şeklinde olmasına rağmen işçiler o işletmede yıllardır çalışmaktadırlar. Geç kalmalarının asıl sebep ise aylardır süren yoğun faaliyetler ve ek çalışma saatlerinden dolayı yorgun düşmeleri olduğundan problemi ceza ile çözmek mümkün olmamıştır.

Tabii ki her zaman problemin sebebini bilmek çözüm için yeterli olmayacaktır. Personelin sorumsuz davranışının, iş anında alkol kullanmasının, işletmenin malzemelerini çalmasının ve benzer kabul edilmeyen davranışlarının da bir sebebi vardır. Burada yönetici için önemli olan problemin, danışmanlık ve tavsiye ile çözümlenip çözülmeyeceğine, ne tür bir tutum izlenmesi gerektiğine karar vermektir (Williams, 1982:481).

4.6.2. Disiplin Probleminin Sebepleri

Üretimin ilk yıllarında şirket sahipleri en iyi makinaları alırlar ve bunları arızalanıncaya kadar durmaksızın kullanırlardı. Fakat makinanın tekrar çalıştırılabilmesi için harcanan zaman büyük kazanç kaybına sebep olduğu için daha az duraklamalarla üretimin devamlılığını sağlayabilecek koruyucu bakım fikri ortaya çıktı (Fournies, 1988:88).

Aynı şekilde işletmede bazı düzeltici tedbirler almak için mutlaka bir problemin ortaya çıkması beklenmemeli, muhtemel sorunlara sebep olabilecek faktörler ortaya konarak çözüm aranmamalıdır.

İşgörenlerin kendilerinden beklenen davranışları göstermemelerinin sebepleri işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre değişeceğinden bir genelleme yapmak güç olacaktır.

Bununla birlikte her işletme için bir ölçüye kadar geçerli olan bazı faktörleri incelemek düşük performansın sebepleri hakkında fikir verecektir.

4.6.2.1. Belirlenen Kurallara Niçin Uyulması Gerektiğinin Bilinmemesi

İşgören verimsizliğinin en belirgin sebeplerinden birincisi işgörenin belirlenen kurallara niçin uyması gerektiğini bilmemesidir. Yöneticilerin çalışanları nasıl motive edeceği konusundaki hemen hemen tüm kitap, makale ve konferanslarda yapılan işin bilinmesinin önemi vurgulanır.

Günümüzde “nedenini boş ver, sadece söyleneni yap” mantığı geçersizdir. İşçiler yaptıkları için sebebini bildikleri sebep sonuç ilişkisi kurabildikleri ölçüsünde başarılı olurlar. Bir çok yönetici işgörenin “niçin” sorusunu sormaya hakkı olduğunu bilmesine rağmen, pek azı bu soru sorulmadan cevap vermeye yönelik gayret gösterir (Fournies, 1988:2).

4.6.2.2. Görevin Nasıl Yapılacağıının Bilinmemesi

İşgörenin kendinden gören davranışları göstermemesinin ikinci temel sebebi işin nasıl yapılacağını bilmemesidir. Yöneticiler bu hususu genelde “ne yapılmasını gerektiğini bilmemekle” karıştırırlar. Burada durum tamamen farklıdır. Örneğin bir usta başı çalışanları motive etmesi gerektiğini bilmesine rağmen bunun nasıl yapılabileceğini bilmeyebilir(Fournies, 1988:8).

4.6.2.3. Çalışanların Kendilerinden Ne Beklediğini Tam Olarak Bilmemeleri

Diğer bir sebepte çalışanların kendinden ne beklediğini tam olarak bilmemeleridir. Örneğin çalışanlar ne yapmalarını gerektiğini bilmekle birlikte ne zaman başlayacaklarını veya ne zaman biteceklerini bilmeyebilirler. Onlardan iyi bir iş çıkarmaları istendiğinde iyi işin standartları hakkında şüpheye düşebilirler. Acaba iyi işle ne kastedilmiştir? Yüzde 10 luk veya yüzde 5 lik hata payı iyi iş için yeterli midir? (Fournies, 1988:13).

4.6.2.4.İşin Yapılış Yönteminin Doğruluğuna İnanılmaması

İşgörenden birine işi nasıl yapacağını gösterdiğinizde tepkisi:“ Tamam, deneyeceğim fakat işe yarayacağını sanmıyorum.” “ Teoride iyi fikir ama, pratikte başarı şansı düşük” şeklinde olabilir.

Bu durumda iş gören sizin gösterdiğiniz yolun çalışmayacağına inanır. Ve dediğinizi yapmamak için kendine göre mantıklı bir sebebi vardır. Bu problem daha çok uzun zamandır yapılan bir işe yeni bir yaklaşım yeni bir teknik getirildiğinde ortaya çıkar (Fournies, 1988:21).

4.6.2.5.Yapılan İşin Olumlu Bir Yönünün Bulunmaması

Bir çok yönetici için “yapılan işin işgören için olumlu bir yanının olup olmaması” performans düşüklüğünün en son sebebidir. Çünkü yöneticilerin çoğu iş görenin yaptığı işin sonucunun onun açısından ne gibi bir anlamı olduğunun farkında değildir. Eğer yönetici işgörenin yaptığı işe önem vermez onu bundan dolayı ödüllendirmezse, işgören yapılan işin anlamlı bir sonucu olmadığını düşünerek performansını düşürecektir. (Fournies, 1988:32).

4.6.2.6. Çalışanların Performans Düşüklüğünün Farkında Olmamaları

Performans düşüklüğünün diğer bir sebebini de çalışanların düşük performansın farkında olmamaları oluşturabilir. Pek çok yönetici işgörenlerin düşük performansı hakkında konuşur. Fakat bu konuşma genelde diğer yöneticiler ile yapılır ve çalışanlara bu konuda bilgi verilmez (Broadwell, 1990:92).

İşgörenler kendilerinden bekleneni yaptıklarını düşündüklerinden davranışlarını geliştirmeyi düşünmezler. Problem işletmenin geri besleme mekanizmasının iyi çalışmaması sonucu hata yaptıklarının bilincinde olmamalarıdır.

4.6.2.7.Düşük Performans Gösteren İşgörenlerin Ödüllendirilmesi

Yöneticilerin düşük performans gösteren işgörenleri ödüllendirmesi kuşkusuz diğer çalışanları olumsuz etkiler. Peki yöneticiler böyle bir ödüllendirme yapıyorlar mı? Cevap genellikle evet olacaktır. Bu konuda birkaç örnek verecek olursak;

- Zor görevlerde başarısız olan işçiler daha kolay görevlerde çalıştırılırlar.
- Yaptıkları işler ile ilgili yönetime sürekli sorunlar getiren işgörelere daha az iş verilir.
- İşgörelenler işlerinde hata yaptıklarında bu hatalar patronlar tarafından düzeltilir (Fournies, 1988:45).

4.6.2.8.Yüksek Performans Gösteren İşgörelenlerin Cezalandırılması

Bunun tersine insanların yaptıkları iyi işlerden dolayı cezalandırılmaları onların performanslarını kullanmalarına engel olur. Örneğin;

- Toplantıda yeni teklifler getiren çalışanlara ekstra görevler araştırmalar verilir.
- Bazı yenilikler yapmaya çalışan kişiler kurallara uymamakla suçlanırlar (Fournies, 1988:49).

4.6.2.9. Çalışanların Kontrolünün Dışındaki Engeller

Bunların dışında işçilerin kontrolünün dışındaki engeller onların çalışmalarına engel olabilir. Bazı durumlarda işgörelen sorunun nasıl çözümleneceğini bilmez. Dolayısı ile engel yalnızca bir kişi için geçerli olabilir. Ne yazık ki işçiler performanslarını etkileyen konularda yöneticilere baş vurduklarında, yönetici tarafından genellikle başarısızlıklarına mazeret aramakla suçlanırlar (Fournies, 1988:63).

4.6.2.10.Çalışanların Kabiliyetlerinin İşe Uygun Olmaması

Personelin kendinden beklenen performansı gösterememesinin bir diğer sebebi kabiliyetlerinin işe uygun olması olabilir. Bu durumda en mantıklı çözüm personeli daha başarılı olabileceği bir görevde çalıştırmaktır (Fournies, 1988:69).

4.6.2.11.Kişisel Problemler

Çalışanların kişisel problemleri onların başarılarını etkileyen en önemli faktördür. Fakat yöneticilerin büyük bir kısmı kişisel problemlerin nasıl ele alınacağı konusunda bilgisizdir. Çözüm üretmekten çok örgüte karşı olan sorumluluklar ve insani duygular arasında gidip gelirler. Burada yöneticiler evlilik danışmanından anne babaya, psikologdan yargıca kadar bir çok değişik rolde olaya yaklaşırlar.

İşlem çok uzun sürmesine rağmen genelde anlamlı bir sonuca ulaşılmaz. Aslında yapılması gereken işgörene öğüt vermekten çok onu dinlemek, işletmenin her zaman onun yanında olduğunu hissettirmek ve kendisine sorunun çözümünde imkanlar dahilinde yardımcı olmaktır.

Önceleri disiplin problemlerinin yönetimi pek önemli bir konu değildi. Disiplin yöneticilerin eğitim programlarındaki bir çok konudan sadece birini oluşturuyordu. Çünkü eğer bir yönetici hata yaparsa yada disiplin olayını düşüncesizce uygularsa bundan işgören incinebilir, fakat örgüt muhtemelen bir zarar görmezdi.

Günümüzde yöneticiler disiplin sorunlarının çözüm şeklinin işgören tutum ve davranışlarına olan etkisinin farkındadırlar (Williams, 1982:485). Kısa vadeli çözümlerin zaman içinde işletmeye faydadan çok zarar getireceği artık bilinmektedir. Ayrıca işin yasal yönünde bulunması özellikle üst yönetimin disipline bakış açısını değiştirmiştir.

4.7. Disiplin Eylemini Uygulamaktan Sorumlu Organların Belirlenmesi

Disiplin sisteminin başarısı yalnız iyi bir tasarımla gerçekleşmeyecektir. Önemli olan onun nasıl yorumlanacağı, nasıl uygulanacağı ve gerektiğinde nasıl değiştirileceğidir. Kısaca sistem yönetiminden kim sorumlu olacaktır?

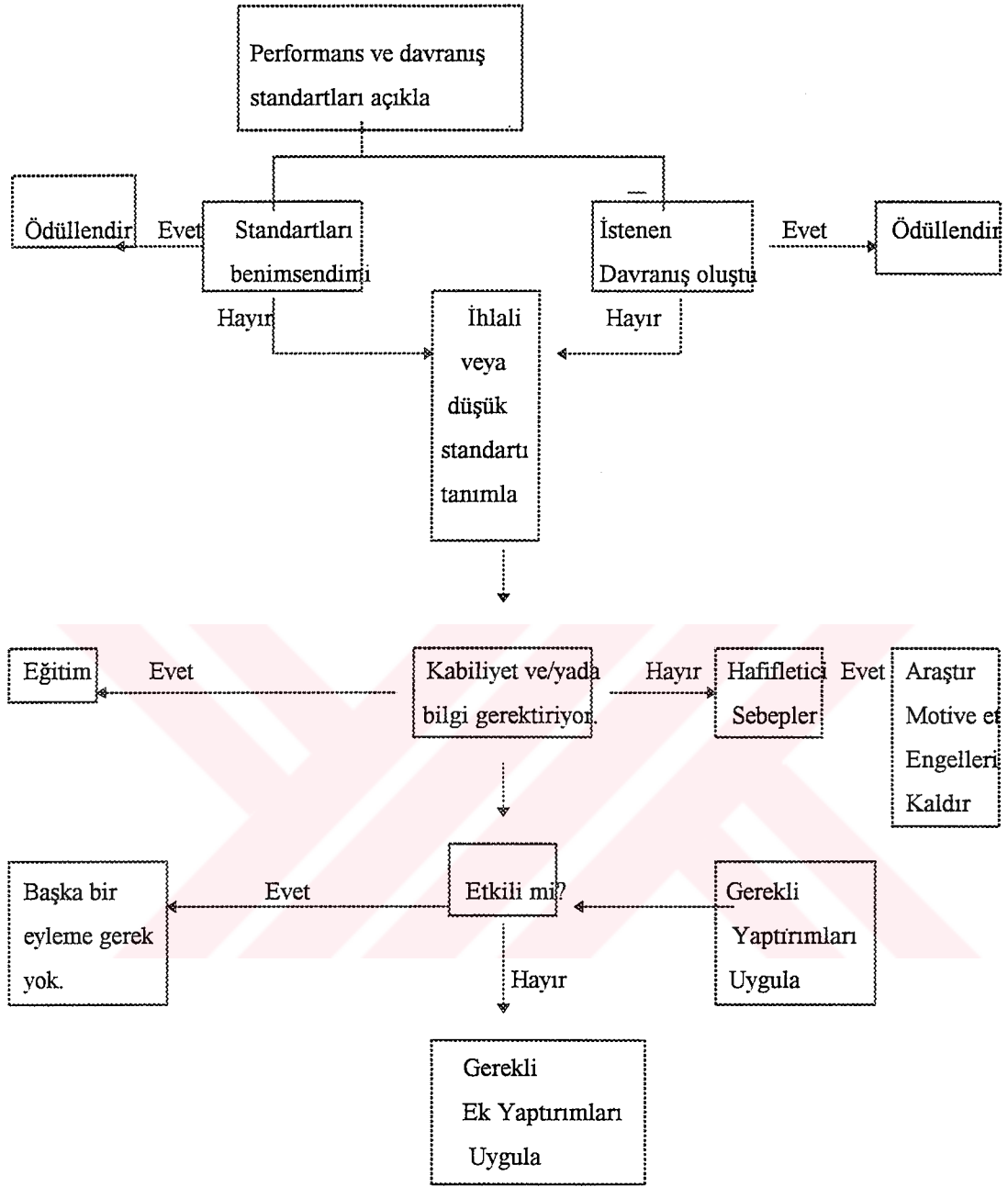
Kuşkusuz bu sorunun en rasyonel cevabı komuta yöneticileri olmalıdır. Çünkü disiplin olayını işgören ile birlikte yaşayan ve taraf olan kişiler komuta yöneticileridir. Başta

hıyerarşının en alt basamağında olan ustabaşılar olmak üzere, davranışları denetleyen, uygun olup olmadığına karar veren kişiler komuta yöneticileridir.

Personel bölümü yöneticilerinin disiplin yönetimindeki rolü danışmanlık düzeyinde olmalıdır. Ancak personel bölümünün, fonksiyonel görevi yönetim tarafından göz ardı edilmemelidir. Sistemin aksayan yanlarının belirlenmesi, çalışmayan kuralların kaldırılması ve yeni kuralların hazırlanması gibi teknik görevler fonksiyonel olarak personel bölümüne bırakılmalıdır (Geylan 2, 1990:52).

4.8. Disiplin Sisteminin Uygulanması

Önceden bahsedildiği gibi, işe zamanında gelmemekten, patlayıcı maddelerin bulunduğu yerde sigara içmeye kadar çok sayıda olay disiplin eylemine konu olurken, bu olaylar küçük aile şirketlerinden uluslar arası örgütlere kadar değişik çevrelerde meydana gelebilir. Bir olayda suçlu en alt düzeyde ücretli işçi olurken, diğer olayda suçlu yılda \$ 100.000 kazanan bir yönetici olabilir. Bu farklılık disiplin süreci hakkında genelleme yapmayı güçleştirir. Yinede her olay için mantıklı bir uygulama yapılabildiği sürece bazı genellemeler yapmak mümkündür (Williams, 1982:487).



Şekil 4.1. Disiplin Sisteminin Uygulanması

4.8.1. Disiplin Eyleminin Uygulanışı

4.8.1.1. Hazırlık

Bir disiplin eylemi uygulanmadan önce kural ve talimatın ihlal edildiği tam olarak ispatlanmalıdır. Disiplin yöneticinin keyfi tutumlarıyla yönlendirilmemelidir. İstenmeyen davranışın oluştuğuna dair kuşku kalmamalı ayrıca disiplin eylemini uygulamayı kolaylaştıracak bilgiler toplanmalıdır (Carrell, 1992:635). Astlarına hiç düşünmeden ihlal anında tepki gösteren yöneticiler duygularını olduğu gibi aktarmanın ve üstünlük kurmanın verdiği hoşnutluğu yaşasalar da eylemleri istenmeyen davranışı uzun vadede düzeltmekten uzaktır. Ayrıca bu tip uygulamalar yöneticinin etkinliğini zayıflatabilir.

Örneğin;

“Yönetici : Leyla hanım hakkınızda bir şikayet aldım. Geçen hafta size sizinle ilgili bir şikayet daha duyarsam, çok fena olacağını söylemişim. ATAK A.Ş.’den bir şikayet telefonu aldım. Siz telefonda onlara çok kaba davranmışsınız.

Leyla Hanım: Bu olanaksız ben bugün telefonda kimseye kaba davranmadım üstelik dün sabahtan beri ATAK A.Ş.’den kimse ile telefon görüşmesi yapmadım.

Yönetici: Zaten olay geçen cuma günü olmuş. Fakat onun önemi yok önemli olan benim sizi daha önce iki kez ikaz etmemdir. Ben müşterilerimden gelen şikayetlere kesinlikle tolerans göstermem.

Leyla Hanım: Beni nasıl suçlarsınız? Ben geçen hafta tatilde idim. Benim yerime telefonlara Vildan Hanım baktı telefon da müşteriye kaba davranan kişi ben olamam.

Yönetici: Sahi mi?

Örnek olayda bir dizi yaklaşım hatası hemen gözlenebilir. Yönetici böyle bir suçun söz konusu olup olmadığı veya kimin yaptığı konusunda hiçbir araştırma yapmamış,

personelin görüşü alınmamış, önceki suçlardan dolayı bir personeli suçlamakta sakınca görmemiştir (Geylan 1, 1992:156).

Bu tip hatalı eylemlerin sayısını aza indirmek alınan kararların doğru, adil ve amaca yönelik olmasını sağlamak için disiplin faaliyetine girişmeden önce kapsamlı bir hazırlık yapılması gerekir.

İkinci önemli husus ise yöneticilerinde aldıkları kararları savunmak zorunda kalabilecekleridir. Her ne kadar işgören hakkında gizli ve maksatlı bilgi toplamak sakıncalı olsa da titiz tutulmuş ihlal, disiplin eylemleri ve uyarıların kayıtları yöneticilere çok zaman gerekli olmaktadır. Bir itiraz halinde yöneticiler hakem kurallarında veya yargı önünde eylemlerinin doğruluğunu ispatlamak zorundadırlar. Bu sebeple hatta görgü tanıklarının ifadelerini değiştirecekleri durumlarda, yazılı ifade alma yoluna gidilebilir.

Hazırlığın bir diğer faydası önceleri cezayı gerektirdiği düşünülen bir davranışın eğitime, motivasyonla yada yapılacak bazı düzenlemelerle düzeltilebileceğinin anlaşılmasına imkan vermesidir. Hatta problem düşük performans yanında kuralların bilinçli ihlali dahi olsa çoğu zaman olumlu yaklaşımla çözülebilir (Williams, 1982:487).

4.8.1.2. Derhal Harekete Geçme

Ceza eylemi için hazırlık her ne kadar önemli ise de, duyarsızlıkta felakete davetiye çıkartır. Ceza, bir suçun arkasından ne kadar çabuk uygulanırsa, bu durum kişiden çok yanlış hareketle bağdaşmış olacaktır. Bu durum işgören tarafından daha kabullenebilir olduğundan daha etkindir (Williams, 1982:487).

Geciktirilmiş disiplin eylemi hem etkinliğini hem de adil olma özeliğini yitirir (Tutum, 1976:208). Disiplini bozucu hareketler ile buna karşılık uygulanması gereken esaslar arasında geçen sürenin uzaması ilgili elemanı kendini haklı gösterme çabasına iteceğinden, elemandaki kırgınlık ve gücenme hissi büsbütün artacaktır (Baykal, 1981:518). Bu konuyu bir örnekte inceleyecek olursak;

Bülent'in işe geç kalma konusunda kötü bir sicili vardı. İşe yarım saat geç geldi, fakat yöneticinin bunun farkına varmadığını düşünerek çalışmaya başladı. Öğle olduğunda artık endişelenilecek bir şey kalmadığını düşünüyordu.

Yönetici ise olayı farketmesine rağmen başka başka bir şeyle meşgul olduğu için, Bülent ile ilgilenmeyi daha sonraya ertelemiştir. Akşam üstü, paydos zamanına yakın Bülent'i çağırarak iki gün uzaklaştırma cezası verdi.

Doğal olarak Bülent haksızlığa uğradığına inanarak hem cezaya hem de yöneticiye karşı kızgınlık duydu. Yöneticinin onu personeli olarak görmediğini, ona karşı kin beslediğini düşünüyordu. Gelecekte hiç kendini güvende hissetmeyecek hep "sırada neyin olduğunu" hesaplayacaktı. Tabii ki derhal harekete geçme tam bir araştırma yapmadan yargılamanın gerekli olduğu anlamına gelmez. Fakat yöneticinin soruşturmayı bir an önce bitirmesi, ceza uygulamasında geç kalmaması gerekmektedir.

Örneğin bir kişi iki gün devamsızlıktan sonra işe geliyor. Sizin kayıtlarınızda viziteye çıktığına dair herhangi bir bilgi ya da bildirilen farklı bir mazeret yok. Bu durumda personelin disipline edilmesi söz konusu olacaktır. "Acil disiplin" kuralı gereği siz onu işe gelir gelmez bir açıklama yapması için yanınıza çağırırsınız. Şayet bir mazeret öne sürerse - örneğin doktor bakımı altında olduğunu kendinde olmadığını vb.. - soruşturmayı bitirmeden eyleme geçemezsiniz. Bu durumda araştırmayı bir an önce tamamlayarak bir sonuca ulaşmanız gerekir (Sayles, 1991:269).

Bazı işletmeler işlenen suçun işten çıkarmayı gerektirecek kadar ağır olduğu durumlarda, araştırma yapabilmek, gerekli bilgileri toplayabilmek için işten uzaklaştırmayı kullanırlar. Bu durum "Acil disiplin" prensibini bozmadan yönetimin sağlıklı karar alabilmesi için zaman yaratır (Williams, 1982:487).

4.8.1.3.Tutarlı Davranma

Eğer iki kişi aynı suçu işlerse ve biri diğerinden daha ağır şekilde cezalandırılırsa, doğal olarak bir tutarsızlık meydana gelir. Yöneticilerin saygınlıklarını yitirmesini ve çalışan

grubun moralinin bozulmasını sağlayacak en çabuk yol tutarsız bir disiplin politikasıdır. Disiplinin eğitimsel fonksiyonu her zaman akılda tutulmalıdır. Tutarlı disiplin limitleri hazırlamaya yardımcı olur, tutarsız disiplin karmaşıklığa ve belirsizliğe yönlendirir. Bazı kurallar uygulanmadığında işçiler, ya bütün kurallara aldırış etmemeye karar verir yada kendilerinden gerçekten ne beklediği konusunda belirsizliğe düşerler.

Örneğin bir gün patronu, Hülya'nın hazırlamış olduğu hatalarla dolu rapora göz yumar. Ertesi gün sunduğu rapor bir önceki rapora göre nispeten iyi olmasına rağmen berbat bir rapor hazırlığı gerekçesi ile onu azarlar. Bu şartlar altında Hülya'nın kendisinden ne tip standartlar beklediğinin farkına varması çok zordur. Davranışları ile disiplini hiçbir ilgisinin olmadığına karar verip sadece patronun kendisine karşı kişisel bir tavrı olduğunu düşünür.

Adil ve tutarlı kurallar ne çok ne de az disiplin gerektirir. Eğer disiplin derecesi sürpriz olarak gelirse, şirket yeterli uyarıyı yapmada başarısız kalmış demektir. Eğer derece beklenenden az ise yönetim ileride daha ağır bir cezayı kabullendirmekte zorluk çekecektir. Suçun cezalandırılıp cezalandırılmayacağı konusunda belirsizlik veya yanlış anlama varsa izlenen politika tutarlı değildir. Eğer kuralları ihlal eden, yöneticiyi keyfi uygulama yapan biri olarak görüyorsa o zaman kendinden ziyade yöneticiyi suçlar (Sayles, 1991:271).

Uygunsuz zamanlarda oluşan ihlaller için verilecek disiplin cezalarında da tutarlılık sağlanmalıdır. Örnek olarak altmış işçinin çalıştığı bir işletmeyi ele alalım. Şayet bu iş görenlerin dört'ünün derhal cezalandırılması gerekiyorsa yönetici; "Mehmet ve Orhan ile öğleden sonra, Cüneyt ve Hakan ile de haftaya görüşeceğim. Eğer tüm öğleden sonramı sorunları çözmekle harcarsam diğer işlerimi yapamam" şeklinde durumu kendine göre yorumlayabilir. Fakat böyle bir tutarsızlık önleyeceğinden daha çok problemi beraberinde getirecektir (Carrell, 1992:644).

Tutarlılığı korumak zordur. Bazı kişileri severiz bazılarını sevmeyiz bazen kural ihlalini kişiliğimize, otoritemize yönelik bir davranış olarak görürüz. Diğer zamanlar doğal iç güdümüzü anlayış ve iyi kalpliliğin tahriki ile kural ihlal edene "bu seferlik affediyorum

ama bir daha yapma” diye telkinde bulunuruz. Tatminsizlik aşırı yumuşaklık veya aşırı katılıktan doğar.

Yönetimin iş hacminin düşük olduğu zamanlarda sıkı disiplin uygulaması, iş gücünün kısıtlı olduğu zamanlarda da ihlallere göz yumması diğer bir tutarsızlık kaynağıdır. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak;

Cüneyt’in berbat bir devamsızlık kaydı vardı. İşe iki gün meşru bir bahanesi olmadan gelmedi. Normalde bu suç Cüneyt’in iki hafta işten uzaklaştırılmasını gerektiriyordu. Buna rağmen Cüneyt’in servisleri acele işler için gerekli idi. Onun yerini hiç kimse dolduramıyordu. Yönetici de bu olayı Cüneyt’in siciline işledi ve daha sonraki ihlallerde işten atılmaya yol açacağı konusunda kendisini uyardı. Cüneyt’i tutmak, işletmenin acil problemini çözdü fakat uzun dönem etkileri ne olabilirdi? Cüneyt ve diğer işçiler bu olaydan ne öğrendi?

(1) Devamsızlık kuralı katı bir şekilde uygulanmıyordu. (2)Yönetici adam kayırıyordu. (3) Gevşek zamanlarda katı disiplin, sendika kontratında belirtilen kurallara iş göreni itaat ettirmek, başaramayanları bir fırsatta işten çıkarmak için kullanıyordu. (4) Her durumda da iş görenlerin yönetime olan saygı ve güveni büyük ölçüde kayboluyordu.

Genelde yöneticiler problem çıkartan bir işgöreni başka bir şubeye transfer etmeyi onu disipline etmekten daha kolay bulurlar. Bir çok olayda kuralları devamlı ihlal eden işgörenler disiplin gerektiren davranışları sicillerine işlenmeden transfer edilirler. Bu iş görenleri uygun davranış kural ve standartlarını bilmedikleri için suçlamak güçtür. Çünkü hiç kimse onlara yardım etmek için zahmete girmemiştir.

Disiplinin tutarlılığını içeren bir problemi, örnek ile inceleyecek olursak. Bir usta başı “Kural ihlal edenlerden sadece küçük bir yüzdeyi yakalayabiliyorum. Fakat o yakaladıklarımı çok ağır cezalandırıyorum” demektedir. Bir çok insan bu olayı Rus ruleti gibi görür. Fakat belirsiz disiplin eylemleri, insanlar için caydırıcı özellik taşımaz.

Disipline aykırı davranışların izlenmesi sistemli ve sürekli olmalıdır. Ancak bu hiçbir zaman için baskı biçimini almamalıdır. Öte yandan uygulamayı zaman zaman yoğunlaştırıp daha sonra gevşetmek olumsuz sonuçlar verir (Tutum, 1976:208).

Bazı durumlarda tabii ki tümüyle tutarlı olmak imkansızdır. Örneğin bir tesisteki herkes işten ayrılma sırasında aranmadıkça hırsızları ortaya çıkarmak çok güçtür. Fakat böyle aramalar işçiler tarafından hoş karşılanmaz. İşletme bu durumda hırsızlık yapana çok ağır cezalar vererek olayın önüne geçme yoluna gitmelidir.

Tutarlılık için kesin bir matematiksel formül yoktur. Her kötü davranış bireysel olarak görülmeli ve yapılan inceleme de dört temel unsur göz önüne alınmalıdır. Bunlar; (1)Suçun ciddiyeti ve durumu, (2)İşçinin geçmiş kayıt sicili ve çalışma süresi, (3) En son disiplin suçunu işlediği zamandan bu zamana kadar olan davranışı (4) Benzer durumlarda yapılan uygulamalardır (Sayles, 1991:273).

Örneğin Ahmet on yedi yıl işletmede çalışan sicilinde herhangi bir kural ihlali bulunmayan bir işgörendir. Karısını kaybettikten üç hafta sonra işe sarhoş gelmesi daha önce aynı suçtan iki kez ikaz edilen Veli'nin işe sarhoş gelmesiyle bir değildir. Tutarlılık iki olaya ancak farklı şekilde yaklaşıldığında mümkün olur(Werther, 1988:436).

Tutarlılığı sağlamanın bir yolu da işletmelerin toplantı ve eğitimlerle alınan disiplin kararlarını bütün yöneticilerin gözden geçirmesini kararlar arasında ilişki kurmasını sağlamaktır. Bu yaklaşım yöneticileri geçmişteki uygulamalar hakkında da bilinçlendirdiğinden özel durumlar karşısında sağlıklı karar almaları kolaylaştırır (Hodgetts, 1988:425).

4.8.1.4.Kişisel Olmayış

Kişisel ve önyargılı uygulanan bir disiplin eylemi yönetimin etkinliğinin yok olmasına yol açar. Her disiplin eyleminden belirli bir süre sonra personeli için yeni bir sayfa açılmalı, işlemiş olduğu suçtan dolayı sürekli sorumlu tutulmamalıdır.

Cezalandırmada kişilik değil istenmeyen davranış ön plana çıkartılmalıdır (Densler, 1984:391). Çünkü cezanın kişiye değil hatalı davranışa yöneltilmesi, ihlalde bulunanların sınırlı davranışların ve saldırganlığını en alt düzeye indirir. Cezalandırılan kişi cezanın kişiliğine değil, yapmış olduğu harekete karşı verilmiş olduğunu anlar. Çünkü ceza sadece arzu edilmeyen davranışın tekrarlanmasını önlediğinde ve kötü davranışla ilgili olduğunda etkili olur.

Ceza personelinden hesap sormak, intikam almak veya aklını başına getirmek düşüncesi ile personele hakaret edilerek, onurunu zedelenerek verilmemelidir. Cezanın hedefi personel değil, onun yaptığı yanlış davranış olmalıdır (Geylan 1, 1992:153).

Tüm bu şartlar sağlandıktan sonra personel gerekli disiplin eylemini kendinden emin tereddüt etmeden uygulanmalı ve ceza gören personele bunun nedeni açık ve kesin olarak anlatılmalıdır. Aynı zamanda ilerde bu gibi cezalardan nasıl kaçınılabileceği de kendisine ayrıca belirtilmelidir (Yalçın, 1994:227). Yöneticinin cezayı kibirli, küçümser bir tavırla uygulanması ne kadar yanlışsa, üzüntülü, şüpheli şekilde uygulaması da aynı şekilde yanlıştır. Kararlı emin uygulama yöneticinin yaptığı faaliyetin doğruluğuna olan güveni artırır (Simon ,1976:126).

4.8.2.Cezanın Türlerinin Belirlenmesi

Kural ihlallerine ne tür cezalar verilmelidir. Bu soru işletmenin disiplin sistemini oluşturan kişilerin önemle üzerinde durması gereken bir konudur. Cezadan amaç istenmeyen davranışın düzeltilmesi ve bir daha tekrarının engellenmesi olduğu için, saptanacak ceza türlerinin caydırıcı nitelik taşıması gerekir. Bu nedenle işlenen suçun ağırlık derecesine göre uygun ceza türlerinin belirlenmesi kaçınılmaz olur. Burada hemen vurgulanması gereken bir konu, çok sayıda ceza türünün uygulanmamasıdır. Ceza çeşidinin sayısındaki aşırılık sistemin niteliğini bozacak ve uygulamada karışıklığa yol açacaktır.

İşletmelerde uygulanacak ceza sayısı ve bu cezaların nitelikleri konusunda farklı görüşler vardır. Buna rağmen bir genellemeye gidecek olursak işletmelerin uyguladıkları ceza türlerini şöyle sıralayabiliriz. (1) Sözlü ikaz, (2) Kayıtlara geçirilmiş sözlü ikaz,

(3) Kayıtlara geçirilmiş yazılı ikaz, (4) Para cezası veya rütbe indirimi, (5) Ödemesiz geçici işten uzaklaştırmak, (6) İşten çıkarma.

4.8.2.1.Sözlü İkaz

Sözlü İkaz personelin ilk amiri tarafından uygulanır. Personel ikaz için özel bir odaya yada büroya alınır. İkaz gizli olarak yapılır. Verilen ikaz personel ve yönetici arasında geçer. Personelin sicil dosyasına kaydedilmez. Yönetici sözlü olarak personele davranışlarının yanlış olduğunu hatırlatır ve bu davranışın tekrarı halinde doğacak sonuçları belirterek uyarıda bulunur.

4.8.2.2.Kayıtlara Geçirilmiş Sözlü İkaz

Kayıtlara geçirilmiş sözlü ikaz çok daha belirgin bir uyarıdır. Bir önceki sözlü ikazdan farkı, yöneticinin ilgili açıklama ve veriliş tarihi ile birlikte personelin sicil dosyasını kaydederek durumu personele sözlü olarak açıklamasıdır (Geylan 1, 1992:144).

4.8.2.3.Kayıtlara Geçirilmiş Yazılı İkaz

Kayıtlara geçirilmiş sözlü ikaz başarısız olduğunda kullanılır. Bir kopyası iş görene verilir, diğeri şahsi dosyada muhafaza edilir. Yazılı uyarı gelecekte olabilecek ihlallerin bazı özel ve istenmeyen sonuçlar doğurabileceği anlamındadır. Diğer bir deyişle davranış düzelmediği takdirde cezanın şiddetli artacak işten çıkarma gündeme gelecektir(Willimas, 1982:491).

Eğer personel işlediği suçu bir iki yıl içinde tekrarlanmazsa, sicilindeki kayıt dosyadan çıkartılmalıdır. Hatasını anlayarak davranışlarını düzeltmiş birisini çalışma hayatı boyunca daha önce işlemiş olduğu bir suçla değerlendirmek yanlış olacaktır.

Olumlu ve düzeltici disipline göre , sözlü ve yazılı uyarılar hafif suçlar içindir. Ortalama insan için bu bilgi, tekrarı önlemek için yeterlidir. Eğer hafif suçlar tekrarlanırsa, cezada

aynı oranda şiddetlenir. Fakat çok ciddi suçlar (hırsızlık gibi) birinci seferde işten çıkarmayı gerektirebilir (Beach, 1975:609).

4.8.2.4.Para Cezası veya Rütbe İndirimi

Para cezası işyerinden izinsiz ayrılma işe gelmeme veya işe geç gelme gibi durumlarda kaybolan iş saatlerinin telafisi amacıyla kullanılır. Rütbe indirimine ise genelde personelin istenmeyen performans düzeyinde ısrar etmesi halinde başvurulur. Bu tip bir durumda iş gören mevcut konumdan bir alt konuma indirilerek cezalandırılır.

4.8.2.5.Ödemesiz Geçici İşten Uzaklaştırma :

Ödemesiz geçici işten uzaklaştırma ağır ve iş atmosferini olumsuz etkileyen kural ihlallerinde gündeme gelir. Bu ceza türünde personel bir günden bir haftaya kadar ücreti kesilerek işinden uzaklaştırılır (Geylan 1, 1992:144). Bazı şirketler disiplinin bu safhasını atarlar. Özellikle uzaklaştırılan işgörenin yerine yetişmiş eleman bulmanın zor olduğu durumlarda bir kaç haftalığına personel değiştirmek uygun değildir. Buna ilaveten geçici süreli disiplin cezası alan kimse cezası bittiğinde daha da saldırgan olabilir. Öte yandan sözlü uyarılara kulak asmayan bazı çalışanlar, işletmeden uzak kalma, maaşlarının kesilmesi ile birlikte, örgütün iş anlamına geldiğinin farkına varırlar. Geçici uzaklaştırma ayları onları sorumluluklarına döndürmeye yeterlidir.

4.8.2.6.İşten Çıkarma

İşten çıkarma işgörenin davranışlarını düzeltmek için gösterilen tüm çabalar başarısızlığa uğradığında, disiplin eyleminin son safhası olarak uygulanır. İşten çıkarma davranışı değiştirmek yerine davranışın kaynağını ortadan kaldırır. Daha çok ağır suçlara ve gelişme göstermeden süregelen istenmeyen davranışlar için geçerlidir (Smith, 1982:427). En büyük cezadır, fakat çok nadir kullanılır. Deneyimli bir insanın işten çıkartılması deneyimsiz bir insanın eğitimini zorunlu kılar. Bununda şirkete maliyeti çok ağırdır (Sayles, 1991:267).

4.8.3. Matematiksel Yaklaşım

Disiplin söz konusu olduğu herhangi bir anda “hükme varma” işi tam anlamıyla hissedilir. Yerinde ve sağlıklı hükme varma yeteneği kolaylıkla kazanılan bir şey değildir. Bu nedenle bazı işletmeler matematiksel esaslara dayalı bazı disiplin politikaları ortaya atmak yoluyla yöneticileri bu konuda biraz rahatlamaya çalışmaktadırlar.

Bu konudaki matematiksel yaklaşımı şöyle açıklayabiliriz: Örneğin bu kurama dayalı bir disiplin politikasına göre: “İmalat bölümünde ikinci kez sigara içerken görülen elemana iki gün uzaklaştırma cezası verilir.” Veya “Altmış günlük bir süre içinde mazeretsiz olarak üç gün işe gelmeyen bir elemana bir günlük işten uzaklaştırma cezası uygulanır.”

Bu esasa dayalı politikalarda ikinci örneği ele alırsak, yönetici durumunda bulunan kimsenin, altmış güç içinde mazeretsiz olarak üç kez işe gelmemiş bir elemanı, geçici bir süre işten uzaklaştırmaktan başka yapabileceği bir şey yoktur. Örnekte de görüldüğü gibi, matematiksel yaklaşımda, disiplin kurallarına aykırı hareketler karşısında uygulanacak özel kantitatif standartlar saptanmıştır. İlk bakışta bu yaklaşımın bazı avantajları olduğu görülür:

1. Kurallara ters düşen belirli davranışların doğurabileceği sonuçların önceden tahmin edilmesine olanak sağlar.

2. Disiplin konularında kişisel olarak karar vermekten hoşlanmayan veya sağlıklı karar veremeyecek durumda bulunan yöneticilerden bu yükü almak suretiyle onları rahatlatır.

Bununla birlikte gerçek uygulamada bu politikanın çoğu hallerde beklenen sonuçları vermediğini belirtmek gerekir. Beklenen sonuçların olmayışının nedeni genellikle ciddi eşitsizliklere yol açması ve bu durumun ilgili elemanlar tarafından eşit muamele ilkesine aykırı bir tutum olarak kabul edilmesidir.

Matematiksel yaklaşımda, disiplin olayının analiz ve değerlendirmesinde yeri olan geleneksel tutum ve inançların çoğuna yer verilmez. Disiplin ile ilgili konuların

değerlendirmesinde, normal olarak kullanılan faktörlerin yerine mekanik ve formüle edilmiş yaklaşımlar kullanılır.

Disiplin konularının ele alınmasında gerçekten adilane duruma erişebilmesi ancak tüm temel faktörlerin göz önünde bulundurulması yoluyla mümkün olabilir (Baykal, 1981:522).

4.8.4.Hoşgörü Modeli

Hoşgörü modeli değişik işletmelerde farklı şekilde uygulama alanı bulmaktadır. Çoğunlukla kaybolan disiplinin yerini yönetici ile çalışanlar arasındaki, üst yönetimin bilgisi dışında olan üstü kapalı anlaşmalar almıştır.

Modelde bazı ayrıcalıklar tanıyan yönetici astlar tarafından sevilme ve desteklenmektedir. Örneğin bazı iş görenler işini erken bitirmek yada bir başkasına devretmek suretiyle paydos saatinden önce işi terk ediyor. Yapılan hatalar ve yanlışlar kapatılıyor. Bunun yanında hoşgörü oyununu oynayan yönetici de ekstra gayret gerektiren önemli bir işin tamamlanması gerektiğinde ya da huzursuzluk çıkartan bir işgören grup baskısı ile yola getirilerek ödüllendiriliyor.

Katı adalet ve kurallara körü körüne itaatin bir alternatifi olan hoşgörü modelinde, yönetici üstten ve alttan gelen karışık ve zıt baskılarla başa çıkmaya çalışır. En kötüsü hoşgörü modelinin yozlaşarak yönetici ile varılan uzlaşmanın üst yönetimden gizlenmesine karşılık, iş görenlerin çalışma kurallarına uymadığı, karşılıklı şantaj aracı haline gelmesidir. Bu model genelde kazancı büyük ölçüde işgörenlerin etkin çalışmalarına bağlı olmayan geniş çaplı işletmelerde yaygındır.

Örgüt özellikle aşırı hoşgörü modeli hakimse bundan çok zarar görür. Problemlerin standartların problemin olmadığı noktaya indirilerek çözülmesi

örgütü kuralsızlaştırır bu da yozlaşmaya yol açar. Probleme acısız bir çözüm bulmak mümkün olmadığına göre uygulanması imkansız kuralları kaldırmak diğerlerini yürürlükte tutmak mantıklı olacaktır (Williams, 1982:475).

Hoşgörü modeli örgütlerin çoğunun informal ilişkilerinde mevcut olmakla beraber üst yönetim tarafından sürekli kontrol altında tutulmalı örgütün yapısını etkileyecek boyutlara gelmesi engellenmelidir.

4.8.5.Öz Disiplinin Sağlanması

Disiplin farklı bilgi, düşünce, tutum ve davranışlara sahip insanların ortak bir amaç için belirli kurallar çevresinde hareket etmesini sağlamaya yöneliktir. İlgi alanı insandır ve insan yapısına paralel olarak karışıklık arz eder. Bu karışıklığı çözmek yönetimin becericisine bağlıdır (Black, 1963:279).

Yönetimin temel amacı personel arasında öz disiplini sağlamaktır. Bu yolla personeli kurallara uyması için zorlamak yerine kendi kendini disipline etmesi sağlanacaktır (Werther, 1988:434).

İşletmelerde disiplin sürecinin bir kural ihlali olduktan sonra başlayacağını düşünmek olanaksızdır. Önemli olan kural ve düzenlemelere istekle uyulan bir örgüt atmosferi oluşturmaktadır. İşletme yönetimi örgüt içinde önleyici bir disiplin ortamı oluşturmaktan sorumludur. Bu nasıl yapılacaktır? Öncelikle personelin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlayacak kural ve düzenlemelerin oluşturulması gerekir. Bu görev büyük ölçüde işletmenin personel bölümü yetkileriyle yönetimin iş birliği yapmasını gerektirir. Kuralların düzenlenmesi çalışmalarında personeline katkısı sağlanmalıdır. Bu aşamadan sonra yapılacak ikinci iş belirlenen kural ve düzenlemelerin personele iletilmesidir. Bu iletim salt bilgi verme anlamında alınmamalıdır. Kuralların her birinin ne anlama geldiği, niçin konulduğu ve uygulanmazsa ne gibi sonuçlar doğuracağı personele açıkça anlatılmalıdır. Personelde öz disiplin sağlanabilmesi için böyle bir çaba kaçınılmazdır (Geylan 1, 1992:136).

Çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirmek, öz disiplini sağlamak, belirlenen katı kuralların uygulanması ve emir komuta ilişkileri içerisinde mümkün değildir. Bunun yanında kişilerin hareket serbestini kısıtlamak onların kabiliyetlerinin yaratıcı yönlerinin ortaya çıkmasını engeller. Katı ve uzlaşmaz münasebetler iş görenin işletmeye saldırgan

ve pasif davranışlarla zarar vermesine yol açabilir. Ancak aşırı serbestlikte suistimallere zemin hazırlayarak işletmenin etkinliğini azaltabilir. Ayrıca belirli bir durumda verimlilik ve etkinliği en üst düzeye çıkaran önderlik biçimi değişen şartlarda etkisini yitirebilir. Örneğin işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda otoriter liderlik büyük ölçüde kabul görürken, kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarının yeterli doyum düzeyine gelmesi ile geçerliliğini kaybeder. Asker ruhlu, uzun yıllar yönetilmeye alışmış toplumlarda demokratik yaklaşım beklenen etkiyi vermeyebilir. Bu nedenle yönetim biçimi ve disiplin sistemi, işletmenin koşulları, çevresel unsurlar ile olan ilişki, kullandığı teknolojinin özellikleri, çalışan personelin sosyo-kültürel özellikleri ve eğitim seviyesi, faaliyet gösterdiği toplumun şartları ile birlikte ele alınarak belirlenmelidir.



5.CEZASIZ DISIPLİN YAKLAŞIMI

Gerek Y kuramının gerekse Sistem-4'ün öngördüğü disiplin anlayışında cezaya yer yoktur. Çalışanlar olumlu özendiricilerle işletme amaçlarına yöneltilecektir. Peki bu sistemde aykırı davranışta bulunanlara ne gibi bir işlem yapılacaktır? Kargaşanın doğması nasıl önlenecektir?

Cezasız disiplinde cezanın olmaması suçlarında olmayacağı anlamına gelmez. Disiplin olduğu yerde kurallar kuralların olduğu yerde de suç vardır. Bir disiplin sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun kuralları bozan birileri mutlaka olacaktır. Cezasız disiplin sistemini de bu gerçekten soyutlamak olanaksızdır.

Cezalandırıcı disiplinin istenmeyen davranışı değiştirmek için kullanıldığı yöntem bellidir. Bu yöntem cezadır. Acaba cezasız disiplin sistemi cezaya alternatif olarak nasıl bir yöntem sunmaktadır? Cezasız disiplin olaya pozitif açıdan yaklaştığına göre bu yöntemin işgören onuruna yaraşır değerler taşıması gerekir. Cezasız disiplinin cezaya alternatif olarak sunduğu yöntem iş gören danışmanlığıdır (Geylan 2, 1990:144).

Cezasız disiplin çalışanın istenmeyen davranışlarını düzeltmek ona yol göstermek için iki yönlü iletişimin kullanılmasıdır. Yaklaşım insanların işlerini en iyi şekilde yapmak isteyeceklerini yapılan hataların yanlışlıkla ya da geçerli bir sebebe dayandığını varsayar. Cezasız disiplin kullanıldığında, yönetici harekete geçmeden önce olumsuz davranışı, sebeplerini işgörene müzakere eder. Cezasız disiplin beş basamaktan oluşur;

- a) Yönetici ve iş gören özel olarak görüşürler.
- b) Yönetici kural ihlali yada istenmeyen davranışı izah eder.
- c) Yönetici iş görene durumu açıklama şansı verir.
- d) Ne yapılacağına ilişkin ortak karar alınır.
- e) Karar uygulanır (Hodgetts, 1992:424).

Cezasız disiplin kuralları ihlal eden iş göreni rehabilite etmek için çaba gösterir. Amacı iş görene sorumluluk vermek onu kurallara uyma konusunda isteklendirmektedir.

Cezalandırıcı disiplin kapsamına girebilmesi için işgörenin rehabilite edilme yeteneğine sahip olması gerekir. Aksi halde işletme gereksiz bir uğraş içine girecektir. Örneğin uyuşturucu alışkanlığı olan işletmeyi sabote eden, adam yaralayan ve hırsızlık yapan bir iş görene cezasız disiplin uygulamak rasyonel bir davranış olmayacaktır.

Cezasız disiplinin uygulamada görülen en büyük yararlarından biri sistemin yönetici iş gören ayrımı yapmadan tüm çalışanlara uygulanabilmesidir. Hatırlanacağı gibi cezalandırıcı yönetim sistemini yöneticilere uygulamak hiçbir işletmede mümkün olmuyordu. Yöneticilerin bilgi birikimi ve kültür düzeyi sistemin onur kırıcı yaklaşımı ile çelişiyordu. Oysa cezasız disiplin sisteminin pozitif yaklaşımı bu engeli ortadan kaldırmıştır (Geylan 2, 1990:142).

Cezasız disiplinin diğer bir yararı ise yöneticileri, onları büyük ölçüde meşgul eden “Verilen ceza suça uygun mu?” sorusundan kurtarmasıdır. Böylece yönetici işletmede salt adaleti sağlamaya çabalamak yerine problemlere çözüm getirmeye çalışacaktır (Campbell, 1991:194).

Ayrıca olumlu disiplin yaklaşımı tarafından da amaçlanan yönetici işgören kutuplaşmasının olmadığı, alınan her disiplin eyleminin şikayet yoluyla geri dönmediği iş görenin kin, nefret ve intikam duygularıyla kuralları çiğnemek için fırsat kollamadığı, yöneticilerin işgören disiplinini zevksiz, sevimsiz ve belalı bir görev olarak görmediği bir disiplin ortamı oluşturmak ancak cezasız disiplinin uygulanması ile mümkün olur. Çünkü ceza her ne kadar kişiyi eğitmek, rehabilite etmek maksadıyla da kullanılsa işgörenin onurunu zedeler, yönetici ve işletmeye karşı olumsuz bir tavır almasına sebep olabilir.

Cezasız disiplin olumlu ve problem çözmeye yöneliktir. Uygunsuz davranışı cezalandırmak yerine işgörene yol göstermeye çalışır (Werther, 1988:439). Uyarıların yerine hatırlatmalar almıştır. (Şekil 5.1) Peki cezasız disiplinde cezaya hiç mi yer yoktur? Bu sorunun yanıtı ceza olayına bakış açısına göre değişecektir. Cezasız disiplin sisteminde tek bir ceza söz konusudur. O da işten çıkarmadır. İşten çıkarma cezasız disiplinde işgöreni rehabilite etme çabalarında umutların bittiği anlamına gelir. Cezasız disiplin bu noktaya gelinceye kadar yapıcı yönde elinden gelen tüm uğraşı verir. Ancak,

her zaman herkesi istenilen sorumluluk düzeyine çıkarmak mümkün olmaz. Bazı insanlar kurallara uymamakta ısrar ederler. İşte o zaman işten çıkarma söz konusu olur. Cezasız disiplinin pozitif yaklaşımı bu noktada kendini gösterir. Sistem hiç kimseyi işten çıkarmaz. Son aşamaya kadar bu karar iş görenin kendisine bırakılır. Sistemin en çarpıcı özeliği işten çıkarma kararının alınması dahil tüm aşamalarda yönetimin işgörenin karşısında değil yanında olmasıdır (Geylan 2, 1990:145).

Tablo 5.1 Uyarı ve Hatırlatma

	UYARI	HATIRLATMA
Zamanlama	Görüşmeden önce	Görüşmeden sonra
Hedef	Bireyin Sorumluluğu	Bir sonraki basamak
Amaç	Kötü sonuçlarla tehdit etmek	Performans standartlarını hatırlatmak
Zaman	Geçmiş	Gelecek
Faaliyet sorumluluğu	Yönetici	İş gören
Yöneticinin rolü	Hakim	Danışman

6.CEZASIZ DİSİPLİN SİSTEMİNİN UYGULANMASI

6.1.Bir Disiplin Aracı Olarak İşgören Danışmanlığı

Cezanın söz konusu olmadığı bir iş gören disiplininde ortaya çıkan sorunların çözümünü yönetici ile işgören arasında yapıcı bir iletişim kurularak gerçekleştirilecektir. Çalışanları istenmeyen davranışlarının düzeltilmesi büyük ölçüde işgören danışmanlığının yöneticiler tarafından gerektiği gibi yerine getirilmesine bağlıdır. Bu konuda yapılacak hatalar cezasız disiplin sisteminin başarısını doğrudan etkiler.

İşgören danışmanlığı sadece cezasız disiplin tarafından kullanılan bir teknik olarak algılanmamalıdır. Olumlu disiplin sisteminde de bu tekniğin kullanılması gerekir (Geylan 2, 1990:255). Ne var ki yöneticiler genelde gerçek bir problem çıkmaksızın danışmanlık yapmaktan kaçınmaktadırlar. Halbuki düzenli olarak yapılan danışmanlığın işgören motivasyonu üzerinde çok büyük faydaları bulunmaktadır. Danışmanlık yöneticiye, iş görenle ilgilendiğini ona saygı duyduğunu gösterme fırsatı vermesine rağmen (Evrered ,1989:138) çoğunlukla olumlu disiplin sisteminin son aşamalarında -genellikle ödemesiz geçici işten uzaklaştırma esnasında- gündeme gelir. Bazen böyle bir uğraşa gerek bile duyulmaz.

Cezasız disiplininde danışmanlığın kullanımı daha kural ihlali olmadan başlar ve sistemin bütün aşamalarında (işten çıkarma dahil) tüm etkinliği ile kullanılır (Geylan2, 1992:155).

6.2. İşgören Danışmanlığı

6.2.1.Tanımı

Danışmanlık işgören ile genellikle duygusal içerikli problemini çözmesinde ona yardımcı olmak maksadıyla yapılan görüşmedir. Danışmanlığın amacı işgörenin işini daha iyi yapmasını sağlamak mevcut durumu göstermek, iler ki gelişmeler için plan yapmak ast üst bireysel ilişkilerini güçlendirmek,kızgınlık ve gerilimi ortadan kaldırmak ve iş görenin ruhsal sağlığını geliştirmektir (Yoder, 1969:429).

Danışmanın ve danışan arasındaki duygu ve fikirlerin değişimi diğer bir deyişle bir çeşit haberleşmedir. İşgörene problemlerini çözmede yardımcı olduğu için, örgüt performansını da yükseltecektir. Çünkü işgören daha işbirlikçi olacak, kişisel problemleri hakkında daha az endişe duyacak ve gelişme gösterecektir. Danışmanlık aynı zamanda örgütün daha insancıl ve çalışanların sorunlarına daha saygılı olmasına yardımcı olacaktır.

Danışmanlık herkes tarafından uygulanabilir. Örneğin hem personel danışmanlığı konusunda uzman bir kişi hem de bu konu da eğitim görmemiş bir yönetici işgören danışmanlığı yapabilir. Hatta işgörenlerin arkadaşları bile danışmanlık sağlayabilirler.

Danışmanlık işgörenin problemleri hakkında özgürce konuşabilmesine imkan verdiği için faydalıdır. İşgörenin iş performansını etkileyen mesleki ve kişisel problemlerini kapsar. Danışmanlık sonucu işgörenin iş tatmini belirgin bir şekilde gelişme gösterir(Davis, 1989: 493).

6.2.2.Danışmanlık İhtiyacı

Danışmanlık ihtiyacı stresi de içine alan çok sayıda iş gören probleminden kaynaklanır. Bu problemin çözümünde işgören, danışmanlığın sağladığı anlayış ve yardımdan faydalanır. Örneğin işgören terfinin getirdiği sorumlulukları almakta tereddüt edebilir yada işle ilgili hususlarda kararsız olabilir. Bu gibi durumlarda danışmanlık ihtiyacı ortaya çıkar.

Danışmanlık ihtiyacı gerektiren problemlerin büyük kısmının duygusal bir yönü vardır. Duygular hayatın bir parçası ve insanı insan yapan özelliktir. Diğer taraftan duygular kontrolden çıkarak çalışanların kendilerinin ve işletmenin çıkarlarına zarar verecek davranışlarında bulunmalarına sebep olabilir. İşgörenler onlara çok büyük görünen önemsiz bir olay için işlerini bırakabilir yada çalışma gruplarının moralini düşürebilirler. Yöneticiler işgörenle etkin bir şekilde çalışabilmek için, onların ruhsal sağlıklarını korumalarını ve iletişimi sürekli kılmasını isterler. Bu da ancak etkin danışmanlık ile mümkün olacaktır (Davis, 1989: 494).

6.2.3. Danışmanlığın İşlevleri

Danışmanlığın genel amacı çalışmaların öz güven, anlayış, kontrol, etkin çalışma kabiliyetlerini engelleyebilecek problemleri belirlemek ve çözümünde yardımcı olmaktır.

Danışmanlığın amacını gerçekleştirmek için aşağıda belirtilen işlevlerden bir veya bir kaçının yerine getirilmesi gerekir.

6.2.3.1. Öğüt

Danışmanlık çoğunlukla öğüt verme işlevi olarak görülür. Halbuki öğüt danışmanlığın yerine getirdiği işlevlerden yalnızca bir tanesidir. Öğüt verme işlevinde danışman öncelikle iş görenin duygusal sorunları hakkında bir yargıya varır ve iş görenin uyması gereken bir eylem programı çizer. Asıl zorluk buradadır. Çünkü bir kişinin tüm karmaşık duygularını net bir şekilde tanımlamadan ona sorununu nasıl çözeceğini anlatmak hemen hemen imkansızdır. Öğüt verme işlevi danışan kişide aşağılık duygusu ve danışmana duygusal bağımlılıkla sonuçlanabilir.

Sakıncalarına rağmen işgörenlerin beklentileri yöneticilerinde bu konuda ki eğilimleri sebebiyle danışmanlık sürecinde her zaman öğüt verme vardır (Davis, 1989:495).

6.3.2.2. Güven Verme

Danışmanlık işgöreni mevcut sorunların üstesinden gelebilmesi için cesaretlendirmek ya da uygun davranışlarda bulduklarını, gelişme kaydettiklerini belirtmek suretiyle güven sağlar. “Çok iyi iş yapıyorsun”, “Dert etme, her şey yoluna girecektir” gibi ifadeler güven maksadıyla danışman tarafından kullanılabilir.

Güven verme faaliyetindeki problem danışanın işlevi kabul etmemesidir. Çalışanlar yöneticilerin problemin çözülüp çözülmeyeceğini bilmediklerinin, sadece moralin yükseltmek için telkinde bulduklarının farkındadırlar. Hatta güven yenilense bile tekrar problemle karşılaştığında etkisini yitirir.

Bununla birlikte bazı durumlarda güven işlevini kullanmak olumlu sonuçlar verebilir.

6.2.2.3.İletişim

Danışmanlık örgüt içindeki çift yönlü haberleşmenin gelişmesine katkıda bulunur. Danışmanlık sayesinde işgören sorun ve düşüncelerini üst kademelere iletme fırsatı bulur. Bir çok kişinin söylediği gibi üst yönetim hiyerarşik kademenin en altında yer alan iş görenin neler hissettiğinden haberdar değildir. Danışman isimleri gizli tutarak duygu ve düşünceleri gruplamak suretiyle yönetime aktarabilir. Burada danışmanın en önemli görevi işletme politikalarından kaynaklanan sorunları tespit ederek bunu üst yönetime iletmektir. Danışman buna ek olarak, şirket politika ve yöntemlerine ilişkin duygusal sorunları işgörenle görüşürken onun anlayacağı biçimde yorumlayarak aşağı doğru iletişimde gerçekleşmesini sağlar (Davis, 1989:496).

6.2.3.4.Duygusal Gerilimi Giderme

Duygusal gerilimi giderme tüm danışmanlık faaliyetlerinin önemli bir unsurunu oluşturur. İnsanlar problemlerinden kaynaklanan duygusal gerilimlerini fırsat bulduklarında birilerine aktarma eğilimindedirler. Sorunun dışa vurulması iş görenin rahatlamasını sağlayacaktır. Her ne kadar işgörenin üzerinden duygusal gerilimin kaldırılması mevcut sorunun çözümlendiği anlamına gelmeyecekse de onun sorun hakkında çok daha tutarlı düşünmesini sağlayacaktır. Bazı durumlarda duygusal gerilimi giderme tek başına personelin sorunlarından kurtulmasını sağlayarak tam bir başarı sağlayabilir.

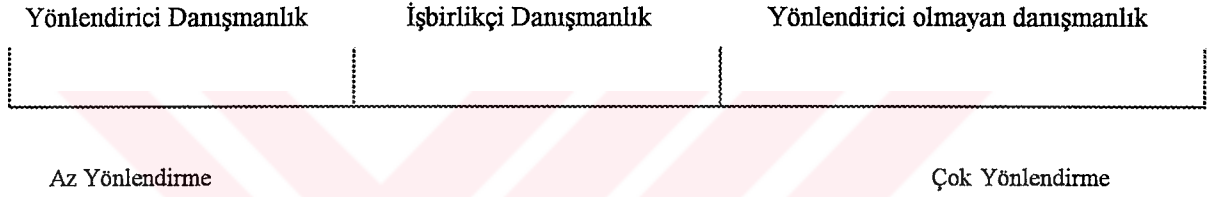
6.2.3.5.Düşünceyi Aydınlatma

Düşünceyi aydınlatma, duygusal gerilimi giderme işlevinin doğal bir sonucu olarak da görüle, yalnız eğitim görmüş bir danışman tarafından tam anlamıyla uygulanabilir. Düşünceyi aydınlatma için danışman sadece açıklayıcı sorular sorar ve danışana neyin doğru olduğunu söylemekten kaçınır. Sorunu bir başkası ile tartışma olanağı bulan iş gören, sağlıklı düşünmesini engelleyen hususlar birer birer ortadan kalktığı için daha rasyonel düşünmeye başlar. Düşünce aydınlanması konuşma sırasında gerçekleşebileceği

gibi, daha sonra işgörenin yaptığı değerlendirmeler sonucunda gerçekleşebilir (Davis, 1989:497).

6.3.İşgören Danışmanlığı Türleri

Danışmanın, işgöreni yönlendirme derecesine göre danışmanlığın türleri belirlenir. Birincisinde işgörene problemi nasıl çözeceği doğrudan gösterilir. İkincisinde işgörenin sorununu kendisinin çözmesi sağlanır. Birinci yöntemde doğrudan bir yönlendirme söz konusu iken, ikinci yöntemde böyle bir yönlendirme yapılmamıştır. Bu iki aşırı ucun arasında da işbirlikçi danışmanlık yer almaktadır (Werther, 1988:498).



Şekil 6.1 İşgören Danışmanlığı Türleri

6.3.1.Yönlendirici Danışmanlık

Yönlendirici danışmanlık işgörenin sorununu dinleme, işgören ile ne yapılması gerektiğine karar verme, ona ne yapacağını anlatma ve gereği gibi yapması için teşvik etme sürecidir. Yönlendirici danışmanlığın genellikle kullanıldığı işlev öğüt vermedir. Bunun yanında güven verme, iletişim, duygusal gerilimi giderme ve çok az ölçü de düşüncüyü aydınlatma işlevlerinde kullanılır. Öğüt verme işleminin her zaman etkili olduğu söylenemez.

Danışmanlar dahil olmak üzere insanların çoğu çok kolay olduğu için öğüt vermekten hoşlanır. Fakat bu tutum etkilimidir? Danışman işgörenin problemlerini gerçekten anlamış mıdır? Danışman doğru yargıya varmak için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip midir? Hatta

karar doğru olsa bile işgören bunu uygulayacak mıdır? Bu soruların cevapları genelde “Hayır” olduğu için yönlendirici danışmanlık sınırlı bir başarıya sahiptir.

Bütün bu eksik yönlerine rağmen eğer problem yalnızca teknik ve iş ile ilgili ise yönlendirici danışman probleme bir ölçüde çözüm getirebilir (Frunzi, 1991:302). Ayrıca danışman iyi bir dinleyici ise, işgörenin duygusal gerilimini sınırlı da olsa aktarabilecektir. Bu duygusal rahatlamaya ek olarak yöneticinin vermiş olduğu fikirler işgörenin düşüncesini aydınlatmasına yardımcı olacaktır (Davis, 1989: 498).

6.3.2.Yönlendirici Olmayan Danışmanlık

Yönlendirici olmayan danışmanlık işgörenlerin sorunlarını açıklaması, onları kavraması ve uygun çözüm yolları belirleyebilmesi için ustaca dinleme ve cesaretlendirme işlemidir. Danışmadan çok danışan üzerinde yoğunlaşır. İyi bir şekilde uygulandığında duygusal gerilimi giderme ve onu takip eden düşünce aydınlatması işlevleri yönlendirici danışmanlığa oranla çok daha sağlıklı olarak yerine getirilir. Yönlendirici olmayan danışmanlığın en büyük üstünlüğü personelin sorununa çözüm bulmasını sağlayarak onun iyileşmesini sağlayabilmesidir. Bununla birlikte uzmanlık isteyen konudur. Uygulanması için belirli tekniklerin bilinmesi gerekir (Werther, 1988:432).

6.3.3. İşbirlikçi Danışmanlık

Yönlendirici olmayan danışmanlığın uzmanlık gerektirmesi ve pahalı olması sebebiyle yöneticiler tarafından kullanımı sınırlıdır. Yönlendirici danışmanlık ise modern bağımsız işgörenler tarafından kabul edilmez. Bu nedenle işletmeler her iki ucun ortasındaki işbirlikçi danışmanlığı benimsemek durumundadır.

İşbirlikçi danışmanlık işgörenin probleminin çözümüne yardımcı olacak fikirlerin karşılıklı alışverişini sağlayan danışman-danışan ilişkisidir. Sorunun çözümünde ne yönetici ne de işgören merkez konumundadır. Yönetici ve işgören farklı bilgi veya değer yargılarını

bütünleştirerek ortak bir çözüme varırlar. Bu yüzden diğer iki danışmanlık türünün avantajlarını bünyesinde toplayan bir anlaşma niteliğindedir.

İşbirlikçi danışmanlık yönlendirici olmayan danışmanlığın dinlenme teknikleri kullanılarak başlar, fakat görüşme ilerledikçe danışman yönlendirici olmayan danışmanlıktakine oranla daha aktif bir dinleyici rolünü oynar. İşgörenin sorununa farklı bir açıdan bakmasına yardımcı olur. Genelde işbirlikçi danışmanlık güven verme, iletişim, duygusal gerilimi giderme ve düşünceyi aydınlatma işlevlerini yerine getirir (Davis, 1989:501).

6.4.Cezasız Disiplin Süreci ve Bir Örnek Olay Çalışması

Cezasız disiplin sisteminin oldukça yeni bir uygulama olması, sistemin tüm ayrıntılarının pratiğe dönük bir biçimde ortaya konmasını zorunlu kılmaktadır. Yeni bir kavramın teorik bazda ele alınması kavramı genel hatlarıyla tanıtmakta, ancak sistemin uygulanabilirliği konusunda tereddüde sebep olabilmektedir. Böyle bir endişeden hareketle, ilgililere cesaret vermesi açısından, cezasız disiplin süreci öncelikle teorik bazda açıklanacak, daha sonra da, ele alınacak bir örnek olayla söz konusu açıklamalara uygulanabilirlik kazandırılacaktır (Geylan 2, 1990:166-179).

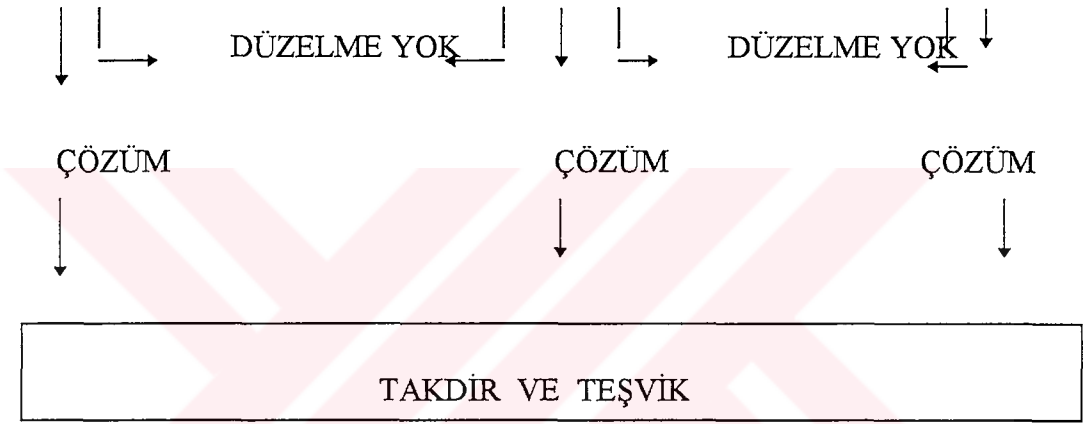
6.4.1.Cezasız Disiplin Süreci

Cezasız disiplin sisteminde bir kural ihlali görüldükten sonra ortaya çıkan istenmeyen davranışı düzeltmek için üç aşamalı bir süreç uygulanır.

6.4.1.1.Birinci Aşama

Şayet iş gören bir kural ihlalinde bulunmuşsa, bu davranışın düzeltilmesi ile ilgili olarak sistemin birinci aşaması uygulanır. Bu aşamada işgören ve yönetici bir araya gelerek sorunu birlikte ele alırlar.

BİRİNCİ AŞAMA	İKİNCİ AŞAMA	KARAR VERME
Sözlü çözüm ve onay. Dosyaya not izleme	Yazılı çözüm ve onay İzleme	Yazılı çözüm ve son Onay. İzleme



Şekil 6.2 Cezasız Disiplin Süreci

Birinci görüşme şu süreci izler:

- İş görenin ilk amiri olan yönetici kural ihlali ile ilgili gerçekleri ortaya koyar ve sorunun ne olduğunu tanımlar,
- Yönetici, böyle bir sorunun varlığına iş görenin katılıp katılmadığını öğrenir.
- Şayet iş görenlerden önemli bir itiraz gelirse, araştırma yapmak için görüşme ertelenir.
- İtiraz incelenir, ihlal doğru ise, sonuçta iş gören, üzerine düşen sorumluluğu yerine getirme konusunda başarısız olduğunu kabullenir.
- Yönetici, iş görene bu ihlalin işletmeyi nasıl etkileyeceği konusunda açıklamalarda bulunur. Taraflar bu konuda da mutabık kalırlar.

Buraya kadar olan görüşme mümkün olduğunca kısa olmalıdır. Çünkü, dikkat edilirse, bu noktaya kadar ele alınan geçmiştir. Yaklaşım negatif özellikler taşır. Oysa danışmanlığın amacı olumlu duygular geliştirilerek yapıcı bir sonuca ulaşmaktır.

Sorun ve sonuçları üzerinde taraflar mutabık kaldıktan sonra görüşme asıl amacına doğru gelişir. Bir çözüm geliştirebilmek için parçalara ayrılır ve müzakere edilir.

Birlikte soruna bir çözüm bulunur ve bu çözümün gerçekleştirilebilmesi için gereken uygun süre konusunda anlaşmaya varılır.

Görüşmeden elde edilen sonuç iş görenin dosyasına not olarak geçer ve bir kopyası iş görene verilir. Ancak, bu not siciline kayıt olarak düşülmemelidir.

Görüşmeden sonra yöneticinin görevi iş görene her konuda yardımcı olmak ve onu izlemektir. Bulunan çözümün belirlenen süre içinde gerçekleştirilmesi için yönetici sürekli iş görenle ilgilenir. İş gören sorununun çözümünde tek başına olmadığını anlar. Şayet birinci aşamada çözüm sağlanırsa, yani istenmeyen davranış düzelirse, yönetici iş görenin dosyasına gerekli kayıtları düşer ve gösterdiği başarıdan dolayı iş göreni kutlar.

6.4.1.2.İkinci Aşama

Birinci aşamadan bir sonuç alınamazsa, yani işgören kural ihlalini tekrarlayacak olursa, ikinci aşamaya geçilir. Bu durumda ortada çözümlenmemiş bir sorun var demektir. İkinci aşamada yönetici ve iş gören tekrar bir araya gelerek birinci aşamada bulunan çözümün neden işe yaramadığını tartışırlar ve yeni bir çözüm geliştirirler. İkinci görüşmede şu süreç izlenir.

-Yönetici kural ihlalinin 2. kez işlendiğini gösteren gerçekleri ortaya koyar ve sorunu tanımlar.

-İş gören ve yönetici kuralın ikinci kez ihlal edildiği görüşünde mutabık kalırlar. İş gören kuralı 2. kez ihlal etmekle üzerine düşer sorumluluğu yerine getirmekte başarısız olduğunu kabul eder.

-Yönetici ve iş gören birinci aşamada buldukları çözümün neden işe yaramadığını araştırırlar ve çözümü engelleyen nedenleri belirlerler.

-Taraflar söz konusu engelleri ortadan kaldıran yeni bir çözümde anlaşılır ve çözümün gerçekleşmesi için bir süre saptarlar.

İkinci aşamada bulunan çözüm birinci aşamadan farklı olarak yazıya dökülür ve işgörene imzalatılır. Bunun amacı işgörenin işinde kalabilmesi için üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğinin bilincine varmasını sağlamaktır.

İstenmeyen davranış ikinci aşamanın sonunda düzelecek olursa, birinci aşamanın sonunda olduğu gibi işgören yönetici tarafından tebrik edilir ve beklenen davranışın devamı konusunda teşvik edilir.

6.4.1.3.Karar Verme

İstenmeyen davranış, ikinci aşamanın sonunda da düzeltilmemişse, işgörenin işletmede çalışmak isteyip istemediği konusunda bir karar vermesi istenir. Yönetim bu aşamaya kadar işgörene elinden gelen yardımı yapmış ancak bir sonuç alamamıştır. O halde yapılması gereken işgörenin işletmede çalışmak isteyip istemediğinin anlaşılmasıdır. Bu nedenle işgörenin kararına baş vurulur. Cezasız disiplinde karar verme süreci iki aşamada gerçekleştirilir.

6.4.1.3.1.Karar Öncesi

İşgörenden bir karara varmasını istemek amacıyla 3 ncü bir görüşme yapılır. Bu görüşme yönetici, işgören ve personel müdürünün iştiraki ile yapılır. Taraflar diğer iki aşamada ortaya konan ancak başarılı olamayan çözümleri gözden geçirirler.

Bunu yaparken işgören kesinlikle suçlanmaz. Ortada çözümlenemeyen bir sorun vardır ve sorunun çözümlenmesi gerekmektedir. Bu noktada yönetim olaya şöyle yaklaşır. Önceki aşamalarda kararlar işgören ile birlikte alınmış ancak çözüme ulaşılamamıştır. İşgören kurallara uyma sorumluluğunun bilincinde olduğuna göre mevcut sorunun çözümlenmemesinin iki temel nedeni olabilir: Birincisi, işgören sorumluluklarını yerine

getirme konusunda isteksizdir. İkincisi, iş gören sorumluluklarını yerine getirebilme yeteneğine sahip değildir. Her iki durumda da iş görenin bir karara varması beklenir. İş görenin, o işletmede çalışabilmesi için sorumluluklarını yerine getirmesi, yani kurallara uyması şarttır. Bunun istisnası düşünülemez. O halde yapılacak olan iş görenin işletmede çalışmak isteyip istemediğine karar vermesidir. Bir başka işleme gitmesi belki de onun için daha iyi olacaktır.

Ancak bu karar iş görene aittir. İş gören işletme de kalmaya karar verirse sorumluluklarını yerine getirmek zorunda kalacaktır. Aksi halde görevine son verilecektir.

Yönetimin bu düşüncesi açık ve net bir biçimde iş görene görüşme anında aktarılır ve kendisine karar vermesi için bir günlük ücretli izin verilir.

Cezalandırıcı disiplin sistemini savunanlar tarafından iş görene verilen bu bir günlük ücretli izin çoğunlukla eleştiri konusu olur. Onlara göre böyle bir davranış olumsuz davranışlarından ötürü iş göreni ödüllendirmek anlamına gelir. Oysa bu iş görene en az bir hafta ödemesiz geçici işten uzaklaştırma cezası verilmelidir.

Acaba cezasız disiplin iş görene karar vermesi için bir günlük ücretli izin verirken neyi amaçlamaktadır? Önemli olan budur. Cezasız disiplin sisteminin amacı iş göreni kaybetmek değil, kazanmaktır. Cezasız disiplin bu amaçla iş görene sorumluluk yükler ve onun kendi kendini disipline etmesini sağlar.

Cezasız disiplin iş görene karar vermesi için bir gün izin verirken iş görene yapılan bir günlük ödemenin onu tamamen yitirmekten çok daha az maliyetli olduğunu düşünür. Gerçekten, bir iş göreni yitirmek demek yeni bir iş gören bulmak ve seçmek anlamına gelecektir. Bu da önemli bir maliyet unsurudur. İşletme olarak iş göreni karşımıza almaktansa ona bir günlük ücretli izin vererek hayati bir karar almasına yardımcı olmak yönetimin iyi niyetinin göstergesi olacaktır. İşletme bu aşamada bir günlük ücretin maliyetine katlanırken iş görenin saygınlığını kazanmakta ve alacağı en son karara kadar

onun yanında olduğunu vurgulamaktadır. Bir günlük ücretli izin tamamen pozitif düşünceler üzerine kurulmuştur

6.4.1.3.2.Karar Sonrası

İş gören bir günlük izinden sonra işletmeye döndüğünde bir karara varmış olacaktır. Şayet iş gören işletmeden ayrılmama kararı almışsa, tüm sorumluluklarını yerine getirmeyi taahhüt ediyor demektir. Bu durumda yönetici ve iş gören tekrar bir araya gelerek önceki çözümlerin neden işe yaramadığı araştırırlar ve önceki çözümden farklı yeni bir çözüm üzerinde anlaşılırlar.

Bulunan yeni çözüm yazıya dökülür. İş gören, yönetimin kendisinden beklediği tüm yükümlülükleri yerine getireceğini, bunun son şansı olduğunu, aksi halde işinden atılacağını kabul eder ve belgeyi imzalar.

Yönetimin bu aşamada görevi iş göreni izlemek ve ona cesaret vermek olacaktır. Yönetimin bu noktada iş görene yardımı oldukça sınırlıdır. Çünkü, önceki aşamalarda yönetimin aktif katılımı ile bulunan bütün çözümler başarısız olmuştur. Ulaşılan bu son noktada iş gören kendi kişisel sorunlarını kendi çözmek durumundadır. Yönetici iş görene sadece cesaret verecek ve izleyecektir.

Sonuçta, iş görenin istenmeyen davranışı yine düzelmez ise iş görenin işine son verilecektir. Böyle bir durumda iş görenin istifasını vermesi tercih edilir. Aksi halde işletme iş görenin işine son verir.

6.4.2.Bir Örnek Olay Çalışması

Aşağıdaki örnek olay cezasız disiplin sisteminin yukarıda açıklanan sürece uygun olarak pratikte nasıl çalıştığını ortaya koyacaktır. Cezasız disiplin sisteminin somut bir örnekte sunulması sistemin karanlıkta kalan yönlerinin açıklanmasında son derece yararlı olacaktır.

6.4.2.1.Birinci Aşama

Dosya Kayıt : Birinci görüşme

Muhatap : Ali Çalışkan

Suç : Aşırı işe gelmeme

16 Ekim 1995 Ben Ali Çalışkan ile mevcut sorun hakkında birinci görüşmeyi yaptım.

OLAY: Ali Çalışkan 1 Ağustos - 13 Ekim tarihleri arasında toplam 6 kez işe izinsiz gelmeme veya işe geç gelme kuralını ihlal etti. Söz konusu ihlallerin ayrıntılı dökümü şöyledir:

1 Ağustos, 30 dakika geç kalma; 16 Ağustos, işe gelmeme; 10 Eylül, işe gelmeme; 21 Eylül, işe gelmeme; 6 Ekim, 20 dakika gecikme ve 13 Ekim, işe gelmeme.

AÇIKLAMA: Ali Çalışkan 4 kez tekrarladığı işe gelmeme ihlaline gerekçe olarak hastalığını gösterdi. Söz konusu günlerde soğuk algınlığından evde yattığını ileri sürdü. Ali Çalışkan işe iki kez geç gelmesine neden olarak da, birinde, otobüsü kaçırmamasını, diğerinde ise, o günün sabahı işyerinde Veli Dönmez ile tartışmasını gerekçe gösterdi. Veli Dönmez ile yaptığı tartışma-işyerinde olmasına rağmen- onun 20 dakika işe geç başlamasına neden olmuştu.

ÇÖZÜM: Ali Çalışkan ve ben, bir iş görenin tam saatinde ve düzenli olarak işinin başında bulunmasının iş görenin sorumluluğunun bir parçası olduğu konusunda anlaştık. Ali Çalışkan söz konusu ihlallerde bulunarak üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmediğini, bu ihlallerin aşırı iş yükü nedeniyle işletmeyi güç durumda bıraktığını kabul etti. Ali Çalışkan ve ben işletmenin işe gelmeme konusunda izlediği politikayı birlikte gözden geçirdik. Kurallar Ali Çalışkan'ın ayda sadece bir kez işe geç gelme veya işe gelmemesine izin veriyordu. Ali Çalışkan, sonuç olarak sabah tam 9'da işinin başında olacağını taahhüt etti. Ayrıca işyerinde bulunmasının işe zamanında gelmiş olduğu anlamına gelmeyeceğini kabul etti.(Ahmet Can-Yönetici)

Bu görüşmeden sonra yönetici Ahmet Can, Ali Çalışkanı sürekli izledi onun söz konusu ihlalleri tekrarlamaması için gerekli ilgiyi ve desteği gösterdi. Ancak Ali Çalışkan işe gelmeme ihlallerini tekrarladı.

6.4.2.2.İkinci Aşama

Dosya Kayıt: İkinci Görüşme

Muhatap: Ali Çalışkan

Suç: Aşırı işe gelmeme

15 Ocak 1996, Ben Ali Çalışkan ile mevcut sorun hakkında ikinci görüşmeyi yaptım.

OLAY : Ali Çalışkan ile 16 Ekim 1995 tarihinde yaptığım görüşmeden bu yana üç kez işe izinsiz gelmeme ve bir kez işe geç gelme olmak üzere toplam dört kez kural ihlallerini tekrarladı. Söz konusu ihlallerin ayrıntılı dökümü şöyledir.

10 Kasım, işe gelmeme; 15 Aralık, işe gelmeme; 5 Ocak , 25 dakika gecikme ve 15 Ocak, işe gelmeme.

AÇIKLAMA: Ali Çalışkan 10 Kasım ve 15 Ocak ta işe gelmemesine gerekçe olarak hastalığını ileri sürdü. Söz konusu günlerde soğuk aldığı için işe gelememişti. 15 Aralık ta işe gelmemenin nedeni, karısının hasta olması idi. Ali Çalışkan o gün evde kalıp bebeğe baktığını ileri sürdü. Ayrıca 5 Ocak ta işe geç kalmasına neden olarak da, otobüsü kaçırmasını gösterdi. Daha sonra yaptığı açıklamalar bu gerekçeleri haklı çıkaracak nitelikte değildi.

ÇÖZÜM: Ali Çalışkan ve ben, kendisinin sağlık konusunda sorunları olduğu ve bu soruna çözüm getirmesi gerektiği konusunda anlaştık. Ben, kendisine sağlığını koruması için şirket doktoruna gitmesi gerektiğini, şayet bunu isterse, kendisi için doktordan randevu alabileceğini bildirdim. O da bu önerimi kabul etti. Ayrıca Ali Çalışkan ile karısının tekrar hastalanması halinde bebeğin bakımı konusunda bir çözüm geliştirdik. Kendisi böyle bir olayın tekrarı halinde annesini çağırabileceğini söyledi. Ben, şayet annesi bunu kabul etmez ise, kendisine başka bir çözüm bulma konusunda yardımcı

olabileceğimi bildirdim. Ali Çalışkan sabahları otobüsü kaçırmamak için de bundan böyle yarım saat daha erken kalkacağını taahhüt etti. (Ahmet Can- yönetici) Amirim ile birlikte yukarıda kararlaştırdığım çözümü kabul ediyorum. İşime zamanında ve düzenli bir biçimde gidip gelmenin benim sorumluluğum olduğunu biliyorum. Bu günden başlayarak 1 Ağustos 1990 tarihine kadar en çok 3 kez söz konusu kuralları ihlal edersem işten çıkarılacağımın bilincindeyim(Ali Çalışkan-iş gören)

Bu noktadan sonra yönetici Ahmet Can, Ali Çalışkan'ı sürekli izler ve konu ile ilgili gelişmeleri kayıt eder.

DOSYA KAYIT : 22 Ocak 1996

KONU: Ali Çalışkan'ın aşırı işe gelmeme sorunu takip.

15 Ocak 1996 tarihinde Ali Çalışkan ile yaptığım görüşmeden bu yana meydana gelen gelişmeler şöyledir.

18 Ocak da Ali Çalışkan işletmenin doktoruna çıktı. Doktor ona sağlığının iyi olduğunu ancak sağlıklı kalabilmesi için, uykularına dikkat etmesini ve vitamin almasını önerdi. Kendisi, bu önerilere aynen uyacağını söyledi. Ayrıca, Ali Çalışkan annesiyle de görüştü. Annesi bir hastalık halinde bebeğe bakamayacağını bildirdi. Bunun üzerine ben kendisinden bir daha böyle bir durumla karşılaşırca mesai başlamadan önce bana haber vermesini istedim.

Bu gelişmeden sonra Ahmet Can'ın desteğine rağmen Ali Çalışkan'ın işe gelmeme ihlalleri devam etti.

6.4.2.3.Karar Verme

6.4.2.3.1.Karar Öncesi

Dosya Kayıt: 24 Mart 1996

Muhatap: Ali Çalışkan

Suç: Aşırı işe gelmeme

OLAY: Ali Çalışkan 16 Şubat ve 21 Mart da izinsiz olarak işe gelmedi. Bu ihlallerine gerekçe olarak hasta olduğunu gösterdi. Ali Çalışkan söz konusu günlerde soğuk algınlığı ileri sürdü.

ÇÖZÜM: Ben, personel müdürü ve Ali Çalışkan bir araya geldik. Bundan önce yapılan görüşmelerde bulunan ortak çözümlerin işe yaramaması nedeni ile ben Ali Çalışkan'a şunları söyledim: " Görülüyor ki bu güne kadar bulduğumuz çözümler işe yaramadı. Sen işe gelmeme kuralını sürekli ihlal ettin. Ben, senin burada çalışmak isteyip istemediğin konusunda ciddi endişelere sahibim. Burada bir karar vermek durumundayız. Ben, senin yarın işe gelmemeni istiyorum. Ancak bu bir günlük izinin ücreti ödenecektir. Bu konuda endişen olmasın. Yarın bu işletmede çalışmak isteyip istemediğin konusunda bir güzel düşün. Ertesi gün işe geldiğinde senden cevap isteyeceğim. Şayet kararın ayrılma yönünde olursa bu işi senin için en uygun biçimde halledeceğim. Ama, kalmaya karar verirsen , işe zamanında gelme ve tüm sorumluluklarını yerine getirmek konusunda bize kesin bir söz vermelisin. Aksi halde seni işten atmak zorunda kalacağız. 7 aydan daha az bir sürede 12 işe gelmeme ihlali kesinlikle kabul edilemez. (Ahmet Can- yönetici)

6.4.2.3.2.Karar Sonrası

Ali Çalışkan bir günlük izin sonrası işletmeye döndüğünde işletmede kalmak istediğini bildirdi. Bunun üzerine Ali Çalışkan'a şu belge imzalatıldı.

KARAR VE ONAY: Ben işletmede kalmaya karar verdim. Ancak, işime devam edebilmem için tüm sorumluluklarımı yerine getirmem gerektiğini biliyorum. İşletmede kalabilmem için 1 Ağustos 1996 tarihine kadar işe gelmeme kuralını ihlal etmemem gerekiyor. Söz konusu tarihten sonra da, belirli sınırlar içinde kalmak şartıyla, işe gelmeme kuralını ihlal etmemeliyim. Aksi halde işime son vermiş olacağım. Ben Ali

Çalışkan bundan böyle sorumluluklarımı yerine getireceğime ve işletme doktorunun tavsiyelerine uyacağıma söz veriyorum. (Ali Çalışkan).

6.5.Cezasız Disiplin Sistemine Geçiş

Yeni disiplin yaklaşımının kabulü, organizasyonu, cezasız disiplin metodunu, diğer tüm insan kaynakları programları ile bütünleştirecek insan kaynakları sistemi geliştirmeye yöneltilir.

Cezasız disiplin uygulaması tüm organizasyonu etkileyeceği için, kapsamlı ciddi bir yaklaşımın gösterilmesi çok önemlidir. Resmi politikalar ve genel günlük işler tekrar gözden geçirilmeli ve dikkate alınmalıdır. Sorumlu yöneticilerin yeni yaklaşım, arkasındaki inanç sistemi ve cezasız disiplin konusundaki tartışmaları sonuçlandıracak metotlar konusunda eğitilmeleri gerekir. Bu eğitimle yöneticilere, değişim ve yeni işletme hedefleri konusunda mutabakatlarını sağlayacak yöntemler öğretilmelidir.

Sistemi geliştirmek için bir çok örgüt, değişik görev ve mevkilerdeki yöneticilerden oluşan bir takımı görevlendirmiştir. Takımın işi bazı sorulara ve sorunlara çözüm getirerek değişimi yönetmektir. Örneğin: Personel bölümü ve yöneticilerin sistemdeki rolü ne olacak? Hangi düzeydeki işgörenlere sistem uygulanacak? Farklı problem ve ihlallerin derecesi nasıl saptanacak? Aynı şahıs ile ilgili farklı problemler nasıl ele alınacak? Sistemin her basamağının uygulanmasında birinci kademe yöneticilerin rolü ne olacak? İşgörenler nasıl eğitilecek?

Bu soruların cevapları benzer sistemleri kendilerine adapte eden organizasyonlarda aransa da temel bazı yöntemler dışında hiç bir sonuca ulaşamaz. Uygun ve kullanılabilir politikalar geliştirebilmek için mutlaka her örgüt, tarihi gelişimi ve kültürü ile ele alınmalıdır.

Sistemin uygulanmasında tüm yöneticiler eğitildikten ve üst yönetim politikaları resmi olarak onaylatıldıktan sonra değişim tüm çalışanlara iletilir. Bu iletim tüm örgüt üyelerinin katıldığı sistemin anahtar noktalarının ve uygulamalarının, değişim sebeplerinin

ve programın arkasındaki mantığın açıklandığı toplantıları kapsar. Buna ek olarak yöneticiler, yalnız kendi bölümündeki çalışanlarla yeni sistemin, çalışmalara nasıl uygulanacağını, eski sisteme göre sağlayacağı faydaları içeren bilgiler verilmeli, iş görenlerin kafalarındaki tüm soru işaretlerini cevaplandırmalıdır.

Sistem uygulamaya geçtikten sonra her kademe yönetici sonuçları ölçerek, uygulanan yöntemleri değerlendirmeli belirli aralıklarla üst yönetime açıklayıcı bilgiler sunmalıdır. Bu bilgilerin ışığında sistemin aksayan yöntemleri saptanmalı ve önleyici tedbirler alınmalıdır (Campbell, 1991:198).

6.6.Cezasız Disiplin Uygulamaları

Ortak iş kültürüne, yeni rekabet ihtiyaçlarına, değişen iş gücüne ve disiplinin önemine yönelik konuların önem kazanması sonucunda 1964 yılında John Huberman tarafından Kanada'da ki bir meyve-sebze işletme şirketinde uygulanmaya başlayan cezasız disiplin yaklaşımı günümüzde gelişmiş ülkelerde geniş bir uygulama alanı bulmuştur.

Fakat bu konudaki en önemli nokta cezasız disiplin yaklaşımının nitel farklılığıdır. Cezasız yaklaşım basit olarak, bir işgücünün disipline edilmesinde daha olgun, daha gerçekçi daha pozitif bir yöntemdir. Cezasız sistem öncelikle çalışanların öz disiplinlerini geliştirmelerini sağlayacak bir çalışma programının oluşturulmasını hedefleyen, diğer bir deyişle çalışanları disiplinin gerçek kaynağı olarak ortaya süren bir yaklaşımdır. Etkili olabilmesi için yeni sistemin mutlaka şirketin diğer insan kaynaklarını yöneten programlarıyla birlikte bağlantılı ve uyumlu olarak uygulanması gerekir. Bu yöntemle disiplin, şirket idaresinin ve tüm çalışanların bakış açısını yansıtan bir şirket felsefesi olarak gözükür.

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından geniş bir kitlece kabul görmekte olan bu sistemin sonuçlarını, yeni sistem için verilebilecek örneklerden sadece birisi olan ABD'deki Tempa Elektrik Şirketi üzerinde inceleyebiliriz.

Tempa elektrik şirketinin cezasız disiplin sistemine geçmesine yol açan gelişmelerden sonucusu oldukça tatsız bir olaydı. Hat işçisinin kendisine karşı çıkmasına sinirlenen

usta başı, işçiyi yakasından tutmuş ve ciddi derecede hırpalamıştı. Bu olay personel müdürüne beş ay önce usta başı ile işçi arasında gelişen hadiseyi hatırlattı. Aynı olay sonucunda ustabaşı on üç gün işten uzaklaştırma cezası almıştı. Mevcut disiplin politikasına göre yönetici bu cezayı vermek zorunda idi. Fakat verilen ceza çalışanla birlikte ailesini de etkilemiş, davranışı düzeltici bir değişikliğe neden olmamış ve nitekim beş ay sonra şirket politikasının yanlışlığı ortaya çıkmıştı.

Personel müdürünün, şirketin disiplin sistemine getirdiği bu eleştiri yeni alternatiflerin araştırılmasını gündeme getirdi. Şirket, uyumlu, adil ve cezalandırmayı çözüm olarak görmeyen önlemleri içerecek bir sistem istiyordu. Üretim ve onarım gruplarında bir yıl deneme süreli olarak, eski sistem kaldırıldı ve cezasız sistem uygulanmaya başlandı. 1000 işçiyi kapsayan pilot çalışma iki yıl içinde 3000 işçiyi kapsayacak şekilde geliştirildi. İkinci yılın sonunda sistem tüm şirket genelinde yürürlüğe sokuldu (Campbell, 1991:193).

Programın pilot olarak başlatıldığı üretim ve onarım bölümlerinde uygulamanın bir yılı sonunda 100 ayrı müdür ve sorumlu üzerinde yapılan araştırmada, cezasız sistem uygulamasına devam edilmesi ve projenin genişletilmesine 98 evet ve sadece 2 hayır cevabı alındı. Bu inançla programın uygulanması sonucunda, belirgin olarak devamsızlık oranında düşme, işten çıkarma sonrasındaki tazminat taleplerinde ve tarafsız hakem kuruluna yapılan başvurularda azalma, işgören devri, istirahat alma, şikayetler ve disipline konu olan eylemlerde düşüş görüldü.

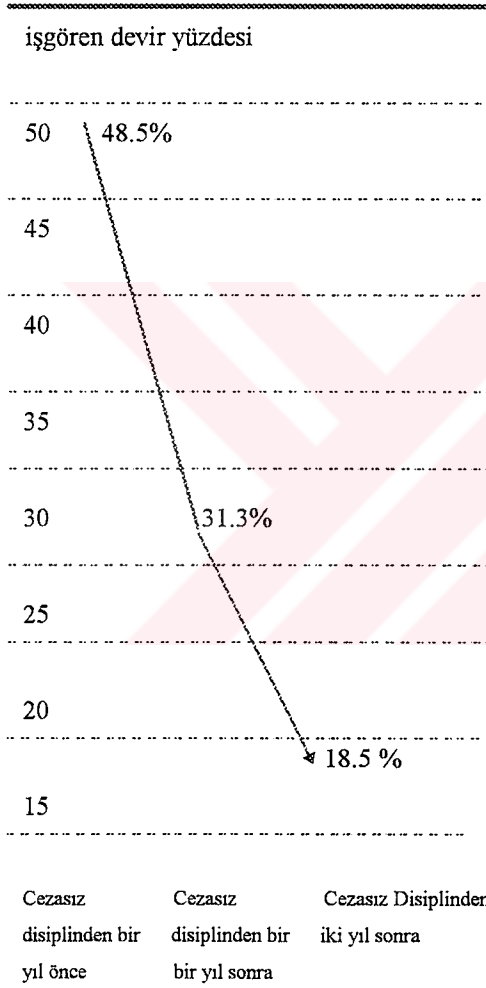
Ayrıca daha az ölçülebilen fakat eşit derecede önemli olan moral artışı, yönetime karşı olan ön yargının kalkması, işgörenlerin işletmeyi benimsemeleri ve işletme amaçlarına yönelik çalışmaları sağlandı (Campbell, 1991:196).

Farklı şirketlerde yapılan uygulamalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış (Şekil 6.3) cezasız disiplinin uygulaması ile birlikte davranışı düzeltmede iş gören ön plana çıkmış, geçmişin yargılanmasından vazgeçilmiş, itilafın yerini anlaşma almıştır (Campbell, 1991:199).

Cezasız Disiplin Sisteminin Avantajları

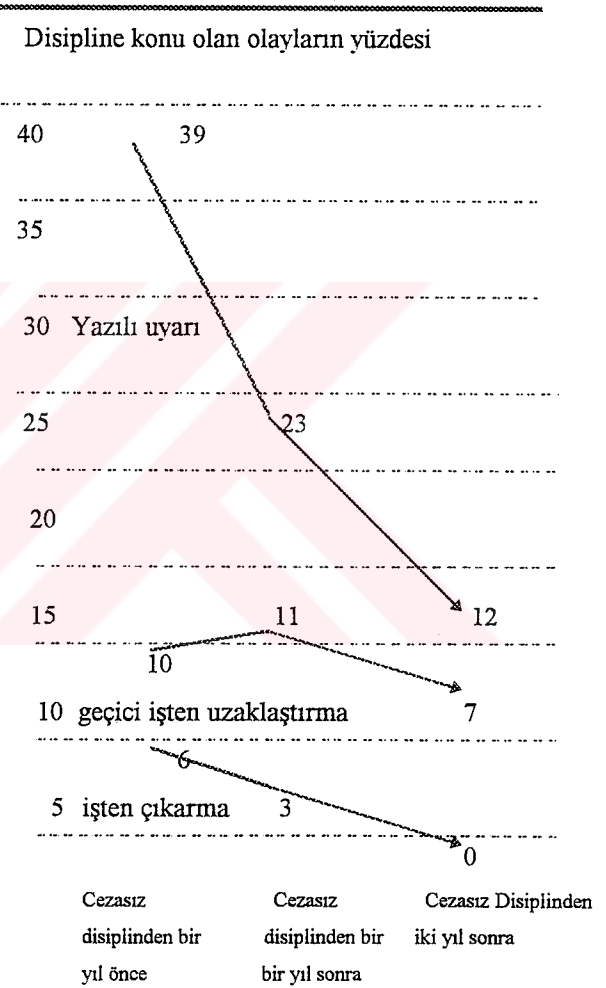
Şekil 6.3.a

Tektaş sağlık merkezinde işgören devrindeki azalma



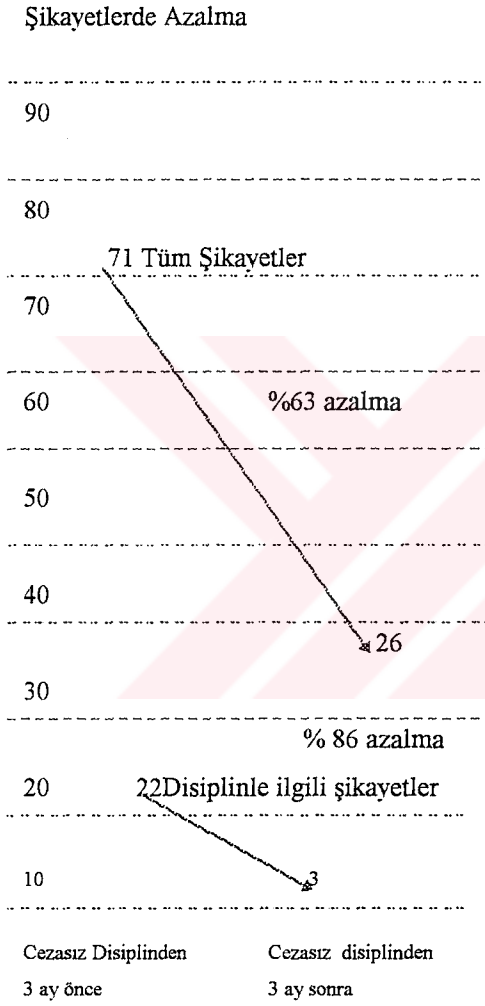
Şekil 6.3.b.

General Elektrik Şirketindeki Disipline konu olan olaylarda azalma



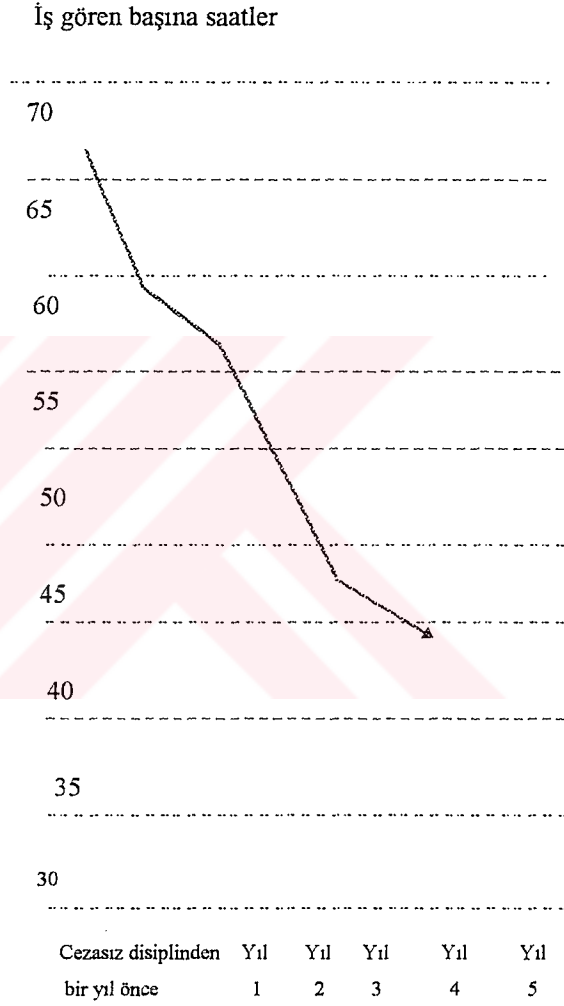
Şekil 6.3.c

Tektaş Sağlık Merkezinde
Şikayet telefonlarında azalma



Şekil 6.3.d

Tempa Elektrik Şirketinde
İstirahat kullanımında azalma



Şekil 6.3 Cezasız Disiplin Sisteminin Farklı Şirketlerdeki Uygulama Sonuçları

7.DİSİPLİN YAKLAŞIMINDA JAPON MODELİ

Disiplini önceden üzerinde anlaşmaya varılmış örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için yönetim tarafından konulmuş davranış kalıplarına, kurallara, yasal hükümlere veya geleneksel normlara çalışanların akla uygun bir şekilde itaat etmeleri olarak tanımlamıştık. Yönetim örgütün her kademesinde sağlıklı bir disiplin iklimi elde etmeyi sağlayarak karşılıklı güven ortamını oluşturmaktan sorumluydu. Fakat incelemiş olduğumuz Batı tarzı disiplin sistemlerinin hiç birinde güven duygusunun tam olarak teşkili mümkün değildir. Cezasız disiplin sisteminde dahi ikinci görüşmeden sonra alınan kararın yazıya dökülerek her iki tarafça imzalanması güven eksikliğinin açık göstergesidir. Bunun sonuçlarını görmek için İngiltere ekonomisinin gelişmesini izlemek yeterlidir. Bu ülkede sendika, hükümet ve yönetim arasındaki karşılıklı güvensizlikler ekonomiyi felce uğratmış ve İngiliz yaşam standartlarını endişe verici bir düzeye indirmiştir (Ouchi, 1987:9).

Amerika'da ise iş adamları genellikle iş arkadaşlarına güvenmiyorlar. İnsanlar sık sık bir şirketten ötekine geçtiği için, bugün iş arkadaşımıza güvenirsiniz yarın aynı kişi ile kendinizi rekabet halinde bulabiliyorsunuz. Yöneticiler elemanlarına, işçilerde yöneticilere güvenmiyorlar. Devlet iş ve sanayi dünyasına, onlarda devlete güvenmiyor. Tamamen Amerikan özelliği olmasa da, bazen evde eşler birbirine güvenmiyor. Görünüşe göre bu ülkede güvенеbileceğiniz tek insan avukatınız. Avukat ile müvekkili arasındaki konuşma ve yazışmalar yasal yollarla korunuyor. Oysa, mahkemede her şey ortaya konulabiliyor. Öyleyse kime güveneceksiniz (Morita, 1989:195).

Karl Marx, bu güvensizliği kapitalizmin kaçınılmaz sonucu olarak görüyor ve bir gün kapitalizmi yıkacak bir güç olduğuna inanıyordu. Fakat kapitalizmin güven duygusu ile yan yana olmayacağını söylemek doğru olmaz. Japon modelinden alınacak ilk ders güvendir.

Japon ticari kuruluşlarının en can alıcı ortak özelliği, çalışanlar arasında güven duygusunun oluşturabilen güçlü bir yönetim sistemidir. Japon işçileri de her işçi gibi ilerlemeyi arzular.

Yaptıkları iş hem şirketlerine hem de kendilerine yarar sağlamalıdır. Fakat Japonlar gösterecekleri özverinin ilerde mutlaka ödüllendirileceği fikrini veren, güven duygusunu aşlayan yönetim sistemleri sayesinde örgütün toplam yararı uğruna, kendi kişisel başarılarından dahi vazgeçebilecek disiplinli çalışma anlayışını benimsemişlerdir (Ouchi, 1987:10).

Japon modelinin hepimize verdiği bir başka önemli ders de düşünceli ve zeki olabilmek yeteneğidir. Kişiler arasındaki ilişkiler daima karmaşık ve değişkendir. İşçilerini yakından tanıyan bir ustabaşı onların kişiliklerini belirleyerek kimin kimle iyi çalıştığını bileceğinden, kuracağı ekiplerle muhtemel disiplin problemlerini en aza indirebilecektir. Oysa bu gibi yakın ilişkilerin bürokratik kurallara dökmeye çalışıp, katı sendika kurallarına ya da yönetim arzularına dayanarak, kıdeme dayanan ekipler kurarsanız işyeri disiplini sağlamakta büyük zorluklar çeker. Sonuçta üretimi düşürürsünüz (Ouchi, 1987:11).

Tüm insanlar aynı koşullar altında benzer tepkiler gösterirler. Fakat her kültür kendi insanları için başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır. Öyle ise kültürlerde aynı davranış ilkeleri geçerli olsa bile, yerel koşullara farklı olmasından ötürü davranış biçimleri ve sonuçta ortaya çıkan sosyal yapılar arasında büyük ayrılıklar olacaktır. Dolayısıyla sağlıklı işgören seçimi, etkin bir isteklendirme, gerekli kural ve düzenlemeler, işgörenin bilinçlendirilmesi Japon disiplin sisteminin de ön şartlarını da oluşturmasına rağmen, bu şartlar farklı şekillerde sağlanacaktır. Şayet doğu-batı kültürü arasında farklı davranış biçimlerini ve geçerli olan ortak özellikleri iyi anlayabilirsek, kendi organizasyon şekillerimizi, disiplin sistemlerimizi bununla kıyaslayabilir ve kendi çevremizdeki eksiklikleri ortaya çıkartabiliriz (Ouchi, 1987:18).

7.1. Personel Seçimi

Japonya'da büyük bir şirket ya da devlet dairesi yılda bir kez ilkbaharda liseden veya üniversiteden mezun olan gençleri işe alır (Ouchi, 1987:21). Bu işlem için hem işveren, hem de öğrenciler işe yerleştirme konusunda üniversitedeki resmi görevlilere güvenirler. Bu sistem serbest seçim olanağını ortadan kaldırdığı için bir yerde dezavantajlıdır. Fakat

aynı zamanda hem öğrenciyi hem de işvereni iyi tanıyan bir aracının varlığı sayesinde en iyi eşleştirme mümkün olur (Ouchi, 1987:25). Terfiler tamamen o bünye içinde gerçekleşir ve başka bir şirkette 5,10 ya da 20 yıl çalışmış elemanın alınması asla düşünülmez. İşe alınan kişi 55 yaşında emekliye ayrılana kadar o şirkette kalır. Çalışan, önemli bir suç işlemedikçe işten atılmaz. İşten atılmak ise çok ağır bir cezadır. Bu şekilde işini kaybeden kişi, benzer bir firmada yeniden iş bulamayacağı için ya daha düşük ücretle küçük bir firmada çalışmak ya da geldiği kente dönmek zorundadır.

55 yaşına gelince şirketin üst yöneticileri dışında bütün çalışanlar emekliye ayrılırlar. Şirket emekliye ayrılan herkese 5-6 yıllık maaşını tutarı kadar ikramiye öder. Ancak emeklilik maaşı ve sosyal sigorta yoktur (Ouchi, 1987:22).

Bununla birlikte büyük şirketler ve devlet kuruluşlarından emekli olan çalışanlar bu şirkete bağlı uydu şirketlerin birinde çalışmaya devam edebilirler. Örneğin Sony şirketinde emekliye ayrılan yöneticiler danışman olarak şirkette kalabilecekleri gibi, daha küçük şirketlerde Sony'nin yan kuruluşlarında iş bulurlar (Morita, 1989:204).

Fakat küçük işletmelerde çalışanların emekli olduktan sonra ikramiyelerini alıp kendine bir dükkan açmak veya oğlunun, ailesinin yanına yerleşmekten başka pek bir seçeneği yoktur. Ayrıca meslek hayatına uydu bir firmada başlayan kişinin geleceği daha az umutludur. Genç bir yönetici adayı oradaki yüksek mevkilerde hep ana şirketlerden gelen emeklileri bulacaktır.

Bunun sonucunda büyük şirketlerin personel temin ettiği üniversitelere girebilmek için daha ana sınıflarından başlayan amansız bir mücadele başlıyor. Bize pek garip gelse de, varlıklı bir Japon ailesinin çocuklarının geleceği için yapacağı en iyi yatırım onları iyi bir ana okuluna sokmak oluyor. Gösterilen çaba devlet üniversitesine girişi sağlamasa da, sahip olunan yetenekler en üst düzeye kadar geliştiriliyor (Ouchi, 1987:27). Bu da her seviyede çalışanların kültür seviyesinin yükselmesinin işletme amaçları ile kendi amaçları arasında sağlıklı ilişki kurabilmesini sağlayarak örgütteki disiplin problemlerini ortaya çıkmasını büyük ölçüde önüyor.

7.2.Etkin Motivasyon Sistemi Ve İsteklendirme

İşletme sadece ücret karşılığı işgörenlerin çalıştığı bir yer değil aynı zamanda sosyal bir sistemdir. Kişi sadece işi ile ilgili değil, aynı zamanda sosyal çevresi ile de ilişkiler içindedir. Kişi kendisini çevreleyen çok geniş bir topluluğa aittir. Bu yüzden işletme, bir sosyalleşme alanı haline gelmektedir. İş ilişkilerinin insanileştirilmesinin, işletmelerde herkesin kazançlı çıkacağı sonuçlar doğurabileceğini özellikle Japon Yönetim Sisteminde görmekteyiz (Yıldız, 1994:45).

Japonya'da bir şirketteki en önemli şeyin çalışanların morali olduğuna inanılır. İnsanlar, moralini kaybederse şirket ayakta kalmaz. Çalışanlar, şirketin kazanç düşüşünü, kendi güvenliklerinin kaybı olarak nitelendirirler. Gelirini ve mal varlığını bu yolla yitiren bir şirketin geleceği yoktur. Batı da ise bir şirketin sadece yönetici ve ortaklara ait olmadığı şeklindeki Japon düşüncesi şüphe ile karşılanır. Pay sahipleri istedikleri zaman yatırımlarını çekebilirler. Yöneticiler sözleşmeleri sona ermeden işlerini bırakabilir, işçilerde işe girip çıkabilirler (Morita, 1989:212). Halbuki yönetim ve firması ile arasında bir bağ hisseden biri, işletmenin yararı için kendi görevi olmayan işleri de gönüllü olarak yapacaktır. Firmayı mali bir amaç olarak gören bir birey, bütün firmaya yabancılaşır. Kalitenin ve gelişmenin anahtarı olan motivasyonu kaybeder (Aguayo, 1994:216). Örneğin Japonya'da işe yeni giren bir genç belirli bir süre ne kadar başarılı olursa olsun kendisi ile aynı zamanda işe giren arkadaşları ile aynı zammı alacak şekilde terfi edecek, çalışmaları ancak belirlenen süre dolduktan sonra resmi bir şekilde değerlendirilecektir.

Bu değerlendirmenin uzun sürmesi kısa dönemli şirket oyunlarını bütünü ile engellemese de bu oyunların oynanmasını güçleştirir. Kişilerin işlerinde yükselmek için başkalarının sırtına basmalarına gerek yoktur. Bu değerlendirme yöntemi genç Japon yöneticileri için hayli ağır olmasına rağmen işbirliği, randıman ve değerlendirme konusundaki olumlu davranışları teşvik edici niteliktedir (Ouchi, 1987:30). Japonların gösterdikleri bu kabul, onlara özverinin gelecekte mutlaka ödüllendirileceği fikrini veren, güven duygusu aşlayan yönetim sistemlerinden kaynaklanmaktadır. Eşitlik sonunda mutlaka sağlanacaktır (Ouchi, 1987:10).

Yabancı yöneticiler bu önemli noktayı göz ardı ediyorlar. Örneğin Amerika'da insanlar, kişinin emeğini belli bir bedel karşılığı satmasına koşullandırılmışlardır. Bir yerde bu iyidir, çünkü herkes işten kaytaramayacağını bilir. Ya işinizi yaparsınız yada kovulursunuz. Japonya da ise kişiye iş güvenliği vaat etmekle riske giriliyor. Bu sebeple yöneticiler çalışanları sürekli motive etmek zorunda kalıyor. Fakat Japon sisteminde motivasyonu olarak iş tatminini ve şirkete bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların paraya ihtiyacı olduğu kadar, işlerinde mutlu olmaya ve yaptıkları işten gurur duymaya da ihtiyaçları vardır. Bir unvanı olmasa da bir gence büyük sorumluluklar verilmesi, onun iyi bir geleceği olduğuna inanmasına ve içtenlikle çalışmasına sebep olur. Batıda ise unvan - para - iş birbirine bağlıdır. O yüzden bir gence önemli bir iş verilirse, yönetim onun yüksek ücret alması gerektiğine inanır.

Oysa Japonya da işgörene yaşlandıkça ve deneyimi arttıkça yüksek ücret verilir. Çünkü birine alışılmamış bir zam yapıldığında, o kişiye her başarısı sonucunda sürekli zam yapmak gerekir. Bir noktada zam alamayınca da cesareti kırılır. Bu sebeple herkese aynı oranda zam yapılarak motivasyon sağlanır (Morita, 1989:206).

Elbette herkese iyi maaş ödenmelidir. Ama bu şirketin yüksek maaş ödeyeceğim diye parayı savurması anlamına gelmemelidir. Bir şirket kaderini çalışanlarla paylaşmalıdır (Morita, 1989:207). Bunu sağlamak içinde Japonya'da ki her büyük şirket çalışanlara altı ayda bir elde ettiği karın büyük bir kısmını ikramiye olarak öder. Yıllık ikramiye tutarı, bir işçinin altı aylık maaşının toplamına ulaşır. Herkes belli bir oranda ikramiye aldığı için, bu miktar kişisel randımana dayanır. Bu yöntem, iş hayatındaki riski pay sahiplerinden işçilere kaydırmakta. İşçiler, ekonomik durumun kötü olduğu yıllarda bu durumdan etkileniyor, iyi olduğu yıllarda ise kazançlı çıkıyor. İkramiyeler sayesinde çalışanlar kendilerini hem şirketin bir parçası olarak görürler, hem de işbirliğine teşvik edilmiş olurlar (Ouchi, 1987:28).

Tüm bunlardan daha önemli olarak, en alt kademeden en üst kademeye her işgören sekiz hatta bir düzine çalışma grubunun üyesidir. Her bir grubun ayrı görevi vardır. Bu gruplar birbirleriyle yakın ilişkiler içindedirler. Belli dönemlerde üyelikleri değişmesine rağmen meslek hayatı boyunca herkes bu tip gruplarda görev alır. Batılı sosyologların son

yıllardaki araştırmalarına göre kişinin ait olduğu gruplar onun davranışlarını, düşünce yapısını öteki toplumsal olaylardan daha fazla etkiliyor. Yakınlarımızın ve iş arkadaşlarımızın hakkımızdaki düşüncelerine çok önem veriyoruz. Elemanları arasında yakın bağlar olan bir gruba ye olan kişi, üzerinde çok güçlü bir etki hissedebiliyor. Grubun kurallarına saygı göstermemek grup desteğinin kesilmesine ve sonunda üyeliğin kaybına neden olabiliyor. Her hangi bir kk gruba gerçekten bağlı olan bir kişi için bu çok ağır bir cezadır. Davranışlarımızı yönetimin denetimi, maaş yada terfiden çok grup üyelerimizin etkilediği bir gerçek.

Ayrıca Japon organizasyonu, henüz yaşamlarının oluşum aşamasında olan gençleri bünyelerine alıp ekip çalışmasına hazırlayarak, iş arkadaşlarına bağımlılık duygusunu ancak orduda görülebilecek düzeyde geliştiriyor. Böyle bir çevrede artık önemli olan dışarıdan yapılacak bir ödüllendirme ve değerlendirme sistemi değil, kişinin iş arkadaşlarının iten özel ve samimi değerlendirmesidir. Çünkü kişinin mesai arkadaşları asıl tanıklardır ve kolay kolay aldatılamazlar (Ouchi, 1987:33).

Son yıllarda yapılan araştırmalar değişik düzeylerde, değişik görevlerde çalışanların daha verimli daha enerjik ve işlemlerinden daha memnun olduklarını ortaya koymuştur. Japon sistemindeki uzmanlaşmayan kariyer yaklaşımının gereği olan yaşam boyu iş rotasyonu, terfi olmaksızın iş değiştirme imkanını sağlayarak monotonluğu ortadan kaldırmıştır (Ouchi, 1987:36). Ayrıca iş rotasyonu hemen hemen her bölümde başka bir alanın sorunlarını, işlemlerini ve kişilerini tanıyan birinin bulunmasını sağlar. Koordinasyon gerektiğinde her iki taraf da birbirini anlayıp yardımlaşacaktır Belki de daha önemlisi her çalışan, meslek yaşamı boyunca görev, yer, bölge ve büro değiştireceğini bilir. Bugün teki bölümde kendisinden yardım isteyen kişi, belki yarın iş arkadaşi veya üstü olacaktır. O yüzden Japonya'da her çalışan,rgt bir bütün olarak görür ve herkesle yardımlaşma yeteneğine ve inisiyatifine sahiptir (Ouchi, 1987:35).

Ayrıca karar verme konusunda Japonlar, batıya göre daha katılımcı bir yaklaşım gösterirler. Batıda en kapsamlı olarak kararlar sendika ve bölüm yöneticilerinin görüşmelerini içerirken, Japonya'da önemli bir karar için, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Görüşmeler sonunda önemli olan bir nokta açığa çıktığı zaman

ekip karardan etkilenecek kişilerle görüşmeyi yineler. Gerçek bir fikir birliğine varılana kadar bu işlem tekrarlanır (Ouchi, 1987:48). Fakat üst yönetimde de oluşsa, fabrikadan da gelse bir kez karara varıldı mı, hiçbir Japon şirketinde bazı batı kuruluşlarında görülen engelleme kulis faaliyetleri, baltalama çabaları görülmez. Kararı uygulamak üzere kolları sıvayanlar kendi paylarına düşeni üstlenmişlerdir (Morita, 1989:220). Hatta anlayış ve destek kararının asıl içeriğinden daha ön plana çıkabilir. Asıl önemli olan, kararın kendisi değil, insanların bu konuda bilgi ve sorumluluk sahibi olmalarıdır (Ouchi, 1987:48).

Fakat bu uzun karar verme işleminin değerler, inançlar ve felsefe üzerindeki bir fikir birliği çerçevesinde yapıldığını unutmamak gerekir. Böylece ortak bir karar verirken, her karara çok sayıda insanın katılması mümkün olmaktadır. Batı organizasyonlarında olduğu gibi karara katılan altmış kişinin de farklı görüş ve hedefleri olsaydı bu katılımcı işlem başarısızlığa uğrardı. Japonlar üzerinde anlaştıkları değerlere ulaşabilmek için sadece tek bir seçeneğin doğru olup olmadığını tartıştıklarından, işlem geniş kapsamlı görünse de rahatlıkla uygulanabilir. Batı tarzı oylama işlemlerinde ise önce temeldeki inanç ve değerlerin uzlaştırılması gerekir; karar verme ekiplerinin genelde küçük tutulmasının nedeni de budur (Ouchi, 1987:49).

Yaşam boyu iş politikasını benimsemiş bir Japon firması, eşit ve insancıl davranışları sağlayarak, çalışmalar arasında bağlılığı oluşturmak için yoğun çabalara girer. Buna kıyasla batı da ekonomi de en küçük bir gerileme söz konusu olduğunda beğenilmeyen bir eleman hemen işten çıkartılabildiğinden, işverenin gözünde kısa vadeli yükten başka bir şey değildir. Sorun tümüyle teşvik konusudur. Birbiriyle uzun dönemli ilişkiler içine giren kişiler birbirlerine daha eşitçi ve sorumlu davranırlar. Bunun doğal sonucu olarak da disipline konu olan olaylar büyük ölçüde azalır (Ouchi, 1987:38).

7.3.Yönetim Felsefesinin Oluşturulması

Japon yönetim sistemi örgüt amaçlarına yalnızca belli kuralları uygulaması sağlayarak ulaşılabileceği anlayışını kabul etmez. Örgütsel başarı ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesi ile ve işbirlikçi ve uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara inisiyatif verilerek çözülebilecek bir sorundur. Buda şirket içindeki değer ve inançlarla

olduğu kadar, piyasanın ve toplumsal çevrenin gerçekleriyle de uyumlu olarak belirlenmiş tutarlı bir şirket felsefesinin örgütün her kademesinde uygulanması ile mümkün olur.

Japon şirketlerinde temel kontrol mekanizması yönetim felsefesi ile bütünlük halindedir. Felsefe de neyin önemli neyin önemsiz olduğu belirlenerek organizasyonun eşsiz ve benzersiz olması sağlanır. Bu ayrıca aynı kültürü paylaşan kişiler arasındaki planlama ve koordinasyona etkinlik getirir (Ouchi, 1987:117). Yeni bir yönetici başa geçse de bu felsefeyi değiştiremez. Japonya da uzun vadeli planlama ve genç yöneticilerin tekliflerine dayanan sistem üst ve orta düzey yönetimin sıkı ilişkiler içinde kalmalarını, hep birlikte hareket ederek şirketin felsefesini geliştirilmelerini sağlar (Morita, 1989:222).

Şirkete özgü olan bu felsefe hedefleri ve onlara ulaşmayı sağlayacak yöntemleri tanımlar. Hedeflere doğru giden yol, sanayi dalında ya da o şirkette ne çeşit çözümlerin başarılı olabileceğini ve inançları belirler.

Bu değer ve inanç felsefesinin kilit noktalarını öğrenebilmeler, değişen durumlara uygulanabilecek sayısız belli hedef saptayabilirler. Dahası bu belli kurallar veya hedefler kişiler arasında da tutarlı olur. Bu teoriyi anlayan iki kişi böylece belli bir durumda belli bir kuralı uygular. Sonuçta bu teori hem kişilerin sorunlara gösterdiği tepkiyi hem de koordinasyonu denetin altına aldığı için, çözüm yolları da tutarlı olur (Ouchi, 1987:45). Elemanların yakından denetlenmesi ve emirle iş yaptırılması gibi bürokratik yöntemlerin yerini almaya başlar (Ouchi, 1987:118).

Japon sisteminde yönetim felsefesinden ön planda olması, kuralların bulunmadığı her seviyede çalışanın felsefeyi kendine göre yorumlayıp davranışlarını düzenlediği şeklinde algılanmamalıdır. Japon sisteminde de işletmeyi uzun vadede koruyabilmek, kalite düzeyini aynı şekilde devam ettirebilmek için çalışanların üzerinde anlaşılmiş kurallara uymaları gerekir. Bunu fabrika ortamına uyarlayacak olursak operatörler her gün her saat üretim standartlarına ve belirlenmiş prosedürlere uygun davranmalıdırlar. Böylelikle kalite standartlarını tutarlı biçimde korumak mümkün olur. Birçok insan kurallara uyması gerektiğinde özgürlüğünün kısıtlanacağını düşünme eğilimindedir. Daha da kötüsü böylelikle yaratıcı çalışmayı destekleyecek atmosferin kısıtlandığı düşünülebilir. Gerçi

herkes için geçerli ortak kurallar olması gereğinin bireysel özgürlükleri kısıtladığı doğrudur, ama bunun aynı zamanda yaratıcılığı da kısıtladığı varsayımı özellikle Japon yönetim sistemi için geçerli değildir. Çünkü sistemde kuralların yönetim felsefesi ile birlikte uygulanması, kuralların amaçtan çok hedeflere ulaşmayı sağlayacak araç olmasını sağlamıştır.

Ayrıca yönetim felsefesi ile problem çözme süreçleri formüle edilerek herkesin işinin bir parçası haline getirilmiş, sonuçta yaratıcılık kültürün bir parçası olmuştur. Sporda da aynı şey geçerlidir. Kurallar kesin bir şekilde uygulansa da en iyi oyuncular daha yaratıcı taktikler geliştirerek buna karşılık verecekler, kurallar çerçevesinde görevlerini daha başarılı yapacaklardır. Örneğin basketbol maçlarının hakemleri son derece katıdır, ancak takımlar her seferinde daha yaratıcı taktikler, kararlar ve beceriler ortaya koyarak rekabet etmektedirler (Murata, 1995:64).

Sonuç olarak uzun süreli tasarlama, ortak karar verme, güçlü ve karşılıklı işçi ve işveren bağlılığı ilkeleri üzerine kurulmuş bir işletmecilik anlayışı verim düşüklüğü, işçinin işyerine yabancılaşması; iş gücünün çok çabuk değişmesi gibi sorunları ve bunlardan kaynaklanan disiplin problemleri büyük ölçüde önleyecektir.

7.4.Kontrol Mekanizması

Batı Avrupa ve ABD kuruluşlarında yöneticinin kontrol yetkisi ve hangi organın kimleri nasıl ve ne şekilde kontrol edeceği belirlidir. Ayrıca organizasyonlarda yönetici dışında merkezi kontrol mekanizmaları, tertip heyetleri, iç kontrol sistemleri geliştirilmiştir.

Japonya'da bu nitelikte açık kontrol mekanizmalarına gerek duyulmamaktadır. Çalışanlar hep bir arada buldukları, müşterek karar verme ve icra etme yöntemlerinde hep bir arada çalıştıkları için, birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirilmiştir. Yönetim başından beri çalışmalarda daha az bencil, daha çok işbirliğine dönük bir davranış geliştirmektedir. Böylece çalışanlar birbirlerini anlama, kabul etme, karşılıklı görüş alışverişinde bulunma ekip halinde çalışma sayesinde hata yapma olasılığı çok azalmaktadır (Eren, 1993:77).

Japon yönetim sisteminin unsurlarını oluşturan uzun süreli tasarlama ortak karar verme, güçlü ve karşılıklı işçi ve işveren bağlılığı ilkeleri üzerine konan işletmelerde, verim düşüklüğü, işçinin iş yerine yabancılaşması ve iş gücünün çabuk değişmesi gibi sorunların büyük ölçüde çözümlenmesi, bir çok Batı'lı araştırmacı ve yönetim bilimciyi bu konu üzerine yöneltmiştir.

İnsan gücü kaynağından yararlanmayı en üst düzeye çıkarmaya yönelik bu yaklaşım, zaman içerisinde gerekli yönetsel ve organizasyonel özelliklerin bütünleştirilmesi ile sadece Japonya'da uygulanabilir olma ön yargısından kurtarılmış, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirilmesinde ve işyerinin daha doyurucu bir iş ortamı haline dönüştürülmesinde etkili bir yönetim tekniği haline gelmiştir.

Japon Yönetim Sisteminin Batı'da uygulanması ile birlikte, sanayi devrimini yaratan Taylor'cu anlayış çerçevesinde, üretimin maddi unsurları gibi pasif bir unsur olarak görülen insan gücü Kalite Çemberi uygulamalarıyla ön plana çıkartılmış , katılımcı yönetim ve çalışma yaşamında, grup kavramına ilişkin gelişmeler, işletme ve işgörenler açısından olumlu sonuçlar doğurmuştur.

SONUÇ

Sanayi Devrimini yaratan Klasik Yönetim anlayışı beraberinde kendi sınırlarını da getirmiştir. Artan refah ve eğitim düzeyleri, gelişen iletişim ve ulaşım olanakları ve teknolojik yenilikler gibi faktörler, çalışanların özellikle sendikalar aracılığıyla daha yoğun bir şekilde isteklerini ve seslerini duyurmalarına neden olmuştur.

Yalnızca teknik unsurların göz önüne alındığı ve insanı adeta makinalaştıran bilimsel yönetim ilke ve uygulamaları, bu artan sosyal bilinçlenme hareketleri sırasında sarsılmaya başlanmıştır.

Özellikle Japonların insan unsurunun beyin gücünden ve yaratıcılığından yararlanmalarını sağlayan yönetim anlayışları sayesinde 1970 lerden sonra Batı mamullerini kalite açısından geride bırakması ile, Batı'da da yönetim düşüncesi insan faktörüne daha çok ilgi gösterme eğilimine girmiş ve sosyal insan anlayışı ön plana çıkmıştır. Formel ve tepeden inme çalışma düzenleri esnekleştirilmeye, insancılaştırılmaya çalışılmış, işlerin içerikleri konusunda geliştirici yöntemler oluşturulmuş ve çalışma koşullarını iyileştirici önlemler alınmıştır.

Bu gelişimin doğal sonucu olarak, sanayi devrimi sonrasında bir işletmenin başarısının temel dayanağı olarak görülen bina, fabrika gibi fiziksel varlıklar günümüzde giderek önemini yitirmekte ve işletmenin birikim ve sistem kapasitesi daha önemli hale gelmektedir. İnsanların birikimlerini yönetmek ve o birikimleri gerekli ürün ve hizmetlere doğru yönlendirecek işgöreni daha verimli kılabilmek çağımızın en önemli konularından biri haline gelmiş ve bu konuda birçok yeni teknikler geliştirilmiştir. İşgören disiplinde cezasız yaklaşım bu tekniklerden biridir. İşgöreni bir üretim aracı olmaktan çıkarıp amaç yapan çağdaş düşünce, günümüz işletmelerinde insan onuruna değer veren bir disiplin anlayışı önermiştir.

Olumsuz disiplin sisteminin uygulanmasından doğan sakıncalar hatırlanacak olursa bu disiplin sisteminin yol açtığı sorunların neredeyse tümünün cezadan kaynaklandığı görülür. Olumsuz disiplin sistemi işgörenin negatif motivasyonu üzerine kurulmuştur. Kaynağını

etki yasasından olan olumsuz disiplin işgörene kötü davrandıkça, şiddeti giderek artan cezalar verdikçe onun daha iyi olacağını varsayar. Bu tip bir düşüncenin işletmelerde uygulama alanı bulması sonuçta bir dizi sorunun gündeme gelmesine neden olur. Olumsuz disiplin sisteminin işletmelerde yol açtığı olumsuz sonuçları inceleyecek olursak (Geylan , 1990:7-132; Campbell , 1991: 192-201).

1. İşgören sürekli cezalandırılma korkusuyla çalışır. Bu korku savunma mekanizmasını harekete geçirir. İşgöreni yalan söylemeye, yaptığı yanlışları inkara ,kural ihlallerini mümkün olduğunca saklamaya iter. Ceza korkusu işgören arasında yönetime karşı bir dayanışmanın oluşmasına yol açar. İşgören gözünde işletmede çalışan insanlar iki gruba ayrılır :Ceza verenler ve ceza alanlar. Böyle bir oluşum yönetimin işgörene yaklaşmasını önler. Yöneticiler işgörene karşı ne kadar içten ve samimi davranırlarsa davransınlar işgören tarafından kuşkuyla karşılanırlar. Ceza korkusu işgörene sıkı bir gözetim altında oldukları kuşkusunu verir ve sürekli tetikte olmalarına yol açar. Bu durum performansı olumsuz yönde etkiler.

2. Kuralları ihlal eden işgörene ceza aklını başına getirmesini ,herkese ders olması düşüncesi ile verilir. Ceza alış yöntemi çoğunlukla işgörenin onurunu kırar, arkadaşlarına karşı kendisini küçük düşürür. Genelde ceza alan işgören kendisine haksızlık yapıldığını ve aldığı cezayı hak etmediğine inanır. Bu düşünce işgörende : İşletmeye ve yönetime karşı kin, düşmanlık ve intikam hisleri oluşturur. İşgören bu duygularını her fırsatta çevresine yayar ve kendisine taraftar ve destek bulmaya çalışır. Genellikle de bunda başarılı olur. İşgören kendisine yapılan bu haksızlığın acısını çıkarmak için sürekli fırsat kollar. Bir boşluk bulduğunda kuralları ihlal etmekten hiç çekinmez, işletmenin mallarına zarar verir yada performansını düşürür. Cezanın verdiği bu olumsuz düşünceler işgöreni istenmeyen davranışlar içine ittikçe ,yönetim sertleşir. Sonuçta işletme zarar görür.

3. Olayın bir de yönetici yönü vardır. Yöneticiler ceza veren kişiler olarak çoğunlukla yargıç veya anne-baba rolü oynarlar. Görevleri ,yol açtığı sorunlar açısından oldukça sevimsizdir. Zaman alıcı zahmetli ve stresli bir dizi uğraş sonucu aldıkları ceza kararıyla ne işgörenleri ne sendikayı, ne de üst yönetimi memnun edebilirler. Yöneticilerin verdikleri ceza kararlarının önemli bir kısmı itiraz yoluyla geri döner. Şikayet

mekanizması bir dizi savunma ve rapor gerektiren bir süreçtir. Yönetici kural ihlalini ispata davet edebilir.

Sonuçta yöneticinin aldığı eylem uygun bulunsa bile ceza nedeniyle çekilen zahmet oldukça önemli boyutlarda olacaktır. Aldıkları ceza kararının yöneticiler üzerindeki olumsuz etkileri bununla bitmeyecektir. Yöneticiler işyerinde ceza verdikleri işgörenle birlikte çalışmak ve etkileşime girmek zorundadırlar. Görünürde yönetici işgören ilişkisi sürecektir. Ancak cezanın oluşturduğu olumsuz ortamın izlerini silmek yöneticiler açısından hiçte kolay olmayacaktır.

4. İşgörenin istenmeyen davranışlarını cezalandırarak düzeltmenin yarattığı olumsuz ortam işletme yöneticilerinin bu görevden mümkün olduğunca kaçmasına neden olur. Yöneticiler çoğunlukla huzuru bozmamak için küçük suçları görmemezlikten gelirler. Bu ihmal küçük sonuçların giderek büyümesine yol açar. Sonuçta ,yöneticiler müdahale etmek zorunda kalırlar. Ancak geç kalınmıştır. Verilen ceza istenmeyen davranışın değiştirilmesine yetmez veya işgören yönetimi ceza konusunda tutarsızlıkla suçlar. Sonuçta disiplin adına yapılanlar disiplinsizliği getirir.

Cezanın getirdiği bunca soruna rağmen olumsuz disiplinin uzun yıllar uygulama alanı bulmasının sebepleri ise;

1.Ceza davranışları değiştirmeyip baskı altına alsa da ,oldukça önemli sorunlara yol açsa da davranışları hızla yön veren bir yöntemdir. Hiç bir olumlu güdüleme kuramının davranışları bu kadar çabuk etkilemesi mümkün değildir. Bu gerçek işgöreni eğitmekten çok kalıba sokmayı yeğleyen işletmelerin olumsuz disiplin sistemini günümüze dek uygulamalarına neden olmuştur.

2.Olumsuz disiplinin geniş bir uygulama alanı bulmasının diğer nedeni de ucuz bir yöntem olmasıdır. İşgörene verilen cezaların (Sözlü İkaz, Yazılı İkaz, Geçici İşten Uzaklaştırma gibi) maliyeti hemen hemen sıfırdır. Tabii ki burada söz konusu olan cezaların kısa vadede parasal açıdan bir değer kaybı yaratmamasıdır. Oysa ceza yöntemi uzun vadede işletmeye tamiri zor zararlar verebilir.

3.Olumsuz disiplinin yaygın kullanımının bir diğerk nedeni de işgörenin kurallara olan alışkanlığıdır. Yaşam boyu insanlardan, ailede, okulda, askerlikte çeşitli sosyal ve sportif aktivitelerde belirli kurallara uymaları beklenir. Hatta insanlar bu kuralları bulamazlarsa rahatsız olurlar. Bu bir kültürdür. Olumsuz disiplin bu konuda işgörenlerin beklentilerine cevap verir. Adil kurallar oluşturmak ve işgöreni bu kurallara uymaya zorlamak işgörenin beklentilerine cevap vermek anlamına gelir.

Sistem uygulanırken bir yandan da sistemin yol açtığı sorunları en aza indirmenin çareleri araştırılmıştır. Bu amaçla sıcak soba örneğinden hareket ile geliştirilen ilkeler ortaya atılmıştır. İşgöreni disipline ederken çabuk davranmak ,kişisel davranmamak zamana ve insana karşı tutarlı olmak göz ardı edilecek yaklaşımlar değildir. Ne var ki bu ilkeleri tam anlamıyla uygulamak mümkün olmamıştır. Cezalandırma kademe anlayışı ve hafifletici sebeplerin dikkate alınması gereği tutarlılık ilkesini zedelemiştir. Buna rağmen söz konusu ilkeler olumsuz disiplinde uygulamadan doğan sorunları azaltmada önemli rol oynamıştır ancak günümüzde çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve değer yargılarının değişmesi ,ceza uygulamalarını eskiye oranla daha fazla tepki göstermelerine yol açmış sorunsuz bir disiplin sisteminin cezalandırmayı temel alan bir yöntemle sağlanamayacağı belirginlik kazanmıştır.

Olumlu disiplin sisteminde cezalandırmadan işgören davranışlarını değiştirmek istemesinde amaç, işgörenin kendi istekleriyle örgütün kural ve düzenlemelerine uymasını sağlamaktadır.

Bu isteğin özünde işgörene sorumluluk bilinci kazandırmak çabası yatar. Bir işletmede sorumluluk bilincine sahip işgörenlerin çalışması, sorunsuz bir işletme yaratmakla eş anlamlıdır. O işletmede işgören yönetimden veya işten atılmaktan korktuğu için kurallara uymak yerine, kuralları işinin bir parçası olarak gördüğü ve onları gerekli olduğu ve desteklediği için uyacaktır.

Yönetimin istediği davranış kalıplarını gerekli bulan ,onlara isteyerek uyan bir işgören topluluğu oluşturmak kolay değildir. Bir dizi pozitif tekniğin dikkatle uygulanmasını zorunlu kılar. Baskı yerine eğitim gündeme gelir. Eğitim masraflı ancak kalıcı bir olgudur.

Ceza ile davranışlar baskı altına alındığı takdirde ,baskı ortadan kalktığında istenmeyen davranış yeniden ortaya çıkacak baskı altına alma süreci tekrar başa dönecektir. Oysa eğitim yoluyla işgörene bir kez özdenetimin kazandırılması istenmeyen davranışların önüne kalıcı bir biçimde geçilmesine yetecektir.

Günümüzde işletmeler her iki tip yaklaşımı birlikte kullanımı eğilimindedirler. Ancak ana sorun böyle yaklaşımlara başvuruların oranlarıdır. Bir çok işletmede olumlu bir yönetim biçimi hüküm sürse bile en azından son bir çare olarak başvurulmak üzere kurallar ve cezalandırma tehditleri söz konusudur. Her şeye karşın suç işleyecek veya başka bir deyimle kurallara aykırı davranacak işçiler için işletmelerin büyük bir çoğunluğunda ceza vardır. Buna karşılık en yetkeci yönetimin egemen olduğu işletmelerde de zaman zaman ödüllendirme girişimlerine rastlamaktayız.

İşyerinde disiplini oluşturmak için öncelikle yönetimin insan hakkındaki varsayımları önemli rol oynamaktadır. Mc Gregor'un geliştirdiği kuram Y'de öne sürülen varsayımları göz önüne alarak hareket edip kuram X'de belirtilen niteliklere sahip kişilerle de karşılaşılabilceğini gözden uzak tutmamak gerekir. Ayrıca işletmede otoritenin kesinlikle bulunması zorunluluğu ile birlikte ,toplumun sosyo-ekonomik yapısını dikkate almak şartıyla demokratik önderlik biçiminin uygulanması ve olumlu özendiricilerini kullanılması günümüz işletmecilik anlayışında ağırlık kazanmaktadır. Bu eğilim daha büyük işçi sendikalaşması ,toplu pazarlığın yaygınlaşması daha yüksek eğitim düzeyi ,organizasyon yapılarının basıklaşması ve olumlu başvuruları kullanmanın verimlilik ve etkinlik açısından yararları sergileyen araştırmalar tarafından meydana getirilmiş bulunmaktadır.

Bu yaklaşıma verilen önem bir çok kişiyi kullanabilecek tek özendirme tipi olması gerektiği inancına götürmüştür. Bu sonuç hatalıdır. Çünkü işletmenin yönetim biçimi ve disiplin sistemi kullanılan teknoloji üretim tarzı, personel yapısı ,ilişki halinde bulunan çevre unsurlarının özelliklerine göre şekil almalıdır.

Ayrıca disiplin sistemi belirlenen yönetim şekli ve organizasyon yapısı ile uyumlu kılınmalıdır. Aksi halde otokratik önderliğin geçerli olduğu bir organizasyonda cezasız disiplin sisteminin uygulanması çalışanlarca kuşku ile karşılanacaktır. İşgören yönetici

arasındaki güvensizlik ortamının doğal sonucu olarak çalışanlar ,bu uygulamayı büyük olasılıkla kendilerine verilen bir taviz olarak değerlendirecekler ve sistemden faydalanmaya çalışacaklardır. Aynı Şekilde demokratik nderliğin uygulandığı bir örgütle bu yaklaşımın gereklerini sağlamayan bir disiplin sistemi uygulaması da bir ikilem yaratarak yaklaşımı başarısızlığa sürükleyecektir.

Yönetimin işyerinde onurlu bir yaşamın sağlanması için temel maddi Şartların tehlike içerisinde bulunmaması başka bir deyişle iş güvencesini sağlaması ,her işgörene iş grubunun etkin ve sorumlu bir yesi olma olanağını tanınması ve ayrıca yaratıcı öz etkinliği desteklemesi gerekir. Aynı zaman da işgörenlerin doğuştan kötü olmadıkları varsayımından hareket edilmeli ve ara sıra kuralları bozmalarına karşın, onlara güvenilebileceği inancına sahip olunmalıdır.



KAYNAKLAR

- AGUAYO , Rafael , “Japon mucizesinin mimarı”, Form yayınları , 1994.
- ARMSTRONG , Michael , “A Hand book of Personnel Management Practice”, Kogen Page , 1991.
- AVŞAROĞLU , Ali , “Beşeri Münasebetler”, Şafak Matbaası , 1967.
- BAYKAL , Besim , “Organizasyonların Yönetimi”, Met / Er Matbaası-İstanbul , 1981.
- BEACH , Dale , “Personel The Manegement Of People at Work”, Collier Macmillian International Editions , Third Edition , 1975.
- BLACK , James , B. Ford , “Front Line Management” , Amacom , 1963.
- BİNGÖL , Dursun , “İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı” , İstanbul , 1990.
- BİNGÖL , Dursun , “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Erzurum , 1990.
- BROADWELL , Martin , “The New Supervisor”, Addison Wesley Publishing Company Inc , Forth Edition , 1990.
- BUCHELE , Robert B. , “The Management of Business and Public Organizations” , Mc. Grow Hill Book Company , 1977.
- CAMPBELL , Davit , R. Fleming , R. Grote., “Discipline Without Punishment at Last”, *Harvard Business Review* July-August , sh. 192-201 , 1991.
- CARRELL , Michael , F. Kuzmits , N. Elbert , “Personel Human Resource Management”, Max Well Macmillian International Editions , Forth Edition , 1992.
- CASCİO , Wayne F. , “Managing Human Resources”, Mc Graw Hill International Editions, Second Edition , 1989.
- CEMACILAR , İlhan , D. Bayar , İ. Aşkun , Ş. Özalp , “İşletmecilik Bilgisi”, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını , 1994.
- COSTİGAN , Robert D. , “Adaptation of Traditional Resources Process For Total Quality Environments”, *QMJ* , Spring sh. 46 , 1995.
- DAVIS , Kaith , J. Newstrom , “Human Behaviour At Work”, Mc Graw Hill International Editions , 8 th edition , 1989.
- DENSLER , Gary , “Human Behaviour Improving Performance at Work”, Prentice Hall of India Private Limited , 4 th Edition , 1989.

- DİNÇER , Ömer ,Y. Fidan , “İşletme Yönetimi”, Beta Yayın Dağıtım , 1996.
- EREN , Erol , “Yönetim Organizasyon”, Beta Basım Yayım , 1993.
- EVRETERED, James F. , “Shirt Sleeves Management”, Amacom , 1989.
- FINNIGAN , John , “Doğru İşe Doğru Eleman”, Rota Yayınları , 1995.
- FLIPPO , Edwin B. , “Personel Management”, Sixth Edition ,Mc Graw Hill International Editions , 1985.
- FOURNIES , Ferdinand F., “Why Employees Don’t Do What They are Supposed To Do” , Liberty Hall Press , 1988.
- FRENCH , Wendell , “The Personel Management Process”, Hovghton Mifflin Company 3 rd Edition , 1969.
- FRUNZİ , George , J. Halloran , “Supervision The Art of Management”, Prentice Hall Third Edition , 1991.
- GEYLAN , Ramazan , “Personel Yönetimi”, Met Basım Yayın Eskişehir , 1992.
- GEYLAN , Ramazan , “İşletmelerde Cezasız Disiplin”, Anadolu Üniversitesi Yayınları , Eskişehir , 1990.
- GÜRER , Canan Ç. , “Personel Seçiminde Görüşme”, Çağlayan Kitabevi , 1990.
- HALLEY , William , K. Jennings , “Personel Human Resource Management Second Edition Mc Graw Hill International Editions , 1988.
- HAMPTON , David R. , “Management”, Mc Graw Hill International Edition , Third Edition , 1986.
- HESAPÇIOĞLU , Muhsin , “Öğretim İlke ve Yöntemleri” , 1 nci Baskı , 1988.
- HİTT , Michael , D. Middlemist , R. Mathis , “Effect Management” , West Pubtshing C.O. , 1979.
- HODGETS , Richard , K. Galen , K. Kroeck , “Personnel and Human Resource Management” , 1992.
- KAYA , Kemal K. , “Eğitim Yönetimi”, Bilim Yayınları , 5 nci Baskı , 1993.
- KATE , Keenan , “Motivasyon”, Remzi Kitabevi , 1996.
- KELLEY , Richard , D. Whatley , “Personel Management In Action Skill Building Experiences” , Second Edition.

- KOÇEL , Tamer , “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayın Dağıtım , 5 nci Baskı , 1995.
- LUTHANS , Fred , “Organizational Behaviour”, Mc-Graw-Hill Inc , 7 th Edition , 1995.
- MALI , Paul , “Managing By Objectives”, Wiley Interscience , 1992.
- MONDY , Wayne , R. Noe , “Personnel” , Ally. And Bacon Inc. Third Edition , 1987.
- MORİTA , Akio , “Bir Japon Mucizesi Sony”, İlgı Yayınları , 1989.
- MİLES , Raymond E. , “Theories of Management” , Mc. Grow - Hill Book Company, 1975.
- ONARAN , Oğuz , “Örgütlerde Karar Verme”, Sevinç Matbaası , 2 nci Baskı , 1975.
- OUCHI , William , “Teori Z”, İlgı Yayıncılık , 1987.
- SİMON , Harbert A. , “Administrative Behaviour”, The Free Press , Third Edition , 1976.
- SMITH , Robert D. , “Personel Management A Human Resource System Approach” , Mc. Graw Hill International Editions , 1982.
- STRAUSS and SAYLES , “Personnel The Human Problems of Management” , Third Edition , Mc. Graw Hill International Editions , 1989.
- TOSUN , Kemal , “İşletme Yönetimi”, Savaş Yayınları , 6 ncı Baskı , 1992.
- TUTUM , Cahit , “Personel Yönetimi” , Sevinç Matbaası , 1976.
- WERTHER , William , K. Davis , “Personel Management and Human Resources” , Second Edition , Mc. Graw Hill International Editions , 1990.
- WİLLİAMS , Cliften J. , “Human Behaviour in Organizations”, Second Edition , Maxwell Macmillian International , 1982.
- YALÇIN , Selçuk , “Personel Yönetimi” , Beta Basım Yayım , 5 nci Baskı , 1994.
- YILDIZ , Gültekin , “İşletmelerde İşgören Yönetimi” , Adapazarı ,1989.
- YILDIZ , Gültekin , “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi” , Sakarya Üniversitesi Matbaası , 1994.
- YODER , Dale , “Personnel Management an Industrial Relations”, Prentice-Hall of India Private Limited Fifth Edition , 1969.

ÖZGEÇMİŞ

Türker BAŞ 03.05.1971 yılında Akhisar'a doğdu. İlk ve orta eğitimini yine Akhisar'daki çeşitli okullarda yaptı. 1985-1989 yılları arasında İzmir Maltepe Askeri Lisesi İngilizce Bölümünde kolej eğitimi alarak lise tahsilini tamamladı. 1989 yılında Maltepe Askeri Lisesinden iyi derece ile mezun olduktan sonra aynı yıl Kara Harp Okuluna geçti. Kara Harp Okulunun dört yıllık eğitimini Elektrik Bölümü lisansı olarak bitirdikten sonra 30 Ağustos 1993 yılında Muhabere Teğmen olarak mezun oldu. 1994 yılına kadar Mamak Muhabere Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığında bir yıl kursiyer olarak görev yaptı. Sınıf Okulunu derece ile bitirerek, 1994 yılı Mart ayında 2 nci Piyade Tugay Komutanlığı Muhabere Bölüğü Adapazarı'na tayin oldu. 1996-1997 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünden Yüksek Lisans eğitimi görerek 1997 yılı Mart ayında mezun olan Türker BAŞ halen aynı birlikte Muhabere Bölük Komutanlığı görevini yürütmektedir.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ