

Ahmet TAŞKIN

Yargıtay 22. Hukuk Dairesi Üyesi

İş Hukuku Açısından İşletmelerde Disiplin Sistemi ve Uygulaması

ÖZET

Disiplin sisteminin ve disiplin cezalarının iş hukuku açısından önemi daha çok iş sözleşmesinin davranışa bağlı olarak geçerli nedenle feshinde ortaya çıkmaktadır. İşçinin bazı davranışları İş Kanunu'nda iş sözleşmesinin haklı nedenle feshi (25. madde), bazı davranışları ise geçerli nedenle feshi (18/1. madde) olarak açıkça gösterilmiştir. Haklı nedenle fesih halleri daha ağır kusura dayanmakta, bu ağırlığa varmayan haller ise istenmeyen, doğru bulunmayan ve disiplin kurallarına aykırı davranış olarak değerlendirilmektedir. Disiplin sistemi ve disiplin cezaları açık olarak İş Kanunu'nda düzenlenmiş değildir. Sadece Kanunun 18/1. maddesinde işçinin davranışları nedeniyle işten çıkartılabileceğine değinilmiş ancak davranışların neler olduğuna sadece madde gerekçesinde örnek kabilinden yer verilmiştir. Uygulamada işçilerin disipline aykırı birçok hareketi geçerli nedenle feshe konu edilmiş, ancak bu, adil olmayan sonuçlar doğurmuştur. Bu nedenle Yar-

gıtay birçok kararında davranışa bağlı olarak iş sözleşmesinin feshinden önce işçiye disiplin cezası verilip verilmediğini aramaktadır. Disiplin suç ve cezaları konusunda işyeri ve işletmelerde bir standart düzenlemenin olmaması büyük bir eksikliklerdir. Makale, bu eksikliği ve ihtiyacı ortaya koymakta ve çözüm önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Disiplin, işçi, işletme, işyeri, iş hukuku, sözleşmenin feshi.

ABSTRACT

The importance of disciplinary system and disciplinary punishments occurs in the way of Labour Law more termination of the employment contract depending on the behavior of worker. Some of the behavior of the worker is clearly demonstrated in the Labor Law, justifiably the termination of the employment contract (article 25), besides the others the termination of the employment contract effectively (article 18/1). In cases of the justifiably termination of the employment contract based on

the more severe defect, defects are less severe that not reach this weight was evaluated as undesirable, disapproved and for violation of disciplinary rules. Only, the article 18/1. of the Law was deal with dismissal of the worker depend on it is behaviors, but the Law was explained this behaviors exemplarily. In practice, contrary to the discipline of the workers have been subject to the termination of many manner of acting about justifiably the termination of the employment contract, but this has led to unfair results. Therefore Court of Appeals, the worker seeking disciplinary action was issued before termination of the employment contract in many decision. There are no rules deal with In disciplinary action and penalties. This is great deficiency. This article propounds this deficiency, requirement and suggest a solution.

Key words: Discipline, worker, management, workplace, labor law, cancellation of contract.

GİRİŞ

Disiplin; ister bireysel, ister kurumsal veya örgütsel, ister kamusal ve isterse özel sektörde olsun her zaman ve her yerde, başarı ve verimlilik için gerekli bir kavram ve unsurdur. Disiplin kurallarının veya bir disiplin sisteminin olmadığı işyeri veya işletme düşünmek mümkün değildir. Rekabetin gün geçtikçe arttığı ve bölgesel olmaktan çıkarak küreselleştiği; istihdamın, üretimin, pazarlamanın gittikçe zorlaştığı, bilinçli ve seçici tüketicilerin çoğaldığı; teknolojinin ve iletişimin korkunç bir hızda değiştiği günümüz iş dünyasında disiplinli olmanın ve çalışmanın önemi gittikçe artmaktadır. İş hukuku alanında işçiler lehine getirilen iş güvencesi, bir yönüyle istihdam artışına tedirginlikle bakılmasına neden olurken, bir yandan insan kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesi tüm işletmelerin ve işverenlerin sorunu haline gelmiştir.

İş güvencesi hükümlerine göre bir işçinin keyfi şekilde işten çıkartılması engellenmiş, ulusal yasalarla ve uluslararası belgelerle istihdamın korunması için gerekli pek çok önlemler alınmış ve düzenlemeler getirilmiştir. Bugünün çalışma koşullarında istihdam da zordur mev-

cut yasalar karşısında işçileri işten çıkarmak da pek kolay değildir. Gerek iş hukukunda getirilen düzenlemeler ve gerekse ekonomik sistemin ve çalışma hayatının gerekleri mevcut insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanılması gerektiğini göstermektedir. Bu ise işyeri ve işletmelerde disiplin sistemini ön plana çıkarmaktadır.

Tüm bunlara rağmen 4857 sayılı İş Kanunu'nda disiplin sitemine ilişkin açık bir düzenleme yoktur; ne disiplin soruşturmalarının nasıl yapılacağına ne de disiplin cezalarının nasıl olacağına ilişkin çerçeve niteliğinde bir düzenleme mevcuttur. Özellikle İş Kanunu'nun 18/1. maddesinde iş sözleşmesinin işçinin davranışına bağlı olarak geçerli nedenle feshi hali disiplin cezalarının önemini göstermiştir. Çünkü bu maddenin gerekçesinde sözleşmenin feshini gerektiren nedenler örnek kabilinden sayılmış, uygulamada çok daha fazla nedenle iş sözleşmesinin feshi yoluna gidildiği görülmüştür. Yargıtay pek çok kararında iş sözleşmesinin davranışa bağlı olarak geçerli nedenle feshinde disiplin cezası uygulanıp uygulanmadığını araştırmaktadır. Örneğin, işyerinde sigara içilmesi yasaklanmış ve bir işçi bu kuralı ihlal etmiş ise güvenlik açısından bir risk oluşturmasa bile söz konusu eylem feshe konu edilmektedir. Bu tür kural ihlallerinin sözleşmenin feshi gibi ağır bir sonucu bağlanması adil görülmemektir.

Makalede; disiplin kavramı, disiplin sisteminin önemi, unsurları, niteliği, iş hukukundaki rolü ve ortaya çıkan sorunlara değinmiş ve bazı çözüm önerileri getirmiştir.

1. DİSİPLİN KAVRAMI

Disiplin hukuku günümüzde en çok tartışılan ve giderek gelişen hukuk alanlarının birisidir. Etimolojik olarak Latince birini izleyen ya da birinin peşinden giden anlamına gelen "Disciple" kökünden gelen¹ disiplin terimi "yol", "yöntem", "yordam", "eğitme", "yola getirme", "sevk", "idare", "güdüleme, motive etme" ve "yönlendirme anlamlarına gelmekte;² hukuksal olarak istenilmeyen bir fiilin sonucu olarak uygulanan yaptırım ifade etmektedir. Bu anlamda birden çok hukuk alanı, disiplin hukukunun ortak paydasında bulunmaktadır. Esasında di-

sipline ilişkin kurallar sadece memurlara özgü uygulama alanı bulmaz. Bunlar kamu otoritele-ri kadar, yarı kamusal ya da tamamen özel nite-likli teşekküllerde de etkili ve geçerli hükümle-re sahiptir. Örneğin özel işletmelerde disiplinin başlıca gerekçesi ekonomi ve verimliliğin sağ-lanmasında bir araç olmasıdır.³

Disiplin kelimesi hukuk sözlüğünde; “yasa-lara ve kurallara uygun davranma, görevini ve yaptığı işi, kendisinden istenilen biçimde, ku-rallara uygun olarak yerine getirme” şeklinde tanımlanmıştır.⁴ Disiplin, çalışanların işletme (kurum) düzenine aykırı davranışlarından do-layı karşılaştıkları yaptırımlardır. Bu anlamda disiplin, yanlış bir davranışın cezalandırılması; amacı ise gelecekte benzer davranışların çık-masının engellenmesidir.⁵ Kamu hukukunda oldukça önemli bir yeri olan disiplin ve disiplin mevzuatı özel sektörde ve bu bağlamda işlet-melerde farklı görünüm arz etmektedir. Kamu-da her kurumun disiplin yönetmeliğine karşılık her işletmede disiplin hukuku yoktur. Bir ku-rumda istenmeyen ve disiplin cezasını gerekti-ren davranışlar İş Kanunu’nda (Bkz. m. 18/1) “davranış” diye geçmektedir. Bir tanıma göre disiplin, işçinin gönüllü olarak daha yüksek performans ve işbirliği için çaba harcamasını sağlayacak şekilde bilgi, tutum ve davranışları-nın düzeltilmesini mümkün kılan eğitim;⁶ işçi-nin kendini organizasyonun kuralları ve kabul edilebilir standartlarına göre yönlendirdiği bir durum;⁷ başka bir tanıma göre; yönetim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için beraberce uğraş veren işgücünün eğitilmesi ve geliştiril-mesi;⁸ diğer tanıma göre de, personelin ina-narak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve dü-zenine uygun davranış göstermesini sağlayan güçtür.⁹

İşletmesel anlamda disiplin, çalışanın gönül-lü olarak daha yüksek performans ve işbirliği için çaba harcamasını sağlayacak şekilde bilgi, tutum ve davranışlarının düzeltilmesini müm-kün kılan eğitimidir.¹⁰ En geniş anlamda disip-lin, çalışanların tutum ve davranışlarının, be-lirtilen örgüt kural ve standartlarına uygunluk halidir. Herhangi bir nedenle bu uyum bozul-maya başladığında, yönetim onu tekrar etkin kılmak için harekete geçer. Bu da genellikle

yönetimin gereksinimlerine göre çalışanın tek-rar eğitimini ve teşvikler ile motivasyonu sağ-lanmasını içerir. Ayrıca ceza da ileride olabile-cek suç tekrarını önlemek için kullanılabilir.¹¹ Disiplin olayına bireysel ve örgütsel boyutta bakılabilir.

A. Bireysel Anlamda Disiplin Tanımı

Bireysel açıdan disiplin, kişinin, bir başka-sıyla etkileşime girmeden kendi dürtülerini kontrol altına alma,¹² başka bir deyişle, bireyin kendini belirli ihtiyaç ve isteklere uyarlamak amacıyla özdenetimini geliştirme çabasıdır; in-sanın davranışını ödül veya ceza yoluyla şe-killendirmek ve yönlendirmektir; kişinin kendi kendini düzenlemesi ve kontrol etmesidir.¹³

Bireysel disiplinde dışarıdan ve çevreden bir baskı gelmemekte, kişi otoriter etkilerden ay-rık olarak iradi şekilde kendi hareket ve davra-nışlarını biçimlendirip yönlendirmektedir. Her yerde ve herkeste istenen husus budur.

B. Örgütsel (işletmesel) Anlamda Disiplin Tanımı

İşletmesel (örgütsel) anlamda disiplini bi-reysel disiplinden ayıran temel fark disipline eden ile disipline edilen kişinin birbirinden ayrılmasıdır.¹⁴ Örgüt üyeleri içinde lider duru-munda olan kişinin, örgütün diğer üyelerine karşı disiplini sağlayıcı önlemler alma çabası o örgütün disiplin yaklaşımını belirler. Webster sözlüğünde işletmesel (örgütsel) disiplin kav-ramından üç temel husus çıkmaktadır. Birin-cisi; itaati zorunlu kılarak kazanılmış deneyim, ikincisi; düzelten, kurallara bağlayan, güçlendi-ren veya geliştiren eğitim, üçüncü ise cezadır. Birinci ve ikinci anlamı birleştirerek, disiplinin ceza ve ödül yoluyla, davranışları şekillendir-me ve sınırlandırma olduğu söylenebilir.¹⁵ Örgütsel disiplin, kişiyi grup içinde kontrol ede-cek motivasyon ve isteklendirme önlemleri ile ilgilidir. İşçi disiplini ise, çalışanların davranış-larının olumlu özendiricilerle, ödüllerle dene-tim altına alınması, kural ve emirlere uymanın sağlanması, bunun yanında davranışlarının ko-şullandırılması, sapma gösteren hareketlerin gelecekte tekrarlanmasını önlemek için ceza-

ların kullanılması veya bu yöndeki süreçlerin izlenmesidir.¹⁶

Disiplinin ceza nitelikli olan ve olmayan tanımları bulunmaktadır. Ceza nitelikli tanıma göre disiplin; kurum mensuplarının kurum düzenine aykırı davranışlarından ötürü tabi oldukları müeyyidelerdir;¹⁷ işçiyi tehdit ederek doğru davranmaya zorlamaktır;¹⁸ istenmeyen davranışı engellemeye yarayan cezaların uygulanmasıdır; işçinin ceza uygulamaları ile istenilen davranışlara sevk edilmesidir.¹⁹

Ceza nitelikli olmayan tanıma göre disiplin; kural ve düzenlemelere isteyerek uyan personel topluluğunun oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavrın yaratılması ve örgüt standartları ile amaçlarına uymada işçinin öz denetimidir.²⁰

C. Disiplin Sisteminin Unsurları

Disiplinin bireysel ve örgütsel tanımlarına bakıldığında üç unsurdan söz edildiği görülür. Bunlardan birincisi insan unsurudur. Disiplin insana yöneliktir, insanın bulunmadığı yerlerde disiplinden bahsedilemez. Çünkü disiplin, insanın örgütün diğer üyeleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır. İkinci unsur, insan davranışlarının bir düzene sokulmasıdır. İnsanlar belirli amaçlara birlikte ulaşabilmek için emek ve çaba harcarlar. Bu çabalar esnasında örgüt, bireyden belirli kurallara uymasını ve belirli davranışta bulunmasını bekler. Birey kendisinden beklenen davranışlarda bulunmadığında ise davranışların düzene sokulması gündeme gelir. Üçüncü unsur ise yaptırımdır. Birey kurallara uymadığında bu davranışın sonucu olarak bazı yaptırımlara katlanmak zorunda kalır.²¹

II. DİSİPLİNİN İŞLETMESEL GEREKLİLİĞİ

Örgütlere bütüncül açıdan yaklaşan insan kaynakları yönetimi, örgütsel (işletmesel) verimliliğin artırılması sürecinde, disiplin konusuna da ayrı bir önem vermektedir. Disiplin sistemi, kamu örgütlerini ve buralardaki uygulamayı akla getirirse de özel sektör kuruluşları da, mevcut insan kaynaklarını en iyi şekilde yönetebilmek ve onlardan en yüksek verimi alabilmek için disiplin yöntemlerinden yarar-

lanmakta ve bununla ilgili birçok kurumsal düzenleme yapabilmektedirler.²²

Bir işletmenin maddi unsurlarında meydana gelen kayıp ve zararlar çoğu zaman kolayca giderilebildiği halde, insan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek ve arzu edilen alışkanlık ve davranışları kazandırmak son derece güç bir iş tir. Örneğin bozulan veya bakımsızlıktan dolayı iyi çalışmayan bir makine veya tezgâh tamir edildikten ya da bakımı yapıp yağlandıktan sonra tekrar istenen biçimde çalışabilmektedir. Yine aynı şekilde yangın, sel baskını vs. nedeniyle zarara uğrayan makine ve binalar sigorta ettirmek suretiyle yeniden yerine konabilir. Ancak, düzeni bozan, işyeri koşullarına uygun hareket etmeyen, işe geç gelen veya devamsızlık yapan, işyeri koşullarına uygun giyinmeyen bir kimseyi bu uygunsuz davranışlarından vazgeçirmek ve bunların yerine iyi alışkanlık ve davranışlar kazandırmak oldukça güçtür.²³

Disiplin denilince akla cezalandırmak gelse de cezaya dayalı disiplin, disiplin sisteminin oldukça küçük bir kısmını teşkil eder. Cezalandırıcı disiplin, ancak iyileştirici ve yönlendirici tüm girişimlerin olumlu sonuç vermediği katı kişilikteki kimseler için sınırlı biçimde kullanılan bir araçtır. Etimolojik olarak bakıldığında da disiplinin personelin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlandığı görülür. Burada, vurgulanmak istenilen en önemli husus, personelin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve örgüt düzenine uymasının gerektiğidir. Etrafında güç gösterisinde bulunan ve astlarını tehdit eden bir yönetici belki kısa süre içinde etkili olabilir. Astlar örgütsel düzene ve işyeri kurallarına uygun davranış gösteriyorlarmış gibi hareket ederler. Ancak duygusal bir doyumsuzluk ve küskünlük belirli bir zaman sonra yerini bilincaltı kırgınlık ve kine bırakacaktır. Bu aldatıcı görünüş zamanla yöneticinin zayıf anında veya işbaşında bulunmadığı hallerde gizli sabotajlar veya toplu grevler ve başkaldırmalar biçiminde kendisini gösterebilecektir. O halde, korku ile yaratılan davranışlar etkin bir disiplinle elde edilenlerden daima farklı olmaktadır. Korku-

dan doğan gizli huzursuzluk, güvensizlik ve kinin belirli bir zaman sonra yöneticinin başını derde sokacağını ve onun örgütten ayrılmasına neden olacak kadar önemli sonuçlar doğuracağı kuvvetle muhtemeldir.²⁴

A. İş Hukukunda Disiplin Sistemi ve Buna İlişkin Düzenlemeler

İş hukukunda işverenlere belirli koşulların varlığı halinde disiplin cezası verme yetkisi tanınmış, ancak hukukumuzda Fransız hukukundan farklı olarak işverenin disiplin cezası uygulama yetkisinin koşullarını, kapsamını, sınırlarını, usulünü, itiraz ve yargısal denetimini, bu yetkinin kullanılmasına karşı işçilere getirilen güvenceleri hükme bağlayan genel bir düzenlemeye yer verilmemiştir.²⁵ Kısacası iş hukuku alanında kamusal alandan farklı olarak disiplin mevzuatı bulunmamaktadır. Gerek İş Kanunu ve gerekse iş hukukuyla ilgili diğer kanunlarda disiplin cezalarına veya sistemine ilişkin bir düzenleme yoktur. Oysa kamu sektöründe özel sektörden farklı olarak disipline ilişkin düzenlemeler, kanun ve yönetmeliklerde ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Bu konuda 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ilgili hükümleri ile Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik temel kaynaklardır. Ayrıca her kurum kendi özelliğine ve ihtiyaçlarına göre özel disiplin yönetmeliği çıkarma yetkisine sahiptir. Örneğin, "Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği", "Adalet Bakanlığı Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Yönetmeliği", "Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Disiplin Yönetmeliği" ve "Türk Tabipleri Birliği Disiplin Yönetmeliği" adı geçen kurumlara ait özel disiplin yönetmelikleridir.

Türk iş hukukunda bu konuda genel bir düzenlemenin yokluğu karşısında, disiplin cezalarının tabi olacağı esaslar, iş mevzuatında yer alan bazı kurallar dışında iş hukukunun ilkeleri ile genel hükümler göz önünde tutularak belirlenecektir. İş hukukunda, toplu iş sözleşmelerine ve iç yönetmeliklere konulan hükümlerle sınırlı da olsa bir disiplin hukukunun oluştuğu söylenebilir.²⁶ İş hukukuna ait kanunlarda açık bir hüküm olmadığı için işletmelerde di-

siplin sistemi kurulması zorunlu değildir. Oysa disiplin mevzuatı işletmeler açısından büyük bir ihtiyaçtır. Zaten böyle olduğu için toplu iş sözleşmelerinde, bazı büyük işletmelerin iç yönetmeliklerinde disipline ilişkin hükümler yer almaktadır. İş sözleşmesinin işçinin davranışları nedeniyle feshinde işçiye disiplin cezası verilip verilmediği Yargıtayca aranmaktadır. Bazen niteliği ve ağırlığı gereği bir davranış iş sözleşmesinin davranışa bağlı olarak geçerli nedenle feshini gerektirse de birçok durumda daha önce disiplin cezası verilmiş olma koşulu aranmaktadır. Çünkü her olumsuz davranış iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshini gerektirmemekte, aksi halde kuralı ihlal edici davranış ile bunun yaptırımını sayılan fesih arasında makul denge ortadan kalkmaktadır. Bu durum da feshin son çare olması ve istihdamın (iş sözleşmesinin) korunması ilkeleri ile bağdaşmamaktadır. Bu nedenlerden dolayı özellikle iş güvencesi açısından haklı nedenle ve geçerli nedenle fesih hallerinin dışında disiplini ihlal edici davranışların kabulü zorunludur. İş Kanunu işçinin en ağır tutum, davranış ve hareketlerini haklı fesih, bu dereceye ulaşmayan bazı tutum ve eylemlerini geçerli fesih nedeni saymış ancak geçerli fesih düzeyine ulaşmayan hareketler konusunda açık bir düzenleme getirmemiştir. Kanaatimizce işçinin istenmeyen veya olumsuz nitelenen eylemleri için; "iş sözleşmesinin haklı nedenle feshini gerektiren eylemler", "iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshini gerektiren eylemler" ve "disiplin cezasını gerektiren eylemler" şeklinde kademeli bir tasnif gereklidir. Aksi halde sözleşmede veya disiplin yönetmeliğinde yer alan her yasaklayıcı hükmün ihlali geçerli fesih nedeni olacaktır ki bu husus birçok durumda hakkaniyete ve adalete uygun düşmeyecektir.

Davranıştan kaynaklanan geçerli fesih sebepleri, İş Kanunu'nun 25. maddesinde düzenlenen derhal fesih için öngörülen sebepler kadar (haklı feshi gerektiren nedenler) ağır olmamakla birlikte işin normal yürüyüşünü ve işyerindeki uyumu olumsuz etkileyen davranışlardır. Bunlara örnek olarak, işverene zarar vermek ya da zararın tekrarı tedirginliğini yaratmak; işyerinde rahatsızlık yaratacak şekilde

çalışma arkadaşlarından borç para istemek; arkadaşlarını işverene karşı kışkırtmak; işini uyarılara rağmen eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek; işyerinde iş akışını ve iş ortamını olumsuz etkileyecek bir biçimde diğer kişilerle ilişkilere girmek; işin akışını durduracak şekilde uzun telefon görüşmeleri yapmak; sık sık işe geç gelmek ve işini aksatarak işyerinde dolaşmak; amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek, sıkça ve gereksiz yere tartışmaya girişmek gibi haller verilebilir. Önemle vurgulanmalıdır ki “işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenler” ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde geçerli sebepler olarak feshe neden olabilir.²⁷ Kanununun 18. maddesinin gerekçesinde de bu husus belirtilmektedir. Kural ihlali boyutundaki eylem veya davranışın fesih nedeni olabilmesi için işyerindeki üretim veya iş ilişkisinin olumsuz etkilenmesi gerekmektedir.²⁸

B. Disiplin Hukukunun Önemi

Çalışanın gerek işyerinin genel işleyiş ve kurallarına uymaması gerekse diğer çeşitli sorunlar çıkarması durumlarında arzu edilen yaklaşım, bu sorunların altındaki gerekçelerin anlaşılmasıdır. Dolayısıyla insan kaynakları birimi bu türde sorunları olan personeli öncelikle dinlemeli, anlamaya çalışmalı ve yardımcı olmaya özen göstermelidir. Asıl olan çalışanın kazanmak ve kuruma yararlı bir hale getirmektir. Bütün bu yaklaşımlar cevap vermiyor ise kişinin kuruma zarar vermesini, kendine zarar vermesini önleyecek tedbirler alınmalıdır. Disiplin cezaları bu anlamda uyarıcı olmakta ve kişilerin arzu edilmeyen davranışlarını önleyebilmektedir. Disiplin cezaları genellikle her kurumun kendi iş yönetmeliği gereğince belirlenir ve yine genellikle çalışanın ilk amirinin teklifi ve ilgili tepe yöneticinin onayı ile insan kaynakları birimi tarafından kişiye bildirilir.²⁹

Her işletmede yazılı veya sözlü, az veya çok, katı veya yumuşak bir dizi disiplin kuralı bulunur ve bulunmak zorundadır. Disiplin kurallarının çoğu, çalışanların da kabul edeceği düzenlemelerden oluşur. Belli bir ahlak, eğitim ve kültür düzeyine sahip kişiler belli bir yerde nelerin yapıp yapılmaması gerektiği konusun-

da aynı kanaate sahiptirler. Örneğin, işletmenin araç sürücüsü, işletmeye ait araca ile kendi kişisel işini görmeyen etik ve doğru olmayacağını bilir. Aynı şekilde mesai bitmeden görev yerini terk edip eve gitmenin doğru olmadığını her çalışan bilir. Bununla birlikte bir işletmede disiplin kurallarının yazılı olması ve bunun tüm çalışanlara duyurulması ileride çıkacak ihtilafların önlenmesi açısından zorunludur. Amaç, çalışanların açıklarını ve yanlışlarını bulup cezalandırmak olmadığı için hizmet içi eğitimde tüm bu hususlar çalışanlara anlatılmalıdır.

Disiplini olmayan veya bozuk olan bir işletmenin, işyerinin veya kurumun başarılı olması düşünülemez. Yatırım araçları, üretim faktörleri, eğitim, tanıtım ve reklam giderleri gibi birçok faktörün temelinde disiplin yatmaktadır. İş disiplini olmadan işletme başarısı sağlanamaz. Bu nedenle işveren ve ona bağlı yardımcılarının (yöneticilerin, vekillerin) iş disiplinini sağlamaları ve sürdürmeleri zorunludur. Verimliliğin, yüksek performansın ve üretkenliğin temelinde etkin disiplin kuralları yatar. Uygulamada, birçok işverenin düşük performanslı işçisini, disiplin yaptırımını uygulamadan, etkin ve etkili meslek içi eğitim programına tabi tutmadan işten çıkardığı görülmektedir. Oysa bir işçinin işten çıkartılması başvurulması gereken son çaredir. İşveren, başvurulması gereken temel tedbirlere belli bir ölçüde etkili şekilde başvurmuş ve sonuç alamamışsa işçinin sözleşmesini feshedebilir. Fesih, başvurulacak ilk değil, son tedbir veya çaredir.

Disiplin, çalışanların örgütsel kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelteren eylemleri kapsar. Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değildir. Disiplin soruna, çalışana ve duruma göre farklılık gösteren bir olgudur.³⁰ Bir işletmede kargaşanın önlenmesi, iş barışının kurulması için disiplin, toplumsal yaşamın her yönünde olduğu gibi gerekli ve kaçınılmaz bir unsurdur.³¹ Disiplinin temel amacı çalışanın işletmenin performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır. Çalışanın işin gereklerini yerine getirmede başarısız olduğunda disiplin eylemi ile karşı karşıya kalır. Bekleneni yerine getirmedeki başarısızlık

doğrudan doğruya çalışanın yapmakta olduğu işlerle ilgili olabileceği gibi, kural ve düzenlemelerle de ilgili olabilir.³²

Disiplinin temel amaçlarından birisi; işçi, işveren ve diğer çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güven ortamını oluşturmak ve sürdürmektir. Yanlış uygulandığında disiplin düşük moral, kızgınlık ve işçi ve işveren kutuplaşması gibi sorunlara yol açar. Bu gibi durumlarda çalışanların davranışlarındaki gelişmeler kısa ömürlü olacak ve yönetici veya işveren, çalışana kısa zamanda tekrar disipline etme gereği duyacaktır. Bu nedenle disiplin uygulamaları yalnızca davranışı düzeltmekle kalmamalı, işveren ile çalışan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmelidir.³³

Yapıcı disiplin olarak da adlandırılan olumlu disiplin yaklaşımı örgüt için gerekli kural ve düzenlemelere istekli olarak bağlılığı geliştiren yönetim biriminin bir işlevidir. Disiplin olumlu teşvik ve yapıcı yaklaşımlarla sağlanmalıdır. Ceza aykırı davranışlara uygulanabilir. Ancak bu uygulama düzeltici ve destekleyici nitelikte olmalıdır. Amaç bireye zarar vermek değil ona yardımcı olmaktır. Yönetici olumlu disiplin iklimini çalışanlarda kişisel sorumluluk duygusu ve öz disiplin geliştirerek yaratır. Olumlu motivasyon ve demokratik önderlik ilkeleri uygulanır. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkların bilincindedir ve buna uygun olarak kişilik özelliklerine göre farklı yöntemler geliştirir. Birey ve grup olarak çalışanlar, arzulanan davranış standartları anladıkları, inandıkları ve destekledikleri için riayet ederler. Sistem sağlıklı olarak çalıştığına, işgöreni yakın denetim ihtiyacı ortadan kalkacak, disipline konu olan olaylar azalma eğilimi gösterecektir.³⁴

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. Olumlu disiplinin olumsuz disiplinden farklılaştığı noktalar şunlardır:³⁵ (1) İşgöreni zorlamaz, öz disiplin ve sorumluluk duygusu oluşturmayı hedefler, (2) Geçmişle değil gelecekle ilgilenir, (3) Tehdit

etmez teşvik eder, (4) Ayrılcı değildir saygı ve güveni ön plana çıkarır, (5) İşçiyi yetişkin olarak görür, (6) Sorunların çözümünde işgören ve yöneticiyi birlikte sorumlu tutar, (7) Başarı karşısında suskun kalmaz tepki verir.

C. Disiplin Cezasına İlişkin Düzenlemelerin Şartları

Disiplin cezası; belli statüde bulunan kimsele hizmet ve iç düzenle ilgili kurallara aykırı davrandıkları zaman uygulanan cezalar olarak tanımlanabilir.³⁶ İş hukukunda, uyarı, kınama, ücret kesintisi, işin ve işyerinin değiştirilmesi (rotasyon), geçici işten uzaklaştırma, işten çıkarma biçiminde ortaya çıkan disiplin cezalarının uygulanabilmesi için bazı koşulların gerçekleşmesi gerekir. İşçilere bir disiplin cezasının verilebilmesi için her şeyden önce bunun geçerli bir hukuki dayanağı bulunmalıdır. Mevzuatımızda öngörülen hükümlerle disiplin cezasının uygulanabilmesi bir hukuki dayanağın varlığına dayandırılmıştır. Gerçekten, İş Kanunu'nun 38. maddesine göre işveren toplu iş sözleşmesi veya iş akitlerinde gösterilmiş bulunan nedenler dışında işçiye ücret kesintisi cezası veremez. Toplu iş sözleşmesi veya iş akdinde, belirtilen nedenler dışında, işçilere ücret kesintisi cezası veren işverenlere idari para cezası uygulanır (İK 102/b). Aynı şekilde, işverenin kusurlu işçiyi işten çıkarma nedenleri İş Kanunu'nun 18. maddesinin 1. fıkrası ile 25. maddesinin II. bendinde belirtilmiştir. Anılan hükümlerde öngörülmemeyen bir nedene dayanarak işveren işçiyi geçerli veya haklı nedenle işten çıkaramaz.³⁷

Öte yandan, ücret kesintisi ve işten çıkarma yaptırımları dışında diğer disiplin cezalarının da bir hukuki dayanağının bulunması gerektiği Borçlar Kanunu'nun 315. maddesinde hükme bağlanmıştır. Anılan maddeye göre: "Sınai veya ticari bir teşebbüste, iş sahibi tarafından mesai veya dâhili intizam için muttarit bir kaide ittihaz edilmişse bunlar evvelce yazılmış ve işçiye bildirilmiş olmadıkça, işçiye bir borç tahmil etmez". Bu maddeye göre bir disiplin cezası işyerinde sürekli ve düzenli bir biçimde uygulanacak ise, bunun işçileri bağlayabilmesi için işverence bir iç yönetmelikte önceden yazılmış

Disiplinin olmadığı yerde düzen, düzenin olmadığı yerde ise verim, istikrar ve performans yoktur. Bu nedenle işletmelerde disiplin sisteminin bulunması ve gerektiği gibi uygulanması bir zorunluluktur.

ve işçiye bildirilmiş olması gerekir. Bunun yanında disiplin cezaları toplu iş sözleşmeleri ve iş akitleri ile de getirilebilir.³⁸

İşçilere disiplin cezası verilebilmesinin bir diğer koşulu bu cezanın kendi amacı ile sınırlı olmasıdır. Başka bir anlatımla, ancak işyerinin düzenini ve disiplinini sağlamak amacıyla disiplin cezası verilebilir. İşçinin işyerinin düzenini bozmayan davranışlarına bu yaptırım uygulanamaz. İşçi tarafından bir hakkın kullanılması örneğin yasal bir greve katılma veya yargı organı önünde tanıklık yapma ya da işyerinin düzenini olumsuz yönde etkilemeyen işçinin işyeri dışındaki özel yaşamı nedeniyle işveren tarafından disiplin cezası verilemez.³⁹

D. Disiplin Sisteminin Amacı

Disiplin, tüm örgütlenmiş grup faaliyetleri için zorunlu bir uygulamadır.⁴⁰ Nerede belli bir amaç için bir araya gelmiş kişiler varsa orada disipline ve buna ilişkin kurallara ihtiyaç vardır. Disiplinin olmadığı yerde düzen, düzenin olmadığı yerde ise verim, istikrar ve performans yoktur. Bu nedenle işletmelerde disiplin sisteminin bulunması ve gerektiği gibi uygulanması bir zorunluluktur. Disiplin, bir işletmede veya örgütte çalışan personelin etkili ve verimli çalışması için göstermeleri gerekli davranışların tümüdür.⁴¹

Disiplin, çalışanların örgütsel kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelteren eylemleri kapsar. Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değildir. Disiplin probleme, işgörene ve duruma göre farklılık gösteren bir olgudur. Kargaşanın önlenmesi sosyal barışın tesisi için disiplin, toplum hayatının her yönünde gerekli ve kaçınılmaz bir öğedir. Disiplinin

temel amacı işgörenin işletmenin performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır. İşçi, işin 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, yönetici ile işgören ilişkilerinde ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirmelidir. 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 sağlanmasıdır. 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 disiplin süreci oluşturulmalıdır. Ancak yönetilenlerle yönetenler arasında çıkar çatışması bulunduğu veya çalışanların değişik tutum, beklenti ve davranışlara sahip olmalarından dolayı sağlıklı bir disiplin iklimi oluşturmak oldukça güç olmaktadır. Bu itibarla çalışma hayatındaki en önemli hususlardan birinin "Disiplin" olduğu söylenebilir.⁴²

Bir disiplin sisteminin veya programının amacı, örgütsel gayelerin gerçekleştirilmesi için zorunlu olan işgören performansını ve davranışını sürdürmenin araçlarını sağlamaktır; çalışma düzeninin gereği gibi yürütülmesini sağlamak ve çalışanlar için oluşturulan çalışma düzenini korumaktır.⁴³ Amaçlarından birisi, düzeltici eylemi sağlamak olduğu halde, bundan

daha önemli bir amaç, ilk planda böyle bir eyleme ihtiyaç duyulmasını önlemektir. Bu eyleme olan ihtiyaç insan kaynakları programının olumlu çabalarıyla azaltılabilir. Bu bakımdan disiplin programının yürütülmesinde öncelikle çalışanları olumlu davranışta bulunmaya motive etmek; başarılı olunamazsa disiplin eylemine başvurmak en iyi yoldur.⁴⁴

Disiplin sisteminde temel amaç disiplin cezalarına başvurmadan düzeni sağlama ve korumadır. Diğer bir ifadeyle esas olan disiplin sorunlarının ortaya çıkmasını önlemedir. İnsan kaynakları yönetimi programının süreçlerinin her biri etkili bir biçimde ifa edilirse, düzeltici disiplin eylemine olan ihtiyaç azalabilir. İşin gereklerine uygun eleman alınması durumunda, birtakım uyuşmazlık ve disiplin eylemine konu olan sorunlar ortaya çıkmayabilir. Çünkü işin gereklerine ve örgütün amaçlarına uygun olmayan elemanlar, disiplin sorunlarının kaynağını oluşturabilir. Ayrıca etkili işe alıştırma, eğitim, haberleşme, performans değerlemesi gibi insan kaynakları programlarının oluşturulması, disiplin sorunlarının önlenmesinde veya ortaya çıkmamasında katkıda bulunabilir. Bunun yanı sıra etkili önderlik ve gözetim de, aynı zamanda, uyuşmazlıkların ve disiplin sorunlarının önlenmesine yardımcı olabilir.⁴⁵

III. ETKİN DİSİPLİN SİSTEMİ

A. Genel Olarak

İyi yönetilen bir disiplin sistemi işçilerin ve işletmenin verimliliğini ve performansını yükseltebilir. Başarılı organizasyonların hemen hemen hepsinde etkin bir disiplin politikası uygulanmaktadır.⁴⁶ Disiplin, yönetmenlerin yönetim biçimlerine ve disiplin tutumlarına göre değişik nitelik gösterir. Otokratik (yetkeci) yönetim biçimine göre disiplin, bir astın yasal kurallara ve üstün buyruklarına kesin olarak itaat etmesi ve üstün istediği gibi davranmasıdır. Bu tür yönetimlerde disiplin kurallarının işletilmesi yerine işinden memnun kalınmayan işçilere gözdağı verilir. Görevini istenilen düzeyde ve biçimde yapmayan bireyi kötü muamele ile yıldırma ve kötü sonuçlarla korkutma yöntemi gözdağı olarak tanımlanır. Bu yöntemde bi-

rey sürekli denetim ve gözetim altında tutulur. Görevini yapmadığı sık sık yüzüne vurulur ve daima kusuru aranır. Gözdağı yöntemi, başka kurumlara geçme imkânı olmayan veya kısıtlı olan durumlarda etkili olsa da sakıncaları çok fazladır.⁴⁷ Demokratik yönetim biçimine göre disiplin, işçiye işletmenin davranış kurallarının öğretilmesi, onun bu kurallara göre davranıp davranmadığının izlenmesi, kurallara çok iyi uyması halinde ödüllendirilmesi ve uymadığında da cezalandırılmasıdır.⁴⁸ İster demokratik, isterse otokratik disiplin sistemi olsun, disiplin suç ve cezaları işletmenin amaçlarına uygun şekilde belirlenmelidir.⁴⁹ Amaca uygun olmayan suç ve cezalar ne kadar iyi uygulanırsa uygulanırsa iyi ve beklenen bir sonuç vermezler.

Sağlıklı personel seçimi, etkin bir isteklendirme, gerekli kural ve düzenlemelerin yapılması ve çalışanın kurallarının uygulandığı konusunda bilinçlendirilmesi etkin disiplin sisteminin ön koşullarını oluşturur. Etkin disiplin sisteminin oluşturulmasında başlangıç noktası işçi seçimidir. Disiplin sisteminin etkinliği, disiplin uygulamasının zamanında bitirilmesine, ödül ve cezanın yeteri ölçüde verilmesine ve yapılanların çalışanlar tarafından adil bulunmasına bağlıdır. Disiplin uygulamaları birbiriyle tutarlı olmalıdır. Bir davranışa verilen ceza ve ödül, bu davranışı kim yaparsa yapsın uygulanmalıdır. İşçilerin makamı ve kimliği disiplin kurallarının uygulanmasında ayırım yaratmama, uygulamanın niteliğini ve niceliğini azaltıp çoğaltmamalıdır. İşçiler bir kusurundan dolayı birden çok ceza almamalı, ama aynı kusuru tekrarladığında daha ağır cezaya çarptırılmalarıdır. Disiplin uygulamaları, üstlerle astların ilişkilerini bozmamalıdır. Genellikle disiplin uygulamasına konu olan işçi uygulamanın adil olduğunu algılasa, uygulamayı yapanla ilişkisini bozamaz. Üst ve ast ilişkisinin bozulması, disiplin uygulamasının sağlayacağı yarar yerine zarar verir. Disiplin sisteminin ceza ağırlıklı olmasından çok ödül ağırlıklı olması, beğenilen davranışların çalışanlarda yerleşmesini sağlar.⁵⁰ Ayrıca disiplin cezalarının belli bir süre sonra silinmesi işçinin davranışlarını düzeltmesi ve bir daha disiplinsiz hareketlerde bulunmaması açısından önemlidir. İnsanlara hatalarını

düzeltilmesi için imkân verilmesi ve istenilen davranışları sergileyip bir daha disipline aykırı harekette bulunmuyorlarsa eski kusurlarının bağışlanması kişileri motive eder.

Çalışanın işyerinde yapmaması gereken ve çalışma süresince dikkatli olması gereken kimi konular şunlardır: işinde ihmal, dikkatsizlik, düzensizlik göstermek, mazeretsiz işe gelmek; çalışma saatlerine uymamak; işyerinin gelenekleri ve alışkanlıklarına ters düşmek, kurumun çıkarlarına aykırı hareket etmek; amirleri ve arkadaşlarını rahatsız etmek, saygı kurallarının dışına çıkmak, iş arkadaşları ile geçimsizlik. Gerek bireysel disiplini gerekse işyeri disiplini bozan bu haller konusunda insan kaynakları merkezi oldukça hassas olmalıdır.⁵¹

Bunun gibi, bir disiplin cezasının uygulanabilmesi için işçinin kusurlu bulunması da zorunludur. Ancak işyerinin düzenini kusurlu davranışı ile ihlal eden işçilere disiplin cezası verilebilir. Disiplin cezasının zorlayıcı niteliği kusurun aranmasını zorunlu kılar. Eğer disiplin cezasının dayandığı hukuki metinde kusurun belirli ağırlıkta olması aranıyorsa, bu yaptırımın uygulanabilmesi için kusurun belirlenen ağırlıkta olması gerekir. Aynı şekilde, uygulanacak disiplin cezası işçinin kusuruyla orantılı (ölçülü) olmalıdır. Öte yandan, toplu iş sözleşmeleri ile oluşturulan disiplin hukuku uygulamamızda genellikle disiplin suçunun tekrarı halinde kademeli olarak üst cezaların verilmesi yoluna gidilmektedir. Yargıtayın şu kararında bu uygulama belirgin bir biçimde görülmektedir: “Görevini yapmadığı için Disiplin Kurulu kararı ile 27.3.1983 tarihinde ihtar ve 3.12.1983 tarihinde de yevmiye kesimi cezası alan işçinin, aynı fiilinden dolayı 27.12.1983 tarihinde çıkarma ile tecziyesinde mevzuata, aykırılık yoktur”.⁵²

İşçinin mesleki yetersizliği kural olarak kusurlu (kötü niyetli) bir davranış olarak nitelendirilemeyeceğinden disiplin cezasına konu oluşturamaz. Bununla beraber, mesleki yetersizlik işçinin işinde yeteri kadar çaba göstermemesinden kaynaklanıyorsa kusurun varlığı kabul edilmelidir. Nihayet, disiplin cezasının verilebilmesi için bunları öngören hükümlerin iş hukukundaki kaynaklar hiyerarşisine uygun

bulunması gerekir. Diğer bir deyişle, kaynaklar hiyerarşisine göre daha aşağıda bulunan hukuk kaynağı üstte bulunana göre işçiye daha ağır bir disiplin cezası getiremez. Buna karşılık, alttaki hukuk kaynağı işçi lehine daha hafif bir disiplin cezası öngörebilir. Bu nedenle, örneğin toplu iş sözleşmesi veya iç yönetmelikle getirilen disiplin cezasının İş Yasası kurallarına işçi aleyhine aykırı olması mümkün değildir. Buna karşılık, örneğin İK 25/II uyarınca işten çıkarma yaptırımına yol açan bir disiplin suçuna, toplu iş sözleşmesi, iş akdi veya iç yönetmelikle daha hafif bir disiplin cezası getirilebilir.

Nitekim Yargıtay da belirtilen esaslara uygun sonuçlara varmaktadır. Yüksek mahkemeye göre “Toplu iş sözleşmesi ile getirilen cezalar, yasaya aykırılık taşımadığı ve işçi lehine olduğu takdirde geçerli sayılırlar. İşten çıkarmayı gerektiren nitelikteki bir eyleme yer değiştirme cezasının uygulanması işçi yararına olduğundan geçersizliği ileri sürülemez.” Bunun gibi, Yargıtay, toplu iş sözleşmesinde işçinin iki gün özürsüz işe gelmemesi halinde yevmiye kesme cezası öngörülmüşse, bu hükme rağmen işverence 25/II, (g) maddesine uygun olarak işten çıkarma yaptırımının uygulanmasını haksız fesih olarak kabul etmiştir.⁵³

Son olarak; etkin, etkili ve adil bir disiplin sisteminin kusura dayandırılması şarttır. Bu da, disiplin kuralının ihlali anlamına gelen bir hareket veya davranışın varlığı halinde suçlanan kişinin kusurlu olup olmadığının araştırılması anlamına gelir. Uygulamada birçok işletme bu hususu gözden kaçırmakta, kusur araştırmasına girmeden ilgili gördüğü kişi hakkında yazılı savunma alıp bunu da değerlendirmeden disiplin cezası vermektedir. Bu durum daha çok, istenmeyen bir olayın birden çok işçiyi ilgilendirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Oysa suçsuz veya kusursuz birisinin cezalandırılması, suçlu olup da ceza almayan bir işçinin varlığından daha çok işletmeye zarar verir. Bu duruma sadece disiplin cezalarının verilmesinde değil, eylemden dolayı haklı veya geçerli nedenle iş sözleşmesinin feshi halinde de rastlanmaktadır. Örneğin, bir işçinin diğerine sataşması veya kötü söz söylemesi kusur araştırması yapılmadan her iki işçinin veya sadece birisinin işten

çıkartılması işletme ve işçiler açısından olumsuz sonuçlar meydana getirir.

B. Disiplinsizlik Nedenleri

İş Kanunu'nda haklı ve geçerli fesih nedenleri aynı zamanda disiplinsizlik nedenleri olarak gösterilebilir. İşveren söz konusu nedenleri fesih değil de disiplin cezasını gerektiren neden olarak kabul edebilir. Genellikle bu gibi durumlara toplu iş sözleşmelerinde rastlanmaktadır. Örneğin, toplu iş sözleşmesine göre kusurlu olarak bir aylık ücreti aşan zarar verici eylemler ücret kesimi veya uyarı cezasını gerektirebilir.

Bir işletmede disiplinsizliğin nedenleri arasında kötü yönetim de bulunmaktadır. Bu tür işletmelerde disiplin cezaları kötü yönetimin eksikliklerini tamamlamak için uygulanır. Bir yönetici astlarını, onların yetenek, kapasite, performans ve karakterlerini çok iyi tanımalı, buna ve iş tanımlarına göre emir ve talimat vererek yönetim hakkını kullanmalıdır. Bir işçiye görevine girmeyen, yetenek ve kapasitesini aşan bir iş verilmemelidir. Hatalı ve haksız yönetim, işçiyi disiplinsizliğe veya itaatsizliğe itebilir. Herhangi bir sorun karşısında çalışanlara soru sormadan suçlama yapılmamalı, dinlenilmeden de karar verilmemelidir. Konuyu iyice araştırıp sorgulamadan yapılan itham ve suçlamalar haksızlıklara, verilen kararlar da adaletsizliklere yol açmaktadır.

Yöneticiler etkin bir disiplin sisteminin temelini oluştururlar. İşletmelerin disiplin sistemleri ne kadar çağdaş olursa olsun, önemli olan onu uygulayacak yöneticinin yeterliliği ve başarısıdır. Yetersiz bir yönetici elinde, yeterli bir disiplin sistemi istenilen sonuçları vermez.⁵⁴

İşletmelerde sıkça uygulanan bazı temel disiplinsizlik nedenleri şunlardır:

1) Devamsızlık

İşe devamsızlık, işverenlerin karşılaştığı en yaygın disiplinsiz hareketlerden birisidir. İşe zamanında gelmeme ve işten zamanından önce ayrılma veya çalışma süresi içinde işi makul bir sürenin üzerinde bırakma/terk etme, devamsızlık kavramı içinde değerlendirilir. Devamsızlığın bir disiplinsizlik olarak kabul edilebil-

mesi için kabul edilir mazerete dayanmaması gerekir. Bununla birlikte sürekli mazeret ileri sürülmesi de kişinin yetersizliğinin bir sebebi olabilir. Makul ve kabul edilir mazeret, üretilmiş mazeret değildir.

2) Tutum ve Davranış Bozukluğu

İşyerinde rahatsız edici şakalar, işin ciddiyetini zedeleyen hareketler, diğer işçilerin dikkat, özen ve performansını olumsuz etkileyen davranışlar, kavga, sataşma, söz atma, kırıcı olma, küskünlük, saygısızlık, dikkatsizlik, gevşeklik, tembellik, işe önem vermeme, işe ilişkin koruma araçlarını kullanmama, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi hususlar istenmeyen davranışlar olarak sayılabilir. Bazı tutum ve davranışlar iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshini gerektirirken, bazıları da haklı nedenle feshini gerektirmektedir.

Tutum ile davranış eş anlamlı kelimeler değildir. Tutum, kişiyi davranışa hazırlayan bir eğilimdir.⁵⁵ Tutumun bir davranışa dönüşmesi şart olmamakla birlikte genel olarak davranış ve hareket şeklinde ortaya çıkmaktadır. Davranış ise anlamlı, gözlemlenebilen ve yorumlanabilen faaliyetlerdir.⁵⁶ Başka bir ifadeyle çevredeki uyaranlara karşı vermiş olduğu bir cevaptır.⁵⁷

3) Verilen Bir Emri Yapmamak, Geç veya Kusurlu Yapmak

Yetkili kişinin vermiş olduğu işle ilgili emirlerin zamanında ve istenildiği gibi yerine getirilmesi gerekir. İş disiplini ve verimlilik iş planlarına ve bu planları uygulamaktan sorumlu kişinin talimatlarına uymakla sağlanır. Verilen talimatı yerine getirmemek, geç getirmek veya gerektiği gibi getirmemek disiplin suçu olarak düzenlenmiş olabilir. Bu durumda talimat verenin yetkili, talimat alanın da kendisine söylenen işi yapmakla yükümlü ve sorumlu olması gerekir. Acil veya işin gereği olarak verilen makul talimatlar işçinin iş tanımında yer almasa bile yerine getirilmelidir.

4) Düzenleyici-Emredici ve Yasaklayıcı Kurallara Uymamak

Disipline ilişkin kuralların bir kısmı düzen-

leme, bir kısmı yasaklama getirmektedir. Bu bağlamda, bir işin en iyi şekilde nasıl yapılacağına ilişkin kurallar düzenleyici, bir hareket ve davranışın yapılmasını suç sayan kurallar ise yasaklayıcıdır. Örneğin, işyerinde sigara içilmemesine, mesai saatleri içinde ziyaretçi kabul edilmemesine, gazete ve dergi gibi yayınların okunmamasına, işle ait olmayan internet sitelerine girilmemesine ilişkin hükümler yasaklayıcıdır. İşe başlamadan önce iş güvenliğine ilişkin kurallara uymak, işbaşında iş önlüğünü giymek, herhangi bir sorun halinde birim amirine iletmek şeklindeki kullar ise emredici veya düzenleyicidir.

5) Ahlaksızlık

Her ne kadar yönetimin çok sık karşılaştığı problemlerden olmasa da işletme içinde veya dışında ahlaksızlık yaşandığında birtakım cezalar uygulanmaktadır.⁵⁸ İşletme içinde bayan personele yönelik ahlaksız veya müstehcen söz ya da davranışlar, laf atmalar, dedikodulara, rahatsız edici söylentilere, suçlamalara ve duygusal karışıklığa neden olarak işletmenin huzur ve düzenini bozabilir. Burada önemli olan ahlaksız hareketler sonucu buna maruz kalan personelin şikayetçi olup olmaması değildir. Diğer çalışanların huzursuzluğu ve rahatsızlığı da önemlidir. İşletme dışındaki yaşam şekli kişiyi ilgilendirmekle birlikte özellikle küçük yerleşim yerlerinde çalışanların ahlak dışı davranışları işletmenin itibarını ve saygınlığını zedeleyebilir. Böyle bir durumda söz konusu eylemler disiplin suçu olarak düzenlenebilir.

C. Disiplin Suç ve Cezaları

İşletmelerin disiplin cezalarını ve eylemlerini gösteren bir yönetmelik çıkarmaları ve bunu uygulamaları yasal olarak zorunlu değildir. Bununla birlikte İş Kanunu'nda belirtilenlerin dışındaki eylemleri sözleşmenin feshini gerektiren disiplin suçu olarak düzenleyemez. Buna karşın işverenin; ihtar, uyarı, kınama, iş veya işyeri değişikliği, terfi etmeme, ikramiye ve primlerden mahrumiyet gibi bir kısım cezalar öngörmesi mümkündür. Bu tür cezaların geçerli olabilmesi için de disiplin cezalarına ilişkin iç yönetmeliğin iş sözleşmesinin kurulmasından

önce mevcut olması ve işçiye tebliğ edilmesi gereklidir.

İşveren, bir eylemden sonra bu eylemi disiplin suçu haline getiren bir düzenleme yapamaz. Ceza hukukunda geçerli olan suçta ve cezada kanunilik ilkesi burada uygulanır. Bu ilkenin işletmelerde uygulanması disiplin suç ve cezalarının iş sözleşmesinden önce bulunması ve işçiye tebliğ edilmesidir. İş sözleşmesinden sonra konulan disiplin cezalarının yasaya aykırı olmayanları ve işi işçi aleyhine ağırlaştırmayanları işçi tarafından reddedilemez. Başka bir deyişle bir işçi çalışma koşullarını ağırlaştırmayan disiplin hükümlerini gerekçe göstererek iş sözleşmesini feshedemez. Eğer bu nitelikteki disiplin hükümlerinin uygulanmasını kabul etmezse ve disiplin cezasını gerektiren eylemleri yaparsa cezasına katlanmak zorundadır.

Disiplin kuralları işletmenin içinde bulunduğu endüstri, çevre ve ürettiği ürüne bağlı olarak farklılık göstermekle beraber ortak amaçlar olarak şunlar gösterilebilir: a) Personelin, şirketin kaynak, ürün, müşteri ve hissedarlarının korunması, b) İş görenlere çift taraflı memnuniyet doğrultusunda davranış biçimlerinin yaratılması ve düzenlenmesi, c) Kayıpların ve verimsizliklerin önlenmesi, d) Organizasyonun toplumda iyi bir konumda bulunduğunu göstermek suretiyle halkla ilişkiler fonksiyonunun üstlenilmesi.

1) Uyarı

Uyarı cezası, işçinin görev ve davranışındaki özensizliğini engellemek için verilir. Uyarıya konu olayda işletmenin bir zararı söz konusu değildir. Burada işçi; işe, işleyişe ve işyerine bir zarar vermemiştir ancak düzensiz, özensiz, dikkatsiz ve gevşek tutumu ile böyle bir riski ortaya koymaktadır. Uyarı ile hareketlerinde daha dikkatli ve özenli olması, davranışlarına çeki düzen vermesi gerektiği söylenir. Uyarıyı gerektiren bir konuda uyarı cezası verilmemesi halinde işçi yapması gerekeni yapmayacak, kendisinden beklenen performansı gösteremeyecek, belki de yapmaması gerekenleri yapma durumuna düşecektir. İşte böyle bir gidişin önüne geçmek için başlangıçta işçi uyarılmaktadır. İşçi uyarıldıktan sonra makul

bir süre izlenmeli; özensiz ve dikkatsiz davranışlarının sürmesi halinde bir üst disiplin cezası verilmelidir. Uygulamada zaman zaman uyarı veya kınama cezası verilmekte, işçiye kendisini düzeltme fırsatı tanınmadan iş sözleşmesi tutum ve davranışa bağlı olarak geçerli nedenle feshedilmektedir. Bu tür fesih hali haksız ve geçersizdir.

Hangi eylemlerin uyarı cezasını gerektirdiği işletmenin vereceği bir karardır. Diğer disiplin suç ve cezaları da işletmeden işletmeye değişir. Örneğin, Coca-Cola Şirketinin İş Yönetim Etiği Koduna göre, sonuçları ve niteliği bakımından çok ciddi mahiyette olmayan Kod ihlallerini ilk defa gerçekleştirenlere yazılı uyarı cezası verilir. Sonuçları ve niteliği bakımından daha ciddi mahiyetteki ihlaller, ücretsiz uzaklaştırma, hak edişlerin, prim ve hisse senedi opsiyonlarının kesilmesi ya da işten çıkartılmayla sonuçlanabilmektedir.⁵⁹

2) Kınama

Kınama, işin ve işletmenin gereklerine ve düzenine aykırılık teşkil eden belli davranışlarından dolayı işçinin yazılı veya sözlü olarak uyarılmasıdır. Kınama cezası, işçinin görev ve davranışındaki kusurlarını düzeltmesi için verilir. Kınama uyarıdan daha ağır bir cezadır. Kınamaya neden olan olayda işçinin bir kusuru ve bu kusurun neden olduğu bir olumsuzluk bulunmakta, işçinin kınamayla kusurlu olduğu bildirilmekte ve bunu düzeltmesi istenmektedir. Diğer cezalarda olduğu gibi kınama cezasının verilmesi halinde de makul bir süre işçi izlenmeli ve kınamanın sonuçlarına bakılmaktadır. Uygulamada kötü niyetli işverenler işten çıkarmayı planladığı bir işçisine kısa aralıklarla (bir ayda iki-üç kez) peş peşe uyarı veya kınama cezası vermekte ve sonuçları beklemeden iş sözleşmesini feshetmektedir. Elbette ki olayın durumuna göre bekleme ve izleme süresi de değişmektedir. Örneğin, işyerine geç geldiği için uyarılan kimsenin bir sonraki gün geç gelmemesi gerekmektedir. Geç gelme olayı genel olarak hemen düzeltilebilecek bir durumdur. Bununla birlikte her olay ve ceza makul süre beklenmeli, izlenmeli ve işçinin kendisini düzeltmesine imkân verilmelidir.

3) Rotasyon

Rotasyon bir işçinin görevinin veya çalışma yerinin işletmesel nedenle değiştirilmesidir. Rotasyonun iki tür uygulama şekli bulunmaktadır. Birincisi, eğitim amaçlı, ikincisi ise disiplin amaçlıdır. Esas olan eğitim amaçlı olarak uygulanmasıdır. İşveren, gerek çalışanların ve gerekse işletmesinin yüksek performans göstermesini, maksimum düzeyde kâr elde etmesini, faaliyet gösterdiği sektörde rekabet gücünü artırmasını, yine sektöründe hızla büyüyüp güçlenmesini ister. İşletmenin maksimum kâr elde etmesi, güçlenmesi yegâne amaç olamaz. Çünkü işçiler ve tüm çalışanlar işverenin amaçlarına hizmet eden birer makine ve araç değildir. İşverenin topluma, devlete ve çalışanlara karşı sorumlulukları da bulunmaktadır. Rotasyonun eğitim veya disiplin saikiyle uygulanabilmesi için buna ilişkin hükmün iş sözleşmesinde veya personel yönetmeliğinde ya da işletme içi yönetmelikte bulunması gerekmektedir. Aksi halde işin işçi aleyhine kötüleştirilmesi veya ağırlaştırılması söz konusu olur ki bu da hukuken kabul edilemez. Mevcut geçerlilik koşullarının bulunması halinde işveren kendisinden verim alamadığı bir işçiyi performansını artırmak amacıyla rotasyona tabi tutabilir. Burada amaç, işçiyi zorda bırakarak işten çıkmasını sağlamak olmamalıdır. Örneğin, iş sözleşmesini imzaladığı sırada bekâr iken daha sonra evlenip çocuk sahibi olan ve çocuklarını bulunduğu yerde okula gönderen bir işçiye rotasyon uygulamak amacın dışında bir uygulama olabilir.

4) Prim ve İkramiyelerden Mahrumiyet

En etkili ceza yöntemlerinden birisi de alışkanlıklardan mahrum etmektir. İşletmede tüm çalışanlara veya işletmenin belli birimlerindeki çalışanlarına gerek rutin ve gerekse performansla bağlı prim ve ikramiyelerin verilmesi söz konusu olabilir. Örneğin, resmi ve dini bayramlarda belli miktarda ikramiye, kışın yakacak, senelik izinlerde ise tatil parası ödeniyor veya belli dönemlerde çalışanları ödüllendirmek için eğlence, gezi ve etkinlikler düzenleniyor olabilir. Çalışanı bu tür etkinliklerden ve ödemelerden mahrum etmek ciddi şekilde etki edebilir.

Disiplin cezasının amacı, olmaması gereken bir hareket veya davranışın bir daha tekrarlanmasını engellemek, ortaya çıkmış olan bu olumsuz davranışı düzeltmek ve işlerin planlandığı gibi yürümesini sağlamaktır.

Ancak bunun da ölçülü şekilde uygulanması gerekir. Öncelikle işçinin neden böyle bir mahrumiyete maruz kaldığını kendi vicdanı ve aklı da kabul etmeli, belirsizlik ve şüphe içinde kalmamalıdır. Cezaların veya disiplin kurallarının adil bir şekilde uygulanması dozunda verilen ilaç gibi, haksız ve ölçüsüz uygulanan kuralların da ölçüsüz veya aşırı miktarda verilen ilaç gibi etkisi olur. Kısaca, ne tür ceza verilirse verilsin ve ne tür tedbir uygulanırsa uygulansın bunun muhataba açıklanarak ölçülü ve adil şekilde tatbiki gerekir.

5) Rütbe İndirimi

Rütbe indirimi (tenzil), personelin daha az ücret ve sorumluluk taşıyan bir alt kademedeki göreve atanması olup disiplinle ilgili bir uygulamadır.⁶⁰ Bir işletmede kariyer imkânlarının varlığı kişisel performans ve işletmeye bağlılık için oldukça önemlidir. Ödüllendirme ve meslekte ilerleme (yükselme) en etkili motivasyon unsurlarından birisidir. Özellikle nitelikli personel alımında işletmeye başvuran kişiler için önemli olan hususlardan birisi işyerinde yükselme imkânının varlığıdır. İşletmede bir üst göreve (pozisyona) geçmek, ücret aynı kalsa da itibar ve sosyal statü kazanmak anlamına gelir. Bu da çalışanlar için bir ödüldür. Bunun tersi ise bir ceza ve mahrumiyettir. Bu nedenle verilen rütbenin veya unvanın geri alınması bir disiplin cezası olarak uygulanabilir.

D. Cezalandırmanın Kuralları

Disiplin cezasının amacı, olmaması gereken bir hareket veya davranışın bir daha tekrarlanmasını engellemek, ortaya çıkmış olan bu olumsuz davranışı düzeltmek ve işlerin plan-

landığı gibi yürümesini sağlamaktır⁶¹. Ceza veya mahrumiyet vereni de alanı da üzer ve bunların ilişkilerini bozabilir ya da en azından zedeleyebilir. Ceza vereni ve alanı daha az üz-
mek, bunların arasındaki ilişkilerin bozulmasını önlemek; işçinin adalet duygusunu bozmasına izin vermemek için bazı ussal kuralların önceden konulması, ceza verenin ve ceza alanın bunları bilmesi gerekir. Ceza vermenin bazı işletmesel ve eğitsel kuralları şunlardır.

1) Cezaya Konu Olan Olay ya da Davranışın Nedeni Araştırılmalıdır

Bir kusurun ya da suçun, işçi tarafından neden yapıldığı bilinmedikçe işçiye verilen cezanın haklı olup olmadığını kestirmek kolay olmaz. Kusura ya da suça ilişkin sağlam kanıtlar elde edilmelidir. Böyle bir araştırma bazı yönetim kusurlarını da ortaya çıkarabilir. Ayrıca elde edilen kanıtların ceza veren disiplin amiri veya disiplin kurulu tarafından incelenmesi, cezayı verenin, ceza alacak işçinin yerine kendisini koymasına, böylece olaya ya da davranışa onun açısından bakmasına yol açar. Ceza verenin empati (eşduyumu) içine girmesi, cezanın ussal verilmesine yardım eder.

Cezaya konu olayda nedenleri araştırmak, işletmenin yararına yararlıdır. Her kural ihlalinde tek kusurlu bunu ihlal eden kişi değildir. Bazen sistemin olumsuz yanları veya diğer kişiler suçun veya kusurun işlenmesinde katkı sahibidir. Örneğin, birim amirinin emirlerini yerine getirmeyen veya geç yerine getiren işçinin bu eylemi disiplin cezasını gerektirebilir. Eğer aynı birimde çalışan birçok işçi aynı suçu işliyorsa amirin de incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca olayın esasını araştırmak ve somutlaştırmak birim veya disiplin amirinin ya da işçinin davranışlarından ve işinden sorumlu olan üst pozisyondaki kişinin objektif hareket edip etmediğini denetlemek açısından da gereklidir. Araştırma veya soruşturmanın yokluğu denetim ve itiraz hakkını ortadan kaldıracığı için keyfiğe veya kusurlu harekete neden olabilir.

2) Ceza Zamanında Verilmelidir

Disiplini bozan yanlış bir davranış derhal ve görüldüğü yerde durdurulmalıdır. Görüldüğü

ve bilindiği halde görmezlikten gelme ve müsamaha gösterme o davranışın uygun görüldüğü veya en azından hoş görüldüğü anlamına gelir. Bu ise, hataları ve yanlışları özendirici bir etki yapar. Deneyimler, yöneticinin toleranslı ve müsamahakâr davranışlarının disiplini bozucu hataların ve yanlış hareketlerin sayısını ve şiddetini artırdığını göstermektedir.⁶² Uygulamada, işverenlerin disiplini bozucu hatalar karşısında hemen işlem yapmadıkları, aylar sonra biriken hataları geçerli feshe konu ettikleri görülmektedir. Bu gibi olaylarda işveren işçinin son eylemi için yazılı savunma istemekte, buna karşı aylar öncesinden yapılan hataları da işçinin kusuru olarak bildirmektedir. Disiplin cezası ile yaptırıma bağlanmayan eylemlerin sonraki eylemlerle birleştirilerek feshe konu edilmesi doğru ve geçerli bir yaklaşım değildir. Bu durumda gerek ispat sorunu ortaya çıkmakta gerekse önceki eylemlerin işverence hoş görüldüğü sonucuna varılmaktadır. İşçiye disiplini bozucu eyleminden dolayı gecikmesizin disiplin cezası verilmesinin İş Kanunu'na yansıyan uygulaması haklı nedenle fesihlerde görülmektedir. Kanununun 26. maddesine göre, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hallere dayanarak işçi veya işveren için tanınmış olan sözleşmeyi fesih yetkisi, iki taraftan birinin bu çeşit davranışlarda bulunduğunu diğer tarafın öğrendiği günden başlayarak altı iş günü geçtikten ve her halde fiilin gerçekleşmesinden itibaren bir yıl sonra kullanılamaz. Kamu görevlileri hakkında uygulanan 657 sayılı Kanununun disipline ilişkin hükümlerinde de suç ve ceza zamanlaşımı söz konusudur.

Bir kusurun ya da suçun cezası, işçiye geciktirilmeden süresi içinde verilmelidir. Ceza vermekte aceleci olmamak gerekirse de verilecek bir cezanın da geciktirilmemesi gerekir. Cezayı gerektiren eylem veya davranıştan itibaren uzunca bir süre geçmiş ise verilecek ceza etkisini kaybeder. Zaten işyeri disiplin yönetmeliğinde hangi eylem veya davranışların hangi disiplin cezasını veya mahrumiyeti gerektirdiği, bunların hangi sürelerde uygulanacağı yazılıdır. Cezaların verilmesi bunun belli bir süre tekrarlanmama koşuluna bağlı kılınabilir. Örneğin, işyerine geç gelen veya erken ayrılan

bir işçiye amiri hatırlatmada bulunabilir veya yaptığı eylemin uyarma veya kınama cezasını gerektirdiğini ancak bir ay süreyle tekrarlanmaması halinde bu cezanın verilmeyeceğini söyleyebilir. Bu durumda işçinin kişisel dosyasına söz konusu ceza girmemiş olur.

Cezanın zamanında verilmesinde sıcak soba kuralına uymak gerekir. Sıcak soba kuralı, ceza uygulamasının, sıcak sobaya dokunulunca olan yanmaya benzer özellikler taşıması gerektiğine dikkat çeker. Bu kural, ceza uygulamasının önceden uyarma, çabukluk, tutarlılık ve kişisizlik esaslarına dayanan bir eylem olması gerektiğini vurgulayan bir öneriler bütünüdür. Sıcak soba, yaklaşınca hissedilen ısıyla, kendisine dokunanın yanacağını önceden belli eder. Aynı şekilde, suç sayılan davranışların (kural ihlallerinin) ve bunlara karşılık uygulanacak cezaların personele önceden bildirilmesi ve açıklanması gerekir. Sıcak sobanın, dokunanın elini hemen o anda, çabucak yaktığı gibi, kural ihlaline ilişkin ceza gecikmeden verilmelidir. Aksi takdirde davranış ile ceza arasındaki bağlantı zayıflar; cezanın hem etkisi (caydırıcılığı), hem de haklı ve yerinde bir uygulama olarak algılanma etkisi azalır.⁶³

Bir işletmede disiplin suçlarına ve cezalarına ilişkin zamanlaşımının disiplin yönetmeliğinde veya personel yönetmeliğinin disipline ilişkin maddelerinde düzenlenmiş ve çalışanlara tebliğ edilmiş olması gerekir. Uygulamada bu hususun çok sık olarak göz ardı edildiği görülmektedir. Örneğin, işçinin işe geç gelme şeklindeki son eyleminden dolayı yazılı savunması istenmekte, bu olaya önceki tarihlerde işten erken çıkma, amirin emrini dinlememe, meslektaşlarına kaba ve kırıcı davranma gibi eylemler de eklenmektedir. Dava dosyasının yapılan incelemesinde önceki eylemlerinden dolayı hiçbir disiplin cezası almadığı ve iddiaların somutlaştırılmadığı görülmektedir.

3) Ceza, Kusura ya da Suça Denk Olmalıdır

Her şeyden önce, disiplin kurallarına aykırı bir eylemin veya davranışın varlığı halinde suçlanacak kişiler hakkında kusur araştırması yapılmalıdır. Burada bir hâkim veya mahkeme

kadar hassas olunması gerekmeseyse de kusursuz bir kimseyi cezalandırmaktansa kusurlu kimseyi cezasız bırakmak daha iyidir. Uygulamada bu hususa fazla önem gösterilmemekte, yüzeysel ve genel bir gözlemlerle kişiler hakkında işlem yapılmaktadır. Oysa işletmede eşitlik ve adalet son derece önemlidir. Olaya karışan birden fazla işçiden haklı bir nedene dayanmadan sadece birisini işten çıkarmak veya disiplin cezasına çarptırmak, işletmeye yarardan çok zarar verir.

Suç veya kusur teşkil eden eylem ile bunlara verilecek cezalar arasında makul ve adil bir denge olmalıdır.⁶⁴ Cezaların etkisi ve gücü onun ağırlığında ve şiddetinde değil, yerinde ve zamanında ölçülü ve mutlak şekilde uygulanmasındadır. Suçta ve cezada adaletsizlik disiplinden beklenen etkiyi ya hiç vermez veya az verir. Örneğin, iki kez birer saat süreyle işe geç gelen bir işçinin işyerinin veya görevinin değiştirilmesi ya da bunun iş sözleşmesinin feshine konu edilmesi durumunda bir dengeden söz edilemez. Ceza veya mahrumiyetten amaç intikam almak, işçiye acı vermek ve onu üzmemek değildir. Ceza son uygulanması gereken bir tedbirdir ve amacı istenmeyen hareket veya tutumun değiştirilmesi ve terk edilmesidir. Bu, hem eylemlerin suç olarak nitelendirilmesinde hem ceza türünün belirlenmesinde hem de cezanın uygulanmasında dikkat edilmesi gereken bir husustur.

İş Kanunu'nda, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda olduğu gibi disiplin nedeniyle işe son verme yoktur. Bunun yerine iş sözleşmesinin geçerli ve haklı nedenle fesih halleri vardır. İş Kanunu'nun 18/1. maddesinde belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işverenin, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorunda olduğu belirtilmektedir. Burada cezalandırıcı disiplini ilgilendiren terim "davranış" kelimesidir. İşçinin davranışları nedeniyle iş sözleşmesinin feshi ile disipline aykırı hareketler anlaşılmaktadır. İşçinin istenmeyen ve disiplin hükümlerine aykırı olan bir davranış nedeniyle iş sözleşmesinin feshi adil olmayan bir uygulama olarak görülmektedir. İş sözleşmesinin feshine dayanak oluşturan davranışla-

rın disiplin cezası ile giderilme veya düzeltilme imkânı varken doğrudan doğruya feshe başvurmak kusur ve yaptırım dengesini bozmaktadır.

Disiplin cezası verilmesi veya davranışından dolayı bir işçinin iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshi için adli makamlara intikal etmiş olan bir soruşturmanın sonucu beklemeye gerek yoktur. Uygulamada mahkemelerin yanlış bir şekilde adli soruşturma veya yargılamanın sonucunu beklediği görülmektedir.⁶⁵ Danıştay'ın birçok kararına göre, kamu görevlileri hakkında ceza mahkemesi tarafından verilen beraat kararı disiplin cezasına engel değildir.⁶⁶

4) Disiplin Suçu İşleyen Kişiye Savunma Hakkı Verilmelidir

Suçlanan kişiye savunma hakkının tanınması gerek ceza ve gerekse disiplin hukukunda anayasal bir haktır. Anayasa'nın 129/2. maddesi, savunma hakkı tanınmadıkça disiplin cezası verilemeyeceğine ilişkindir. Bu hüküm iş hukukunda işçiler için de geçerlidir. Adil, hukuka ve hakkaniyete uygun bir ceza için disiplin suçu işleyen kişiye savunma hakkının tanınması gerekir. Burada önemli olan ve ön plana çıkan husus ihlal edilen kuralın veya işlenen kusur ya da suçun niteliğine ve ağırlığına uygun bir savunma süresi verilmesidir. Suçlama yazılı olarak yapılmalı ve savunma yazılı olarak alınmalıdır. Savunma yazısı bilerek imzalanmamış ise bu husus tutanak ile tespit edilmelidir. Uygulamada bazı işverenlerin ihlal edilen disiplin kuralı nedeniyle 2-3 günlük savunma süresi verdiği, savunma yapılmadan veya savunma süresi dolmadan iş sözleşmesini feshettiği görülmektedir. Burada savunma istemenin usulsüz olduğu ve samimi olmadığı açıkça ortadadır. İşçi savunma yapmayacağını bildirmiş ise sürenin bitmesini beklemeye gerek yoktur.⁶⁷ Bu durumda ispat açısından işçinin savunma yapmayacağına ilişkin sözlü beyanı iki kişi tarafından tutanak altına alınmalı, yazılı beyan ise işçinin dosyasına konulmalıdır.

Bu nedenle disiplin önlemi uygulanmadan önce, konu ile ilgili araştırma yapılmalı, suçluluğundan emin olunsa bile ilgili kişiye müdahale edilmeden konuyu kendi açısından anlatmasına veya savunma yapmasına imkân

Disiplin cezalarının olumlu sonuç vermesi için herkese eşit şekilde uygulanması gerekir.

Eşitlik, bir suçun kim tarafından işlenirse işlensin aynı cezaya çarptırılacağı anlamına gelir.

tanınmalı;⁶⁸ ilgili kişiye “çabuk savunmanı yap sana ceza vereceğiz” veya “seni işten atacağız” türünden adil olunmayacağı ya da önyargılı davranıldığı içeren bir mesaj verilmemelidir. Sadece cezada değil, disiplin soruşturmasında da adil hareket edilmelidir.

5) Suçlama Açık, Ayrıntılı, Somut ve Anlaşılır Olmalıdır

Disiplin cezası verilecek işçinin ne ile suçlandığını açık ve tam olarak bilmesi gerekir. Soyut ve belirsiz suçlamalarda bulunmak uzun bir savunma süresi verilmiş olsa da savunma hakkını kısıtlayacağı ve denetim imkânını ortadan kaldıracığı için geçersiz ve anlamsızdır. Uygulamada bu konuya dikkat edilmediği genel ve soyut ifadelerle işçinin suçlandığı ve savunmasının istendiği görülmektedir. Somut iddia ve suçlama, yer, tarih, kişi ve olay hakkında yeterli bilgi verilmesidir. “Arkadaşlarınıza hakaret ettiğiniz, verilen emirleri yapmadığınız, zaman zaman işe geç geldiğiniz, işinizi düzgün bir şekilde yerine getirmediğiniz ve kendinizden beklenen performansı göstermediğiniz anlaşılmıştır. Hakkınızdaki suçlamalara ilişkin savunmanızı 3 gün içinde yaparak insan kaynakları birimine vermeniz rica olunur” şeklindeki bir savunma istemi soyut ve genel olduğu için geçersizdir. Bu örnekte, işçinin hangi işçiye hangi tarihte ne söylediği, hangi tarihte hangi saatte işe geç geldiği, hangi amir tarafından verilen ne tür bir işin ne suretle yerine getirilmediği gibi hususlara değinilmiş olması gerekir.

6) Disiplin Cezasına İtiraz İmkânı Tanınmalıdır

Disiplin suç ve cezalarına ilişkin düzenlemeleri, kısaca disiplin yönetmeliğini açık, ayrıntılı ve sistematik bir şekilde düzenlemek ve bunu

adil bir şekilde uygulamak, işletmenin kalitesi, güvenilirliği ve itibarı açısından da önemlidir. İşletmede her pozisyon veya işte çalışan kişilerin disiplin amirleri ve disiplin kurulunun kimlerden oluşacağı önceden belirtmeli, verilecek cezalara ilişkin itiraz süreleri gösterilmelidir. Disiplin cezasını veren kişi ile itirazı inceleyen kişinin farklı olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanlara haklar ve özgürlükler vermek işletmenin ve işçilerin performansı açısından yararlıdır. Hak arama özgürlüğünün tanınması, çalışanların işletmeye güvenmeleri ve haksızlığa maruz kalmayacaklarına inanmaları yönünden önemlidir. Her bir cezaya öngörülecek itiraz süresi, itirazın şekli ve yapılacağı kişi veya makam disiplin yönetmeliğinde gösterilmelidir. Bir işletmenin işçiler için koyduğu şekli kuralara kendisinin de uyması ve keyfilikten kaçınması saygınlığını artıran bir husustur.

7) Cezalar H herkese Eşit Uygulanmalıdır

Disiplin cezalarının olumlu sonuç vermesi için herkese eşit şekilde uygulanması gerekir. Eşitlik, bir suçun kim tarafından işlenirse işlensin aynı cezaya çarptırılacağı anlamına gelir. Ayrımcılık, diğer alanlarda olduğu gibi disiplin cezalarının uygulanmasında da olumsuzluklar yaratır. Mesaiye geç gelen bir işçi uyarı cezası ile cezalandırılırken diğerinin de geç geldiğinin bilinmesine rağmen ceza almaması iş huzurunu ve düzenini bozar. Bazı işçilerin suç ve kusurları karşılıksız kalırken bazılarının cezaya maruz bırakılması kadar bazılarının eylemleri görülürken bazısının ortaya çıkarılmaması veya üstünün örtülmesi de o kadar zararlıdır.

Sıcak soba kuralı cezaların uygulanmasında da geçerlidir. Bilindiği gibi, sıcak soba aynı durumdaki herkesi, her zaman aynı derecede yakar. Ceza uygulamaları da böyle tutarlı ve eşit şekilde uygulanmalıdır. Tutarsız uygulamalar personelin moralini olumsuz yönde etkiler, yönetime güven ve saygıyı azaltır, itiraza ve hak aramaya yöneltir, söylentilere, dedikodulara ve hoşnutsuzluklara neden olur. Dedikodu çalışanlar arasında huzursuzluk ve stres nedenidir.⁶⁹ Bu da çalışanların performansını olumsuz etkileyen bir faktördür. Ancak doğal

olarak bu konuda sobadan biraz daha ayırt edici olmak gerekir. Sobaya ilk kez dokunan da, onuncu kez dokunan da aynı şekilde yansa da her dokunma yanmanın acısını daha da artırır. Bu nedenle personelin geçmişteki kural ihlallerini, performans kayıtlarını, hizmet süresini göz önüne almadan herkese aynı cezayı vermek, tutarlılık sayılmaz. Önemli olan aynı koşullar altındaki herkesin aynı şekilde cezalandırıldığı ve bu koşulların objektif, standart ölçütlere (kuralları kaçınıcı kez ihlal ettiği, kaç yıl hizmet verdiği, performans düzeyinin ne olduğu...) göre belirlendiğinin personel tarafından bilinmesidir.⁷⁰

Sıcak soba, kim olduğuna bakmadan, herkesi aynı derecede yakar. Onun için kişilerin önemi yoktur. Sadece kendisine dokunulmuş olması önemlidir. Personel de, disiplin eyleminin, kendi kişiliği, kimliği nedeniyle uygulanmadığına, yaptıklarının sonucu olduğuna inanmalıdır. Yöneticiler öfke, intikam, sevgi, merhamet gibi kişisel duygularını bu uygulamaya katmamalıdır. Onları, kuralı ihlal edenin kim olduğu değil, ne yaptığı, kaçınıcı kez yaptığı, genel başarı durumu, hizmet süresi ilgilendirmelidir.

8) Ceza, Disiplin Kurallarının İhlali Halinde Verilmelidir

Ceza uygulanmasında niyet, istenmeyen davranışın bastırılması ve sona erdirilmesidir.⁷¹ Başka bir deyişle, cezanın verilmiş amacı istenmeyen davranışların terk edilmesi veya istenilen şekilde hareket edilmesinin temin edilmesi suretiyle bireysel ve kurumsal verimliliğin ve performansın artmasına hizmet edilmesidir. Yegâne amaç işletmenin varlık nedenine uygun hareket etmektir. Bu nedenle disiplin ve ödül sistemleri konulur, bu nedenle eğitim, kariyer, plan, performansa dayalı ücret gibi uygulamalara yer verilir. Disiplin cezasının bunun dışında bir amacı olamaz. Örneğin, yöneticinin veya birim sorumlusunun otoritesini güçlendirmek için gözdağı amacıyla disiplin cezası verilemez. Yöneticiler, “Benimle iyi geçin, yoksa seni mahvederim, ayağını kaydırırım, öyle ceza veriririm ki hayatını söndürürüm” gibi kişisel, bençil ve ilkel nedenlerle çalışanlara veya astlarına

ceza vermemelidir. Uygulamada işletme içi rekabet, terfi ve kariyer için astlarını cezalandıran yöneticilere rastlanmaktadır. İşverenin, kurmuş olduğu disiplin sistemi içinde bunu engelleyici tedbirleri almış olması gerekir.

İyi bir yöneticinin işletmenin veriminde ve performansında rolü çok büyüktür. Böyle bir yönetici, çalışanlar arasındaki ilişkilerin yönetiminde ve çalışanların yönlendirilmesinde katkısı göz ardı edilemez. Amirin tutumu, astların çalışma istekleri, kurallara uymaları, disiplinli çalışıp çalışmamaları hususlarında etkili olacak ve disiplin sorunlarının ortaya çıkmasını önleyecektir. Bu gibi durumlarda çalışanların tutumu amirlerinin tutumunu yansıtır. Amirin tutum ve davranışları disiplin sorunlarının ortaya çıkmasında veya çıkmamasında önemli rol oynar. Amirin hatalı tutumu, çalışanların yanlış davranışlarda bulunmasına yol açabilir. Örneğin bazı yöneticiler, astlarının iyi veya kötü davranışlarını görmezden gelir. Bu, olumlu davranışın motivasyonunu bozduğu gibi olumsuz davranış kişiyi de cesaretlendirir.⁷²

Personel, hatasını gördüğü halde susmayı tercih eden yöneticisinin bu davranışlarını yanlış hareketleri onaylama biçiminde yorumlayabilir. Böylece, “haydi şimdilik sesimi çıkarmayayım, personelle kötü olmayayım, affedici olmak iyidir” gibi düşüncelerle yanlış hareketlere izin veren yöneticiler iyi alışkanlıkları kazandırma yerine kötülerinin geliştirilmesine neden olurlar. Müsamaha sınırı aşıldığında arada bir yapılan ikaz ve müdahalelere ise personel aldırılmamakta veya nadiren yapılan bu müdahaleler personel ile yöneticinin arasının açılmasına dahi neden olmaktadır.⁷³

9) Disiplin Prosedürü ve Ceza Adil Uygulanmalıdır

Disiplin sisteminin işletilmesi ve özellikle de disiplin cezalarının verilmesi istenen bir durum değildir. Ceza vermek hem alan hem de uygulayan için hoş olmayan bir durumdur. Hiçbir hak edilmiş ceza, ödülün ve iltifatın yerini tutmaz. Ödül alanlara bu ödülü vermek ve alanın memnuniyet ve sevincini paylaşmak ne kadar rahatlatıcı ise suç işleyene ceza vermek de o kadar rahatsız edici bir durumdur. Bu neden-

le disiplin sürecinin ve prosedürünün iyi niyet, hukuk ve ahlak kurallarına uygun şekilde yerine getirilmesi gerekir. Disiplin amiri veya disiplin kurulu, bir işçiye ceza verirken öfke, kin, intikam, kızgınlık, stres, sevinç, alay ve benzeri duygulardan arınmış olmalıdır. Bunu profesyonelce ve makul bir şekilde yerine getirmelidir. Sonuçta bu da yerine getirilmesi gereken bir iş veya görevdir. Cezanın amacı bunu hak eden kişinin moral, motivasyon ve psikolojisini bozmak değildir. Bu nedenle her cezanın uygulanmasında en kısa sürede bunun telafi edilmesi için muhabata fırsat verilmelidir.

Disiplin cezası kural ihlaline ve dolayısıyla davranışa verildiği için kişinin şahsiyeti ve onuru hedef alınmamalı, davranışa odaklanılmalıdır. Burada kötülünen ve tasvip edilmeyen kişi değil, o kişinin davranışdır. Bu nedenle, disiplin cezası alan kimse kendisinin değil, disiplin kuralını ihlal edici davranışının hedef alındığını bilmelidir. Aksi halde bir şekilde disipline aykırı hareket etmiş kimse kendisini hedef alınmış ve dışlanmış hissedebilir. Bu da onu güvensizliğe, tedirginliğe ve kaygı duymaya iter. Sonuçta moral ve motivasyon kaybı nedeniyle performansında düşme yaşanır. Cezalandırmada kişisel olmamak ve eylemi kişiselleştirmemek temel ilkedir. Kötü yöneticiler veya disiplin amirleri eylemle değil bu eylemi yapanla (fail) ilgilenmekte ve işçi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Onlara göre, kurallara uymayan personel kötüdür ve bu nedenle de cezalandırılması gerekmektedir. Verilen ceza sadece istenmeyen davranışı yapanın değil diğer personelin de aklını başına getirmelidir. Ceza hukuku anlamında cezanın caydırıcılık etkisi disiplin için de söz konusudur. Oysa ortada bir olay vardır ve amaç bu olayın, hareket veya davranışın kurallara aykırı ve yanlış olduğunun ilgili kişiye anlatılmasıdır.

10) Disiplin Cezası Yeterli Delile Dayanmalıdır

Bir işçi hakkında disiplin soruşturması başlatılmadan önce yeterli ve somut bilgilere dayanmak gerekir. Soyut veya şüpheli bilgilerle çalışanlar hakkında disiplin işlemi uygulamak çalışanların adalet duygusunu, işletmeye olan

bağlılığını ve inancını, moral, motivasyon ve performansını olumsuz etkiler.

Disiplin eylemine konu olacağı düşünülen olay hakkında yönetici veya amir, gerekli tüm bilgileri, gerçekleri bir araya getirmelidir. Cezanın verilip verilmemesine veya ceza verilecekse hangi şiddette cezanın uygulanacağına karar vermede bu verilerin kullanılması disiplinin sağlığı açısından önemlidir. Verileri toplama olgusu, çok kere olayın incelenmesi sürecidir. Bir inceleme yapmaksızın sadece görüşler ve tahminlerle karara varılırsa, yanlış sonuçlara varmak kolay olur. Aynı zamanda belli bir dönem boyunca bir grupla çalışmış bir amir, bu inceleme tekniğini iyi bir biçimde bilmelidir. Ayrıca yönetici veya amir, cezanın gerçekler, kanıtlar doğrultusunda verilmesini arzu etmeli ve bilgileri toplamada istekli olmalıdır. Son olarak bunlardan başka yönetim, bilgi toplarken diğer çalışanların engellemelerinden sakınmak ve küstahça davranışlarına yenilmemek için onların tümü hakkında saygılı olmalıdır.⁷⁴

E. İşletmede Disiplini Sağlamanın Yöntemleri

İşletmelerde disiplinin ne şekilde sağlanmasının daha etkin bir yol olduğu konusunda ortak bir görüş yoktur. Personelin bilinçli ve istekli olarak kurallara uymasını sağlamanın önemi konusunda genelde görüş birliği olsa da, kural ihlallerinde ne tür uygulamaların daha etkili olduğu konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunların en yaygın olanları şunlardır:

1) Önleyici Disiplin

Önleyici disiplin, çalışanların kural, düzen ve düzenlemeleri ihlal etmemesi amacıyla yönlendirilmesi ve yönetilmesidir.⁷⁵ İstenmeyen bir hareketi cezalandırmaktansa bu hareketin meydana gelmesini önleyecek tedbirler almak çok daha iyidir. Bu nedenle, önleyici disiplin yaklaşımında, örgütsel disiplin sürecinin ilk aşaması kural ve düzenlemeleri oluşturmaktır. Personelin kural ve düzenlemeleri benimsemesi, onların gerekli ve hakça olduğunu algılaması sağlanır. Hatta işletme içinde bu tür kuralların oluşturulması sırasında çalışanların

da katkısı alınır. Böylece çalışanlar, hem kendi kabul ettikleri kurallara uyma gereği duyar, hem de bu kuralların niçin gerekli olduğunu bilir. Burada, “sürecin parçası olmayan, sorunun parçası olur” mantığından hareket edilir. Personele sorumluluk kazandırmak sorunları da azaltır. Çünkü sorumlu personel (insan kaynakları) sorunsuz işletme anlamına gelir. Bunu sağlamanın en esaslı yolu da sürekli eğitim, etkili iletişim, eşit ve adil yönetimdir.

Örgütsel disiplin sürecinin ikinci aşaması olan kural ve düzenlemelerin personele iletilmesi de önleyici disiplin yaklaşımında önem taşır. Neleri yapıp neleri yapmaması gerektiği ve istenmeyen davranışlarda bulunduğu zaman karşılaşacağı sonuçların neler olacağı, personele kesin ve net bir biçimde bildirilmelidir. Bu konuda açık olunmasının hatalı davranışları önleyeceği düşünülür. Önleyici disiplin anlayışının amacı, örgütlerde kurallara istekle ve bilinçli olarak uyulan, öz disiplinin esas olduğu bir ortamın oluşturulmasıdır. Burada hedef, kuralların ihlal edilmesini önlemektir.⁷⁶

Önleyici disiplinin iki yönü bulunmaktadır. Birincisinde çalışanların psikolojik ve ruhsal açıdan disipline uymaları sağlanır; ikincisinde ise çalışanların kuralları ihlal etmeleri için, işletmesel, yönetsel, fiziksel ve teknolojik önlemler alınır. Örneğin, personelin zamanında işe gelip zamanında işten ayrılması ve giriş-çıkışların kart ve imza ile veya biyometrik sistemle (yüz, parmak izi ve iris tarama) denetlenmesi fiziksel ve teknolojik önlem; bu hassasiyetin her çalışana anlatılması ise psikolojik ve eğitsel önlemdir.

İnsanlar kötü alışkanlıklara sahip kişiler olarak doğmadıkları gibi başlangıçta herhangi bir iyi alışkanlığa da sahip değillerdir. O halde, insan, iyi veya kötü her türlü alışkanlıklarını çevresinden kazanmakta ve geliştirmektedir. Alışkanlıkların kazanılması kadar, terk edilmesi de güçtür. Bu nedenle alışkanlıkların kazanılması ya da geliştirilmesi, zaman, emek ve enerji isteyen bir husustur. İnsan iyi bir gözlemcidir. Çoğu kez çevresi tarafından kabullenilen ve çoğunluğun tasvip ettiği davranış ve hareketlere yönelir ve tasvip edilmeyenlerden de kaçınır. Şu halde, öğrenmede insana çevresi iyi bir ör-

nek olmakta ve onun davranışlarına rehberlik etmektedir. Disiplin için kötü alışkanlıklardan kaçınma ve iyi alışkanlıklara yönelmede personelin çevresinin ve yöneticilerin çok önemli rolleri vardır. Kuşkusuz iyi alışkanlıkları geliştirmek için işyerinden işyerine ve kişiden kişiye değişen çeşitli yöntemler vardır. Örneğin, kuralları ve çalışma koşullarını önceden sade ve anlaşılır bir dille açıklamak, basit gözlem yoluyla hataları hemen düzeltmek, unutulmaları hatırlatmak, yapılması gerekenleri tekrarlamak, teşvik etmek, prim ve ödül vermek, çalışanla ilgili önlemlerdir. Alışkanlıklar kazandırılırken yöneticinin rolü, uygulanan yöntem kadar personelin de kişilikleri önemli rol oynamaktadır. Bazıları kısa süre içinde gerekli davranış ve tutumları öğrenip uygulayacakları gibi bazıları da aksine çok uzun süre öğrenme ve uygulamada önemli güçlükler çıkarabileceklerdir. Yöneticinin göstereceği sabır, dikkat ve iyi bir öğretici olma becerisi bu güçlükleri yenmede en önemli faktördür.⁷⁷

Önleyici disiplinde olumsuz hareketi yapan işçi uyarılmakla yetinilmez. Bunun yanında işçinin neyi, neden ve nasıl yapması gerektiği de kendisine anlatılır. Yöneticiler çalışanlar için iyi birer yol gösterici ve öğretici olmalıdır. Kötü alışkanlıkların ve disiplini bozucu davranışların önlenmesi kadar iyi davranışların da çalışanlara kazandırılması önleyici disiplin açısından önemlidir. İşletmede yetkisi ve sorumluluk sahibi çalışanların ve yöneticilerin yönetsel ahlak yönünden yeterli olmaları önleyici disiplinin başarısı için gereklidir. Yönetsel ahlak, örgütsel (işletmesel) amaçlara ulaşmak ve işleri başarmak için yöneticiler veya örgütler tarafından geliştirilen davranış standartları ve ahlaki kurallardır. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin eylem ve kararlarına rehberlik eden ilkelere dir.⁷⁸

2) Düzeltici Disiplin

İşletmelerde ister demokratik, isterse otokratik yönetim yaklaşımı uygulansın, önleyici disiplinle alınan tüm önlemlere rağmen kurallara uymayanlar, bilinçli veya kötü niyetle emirlere itaat etmeyenler ya da araç-gereç ve makinele- re zarar verenler olabilir.

Az ya da çok sayıda işçi, yönetime, işletmeye, iş arkadaşlarına ve işlerine karşı değişik bir tutumla yaklaşır. Bu gibi davranışlar düzeltici eylemi gerektirir.⁷⁹ Başka bir deyişle, işletmelerde önleyici disiplin yaklaşımı uygulansa da, zaman zaman personelin kuralları ihlal eden davranışlarda bulunduğu görülür. Bu durumda geçerli olan yaklaşımlardan biri düzeltici disiplin yaklaşımıdır. Bu klasik disiplin yaklaşımı, istenmeyen davranışların ceza uygulanarak sona erdirilebileceği anlayışına dayanır. İnsanın tüm davranışlarının kendisi için olumlu bir sonuca (ödüle) ulaşmayı amaçladığı bilindiğine göre, olumsuz sonuca (cezaya) götüren davranışı kimsenin tekrarlamak istemeyeceği düşünülür. Cezalandırıcı disiplin yaklaşımı, personelin istenmeyen davranışlarını kısa sürede (geçici de olsa) düzelttiği için yaygın olarak kullanılır. Düzeltici disiplinin uygulanma biçimlerinden biri kademeli disiplin yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, tekrarlanan suçların daha şiddetli cezalarla karşılanması söz konusudur. Personelin ilk hatasında daha hafif bir ceza uygun görülürken, bu hata tekrarlandıkça verilen cezanın şiddeti artar. Eğitim kurumlarında öğrenciye art arda uygulanan uyarı, kınama, bir dönem uzaklaştırma, iki dönem uzaklaştırma, okulla ilişkisinin kesilmesi şeklindeki cezalar, kademeli disiplin anlayışını yansıtır. Bu tür uygulama, birçok işletmede görülmekte ve en son kademede ki ceza, personelin işine son verilmesi olmaktadır.⁸⁰

3) Cezasız (Yapıcı-Olumlu) Disiplin

Cezasız disiplin, düzene ilişkin kuralların ihlali halinde diyalog ve eğitime ağırlık veren yeni bir yaklaşımdır. Disiplin suçunun işlenmesinden itibaren istenmeyen davranışı sergileyen işçi ile işveren arasında bir dizi diyalog ve iletişim yaşanmaktadır. Cezasız disiplin, klasik disipline (düzeltici ve kademeli) alternatif olarak gösterilir. Ancak bu yöntemin işletmeler tarafından yaygın olarak kullanıldığı söylenebilir. Personelin hatalı davranışını suç olarak değil, nedenleri belirlenmesi gereken bir sorun olarak ele almak ve çözümü için ona rehberlik etmek, yapıcı disiplinin temelini oluşturur.⁸¹ Bu, bir tür cezasız disiplin yaklaşımıdır. Ge-

leneksel (düzeltici, cezalı) disiplin anlayışının bazı sakıncaları bu yolla ortadan kalkmaktadır. Bu yaklaşıma göre öncelikle hiçbir insan cezalandırılmaktan hoşlanmayacağı için ceza, insan kaynakları yönetimi anlayışına uygun değildir. Cezalı disiplin anlayışının bir diğer sakıncası da, ceza alan insanın sadece itaat yoluyla kurallara uyma gösterdiği gerçeğidir. Kural koyucular ortada yokken bu tür uyma davranışı da ortadan kalkar. İtaat yoluyla uyma, bilinçli ve sürekli bir uyma davranışı değildir. Yapıcı disiplinden amaç, personelin istenmeyen davranışlarını cezalandırmadan engellemektir. Yapıcı disiplin anlayışında sorunlu personele, önleyici disiplin yaklaşımında aşılacak istenen, kurallara isteyerek ve bilinçli olarak uyma davranışı kazandırılmaya çalışılır. Birinci kural ihlalinde yönetici (rehber) personelle bu ihlalin neden kaynaklandığı, bir sorunu olup olmadığı, ihlalin tekrar olmaması için kendisine nasıl yardımcı olabileceği konularında görüşür. Cezasız disiplin süreci genellikle şöyle işlemektedir:⁸²

- Yönetici (rehber) sorunlu personele, sorununu çözmeye razı olmasını sağlayacak bir konuşma yapar.

- Altı hafta içinde sorun tekrar ortaya çıkarsa, personele yazılı bir uyarı yollanır ve bu uyarının bir kopyası dosyasına konur. Bunun yanı sıra, sorunlu kişiyle hiçbir tehdit içermeyen bir görüşme yapılır.

- Yazılı uyarıdan sonraki 6 hafta içinde olay tekrarlanırsa personele 1 gün ücretli izin verilir ve yapılan görüşmede, bir gün boyunca evde oturup bu işin kendisi için uygun olup olmadığını, işletmenin kurallarına uymak isteyip istemediğini düşünmesi istenir. Geri döndüğünde kurallara uyup uymama konusundaki kararını bildirir.

- Sonraki bir yıl içinde sorun tekrarlanmazsa, uyarı ve bir günlük izin belgeleri dosyasından çıkarılır. Sorun tekrarlanırsa, işine son verilir.

İşçinin istenmeyen davranışlarını cezalandırmadan düzeltmeyi amaçlayan yapıcı disiplin, bunun için danışmanlık (counseling) yaklaşımını kullanılır. İşçi bir kuralı ihlâl ettiği zaman karşılıklı olarak bunun nedenleri araştırılır, tekrarlanmaması konusunda gereken önlemler

alınır ve müşterek bir anlaşmaya varılır.⁸³ Danışmanlık; davranışı değiştirme veya etkileme çabası olarak kabul edilebilir. Daha spesifik olarak düşünüldüğünde, insan gelişimine hizmet eden insan verimliliğini maksimize eden bir çaba olarak görülebilir. Amaç sorunları olan bireylere yardımcı olmaktır.⁸⁴ Örneğin, işe geçen ve/veya erken ayrılan bir personelin işine son vermeden veya disiplin cezası uygulamadan önce bunun nedenleri araştırılır, personelle konuşarak durumu düzeltmesi istenilir. Bunun bir netice vermemesi halinde disiplin cezası uygulanır veya iş sözleşmesi sona erdirilir.

Bu disiplin yönteminde bir tek ceza vardır; o da işten çıkarmadır. İşten çıkarma, cezasız disiplinde işçiyi rehabilite etme çabasında umutların bittiği anlamına gelir. Cezasız disiplin bu noktaya gelinceye kadar yapıcı yönde elinden geleni yerine getirmiş ancak istenilen sonuca ulaşamamıştır. Son aşamaya geldiğinde karar işçiye bırakılır. Sistemin en çarpıcı özelliği, işten çıkarma kararının alınması dâhil tüm aşamalarda yönetimin işçinin karşısında değil, yanında olmasıdır.⁸⁵

Yasal olarak suç sayılan davranışlar (hırsızlık, cinayet, vb.) karşısında bu aşamalar izlenmeyip derhal ilişkisi kesilir. Yapıcı disiplin yaklaşımının olumlu olduğu kuşkusuzdur. Bunu uygulayan işletmelerde işten çıkarmalara daha az rastlanmakta ve disiplin kuralı ihlalleri daha az görülmektedir.⁸⁶ Ancak düzeltici (cezal) disiplin anlayışı da, ceza uygulamalarında objektif ve adil olunması, suça uygun cezalar konması ve keyfi davranılmaması koşuluyla olumlu bir yaklaşım sayılır.

4) Cezalandırıcı (Olumsuz) Disiplin

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 bir ölçüde denetim altına alınabilmiştir. Bununla birlikte olumsuz disiplin özellikle, işleri alıştırdıkları biçimde yapmayı tercih eden yöneticilerin bulunduğu işletmeler-

de halen yaygın olarak kullanılmaktadır. Douglas McGregor'un X teorisinde insana negatif bir anlam yüklenmektedir. Bu teorisinin sonucu olarak işgören işten kaçma eğilimi gösteren bir davranış sergileyecektir. Bunu önleyici tedbirler alınmalı, disipline önem verilmeli, işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalı ve onu harekete geçirmek için zaman zaman maddi olarak ödüllendirmelidir. Bu düşüncenin hâkim olduğu örgütler baskı ve cezaya tek kurtarıcı olarak sarılmışlar, getirdikleri sayısız kural ve düzenlemelerle bireyin davranışlarına yön vermeye çalışmışlardır. 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.⁸⁷

Her işletmenin kendine özgü bir ceza sistemi vardır. Yönetim biçimi otokratik olan işletmelerde cezalar daha kapsamlı ve ağırdır. Yönetim biçimi koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerine doğru gittikçe cezalar ağırlığını kaybeder. Ceza, edim düzeyini düşürmekten, kural dışı davranmaktan caydırmak için işgörene yapılan elem verici etkileri kapsar. Ceza sistemi, disiplin sistemine bağlandığında işçinin kural dışı davranışlarını azaltabilir. Ama disiplin sistemi, kurallara aykırı davranışlar için çalıştırıldığında, disiplin sisteminin amacı işgörene yalnızca ceza vermek olur. Böyle işleyen bir disiplin sistemi, çalışanı kurallara uygun davranmaya çekemez.⁸⁸

Araştırmalar, cezanın başlangıçta çalışanı etkilediğini; ama kısa sürede işçinin kaçma yollarını bularak cezadan etkilenmediğini göstermektedir. Buna karşılık, ödülün çalışanları etkileme gücü daha yüksek ve sürekli olabilmektedir. Bu yüzden işletmelerde cezanın seyrek ve zor durumda kalındığında verilmesi tavsiye edilmektedir. Ceza insana elem verdiği için olumsuzluğu anlatır. Ama kimi kez cezanın da insanı istenmeyen davranışı yapmaktan alıkoyduğu, istenilen davranışı yaptırdığı görülür. İşletmelerin çalışanlar için uygun bulduğu

cezalar, özeldede bazı ayrılıklar gösterse de genelde birbirlerine benzerler. Kamu kesiminde çalışanlara verilebilecek cezalar yasayla belirlenir ve yönetmeliklerle ayrıntılı hale getirilir. Özel sektörde cezalar toplu sözleşmelerle ya da işletme yönetiminde belirlenir. İşletmelerde verilen cezalar, uyarı, kınama, para cezası, rotasyon, prim ve ikramiyelerden mahrumiyet, ücret artışının ertelenmesi, görev değiştirme ve görevden çıkartma şeklinde olmaktadır.⁸⁹

Ceza en çok kullanılan, en az anlaşılan ve kötü uygulanan öğreti şeklidir. Ceza özündeki karmaşıklık neticesi ile ayrıntılı tanımlanmalı ve çok dikkatli uygulanmalıdır. Olumsuz disiplininde ceza tehdidi iş görenin ileride gösterebileceği aykırı davranışları önlemek, belirlenen kurallar dâhilinde hareket etmesini sağlamak için kullanılmaktadır. Olumsuz disiplin sistemi geçmiş yıllardan bugüne kadar geniş uygulama alanı bulmuş olmasına rağmen, ağır eleştirilere uğramıştır. Söz konusu sistemin oluşturulması ve uygulamasından kaynaklanan sorunlar yöneticilerle çalışanları ayrı kutuplara çekmiştir. Sonuç olarak, iş gören, işletme ve yönetime karşı kin, nefret ve intikam hisleriyle dolmuş, yöneticiler ise, mümkün olduğunca bu tatsız ve sevimsiz görevden kaçmaya çalışmışlardır. Olumsuz disiplinin hatalı yönlerini şu başlıklar altında toplamamız mümkündür: Davranış değil, kişiyi yargılama, yanlış sorumluluk, olumsuz geri besleme, yetersiz tanımlama, geç müdahale, yanlış amaç, yanlış zaman, yanlış mantık, yanlış ilişki, yanlış tavır.⁹⁰

Ceza verilerek sağlanan disiplin yöntemi, çalışan bireyin davranışlarını hızla değiştirecek bir potansiyele sahiptir. Ceza alan kişi bundan zarar göreceğinden bu hareketi veya davranışını genelde hemen düzelterektedir. Bu yöntem çabuk sonuç veren bir yol olsa da kalıcı davranışsal sonuçlar elde etmekten çok çabuk sonuç almak isteyen yönetim birimleri için iyi bir yöntem olabilir. Ayrıca bu yöntemin tercih edilme nedenlerinden birisi de daha ucuz ve kolay oluşudur.⁹¹ Disiplin denilince genelde ilk akla gelenin cezalandırıcı yöntem olmasının nedeni toplumsal algıdır. Çocukluktan yetişkinliğe, kırsal kesimden kentsel bölgelerdeki insanlara, eğitimliden eğitimsizlere kadar geniş kitlelerin

disiplin algısı, ihlali halinde cezayı gerektiren kurallar oluşudur.

5) Kademeli Disiplin

Kademeli disiplin, tekrarlanan suçlar için daha şiddetli cezalar verilmesini öngörür. Başka bir deyişle, suçların tekrarı halinde farklı cezaların öngörülmesi söz konusudur. Bundan amaç, ilk kez kuralların dışına çıkan işgörene bir şans vermek, hafif bir cezayla uyarıda bulunmak ve kendisine davranışını düzeltmesi için bir fırsat daha tanımaktır. Şayet işçi istenmeyen davranışını tekrarlayacak olursa, alacağı cezanın şiddeti de artacaktır.⁹² Kademeli disiplin sisteminde işlenen suçlar arasında önceden belirlenmiş bir süre olmalıdır. Örneğin, bir eyleminden dolayı uyarı cezası alan işçinin beş yıl sonra aldığı ikinci uyarı cezası tekrara konu edilmemesi ve cezasının ağırlaştırılmaması gerekir. İlk işlenen suç ile ikinci kez işlenen suç arasında ne kadar kısa süre olursa işçi lehine hareket edilmiş olur. İşveren kademeli disiplin sisteminde iki suç arasında suçun ağırlığına göre makul bir zaman dilimi öngörmelidir.

Kademeli disiplin anlayışı iş hukukunda adil bir yaklaşım tarzı olup, iş sözleşmesinin ve ilişkinin korunması ve feshin son çare olması ilkesine de uygundur. İş Kanunu'nun 18/1. maddesinde işçinin davranışlarından dolayı iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshinden önce işçiye hareket ve davranışlarını düzeltmesi için bir şans verilmesi, istihdamın korunması açısından yararlı ve hakkaniyete uygun bir uygulamadır. İş Kanunu'nun anılan maddesi geçerli fesih hallerini saymak yerine nelerin geçerli feshe konu edilemeyeceğini belirtmekle yetinmiştir.

F. Şikâyet (Yakınma) Sistemi

1) İşletmelerde Şikâyet

Şikâyet, bir işçinin işletmeye, çalışma koşullarına, çalışanlara veya diğer hususlara ilişkin hoşnutsuzluğunu, memnuniyetsizliğini veya rahatsızlığını ilgili kişiye veya makama bildirmesidir. Bu hoşnutsuzluk henüz ölçülebilecek, gözlenebilecek ya da anlatılabilecek düzeye

çıkmamış, sızlanma (complaint) veya doyum-suzluk düzeyinde olabilir; doğru ve haklı olabildiği gibi yanlış ve haksız da olabilir. Hoşnutsuzluk; duyguların, inançların, düşüncelerin ve beklentilerin sarsılmasından ve yıkıma uğramasından doğabilir. Her ne sebepten kaynaklanırsa kaynaklansın, bir çalışanın hoşnutsuzluğu, memnuniyetsizliği, duygusal, düşünsel, fiziksel veya ruhsal yönden rahatsızlığı onun verimini ve performansını, dolaylı olarak da diğer çalışanların ve işletmenin performansını olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle müşteri memnuniyetinde olduğu gibi çalışanların memnuniyetinde de hassas olunmalı, işletmesel anlamda gerekli önlemler alınmalıdır. Bir işletmede şikâyet sistemi bulunmuyorsa orada dedikodu, karalama, kötöleme, iftira ve suçlamalar ortaya çıkar ki bu da işletme açısından oldukça zarar verici bir durumdur. Zaten uygulamada işten çıkarmaların birçoğunda gösterilen nedenlerden birisi de işçinin dedikodu yapması, işverenler ile meslektaşları ve yöneticileri hakkında kötü sözler söylemesi veya çalışanları işletme aleyhine tahrik etmesidir. Bu gibi durumlarda işveren tutum ve davranışından dolayı buna neden olan işçisinin iş sözleşmesine son vermekte, amacına ulaşması ve uygulamasını haklı göstermesi için de bunu performans düşüklüğü, verilenleri kötü yapma, talimatlara uymama gibi nedenlerle pekiştirmektedir. Aslında burada temel neden işçinin dedikodu yapması, kötü söylentiler çıkarması, çalışanlar, yöneticiler ve işletme hakkında olumsuz konuşması, bu yolla işyerinin huzur ve düzenini bozarak performans kaybına neden olmasıdır.

Herhangi bir iş ortamında personel kendilerine adil davranılmadığı ya da işyeri şartlarının tatminkâr olmadığı duygusuna kapılabilirler. Bu şikâyetler derhal tespit edilmeli ve olabildiğince önlemler alınmalıdır. Personelin hoşnutsuzluğu devam eder ve bunların sebepleri ortadan kaldırılmazsa, rahatsızlık büyük bir olasılıkla artacak, böylece, işgücü verimliliği azalacaktır. Personel her zaman kendisini rahatsız eden, huzursuz yapan şeyin ne olduğunu bulamaz. Kendi duyguları da doğru yorum yapmasını engelleyebilir. Bu sebeple personel gerçek şikâyetinin farkında olmadan başka

şeyler hakkında şikâyette bulunabilir. Başka bir durumda ise personel kendisine rahatsızlık veren duygunun kaynağını biliyordur, ancak bunu aktaracak sözcükleri bulamıyordur. Bu gibi durumlarda, gözetimci, personelin kendini ifade etmesine katkıda bulunacak görüşme ve rehberlik yöntemlerinde beceri sahibi olmalıdır. Dahası bazı durumlarda ilgili olmayan sözcüklerle ifade edilen şikâyet belirtilerini de tanıyabilmelidir.⁹³

İşveren, işletmesinde yakınma sistemi kurmuş ve bunu iyi yönetmiş olsa, şikâyetler büyümeden ve işletme içinde yayılmadan dinlenecek ve çözüme kavuşturulmuş olunacaktır. Bazen şikâyetlerin haklılık ve doğruluk yönü de olduğu dikkate alınırsa yetkili kişilerce dinlenmesinde oldukça yarar bulunmaktadır. İşletme açısından şikâyet sisteminin bulunması da çoğu zaman yeterli olmamakta bunun etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesi de gerekmektedir. Örneğin, bir işyerinde işçilerden birisi devlet büyükleri hakkında kötü sözler ve hakaretler içeren e-postayı diğer çalışanlara göndermiş, bundan rahatsız olan bir işçi durumu yöneticiye iletmış ama bir çözüm alamayınca karakola şikâyette bulunmuş ve işyerine gelen kolluk görevlileri işletmede bulunan tüm bilgisayarlara el koymak istemişti. Bunun üzerine şikâyeti ile işletmeyi zor durumda bırakan işçi işten çıkartılmış, işçinin işe iade davasında da bu işçi işe iade edilmişti. Çünkü yasal olarak şikâyet hakkının usulünce kullanılması fesih sebebi olamaz. Bu somut olayda işveren, etkili ve etkin bir şikâyet sistemi kurmadığı için böyle bir süreç yaşanmıştı.

Şikâyet sistemi her işletme için gerekli ve yararlıdır. Şikâyet hakkı, çalışanların hoşnutsuzluktan kurtarılması için verilen bir haktır. Bir çalışanın hoşnutsuzluk içinde olması, onu uyumsuz yapar; bundan da işletme zarar görür. Bu tür zararlardan işletmeyi ve çalışanları kurtarmak için işçinin şikâyetini dinlemek ve nedenini anlamak gerekir. Bunun için çalışanların yakınması anında yakınma sistemine iletilmelidir. Yakınma sistemi, çalışanların açık, gizli, yazılmış, yazılmamış, doğru, yanlış, gerçek, yalan, ussal, duygusal her türlü yakınmalarını toplayabilmeli, saptayabilmeli, değerlendirip,

yakınmayı giderecek yol ve yöntemleri gösterebilmelidir.⁹⁴

Yönetim, şikâyetçileri, şikâyetin yapılış biçiminden, anlatımından, konusundan, içeriğinden dolayı hiçbir nedenle kusurlu bulmamalı ve suçlamamalıdır. Her şikâyet ve sızlanma, işletmenin ya da çalışanların karşı karşıya kalacağı önemli bir sorunun belirtisi olabilir. Şikâyet sistemini yönetenler, her yakınmayı çözülmesi gereken bir sorun olarak görmeli; bu sorunun çözülmesinin işletmeyi geliştirebileceğini düşünmeli; sorunu işçinin hoşnutsuzluğunu kaldıracak ve işletmeye yararlı kılacak biçimde çözmelidir. Şikâyet sisteminin işletilmesinde ve yönetiminde en önemli sorun, yakınılan konudan üst yönetmenlerin kendilerine suç payı çıkarmalarıdır. Şikâyeti, kendine yapılan eleştiri olarak algılayan yönetici veya birim amiri, şikâyetçiyi hedef alabilir. Şikâyetin üstle astın ilişkisini bozmasına yer verilmemeli; üst astın yakınma hakkını tanınmalıdır. Gerekirse yakınılan konunun, şikâyetçinin de katılacağı bir sorun çözme takımınca ele alınması sağlanmalıdır. İşletme için bir konudaki bireysel yakınmadan daha çok toplu yakınma önemlidir. Bir konuda şikâyetçilerin sayısı çoğaldıkça, yakınılan konunun önemli bir sorun olma olasılığı artar. Şikâyetçilerin oluşturacağı bir takım eliyle sorunun çözülmesi denenebilir. Çalışanlardan yaşça genç ve yaşlı olanlar orta yaşlılardan; düşük ücretliler yüksek ücretlilerden; yüksek öğrenimliler orta öğrenimlilerden; kişisel özelliği yönünden kötümser olanlar iyimser olanlardan daha çok yakınmaktadırlar.⁹⁵

Her şikâyet, sızlanma veya hoşnutsuzluk üç şey hakkında bilgi vermekte ve işverene yapılması gerekenler konusunda yol göstermektedir. Birincisi, şikâyete konu olay veya durum; ikincisi, şikâyette bulunan işçi, üçüncüsü ise şikâyet sistemidir. Her şikâyette bu üç unsur incelenmeli, analiz edilmeli ve sonuçlarıyla birlikte şikâyet sisteminde girdi olarak yer almalıdır. Şikâyet haklı ve yerinde ise incelenmesi gereken esas husus şikâyete konu olay, şikâyet haksız ve yanlış ise işçidir. Her durumda şikâyetin sonuçları da incelenmesi gereken bir husustur. Yakınan işçi şikâyetinde haklı çıkmamış ise kendisine kızılmamalı, bu konuda

bilgilendirilmeli, bir daha gereksiz şikâyetlerde bulunmaması için dolaylı şekilde yönlendirilmelidir. Yakınan kimse haklı ve doğru bir konuda rahatsızlığını dile getirmiş ve bunu yaparken de şikâyet prosedürüne uymuş ise işletme açısından bir eksikliği dile getirdiği ve giderilmesine neden olduğu için memnuniyetle karşılanmalıdır. Kısaca, şikâyet sistemini olumlu kullanıp işletmeye yararlı olan takdir edilmeli, usulsüz kullanan veya şikâyetinde haksız olan bilgilendirilip yönlendirilmelidir.

2) Belli Başlı Şikâyet Nedenleri

Bireyin şikâyeti çoğu kez sorunun gerçek nedenini tam olarak ortaya koyamaz. Örneğin, gözetimcisinin kendisine sabahları “günaydın” demediğinden şikâyet eden bir personel ile yapılan görüşme, personelin asıl rahatsızlığının kendisinin yetki sahibi olamamasından kaynaklanan eziklik duygusu olduğunu ortaya koymuştur. Yani, şikâyet yönetim kademesindeki herkesi üstü kapalı bir şekilde hedef almıştır ya da personel içinde çalıştığı fiziksel şartların yeterince tatminkâr ve emniyetli olmadığını şikâyet konusu yapabilir. Fakat ayrıntılı bir inceleme, şikâyetin gerçek nedeninin personelin aksi davranışlı gözetimcisinden kaynaklandığını bulabilir. Bu durumda, fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi şikâyeti ortadan kaldırmayacaktır. Öyleyse, genelde yapılması gereken şey, her bir şikâyetin sorunun özünü yansıttığından emin olduktan sonra çözülmesidir. Şikâyete katkıda bulunduğu genelde kabul edilmiş bazı öğeleri şöyle sıralamak mümkündür:⁹⁶

IV. DİSİPLİN SİSTEMİNİN NİTELİĞİ

A. Genel Olarak

Ceza, istenmeyen bir davranışı zayıflatmaya ve bu davranışın bir daha ortaya çıkmasını engellemeye yönelik bir negatif yaklaşımdır. Bir işçi tembellik yapıyor, işe geç geliyor, kötü iş yapıyor veya diğerlerinin işini engelliyorsa, yönetici bu işçiyi uyarmayı, cezalandırmayı hatta işten çıkarmayı bile düşünebilir. Ceza yönteminin kırılma ve düşmanlık gibi verimliliği düşürücü etkileri olabilmektedir. Bu yüzden işçi-

leri istenmeyen, davranışlarından vazgeçirmek için mümkün olduğunca olumlu pekiştiriciler kullanılmalıdır. Ceza mekanizmaları çalıştırılırken, yöneticiler, hangi davranışı değiştirmek istediklerini iyi düşünmeli ve cezanın ölçüsünü iyi ayarlamalıdır. Unutmamak gerekir ki, çalışma hayatında aşırı disiplin, tehdit ve cezalandırma hiçbir zaman motivasyon unsuru olamaz, bilakis motivasyonu engellemektedir.⁹⁷

Disiplin ister olumlu ve harekete geçirci 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 özendiren uygulamadır. Disiplin fonksiyonu, grubun çıkarlarını tehlikeye atabilen bireysel davranışlara sınırlamalar getirmek ve düzeni sürdürmektir.⁹⁸

Her işletme, amaçlarını gerçekleştirmek için koyduğu ilke ve kurallarını uygulamak zorundadır. Disiplin sistemi, bir işletmenin yargı sistemidir. İşletmenin ilke ve kurallarına aykırı davranışlarda bulunan işçilerin bu yargı sistemi ile istenilmeyen davranışları istenilen niteliğe dönüştürülmeye çalışılır. İlke ve kurallara uyan ve uymayan davranışların türü ve niteliği işletmeden işletmeye değiştiği için disiplin uygulamalarının sınırı da işletmeden işletmeye değişir. Bazı işletmeler işçinin her davranışını denetim altında tutmaya çalışır. İşçinin kişiliği yerine işiyle uğraşmak işletme için daha yararlıdır.⁹⁹

Disiplin sistemi ve uygulaması çalışanlardaki adalet duygusunu sarsmamalı, aynı fiili yapan kişilere eşit ve objektif olarak uygulanmalıdır. Adil olmayan disiplin uygulamaları faydadan çok zarar verir. İşletme açısından adalet, işçilere işletmeye katkıları oranında haklarını; ilke ve kuralara aykırı davranışları halinde de cezalarını vermedir.

Yasalara ve işletmenin disiplin sistemine uygun olarak hak dağıtıcı adalet (distributive justice) ve hak dağıtımında kusurları düzeltici adalet (corrective justice) olmak üzere iki tür adalet vardır. Bu iki tür adalet, yönetimin ödeme, özendirme, disiplin, değerlendirme, ödül ve ceza gibi her türlü eylem ve işlemlerinde kullanılmalıdır. Bunun için işletmenin adalet sistemi

hem dağıtıcı hem de düzeltici adaleti gerçekleştirecek şekilde kurulmalıdır.¹⁰⁰

Bir işçi, kendisi ile ilgili verilen yönetsel kararların, kendini sürekli zarara uğrattığını görürse, hak dağıtıcı adaletin kusurlu çalıştığı kanısına ulaşır. Kusurlu çalışan adalet, yarattığı zararlar işçiyi zorlar, giderek bunalıma iter. Haksızlık, işçinin ihtiyaçlarını ne denli engelliyor, işçiyi ne denli zarara uğratiyorsa işçinin içine düştüğü zorlanma ya da bunalım o denli artar. Hak dağıtıcı adalet kusurlu olduğunda işçiyi yalnızca zorlamaz ya da bunalıma itmez, aynı anda böyle adaletsizliklerin olabileceğini işçiye öğretir ve bu da işçinin işletmeye olan güvenini sarsar.¹⁰¹

Her işletmenin kendine özgü bir disiplin sistemi vardır ve her disiplin kuralı yöneticiden yöneticiye farklı yorumlanıp farklı uygulanır. Dolayısıyla disiplin sistemleri ve uygulamalar birbirinin tıpa aynısı değildir. Durum böyle olmakla birlikte disiplin sistemlerinin asgari standardının olması gerekmektedir. İş hukuku alanında tüm işletmelerin esas alacağı disiplin düzenlemelerine ilişkin çerçeve yönetmelik bulunmamaktadır. Devlet memurları hakkında Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik bulunmakta, tüm kamu kurumları kendi bünyelerine uygun olarak disiplin yönetmeliği çıkarmaktadır. Dolayısıyla kamu kurumları biri çerçeve diğeri özel olmak üzere iki disiplin yönetmeliğine bağlı kalmaktadır. İşletmeler için böyle bir uygulama söz konusu değildir. Tüm işletmelerin esas alacağı bir disiplin yönetmeliği cezalandırıcı ve ödüllendirici olmalı, bunlar arasında bir denge kurulmalı, uygulayıcının keyfilikliğini ve nispiliğini önleyecek ölçüde açık ve net olmalı, gerek ödül ve gerekse cezayı gerektiren eylemler açık, sade ve ayrıntılı şekilde belirtilmeli, eylem ve ceza arasında makul bir denge bulunmalı, cezalar hafiften ağıra doğru sıralanmalı, işçiye savunma ve disiplin cezasına itiraz hakkı tanınmalı, çok da fazla hüküm içermemelidir. Örneğin, uyarma, kınama, ücretten belli oranda kesinti yapma, belli bir süre ücretsiz çalıştırma, ücretsiz izin kullandırma şeklinde cezalar; belli süre eğitime tabi tutma, rotasyon ve pozisyon değişikliği gibi işletmesel tedbirler düzenlenmelidir.

Bir düzenlilik ve uyumsuzluk tanımı olan “disiplin” çoğu kimse tarafından “cezalandırma” olarak tanımlanır. Disiplin kavramı cezayı içermekle birlikte yalnız bununla sınırlı değildir. Disiplin sistemi denilince akla cezalandırma gelse de, adil bir sistemde ceza kadar ödül ve eğitime ilişkin hükümler de bulunmalıdır. Disiplin kavramı içinde; cezalandırma dışında eğitim, boyun eğme, öz denetim, danışmanlık, örgütsel davranış gibi konular da bulunmaktadır. Çünkü disiplinde amaç cezalandırmak değil, bir amaca ulaşmak için düzenli ve uyumlu çalışmak, bir standardizasyona tabi olmak, başarıyı teşvik, taltif ve ödüllendirmek ve sonuçta bireysel ve kurumsal performansı artırmaktır. Feshin son çare olması ilkesinde olduğu gibi bir disiplin sisteminde de ceza başvurulacak son tedbir olmalıdır. Uygulamada işverenlerin çoğu disiplinsizlik karşısında doğrudan iş sözleşmesini feshe yönelmekte, nadiren bir veya iki kez uyarma cezası uygulayıp sonradan feshine başvurmaktadır. Disiplin kuralları iş sözleşmesinin feshedilmesi için hazırlanmış gerekçeler değil, işçinin davranışlarını düzeltmesi için hazırlanmış etkili metinlerdir.

İşletmenin 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. Başarı için disiplin şarttır. Disiplinsiz çalışmadan verim alınması mümkün değildir.¹⁰² Bunun yanında iyi bir işletmede disipline etme değil, disiplinli olma üzerine odaklanılır. İlki baskı ve stresi, ikincisi ise sorumluluk ve başarıyı çağrıştırmaktadır.

Hukukumuzda disiplin cezasının uygulanmadan önce kural olarak işçinin savunmasının alınması zorunluluğundan söz edilemez. Her ne kadar iş güvencesine tabi iş ilişkilerinde işverence belirsiz süreli iş akitlerinin süreli feshinde işçinin savunmasının alınması gerekiyorsa (İK m.19/2) da, isabetsiz olarak işçinin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışı nedeniyle yapılan haklı nedenle derhal fesihlerde (İK m. 25/II) savunma alma zorunluluğu

getirilmemiştir. Hukuk sistemimizde en ağır disiplin cezasını oluşturan haklı nedenle derhal işten çıkarmalarda dahi işçiye savunma hakkı tanınmadığından diğer disiplin cezalarında (iş güvencesine tabi iş ilişkilerinde işçinin davranışı nedeniyle süreli fesihler dışında) böyle bir zorunluluğun bulunmadığının kabulü öncelik gereğidir. Ancak, toplu iş sözleşmesi, iş akdi veya iç yönetmelikte disiplin cezası uygulanmadan önce işçiye savunma hakkı tanınmışsa kuşkusuz bu zorunluluğa uymak gerekir. Buna karşılık, verilen disiplin cezaları yargı denetimine tabidir. Bu, kişinin yargı organı önünde anayasal hak arama özgürlüğünün/(Anayasa, m. 36) doğal sonucudur. Nitekim Yargıtay Hukuk Genel Kurulu da “İşçinin her yönden özlük haklarını ilgilendiren disiplin cezasının iptaline ilişkin dava açma hakkının varlığı, aynı zamanda temel haklar arasında yer alan hak arama özgürlüğünün doğal sonucu” olduğunu hükme bağlamıştır. Verilen disiplin cezalarını kesin sayan, bunlar hakkında yargıya gidilemeyeceğini öngören sözleşme hükümleri geçersizdir.¹⁰³ Hukuk sistemimizde bu yönde açık bir düzenleme yer almadığından, iş mahkemesince işverenin verdiği disiplin cezasının iptali ve işvereni bir işlem yapmaya zorlayıcı nitelikte karar verilmesi mümkün değildir. Nitekim yüksek mahkemeye göre: “İş hukukunda işverenin düzenleyici işlemlerde bulunmasını zorlayıcı nitelikte karar verilmesi olanağı yoktur. Mahkemece davacıya verilen ihtar cezası sonucu, terfi ettirilmeme işleminin hatalı olduğunun karar yerinde belirtilmesi ile yetinilmesi gerekirken, terfinin yapılması ve intibakının gerçekleştirilmesi şeklinde hüküm kurularak işverenin yönetim hak ve yetkisinin kısıtlanması veya ortadan kaldırılması, iş hukukunun ilkeleriyle bağdaşmaz”.¹⁰⁴

B. Disiplin Amirleri ve Disiplin Kuralları

İşletmelerde disiplin cezaları genel olarak insan kaynakları birimi veya bu birimde görevli birim amiri tarafından verilmektedir. Bazen de işletmede disiplin kurulu bulunmakta, bir kısım ağır disiplin cezaları bu kurulca verilmektedir.

1) Disiplin Amiri

Disiplin amirlerinin mümkün olduğunca ilk kademe amirlerinden seçilmesi önemlidir. Çünkü işçileri en iyi tanıyan ve onları gözlemleyen kişi ilk derece amirlerdir.¹⁰⁵ İşletmede belli görevlilere ilişkin belli cezalar disiplin amirleri tarafından verilmektedir. Bu tür cezalar genellikle uyarma, ihtar ve kınama gibi cezalardır. Hangi disiplin cezalarının disiplin amiri, hangilerinin disiplin kurulu tarafından verileceği işletmeden işletmeye değişir. Disiplin cezalarının etkili olabilmesi için yerinde, doğru ve adil olarak uygulanması; bu nedenle de disiplin amirlerinin bu konuda eğitilmeleri gerekmektedir. Disiplin amirleri, disiplin cezasını uygularken farklı duygu ve düşüncelerle hareket edebilir. Disiplin cezası verilmesinde izlenen tutumlardan bazıları şunlardır:¹⁰⁶

a) Kinci Tutum

Disiplin hükümlerini kinci (vindictive) tutumla uygulayan disiplin amiri, astlarıyla iyi ilişkiler kuramaz, ilişki bozukluklarının öcünü almak için astlarının yanlışlarını, kusurlarını kollar ve ilk fırsatta kovuşturmaya başvurarak astlarını üzme, cezalandırmaya çalışır; amacına ulaştığında da rahatlar. Öç alıcı, hınç dindirici bir disiplin, astları kısa sürede işlevsizleştirir ve savunmaya geçirir.

b) Cezalandırıcı Tutum

Bazı işletmelerde cezalandırıcı (retributive) tutum bulunmakta ve disiplin sistemi de ceza ağırlıklı olmaktadır. Bu tür işletmelerde, kusur ya da suç sayılacak işlem ve eylemlerin bütün inceliklerine kadar uzun bir dökümü yapılır. Buna karşılık ödül, tek bir maddede yer alır. Bazı disiplin amirleri, ceza ağırlıklı disiplinden hoşlanır, bazıları da giderek cezalandırıcı bir tutum geliştirmek zorunda kalırlar. Bu tutumu benimseyen disiplin amirleri, disiplini bir tür gözdağı, korkutma, zarara uğratma, istenmeyen işçiden kurtulma aracı olarak görürler.

c) Caydırıcı Tutum

Caydırıcı (deterent) tutuma önem veren disiplin amirleri, astlarını istenmeyen davranışları yapmaktan korumak için sık sık disiplin kurallarına başvururlar. Kimi kez, disiplin kuralları-

na dayanarak gözdağı verdiği de olur; ama zorla kalmadıkça disiplin uygulamasına geçmez.

d) Sağaltıcı (rernedial) Tutum

Disiplin kurallarına uygun davranmayan işçinin bu tutumunun nedenlerini araştırmak; onu istenen davranışları yapacak biçimde eğitmek; işçinin sorunlarını çözmeye kılavuzluk etmek; ona danışmanlık yapmak bu tür tutumun göstergeleridir. Bu tutumda olan yönetmen, disiplini, istenmeyen davranışlardan işçileri kurtarmanın bir aracı olarak görür ve uygular.

e) Özdenetimi Yerleştirici (substitution) Tutum

İşçi, kendini denetleme yeterliğine ulaştığında yönetmenin denetimine gerek kalmaz. Özdenetim yeterliğini geliştirmiş işçilerden oluşan bir örgütte, disiplin, denetim, değerlendirme, ödül, ceza sistemleri giderek işlevsizleşir; disiplin sistemi, amacına ve anlamına uygun olarak çalışır. Bu tür tutum, ancak işçileri yüksek düzeyde eğitim görmüş olan ve birlikçi yönetimle yönetilen örgütlerin yönetmenlerinde görülebilir.

2) Disiplin Kurulu

İşveren işten çıkarma konusunda işçiyi doğru değerlendirip, söz konusu kusur veya suç objektif bir kurul ile araştırıp karara varmak için Disiplin Kurulu oluşturabilmektedir. Bunun işçiler açısından güven duygusunun devamına, işveren açısından doğru karar vererek yasal süreci eksiksiz tamamlamaya olan katkısı büyüktür. Ancak bu sürecin işleyişinde zaman kıstası var mıdır ve nedir? Bu sorulara cevap vermek gerekmektedir. İşyerinde tanımlanmış bir disiplin yönetmeliği mevcut ise ve bu yönetmelik temelinde kurulu bulunan bir disiplin kurulu mevcut ise yüksek mahkeme işçinin suçlandığı işten çıkarmaların bu kurul tarafından incelenmeden yapılmasını hatalı bulmaktadır. Demek oluyor ki, işten çıkarma işleminin yapılmasında işveren kusurlu personelin savunmasını alıp kovuşturmayı başlattıktan sonra iddianın doğruluğunun araştırılmasını ve isabetli kararın verilmesini daha objektif bir bakışa ve araştırmaya sahip disiplin kuruluna bırakacaktır.¹⁰⁷

Disiplin kurulu, genellikle sendikal faaliyetlerin bulunduğu işyerleri ile toplu iş sözleşmesi yapılan işyerlerinde söz konusu olmakla birlikte, bireysel iş sözleşmesi uygulanan işyerlerinin de bu yönde çalışmalarının olduğu görülmektedir. İşyerlerinde disiplin kurulu kurulması yasal bir zorunluluk değildir. Bu nedenle işçi sayısının bir önemi bulunmamaktadır. Disiplin kurulu esas olarak yasal mevzuat, işyeri iç yönetmelikleri veya iş sözleşmesinde belirlenen çalışma düzenine ilişkin hükümleri, işçilerin ortak çıkarlarını ilgilendiren ve aynı zamanda işyeri düzenine ilişkin kurullarla iş barışının bozulmasına yönelik davranışlara ilişkin yaptırımları belirlemektedir. Disiplin kurulu, hem toplu iş sözleşmesi uygulanan işyerlerinde, hem de bireysel iş sözleşmesi bulunan işyerlerinde kurulabilecektir. Disiplin kurulunun, sendikalı ve sendikasız işçi ayrımı yapılmaksızın tüm işçilere uygulanması gereklidir. Disiplin kurullarının, işyeri disiplinine aykırı davranışların önlenmesi, işyeri disiplinine aykırı davranışların cezalandırılması ve işyerinde düzenin korunması ve sürekliliğin sağlanması gibi yararları bulunmaktadır.¹⁰⁸

Disiplin kurulunun kaç kişiden ve kimlerden oluşacağına işveren karar verir. Bununla birlikte kurulun insan kaynakları biriminde görevli ve tercihen uzman olan kişilerden oluşması ve sayının tek (3 veya 5) olmasına dikkat edilmesi yerinde olacaktır. Bu, karar çoğunluğunun oluşturulması için de gereklidir.

SONUÇ

Gerek bireysel, gerek örgütsel olarak, başarıya ulaşmak için disiplinli çalışmak şarttır. Özellikle, büyük oranda kâr amacıyla kurulan, küresel rekabet ortamında varlığını sürdürmek ve geliştirmek için hem ekonomik hem de verimli çalışmak zorunda bulunan işletmeler için iyi bir disiplin sistemi hayati derecede önemlidir.

4857 sayılı İş Kanunu'nda işçilerin disiplin suçlarına, soruşturmasına ve cezalarına ilişkin herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. İşyeri veya işletmelerde disiplin yönetmeliğine veya iş sözleşmesinin eki niteliğinde sayılan personel yönetmeliğinin disipline ilişkin hükümleri-

ne ya da bireysel veya toplu iş sözleşmesinde yer alan disiplin hükümlerine aykırı hareket edilmesi yargıya taşınmadıkça iş hukukunu ilgilendirmemektedir. İş güvencesi hukukunda disiplin cezalarının en önemli olduğu konu işçinin davranışlarına bağlı olarak iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshi halidir. İş Kanunu haklı nedenle iş sözleşmesinin feshi hallerini tek tek saymış, geçerli nedenle fesih hallerini ise saymamış, geçerli fesih sayılamayacak durumları belirtmekle yetinmiştir. Dolayısıyla sorun iş sözleşmesinin haklı nedenle feshinde değil daha çok geçerli nedenle feshinde ortaya çıkmaktadır. Gerek İş Kanunu'nun 18. maddesinin gerekçesinde, gerekse Yüksek Mahkeme (Yargıtay ve Danıştay) kararlarında basit bir disiplin cezasının iş sözleşmesinin feshine konu edilemeyeceği belirtilmiş ise de neyin basit bir ihlal olduğu da disiplin soruşturmasını ve sonuçta disiplin sistemini ilgilendirmektedir. Her işletme kendi disiplin yönetmeliğini belirlemede yasal sınırlar içinde tamamen özgürdür. Ancak bir işletmenin ücret kesim cezası verdiği bir eyleme diğeri uyarı verebilmektedir. Bizce disiplin suç ve cezalarında tüm işletmeleri ilgilendiren, kapsayan bir standart oluşturulmalı, bu yasal bir zemine oturtulmalıdır. Bu husus uygulamada yeknesaklık ve bir düzen getirecek, disiplin konusunda ortak bir dil ve uygulama oluşturacaktır.

Bugün için iki-üç kez uyarı cezası alan bir işçi tutum ve davranışı nedeniyle işten çıkarılabilmektedir. İşveren, söz konusu disipline aykırı eylemlerin işletmenin düzeni bozduğuna karar vermekte, mahkemeler de çoğunlukla buna uymaktadır. Elbette ki aynı türden bir veya birden fazla eylem bir işletme için düzeni bozucu davranış sayılırken diğeri için böyle sayılmayabilecektir.

Kamuda görevli memurlar için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun disipline ilişkin hükümleri ve bu Kanunun 134. maddesine dayanılarak çıkarılmış olan çerçeve niteliğindeki Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik ile kamu kurumlarının kendi bünyelerine uygun olarak çıkardıkları disiplin yönetmelikleri uygulanmaktadır. Kamu kurumlarında olduğu gibi İş Kanunu'nun uygulandı-

ğı yerlerde geçerli olacak bir disiplin mevzuatı oluşturulmalıdır.

DİPNOTLAR

- 1 Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, Beta Yayınları, 1993, s. 274; Ahmet TAŞKIN, Kamu Görevlileri Disiplin Hukuku, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, s. 121; Sadrettin SÜRBAHAN, Disiplin Cezaları ve Uygulaması, 1976, s. 13; Nuri TORTOP, Personel Yönetimi, 6. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, 217.
- 2 A. Alper DURMUŞ, Memur Disiplin Hukuku, 2. Baskı, Tekağaç Eylül Yayınları, Ankara, 2004, s. 11.
- 3 Oğuz SANCAKDAR ve İlker TEPE, "Alman Federal Disiplin Kanunu ve İdari Disiplin Soruşturmalarının Temel Esasları", İUHFM C. LXIX, S.1-2, 2011, s. 251.
- 4 D. Yılmaz TEKİN, Hukuk Sözlüğü, Tekağaç Eylül Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 100.
- 5 TORTOP, s. 217; Bkz. Derya Ergun ÖZLER, İnsan Kaynakları Yönetimi, in: İşletmecilik, Kuram ve Uygulama, (Ed. M. Kemal DEMİRCİ), 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 345.
- 6 www.zevkli.org/isletmelerde-disiplin-istek-t133411.html (ET: 24.1.2012)
- 7 David A. DE CENZO, Stephen R. ROBBINS, Personnel/ Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey, 1988, s. 478; (Aktaran: Zeyyat SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Bursa, 2009, s. 335.)
- 8 Bkz. SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 335.
- 9 Erol EREN, Yönetim Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 33.
- 10 William B. WERTHER and Keith DAVIS, Personnel Management and Human Resources, Second Edition, McGraw Hill, International Editions, 1988, s. 433.
- 11 Türker BAŞ ve Kadir ARDIÇ, "Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:36, Sayı:3, Eylül 2003, s. 136.
- 12 TORTOP vd., s. 322.
- 13 Bkz. ÖZLER, s. 345.
- 14 GEYLAN, s. 133; Bkz. BAŞ/ARDIÇ, s. 132; Bkz. Ayşin CİNGİL, İnsan Kaynakları Yönetiminde Disiplin Sistemleri ve Üç Askeri Hastanenin Disiplin Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi SBE, İstanbul, 1996, s. 4 vd., ÖZLER, s. 345
- 15 Bkz. BAŞ/ARDIÇ, s. 132.
- 16 BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 581.
- 17 T. Bekir BALTA, İdare Hukuku Ders Notları, SBF Yayınları, Ankara, 1966, s. 441.
- 18 Osman TELİMEN, "İnsanları Çalışma Düzenine Sevk Etmek İçin İleri Sürülen Metotlar", İktisat ve Maliye Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 11, Şubat 1968, s. 444.
- 19 CİNGİL, s. 5.
- 20 Bkz. CİNGİL, s. 5.
- 21 TORTOP vd. s. 322; Bkz. Öznur YÜKSEL, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 161-166.
- 22 Bkz. TORTOP vd. İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2010, s. 322; Bkz. Türker BAŞ ve Kadir ARDIÇ, "Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 36, Sayı:3, Eylül 2003, s. 131.
- 23 EREN, s. 274.
- 24 Bkz. EREN, s. 275.
- 25 Sarper SÜZEK, "İş Hukukunda Disiplin Cezaları", Çalışma ve Toplum, 2011/1, s. 9 (Disiplin Cezaları).
- 26 SÜZEK, Disiplin Cezaları, s. 10.
- 27 Ethem KARA, İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Geçerli Nedenle Fesli ve Sonuçları, 3. Bası, Bilge Yayınları, Ankara, 2011, s. 66; Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU ve Muhittin ASTARLI, İş Hukuku, 4. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2011, s. 868; Cuma Arif DEMİR, İş Güvencesi ve İşe İade Davaları, 2. Baskı, Adalet Yayınları, Ankara, 2010, s. 104 vd.
- 28 Ayşe Tuba ÇOMOĞLU, İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışlarına Dayanan Geçerli Nedenle Feshi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2008, s.28.
- 29 FINDIKÇI, s. 101.
- 30 BAŞ/ARDIÇ, s. 131.
- 31 Bkz. Ali AVŞAROĞLU, Beşeri Münasebetler, 1967, s.15.
- 32 BAŞ/ARDIÇ, s. 131; Bkz. TORTOP vd., s. 322.
- 33 BAŞ/ARDIÇ, s. 131
- 34 BAŞ/ARDIÇ, s. 136.
- 35 BAŞ/ARDIÇ, s. 136.
- 36 TEKİN, s. 100.
- 37 SÜZEK, Disiplin Cezaları, s. 10.
- 38 SÜZEK, Disiplin Cezaları, s. 11.
- 39 SÜZEK, Disiplin Cezaları, s. 11.
- 40 BİLGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 581.
- 41 TAŞKIN, s. 122.
- 42 www.zevkli.org/isletmelerde-disiplin-istek-t133411.html (ET: 24.1.2012)
- 43 TORTOP vd., s. 324.
- 44 BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 582.
- 45 BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 582.
- 46 Bkz. CİNGİL, s. 33.
- 47 Salih GÜNEY, Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 477; Bkz. TAŞKIN, s. 123.
- 48 BAŞARAN, s. 161; Oğuz SANCAKDAR, Disiplin Yaptırımı Olarak Devlet Memuriyetinden Çıkarma ve Yargısal Denetimi, Yetkin Yayınları, Ankara, 2001, s. 122.
- 49 DURMUŞ, s. 13.
- 50 BAŞARAN, s. 162.
- 51 FINDIKÇI, s. 101.
- 52 SÜZEK, Disiplin Cezaları, s. 11.
- 53 SÜZEK, Disiplin Cezaları, s. 12.

- 54 BAYKAL, s. 22; CİNGİL, s. 38.
- 55 Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, 12. Basım, Evrim Yayınları, İstanbul, 2010, s. 109.
- 56 Bkz. Mahmut OKTAY, Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul, 2000, s. 26; Salih GÜNEY, Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 15 vd.
- 57 EREN, s. 125.
- 58 Erkal ETÇİOĞLU, Endüstri İlişkileri: Ders Notları, Sakarya, 2009, s. 86.
- 59 www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/pdf/COBC_Turkish.pdf s. 40 (ET: 26.1.2012)
- 60 Neslihan OKAKIN, Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, s. 87.
- 61 Bkz. TAŞKIN, s. 124-125; Cahit TUTUM, Personel Yönetimi, Ankara, 1979, s. 188.
- 62 EREN, s. 281.
- 63 <http://notoku.com/orgutsel-disiplin-sureci/> (ET:24.1.2012)
- 64 Bkz. M. Zeki YILDIRIM vd., İnceleme ve Soruşturma, Alp Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 254.
- 65 Bkz. Benzer açıklamalar, Mustafa SÖNMEZ, Devlet Memurları Kanunu ve Memurların Hukuki Durumu, Mahalli İdareler Derneği Yayını, Ankara, 2000, s. 208 vd.
- 66 Kaman KARAN, Devlet Memurluğunun Sona Ermesi, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, s. 96; Bkz. Danıştay 12. Daire, E.1995/7836, K. 1997/846; Danıştay 8. Daire, E. 1994/7095, K. 1996/3113; Bkz. Kadir KARTAL, Adil Yargılama Çerçevesinde Memurların Disiplin Soruşturması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2010, s. 59.
- 67 Bkz. SANCAKDAR, s. 310.
- 68 DURMUŞ, s. 15; Bkz. M. Zeki YILDIRIM vd., s. 255; Bkz. KARAN, s. 103; Bkz. KARTAL, s. 69.
- 69 Salih GÜNEY, "Stres ve Stresle Başa Çıkma", in: Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih GÜNEY, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s. 608.
- 70 Bkz. <http://notoku.com/orgutlerde-temel-disiplin-yaklasimlari/> (ET: 24.1.2012)
- 71 Bkz. Songül ALTINIŞIK, "Öğrenme", in: Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih GÜNEY, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s. 487.
- 72 BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 583.
- 73 EREN, s. 281.
- 74 BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 588.
- 75 Bkz. William B. WERTHER ve K. DAVIS, Personnel Management and Human Resources, Graw-Hill Book Company, New-York, Inc. 1981, s. 372 (Aktaran: CİNGİL, s. 9); ÖZLER s. 345.
- 76 Bkz. TORTOP vd., s. 323; <http://notoku.com/orgutlerde-temel-disiplin-yaklasimlari/> (ET: 24.1.2012)
- 77 Bkz. EREN, s. 275.
- 78 Bkz. Şevki ÖZGENER, İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2009, s. 96 vd.
- 79 BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 582.
- 80 <http://notoku.com/orgutlerde-temel-disiplin-yaklasimlari/> (ET: 24.1.2012); Bkz. SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 338; Bkz. ÖZLER, s. 346.
- 81 Bkz. ÖZLER, s. 346; Olumlu disiplin için bkz. TORTOP vd., s. 324.
- 82 <http://notoku.com/orgutlerde-temel-disiplin-yaklasimlari/> (ET: 24.1.2012); Bkz. SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 338.
- 83 Ramazan GEYLAN, İşletmelerde Personel Disiplini, MET Yayıncılık, Eskişehir, 1993, s. 36.
- 84 Bkz. SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 338.
- 85 GEYLAN, s. 47; CİNGİL, s. 18.
- 86 Bkz. Besim BAYKAL, "İş Yerlerinde Disiplin", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı: 114, Şubat 1978, s. 28.
- 87 <http://notoku.com/orgutlerde-temel-disiplin-yaklasimlari/> (ET: 24.1.2012)
- 88 BAŞARAN, s. 164-165; Bkz. TORTOP vd., s. 323.
- 89 Bkz. BAŞARAN, s. 165.
- 90 <http://notoku.com/orgutlerde-temel-disiplin-yaklasimlari/> (ET: 24.1.2012)
- 91 CİNGİL, s. 17.
- 92 GEYLAN, s. 36; Bkz. SABUNCUOĞLU, s. 339; Bkz. TORTOP vd., s. 323.
- 93 Halil CAN, Şahin KAVUNCUBAŞI ve Selami YILDIRIM, İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2009, s. 459.
- 94 BAŞARAN, s. 164; Şikâyet için bkz. CAN/KAVUNCUBAŞI/YILDIRIM, s. 456 vd.
- 95 Bkz. BAŞARAN, s. 164.
- 96 CAN/KAVUNCUBAŞI/YILDIRIM, s. 459.
- 97 YILDIRIM, s. 29.
- 98 www.zevkli.org/isletmelerde-disiplin-istek-t133411.html (ET: 24.1.2012)
- 99 BAŞARAN, s. 161.
- 100 BAŞARAN, s. 162.
- 101 BAŞARAN, s. 162.
- 102 Hüsamettin KIRMIZIGÜL, Disiplin Suç ve Cezaları ve Denetim Yolları, Kazancı Yayınları, İstanbul, 1998, s. 2.
- 103 SÜZEK, Disiplin Cezaları, s. 13-14.
- 104 SÜZEK, Disiplin Cezaları, s. 14.
- 105 Bkz. CİNGİL, s. 14.
- 106 Bkz. BAŞARAN, s. 163.
- 107 <http://mmurat12.blogcu.com/etiket/disiplin> (ET: 24.1.2012)
- 108 www.ozdogrular.com/content/view/1125/177/ (ET: 24.1.2012)

KAYNAKLAR

- A. Alper DURMUŞ, Memur Disiplin Hukuku, 2. Baskı, TeKağaç Eylül Yayınları, Ankara, 2004.

- Ahmet TAŞKIN, Kamu Görevlileri Disiplin Hukuku, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006.
- Ali AVŞAROĞLU, Beşeri Münasebetler, 1967.
- Ayşe Tuba ÇOMOĞLU, İş Sözleşmesinin İşçinin Davranışlarına Dayanan Geçerli Nedenle Feshi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2008.
- Aysin CİNGİL, İnsan Kaynakları Yönetiminde Disiplin Sistemleri ve Üç Askeri Hastanenin Disiplin Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi SBE, İstanbul, 1996.
- Besim BAYKAL, "İş Yerlerinde Disiplin", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı: 114, Şubat 1978.
- Cahit TUTUM, Personel Yönetimi, Ankara, 1979.
- Cuma Arif DEMİR, İş Güvencesi ve İşe İade Davaları, 2. Baskı, Adalet Yayınları, Ankara, 2010.
- Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, 12. Basım, Evrim Yayınları, İstanbul, 2010.
- D. Yılmaz TEKİN, Hukuk Sözlüğü, Tekağaç Eylül Yayıncılık, Ankara, 2007.
- David A. DE CENZO, Stephen R. ROBBINS, Personnel/ Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- Derya Ergun ÖZLER, İnsan Kaynakları Yönetimi, in: İşletmecilik, Kuram ve Uygulama, (Ed. M. Kemal DEMİRCİ), 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Erkal ETÇİOĞLU, Endüstri İlişkileri: Ders Notları, Sakarya, 2009.
- Erol EREN, Yönetim Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, Beta Yayınları, 1993.
- Ethem KARA, İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Geçerli Nedenle Feshi ve Sonuçları, 3. Bası, Bilge Yayınları, Ankara, 2011.
- Halil CAN, Şahin KAVUNCUBAŞI ve Selami YILDIRIM, İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2009
- Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU ve Muhittin ASTARLI, İş Hukuku, 4. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2011.
- <http://mmurat12.blogcu.com/etiket/disiplin> (ET: 24.1.2012)
- <http://notoku.com/orgutsel-disiplin-sureci/> (ET:24.1.2012)
- Hüsamet KIRMIZIGÜL, Disiplin Suç ve Cezaları ve Denetim Yolları, Kazancı Yayınları, İstanbul, 1998.
- Kaman KARAN, Devlet Memurluğunun Sona Ermesi, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.
- M. Zeki YILDIRIM, Metin ÇİFTÇİ, Şükrü TÜRKMEN ve Öner ÇALIŞKAN, İnceleme ve Soruşturma, Alp Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Mahmut OKTAY, Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul, 2000, s. 26; Salih GÜNEY, Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- Mustafa SÖNMEZ, Devlet Memurları Kanunu ve Memurların Hukuki Durumu, Mahalli İdareler Derneği Yayını, Ankara, 2000.
- Neslihan OKAKIN, Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- Nuri TORTOP, Personel Yönetimi, 6. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- Oğuz SANCAKDAR ve İlker TEPE, "Alman Federal Disiplin Kanunu ve İdari Disiplin Soruşturmalarının Temel Esasları", İUHFM C. LXIX, S.1-2, 2011, s. 251.
- Osman TELİMEN, "İnsanları Çalışma Düzenine Sevk Etmek İçin İleri Sürülen Metotlar", İktisat ve Maliye Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 11, Şubat 1968.
- Öznur YÜKSEL, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Ramazan GEYLAN, İşletmelerde Personel Disiplini, MET Yayıncılık, Eskişehir, 1993.
- Sadrettin SÜRBAHAN, Disiplin Cezaları ve Uygulaması, 1976.
- Salih GÜNEY, "Stres ve Stresle Başa Çıkma", in: Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih GÜNEY, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.
- Salih GÜNEY, Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 477; Bkz. TAŞKIN, s. 123.
- Sarper SÜZEK, "İş Hukukunda Disiplin Cezaları", Çalışma ve Toplum, 2011/1.
- Songül ALTINIŞIK, "Öğrenme", in: Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih GÜNEY, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.
- Şevki ÖZGENER, İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2009.
- T. Bekir BALTA, İdare Hukuku Ders Notları, SBF Yayınları, Ankara, 1966.
- TORTOP vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2010, s. 322.
- Türker BAŞ ve Kadir ARDIÇ, "Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:36, Sayı:3, Eylül 2003.
- Türker BAŞ ve Kadir ARDIÇ, "Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 36, Sayı:3, Eylül 2003.
- William B. WERTHER and Keith DAVIS, Personnel Management and Human Resources, Second Edition, McGraw Hill, International Editions, 1988.
- www.ozdogrular.com/content/view/1125/177/ (ET: 24.1.2012)
- www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/pdf/COBC_Turkish.pdf s. 40 (ET: 26.1.2012)
- www.zevkli.org/isletmelerde-disiplin-istek-t133411.html (ET: 24.1.2012)
- Zeyyat SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Bursa, 2009.