

“YÖNETSEL ETİK ve YÖNETSEL ETİĞİN OLUŞMASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ANALİZ”

*“Managerial Ethics and To The Analyze Role Of Human Resource
Management In Formation Of Managerial Ethics”*

Halil SAYLI*

Duygu KIZILDAĞ*

ÖZET

Etik değerlerin oluşturulması işletmelerin paydaşları arasında güven ilişkisini oluşturur, iç ve dış çevresinde ilişkilerin sağlıklı yürümesi açısından oldukça önemli rol üstlenir. Karar verme süreçlerinde doğru olanın seçilmesi ve uygulanması konusunda rehberlik eden “*YönetSEL Etik*”, aynı zamanda yönetimde adalet, eşitlik ve liyakat gibi ilkelerin uygulanmasını sağlar. Bu değerlerin oluşturulması ve paylaşılması konusunda ise, İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli rolü vardır. Çalışmada; etik ve yönetSEL etik kavramları değerlendirilmekte birlikte İKY'nin etik kodların oluşturulması, öğretilmesi ve benimsetilmesi konusundaki rolü incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik, YönetSEL Etik, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

Ethic values secure dependance (confidence) relationship between stakeholders of business. They play an important role to run healthful relations in their internal and external environments. In the process of decision making, managerial ethic guides to choosing and implemanting of accurate things. Besides this, it provides guidance in implementing some principles such as managerial equity, justice and qualification. Moreover, human resource management has an important role in developing and sharing of these values. In this study both consist of ethic and managerial ethic and the role of HRM in terms of constituting, learning and imposing of ethical codes were examined.

Key words: Ethic, Managerial Ethic, Human Resource Management

-
- Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 03200 Afyonkarahisar.
 - Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi, 03200 Afyonkarahisar.

GİRİŞ

İşletmeler, günümüz teknolojisinin sağladığı etkileşimci ortamda, etik kurallara uygun davranmamanın bedelinin çok yüksek olacağına farkındadırlar. İşletmelerin itibar kazanmaları ve olumlu imaj oluşturmaları çevreleri ile kuracakları güvenilir ilişkilere bağlıdır. Bu güvenilir ilişki, işletmelerin itibarlarını arttırmakla birlikte piyasa değerlerine de önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle işletmeler, etik davranma ve paydaşları ile ilişkilerinde daha duyarlı olmak zorundadırlar

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin sağladığı şeffaflık kurumsal düzeyde her davranışın dışarıdan izlenmesi imkanı vermektedir. İşletmelerde zaman zaman karşılaşılan usulsüzlük, yolsuzluk, kayırmacılık ve adaletsizlik gibi, etiğe aykırı davranışların bu ortamda daha çok dikkat çekeceği bir gerçektir. Bu gerçeklik işletmeleri daha duyarlı olmaya itmektedir. İşletmelerde etik duyarlılığın artmakta olduğu ve etiğin, günümüz iş dünyasının temel konulardan biri haline geldiği görülmektedir. Bu duyarlılığın oluşmasında ve gelişmesinde, stratejik bir rol üstlenmekte olan İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir rolü vardır. İKY'nin işgörenlere, işe alma ve oryantasyon sürecinden başlayarak, bütün eğitim ve geliştirme çalışmalarında etik kodların öğretilmesi ve benimsetilmesi, bunların davranışlara dönüştürülmesi konusunda önemli katkılarda bulunma imkanı vardır.

Araştırmada; yönetsel etiğin oluşturulması sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin rolü analiz edilmektedir.

1. YÖNETSEL ETİK KAVRAMI VE YÖNETİMDE ETİK İLKELER

Profesyonel yönetimde etik yaklaşımının ön plana çıkması ve 21. yüzyılın başlarında buna şiddetle ihtiyaç duyulması, kendiliğinden gerçekleşen bir durum değildir. Yönetim alanındaki toplumsal değerlere aykırı davranış ve uygulamaların yaygınlaşması; yolsuzluk ve yozlaşmalarla doğrudan ilgili olarak her meslekte olduğu gibi yönetim kuram ve uygulamalarında da bir etik boyutun gerekliliğini tüm açıklığıyla hissettirmiştir (Balkır, 2005:204). Bu durum işletmeleri etiğe, etik kodları geliştirmeye ve bunları kültürlerinin bir parçası haline getirmeye yönlendirmektedir.

1.1 Yönetsel Etik Kavramı

Yönetsel etik, 1970'li yıllardan sonra üzerinde önemle durulan ve çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda ivme kazanmış olan yönetsel etik literatüründe, içerik olarak zenginleşme ve önemli bir bilgi birikiminin oluştuğu görülmektedir. (Cooper, 1994: 11).

1974 yılında PAR(Public Administration Review)da yayınlanan iki makale, yönetsel etiğin bir çalışma alanı olarak gelişmesine doğrudan

katkıda bulunmuştur. Bunlardan birincisi, Michaelon'un 1974 yılında yaptığı "Social Equity and Organizational Man: Motivation and Organizational Democracy" (Sosyal Eşitlik ve Örgütsel insan: Motivasyon ve Örgütsel Demokrasi), isimli çalışma diğeri de, David K. Hart'ın yine 1974 yılında "Social Equity, Justice, and Equitable Administrator" (Sosyal Eşitlik, Adalet ve Adil idareci) isimli makalesidir. Yazarlar bu makalelerde genel olarak, sosyal eşitliğin yönetsel uygulamalar açısından önemini vurgulamaktadırlar (Cooper, 1994:12).

Yönetsel etik, yönetsel eylemlerde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır (Thompson, 1985:555). Bu yönü ile yönetsel etik; örgütlerdeki bireylerin ahlaki karar almalarını ve ahlaki kararların amaçlanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla etik, doğru ve yanlış ayırt etme, karar süreçlerinde doğru olanı tercih etmeye yönlendirme görevini üstlenmektedir.

Yönetsel etik; göreceli bir kavram olan ahlakın belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış biçimi (Kılavuz, 2002: 258) olarak ta tanımlanmaktadır. Değerler ve ahlakın çeşitliliği örgütlere de yansımakta ve örgüt kültürü ile birlikte yönetsel etik oluşumunu sağlamaktadır. Kamusal alanda ise yönetsel etik; idari çalışanların yönetsel kararlar alırken kullandıkları etik standartların düzenlenmesini, bu standartların analiz edilerek kullanılmasını, karar alımında kişisel ve profesyonel sorumluluk gösterecek şekilde davranılmasını vurgulamaktadır.

Günümüzde yönetsel etik; hiyerarşik yapılar ve bürokratik yönetim şartları altında sosyal ahlak açısından tehlikeli sonuçlar doğuracak şekilde deforme olmaktadır (Unpan, 2004:3). Bu değişim kendini örgütlerde; aşırı merkezileşme, güçlü bürokratik yapıların çıkar oligarşilerinin oluşması, çalışanlarda ise; disiplinli çalışmanın yerine kendini devamlı çalıştırmış gibi gösterecek davranış değişikliklerinin ortaya çıkması ile göstermektedir.

1.2 Yönetsel Etiğin Temel Unsurları

Yönetsel etik, yönetsel alandaki çalışanlar ve yöneticilerin faaliyetlerindeki tüm ahlaki boyutları incelemektedir. Bu boyutlar aşağıda kısaca incelenmektedir (Unpan, 2004:5).

Değerler: Bireysel, örgütsel veya sosyal olarak düşünce ve davranışların bağımsızlık, adalet, dürüstlük, bağlılık, tarafsızlık, sorumluluk gibi kavramlar dahilinde gerçekleşmesidir.

Standartlar ve Normlar: Bireylerin / çalışanların faaliyetlerine rehberlik eden, davranışlarına yön veren ve onları kontrol eden prensiplerdir.(yasalar, kodlar, kurallar gibi.)

Davranışlar: Sosyal değerlere uygun, mevcut normlar ve standartlarla sınırlandırılmış farklı kişisel faaliyetlerdir.

Bu boyutlarıyla yönetsel etiğin temel görevi yöneticiler ve çalışanlar/bireyler arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlamak, etik ihtiyaçları karşılayarak sosyal yapıya ait değerleri vurgulamak, yapıya uygun davranışlar geliştirmek olarak açıklanabilir.

Kamuda yönetsel etik uygulamaları ise; yönetim ve yurttaşlar arasındaki ilişkiyi düzenlemek, yönetsel faaliyetlere katkıda bulunmak ve kamu personeline ahlak temelli davranış standartları oluşturmayı amaçlamaktadır

1.3 Yönetimde Etik İlkeler

Yönetimde etik ilkeler; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak, nazik olmak, sır saklamak, mütevazı olmak şeklinde sıralanmaktadır. Bu ilkeler, örgütsel açıdan ise, aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Aydın, 2002:48-60).

Adalet: Örgüt açısından adalet, iş görenlere, örgüte katkıları ve kurallara uymaları oranında haklarının; kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi gibi, davranışların uygun karşılık ile buluşmasına yönelik denge sağlayıcı bir anlam ifade etmektedir.

Eşitlik: Eşitlik kavramı üç farklı açıdan ele alınmaktadır. Eşit bireylerden oluşan sınıfa eşit davranılması anlamına gelen, *temel eşitlik*; toplumdaki farklı gruplara eşitlik sağlanması için farklı uygulamalar ve düzenlemelerin yapıldığı, *kısmi eşitlik*; gruplar arasında ve alt sınıflar arasında eşitliğin sağlandığı; *blokların eşitliği*.

Dürüstlük ve Doğruluk: Doğruluk, tüm yaşamın ve eylemlerin gerçekler üzerine kurulmasını gerektirir. Dürüstlük ise doğruluğu içerir ancak farklı bir kavramdır. Doğruluk gerçeği söylemek, dürüstlük söze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmek anlamına gelmektedir.

Tarafsızlık: İnsanın bireyleri ya da nesnelere oldukları gibi görebilmesi ve bu görüntüyü kendi oluşturduğu görüntülerden ayırabilmesidir.

Sorumluluk: Belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir.

Bağlılık: Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleridir.

Tutumluluk: Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktır.

Açıklık: Karşılıklı iletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir. Açıklığın bir başka unsuru da yapılan işlerde açık olmaktır.

Emeğin Hakkını Verme: İş görenin üretim veya hizmet için örgüte harcadığı emekle yarattığı değer artışından hak ettiği değer kendisine ücret olarak döndürülmesidir.

Bu ilkelerin örgütsel yaşama kazandırılması, örgüt içi ilişkilerde rehberlik yapması, kişiler arası ilişkilerin uyumlaştırılması, işbirliği ve iş barışı konusunda önemli katkılar sağlayacaktır. Gönüllü işbirliğini teşvik edecek uyumlu ilişkiler, aynı zamanda örgütsel iklimin gelişmesini de sağlayacaktır.

1.4 Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken davranışlar etik dışı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmal, istismar, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, zimmet, bağınazlık olarak sıralanır. Bu davranışların bir kısmı aşağıda incelenecektir: (Aydın, 2002:60-69)

Ayrımcılık: Genellikle ayrımcılık iki türde ortaya çıkmaktadır. *Açık ayrımcılık*, cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkarken, *kurumsal ayrımcılık*, bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunsa bile kadınların ya da azınlıkların örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesidir (Velasquez, 1988:319).

Kayırma: Tinsel – duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da birtakım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır.

Rüşvet: Para, mal, hediye gibi bir takım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelere ayrıcalıklı davranılmasıdır.

Yıldırma – Korkutma: İş görenler üzerinde güç gösterisi yaparak astları yıldırmaya çalışmaktır.

Şiddet–Baskı–Saldırganlık: Genellikle iki tür şiddetten söz edilebilir, birincisi şiddetin araç olarak kullanılması; ikincisi dışavurum olarak şiddet kullanımınıdır.

Bedensel ve Cinsel Taciz: Bedensel cezalandırma tokat atma, kulak çekme, sopayla vurma vb., cinsel taciz ise çocuğa, gence, kadına söz atma; el, kol hareketi yapmakla başlayıp daha ileri boyutlara kadar varan geniş bir yelpazedir.

Görev ve Yetkilerin Kötüye Kullanımı: Yetkinin verilmiş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır.

Toplumsal ve kurumsal yozlaşmaların temelinde etik davranışların zayıflaması ve buna karşılık etik dışı davranışların güçlenmesi yatmaktadır. Etik davranışların yeterince teşvik edilmemesi ve buna karşın etik dışı davranışların ise yeterince cezalandırılmaması, sosyal çevrede etik dışı davranış ve uygulamaların uygun ortam bularak gelişmesine neden olmaktadır.

2. ÖRGÜTLERDE YÖNETSEL ETİK VE BİREYSEL ETİK UYUMU

Bireylerin sahip oldukları etik anlayış, onların algılama biçimlerini etkilemekte, örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde yönlendirmektedir. Bu nedenle, bireylerin etik anlayışları ile örgütte yerleşik etik anlayışın bir birini destekler nitelikte olması gerekir. Aksi taktirde amaçlar ve amaçları elde etme konusunda tercih edilen yöntem ve davranışlar arasında önemli farklılık ve çatışmalar görülebilir.

2.1 Bireysel ve Örgütsel Etik Kavramı

Etik davranışlar ve ahlak öncelikle aileden öğrenilir. Değerlerimiz ve dolayısıyla doğru ve yanlış kavramlarımız ailemizin ve çevremizin değerlerinden oldukça etkilenir. Örneğin kırsal yetişen bir kişi, şehir ortamında yetişen kişiden farklı değerlere sahip olacaktır (Kirel, 2000: 45).

Örgüt, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları açık bir sistemdir. Örgütler içinde buldukları toplumun değerlerini, kültürel özelliklerini taşır ve ondan etkilenir. Bu değerler, sistemli bir şekilde düzenlenerek uyumlaştırılır ve içselleştirilir. Bu sistem içinde, davranışları yönlendiren önemli faktör, içselleştirilmiş olan bu değerlerdir.

Örgütsel etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve, işgörenleri etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar (Aydın, 2002:141). İşgörenlerin bu değerler çerçevesi içinde uygun davranışları sergilemesi, onun yerleşik etik değerlere uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır.

2.2 Bireysel ve Örgütsel Etiğin Uyumu

Chatman (1989), örgütün değer ve normları ile bireyin değer ve normları arasındaki uygunluğu birey-örgüt uyumu ile belirlemiştir. Birey ve örgüt arasında yüksek derecede uyum olması halinde, bireyin örgütsel bağlılığı artar, pro-sosyal davranışlarında artışlar görülür, sadakati gelişir ve örgütte daha uzun süreli kalma eğilim artar (Finegan ve Theriault, 1997: 711).

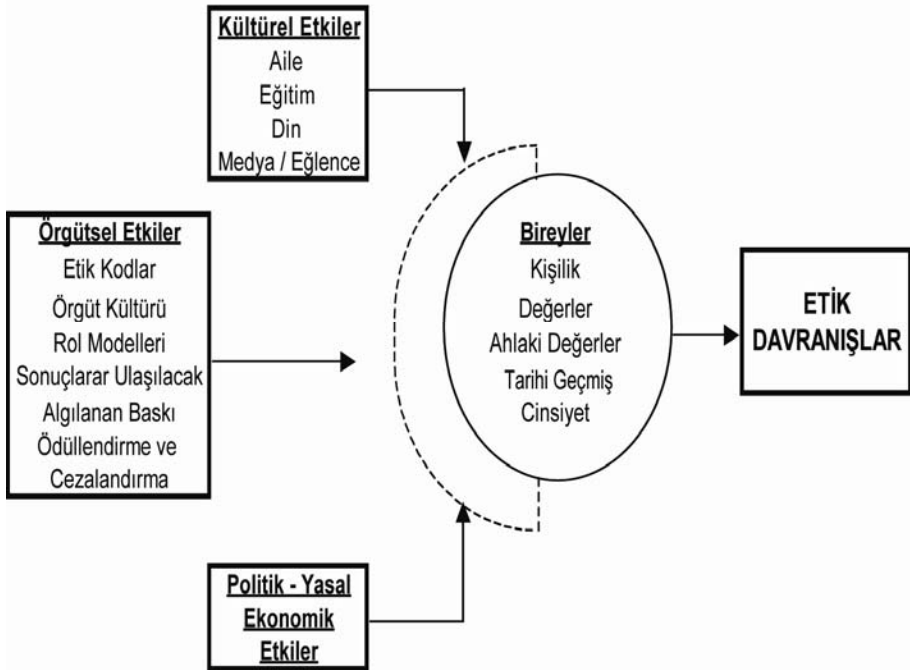
Yüksek etik standartlara sahip örgütlerde çalışanlar, etik standartlara bağlı olarak özgüven geliştirirler, bu özgüven örgüte bağlılığa sebep olur, dolayısıyla örgütün verimliliği artar. Bu durum iş sonuçlarının gelişmesine etki eder. Aynı zamanda örgütün; daha vizyoner ve güçlü yapısı, yüksek etik değerlere sahip donanımlı çalışanlarıyla daha büyük hedefleri gerçekleştirme eğilimlerini güçlendirmektedir (Mizuo, 1998: 66). Bireysel ve örgütsel

değerlerin örtüşmesi, işgörenlerin örgüte karşı olan ilgisini arttıracak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesini sağlayacaktır.

2.3 Örgütlerde Etik Davranış Modeli Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütsel yaşamda bireysel davranışlar, çok yönlü faktör gruplarının etkisi altındadır. Bu faktörler bireyleri, karar verme süreçlerinde etkiler ve yönlendirir. Bireyler, bilişsel gelişimi ve kontrol odaklarının gücüne göre bu faktörlerin etkisinde kalır, üyesi olduğu örgüt ve kendisi için doğru ya da yanlış bir tercih yaparlar. Zaman zaman bu kararlar çok önemli etkiler yapabilir ve örgütün piyasa başarısını etkileyebilir. Konuya bu açıdan bakıldığında, örgütlerde etik davranışın gelişim süreci, etik çalışma ve etik programların stratejik öneminin arttığı görülür (Singh, 2006: 119).

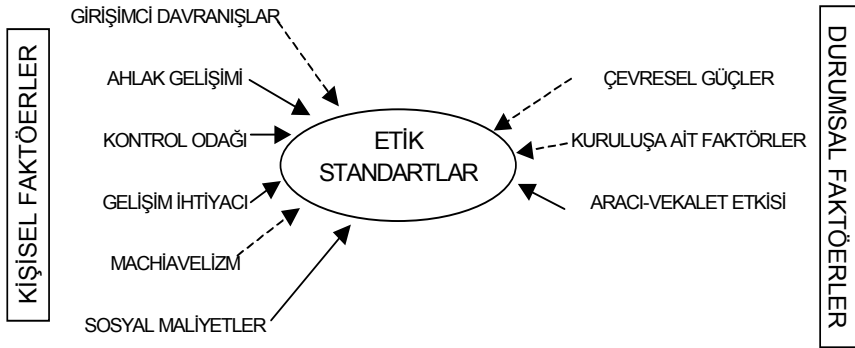
Bireyler gibi örgütlerinde kendi etik davranışlarını belirleyen değer sistemleri bulunmaktadır. Ancak, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, örgütlerdeki etik davranış modeli daha karmaşık bir yapıya sahiptir.



Şekil.1 Örgütlerde Etik Davranış Modeli (Kirel, 2000: 76)

Longenecker ve arkadaşlarının (2006) büyük ve küçük ölçekli girişimlerde “etik standartların belirlenmesinde etki eden faktörler”’e yönelik yapmış oldukları çalışmada, etik standartların belirlenmesinde kişisel ve durumsal faktörlerin etkin olduğu belirlenmiştir. Longenecker ve arkadaşlarının sınıflandırması, şekil 1’deki modeli detaylandırmakta ve daha da derinlik kazandırmaktadır.

Bu modelde görüldüğü gibi, bireysel gelişim ve kişilik oluşumu çevresel faktörlerin doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerine açıktır. Birey, bu etkileşim içinde kişilik özelliklerini kazanır ve kazandığı deneyimler doğrultusunda da değer yargıları gelişir. Oluşan değer yargılarına dayanarak, çevresi ile iletişim kurar ve davranış geliştirir. Şekil 1’de de görüldüğü gibi, bireysel değerler, kültürel, politik-yasal, ekonomik ve örgütsel etkilerin altında kalarak davranışa dönüşürler.



Şekil.2 Etik Standartları Etkileyen Kişisel ve Durumsal Faktörler*
(Longenecker vd., 2006: 170)

Şekil 2’de görüldüğü gibi, kişisel faktörleri oluşturan girişimci davranış, ahlaki gelişim, kontrol odağı, gelişim ihtiyacı, machiavelizm, sosyal maliyetler ve çevresel güçler, kurumsal faktörler, vekalet etkisi gibi durumsal faktörler bireysel etik standartların belirlenmesinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür. (Longenecker vd., 2006: 171).

* Şekilde kesik çizgili oklar küçük ölçekli girişimlerde etik üzerinde beklenmeyen etkiler gösterdiğini belirtmektedir.

Kişisel Faktörler:

Girişimci Davranışlar: Girişimciler farklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Girişimciler yaratıcı çözümleri ve kuralları esnetici çabaları nedeniyle çoğu kez takdir edilseler de girişimci davranışlar bazen kendi etik ikilemlerini oluşturabilir, uzun dönemde veya seri girişimlerde girişimci hangi davranışın etik olup olmadığı konusunda çatışma yaşayabilir

Bilişsel Ahlak Gelişimi: Kohlberg'in bilişsel ahlak gelişimi teorisine göre her kişi yaşamı boyunca kazandığı deneyimler doğrultusunda geliştirdiği, karar alma sürecinde rehberlik eden ahlak temelli beceriler geliştirir. Her bireyin ahlak gelişimi ve deneyimleri farklı olacağı için yargıları da farklı olacaktır.

Kontrol Odağı: Kontrol odağı kuvvetli kişiler dış faktörlere bağlı kalmaksızın kararlarını kendi etik değerleri doğrultusunda vermektedir. Bu durum etik davranışların çeşitlenmesine sebep olacaktır.

Gelişim İhtiyacı: Gelişim ihtiyacı iş önceliklerinin etkisiyle etİge negatif etki edebilir. Bireyler gelişime odaklanarak, bireysel etik değerleri dahil olmak üzere diğer konuları gözardı etme eğilimi gösterebilir.

Machiavelizm: Machiavelist karar alma, kişinin bireysel fayda ve başarısı uğruna, başkalarına negatif etki etme eğilimi olarak ortaya çıkar. Bu durum egoizme dayalı davranışlar oluşturacağından etİge zarar verecektir.

Sosyal Maliyetler: Küçük girişimler daha farklı şartlara ve ihtiyaçlara sahiptirler. Dolayısıyla bazı etik konular küçük girişimler için büyük girişimlerde olduğu kadar önem teşkil etmeyebilir. Küçük girişimlerin daha farklı sosyal çevreden etkilenmesi ve sahiplerinin aynı zamanda yönetici olması nedeniyle, bazı durumlarda yöneticilerin sahip oldukları etik değerler daha etkili olabilir.

Durumsal Faktörler

Çevresel Güçler: Küçük girişimlerin çevrede oluşacak değişiklikler, zaman kısıtı, nakit sıkıntısı gibi tehlikelerden kurtulması veya girişimin başarısızlığa mahkum olması arasındaki farklılık; yapılacak aksiyonların etik olarak kabul edilebilir veya kabul edilemez olmasına bağlıdır.

Kuruluşa Ait Faktörler: Girişim büyüdükçe etik standartlar gelişecek ve girişim bünyesindeki formal ve informal sistemler de bu etik standartlara olumlu ya da olumsuz etki edecektir.

Aracı-Vekalet İlişkisi: Küçük girişimlerde genellikle sahip ve yönetici ayrımı yoktur. Ancak girişim büyüdükçe vekalet ilişkisi gerekli olacak, girişim sahibi yönetici bir vekil atayacaktır. Bu durumda etik standartlar kolay bir şekilde belirlenemeyecektir. Çünkü girişimcinin değerleri ile, profesyonellerin değerleri arasındaki farklılıkların görülmesi normaldir. Bu farklılıklar, zaman zaman değerler arasında çatışmaya da neden olabilir.

Bütün bu faktörler, örgütsel yapı içinde bir değerler sisteminin oluşmasını sağlamaktadır. Etik standartlar örgütsel yapı içinde oluşan değer sistemine bağlı olarak gelişmekle birlikte, bu standartları çeşitli müdahaleler ile de geliştirmek mümkündür. İKY bu süreçte devreye girerek etik standartları belirleme ve geliştirme konusunda önemli bir rol üstlenirler.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ETİK DAVRANIŞLARIN OLUŞTURULMASI

Kültür Hofstede (1981: 24) tarafından “bir insan grubunu diğerlerinden farklılaştıran kollektif düşünme programı” olarak tanımlanmıştır. Tanımda vurgulandığı gibi kültür, gruplar arasındaki temel değerler açısından farklılıkları ortaya koymakla birlikte, grup içinde ise birlikteliği sağlamaktadır. Bu açıdan Kilmann ve arkadaşlarının yaptığı tanım önemlidir. Kilmann vd., (1986) grubu bir arada tutan ve üyelerince paylaşılan normlar, davranışlar, beklentiler, inançlar, varsayımlar, değerler ideolojiler ve felsefeler olarak nitelendirilmektedir.

Örgütler farklı özelliklere sahip insan gruplarının bir araya gelmesi ile meydana gelen ve kendine özgü bir kültürel doku oluşturan sistemlerdir. Bu sistem içinde kültürün etkisi gücüne bağlıdır. Kültür örgüt üyelerinin bütünü ya da çoğunluğu tarafından benimsenmiş ve paylaşılıyorsa güçlü değilse zayıf olarak nitelendirilir. (Baytok, 2006: 5) diğer bir ifade ile güçlü kültür, katılımı teşvik ediyor ve üyeleri tarafından bağlılık gösteriliyorsa örgütün önemli varlıklarından birisi haline gelecektir.

İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kurallar düzeni olarak kültür, etik davranışların oluşmasını destekleyebilir. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde etik kodları oluşturmak ve bunları davranışlara dönüştürmek daha kolay ve kısa zaman alacaktır. Çünkü örgüt üyeleri ortak kabullendikleri ve kullandıkları bir kurallar sistemi içinde yaşamaya alışmışlardır.

Kültürel, örgütü oluşturan bireylerin ortak olan davranış ve alışkanlıklarını içerdiği gibi onları yönlendiren etik değerleri de içerir. Dolayısıyla, etik kodların da örgütlerde ortak paylaşılan değerlere dönüştürülmesi onun etkileme gücünü arttıracaktır.

Örgüt Kültürü, ortak bir takım değerlere sahip olma anlamında oldukça önemlidir. Örgüt Kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural ve değerlerini benimsemelerini sağlar. Bu da işletmelerin verimliliğine önemli bir etki yapar. Kişi ve örgüt kültürü arasındaki uyum, daha yüksek iş verimi, daha fazla müşteri tatmini ve daha fazla firma başarısı getirir. Bu sebeple bir örgüte alınacak çalışanların o örgütün sahip olduğu kültüre uyumlu olmalarına dikkat edilir.

Kültür, etik karar alma sürecini etkilemekte ve kültürün etik üzerindeki etkileri çok spesifik olarak değerlendirilmektedir. Bazı kültürlerden gelen

bireyler diğer kültürlerden gelen bireylere göre etik konularda daha fazla hassasiyet gösterebilirler (Vitell vd., 2003:152). Kültür içinde etik konularında bulunduğu karar alma sürecindeki tüm unsurlara etki etmekte, etik karar alma sürecinin temel yapısını da şekillendirmektedir (Vitell vd., 2003:152).

Örgütler, sahip oldukları kültürel özelliklerini anlayarak, örgütsel karar ve davranışlarında rehberlik etmesi için kullanmalıdırlar. Örgüt kültürü oluşturulurken; etik kodlardan, örgütsel politikalardan veya örgütsel planlardan yararlanılabilir. Ancak bu materyallerin tüm çalışanlara uygun, kabul edilmiş ve izlenmiş ise örgüt kültürünün etik bir şekilde oluşturulduğu söylenebilir. Etik programlar, örgüt kültürünün bir parçası olarak hazırlandığında, bu programlar problemleri ortaya çıkmadan önce önleyecek ve sorunlar oluşur oluşmaz çözülebilecektir (PottsveMatuszewski, 2004: 178).

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanlar için etiğin önemli bir örgütsel öncelik olmasını sağlamalıdır. (Vickers, 2005:29) Özellikle insan kaynakları yöneticileri etik değerlerin yönetilmesi ve etiğe dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında büyük rol oynamaktadır.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETİK DAVRANIŞLARIN OLUŞTURULMASINDAKİ ROLÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi etik programların geliştirilmesi, uygulanması, güncellenmesi, programla ilgili iletişimin sağlanması ve program eğitimlerinde önemli bir role sahiptir. Bunun yanında örgüt değerlerinin şekillendirilmesi ve yönetimi de İnsan Kaynakları Yönetiminin sorumluluğundadır (HR Focus, 2005). İKY, etik kuralların geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlayan tek birim değildir ve olması da gerekmemektedir. Öte yandan İnsan Kaynakları Yönetimi etik alanında özellikle de etik değerlerin benimsenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bir başka deyişle, insan kaynakları etik yönetiminin gerçekleştirildiği yer olarak değerlendirilebilir (Winstanley vd., 1996). Fortune 500 listesinde yer alan üretim ve hizmet işletmelerinde yapılan çalışmada işletmelerin %28'nde insan kaynakları çalışanlarının etik yönetiminden sorumlu olduğu tespit edilmiştir (Vickers, 2005:114). Bu araştırma İKY'nin etik yönetimindeki etkinliğinin arttığını göstermektedir.

Araştırmalar; etik programların karar alma süreci, lider davranışları, performans görüşmeleri ve ödül sistemleri gibi etik kültürün etkileri ile sıkı bir bütünlük içinde bulunmasının uygulamada çok daha etkili sonuçlar oluşturacağını öne sürmektedir (Weaver ve Trevino, 2001:121).

Bu durumda İKY, örgütteki çalışanların etik davranışlarını düzenlemek üzere çeşitli kontrol teknikleri kullanılmalıdır. Bu teknikler hangi faaliyetlerin

kabul edilebilir olduğunu gösterirken, çalışanlar da örgütün kendilerinden ne beklediğini anlama fırsatı bulmuş olacaklardır.

4.1. Etik Bir Örgütsel Yapı Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Etik sorumluluklar kurumsal yapı, kurum kültürü ve genel olarak o kuruma ait kuralların içine yerleştirilmelidir (Sayımer, 2006: 3). Böyle olduğu takdirde, bireysel çabanın ötesinde, kurumsal yapı insanları etik davranmaya itecek ve yönlendirecektir. Etik kodların kurumsallaştırılması ve bunun hem örgütsel kültüre ve hem de bireysel davranışlara kazandırılması katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Geleneksel anlayış ve örgütsel yapılar, katılımcı bir anlayış ile etik kodların oluşturulması, çalışanların geliştirilmesi, etik davranışların teşvik edilmesi açısından başarısızlığa neden olmaktadır (Cooper, 2004: 400). Etik bir örgütsel yapı çalışanların etik davranışlarını teşvik eden ve kolaylaştıran ve aynı zamanda kararların etik kodlara uygunluğunu denetleyen özelliklere sahiptir.

Buchholz ve Rosenthal'a göre etik bir örgütsel yapı oluşturma ve koruma konusunda önemli olan faktörler şöyle sıralanmaktadır: (Uzkesici,2002).

- Üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı,
- Etik kodlar -kurallar,
- Etik eğitimi,
- Etik kurum kültürü,
- Etik karar alma,
- Stratejik yönetim gibi.

Bu süreçlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve örgütsel yapıya kazandırılması için İKY'nin çeşitli roller üstlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynağı politikalarında etik kodların temel alınması, etik kodlar ile kültürün uyumlaştırılması, etik kodların işgörelere öğretilmesi ve benimsetilmesi İKY'nin yerine getireceği önemli rollerdendir. Aynı zamanda, etik karar alma süreçleri ile ilgili yapının oluşturulması, etik davranışların kontrol edilmesi ve etik davranışların ödüllendirilmesi, gibi süreçler de İKY'nin aktif rol alması gereken alanlardır. İKY bu süreçlerde üstlendiği sorumluluklar ile, etik bir örgütsel yapının oluşturulmasında ve bu yapının sürdürülmesinde önemli katkılar sağlayacaktır.

4.2. Etik Kodların ve Etik Davranışların Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Etik kodlar, piyasanın aktörleri tarafından, belirsiz ve karmaşık durumlarda karar vermeyi kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen yazılı veya yazılı olmayan davranış kalıpları olarak tanımlanır (Bektaş ve Köseoğlu,

2007:97). Etik kodlar çalışanlara iyi işleri yapmak ve kötü işlerden uzak durmak için bir kılavuz görevi yapmaktadırlar. Ayrıca değerler arasında bir çatışma olduğu zaman karar alıcılara yol gösterici bir rol üstlenmektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007:98). Etik kodlar; politikalar ve davranış kodları, örgütün faaliyette olduğu sektöre özgü değer ve ilkeler doğrultusunda çalışanlara yol gösterir. Ancak değer ve ilkelerin belirlenmesi tek başına yeterli olmayacaktır, bu değer ve ilkelerin örgüt kültürüne sindirilmesi gereklidir. Örneğin; işgörenlerde sorumluluktan kaçınma eğilimi vardır. Sorumluluktan kaçılmayan yerde ise insanlar dürüst ve etik davranmayı tercih ederler. Bu nedenle örgütlerde prosedürel düzenlemelerle etik kodların geliştirilmesi, sorumlulukların netleştirilmesi, çalışanların sorumluluktan kaçmasını engelleyecektir. (Dana, 2006:55)

İnsan Kaynakları Yönetimi örgütlerde etik komitesini temsil edecek şekilde çalışmalı ve etik komitelerinin sorumluluk alanına giren etik kodlarının sürekliliğinin korunması, örgütte oluşacak çatışmaların etik prensipler doğrultusunda çözülmesini sağlamalıdır. Bu nedenle İKY, çalışanların da görüşlerini alarak etik kodları tasarlamalı, revize etmelidir (HR Focus, 2005). İKY örgüt ve çalışanlar arasında gereken iletişimi sağlayarak örgütün etik anlayışını, ilke ve değerlerini karar ve eylemlerine yansıtıp çalışanların ve örgütün değerleri arasında köprü oluşturmalı, hazırlanan etik kodlarının bilinçli bir şekilde uygulanmasını sağlamalıdır.

Etik programa dair ölçülebilir standartlar, performans değerlendirme, ödüllendirme, ücretlendirme sistemi ile entegre değilse örgütte değişim ile oluşan gelişmelerin tanımlanmasında dengesizlik ve adaletsizlik oluşabilir (Weaver ve Trevino, 2001:121). İKY dengelere dikkat ederek gereken önlemleri almalıdır. Böylece etkin işleyen ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş uygulamalar sayesinde kuruma ve etik sisteme olan güven sağlamlaştırılmış olacaktır.

4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Etik Davranışların Oluşmasındaki Rolü

İnsan kaynakları yönetimi; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümünü yerine getirme çabası içindedir. (Uyargil vd., 1998: 16). İnsan kaynakları yönetiminin yapısı, bu çabayı en etkin bir şekilde gerçekleştirmek üzere tasarlanır. Bu yönü ile insan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki ilişkilerin yapısı, bu ilişkilerle ilgili tüm konulardaki uygulamalar, alınan kararlar ve gerçekleştirilen diğer fonksiyonlardan oluşan geniş bir görev yapısına sahiptir. (Semler ve Chiu, 2004:186). İnsan kaynakları yönetiminin bu geniş görev yapısı içinde, aşağıda değinilen fonksiyonları ile, etik davranışların oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli katkılar sağladığı görülmektedir.

4.3.1 İşe Alım Süreci ve Etik Davranışların Oluşturulması

Pek çok örgüt değerlerini ve etik yapısını, rekabet sağlayıcı özellik olarak görmektedir. Etik değerler hangi adayın örgütün değerler sistemine uygun olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olmaktadır (HR Focus, 2005).

Etik davranışlara yönelik kontrol teknikleri ilk olarak işe alım sürecinde kullanılır. İşe alma ve işten çıkarma süreçleri örgütün değerlerini paylaşan çalışanlar üzerinde odaklanmalıdır. Örneğin; işe alım prosedürleri, sayısına bakılmaksızın etik esaslara aykırı davranışların ne olduğunu tespit edebilmelidir (Vickers, 2005:30). İşe alım süreci, işgücüne çalışma ortamında istenen etik davranışlara önem vermesi (Weaver ve Trevino, 2001:122) ve uygun davranması yönünde yönlendirici olmalıdır.

Örgütlerin çoğu tutum ve kişilik testleri uygulayarak, potansiyel olarak etik standartlara uyma eğilimi içinde olan ve olmayan bireyleri ortaya çıkarırlar. Bireysel değerleri örgütün etik değerlerinin dışında olan adayların tespit edilerek elenmesi, örgüt için doğru çalışanların tespit edilmesi, birey örgüt uyumunun sağlanması, seçilen uygun adayların kariyer gelişimlerine yardımcı olunması için bir değerlendirme metodu olarak güvenilirliği veya dürüstlüğü ölçen psikometrik testler kullanılabilir. İşe aldıktan sonra da kontrol tekniklerinin uygulanmasına devam edilebilir (Kırel, 2000: 88)

Örgütler işe alma sürecinde iş analizi sonuçlarından elde edilen, her pozisyon için belirlenmiş nitelikleri ve kriterleri de ahlaki faktör olarak ekleyebilirler. İstihdamına karar verilen çalışan ile süreç başında yapılacak bir sözleşme ile işveren ve çalışan birbirlerinden beklentilerini şekillendirmiş ve tarafların önceden belirlenmiş beklentilerini tatmin etme derecesini artırmış olurlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi iş başvurusunda bulunan adayları etkileyebilmek için broşür ve tanıtıcı materyallerin hazırlanmasından da sorumludur. Örgütler kendi etik değerlerini paylaşan kişileri etkilemek isterlerse seçim sürecinde örgütün temsil edilmesinde (Weaver ve Trevino, 2001:123) bu materyalleri örgütsel politika ve kültür hakkında ön bilgi verme amacı ile kullanılmasında fayda vardır. İnsan kaynakları, seçme sürecinin açıklığını da sağlamalıdır, süreçteki belirsizlik yeni çalışanlara istenmeyen fakat etkili mesajlar gitmesine neden olacaktır (Weaver ve Trevino, 2001:123). Belirsizlik ve yanlış algı, farklı beklentilerin oluşmasına neden olabilir. Bu algı farklılığı, ilerleyen zamanlarda psikolojik sözleşme ihlallerine de yol açabilir.

4.3.2. Eğitim/Geliştirme Süreci ve Etik Davranışların Oluşturulması

Kural ve ilkeler geliştirmek, bu kurallar doğrultusunda çalışanları eğitmek sadece zorunlu beklentilerin yerine getirilmesi değil aynı zamanda işgörenlerin amaçlarının belirlenmesinde de en etkili yoldur (WeaverveTrevino, 2001:115).

Genel uyumlaştırma, programları çalışanların kurumsal kültür, politika, değerler, düzenlemeler ve raporlama ilkeleri hakkında eğitilmesini gerektirir (WeaverveTrevino, 2001:123). Bu eğitim ihtiyaçları sık sık ortaya çıkabilir ve tüm kademedeki çalışanları ve yöneticileri de hedefleyecek şekilde yaygınlaştırılabilir. Her eğitim programında olduğu gibi, uyum eğitimleri de katılımcılara etik ilkeler hakkında bilgilendirme konusunda önemli fırsatlar sağlar. Eğitimler sırasında bilgilendirme sağlamakla birlikte, çalışanların oluşturulan etik ilkelere ilişkin düşünceleri alınır ve farklılıklar en aza indirgenmiş olur.

Etik programların yayılmasını sağlamak da pratik ve teorik eğitimle sağlanabilir. Farklı departmanlarda ve farklı görevlerde çalışan pek çok çalışanın olması farklı eğitim programlarını gerektirebilir (HR Focus, 2004). İşletmelerde de yaygınlaşmakta olan e-egitim uygulamaları, daha yaygın olarak kullanılabilen, hem de maliyeti düşük ve hem de önemli zaman tasarrufu sağlamaktadır.

Çalışanlara etik konusunda eğitim verilmesi, örgüt içinde oluşabilecek etik dışı davranışların önlenmesinde önemli yarar sağlar. Eğitim sırasında çalışanlar etik kodları ve uygulamaları tartışabilir, anlamadıkları noktaları sorabilir hatta oluşan beyin fırtınası ile sistemdeki eksiklikler giderilebilir, iyileştirmeler yapılabilir. Etik eğitimi örgüt iklimini olumlu yönde etkilemenin yanında çalışanların tutum ve davranışlarında da olumlu değişikliklere yol açabilir.

Yöneticilerin eğitimlere dahil edilmesi onları etik değerlerin oluşum süreçlerinin bir parçası haline gelmesini kolaylaştıracaktır. (Lachnit, 2002:10) Politika oluşturucular olarak yöneticilerin etik konusunda eğitilmesi önemlidir. Yöneticiler izleyicileri tarafından bir rol modeli olarak takip edilir. Onların davranışları izleyiciler için emsal teşkil eder. Bu açıdan liderlerin öncelikle etik davranışları, etik davranışların yaygınlaşması açısından oldukça önemlidir. (Bartlett ve Preston, 2000:208).

4.3.3. Performans Değerlendirme Süreci ve Etik Davranışların Oluşturulması

Etik, performans değerlendirme süreci çalışanların ve yöneticilerin işleri ile ilgili (Lachnit, 2002:10). İşgörenler performans değerlendirme sürecini doğrudan takip ederler. Bu açıdan performans değerlendirme süreci, etik kodların uygulanma oranının test edildiği önemli bir aşamadır.

Değer tabanlı ve yapıya uygun olarak hazırlanmış programlarda performans görüşmeleri, eşitlik ve adalet ile ilgili ilkeleri içermektedir. Bu ilkeler, performans görüşmelerinde değerlendirme kriterleri olarak da kullanılmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve yöneticilere, görüşmenin nasıl yürütüleceğine dair bilgi ve eğitimlerin verilmesinden sorumludur. Bu yönü ile İKY performans değerlemenin örgütün etik standartlarına göre gerçekleştirilmesi konusunda yönlendirici bir durumdur.

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan performans hedefleri tüm etik hedefler ve amaçları destekleyici ve bunlarla tutarlı olmalıdır. Bunun yanında performans değerlendirme örgütte adaletin dağıtımında bilgi iletimini sağlayan temel araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Weaver ve Trevino, 2001:124). İşgörenler, bu süreçte başta negatif geribildirimler olmak üzere açıklamalar yapma fırsatı da bulmaktadırlar. İşgörenlerin pozitif geri bildirim sağlaması için sürecin, eşitlik ve adalet ilkeleri ve etik kodlara uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Performans değerlendirme sürecinde verilen mesajlar daha çok eğitici olur, işgörenlerin tutum ve davranışlarını doğrudan etkiler.

4.3.4. Ödüllendirme Süreci ve Etik Davranışların Oluşturulması

Ödül sistemi işgörenlerin iş başarısını ve olumlu davranışlarını doğru teşhis etme ile başlar ve başarıların ödüllendirilmesi ile sonuçlanır. Bu süreç, performans değerlemede olduğu gibi temel yönetim ilkelerine uygun olarak yürütülmelidir.

Örgütler karlılık sağlayıcı ve maliyet düşürücü yeni uygulamaların hayata geçirilmesi için önemli bir çaba ve zaman harcamaktadırlar (Bartlett ve Preston, 2000: 201). Bu konuda geliştirilen politika ve gösterilen çabaların etik kodlara uygun olarak sürdürülmesi önemlidir. Aksi takdirde çabalar sonucunda elde edilecek finansal başarı ile yüksek etik standartları arasındaki potansiyel çatışmanın dengelenmesi zorlaşacaktır (Caroll, 2002). İyi ve kötü, doğru ve yanlış kara ve uygulamalar arasında bir seçim yapılabilmesi için ilkelerin önceden belirlenmiş olması gerekir.

Ödül sisteminin temelinde etik davranışları sonucunda çalışanların ödüllendirilmesi bulunmaktadır. Etik davranışların ödüllendirilmesi, çalışanların daha verimli ve etik kurallara daha bağlı çalışmalarını sağlayacaktır.

Ödüllendirme, çalışanların motivasyonunu artırmakla birlikte çalışanların işe ve örgüte olan bağlılıklarını artacak, çatışma, devamsızlık, geç kalma, işten kaytarma ve iş yavaşlatma gibi olumsuz davranışlarda ortadan kalkacaktır. (Kirel, 2000: 97)

Ödüllendirilen etik davranışlar ve çalışanların etik değerleri arasında çatışma oluşabilir. Bunu önlemek ve çalışanlarda motivasyonu sağlamak için farklı ödüllendirme sistemleri kullanılabilir; uzun dönemli olarak parasal ödüller yerine promosyonlar veya sembolik hediyeler verilmesi etik davranışın ve etik davranan çalışanların doğru olarak şekillenmesini sağlayacaktır. Bu sistemlerin dışında, bireysel başarı programları, öneri sistemleri gibi faaliyetler veya iş zenginleştirme, rotasyon gibi uygulamalar çalışanları olumlu yönde etkileyecek, çalışanların etik davranışlar geliştirmesini sağlayacaktır.

Etik programların uygulamasında dürüst ve etik olmayan, tutarsız davranışlar da disiplin altına alınmalıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi, ödül ve cezayı adil bir şekilde dağıtılmasını sağlayarak çalışanların örgütün etik değerleri hakkında doğru bilgi sahibi olmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

5. ETİK ÇATIŞMALARIN ÖNLENMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Örgütlerde karşılaşılan temel etik problemler, yönetici kararları, kâr dağıtımı, etik iş kuralları veya ürünlerin etiğe uygunluğu ile birlikte cinsel taciz, ayrımcılık ve kayırma gibi kişiler arası çatışmalardan da kaynaklanmaktadır (Schroeder, 2002:262).

Kişilerin yaşadığı çatışma, üç boyutta incelenebilir (FerrellveFraedrich,1994: 156-61); kişinin örgütte yaşadığı çatışma, kişinin toplumla yaşadığı çatışma ve örgütün toplumla yaşadığı çatışma.

Kişinin örgütte yaşadığı çatışma; kişinin bireysel etik değerleri ile örgüt ve/veya örgüt içindeki kişilerin etik değerlerinde farklılıklar olması durumunda görülür. Paylaşılan örgüt değerleri ve çalışanların bireysel değerleri arasındaki farklılık bireylerin kendisini örgütteki diğer çalışanlardan daha az değerli hissetmesine sebep olacaktır. (BartlettvePreston, 2000: 201) Bu durum bireysel değerlere uygun davranışların güçsüzlük olarak görülmesi ve paylaşılan değerlere uyulması yönünde bir baskıyı da beraberinde getirecektir.

Kişinin toplumla yaşadığı çatışma; kişisel değerlerle toplumsal değerler arasında farklılık olduğunda görülür. Toplumsal değerlerden farklı değerlere sahip kişiler, toplum değerlerine karşı gelirse dışlanabilirler.

Örgütün toplumla yaşadığı çatışma; örgütsel değerler ve toplumsal değerler arasında farklılık olduğunda görülür.

Etik çatışmalar veya ikilemlerle başa çıkabilmek için üç farklı yaklaşım kullanılabilir: (Schroeder, 2002:262)

Birincisi; **“İlimli Yaklaşım”**, bazı olayların hızla kötüye gitmesi durumunda, bu durumun kimin hatası olduğu hakkında kişilerle ilgili görüşmelerin yapılmasıdır.

İkincisi; “*İzleme Yaklaşımı*”, işler çığırından çıkmadan önce problemleri tespit edecek prosedür ve ölçüm sistemlerinin oluşturulmasıdır.

Üçüncüsü; “*Başarı Yaklaşımı*”, problemi olduğu ilk yerde önleme yaklaşımıdır.

Örgütler içinde buldukları toplumun değerlerinden etkilendikleri gibi, çalışanların da taşıdıkları farklı değerler örgütün yapısını etkiler. Bu etkileşim içinde örgüt farklılıkları uyumlaştırarak, kendine özgü bir doku oluşturabilir. Bu uyumlaştırmanın başat aktörü, yine İKY olmak durumundadır. Örgütün sahip olduğu farklılıkların ve bunların muhtemel çatışma alanlarını belirme ve giderme, herkesin kabulleneceği bir etik değerler sistemini oluşturma İKY'nin çalışmaları ile mümkün olacaktır. Bu nedenle konu ile ilgili çalışmalar İKY'nin programları arasında bulunmalıdır.

6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ETİK DAVRANIŞLARI TEŞVİK EDİCİ SİSTEMLER

Etik davranışların geliştirilmesi; örgüt kültürüne ait etik değerlerin yeni çalışanlara öğretilmesi, etik davranışlar kazandıracak yöntemlerin kullanılması ve örgüt kültüründeki etik davranışların kurumsallaştırılması (Kırel, 2000: 103) ile gerçekleştirilebilir.

İKY; değişimi teşvik ve çalışanların iş üzerindeki etkilerinin geliştirilmesini sağlayan değişim programları (Winstanley vd., 1996) uygulayabilir veya yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarıyla çalışanların davranış ve tutumlarında uyum sağlayabilir (Winstanley vd., 1996).

Bunun yanında İKY, örgütlerde etik davranışları yaygınlaştırmak için üç farklı teşvik yöntemi kullanabilir. Bu yöntemlerden *birincisi*; çalışanlar için en iyisini yapma, *ikincisi*; etik çalışmalar etik müşterilere hitap eder yöntemi, *üçüncüsü*; her iş kişisel tatmini artırır yöntemidir (Schroeder, 2002:263).Tüm bu mekanizmalar; şirketin büyümesi, karlılık ve pazar payının artırılmasını amaçlamaktan öte, süreç sonunda tatmin olmuş müşteriler ve mükemmel çalışanlar ortaya çıkararak en anlamlı değeri oluşturacaktır.

Çalışanlar İçin En iyisini Yap–Önce İnsan Gelir: Çalışanlara karşı adil davranmak, saygı göstermek ve takdir etmek, etik örgütün en önemli özelliklerindedir. Ayrıca etik liderlik en iyi çalışanların ortaya çıkarılmasında en büyük etkidir. Etik, çalışanların performanslarını artırmak için bir araç olarak da kullanılabilir.

Örgütün stratejik vizyonundan gurur duymak, örgütteki davranışların adil olduğu yönünde örgüt ile aynı düşüncede birleşmek çalışanlarda en iyi

performans düzeyinin ortaya çıkmasına ve yüksek kaliteli çalışmalarla birlikte karlılığa sebep olacaktır.

Etik Konusunda Duyarlı Tüketiciler Hitap Etmek: Tüm tüketiciler tercihlerini maddi fayda sağlayacak şekilde yaparlar. Tüketiciler paralarını yardım sağlamaktan daha çok karşılığında ürün ya da hizmet almak için kullanırlar (Schroeder, 2002:264). Ayrıca etik duyarlılığı yüksek tüketiciler üçüncü şahısların zararından ve üçüncü şahıslara zarar veren süreçlerden kaçınırlar. Özellikle sosyal sorumluluk duyarlılığı olan ve itibarı yüksek işletmeleri tercih konusunda daha duyarlı davranırlar.

Bu durum kozmetik ürünler için hayvanlar üzerinde deneylerin yapılması, aldatma ve usulsüzlükler, çevreye zarar verme, etik bankacılık ve organik gıdalar gibi pek çok alanda farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

Kişisel Tatmin: Etik bir şirkette çalışmanın verdiği tatmin, etik çalışmalarının varlığının sürdürülmesi veya etik uygulamalarının bilinmesi, çalışanlar üzerinde kişisel tatmin oluşturur (Schroeder, 2002:265). Böyle bir örgütsel iklimde kişiler daha güvende ve rahat hareket etme ve iletişim kurma özgüvenine sahip olurlar.

SONUÇ

İnsan Kaynakları Yönetimi işletmelerde artık önemli bir politika oluşturucu ve yönlendirici olarak stratejik bir konumdadır. Bu nedenle örgütün tamamını ilgilendiren etik gibi önemli bir konuda aktif rol alması gerekir. Etik kodların oluşturulması ile birlikte, örgüt düzeyinde bu kodlara uygun davranışların geliştirilmesi amacı ile çeşitli politika ve programları geliştirmek ve uygulamak öncelikle İKY'nin görev alanları arasına girmektedir

Etik yönetimde özellikle liderlik, motivasyon, iletişim, ve eğitim fonksiyonlarının işler hale getirilmesi mümkündür. Bu durumda İnsan Kaynakları Yönetimi; ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve özellikleri tanımlamak, bunları etik sisteminde oluşturmak veya mevcut sisteme entegre etmek konusunda yönlendirici olabilir.

İşletmenin paydaşları arasında denge kurması, etkin bir etik programı oluşturması, programı değerlendirmesi ve geliştirmesi sürekli çalışma gerektiren dinamik bir süreçtir. Bunun yanında paydaşların beklentilerinin zaman içinde değişmesi, sürekli izleme ihtiyacını ortaya çıkarır. İşletmelerde etik yönetimi bu nedenle sistematik, bilinçli ve sürekli bir çabaya gereksinim duymaktadır. İşte bu aşamada devreye giren İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, değer oluşturmanın temelini insan kaynaklarına dayandığı günümüz rekabet şartlarında örgütlere rehberlik etmekte, etkin bir etik sistemin oluşturulması ve etik kültürünün geliştirilmesi yönünde destek sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- AYDIN, İnanet Pehlivan. (2002), *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegema Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 62-241.
- BALKIR, Gönül. (2005),“İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar”, *2.Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildirisi*, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Balkir.pdf>, (30/03/2007).
- BARTLETT, Andrew and PRESTON, David. (2000),“Can Ethical Behaviour Really Exist In Business?”, *Journal of Business Ethics*, Jan Vol.23, No.2, pp.199-209.
- BAYTOK, Ahmet. (2006), *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- BEKTAŞ, Çetin. ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali. (2007), “Etik Kodlarının Yönetmel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi”, *İşveGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Nisan, Vol.9, No.2, pp.94-115.
- COOPER, Terry L., (2004).,“*Big Questions in Administrative Ethics: A Need for Focused, Collaborative Effort*”, *Public Administration Review*, July/August, Vol.64, No.4, pp.395-407
- COOPER, Terry L. (1994). *The Emergence of Administrative Ethics. Handbook of - Administrative Ethics*. New York: Marcel Dekker.
- DANA, Jason, (2006)“*Strategic Ignorance And Ethical Behaviour In Organizations*”, *Research on Managing Groups and Teams*, , Vol.8, pp.39-57
- FERRELL, O.C., FRAEDRİCH, John, (1994) “*Business Ethics : Ethical Decision Making and Cases*”, Houghton Mifflin Company, USA,
- FİNEGAN, Joan, Theriault, Cindy, (1997)“*The Relationship Between Personal Values and the Perception of the Corporation’s Code of Ethics*”, *Journal of Applied Social Psychology*, , Vol.27, No.8, pp. 708-724
- HOFSTEDE, G., 1981, *Culture and Organizations*, *Int. Studies of Man and Org.* 10 (4), s. 15-41
- “*HR Focus: (2005) The Hands-On Tool For Human Resources Professionals*”, April, Vol.82, No.4, pp.11-14
- “*HR Focus (2004) What Role Should HR Play in Corporate Ethics?*”, January, Vol.72, No.6, pp.3-5
- KILAVUZ, Raci, (2002)“ *Yönetmel Etik ve Halkın Yönetmel Etik Oluşumuna Etkileri*”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, Cilt.26, No.2, pp.255-66
- KIREL, Çiğdem, (2000)“*Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,
- KİLMANN, R.H, SAXTON, M.J., ve SERPA, R.,(1986) *Issues in Understanding and Changing Culture*, *California Management Review*, 28 (2), s. 87-94
- LACHNİT, Caroll, (2002)“*Why Ethics is HR’s Issue*”, *Workforce*, Mar, Vol.81, Issue.3, pp.10
- LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, William, Palich, Leslie E., McKinney, Joseph A.,(2006) “*Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study*

- Spanning Three Decades*”, Journal of Small Business Management, 44(2), pp. 167–83
- MİZUO, Junichi, (1998) “*Business Ethic and Corporate Governance In Japanese Corporations*”, Business and Society Review, 102/103, pp.65-79
- POTTS, Stephen, (2004) D.veMatuszewski, Ingrid, Lohr, “*Ethics and Corporate Governance*”, Corporate Governance, April-, Vol.12, Number.2, pp.177-79
- SAYIMER, İdil, (2006) “*Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi*”, Küresel İletişim Dergisi, Güz-, Sayı.2, pp.1-19
- SCHROEDER, Doris, (2002) “*Ethics From The Top : Top Management and Ethical Business*”, Business Ethics: An European Review, July, Vol.11, No.3, pp.260-67
- SEMLER, Jan – CHIU, Randy, (2004) *Required HR Competencies In The Future: A Framework for Developing HR Executives In Hong Kong*, Journal of World Business, , Vol.19,No.1, pp.186-97
- SİNGH, Jang B., (2006)“*Ethics Programs in Canada’s Largest Corporations*”, Business and Society Review, , 111:2, pp.119–136
- THOMPSON, Dennis F., (1985) “*The Possibility of Administrative Ethics*”, Public Administration Review,september-October, pp.555-61
- UNPAN (2004) (United Nations Online Network In Public Administration and Finance)-UNPAN Documents,“*Administrative Ethics: Sociological Aspects*”, October-, pp.1-23, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN004661.pdf>
- UYARGİL, Cavide, (1998) İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri,“*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Dönence Basım ve Yayım, İstanbul
- UZKESİCİ, Nuray, (2002) “*İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş*”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=162,30/03/2007
- VELASQUEZ, Manuel G., (1988) “*Busines Ethics : Concepts and Cases*”, Prentice Hall, New Jersey,
- VICKERS, Mark, (2005)“*Business Ethics and The HR Role: Past, Present and Future*”, Human Resource Planning, Mar, Vol.28.1, pp.26-32
- VİTELL, Scott, J.; BAKIR, Aysen, PAOLILLO, Joseph, G.P., HİDALGO, H.R., Al-Khatib, Jamal, Rawwas, Mohammed, (2003)“*Ethical Judgmentsand Intensions: A Multinational Study of Marketing Professionals*”, Business Ethics: A European Review, April-, Vol.12, No.2, pp.151-71
- WEAVER, Gary R. and TREVİNO, Klebe. Linda. (2001),“*The Role of Human Resources In Ethics/Compliance Management: A Fairness Perspective*”, Human Resources management Review, Vol.11, pp.113-134
- WİNSTANLEY, Diana. and WOODALL, Jean. (2000),“*The Ethical Dimension Of Human Resource Management*”, *Human Resource Management Journal*, Vol.10, No.2, pp.5-20
- WİNSTANLEY, Diana.; WOODALL, Jean. and HEERY, Edmund, (1996),“*Business Ethics and Human Resources Management Themes and Issues*”, *Personel Review*, Vol.25, No.6.

