

Yazan: Alişan BALTACI

Tarih: 2 Nisan 2016

Makale Tercümesi ve Özeti

**THE PRACTICE OF DISCIPLINE: EVALUATING THE ROLES AND
RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS AND HR PROFESSIONALS**

CAROL JONES

RICHARD SAUNDRY

Giriş

Disiplin ve disipline bağlı kurallar iş ilişkileri içerisinde uzunca bir zamandır anahtar bir boyut olarak ele alınmaktadır. İngiltere kamu politikasında iş yeri disiplini yöneticilerin çalışanlar üzerinde prosedürleri uygulayarak geliştirmesi gereken lineer teknik bir vazife olarak görülmektedir. Bu düzeltici bakış açısı iş yerinin disiplin ile formalize edilmesini sağlayan neredeyse evrensel yazılı bir disiplinler prosedürü haline gelmiştir. Akademik araştırmalar da disiplinin ceza ve iş gücü üzerinde kontrolü sağlama konularına odaklanmıştır.

Literatür hangi uygulamaların iş gücünü disiplin yönünden şekillendirdiği ve şekillenmiş yönetim ve işgücü ilişkilerini ele almışken, iç yönetim ilişkileri ve operasyon yöneticileri ile insan kaynakları yöneticilerinin hangi disiplin süreçlerine dahil olduklarını araştırmaktadır. Gelişen insan yönetimi uygulamaları sonrasında operasyon yöneticileri bu sürecin dışında kalmışlardır. İnsan kaynakları yöneticileri ise bu sürecin sonunda anahtar rolü üstlenmişlerdir.

Bütün bunların ardından dikkatler insan kaynakları yöneticilerinin bu görevi üstlenmede ne kadar istekli olduklarına çekildi.



Pratikte Disiplin

Tarihsel olarak iş yerlerini yöneten disiplin kuralları işçiler, sendikalar ve işverenler arasındaki müzakerelerin bir sonucudur. Bugüne kadar literatür yöneticilerin üstlendiği rollere odaklanmıştır. Bu araştırmada operasyon yöneticileri ile çalışanların veya insan kaynakları yöneticilerinin bir arada disiplin ile ilgili konularda nasıl çalıştığı üzerinedir.

Tartışmalarda genellikle operasyon yöneticilerinin disiplin konusunda standart prosedürlerle başa çıkmaktan hoşlanmadığı, bunun yerine olaylara daha pragmatik baktıkları ve içgüdüleri ile hareket ettikleri ifade edilmektedir. Elde edilen bilgilere göre yöneticilerin disiplin ile ilgili olarak yöneticilerin karar vermeleri oldukça karmaşık faktörlerden oluşan bir süreçtir.

İlk faktör, yöneticilerin astları ile kişisel ilişkileridir. Yöneticiler genelde eskiden beri birlikte çalıştıkları kişilere karşı daha hoşgörülüdürler. Diğer taraftan yönetici, otoritesi ile ilgili potansiyel bir tehdit algırsa, astlarına açık bir mesaj yollar. Operasyon yöneticileri bu tip durumlarda sosyal güçlerini de kullanabilirler. Bunun sebebi durumun böyle daha kolaylarına geliyor olması da olabilir.



İkinci faktör, pek çok hat yöneticisi acil iş kontekstine uygun düşmediğinden ve esneklik sağlamadığından ötürü disiplin ile ilgili formal prosedürü uygulamaktan kaçınmaktadır. Diğer taraftan formal yöntemlerin uygulanması kurulmuş iş ilişkilerinin zedelenmesine de sebep olabilir. Bu zedelenme sonucunda bağlılık ve eşgüdüm ortadan kalkabilir. Bir yazarın ifadesine göre kurallar konusunda kitaba bağlı kalan bir yönetici astları tarafından sürprizlere maruz kalabilir.

Üçüncü faktör; yöneticilerin örgütteki yeri ve marifetleri de disiplin yöntemlerini şekillendirmede etkili olabilir. Bir araştırmada operasyon yöneticilerinin insan yönetimi konusunda daha az sorumluluk alma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Formal prosedürleri küçümseme aslında disiplin sorunları ile ilgili mevzulardan uzak durma, eğitim veya tecrübe eksikliğini maskeleyen için de bir yöntem olabilir.

Ek olarak yöneticiler bu disiplin süreçlerini kendilerini tüketen bir husus olarak dikkate alabilirler. Geleneksel olarak insan kaynaklarının disiplin ile ilişkisi yöneticiler ile çalışanlar arasında disiplin anlaşmazlıklarını çözmek üzerinedir. Daha önemlisi insan kaynakları profesyonelleri işletmelerde tarafsız olarak görülmekte ve üçüncü parti sorumlular olarak ele alınmaktadır.

Son yıllarda disiplin her ne kadar ortak düzenlenen bir aktivite iken, insan kaynakları profesyonelleri operasyon yöneticileri için her gün disiplin ile ilgili konularda karar verici

mercilerdeydi. Sonuç olarak zamanla daha ziyade tavsiye makamı haline gelmişlerdir. Artan bir ivme ile İK profesyonelleri politika ve prosedür hazırlamakta, disiplin kurallarının uygulanmasında, yönetsel kararlara hukuki danışmanlık yapmakta ve disiplin kararları için örgütte daha geniş bir bakış açısı sağlamakta geniş bir yelpazede görev üstlenmeye başladılar.

İnsan kaynakları profesyonelleri temelde en iyi uygulama olarak anılan geçmiş tecrübelerle göre disiplin konularını değerlendirirler. Bazı araştırmalara göre ik yöneticilerinin hat yöneticilerinin davranışlarını oldukça katı kurallar ile sınırlayabildikleri de görülmüştür. Bunun da ötesinde operasyon yöneticilerinin bile neyi yapabileceği veya neyi yapmalarının yasak olacağı yönünde de kanaat bildirebilmektedirler. Bu hali ile ik yöneticileri bir bakıma iç danışmanlık hizmeti sağlayan profesyoneller haline gelebilmektedir.

Diğer taraftan öyle yöneticiler vardır ki, bunlar disiplin uygulamalarını icra edemeyecek kadar çekingen veya pasiftirler. Bu gibi durumlarda ik profesyonelleri bir polis edası ile olaya dahil olur ve çözüm üretirler. Böylece hem yöneticiyi hem de örgütü korurlar.

Yönetsel beceriler ve rekabet iş yerinde etkin bir disiplin ve ihtilaf çözümü konularında merkezdedir. Tabi bu insan kaynakları profesyonellerinin kendilerine yeni biçtikleri danışmanlık rolüne mani değildir.

Bu araştırmanın ana sorusu ik uygulamacıları ile operasyon yöneticileri hangi disiplin sürecinde ne rol oynayacakları ile ilgilidir. İkincisi ik uygulayıcıları ile operasyon yöneticileri iş yerindeki disiplin ile ilgili nasıl bir ilişki içinde olacaklardır. Üçüncüsü, bu ilişki formal ve informal disiplin süreçlerine nasıl sirayet edecektir. Ve son olarak ihtilaf çözümü ile ilgili esnekliği arttırırken bu politika belirleyiciler ne yapmalıdır.

Metodoloji ve Araştırma Tasarımı

Bu araştırma 7 vaka incelemesi sitesi ile yönetilmiştir. Vakalar geniş bir alanda ve önemli detayları içerecek şekilde ama mahremiyet kapsamına giren konuları güvence altına almaktadır. Bütün şirketler kuzey İngiltere' dedir.

Her bir vakada, katılımcılar disiplin konularından sorumlu kıdemli bir ik yöneticisi, disiplin konularını çözme konusunda tecrübeli bir operasyon yöneticisi ile ve sendika temsilcisine maruz kalmaktadırlar. Ek olarak katılımcılar ticaret birliğinin bölge memuru ile ve

temsilcilerine de maruz kalmaktadırlar. Toplamda 26 katılımcıdan 8'i ik yöneticisi, 9 operasyon yöneticisi, 9 ticaret birliği temsilcilerinden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcılardan örgütlerindeki disiplin prosedürleri de talep edilmiştir.

Görüşmeler ortalama 45-75 dk arası sürmüştür, ticaret birliği üyeleri dışındaki katılımcıların görüşmeleri ise göreceli olarak kısa sürmüştür. Her bir görüşme kayıt altına alınmış ve işlenmiştir.

İlk önce disiplin sürecinin doğası ile ilgili olarak kısa bir bilgi vakalar ışığında verilmiştir. Ardından ik uygulamacılarının disiplin süreçlerinde oynadıkları rol ve bu tip süreçleri yönetirken dikkate aldıkları anahtar konular incelenmiştir. Üçüncü olarak hat yöneticilerinin disiplin olaylarını ele almadaki tutumları incelenmiştir. Son olarak hat yöneticilerinin ve ik uygulayıcılarının disiplin konularında nasıl bir etkileşim içerisinde oldukları incelenmiştir.

Bulgular

Beklendiği gibi araştırmaya dahil olan örgütlerin tamamı disiplin uygulamalarında kullandıkları prosedürleri belirtmişlerdir. Genelde prosedürler 4 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırası ile sözlü uyarı, yazılı uyarı, son yazılı uyarı ve işten çıkartmadır.



Daha önemlisi bütün prosedürlerde genel olarak disiplin vakalarında soruşturmayı yürütmek, önemli kararlar almak operasyon yöneticilerine vazife edilmektedir. Örneğin bir disiplin olayında önce hat yöneticisi durumla ilgili bir değerlendirme yapar ve operasyon yöneticisine iletir. Operasyon yöneticisi de nihai kararı verir. En formal ve karmaşık prosedürler kamu örgütlerinde ortaya çıkmaktadır. Genel itibari ile ortaya çıkan şudur ki ister kamu sektörü olsun ister özel sektör; ne ik uygulayıcısı için nede operasyon yöneticisi için öncelik cezalandırmak değil, davranışı düzeltmektir.

İK Profesyonelleri – Disiplin Polisleri Midir?

Örnekleme göre ik uygulayıcıları formal disiplin süreçleri ile ilgili olarak doğrudan karar verici pozisyonunda değillerdir. Daha ziyade rolleri destek sağlamak, tavsiye vermek ve hat yöneticilerine danışmanlık sağlamaktır.

İK profesyoneli katılımcılara göre operasyon yöneticileri sürecin sert sahipleridir. Görevleri insanları yönetmektir.

Ek olarak tavsiye ve rehberlik sağlama konusunda katılımcıların bir bölümü ik profesyonellerini bir dereceye kadar objektif olarak görmekte, diğer bir grup ise adil ve tarafsız olarak değerlendirmektedir.

Kritik olarak ik uygulayıcıları yöneticilerin değil örgütün menfaatlerini koruduklarını belirtmektedirler.

Pek çok ik profesyoneli kendilerini verdikleri tavsiyelere istinaden artan bir şekilde yöneticilerden farklı olarak görmektedirler. Geçmişte personel yöneticilerinin temel fonksiyonu işyeri ilişkilerini aktif çatışmalarda yönlendirirken, ik uygulayıcıları artan bir şekilde operasyon yöneticilerini düzeltmek ile ilgilenmektedirler.

İK uygulayıcıları aynı zamanda konunun yasal tarafıyla da ilgilenmektedirler. Daha da ötesinde iş davası başvurularında tavsiyeleri incelenmekte ve prosedür ihlallerini belirtmeleri beklenmektedir. Dolayısı ile bu tip durumlarda olaya bir polis gibi müdahale etmeleri söz konusudur.

Katılımcı ik uygulayıcılarının çoğunluğu kendilerini tavsiye veren rolünde görürken bunların dışında hala çatışma çözümünde informal olarak müdahale etme görevini kendisine biçenler olduğu da görülmektedir. Bazı olaylarda bu durum tecrübesi yetersiz olan operasyon yöneticilerini desteklemek için de ortaya çıkabilmektedir. Bu gibi durumlarda ik uygulayıcıları ile operasyon yöneticilerinin yolları kesişir. Diğer taraftan ticaret birliği temsilcilerinden olan katılımcılar ise daha çok informal yöntemle işleri çözme eğiliminde görünmektedirler.

Buna istinaden bulgular ışığında ik fonksiyonu örgütte disiplin ile ilgili olarak yönetimsel aktivitelerin merkezinde görünmektedir. Bunun dışında bazı yasal ve prosedürel problemlerin öne çıktığı durumlarda ik uygulayıcıları arabulucu rolünü de üstlenmektedirler.



Operasyon Yönetimi ve Disiplin-İnformallık, Savunmasızlık, Bağımlılık

Operasyon yöneticileri çalışanlar ile yaşanabilecek sorunları önceden tespit edebilir ve olayın disiplin boyutunda büyümesini engelleyebilirler. Fakat her operasyon yöneticisinin bu konuda bu kadar başarılı oldukları veya bu konuya önem verdikleri söylenemez. Formal süreçler karmaşık ve zaman alıcı olarak görülmektedir.

Daha da ötesinde bazı yöneticilerin tecrübe, eğitim ve özgüven eksiklikleri çatışmayı zamanında ve etkin bir şekilde çözmelerine mani olmaktadır. Genel itibari ile belirli bir sayıda çalışan ile uğraşmak yöneticiler için hüsrana dönüşebilir. Sonuç olarak formal prosedür bazen acımasızca sonlandırılması gereken süreç için kestirme bir yol olarak kullanılabilir.

Sonuçta ik uygulayıcılarında pek çok yöneticinin disiplin sorunlarını çözmek için pek az yeteneği ve niyeti olduğu algısı vardır. İk çalışanları bu tip bir ortama denk geldiklerinde kendilerini sorunlu işleri çözmekte yalnız hissedebilmektedirler. Çözüm operasyon yöneticilerine kaldığında ise daha pragmatik bir yol izleyebilmektedirler. Sonuçta bu tip uygulamalarda ik ve operasyon yöneticileri kararlarında o anki durumu, mevzu bahis

çalışanın pozisyonunu dikkate almaktadırlar. Böylesi durumlarda empati de kendisini gösterebilmektedir.

Deneyimli yöneticiler genelde bir takım ağır kararların verilmesinde sorumluluğu alma eğiliminde görünmektedir. Fakat olay yasal zemine taşındığında veya tecrübe eksikliği gibi olumsuz durumlarda operasyon yöneticileri ik uygulayıcılarının tavsiyelerine daha fazla bağımlı hale gelmektedirler.

Yönetim Disiplini ve Formaliteye Sürüklenme

Bahsi geçen bulgular ışığında operasyon yöneticilerinin disiplin ile ilgili konularda pragmatik ve bilgiye dayalı yaklaşımlarının yanında ik uygulayıcılarının ahlak ve tutarlılık yönünden ele almaları dikkat çekmektedir.

İK profesyonellerinin tavsiye verici rolü, operasyon yöneticilerine informal yöntemler geliştirmelerinde önemli bir destek sağlamaktadır. Gerçekte örgütlerdeki pek çok vakada benimsenen yozlaşma ile disiplin hattı arasında bir çelişki vardır. Ki bu gibi durumlarda operasyon yöneticileri ik profesyonellerine ciddi ölçüde güvenmektedirler ve durumu ele almalarını beklemektedirler.

Daha da ötesinde yasal ve örgütsel bilgi seviyesi yüksek olan ik uygulayıcılarına bağımlılık da artmaktadır. Bu gibi durumlarda operasyon yöneticileri informal yolları bırakıp formal yöntemi uygulamak üzerine ik uygulayıcılarına başvurabilirler. Dolayısı ile ik uygulayıcılarının ve operasyon yöneticilerinin tecrübeleri ve becerileri ilişkileri şekillendirmektedir. Tecrübeli yöneticiler oynadıkları rol ile ilgili rahattırlar. İk uygulayıcıları ise mevcut durumların sonuçlarını ortaya koymaya çalışan hakemler gibidirler.

Benzer bir şekilde yöneticilerle iyi ilişkileri olan ik profesyonelleri rollerini daha az tecrübeli yöneticilerin rollerini geliştirmek ve süreçteki kontrollerini devretmek olarak belirlemektedirler.

Diğer taraftan tecrübesi yetersiz ik uygulayıcıları ise riskten kaçınmakta ve bunun da temelinde örgüt ve işleri hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları olarak anlaşılmaktadır.

Bulgulara göre informal yöntem ile sorun çözme sürecine dahil olan ik uygulayıcıları daha gelenekçi olanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun bir diğer neticesi de bu tip ik uygulayıcılarının anahtar yöneticilerle iyi ilişkilere sahip olmalarıdır. Diğer taraftan ik uygulayıcılarının sadece tavsiye makamı olarak kendilerini konumlandırmaları disiplin uygulamalarında doğrudan taraf olmaktan çıkmalarına sebep olmaktadır. Bu durum ik uygulayıcılarının iş yerinin uzağından olaya dahil olmaları durumunda daha sık ortaya çıkar.

Diğer taraftan birlik tipi örgütlerde yöneticiler ile birlikler arasındaki klasik ilişkiler, informal süreçleri desteklemektedir. Yeni yönetici olmuş ve ik profesyonellerinin desteğinden yoksun kişiler bu tip örgütlerde güçlü bir destek bulamamaları durumunda disiplin sorunlarını çözmekte zorlanabilmektedir.



Bir diğer tartışma ise bazı informal uygulamaların zaman içerisinde adaleti sağlayabilmek adına ik uygulayıcıları ile operasyon yöneticileri tarafından formelleştirmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu tip uygulamalar zaman içerisinde örgütte geniş bir trend haline gelebilmekte ve yönetimsel disiplini bozabilmektedir.

Tartışma ve Sonuç

İş yeri disiplini iş hayatındaki ilişkilerde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bireysel işlerdeki çatışmalar işletme politikalarındaki yerini arttırmaktadır. Dolayısı ile bireysel anlaşmazlıkları daha esnek bir şekilde ele alabilen çalışanların değeri artmaktadır. Pek çok operasyon yöneticisinin pragmatik bakış açısı da bu durumu desteklemektedir.

Diğer taraftan ik uygulayıcılarının rolünün disipline edenden tavsiye verene hatta işletme ortağına dönüşmeleri; operasyon yöneticilerinin olayları daha özgür ve informal bir şekilde ele alabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Fakat araştırma sonuçları konunun bu kadar basit olmadığını da göstermektedir.

Operasyon yöneticilerinin disiplin sorunlarını başlamadan engellemek ile ilgili olarak bir faaliyetleri olduğuna dair bulgu yoktur. Hatta yöneticiler genellikle büyüyen disiplin sorunlarına müdahale etmek konusunda isteksizdirler. Bunun yerine ik danışmanlarının bilgisine güvenirlir. Yöneticilerin bu şekilde karar vermektan imtina etmeleri neticesinde ik profesyonellerinin tavsiyeleri daha da önem kazanmaktadır. Tecrübesiz yöneticiler, karmaşıklaşan iş yaşamı ve yasal düzenlemelerin getirdiği gereklilikler neticesinde ik profesyonellerinin önemi de artmaktadır.



Peki örnekteki ik uygulayıcıları ne rodedir? Günübirlik disiplin kararları her ne kadar operasyon yöneticilerinde görülse de uzun vadede işletme ile ilgili sonuç doğurabilecek konular ik profesyonellerinin elindedir. Dolayısı ile örnekteki ik profesyonellerinin görevlerinden birisi de yönetimsel düzenlemeleri hayata geçirmek ve uygulamaktır.

Bir diğer bulgu da disiplin ile ilgili formal yaklaşım dışarıdan alınan ik hizmetleri sebebi ile yerleşik hale gelmektedir. Bunun sebebi bahsi geçen hizmet işletmelerinin adına çalıştıkları firma hakkında yeterli bilgiye ve bu firma ile ilgili duygusal bağa sahip olmamalarıdır. Diğer taraftan bu tip bir yaklaşımın objektif olacağını savunanlar da vardır.

Araştırmada açıkça görüşmektedir ki informal yöntemlerle esnek bir biçimde disiplin sorunlarının çözülmesi ile ilgili bir yaklaşım da vardır. Bu durum birbiri ile ilişkili üç faktöre

dayanır. Birincisi yüksek tecrübeli operasyon yöneticileri karar verme sürecinde daha özgüvenli davranabilir ve prosedürü göz ardı edebilir. İkincisi bu özgüven ik uygulayıcıları ile kurulan yüksek güvene dayalı ilişkilere de dayanmaktadır. Üçüncüsü, operasyon yöneticileri ile ik uygulayıcıları tecrübe ve becerilerini disiplin konusunda birleştirebilmektedirler. Uzun vadede operasyon yöneticilerinin eğitimleri için daha fazla efor sarf edilmesi ile disiplin konularını ele alma becerileri de geliştirilebilir.