DİSİPLİN ve ŞİKÂYET

Discipline and Grievance



Personel sorunları konusunda, bölüm yöneticileri ve İK çalışanları için ipucu, araç ve teknikler

Ruth Sangale

"Disiplin ve şikâyetlerle ilgili önemli tüm konuları ele alarak, sürecin en kolay nasıl yönetileceği konusunda okuyucuya rehberlik yapıyor. Örnek olaylar da mükemmel hazırlanmış ve süreci uygulamalı olarak ortaya koyuyor. Tüm yöneticilerin okuması şart!"

Louise Punter,
İcra Kurulu Başkanı,
Surrey Ticaret Odası

"Bu kitapta, kaçınılmaz olarak ortaya çıkan personel sorunlarıyla başa çıkabilmek için gereken tavsiyeler, çözümler ve adım adım açıklanmış uygulama esasları yer alıyor. Personel istihdam eden her şirketin yararlanması gereken bir kaynak."

Tamsen Garrie,
Sosyal Medya Yöneticisi,
4Networking Ltd

DİSİPLİN ve ŞİKÂYET

Discipline and Grievance

First published as the Discipline and Grievance by Ruth Sangale (c) Ruth Sangale 2010.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
İnsanları yönetebilmek, resmi işlem yapılması gereken durumlar, disiplin ve resmi şikâyet, sorunları etkin şekilde çözmek



PERSONEL SORUNLARININ NEDENLERİ 11
Değersiz hissetmek, yetersiz iletişim, eğitim ve kariyer gelişimi eksikliği, zayıf iş - özel hayat dengesi, kötü yönetim



TİPİK PERSONEL SORUNLARI 21
Düşük performans, yetersiz katılım, insan ilişkileri ve olumsuz davranışlar



OLAY MAHKEMELİK OLMADAN ÖNCE ÖNLEMİNİZİ ALIN 39
Dörtlü önlem paketi: şeffaflık, geribildirim, ödül ve önemsenme, esneklik, önlem kontrol listesi



ENFORMEL ÇÖZÜMLER ve ARABULUCULUK 47
Mevzuat değişiklikleri, arabuluculuk nedir?, arabuluculuk süreci, ne zaman yararlanılır, faydaları, enformel çözümler



DİSİPLİN SÜRECİ 57
Uygulama nedenleri, adaletin beş kuralı, kurallar nasıl etkin hale getirilir, hangi konular için kurallar belirlenmeli, ağır suçlar, örnek disiplin prosedürü, disiplin sürecinin beş aşaması, karar vermeden önce nelere dikkat edilmeli, örnek disiplin yönergesi, disiplin duruşması, yasal kontrol listesi



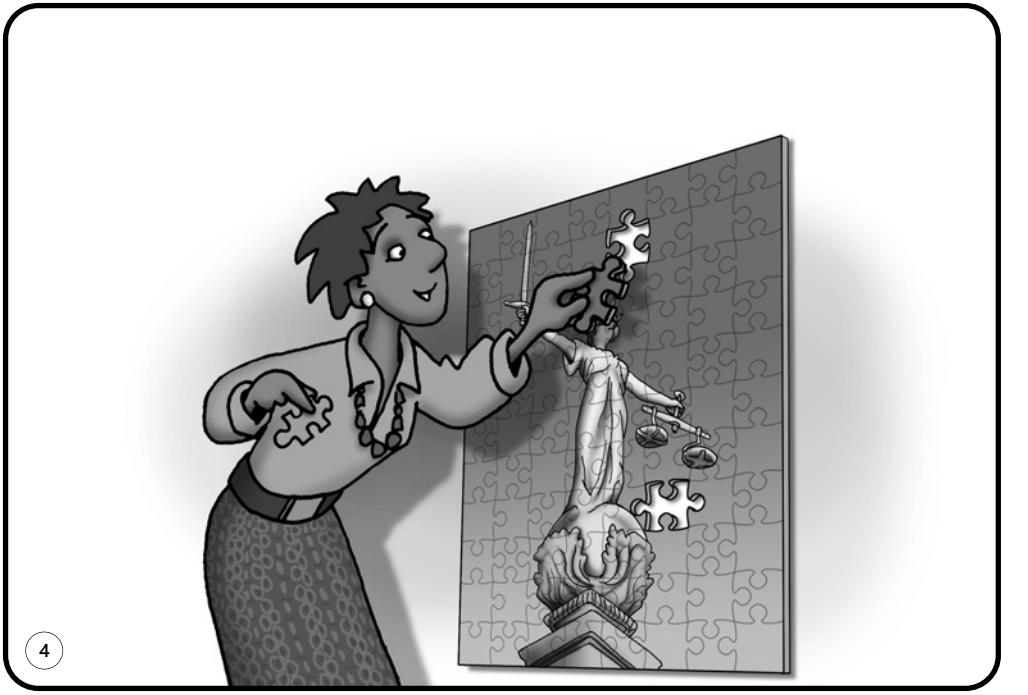
İŞTEN ÇIKARMA 79
Haksız nedenle işten çıkarma, haklı nedenlerle işten çıkarma, mecburi diğer nedenler, işten çıkarma görüşmesi



RESMİ ŞİKÂYET 87
Resmi şikâyet nedir?, tipik şikâyet konuları, şikâyet süreci, diğer çalışanlara yönelik şikâyetler, işten ayrıldıktan sonra şikâyet, örnek şikâyet yönergesi, yasal kontrol listesi



ÖRNEK OLAYLAR ve PRATİK ARAÇLAR 105
Örnek olay 1- disiplin, örnek olay 2- resmi şikâyet, standart mektuplar, özet akış şemaları





GİRİŞ

GİRİŞ

KİTAP HAKKINDA



Bir şirket, belli iş hedeflerine ulaşmak için birlikte görev yapan, az veya çok sayıda çalışandan oluşur. Çalışma esasları ve koşulları, önceden belirlenmiş ve kabul edilmiştir. Bu sürecin işleyişinde bir sorun olmadığı sürece, odak noktası, olması gerektiği gibi iş üzerindedir. Ne var ki bazen sorunlar ortaya çıkar.

Bu kitap, iş yerinde memnuniyetsizlik sonucunda ortaya çıkan sorunları ele almak için yazıldı; gerek işveren (disiplinle ilgili konular) gerekse de çalışanlar (resmi şikâyet) açısından, işyeri koşulları ve yürütülen işlerin beklentileri karşılamadığı durumlarda, ne yapılması gerektiği açıklanıyor.

Bu tür durumlar üzücü, yıkıcı ve maliyetlidir. Kaçınılması mümkün olamıyorsa da gereken şekilde ele alınabilmesi mümkündür. Bu çerçevede, sorunun erken aşamalarında yapılan karşılıklı görüşmelerden, daha sonrasındaki resmi işlemler ve disiplin/şikâyet sürecinin tüm aşamalarına kadar, sürecin tamamına bu kitapta yer veriyoruz. İdeal olan, bir sorun artmadan erken hareket etmek olduğu için, bu çerçevede yapılması gerekenleri; resmi bir disiplin cezası gerekiyorsa da neler yapılması gerektiğine ilişkin temel ilkeleri açıklıyoruz.

İNSANLARI YÖNETEBİLMEK

İnsanları yönetmek kolay değildir. Bir kişi çoğu zaman yaptığı işte yetkinlik kazanmış olduğu için yöneticilik rolüne getirilir ve insanları da aynı yetkinlikte yönetebileceği varsayılır. Bu yeni pozisyon için gereken eğitim de genellikle kendisine verilmez. Bir yönetici olarak, farklı kişilikler ve davranışlar karşısında ne yapacağınızı bilemediğiniz durumlar oluyorsa, endişelenmeyin; yalnız değilsiniz.

İnsanları daha etkin şekilde yönetebilmek için, aşağıdaki konularda kendilerini bilgilendirmeniz gerekiyor:

- **Beklentileriniz** - kabul edilebilir performans/davranış standartlarının neler olduğu
- **Karşılanmadığı durumlarda** - bu standartlara ulaşılamaması halinde, sonuçların ne olacağı

Bu konular personelinize net bir şekilde açıklanmamışsa, ileride genellikle davranış sorunlarıyla karşılaşırsınız.

RESMİ İŞLEM YAPILMASI GEREKEN DURUMLAR



Bir işyeri açısından, personel hakkında resmi işlem başlatılıp başlatılmayacağı, iki kritere göre belirlenir:

1. **Önem seviyesi** - her şirket önemli gördüğü konuları kendine göre tanımlayacaktır.
2. **Sorunun ele alınma şekli** - resmi işlem; sürecin kayıt altına alındığı ve neticede cezai bir işlem yapılabilecek görüşmeleri ifade eder. Resmi işlemler yürütülürken, izlenilmesi gereken belli bir süreç vardır.

Çok ciddi olmadığı görülen bir durum için, resmi işlem yapılmaması önem taşıyor; bunun tersi de geçerli. Örneğin, ilk kez işe geç gelen bir personel için resmi bir süreç başlatmak, durumu kayıt altına almak ve sonuçta kendisine bir uyarı mektubu göndermek uygun olmayacaktır.

GİRİŞ

DİSİPLİN VE RESMİ ŞİKÂYET



Gerek disiplin gerekse de resmi şikâyet kuralları, çalışan veya işveren açısından ortaya çıkan sorunların ne şekilde çözülmesi gerektiği konusunda net bir çerçeve sağlar.

Disiplin – işverenin, beklenen performans veya davranış standartlarını karşılamayan bir çalışanı değerlendireceği formel süreçtir. Hedeflere ulaşılamamasından, yüksek düzeyde devamsızlığa kadar, herhangi bir konu olabilir.

Resmi şikâyet – çalışanın, yöneticisiyle de görüşmüş olmasına karşın çözemediği bir sorunu gündeme getirebileceği formel süreçtir. Zorbalık, ayrımcılık veya sözleşme hüküm ve koşullarıyla ilgili bir sorun olabilir.

SORUNLARI ETKİN ŞEKİLDE ÇÖZMEK

Yöneticilik kariyerinizin bir aşamasında, işyerinde performans veya davranışlarla ilgili sorunlarla karşılaşmanız kaçınılmazdır.

Burada kritik olan, bu sorunların ortaya çıktığı durumlarda gösterdiğiniz yaklaşımın;

- Hızlı ve
- Standart olmasıdır

Bu kitap, personel sorunlarının temel nedenlerini ve sorunların artmadan en uygun şekilde nasıl çözülebileceğini size açıklayacaktır. Sonrasında da resmi bir şikâyet veya disiplin durumuyla karşılaşmanız durumunda, süreçte izlenilmesi gereken aşamaları inceleyeceğiz.





PERSONEL SORUNLARININ NEDENLERİ

SORUNLAR NEDEN ORTAYA ÇIKIYOR?

Yeni bir şirkette çalışmaya başlayan bir kişi, şirketin belli özelliklerinden etkilendiği için bu şirketi seçmiştir. Aynı şekilde, şirket de sahip olduğu beceri ve nitelikler şirketin ihtiyaçlarını karşılayabileceği için söz konusu kişiyi seçmiştir. Böylece, ilk aşamada makul bir denge kurulmuştur. Ancak her ilişkide olduğu gibi, bu ilişkiye de önem ve özen gösterilmesi gerekiyor; aksi takdirde ilişkinin bozulma riski ortaya çıkar.

İşyerinde ortaya çıkan sorunların ilk aşamada neden kaynaklandığını anlamaya çalışırsanız, semptomlarla uğraşarak vakit kaybetmemiş olursunuz. Bu yaklaşım, soruna yol açan asıl nedeni ortadan kaldırmanıza ya da en azından ortaya çıkma ihtimalini azaltacak yöntemler geliştirmenize de yardımcı olur.



SORUN NEDENLERİ



Çalışanların işyerindeki öncelikleri ve işten neden ayrıldıkları konusunda CIPD tarafından yapılan anketlerde, en yaygın şikâyetler şu şekilde sıralanıyor:

1. Değersiz hissetme
2. Yetersiz iletişim
3. Eğitim ve kariyer gelişimi eksikliği
4. Zayıf iş - özel hayat dengesi
5. Kötü yönetim

Bu faktörlerin tümü motivasyon eksikliğine ve düşük morale yol açarak, çalışanların işten ayrılmasına ya da daha verimsiz iş yapmasına neden olur. Bu şekilde işine devam eden çalışanların bulunduğu bir işyerinde, potansiyel sorunlar da birikmeye başlamış demektir. Bu hayati aşamada, başlangıç noktasında hızlı bir müdahale ve personelle gereken iletişimin kurulması suretiyle, sorunların daha da ağırlaşmasının önüne geçilebilir.

Yukarıda sayılan beş faktörün her birini sırayla değerlendireceğiz.

PERSONEL SORUNLARININ NEDENLERİ

1. DEĞERSİZ HİSSETMEK



Değersiz hissetmek, işyerinde önemli bir şikâyet kaynağıdır.

Kişinin ne kadar değerli hissettiği, ödüllendirme ve takdir edilme ile yakından ilgilidir. Bu sadece mali konularla sınırlı değildir; kişiye önemli olduğunun, çalışmasının takdir edildiğinin, açık bir şekilde ortaya konulmasını da içerir. Bir çalışanın ücreti üzerinde söz sahibi olmasanız da yapabileceğiniz birçok şey bulunuyor.

Çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayabilecek şeylerden bazıları:

- Öne çıkarılması
- Teşekkür edilmesi
- Bir şeyle ödüllendirilmesi
- İyi iş çıkardığında fark edilmesi
- Görüşünün alınması





2. YETERSİZ İLETİŞİM

Yetersiz iletişim şirketlerde çok yaygındır ve birçok sorunun temel kaynağıdır. Herkes genelde çok meşgul olduğu için, insanlar zaman zaman bir araya gelip şirkette neler olup bittiğine ve yaşanan sorunlar hakkında birbirlerini bilgilendirmeye zaman bulmakta zorlanır. Bunun sonucunda ise gerçek olmayan söylentiler ortalıkta yayılırken, şirketin çalışandan beklentileri ve/veya şirket kuralları da yanlış yorumlanmaya başlanır.

İletişim eksikliği, çalışanların resmi şikâyetleri açısından da önemli bir faktör haline gelebilir. Sorun yaşayan bir çalışan, durumu aktarabileceği bir muhatap bulamazsa, sorunu daha ağırlaşacaktır. Düzenli toplantılar yapılması, bu tür sorunlara çözüm getirilmesine yardımcı olacaktır. Sorun ekip üyeleri arasında yaşanıyorsa, bu yaklaşım özellikle yarar sağlar.

PERSONEL SORUNLARININ NEDENLERİ

2. YETERSİZ İLETİŞİM



Örnek olay

Pazarlama ekibinin doğrudan CEO'ya bağlı olduğu bir şirkette, ekibi yönetmek üzere yeni bir yönetici ataması yapıldı. Yeni yöneticinin, ekibin performansının artırılması konusunda, çalışma şeklinde değişiklikler de içeren, birçok farklı fikri vardı. Tüm ekip ve özellikle de bir çalışan bu durumdan son derece rahatsız olmuştu. Nihayetinde, söz konusu çalışan, yeni yöneticinin verdiği talimatları yerine getirmeyi reddetti. Bu durumda "makul bir talimatı yerine getirmeyi reddettiği" için hakkında disiplin işlemleri başlatıldı.

Disiplin duruşmasında, davranışı konusunda açıklama istenildiğinde, ekibe neden bir yönetici atanmış olduğunu kimsenin kendilerine söylememiş olduğundan bahsetti. Ayrıca, yöneticinin önerdiği değişiklikler hakkında da kendilerine danışılmamıştı. Bu nedenle, kendisine hiçbir seçenek verilmeden dayatılan işler neticesinde, kendini baskı altında hissettiğini, sorumluluklarını azaltmaya yönelik bir çalışma yürütüldüğünden endişelendiğini ifade etti.

Atama gerekçesi personele uygun şekilde açıklanmış ve yapılan değişiklikler de ekiple tartışılmış olsaydı, muhtemelen bu sorun hiç yaşanmayacaktı.



3. EĞİTİM VE KARİYER GELİŞİMİ EKSİKLİĞİ

İşyerinde mutsuzluğun üçüncü nedeni, çalışanların kendilerini "sıkışmış" hissetmesidir. Beklentileri, eğitim ihtiyaçları ve kariyer fırsatları açısından düzenli bir değerlendirme yapılmaması, şu sonuçlara yol açabilir:

- Motivasyon kaybı
- Düşük performans
- Resmi şikâyete yol açabilecek sorunları önceden tespit edip çözme fırsatının kaçırılması

Bir değerlendirme toplantısı yapılması; herhangi bir sorun, ekip üyeleriyle ilişkiler veya düzeltilmesi istenen konular hakkında çalışanlara kendilerini ifade etme imkânı da verir. Bu tür görüşmeler, şikâyete yol açan sorunu da önleyebilir. Unutmayın ki eğitim sadece bir kursa gitmek değildir. İş rehberliği, koçluk, gölgeleme ve yeni projelere katılım da bu süreçte ele alınabilir.

Düşük performans nedeniyle disiplin işlemini; performans değerlendirme ve gereken desteği verme konusunda gereken her tür çabayı ortaya koymadan başlatırsanız, haksız bir işlem yapmış olduğunuz düşünülecektir.

PERSONEL SORUNLARININ NEDENLERİ

4. ZAYIF İŞ – ÖZEL HAYAT DENGESİ

Çalışma hayatı süresince, insanların içinde bulunduğu koşullar önemli ölçüde değişebilir. Mümkün olabilecek birçok farklı örnek arasında şunlar da yer alıyor:

- Hamilelik
- Hastalık
- Aile bütçesinde değişim
- Çocuk bakımı
- Kaza
- Eğitim



Zor koşullarda esneklik tanınması, çalışanları son derece mutlu ederken, imkân olmasına rağmen esneklik tanınmaması da tam ters bir etki yaratır.

Birçok çalışan, işvereni esneklik tanımadığı ve kendisini zorda bıraktığı için, koşulları değiştiğinde işinden ayrılmak zorunda kalıyor. Gelişimi için yatırım yaptığınız, bilgi ve deneyiminden faydalanabileceğiniz bir çalışan için, geçici bir esnek çalışma düzenlemesi yapılması yerine, yeni bir personelin işe alınması çok daha maliyetli olacaktır.

PERSONEL SORUNLARININ NEDENLERİ

5. KÖTÜ YÖNETİM

Bölüm yöneticisinin yetersiz olması; çalışanın haksızlığa uğradığını, bir sorun hakkında yöneticisiyle konuşamadığını veya zorbalığa uğradığını hissetmesine neden olabilir. Bu tür durumlar da sonrasında formel bir şikâyet olarak karşınıza çıkabilir.

Var olan bir sorunu, kendiliğinden ortadan kalkacağını umarak görmezden gelmeyin. Bir sorunla nasıl başa çıkacağınızdan emin değilseniz mutlaka İK birimi ile görüşün. Bu mümkün değilse de ilgili kişi ile görüşerek, gündeme getirmek istediği bir sorun olup olmadığını öğrenin.

Bir sorun fark ettiğiniz an, ekibinizle gereken konuşmayı yaparsanız, konunun resmi bir sürece taşınma olasılığı da azalacaktır.



ÖZET



Bir yönetici olarak, personelinizdeki davranış değişikliklerine karşı her zaman hassas olmanız gerekiyor. Bu durum, bir sorun yaşandığı konusunda öncü bir gösterge olabilir. Değişikliğe neyin sebep olabileceği üzerine düşünürken, personel şikâyetlerinin en yaygın nedenlerini de bilmeniz, durumu anlayıp bir çözüm geliştirebilmenize yardımcı olabilir. Böylece, sorunun bir disiplin veya resmi şikâyet sürecine dönüşmesini engelleyebilirsiniz.

En yaygın beş neden yukarıda açıklanmış olsa da bunlar dışında birçok farklı faktörün de sorunlara yol açabileceğini unutmayın. Şirket yapısındaki değişiklikler veya işe yeni başlayan bir çalışanın uyum gösterememesi de (yanlış işte, yanlış kişi) kolayca strese ve memnuniyetsizliğe sebep olabilir.





TİPİK PERSONEL SORUNLARININ ÇÖZÜMÜ

ÜÇ DAVRANIŞ

Sebep ne olursa olsun, mutsuz, motivasyonu düşük veya yaptığı işlerde zorlanan bir personel, genellikle üç tipik davranış ile kendini belli eder:

1. Düşük performans
2. Devamsızlık
3. İnsan ilişkileri ve olumsuz davranışlar

Bu durumlarda, sorunun ilerlememesi için hızla konuyla ilgilenilmesi gerekiyor. Bu sorunların her biriyle nasıl başa çıkabileceğinize bakalım.



TİPİK PERSONEL SORUNLARININ ÇÖZÜMÜ

DÜŞÜK PERFORMANS



Kurumunuzda **iyi** performanstan ne anlaşıldığını belirleyerek başlarsanız, **düşük** performans da daha kolay ve adil şekilde belirlenebilir. Çalışanlarınızın beklediğiniz şekilde performans göstermesi, üç temel bileşene bağlıdır:

- Çıktılar, hedefler ve diğer somut sonuçlar ile belirlenen, açık sorumluluklar ve standartlar
- Spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve takvime bağlı (SMART) açık hedefler
- Söz konusu standartların karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmek üzere, düzenli gözden geçirme

DÜŞÜK PERFORMANS

Bir çalışanın düşük performans gösterdiğini tespit ettiyseniz, bunun ilgi eksikliğinden mi yoksa yetenek eksikliğinden mi kaynaklandığını anlamanız gerekiyor.

"Yapmayacağım" Çalışanın geçmişte bu konuda yeterli performans gösterdiği ve işi yapabilecek durumda olduğu açıktır. Ancak bir nedenden dolayı, örneğin yeni bir yöneticinin gelmesi gibi, tavrı değişmiştir.

"Yapamam" Kişinin eğitim veya yetenek eksikliği nedeniyle gereken beceriye sahip olmadığı durumlar.

Her iki durumun da farklı şekilde ele alınması gerekiyor.



DÜŞÜK PERFORMANS - YAPAMAM



Sorun yetenekle ilgiliyse ("yapamam") dört aşamalı bir plan gerekiyor:

1. **İnceleme:** Kişinin düşük performans gösterdiği temel konuları belirleyin; spesifik olun ve örnekler bulun
2. **Gerekçe:** Nedenleri, ne tür bir destek ve eğitim ihtiyacı olduğunu belirleyin
3. **Uzlaşı:** Gereken desteği sağlamak üzere bir takvim belirleyin, beklenen gelişmeleri netleştirin ve düzenli olarak izleyin
4. **Sonuçlar:** Bu yapılanlardan sonra performans yine gelişmediyse, başka bir pozisyonda değerlendirmeyi göz önünde bulundurun

Yukarıdaki her bir aşama için, görüşmeler neticesinde üzerinde anlaşma sağlanan konular, yazılı olarak da teyit edilmelidir.

TİPİK PERSONEL SORUNLARININ ÇÖZÜMÜ

DÜŞÜK PERFORMANS - YAPAMAM

Örnek Olay

A-Z Güvenlik Şirketi, ülkenin farklı bölgelerindeki müşterilere güvenlik personeli sağlıyor. Bir müşteriden gelen yazılı şikâyette, Jaya adlı bir çalışanlarının, belli konularda yetersiz performans gösterdiği belirtildi. A-Z Şirketi, sorunların tam olarak nerede olduğunu anlamak için bazı incelemeler yaptı. Jaya'nın halkla ilişkilerde yetersiz gelişim sağladığı, ayrıca eğitimden sonra dahi güvenlik ekipmanlarını gereken şekilde kullanamadığı ortaya çıktı.



TİPİK PERSONEL SORUNLARININ ÇÖZÜMÜ

DÜŞÜK PERFORMANS - YAPAMAM

Örnek Olay

Jaya'nın bölüm yöneticisi, onu bir toplantıya davet etti ve performansında bir sorun olduğunu söyledi. Görüştüklerinde:

1. Performansının düşük olduğu alanları değerlendirdiler.
2. Yöneticisi ondan açıklama istedi. Jaya'nın sistem hakkında çok az eğitim aldığı ve halkla ilişkiler konusunda kendini güvende hissetmediği anlaşıldı.
3. Her iki konuda eğitim düzenlenmesi ve bir ay sonra yeni bir değerlendirme toplantısı yapılması konusunda mutabakata varıldı.
4. Bir ay sonra Jaya'nın performansı önemli ölçüde iyileşti ve pozisyonuna uygun şekilde görev yapabilecek hale geldi.
5. Bu gelişimi gösteremeseydi, nedenlerini öğrenmek için yöneticinin kendisini resmi bir toplantıya davet etmesi ve daha fazla destek sağlanması konusunda uzlaşılması gerekecekti. Bu noktada, daha fazla gelişim gösterememesinin, beceri eksikliği nedeniyle işten çıkarma gerekçesi olabileceği de kendisine aktarılacaktı.



DÜŞÜK PERFORMANS - YAPMAYACAĞIM

Sorun ilgi eksikliği ise ("yapmayacağım") çözümü daha kolaydır.

Bir çalışanın daha yüksek performans göstermek istememesinin birkaç nedeni olabilir. Bunun arkasında ne olduğunu bulmaya çalışmalısınız. Ancak kişi işbirliği yapmıyor ve düşük performans nedenlerinin temeline inemiyorsanız, ilgi eksikliğini de yetenek eksikliği ile aynı şekilde ele alabilirsiniz.

Dört aşama sonrasında herhangi bir gelişme olmazsa, düşük performansla ilgili disiplin süreci başlatılabilir. Kitabın ilerleyen bölümlerinde, bu konuyu daha ayrıntılı inceleyeceğiz.

DEVAMSIZLIK

Daha önceki örneklerde de yapmış olduğunuz üzere, öncelikle devamsızlık konusunda belli kriterler belirlemiş olmanız gerekiyor. Bu şekilde, devamsızlıkları kolayca tespit ederek, belli bir standart uygulayabilirsiniz. Bu konuda, standart olarak, şirketteki ortalama devamsızlık gün sayısını belirlemek uygun bir yöntem olacaktır.

FORMÜL- Son 12 ay içinde işe gelinmeyen toplam gün sayısını, toplam çalışan sayısına bölün ve ortalama gün sayısını bulun

ÖRNEK

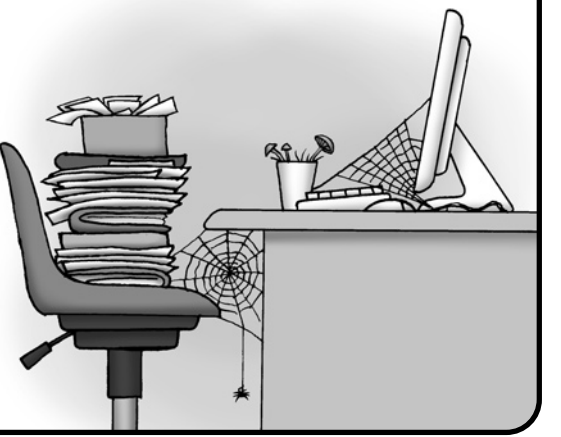
Çalışan sayısı	= 100
T12 ayda işe gelinmeyen toplam gün sayısı	= 300
Kişi başına ortalama gün sayısı	= 300 ÷ 100
	3 gün

Bu durumda, çalışanlar yılda ortalama üç gün işe gelmiyorsa, bundan daha fazlası devamsızlık olarak kabul edilerek, konunun çözümü için sonrasında resmi işlem başlatılması gerekebilir.

DEVAMSIZLIK

Devamsızlığın temel nedenleri şunlardır:

1. Gerçek bir hastalık- fiziksel veya strese dayalı.
2. Motivasyon eksikliği- belki de işyerindeki zayıf ilişkiler, düşük ücret veya kişisel sorunlar nedeniyle ilgi kaybı.



DEVAMSIZLIK

Devamsızlığın nedeni sağlık sorunları ise, aşağıda açıklanan beş aşamalı süreci takip edebilirsiniz:

1. **Görüşme yapmak** - işe gelmediği gün sayısı ve nedenleri üzerine bir değerlendirme toplantısı yapmak.
2. **Rapor** - bir doktor raporu isteyin. Tıbbi bir durum hakkında asla tahmin yürütmeye çalışmayın; konunun uzmanları sizi bilgilendirsin.
3. **Gerekli düzenlemeleri yapın** - doktor raporunu gördükten sonra tekrar buluşarak, pozisyonu ve çalışma koşullarında yapılması gereken düzenlemeler üzerinde görüşerek, belli bir uzlaşmaya varın; bu da doktor veya ilgili kişinin tavsiyeleri çerçevesinde olmalı.
4. **İzleme** - bir gelişim olup olmadığını görmek için yakından izleyin; durumu gözden geçirmek üzere birlikte bir tarih belirleyin.
5. **Uzman yardımı isteyin** - gerekirse bir iş sağlığı uzmanından yardım isteyin.

Önemli hastalıkları yönetmek zor olabilir. Bu konuda daha fazla detay şu kitapta bulunabilir: *Absence Management Pocketbook*

DEVAMSIZLIK

Devamsızlığının, sağlık sorunları nedeniyle değil de motivasyon eksikliğiyle ilgili olduğunu tespit ettiyseniz, bu konuda disiplin işlemlerine de başlayabilirsiniz. Ancak bunu yapmadan önce, aşağıdakileri yaparak kişiye durumu düzeltebilmesi için fırsat tanıyın:

- **İnceleme** - kendileriyle görüşerek devamsızlık kayıtlarını birlikte gözden geçirin
- **Gerekçe** - neden ortalamadan daha fazla devamsızlık yaptığını öğrenin
- **Uzlaşı** - ileriye dönük yeni bir standart belirleyerek, 3 ile 6 ay süresince kendisini izleyin
- **Sonuçlar** - yeterli gelişim sağlanmazsa, disiplin işlemlerinin başlatılacağını ifade edin

İNSAN İLİŞKİLERİ VE OLUMSUZ DAVRANIŞLAR

Muhtemelen değerlendirilmesi en zor konu bu olacaktır. Somut olmayan, kişilerin anlattıkları olaylara dayalı, belli bir ölçüde de "*o böyle dedi/bu böyle dedi*" esasına dayalı bir değerlendirme yapılması gerekebilir. Bu nedenle, aşağıdakilere odaklanmanız önem taşıyor:

- **Görebileceğiniz şeyler;** kişinin söylediği sözler veya yaptığı şeyler gibi gerçek olaylar. Örneğin, başkalarına karşı kaba davranılması, ekip üyelerinin bilgilendirilmemesi, gereken katkının sağlanmaması
- **Bu davranışların başkaları üzerindeki etkisi veya sonuçları.** Örneğin, bazı davranışlar ekip üyelerini üzebilir veya iş yapmasını zorlaştırabilir

Belli örnekler vererek, kişiye gelişim sağlaması gereken alanları açıklamalısınız.

İNSAN İLİŞKİLERİ VE OLUMSUZ DAVRANIŞLAR

OLASI ÇÖZÜMLER

İnsan ilişkileri ve olumsuz davranışlar konusunda dikkate alabileceğiniz birkaç seçenek bulunuyor; diğerlerinin başarısız kalması durumunda, en son yapılması gereken disiplin işlemlerinin başlatılmasıdır:

- Arabuluculuk
- Koçluk
- Eğitim
- Disiplin işlemleri



İNSAN İLİŞKİLERİ VE OLUMSUZ DAVRANIŞLAR

ARABULUCULUK

Birlikte uyumlu çalışamayan iki veya daha fazla kişi arasında iletişimi kolaylaştırmak açısından, arabuluculuk iyi bir yöntemdir. İlgili taraflar denemeye istekli olduğu ve bir çözüm aradığı sürece, çok etkili olabilir. Sürecin daha ayrıntılı açıklaması için, enformel çözümler ve arabuluculuk bölümüne bakabilirsiniz.

Sizin veya ilgili yöneticilerin katılabileceği, arabuluculuk becerileri sağlayan kurslar da bulunuyor. Sorun oldukça ciddiyse, kurum dışından bir danışman da getirebilirsiniz.

İNSAN İLİŞKİLERİ VE OLUMSUZ DAVRANIŞLAR

KOÇLUK

Gereken eğitimi almış bir yönetici de aşağıdaki şekilde kişiye koçluk yapabilir:

- Kişiyi hedeflerine doğru yönlendirmek ve geliştirmek için, kendi deneyim ve yeteneklerinden yararlanın
- Gelişimini engelleyen herhangi bir davranış veya korkunun üstesinden gelebilmesi için, belli yöntemler geliştirmesine yardımcı olun
- Koçluk seansları arasında, çalışması gereken belli konular üzerinde anlaşın. Bunlar arasında; zor bir meslektaşla daha farklı şekilde iletişim kurmak, problem çözme tekniklerini öğrenmek, benzer bir sorunun bir başka kurumda nasıl ele alındığını araştırmak gibi, birçok farklı konu olabilir

İNSAN İLİŞKİLERİ VE OLUMSUZ DAVRANIŞLAR

EĞİTİM

İnsan ilişkilerinde yaşanan sorunlar, farklı kültürel davranışlarla ilgili yanlış anlaşılmalardan da kaynaklanabilir. Bu gibi durumlarda, çeşitlilik eğitimi verilmesi çok faydalı olabilir. Bu eğitim genelde aşağıdaki konuları içerir:

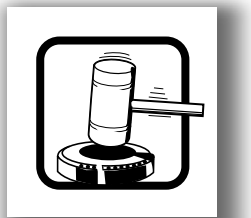
- Çeşitliliğe değer vermenin önemi ve çeşitliliğin çalışma ortamı üzerindeki etkisi
- Toplumumuzun değişen yüzü
- Pozitif bir çalışma ortamı yaratmak
- Zorbalık ve taciz

ÖZET



Burada açıklanan üç tipik personel sorununu, etkin ve mevzuata uygun şekilde giderebilmek için, aşağıdaki kontrol listesinden yararlanabilirsiniz:

- Erken fark edin - bir kişinin davranışı değiştiğinde
- Görüşün - fark ettiğiniz şeyleri konuşmak ve nedenlerini öğrenmek için
- Plan - olumsuz davranışı düzeltmek ve izlemek üzere, bir eylem planı üzerine anlaşın
- Gözden geçirin - davranışın düzelip düzelmediğini görmek için, tekrar bir görüşme yapın; düzelme yoksa, olası sonuçlardan biri...
- Disiplin



OLAY MAHKEMELİK OLMADAN ÖNCE ÖNLEMİNİZİ ALIN

OLAY MAHKEMELİK OLMADAN ÖNCE ÖNLEMİNİZİ ALIN

DÖRTLÜ ÖNLEM PAKETİ



Şeffaflık

Çalışanlara iş yaparken kendilerinden neler beklendiğini açıklıyor musunuz?

İşyerinde nasıl davranılması gerektiğini açıklıyor musunuz?

Bu konuları netleştirmek için, şirket kurallarını personelinizle paylaşıyor musunuz?

Geribildirim

Çalışanlarınızla düzenli olarak bir araya gelip, işlerini nasıl yürüttükleri konusunda geribildirim veriyor musunuz?

İhtiyaçlarını belirleyip eğitim veriyor musunuz?

Kariyerlerinin nereye veya ne şekilde ilerleyebileceğini açıklıyor musunuz?

Ödül ve önemsenme

Çalışanlarınızı ödüllendiriyor musunuz?

Bir iş iyi yapıldığı zaman takdir ediyor musunuz?

Esneklik

Çalışanlarınızın özel hayatlarındaki değişikliklere uyum sağlamak için belli prosedürlere sahip misiniz?

Sorunları önlemek için, bu soruları gözden geçirerek bir eksiğiniz olup olmadığına bakın.

OLAY MAHKEMELİK OLMADAN ÖNCE ÖNLEMİNİZİ ALIN

ŞEFFAFLIK



Aşağıdaki araçlar, işyerinde şeffaflık sağlanmasına ve çalışanların kendilerinden ne beklendiğini anlamasına yardımcı olabilir:

- **İyi işe alım uygulamaları** - işe uygun personel alımı için; iş tanımları, standart bir mülakat süreci ve standart değerlendirme araçlarından yararlanmak
- **İş sözleşmesi** - anlaşılır ve güncel
- **Çalışan el kitabı** - şirkette çalışanlardan beklenen davranışlar, kurallar ve prosedürlerin netleştirilmesi
- **İş tanımı** - iş sorumluluklarının tanımlanması
- **Oryantasyon süreci** - rollerinde kendilerinden beklenenlerin anlatılması ve bunu nasıl yapacaklarının gösterilmesi
- **Düzenli iletişim** - şirketin hedefleri ve çalışanların bu konudaki katkılarının paylaşılması

Bunlardan ilk üçü normalde şirkette İK'dan sorumlu olan kişi tarafından sağlanacaktır. Son üçü de iş pozisyonu hakkında daha çok bilgisi olan, bölüm yöneticisi tarafından yapılabilir.



GERİBİLDİRİM

Dört temel konudan ikincisi geribildirim. Hiçbir geribildirim almazsanız, iyi bir iş çıkarıp çıkarmadığınızı anlayabilir misiniz?

Cevap: Anlayamazsınız. Bu nedenle, geribildirimin çalışma hayatının rutin bir parçası olması çok önem taşıyor. Disiplin prosedürünü kullanmak zorunda kalırsanız ihtiyaç duyacağınız kanıtları sağlayacağı için, düşük performans değerlendirmesi açısından özellikle önemlidir.

Geribildirim şu şekillerde yapılabilir:

- **Düzenli bire bir görüşmeler**
- **Değerlendirme** (mümkünse, yılda sadece bir defa değil, daha sık aralıklarla gözden geçirme)
- **Eğitim ve geliştirme süreçleri**

OLAY MAHKEMELİK OLMADAN ÖNCE ÖNLEMİNİZİ ALIN

ÖDÜL VE TAKDİR



Çalışanların yaptıkları iyi işler için her zaman takdir edildiğini sanmayın. Teşekkür etmek ve çabayı takdir etmek zaman alır ve yoğun, hızlı tempolu, gergin bir ortamda kolayca gözden kaçabilir (veya sonsuza kadar ertelenebilir). Aşağıdaki fikirler, yapılan iyi bir işe değer verdiğinizi göstermenize yardımcı olacaktır:



- Bir teşekkür notu
- Uzun süreli hizmet
- Hediye kartları
- Sertifikalar
- İzin günleri
- İkramlar, örneğin haftada/ayda bir pasta
- Ücret artışı



ESNEKLİK

Koşullarında bir değişiklik olduğu için yardıma ihtiyacı olan bir personele, ne ölçüde esneklik tanıyorsunuz? Bu durumlar; geçici süreyle çocuk bakımı, bir kursa katılım veya yaşlı bir akraba ile ilgilenilmesi olabilir.

Aşağıdakiler de dahil olmak üzere, esnek çalışma konusunda yararlanabileceğiniz birçok yöntem bulunuyor:

- Yarı zamanlı çalışma
- Sıkıştırılmış saatler (örneğin, beş gün yerine, dört günde toplam 35 saat çalışmak)
- İş paylaşımı
- Evden çalışma
- Ücretli izin
- Dönemsel çalışma- çalışanın yalnızca okullar açıkken çalışması

Bu uygulamaların mevcut olmadığı şirketlerde, gerektiğinde bir yönetici de çalışanın daha uzun saatler çalışıp sonrasında izin kullanmasını sağlayabilir. Ücretsiz izin de bir diğer olasılıktır. Bu konuda şirketinizin sağladığı tüm imkânları bildiğinizden emin olun.

OLAY MAHKEMELİK OLMADAN ÖNCE ÖNLEMİNİZİ ALIN

ÖNLEM KONTROL LİSTESİ



Yapılması gereken	✔
1. Çalışanlarınıza iş sözleşmesinin bir örneğini verdiniz mi?	◯
2. Ekibinizdeki pozisyonlar için iş tanımlarını hazırladınız mı?	◯
3. Ekibinize yeni katılan kişilerin uyum sağlamasını ve rollerini anlamasını sağlamak için uyguladığınız bir sistem var mı?	◯
4. Bir değerlendirme süreciniz var mı; geribildirim vermek için düzenli olarak bir araya geliyor musunuz?	◯

ÖNLEM KONTROL LİSTESİ



	✔
5. İş başında veya dışında, eğitim ve gelişim imkânı sunuyor musunuz?	◯
6. İyi iş çıkardıkları zamanlar çalışanlarınızı ödüllendiriyor musunuz (maddi olmak zorunda değil)?	◯
7. Personelin esnekliğe ihtiyacı olması durumunda, yapabileceğiniz olası düzenlemeler üzerine düşündünüz mü?	◯
8. Şirketinizle ilgili gelişmeleri paylaşmak için, çalışanlarınızla düzenli olarak bir araya geliyor musunuz?	◯



ENFORMEL ÇÖZÜMLER VE ARABULUCULUK

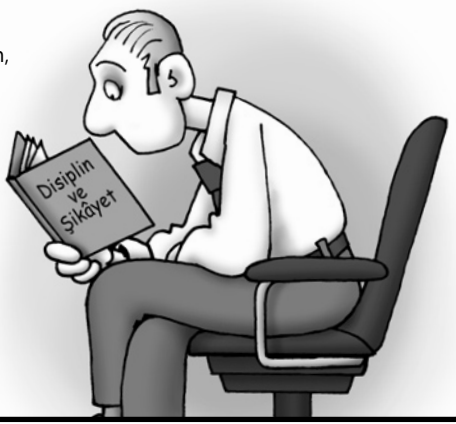


MEVZUAT DEĞİŞİKLİKLERİ

Ne kadar iyi bir işveren veya yönetici olursanız olun, bir personel sorunu çıkmayacağının asla garantisi yoktur. Ancak, ortaya çıkan sorunların, standart ve adil bir şekilde giderebileceği kurallar belirleyebilirsiniz.

Genellikle daha hızlı sonuçlar elde edildiği için, bir sorunu çözmeye yönelik ilk yaklaşım enformel olmalıdır. Sorun bu aşamada çözülemezse, resmi prosedür devreye girecektir.

İşverenlerin disiplin ve şikâyet işlemlerine ilişkin mevzuat değişti. Yeni sistem daha basit, daha esnek ve anlaşmazlığı daha erken çözmek üzere, arabuluculuk gibi alternatif araçların kullanımını teşvik edecek şekilde tasarlandı.



ENFORMEL ÇÖZÜMLER VE ARABULUCULUK

ARABULUCULUK NEDİR?



Arabuluculuk, işyerinde çalışanlar arasında yaşanan anlaşmazlık ve sorunların tırmanmadan önce çözülmesine yardımcı olmak için, yöneticilerin kullanabileceği araçlardan biridir. Aşağıdakilere imkân sağlayan enformel bir süreçtir:

- İlgili kişiler arasında **iletişimin teşvik edilmesi**
- Anlaşmazlığın ardında yatan duygular, sorunlar, endişeler ve yanlış anlaşılmaların **belirlenmesi**
- Kişiler arasında karşılıklı anlayış ve **empati oluşmasının sağlanması**
- İnsanların sorunlarını kendi aralarında çözebilmesi için **beceriler kazandırılması**
- İlişkileri yeniden kurmak üzere **sorunların birlikte çözülmesi**

Tarafsız, konuyu her iki taraftan da dinleyecek ve bir çözüm bulma potansiyeli olan, eğitimli bir arabulucu (şirket içi veya dışından) bulunması gerekiyor.



ARABULUCULUK SÜRECİ

Arabulucu, bu konuda eğitim almış bir personeliniz olabileceği gibi, kurum dışından arabuluculuk hizmeti de alabilirsiniz.

Süreçte iki aşama yer alıyor:

1. Her iki kişi de konuyu kendi açısından anlatmak ve arabuluculuk neticesinde ne istediğini açıklamak üzere, arabulucuyla ayrı ayrı konuşur.
2. Taraflar daha sonra arabulucu nezaretinde bir araya gelir, konuyu bir de karşı taraf açısından dinler, sorunları belirler ve ileriye dönük bir çözüm yolu üzerinde anlaşır.

Arabulucu daha sonra toplantıyı sonlandırır ve her birine anlaşmanın bir kopyasını verir. Anlaşma bağlayıcı değildir.

Arabuluculuk hizmetleri hakkında daha fazla bilgiyi www.acas.org.uk adresinde bulabilirsiniz. Ayrıca, internet siteleri üzerinden ulaşabileceğiniz, "Mediation – an employer's guide" adlı yararlı bir kitapçık da hazırladılar. ACAS, yöneticiler için arabuluculuk eğitimi de veriyor.

ARABULUCULUK SÜRECİ



Örnek Olay

Uzun yıllardır arkadaş olan Mary ve Ria, orta ölçekli bir finans şirketinde birlikte aynı bölümde çalışıyordu. Mary, sonradan, Ria'ya da amirlik yapacağı yeni bir pozisyona terfi etti. Bunun arkadaşlığını etkileyeceğinden biraz endişeli olsa da kariyerinde ilerlemek istediği için işi kabul etti.

Ria, bazı zamanlarda, ekibin geri kalanının "ruh hali değişimleri" olarak tanımladığı şeyi yaşıyordu; bir anda sessizleşiyor, günlerce kimseyle konuşmuyordu. Ancak sonrasında genellikle toparlanıyordu ve ekip de artık bu durumuna alışmıştı. Ancak Ria'nın bu davranışlarının, yöneticisi olan Mary tarafından kabullenilmesi kolay değildi; çünkü projeler hakkında Ria ile görüşmesi ve düzenli geribildirim vermesi gerekiyordu.

Yine böyle bir görüşme sırasında, Mary, Ria'nın sessizliği karşısında kendini ne denli çaresiz ve gergin hissettiğini fark etti. Durumun hassas bir konu olması, işi daha da zorlaştırıyordu. Mary, bu konuda biriyle konuşmanın, kendisini pozisyon için yetersizmiş gibi göstereceğini düşünüyordu. Ancak sonunda, yöneticisi Sandra ile konuştu. Ria'nın davranışlarının kendisini etkilediğini, artık işe gelmekten hoşlanmadığını, ekibin havasının da değiştiğini, ne yapacağını bilemediğini anlattı.

ARABULUCULUK SÜRECİ



Örnek Olay

Sandra, bu konuda kendisine destek veren İK biriminin önerisi üzerine, arabuluculuk yapmaya karar verdi. Sandra, Mary'ye bu süreçte neler olacağını açıkladı. Mary gergin olsa da bir çözüm üzerine çalıştığı için mutluydu. Konuyu önce Mary'den dinleyen Sandra, daha sonra Ria ile görüştü. Ria, Mary ile çalışmanın zor olduğunu söyledi ve kendisine bazı özel ayrıntılar verdi. Ria, Mary'nin kendisi hakkında Sandra ile konuşmasından dolayı da üzgündü.

Sandra daha sonra her iki tarafın da katıldığı bir toplantı düzenledi. Toplantının amacı, her iki kişi açısından da kırgınlık yaratan davranışların neler olduğunun ortaya konulması, bir çözüm konusunda uzlaşı sağlanması ve iki hafta boyunca üzerinde anlaşmaya varılan şekilde hareket edilmesi konusunda taahhütte bulunulmasıydı. Toplantı oldukça uzun sürdü, arada duygusal anlar da yaşandı, ancak sonunda bir çözüm üzerine anlaştılar.

İki hafta sonra işler düzelmiş gibi görünüyordu ve ofisteki atmosfer çok daha iyiydi. Mary de Ria ile ilişkisinin artık daha iyi olduğunu hissediyordu.



HANGİ DURUMLARDA ARABULUCULUKTAN YARARLANILIR?

Arabuluculuktan en sık yararlanılan iki konu:

- İlişkilerin bozulması- iki kişi birbiriyle konuşmadığında, talimatlara uyulmadığında veya birlikte etkin şekilde çalışılmadığında
- Zorbalık ve taciz- bir kişinin, kendisine yönelik davranışlarından rahatsızlık duyduğu bir diğer kişiyle durum üzerinde görüşmek istemesi halinde

Arabuluculuk şu konularda **uygun olmayabilir**:

- Bir yöneticinin sorumluluklarından kaçınmak için arabuluculuğa başvurması
- Sorunu dahili olarak çözmek için herhangi bir girişimde bulunmadan önce, ilk çare olarak arabuluculuktan yararlanılması
- İlgili tarafların sorunu çözebilecek potansiyele sahip olmaması
- Zorbalık veya taciz gibi durumlarda, taraflardan birinin soruşturma açılmasını talep etmiş olması



ARABULUCULUĞUN FAYDALARI



Yakın tarihli bir CIPD anketine göre, arabuluculuğun en büyük faydası, kişiler arasındaki ilişkilerin düzeltilmesidir.

Diğer faydalar arasında şunlar yer alıyor:

- Resmi süreçler neticesinde yaşanacak gerginliğin azaltılması
- Personelin elde tutulması
- Resmi şikâyet sayısının azaltılması
- Devamsızlığın azaltılması
- Mahkeme maliyetlerinden kaçınılması
- Uzun süreli hastalık devamsızlığının azaltılması (resmi şikâyetlerden kaynaklanan)

ENFORMEL ÇÖZÜM



Arabuluculuğun uygun olmadığı durumlarda, sorunları her zaman öncelikle enformel çözümlerle gidermeye çalışın. Bunun için de şunları yapın:

1. **Bir sorun olduğunda fark edin.** Örneğin, bir çalışanın işe geç gelmesi, işini zamanında tamamlamaması veya uygun olmayan bir dille konuşması.
2. **Görüşme düzenleyin.** Olaydan hemen sonra

Enformel görüşmelerden en iyi sonucu elde edebilmek için, aşağıdaki prosedürleri uygulayın:

- Fark ettiğiniz sorunu ortaya koyun
- Yaşanan olayın, ilgili kişi veya kişilerin gözünden açıklanmasını isteyin
- Bundan sonra ne şekilde hareket etmek istediklerini sorun
- Sorunu çözmek için, sizin ve kendisinin neler yapabileceği konusunda önerilerde bulunmasını isteyin
- Yapılması gerekenler ve takvim üzerinde anlaşın

Enformel prosedür olumlu sonuç vermezse, sorunu çözmek için disiplin veya şikâyet gibi resmi işlemleri başlatmanız gerekiyor.

ENFORMEL ÇÖZÜM

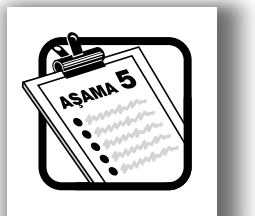


Örnek Olay

Bir sigorta şirketinde satış müdürü olan Daniel, altı kişilik bir ekibi yönetiyordu. En başarılı satış personelinden biri olan Joe, son zamanlarda işe her gün 15-20 dakika geç gelmeye başlamıştı. Ekibin geri kalanı da durumu fark ederek tepki göstermeye başladığı için Daniel bu konuda bir şeyler yapmak durumundaydı. Daniel, ilk aşamada disiplin sürecini başlatarak birinci uyarı bildirimini göndermeye karar verdiyse de öncesinde İK danışmanıyla bir görüşme yaptı. İK danışmanı, ilk aşamada Joe ile enformel bir görüşme yapmasını, geç kalma nedenini öğrenmesini ve işe zamanında gelmesini sağlayacak bir yöntem üzerinde uzlaşı sağlanmasını tavsiye etti.

İki taraf buluştuğunda, Joe, eşinin kendisini terk ettiğini ve çocuk bakıcısı bulana kadar kızını her gün okula götürmek zorunda olduğunu açıkladı. Çocuk bakıcısını hemen bulabileceğini düşünmüş; utandığı için de durumu işyerinde kimseye söylememişti.

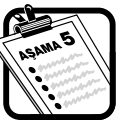
Kızına bakacak birini bulana kadar, Joe'nun her gün 9.30'da işe gelmesi ve karşılığında daha kısa bir öğlen tatili kullanması konusunda anlaşma sağlandı. Bu gelişme Joe'yu son derece mutlu etti ve sorunu giderilmiş oldu. Daniel resmi bir süreç başlatmış olsaydı, Joe fazladan çalışma yapmayacak, belki de stres gerekçesiyle hastalık izni alacak, neticede durum çok daha kötü olacaktı.



DİSİPLİN SÜRECİ

DİSİPLİN SÜRECİ

UYGULAMA NEDENLERİ



- İşyerinde davranış ve performans standartlarının belirlenmesi
- Devamsızlık, düşük performans, ayrımcılık, zorbalık ve taciz gibi sorunlar değerlendirilirken kullanılabilir
- Çalışanlara adil ve tutarlı bir şekilde davranılmasını sağlar
- Doğru takip edilirse, süreç tamamlanmadan önce herhangi bir yanlış karar verilmesini önler



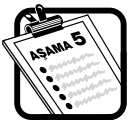
DİSİPLİN SÜRECİ

ADALETİN BEŞ KURALI



Disiplin sürecinde, aşağıda açıklanan beş işlemi yapmanız gerekiyor:

1. **Bilgilendirme** - hakkındaki iddialar veya olumsuz davranışı ile ilgili tüm ayrıntıları, çalışana önceden bildirin.
2. **Eşlik edilme** - süreçte yanında kendisine eşlik edecek birini bulundurma ve destek alma hakkı tanıyın.
3. **Soru sorma** - süreç boyunca kendisine çapraz sorgulama fırsatı verin; buradan değerli bilgiler elde edilebilir.
4. **Sonuçlar** - ileride bir sürpriz yaşanmaması açısından, aynı veya benzer bir suçun tekrarlanması halinde olası sonuçları açıklayın.
5. **İtiraz etme** - farklı bir kişi tarafından incelenmesi suretiyle, gereken itiraz hakkını tanıyın.



SÜRECİ NASIL ETKİN HALE GETİREBİLİRSİNİZ?

Disiplin kurallarının yürürlüğe konulmuş olması tek başına yeterli değildir. Etkinlik kazanması için, aşağıdaki koşulları da sağlamanız gerekiyor:

- Personel açısından açık ve anlaşılır
- Çalışanlar kuralların bir örneğine erişebilir
- Güncel
- Yöneticiler tarafından standart bir şekilde uygulanır



HANGİ KONULAR İÇİN KURALLAR BELİRLENMELİ?

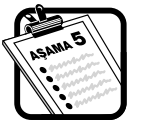
Çoğu şirket açısından, belli kural veya yönergeler belirlenecek olan tipik konular şunlardır:

- Hastalık devamsızlığı
- İzinler
- Değerlendirme ve performans
- İşyerinde sağlık ve güvenlik
- Araç kullanımı ve şirket araçları
- BT ve diğer şirket ekipmanlarının kullanımı
- Disiplin ve resmi şikâyet-ne şekilde yürütüleceğine dair kurallar



DİSİPLİN SÜRECİ

AĞIR SUÇ



Çalışanlarca anlaşılması açısından, soruşturma ve duruşma sonrasında doğrudan işten çıkarmaya yol açacak derecede ciddi suçların da şirket disiplin yönetmeliğinde sayılmış olması gerekiyor. Tipik konular aşağıda sıralanıyor:

- Hırsızlık veya şirket mallarına kasten zarar verilmesi
- Şirket hakkında gizli bilgilerin ifşası
- Şirketin itibarını zedeleyecek olumsuz davranışlar
- Sarhoşluk ve yasa dışı uyuşturucu kullanımı
- Cinsiyet, ırk, dini inanç, engellilik veya cinsel tercih temelinde ayrımcılık
- İş arkadaşlarının veya müşterilerin taciz edilmesi veya zorbalık yapılması
- Dolandırıcılık
- Kurum içi veya dışında, saldırı veya saldırıya teşebbüs
- Yönetici tarafından verilen makul bir emrin yerine getirilmemesi
- BT güvenlik politikasının ciddi şekilde ihlal edilmiş olması
- Sağlık ve güvenlik politikasının ciddi şekilde ihlal edilmiş olması
- Şirket aracında meydana gelen bir kazada, hasarın bildirilmemesi

ÖRNEK DİSİPLİN PROSEDÜRÜ

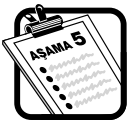


Disiplin işlemleri sırasında, iş süreçlerinin gereken şekilde belirlenmesi için, aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurun:

- Yazılı ve tüm çalışanlara açıktır
- Konunun hızlı şekilde değerlendirilebilmesini sağlar
- Farklı kusur türleri açısından ne tür önlemler alınabileceği konusunda çalışanları bilgilendirir
- Süreci açık bir şekilde tanımlar ve süreçte hangi yönetim kademelerinin yer alacağını netleştirir



DİSİPLİN SÜRECİNİN BEŞ AŞAMASI



1. Gerçekleri ortaya koyun
2. Kişiyi bilgilendirin
3. Görüşme düzenleyin
4. Nihai kararı verin
5. İtiraz hakkı tanıyın

Her aşamaya sırayla bakacağız.



DİSİPLİN SÜRECİNİN BEŞ AŞAMASI

1 GERÇEKLERİ ORTAYA KOYUN

İlk adım; sorun, olay veya suç hakkında kapsamlı bir araştırma yapmak ve kanıt toplamaktır. Bunlar arasında; olayın zamanı, tarihi, ilgili belgeler veya tanık ifadeleri yer alabilir.

Örneğin, bir personelin bir başka kişiye saldırıda bulunduğu iddia edildiyse, olayın saatine, tarihine, varsa herhangi bir kamera kaydına, o sırada olay yerinde bulunanların ifadelerine, varsa da kaza tutanağına ihtiyacınız bulunuyor.

Hırsızlık veya saldırı gibi ciddi bir suç iddiası varsa, soruşturma aşamasında ilgili kişiyi işten uzak tutmanız uygun olacaktır.



DİSİPLİN SÜRECİNİN BEŞ AŞAMASI

2 KİŞİYİ BİLGİLENDİRİN

Bir kişinin, hakkındaki iddialar ve aleyhindeki kanıtlardan habersiz olması durumunda, sürecin adil bir şekilde işletilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, aşağıdaki konulara yer vererek, kendisini yazılı olarak bilgilendirin:

- **İddialar** - yaptığı iddia edilen şeyin ne olduğunu açıklayın
- **Kanıtlar** - yanıtını hazırlayabilmesi için kendisine tüm kanıtların bir kopyasını verin. Varsa, tanık ifadeleri de yer almalıdır.

Bu noktada, kendisine söz hakkı tanınmadan hiçbir karar alınmayacağının, ilgili kişi tarafından da anlaşılması sağlanmalıdır.



DİSİPLİN SÜRECİNİN BEŞ AŞAMASI

3 GÖRÜŞME DÜZENLEYİN

Görüşmeden makul bir süre önce, görüşme tarihini ilgili kişiye bildirin. İki veya üç gün yeterli olacaktır. Kanıtları gözden geçirmek, yanıt hazırlamak ve kendisine eşlik edecek birini bulabilmek için zamana ihtiyacı olacaktır.
Toplantı tarihine kadar bunları yapamazsa anlayış gösterin ve yeni bir tarih belirleyin.





DİSİPLİN SÜRECİNİN BEŞ AŞAMASI

4 NİHAİ KARARI VERİN

Beş seçenek mevcut:

- **Herhangi bir işlem yapılmayacak** - yeterli kanıt yok; veya hafifletici nedenlerden dolayı mazur görülebilir bir durum
- **Birinci uyarı** - ilk kez işlenen bir suç veya çok ciddi görülmeyen bir olay
- **İkinci uyarı** - suçun tekrarı; veya ilk uyarı değil de ikinci bir uyarı gerektirecek kadar ciddi olduğu düşünülen, ilk kez işlenen bir suç
- **Son uyarı** - suçun tekrarı, veya oldukça ciddi bir olay veya sorun
- **İşten çıkarma** - son uyarıdan sonra tekrarlanmış olan veya işten çıkarmayı gerektirecek kadar ciddi bir suç

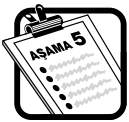


DİSİPLİN SÜRECİNİN BEŞ AŞAMASI

4 NİHAİ KARARI VERİN

Karar alınırken akılda tutulması gerekenler:

1. Koşullar ve durumun ciddiyetine bağlı olarak, herhangi bir cezayı verebilirsiniz. Örneğin, gizli bilgilere erişim sağlamak gibi bir suç, doğrudan son uyarı verilmesini gerektirebilir. Dolandırıcılık, doğrudan işten çıkarmaya yol açabilir. Ancak, işten çıkarılmaya yol açabilecek suçların, şirket disiplin yönetmeliğinde belirtilmiş olması gerekir.
2. Cezaları belirlerken, kusurları birikimli şekilde dikkate alabilirsiniz; örneğin, mesaiye gelmemek- ilk uyarı, sonrasında saygısız davranışlar- ikinci uyarı.

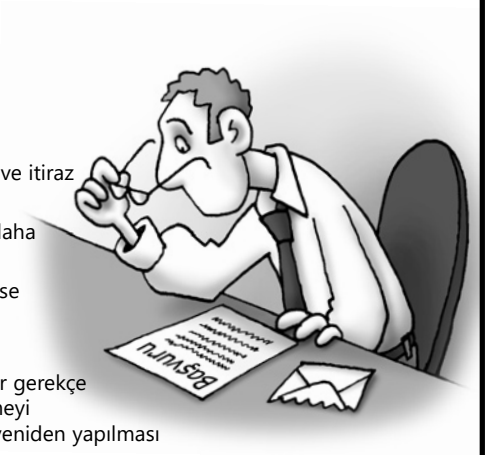


DİSİPLİN SÜRECİNİN BEŞ AŞAMASI

5 İTİRAZ

Çalışanın karara itiraz etme hakkı bulunuyor. Hatırlanması gereken konular:

- Bir süre sınırı verin- genellikle beş gün
- İtiraz talebinde itiraz nedenleri yer almalı ve itiraz yazılı olmalıdır
- Gündeme getirilen yeni konular üzerine daha fazla araştırma yapılmalıdır
- Tarafsızlık sağlanması açısından, mümkünse farklı bir yönetici tarafından değerlendirilmelidir



Not: Gelen itirazda yeni bir kanıt veya farklı bir gerekçe yer almıyorsa, bu bilgiler gelene kadar görüşmeyi erteleyebilirsiniz. İtiraz süreci, ilk duruşmanın yeniden yapılması için bir fırsat gibi görülmemelidir.



KARAR VERMEDEN ÖNCE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER

Kararınızın olabildiğince adil olması için, ilk aşamada göz önünde bulundurmanız gereken hususlar aşağıda yer alıyor.

- **Geçmiş sicil kayıtları** - kişinin geçmiş disiplin kayıtlarına bakın
- **Hizmet süresi** - hizmet süresini göz önünde bulundurun
- **Şirket bu sorunu daha önce nasıl çözdü?** - geçmişte benzer olayların nasıl ele alındığına bakın. Mesai saatlerine riayet etmeyen bir çalışana daha önceden birinci uyarı verilmişse, bu sefer farklı bir işlem yapmayın
- **Şirket kuralları bu duruma ne diyor?** - yönergeleri baştan sona okuyarak, şirket kurallarına bağlı kalın; buna aykırı bir işlem yapmayın
- **Hafifletici nedenler** - hafifletici nedenleri göz önünde bulundurun; örneğin, kişinin son iki hafta içinde her gün geç kalmasının nedeni, bir bakıcı ayarlayana kadar yaşlı bir akrabasına bakmış olmasıdır



ÖRNEK DİSİPLİN YÖNERGESİ

1. BÖLÜM

Amaç	Şirket, tüm çalışanlarından, üzerinde önceden anlaşma sağlanmış standart performans ve davranışlar ortaya koymasını bekler. Bu yönergede de şirket kurallarının ihlal edilmesi durumunda takip edilecek aşamalar açıklanıyor.
İlkeler	Bir disiplin kararı verilmeden önce, konu tüm boyutlarıyla incelenecektir • Her aşamada size bilgilendirme yapılacaktır • Size eşlik eden bir kişi getirme ve soru sorma imkânı verilecektir • Size karşı yapılan herhangi bir işleme itiraz etme hakkınız vardır
Enformel görüşmeler	Disiplin süreci öncesinde, yöneticiniz sizinle enformel görüşmeler yapacak ve durumu çözmek için gereken çabayı gösterecektir. Disiplin süreci ancak, istenilen gelişim bu şekilde de sağlanamamışsa başlatılacaktır.



ÖRNEK DİSİPLİN YÖNERGESİ

2. BÖLÜM

Birinci uyarı	Bir çalışanın davranışları veya performansı istenilen düzeyde değilse, birinci yazılı uyarı verilecektir. Bu kayıt altına alınacak ve (x) ay boyunca dosyanızda tutulacaktır.
İkinci uyarı veya daha ciddi bir suç	Suç daha ciddiyse, ilk uyarıyı almadan da ikinci yazılı uyarıyı alabilirsiniz. Ya da birinci yazılı uyarıdan sonra davranış veya performansta herhangi bir gelişim görülmezse, ikinci yazılı uyarı yapılır. Bu kayıt altına alınacak ve (x) ay boyunca dosyanızda tutulacaktır.
Son uyarı veya çok ciddi suç	Suç çok ciddiyse, ilk uyarıyı almadan da son yazılı uyarıyı alabilirsiniz. Ya da ikinci yazılı uyarıdan sonra davranış veya performansta herhangi bir gelişim olmazsa, son yazılı uyarı yapılır. Bu kayıt altına alınacak ve (x) ay boyunca dosyanızda tutulacaktır.



ÖRNEK DİSİPLİN YÖNERGESİ

3. BÖLÜM

İşten çıkarılma	Davranış veya performans düzelmez veya ağır bir suç işlenmiş olduğu kararına varılırsa, çalışanlar işten çıkarılacaktır.
Ağır suçlar	Soruşturma neticesinde bir çalışanın aşağıdaki suçlardan birini işlediği tespit edilirse (örnekler için eke bakınız), önceden haber verilmeksizin işten çıkarılacaktır. Çalışan, soruşturma sürecinde tam maaş verilerek görevden uzak tutulabilir.
İtiraz	Beş işgünü içinde karara itirazda bulunabilirsiniz. İtirazınız yazılı olmalı ve gönderilmesi gereken kişi (yöneticinin adı) olmalıdır.

DİSİPLİN SÜRECİ



DİSİPLİN DURUŞMASI

HAZIRLIK

Disiplin toplantıları zor ve duygusal geçebilir. Yapılması gereken en iyi şey:

- Söyleyeceklerinizi önceden planlayarak notlar çıkarın
- Programa sadık kalın
- Toplantıda konudan uzaklaşılıyor gibi görünüyorsa, program çerçevesinde konuya geri dönmeye çalışın, olmuyorsa da gerekirse erteleyin





DİSİPLİN DURUŞMASI

TOPLANTI PROGRAMI

Tarafları tanıtın ve rollerini açıklayın. Toplantıya genellikle ilgili kişinin birim yöneticisi başkanlık eder. Çalışan ve kendisine eşlik eden kişi dışında, tavsiyelerde bulunmak ve sürecin gereken şekilde yürütülmesini sağlamak için, bir İK çalışanı da toplantıda yer alabilir.

Aşağıdaki şekilde yürütmeniz gereken toplantı programını, toplantıyı açarken de açıklamanız gerekiyor:

1. **Şikâyetin açıklanması** - yönetici olarak siz ya da İK temsilcisi şikâyeti açıklar ve konunun kısa bir özetini yapar
2. **Çalışanın cevabı** - çalışandan cevap vermesi istenir. Kendini ifade edebilme fırsatıdır; soru sorabilir, kanıt sunabilir veya bir tanık çağırabilir
3. **Sorgulama** - konuyla ilgili açıklamaları dinleyip, sorular sorarsınız

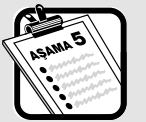


DİSİPLİN DURUŞMASI

TOPLANTI PROGRAMI

4. **Özet** - suçun niteliği ve görüşmede ele alınan önemli konuların, özet halinde tekrar açıklanması. Hangi şirket politikasına aykırılık teşkil ettiği belirtilir. Çalışanın yanıtındaki temel noktalar özetlenir.
5. **Soru** - çalışana soru sorması için son bir fırsat verilmesi.
6. **Ara** - veriler üzerine düşünmek için, kendinize yeterli zaman bırakın.
7. **İkinci oturum** - mümkünse aynı gün içinde çalışana sonucu söyleyin, gerekçelerinizi açıklayın ve bunları yazılı olarak da teyit edin.





YASAL KONTROL LİSTESİ

Doğru süreci izlediğinizden emin olmak için, aşağıdaki kontrol listesinden yararlanabilirsiniz:

		✔
1	Olayla ilgili önemli tarihler, örnekler ve tanık ifadeleri gibi delilleri de toplayarak, soruşturmayı gereken şekilde yürüttünüz mü?	◯
2	Çalışanı konu hakkında bilgilendirerek, soruşturma neticesinde elde edilen tüm delilleri kendisine sundunuz mu?	◯
3	Çalışana disiplin duruşması hakkında makul bir tarihte bildirimde bulundunuz mu?	◯
4	Kendisine eşlik etmek üzere, yanında bir kişi getirme izni verdiniz mi?	◯
5	Karar vermeden önce; yapılmış savunmayı, hizmet süresi, geçmiş disiplin kayıtları vb. diğer unsurları da göz önünde bulundurdunuz mu?	◯
6	Sonucu yazılı olarak teyit etmek üzere tutanaklara eklediniz mi?	◯
7	Kendisine itiraz hakkı tanıdınız mı?	◯
8	İtiraz etmeyi seçmişse, daha fazla araştırma yapıp daha fazla delil topladınız mı?	◯



İŞTEN ÇIKARMA

İŞTEN ÇIKARMA

HAKSIZ NEDENLE İŞTEN ÇIKARMA



Her bölüm yöneticisi veya şirket sahibinin muhtemelen en korkulu rüyası, bir çalışanı işten çıkarmak durumunda kalmaktır. Ancak bir gün bunu yapmak zorunda kalabilirsiniz. Adil şekilde davranılmaz veya gereken şekilde yapılmazsa, şirket için maliyeti de çok yüksek olabilir.

İşten çıkarma hangi durumlarda hukuka aykırıdır?
İşten çıkarma gerekçesinde aşağıdaki durumlar yer alıyorsa; alınan karar, başka bir işleme gerek kalmaksızın, hukuka aykırı sayılır:

- Çalışanın hamile olması
- Ailevi nedenler, örneğin çocuk doğum izni
- Yarı zamanlı çalışma
- Ayrımcılık- yaş, ırk, cinsiyet, cinsel tercih ve dini inanç
- Çalışana ödenen maaşın yüksek olması
- Sendika üyeliğiyle ilgili nedenler

İŞTEN ÇIKARMA

HAKLI NEDENLERLE İŞTEN ÇIKARMA



İşten çıkarma, aşağıdaki nedenlerden dolayı gerçekleşirse, hukuken geçerli kabul edilebilir:

Davranış - bir çalışanın davranışlarının, şirket politika ve kuralları açısından kabul edilebilir olmaması

Yetenek - bir çalışanın, işin gerektirdiği standartları karşılayamaması

Atıl pozisyon - bir pozisyonun işlevsiz hale gelmesi ve bu görevi yapan kişi için farklı bir görev bulunamaması

Yasal kısıtlama - örneğin, ehliyeti elinden alınmış olduğu için, şoförün artık görev yapamaması

Emeklilik - standart emeklilik yaşına ulaşan bir çalışandan emekli olmasının istenilmesi mümkündür. Ancak yasanın değişmesi muhtemel olduğundan, bu konuda ilave tavsiye almalısınız

Bir diğer mecburi neden - yukarıdakilerin hiçbiri olmasa da işten çıkarmayı gerektiren haklı bir neden olduğu durumlar; örneğin, geri dönüşü olmayacak bir tartışma yaşanmış olması (sonraki sayfalara bakabilirsiniz)

İŞTEN ÇIKARMA

MECBURİ DİĞER NEDENLER (MDN)



İçtihat hukuku, MDN kapsamında değerlendirilebilecek durumları açık bir şekilde tanımlamıştır. Diğer beş kategoriden birine girmeyen işten çıkarmalar, bu kapsamda değerlendirilecektir.

İlişkilerin tamamen bozulmuş olması, MDN kapsamında ele alınabilecek bir konudur. Bu durum genellikle, iki taraf arasında, birlikte daha fazla çalışabilmenin mümkün olmadığı ağır bir çatışma yaşandıktan sonra görülür. Çalışanlar arasında bu tür bir sorun yaşanmış olduğunu fark eder etmez:

- **Araştırın** - ilgili kişilerle konuşun ve tanık ifadelerini alın
- **Bir araya getirin** - tarafların birbiriyle görüşmesini sağlayarak, farklılıklarını çözmeye çalışın
- **İzleyin** - gelişim sağlanıp sağlanamadığına, karşılıklı çaba gösterilip gösterilmediğine bakın



İŞTEN ÇIKARMA

MECBURİ DİĞER NEDENLER (MDN)



İki taraf arasındaki ilişkinin, taraflardan birinin zorbalık veya taciz olarak değerlendirilebilecek hareketlerinden dolayı bozulduğu; ya da sorunu taraflardan sadece birinin çıkardığı ve makul olmayan bir şekilde davrandığı açıksa, disiplin işlemleri de başlatılabilir.

Disiplin işlemlerinin başlatılması gerektirmeyen durumlarda, sorun halen çözülmediyse ve işlerin aksamasına sebep oluyorsa; şirket açısından hangi tarafın daha önemli olduğu, sorunu çözmek için kimin daha çok çaba sarf ettiği veya sorunun en çok kimden kaynaklandığı hususlarını dikkate alarak, kimi işten çıkaracağınıza karar vermeniz gerekir.



İŞTEN ÇIKARMA GÖRÜŞMESİ

HAZIRLIK

Bir çalışanın işine son vermeden önce, gereken tüm belgeleri kontrol edin. Özellikle:

- Yaptığı hareketin işten çıkarılmayla sonuçlanabileceği konusunda, kişinin öncesinde uyarılıp uyarılmadığını kontrol edin
- Şirket prosedürlerini gereken şekilde takip edip etmediğinizi kontrol edin
- Çalışana ne kadar borcunuz olduğunu hesaplayın
- Toplantıda sizinle birlikte bir başka yönetici veya bir İK temsilcisi bulundurun
- Çalışanı yazılı olarak bilgilendirerek, toplantıya kendisine eşlik edebilecek biri ile katılabileceğini belirtin
- Görüşme için özel bir oda ayarlayın



İŞTEN ÇIKARMA GÖRÜŞMESİ

TOPLANTI GÜNDEMİ

İşten çıkarılma gerekçelerini ve bu kararı almanızı gerektiren olayları açıklayın:

- Gerçekçi olun ve sakin kalın
- Soruları açık bir şekilde cevaplayın, ancak herhangi bir tartışmaya girmeyin
- Ne kadar alacağı olduğunu ve son işgününü açıklayın
- İtiraz hakkı ve itirazda nasıl bulunabileceği konusunda çalışanı bilgilendirin



İŞTEN ÇIKARMA GÖRÜŞMESİ

TAKİP SÜRECİ

İşten çıkarma görüşmesinden sonra, aşağıdakiler de dahil olmak üzere, önemli konuları yazılı olarak kayda alın:

- İşten çıkarılma nedenleri
- Bu işlem öncesi yürütülen prosedür; varsa önceki toplantılar, neticesinde yapılanlar ve toplantıya kimlerin katılmış olduğu
- İşe giriş tarihi ve herhangi bir alacağı olup olmadığı

Üzerine kayıtlı demirbaş ve şirkete ait diğer malların geri alınmasını, şifrelerin değiştirilmesini sağlayın.



RESMİ ŞİKÂYET

RESMİ ŞİKÂYET NEDİR?



"Yöneticimin benimle konuşma şeklinden hoşlanmıyorum."

"Haksızlığa uğradığımı düşünüyorum."

"Mutlu değilim çünkü..."

Resmi şikâyet, bir çalışanın, çalışma ortamı veya işyerinde gördüğü bir muamele nedeniyle ortaya çıkan bir endişe, sorun veya şikâyetini dile getirmesidir.

Ancak yapılan her şikâyet için de ivedilikle resmi sürece başlanılması gerekmez. Diğer tüm sorunlarda olduğu üzere, en iyi ilk yaklaşım, sorunu çözmeye çalışmak için ilk aşamada enformel bir görüşme yapılmasıdır.

Bir süreçte, mutsuz bir çalışanı görmezden gelmeyin ve sorunun kendiliğinden ortadan kalkacağını varsaymayın. Bazen sadece ciddiye alınmak ve anlattıklarının dinlenilmesi dahi olumlu bir fark yaratabilecektir.

RESMİ ŞİKÂYET

TİPİK ŞİKÂYET KONULARI



Hemen her resmi şikâyet, çalışana yönelik olumsuz bir yaklaşımla ilgilidir, örneğin:

- **Haksız muamele** - başkalarıyla karşılaştırdığı zaman, kendine haksız muamele yapıldığını düşünmesi, örneğin iş planının herkesten daha ağır olması
- **Zorbalığa uğramak** - bir yönetici veya meslektaşının kendisine zorbalık yaptığını düşünmesi
- **Uygulamalar ve koşullar** - şirkette hoşuna gitmeyen bir uygulama veya çalışma koşullarından dolayı haksızlığa uğradığını düşünmesi, örneğin, diğerleriyle aynı işi yapmasına karşın daha az ücret alınması





TİPİK ŞİKÂYET KONULARI

HAKSIZ MUAMELE

Örnek Olay

Son üç aylık değerlendirmede, diğer tüm meslektaşları prim almış, ancak tüm hedeflerine ulaşmış olmasına rağmen, Jasmine'e prim ödenmemişti.

Bunun adil olmadığını söyleyerek formel bir şikâyet dilekçesi verdi; evini taşıdığı için bir miktar devamsızlık yaptığından bahsetti. Şikâyetine verilen yanıtta; ikramiye politikasının nasıl uygulandığı kendisine ayrıntılı olarak açıklandı. Bu konu, kendisine bir örneği verilmiş olmasına rağmen okumadığı yönergede açıklanıyordu. Şirket politikası, hedeflere ulaşılmasının yanı sıra, olumsuz davranış veya kötü performans kaydı olmadığında ikramiye verilmesiydi. Bu açıdan Jasmine birkaç hata yapmış, önemli bazı e-postaları silerek, şirket satışlarının düşmesine neden olmuştu.

Jasmine neticede istediğini alamamış olsa da ikramiye alamama gerekçesini artık açık bir şekilde anlayabilmişti.



TİPİK ŞİKÂYET KONULARI

ZORBALIĞA UĞRAMAK

Örnek Olay

Robert altı yıldır şirkette çalışıyordu. Yeniden yapılanma sonrasında, çok farklı stile sahip yeni bir yönetici atandı. Robert'e sürekli e-postalar göndererek, neden inisiyatif kullandığını, küçük şeyler satın almak için yetkisi olup olmadığını, şirket telefon faturasının neden yüksek olduğunu ve neden bazen kendisine ulaşamadığını soruyordu. Robert, durumunu açıklamak ve kendini savunmak için çok zaman harcadığını hissediyordu. Oysa işlerde hiçbir hata yoktu, performansı iyiydi ve hedeflerine ulaşmıştı.

E-postaların çoğunun sonunda, yaşanılan mali zorluklar nedeniyle, işten çıkarma seçiminde kriterlerden birinin de performans olacağı hatırlatılıyordu. Bu durum ona güvenilmediği ve hiçbir konuda inisiyatif alamadığını hisseden Robert'i endişelendirmeye başladı. Bir defa yazılmış olsa mesajın içeriği makul görünebilirdi; ancak her gün gelen bu sorgular, tacize uğradığının işaretiydi.

Robert resmi bir şikâyette bulundu. Neticede, yöneticisinin de kendi bağlı bulunduğu yöneticiden dolayı yoğun baskı altında olduğu ve bunu Robert'e de yansıttığı anlaşıldı. Konuyu çözebilmek için, sürekli e-posta gönderilmesi yerine, bir sorun olduğunda telefonda görüşmek üzere anlaştılar.



TİPİK ŞİKÂYET KONULARI

UYGULAMALAR VE KOŞULLAR

Örnek Olay

Küçük bir firmada sekreterlik yapmakta olan Dani, mutfakta yapılan bir konuşma sırasında, aynı işi yapan, ancak daha uzun süredir şirkette çalışan meslektaşı Nancy'nin kendisinden daha yüksek maaş aldığını öğrendi.

Resmi bir şikâyette bulundu ve sendika temsilcisinin de katılımıyla bir görüşme düzenlendi. Şirket, daha uzun süredir çalıştığı için Nancy'ye daha fazla ödeme yapıldığını belirterek kendini savundu. Ancak yapılan iş tamamen aynıydı ve Nancy'nin daha fazla hizmet yılının olması, Dani'den daha farklı bir iş yaptığının göstergesi olamazdı.

Sonuç olarak, şirket Dani'nin maaşını Nancy ile aynı seviyeye gelecek şekilde artırmak durumunda kaldı.



ŞİKÂYET SÜRECİ

1 SORUŞTURMA

Enformel yol işe yaramazsa veya konu zorbalık ya da ayrımcılık gibi ciddi bir nitelik taşıyorsa, kişiden mümkün olduğunca ayrıntılı şekilde yazılı şikâyette bulunmasını isteyin.

Soruşturma daha sonra, mümkünse, şikâyet davasına karışan taraflarla ilgisi olmayan bağımsız bir kişi tarafından yürütülmelidir. Küçük işverenler kurum dışından birini bulmaya çalışmalıdır.

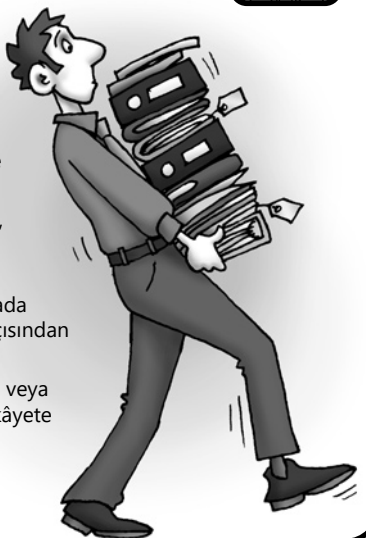
Gerekiyorsa tanık beyanları da alınmalıdır.





ŞİKÂYET SÜRECİ

2 GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK



- **Bilgi** - tanık ifadeleri de dahil olmak üzere, ihtiyacınız olan tüm belgeleri bir araya getirin. Çok fazla evrak varsa, tarihe göre sıralayarak, önemli konuların rahatça bulunabilmesi için bir dosya içinde saklayın
- **Zaman** - kendinize, çalışana ve ona eşlik eden kişiye, toplantıya hazırlanmak ve gereken değerlendirmeyi yapmak için yeterli zamanı verin
- **Yer** - görüşmeyi sadece bu konu için ayrılmış bir odada gerçekleştirin; böyle bir yer bulamazsanız, iki taraf açısından uygun bir başka yer ayarlayın

Resmi şikâyet soruşturması ve toplantısı, kişinin yöneticisi veya bir İK temsilcisi tarafından yürütülebilir. Ancak yönetici şikâyete doğrudan dahil olmuşsa, bu süreçte yer almayacaktır.



ŞİKÂYET SÜRECİ

3 TOPLANTININ AKIŞI

- **Başlangıç** – çalışanın kendini rahat hissettiğinden emin olun. Orada bulunan herkesi tanıtın, rollerini ve toplantının akışını açıklayın
- **Dinleyin** – çalışanın söylemesi gerekeni söylemesine izin verin. Sözünü kesmeyin, ancak netleştirmek için sorular sorun
- **Odaklanın** – bazen kişi odağını kaybedebilir veya üzülebilir. Sorunu tam olarak belirleyin ve onları ne kadar anladığınızı kontrol edin
- **Soru sorun** – gerçekleri öğrenmek için sorular sorun ve çalışandan bir çözüm önermesini isteyin
- **Kapanış** – şikâyete ne zaman yanıt vereceğiniz konusunda bir tarih üzerinde anlaşın, bunun gecikmediğinden emin olun, ancak bilgileri değerlendirmeniz için yeterince süre olduğundan da emin olun

Şikâyet toplantıları çok hassas ve duygusal olabilir. Mağdur kişinin şikâyetinin ciddiye alındığına ve dinlendiğine inanması önemlidir. Toplantı normalde bir yönetici tarafından yönetilir ve İK da süreç hakkında tavsiyelerde bulunur. Toplantıdan sonra, toplanan tüm bilgiler değerlendirildiğinde sonuca varılır.



ŞİKÂYET SÜRECİ

4 TAKİP SÜRECİ

- **Empati** - kendinizi çalışanın yerine koyun ve onun bakış açısını göz önünde bulundurun
- **Sonuç** - üç seçeneğiniz var:
  1. Şikâyeti kabul edin ve çalışanın bir haksızlığa uğradığı kararını verin.
  2. Şikâyeti reddedin ve gerekçesini açıklayın.
  3. Daha fazla araştırma yapmanız gerekiyorsa bu aşamada bir karar vermeyin.
  4. Kısmi kabul; şikâyeti kısmen kabul etmekle birlikte, belli konuları reddedebilirsiniz.
- **Teyit** - kararınızı çalışana yazılı olarak iletin, gerekçeleri de ekleyin ve kararlaştırılan süre içinde kararınızı bildirmiş olun
- **İşlem** - yapılması gereken işlemler üzerinde anlaşma sağlandıktan sonra, uygulanıp uygulanmadığından da emin olun; istenilen sonuca ulaşılmasını teminen, süreci sonrasında takip edin



ŞİKÂYET SÜRECİ

5 İTİRAZ

Çalışan sonuçtan memnun değilse, itiraz etme hakkına sahiptir. Genellikle, şirket kurallarında bunun için bir süre sınırı belirlenmiş olur. İtiraz toplantısı, ilk toplantıdan farklı bir yönetici tarafından yürütülmelidir.

Çalışan, süreç tamamlanmadan şirketten ayrılmış olsa da kendisi aksini talep etmedikçe, süreci yürütmeye devam etmelisiniz.

Örneğin, zorbalık ve taciz şikâyetinde bulunan bir çalışan, şikâyeti kabul edilmezse, durumunda hiçbir olumlu değişiklik olmadığını görebilir. Bu karar neticesinde, zorbalığa uğradığını kimse kabul etmediği için, yaşadığı gerginlik nedeniyle istifaya zorlanmış olduğunu iddia edebilir. Bu çerçevede "zorunlu işten çıkma" talebinde bulunarak, ek tazminat kazanabilir. Bu durumda, işverenin şikâyet sürecini tamamlamamış olması, şirketin sorunu çözmekle ilgilenmediğine dair destekleyici bir kanıt olarak görülebilir.

RESMİ ŞİKÂYET

DİĞER ÇALIŞANLARA YÖNELİK ŞİKÂYETLER



Diğer çalışanlara yönelik şikâyetler oldukça sıkıntılı olabilir ve dikkatli bir şekilde ele alınması gerekir.

- Öncelikle şikâyet edilen kişiyle konuşarak, kolaylaştırma ve/veya danışmanlık sağlanmasının işe yarayıp yaramayacağını anlamaya çalışın
- Şikâyette bulunan kişiye konu üzerinde çalışmaya başladığınızı bildirin ve durumu belli aralıklarla gözden geçirin
- Zorbalık, ayrımcılık veya taciz gibi daha ciddi bir sorun varsa, daha fazla kanıt toplamak için resmi disiplin işlemleri üzerine düşünmeniz de gerekebilir



RESMİ ŞİKÂYET

DİĞER ÇALIŞANLARA YÖNELİK ŞİKÂYETLER



Şikâyet bir kişilik çatışması veya mizaç farkıyla ilgili olduğunda her zaman mutlu bir sona ulaşılması mümkün değildir. Ancak taraflardan biri, kendi yaklaşımından dolayı sorun yaşandığının farkında değilse, sorun üzerinde görüşmek üzere tarafları bir araya getirmek faydalı olabilir.

Bazı durumlarda ise, şikâyette bulunulmuş olması, taraflar arasındaki ilişkiyi daha da kötüleştirebilir. Şikâyet edilen kişi konuyu bir onur meselesi yapar veya işi inada bindirirse, sorunun kökeninde yatan davranışını artırarak devam ettirebilir. Şikâyetçi taraf sonrasında ikinci bir şikâyette bulunmaya karar verebilir ki bu durumda taraflardan birinin farklı bir göreve alınması gerekebilir. Söz konusu davranışın hiçbir şekilde kabul edilemez olduğu sonucuna ulaşılırsa, disiplin süreci neticesinde resmi bir uyarı verilmesi de gündeme gelebilir.

RESMİ ŞİKÂYET

İŞTEN AYRILDIKTAN SONRA ŞİKÂYET

İstifa eden bir çalışan, istifa mektubunda, ayrılma nedeninin kendisine karşı gösterilen olumsuz tutumdan kaynaklandığını belirtirse, bu konuyu daha fazla araştırmak üzere kendisine davette bulunmanız önemlidir.

Kurumunuzdan ayrılmış olduğu için, bu değerlendirmesini görmezden gelirseniz, zorunlu nedenlerle işten çıkma iddiasıyla sizi mahkemeye verebilir. Mahkeme de bu durumda konuyu araştırmak için yeterli çaba göstermeyen bir işverene olumlu yaklaşmayacaktır.



RESMİ ŞİKÂYET

ŞİKÂYET EDEN KİŞİNİN KATILIM SAĞLAMAMASI



Bazı insanlar için şikâyette bulunmak son çaredir. Bu duruma uzun süre katlanmış ve nihayetinde tüm cesaretini toplayıp bir şikâyette bulunmuştur. Şikâyeti soruşturulurken meslektaşlarıyla bu konu hakkında görüşülecek olması ve sonrasında bir toplantıya katılması ihtimali, gerginliği daha da artırabilir.

Bu nedenle bazı kişiler durumun stresi nedeniyle hastalık izni alacak ve işe gelmeyecektir. Bu tür durumlarda soruşturmaya devam etmeniz ve kişiyi bilgilendirmeniz önemlidir. Sonrasında da ofiste veya uygun bir başka yerde şikâyet toplantısına katılarak, sürece devam etmek isteyip istemediğini öğrenebilirsiniz.

Görüşmeye katılamayacak durumda olduğunu ifade ediyorsa, sürece devam etmek için işe geri dönene kadar bekleyin.

RESMİ ŞİKÂYET



ÖRNEK ŞİKÂYET YÖNERGESİ

1. BÖLÜM

Amaç	Şirket, tüm çalışanlarından, üzerinde önceden anlaşma sağlanmış standart performans ve davranışlar ortaya koymasını bekler. Bu yönergede; kurallar, uygulamalar, koşullar veya size yönelik davranışlar hakkında bir şikâyetiniz olması durumunda, takip edilecek aşamalar açıklanıyor.
İlkeler	Bir disiplin kararı verilmeden önce, konu tüm boyutlarıyla incelenecektir Her aşamada size bilgilendirme yapılacaktır Size beraberinizde size eşlik edecek bir kişi getirme ve soru sorma imkânı verilecektir Size karşı yapılan herhangi bir işleme itiraz etme hakkınız vardır
Enformel görüşmeler	Yöneticiniz, sizinle ve ilgili kişiyle enformel görüşmeler yapmak yoluyla, durumu çözmek için her türlü çabayı gösterecektir. İstenen gelişme bu şekilde sağlanamazsa, resmi şikâyet süreci başlatılacaktır.

RESMİ ŞİKÂYET



ÖRNEK ŞİKÂYET YÖNERGESİ

2. BÖLÜM

Şikâyetlerin yazılı bildirimi	Şikâyeti yazılı olarak yapın ve mümkün olduğunca fazla ayrıntıya yer verin. İlgili diğer belgelerle birlikte bölüm yöneticinize verin.
Şikâyet toplantısı	Şikâyetinizi dinlemek ve kabul edilebilir bir çözüm bulmak için bir toplantı yapılacaktır. Yanınızda size eşlik edecek birini bulundurmanıza izin verilecektir. Toplantının sonucu hakkında yazılı olarak bilgilendirileceksiniz.
İtiraz	İtirazda bulunmak isterseniz, bunu beş işgünü içinde yapabilirsiniz. İtiraz yazılı olarak yapılmalı ve yöneticinin adına gönderilmelidir.

RESMİ ŞİKÂYET

YASAL KONTROL LİSTESİ



Gereken prosedürü uyguladığınızdan emin olmak için, aşağıdaki kontrol listesinden yararlanabilirsiniz.

	✔
1. Enformel olarak bir araya geldiniz ve sorunu öğrendikten sonra mümkün olan en kısa sürede çözmeye çalıştınız mı?	◯
2. Çalışandan şikâyeti yazılı olarak hazırlamasını isteyerek, şikâyet prosedürünün yer aldığı belgenin bir kopyasını verdiniz mi?	◯
3. Kendisine eşlik etmek üzere, yanında bir kişiyi getirme izni verdiniz mi?	◯
4. Bir çözüm bulup uyguladınız mı?	◯
5. Kendisine itiraz hakkı tanıdınız mı?	◯



ÖRNEK OLAYLAR ve PRATİK ARAÇLAR

DİSİPLİN

OLAYIN ARKA PLANI



Richard, saygın bir dağıtım şirketinde satış temsilcisi. Şirkette bir yıldır çalışıyor. Görevinin büyük bölümünde, şirketin verdiği araçla ülke çapında seyahat ederek farklı kişilerle tanışması ve etkinliklere katılması gerekiyor.

Bir süre önce, şirket aracını sürerken bir kaza yaptı. Bu son altı aydaki ikinci kazası. Yöneticisi olan Gary ve diğer çalışanlar da son zamanlarda birkaç kez ofiste garip davrandığını, nefesinin alkol koktuğunu, aynı zamanda yoğun bir tıraş kolonyası kokusu geldiğinden bahsettiler. Müşterileri ile katıldığı toplantılarda yaptığı birkaç hata başta olmak üzere, bu durum yaptığı işleri de olumsuz etkiliyor.

Gary'nin bu durumla başa çıkabilmesi için ne yapması gerekiyor?



DİSİPLİN

1. GERÇEKLERİ ORTAYA ÇIKARIN

Gary, soruşturmanın bağımsız bir kişi tarafından yürütülmesinin daha uygun olacağını düşünerek, durumu araştırmak üzere Richard ile yakın ilgisi olmayan bir meslektaşını seçer. Araştırmayı yürüten kişi, olayların saati, tarihi ve Richard'ın davranışlarıyla ilgili olarak, tanıklardan tüm detayları toplar. Gary de konuyu daha da ileri götürmek için yeterli kanıt olup olmadığını görmek üzere, kanıtları gözden geçirir.

Bu noktada yeterli kanıt olmadığı sonucuna ulaştığı için, Richard ile görüşmeyi ve endişelerini enformel bir şekilde aktarmayı tercih eder. Richard'a, yardıma ihtiyacı olursa, destek verebileceğini, durumu izleyeceğini ve sorunun gelecekte devam etmesi durumunda resmi işlemlere başlanacağını açıklar.

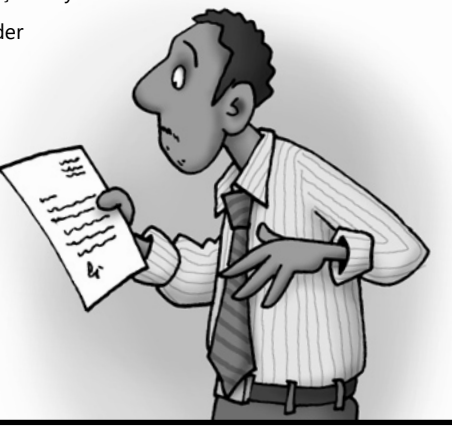
Richard daha sonra daha fazla hata yaptığı ve birkaç toplantıya da geç kaldığı için, Gary durumu daha kapsamlı bir şekilde araştırmak üzere, resmi işlem başlatmaya karar verir.

DİSİPLİN

2. BİLDİRİM

Gary, Richard'a iddialar hakkında bilgi veren bir mektup yazar ve kendisine tüm kanıtları sağlar. Mektupta şunlar yer alır:

- Richard'ı disiplin duruşmasına davet eder
- İddiaları ve diğer tüm detayları kendisine aktarır
- Kendisiyle zaman ve mekân hakkında detayları paylaşır
- Hazırlanması için kendisine yeterli bir süre tanır
- İstemesi halinde yanında ona eşlik eden biri bulundurabileceğini hatırlatır





DİSİPLİN

3. TOPLANTIYI DÜZENLEYİN

Gary, şu konuları belirlemek üzere, Richard ile disiplin toplantısı yapar:

- Herhangi bir hafifletici neden var mı?
- Davranışları kabul edilemez veya aşırı mıydı?
- İşyerinde sarhoşluk hakkında şirket kurallarında ne deniyor?

Toplantı neticesinde, 15 yıllık evliliklerinden sonra, eşinin kendisini terk ettiği ve Richard'ın depresyonda olduğu ortaya çıkar. Bunlar, Richard'ın davranışları açısından hafifletici koşullar olabilir ve son derece gergin olduğu anlamına gelebilir.



DİSİPLİN

4. NİHAİ KARARI VERİN

Gary şunları yapabilir:

Ya

Şirket kurallarına göre, aşırı alkol tüketimi işten çıkarmaya yol açan davranışlardan biri olarak sayıldığından, Richard'ı işten çıkarmak. Tanık ifadeleri neticesinde yeterli kanıta sahip olduğunu düşünüyor. Richard, pozisyonu gereği sürekli araç kullanmak durumunda olduğu için de risk altında.

Ya da

Hafifletici koşulları nedeniyle, Richard'a son yazılı uyarıyı vererek, kendisinden terapi benzeri bir tedavi alma konusunda taahhütte bulunmasını isteyebilir. Bunun tekrarı durumunda, ağır suistimal nedeniyle görevden alınacağı konusunda da kendisini uyarması gerekiyor.

Kendisine itiraz etme fırsatı da verilmeli.

RESMİ ŞİKÂYET

OLAYIN ARKA PLANI

Birkaç gün sonra Richard, yöneticisi Gary'ye bir şikâyet mektubu gönderir. Haksızlığa uğradığını söylediği mektubunda, şunlar yer almaktadır:

a) Bir meslektaşı sık sık kendisiyle birlikte barda içki içmesine karşın, disiplin cezası almamıştır

b) Karayip kökenli olduğu için, ayrımcılığa uğradığını hissetmiştir

Richard yaşadığı gerginlik nedeniyle işe de gelmez.





RESMİ ŞİKÂYET

SONRAKİ ADIMLAR

1. Gerçekleri ortaya çıkarın

Gary kendisine hızla yanıt vererek, iddialarını araştıracağını bildirir. Richard'ın meslektaşı hakkındaki iddialarını araştırmak için, önceki konuyla ilgisi olmayan farklı bir kişiyi görevlendirir.

2. Toplantı düzenleme

Gary daha sonra Richard'ı şikâyetini dinlemek üzere toplantıya davet eder. Mektubunda, kendisine topladığı bilgileri aktarır ve beraberinde bir kişiyi eşlikçi olarak bulundurabileceğini hatırlatır.

Toplantıda şunları yapmayı planlar:

- Richard'ın şikâyetini dinleyerek, konuyu açıklığa kavuşturmak için sorular sormak
- Durumun nasıl çözülmesini istediğini kendisinden öğrenmek

Ancak Richard, katılamayacak kadar gergin olduğunu söyleyerek, toplantıya gelmekten son anda vazgeçer.

RESMİ ŞİKÂYET



3. Toplantının yeniden düzenlenmesi

Gary, Richard'a toplantı için yeni bir tarih belirlediğini yazılı olarak bildirir. İşyerine gelemeyecek kadar kötü hissederse, şikâyeti için Richard'ın evinde veya kendisi için uygun bir yerde görüşmeyi önerir.

Toplantıda iddiaları dinler ve konunun nasıl çözülmesini istediğini Richard'a sorar.

Irk ayrımcılığı iddiası da olduğu için; Gary, Richard'a benzer bir kusuru olan diğer yöneticiye de aynı işlemin yapıldığını göstermek zorundadır.

Bu nedenle, yapılan araştırma neticesinde, Richard'ın öğle yemeğinde içki içtiğini söylediği kişinin de şirket kurallarına aykırı hareket ettiği anlaşılırsa, Gary aynı disiplin sürecini takip etmelidir.

RESMİ ŞİKÂYET

Soruşturma neticesinde; diğer yöneticinin ara sıra öğle yemeğinde bara gitmesine rağmen, herhangi bir kaza yapmadığı, yaptığı işlerin bu durumdan etkilenmediği ve işyerinde olağandışı bir davranışına hiç kimsenin şahit olmadığı anlaşılır.

Bu yönetici hakkında herhangi bir işlem yapılmaz. Ancak şirket bu deneyimden yeni şeyler öğrenir; işyerinde alkol kullanımı konusunda daha net yönergeler oluşturulur ve öğle tatilinde içki içilmesi yasaklanır.

Richard'dan sorunu hakkında yardım alması istenilerek, kendisini düzeltme fırsatı verilir. Şikâyeti kabul edilmez.





STANDART MEKTUP 1

DİSİPLİN DURUŞMASINA DAVET

Sayın *[isim]*

Kurumun disiplin prosedürüne uygun olarak *[tarih ve saat]* tarihinde *[yer]* adresinde bir disiplin duruşmasına katılmanız gerektiğini açıklamak üzere yazıyorum.

Duruşmada *[tarih]* tarihinde *[ayrıntılar]* iddiası değerlendirilecek. Soruşturmanın detaylarını bilginize sunuyorum.

Duruşmada bu iddiaya cevap verme ve dikkate alınması gerektiğini düşündüğünüz hafifletici koşulları ortaya koyma fırsatı verilecektir. Bir meslektaşınız veya sendika temsilcisinin de size eşlik etme hakkı bulunuyor.

Bu mektuba ilişkin herhangi bir sorunuz olursa, benimle iletişime geçmekten lütfen çekinmeyin.

Saygılarımla



STANDART MEKTUP 2

DİSİPLİN DURUŞMASININ SONUCU

Sayın *[isim]*

Resmi yazılı uyarı

Size eşlik etmiş olan *[ad, unvan]* ile birlikte katılmış olduğunuz, *[tarihinde]* gerçekleşen duruşmanın sonucunu teyit etmek üzere yazıyorum.

Duruşma tutanakları ekte bilginize sunulmuştur.

Duruşmada sunulan delilleri ve sorularıma verdiğiniz yanıtları detaylı bir şekilde değerlendirdikten sonra, dava konusu olayın aşağıdaki şekilde gerçekleştiğine ikna oldum. *[Ayrıntılı bilgi vererek, bunun nasıl bir disiplin suçu olduğunu belirtin.]*



STANDART MEKTUP 2

DİSİPLİN DURUŞMASININ SONUCU

[Daha sonra, çalışanın eylemi mazur göstermek için öne sürdüğü herhangi bir "hafifletici neden" olup olmadığına ve bunun kabul edilebilir olup olmadığına bakın. Güncel ve disiplin kararıyla ilgili kayıtlı sözlü uyarılar ve/veya resmi yazılı uyarılara bakın.]

Bu nedenle size resmi bir yazılı uyarıda bulunuyorum.

Bu uyarı, *[ay sayısı]* süreyle kişisel dosyanızda yer alacaktır. Bu sürede herhangi bir *[kusur/yetersiz gelişim]* olması durumunda, *[son yazılı uyarı/işten çıkarma]* ile sonuçlanabilecek daha ağır bir disiplin cezası verilecektir.

Bu karara itiraz etme hakkınız vardır. İtiraz etmek isterseniz, beş işgünü içinde itiraz gerekçelerini de belirterek *[ad, iş unvanı]* adresine yazılı olarak başvurmanız gerekir.



STANDART MEKTUP 3

ŞİKÂYET TOPLANTISINA DAVET

Sayın *[isim]*

[Tarihli] şikâyet mektubunuz çerçevesinde konuyu araştırdık ve şikâyetinizi *[tarih, saat ve yer]* değerlendirmek üzere bir görüşme yapmak istiyoruz.

Bir iş arkadaşınız veya sendika temsilcisi de size eşlik edebilir.

Şikâyet süreciyle ilgili herhangi bir sorunuz olursa, lütfen benimle iletişime geçin.

Saygılarımla



STANDART MEKTUP 4

ŞİKÂYETİN SONUCU

Sayın *[isim]*

Yanınızda eşlikçi olarak *[ad, unvan]* ile birlikte katılmış olduğunuz, *[tarihinde]* gerçekleşen duruşmanın sonucunu teyit etmek üzere yazıyorum.

Toplantı notları ekte bilginize sunulmaktadır. Yaptığınız açıklamalar ve duruşmada sunulan kanıtları kapsamlı bir şekilde değerlendirdikten sonra, konunun aşağıdaki şekilde gerçekleştiğine ikna oldum. *[Ayrıntılı bilgi verin ve şikâyeti kabul edip etmeme kararınız üzerindeki etkisini açıklayın.]*

Şikâyetinizin sonucundan memnun kalmazsanız itiraz etme hakkınız vardır. İtirazda bulunmak isterseniz, bu mektubu aldıktan sonra *[sayı]* işgünü içinde *[ad, iş unvanı]* adresine yazılı olarak başvuru yapmanız gerekir.

Saygılarımla



HIZLI BAŞVURU

DİSİPLİN SÜRECİ

1. Aşama

Bir sorun ya da olumsuz bir durum ortaya çıkar

2. Aşama

Konunun detaylarıyla birlikte anlaşılabilmesi için soruşturma başlatılır- ciddi bir suçlamaysa ilgili kişi bir süre işten uzaklaştırılır

3. Aşama

İlgili kişi ile görüşülerek, yapılan değerlendirme neticesinde, resmi disiplin sürecine gerek olup olmadığı belirlenir

4. Aşama

Durum ciddiyse- çalışanı duruşmaya davet etmek için yazı yazılır. Soruşturmadaki tüm detaylar da kendisine gönderilir



HIZLI BAŞVURU

DİSİPLİN SÜRECİ

5. Aşama

Bir toplantı yapılır. Çalışana beraberinde birini getirebileceği açıklanır. Gerekli notlar alınır ve hafifletici sebepler olup olmadığı değerlendirilir

6. Aşama

Nihai karar alınır ve çalışan makul bir süre içinde bilgilendirilir

7. Aşama

Karara itiraz edilmişse, daha kıdemli bir yönetici başkanlığında konu tekrar değerlendirilir

Toplantının içeriğini mutlaka yazılı hale getirin.



HIZLI BAŞVURU

DİSİPLİN SÜRECİ

1. Aşama

Bir şikâyet gelir gelmez dikkate alın ve araştırın

2. Aşama

Sorunun görüşerek çözülüp çözülemeyeceğini anlamak için çalışanla enformel bir görüşme yapın. Bu şekilde çözüm sağlanamıyorsa, sürece devam edin

3. Aşama

Çalışanı resmi bir şikâyet duruşmasına davet etmek için, yazılı olarak bildirimde bulunun; kendisine eşlik edebilecek birini getirmesine izin verin



HIZLI BAŞVURU

DİSİPLİN SÜRECİ

4. Aşama

Toplantıyı yapın ve tüm kanıtları değerlendirin

5. Aşama

Yazılı olarak yanıt verin

6. Aşama

İtiraz edilirse, şikâyeti yönetmesi için farklı bir yönetici bulun

KAYNAKLAR



ACAS www.acas.org.uk
Danışmanlık, arabuluculuk ve tahkim hizmetleri
Arabuluculuk konusu açıklanıyor.

Business Link www.businesslink.gov.uk
Şirketler için pratik tavsiyeler

Chartered Institute of Personnel and Development www.cipd.co.uk
Çalışan bağlılığı anketleri
İşe alım, elde tutma ve işten ayrılma: Yıllık anketler
Mediation: an employer's guide – September 2008
Mediation at Work – October 2008

Directgov www.direct.gov.uk
İngiltere internet sitesi: İstihdam şartları ve
ve koşulları hakkında bilgi edinmek için

Yazar hakkında



Ruth Sangale, BSc, MCIPD
Ruth, kurduğu İK şirketi The HR Dept Ltd.'nin yöneticisidir. Gerek büyük şirketler gerekse de KOBİ'ler olmak üzere, farklı sektörlerde 15 yılı aşkın İK deneyimine sahiptir. İşe alım, çalışan ilişkileri, değişim yönetimi, İK politikası ve eğitim konularında kıdemli bir İK uzmanı olarak çalışırken de zengin bilgi ve deneyim kazandı. Ruth'un tutkusu, çalışanların yaptıkları işlerde mümkün olabilecek en iyiyi yapmasını sağlamaktır. Çalışanlarından en etkin şekilde faydalanmaları için, işverenlere destek, bilgi ve rehberlik sağlanmasının; şirketlerin istikrarlı bir gelişim göstermesi açısından en önemli faktör olduğuna inanıyor.

İletişim
Ruth Sangale
Tel: 0845 6349150
Cep: 07762 740188
E-posta: ruth.sangale@hrdept.co.uk
İnternet: www.hrdept.co.uk