

ORGANİZASYONLARDA İŞ ETİĞİNİN KURUMLAŞMASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

*Yrd.Doç.Dr. Serap BENLİGİRAY**

ÖZET

İnsan kaynakları uygulamalarının etik ile kesişen pek çok alanı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının işe alma, performans değerlendirme, eğitime ve geliştirme, ücretlendirme, ödüllendirme, terfi ettirme, işten çıkartma vb. gibi alanlarda etik kurallara ve standartlara uymaları zorunludur. Ancak insan kaynakları yöneticilerinin sadece kendi alanlarına giren konularda etik davranmaları yeterli değildir; hizmet ettikleri ya da faaliyette buldukları organizasyonda etiğin kurumlaşması için etken bir rol oynamaları zorunludur. Bu makalede, bir işletme organizasyonunda etiğin kurumlaştırılması ile bu aşamada insan kaynakları bölümünün oynaması gereken rol arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Etik, İş Etiği, Kurumsal Etik, İş Etiğinin Kurumlaşması.

ABSTRACT

There are a lot of areas in human resources practices that coincide with ethics. Human resource managers and experts must use ethical rules and standards in some areas such as hiring, performance appraisal, training and development, compensation, promotion, firing, etc. Human resource managers not only have to behave ethically in their own field, but they must also play an essential role to make the ethics is institutionalized in the organization they work for. This study examines the relationship between the institutionalization of ethics and the role HR department must play during the institutionalization of ethics period in an organization.

Key Words: Human Resources Management, Ethics, Business Ethics, Institutional Ethics, Institutionalization of Business Ethics.

* Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

GİRİŞ

Etik, bireylerin ve grupların davranışlarını düzenleyen ilkeler, değerler, kurallar ya da standartlar topluluğudur. Etik değerler, karmaşık insan etkileşimlerinde iyi ve kötü unsurların ayırt edilmesinde kullanılabilir faydalı araçlardır. Bu nedenle de yönetim faaliyetiyle doğrudan ilgilidir¹.

Etik değerlerin, etik kişi değerleri ve etik ilişki değerleri olmak üzere iki türünden sözedilebilir. İlkine dürüst, saygılı, güvenilir olma gibi kişi özellikleri; ikincisine ise, saygı, sevgi, güven, minnet gibi değerlilik yaşantıları örnek verilebilir². Bu ayırım göz ardı edilerek temel etik değerler bütünsellik (profesyonel yaşamda doğru değerlendirmeleri yapma), dürüstlük (adil davranma, doğruyu söyleme, samimi olma), ilişkilerine bağlılık/emniyet hissi vermek (müşteriye sadık, kamu inançlarına ve işverene-işletmeye bağlı, mesleğe sadık, inançlı olma), yardımseverlik (iyi, şevkatli, iyi niyetli, toleranslı, merhametli olma) ve sorumluluk (güvenilir ve öz disiplin sahibi olma, abartısız şekilde davranma, iç sınırlarını koyma ve ona göre davranma) şekilde sıralanabilir³. İş dünyasında etik değerler hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, iş süreçleri, tedarikçiler ve diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkileri kapsar. İş etiği, bu ilişkilerde ve alınacak kararlarda nasıl davranılacağını gösterirken, doğru davranış biçimini de değerler ve sorumluluk bilinci belirler⁴.

Günümüzde işletmeler artık evrensel etik kuralları çerçevesinde hareket etmek durumundadırlar. İş etiğinin neden gerekli olduğu sorusuna küreselleşen dünya ekonomisi dikkate alınarak verilebilecek çok sayıda yanıt vardır⁵. Bu gereklilikler doğrultusunda oluşturulan etik kurallar, işletmelerin çevreleri ile birlikte kaynakları en etken şekilde kullanarak rasyonel sonuç

¹ Fuat CANAN, "Kamuya Güvenin Tesisinde Etik Altyapının Önemi." *Türk İdare Dergisi*, Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 2004, s. 64.

² İoanna, KUÇURADİ, *Etik*. Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Meteksan A.Ş. Ankara, 1998, s. 174.

³ İdil AKİDİL, "MÖ 4. yy.dan Bu Yana Aynı Tartışma..." <http://www.ntv.com.tr/news-122399asp#BODY>, 2004.

⁴ Güngör URAS, "İş Hayatında Ahlak Sınavı" <http://www.tedmer.org.tr/img/documents/Etik.pdf>, 2004.

⁵ Küreselleşen dünya ekonomisinde iş etiğine uymayı gerektiren nedenler için Bkz. Salim USLU, "İş Etiğinde Geleneği ve Yeniliği Harmanlayabilmek." *Görüş*, Ocak, 2001, s. 84-86.; Mahmut ARSLAN, *İş ve Meslek Ahlakı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 10-11.

alabilmelerini sağlar. Bir etik programının uygulanması, işletmeleri her alanda kaliteye ve mükemmelliğe götürür⁶. Fakat, hangi işletme uyguladığı etik politikalarından ve yerine getirdiği sosyal sorumluluklardan beklediği karşılığı alabiliyor? Bu işletmeler etik politikalar ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları sayesinde ne kadar kazanıyor, büyüyor ve artı katma değer yaratıyor? vb. soruların henüz araştırmaya dayalı yanıtları bulunmamaktadır. Ancak işletmelerin bu tür sorumluluklarını yerine getirmemelerinden getirmelerinden daha riskli olacağını söylemeyi sağlayacak yeterince kanıt vardır⁷.

Etik işletme olmanın, etik değerleri ve kuralları tam olarak uygulamanın sağlayacağı yararların başında belirsizliğin azaltılması, gelecekteki davranışların tahmin edilebilirliğinin artması gelmektedir. İş yaşamında ve toplumda tarafların belirli ilkelere bağlanmış olması nedeniyle davranışlarının önceden bilinebilmesi, mevcut sisteme olan güveni artırarak, sistemin etken ve verimli çalışmasını sağlar⁸. Etiğe stratejik olarak yaklaşıldığında maliyetler azalır ve çevre tarafından cezalandırılma riski düşer. Ayrıca kurumsal sağlık gelişir, çalışan morali ve müşteri sadakati artar; bayilerle ve tedarikçilerle ilişkiler iyileşir; operasyonel harcamalar azalır ve bunlara bağlı olarak belirgin bir şekilde rekabet avantajı kazanılır; orta ve uzun vadeli büyüme fırsatları yakalanır⁹.

I. İŞ ETİĞİNİN KURUMLAŞMASI

T.D.K. sözlüğünde kurumlaşma, “kurum niteliği verme; herhangi bir davranış, düşünüş, inanış biçiminin tarihi olarak durağan ve toplumca değer verilen kalıplara dönüşme süreci” olarak tanımlanmaktadır.

Kurumlaşma; yönetim kadrosunun ihtiyaç duyması, profesyonel yaşantının zorlaması, kamuoyunun bu konuya hassasiyet göstermesi ve zorlaması, sosyo-kültürel yapının gelişmesi ve değişmesi, bireylerin bilinçlenmesi, haklara ve değerlere sahip çıkma eğilimlerinin artması ve

⁶ GÜNGÖR URAS.

⁷ NİLÜFER GÖZÜTÜRK. “Sosyal Sorumlulukta CEO’lar Risk Almalı.” *Capital CEO*, S:4, İlkbahar, 2005, s. 30-33.

⁸ GÜNGÖR URAS.

⁹ AŞI N. TEKİNAY, “Sosyal Sorumluluk Para Da Kazandırıyor.” *Capital*, Yıl:13, Şubat, 2005, 112572, s. 66-69.

organizasyon yapılarının değişmesi gibi nedenlerle doğmuştur¹⁰. Kurumlaşma, insanların yapmak zorunda oldukları şeyleri ve davranışları belirleyerek yol gösterir ve sosyal sistemi güçlendirir. Sağlıklı ve dengeli bir toplum ve sürdürülebilir bir kalkınma için yöneticilerin duyarlı tutumları her alanda kurumlaşmış yönetim süreçleriyle desteklenmelidir¹¹.

Etik, her organizasyon için stratejik önem taşıyan bir alandır. Buna karşılık çoğu organizasyonda etik, sadece ofis duvarlarını süsleyen misyon ifadeleri kadar bir anlam taşır. Ancak özel olarak etiğin önemini kavramış olan organizasyonlar, etik ile gerçek/güncel iş meseleleri ve gerçek süreçler arasında bağlantı kurmakta¹², bir başka deyişle iş etiğini kurumlaştırma yolunda kararlı adımlar atmaktadırlar.

İş etiğinin kurumlaşabilmesi için olmazsa olmaz üç temel unsur vardır. Bunlar; insan kalitesi, sistem kalitesi ve yönetim kalitesidir. Evrensel etik değerlerin geçerliliği, tüm dünya ülkelerinde bu üç unsurun kalitesinin gerçekleşmesiyle sağlanır. İşin temelinde ise, insan vardır. İnsan kalitesinin yüksek olması gereklidir; fakat tek başına yeterli değildir. İnsan kalitesinin varlığı, sistem ve yönetim kalitesinin olmadığı yerde hiçbir anlam taşımaz. İnsan ne kadar iyi eğitilmiş, yetiştirilmiş olursa olsun, eğer sistem ve yönetim gerekli etik kuralları oluşturamamış, denetim mekanizmalarını kuramamış ve yaptırımları uygulayamamışsa, o toplumda (makro ya da mikro açıdan) yozlaşma kaçınılmazdır¹³.

¹⁰ *İş Ahlakı ve Türkiye'de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar*, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1992, http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=328, s. 41.

¹¹ Şevki ÖZGENER, "Organizasyonlarda İş Ahlâkının Kurumsallaşması." <http://www.stratejiyonetim.net/isahlaki.htm>

¹² "Perception on Ethics." *HR Magazine*, Vol: 49(11), s. 176, http://www.findarticle.com/p/articles/mi_m3495/is_11_49/ai_n13650883/print, November 2004.

¹³ Sabih TANSAL "Etik Değerlere Evrensel Yaklaşım." Sermaye Piyasasında Mesleki/Etik Kurallar Ve Yatırımcı Hakları Paneli Konuşması'ndan, İstanbul: 6.Mart.2002.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İŞ ETİĞİNİN KURUMLAŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak olan personelin yönetilmesinde benimsenen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda stratejik bakış açısıyla kültürel, yapısal ve kişisel teknikler, belli bir düzende kullanılarak yüksek bağlılığı bulunan nitelikli bir işgücü oluşturulur¹⁴. Bu gerçekleştirilirken personel yönetilecek bir maliyet unsuru olarak değil, geliştirilecek bir kaynak olarak görülür. Ayrıca yenilikçi, esnek ve sadık personel geliştirmeye yardım edecek tüm uygulamalar kullanılır¹⁵.

Uygulamada insan kaynakları yönetimi, önceden belirlediği amaçları elde ederek nihai hedefine ulaşır. Amaçlar, yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesinde kullanılacaktır. Bu amaçlar bazen çok dikkatli bir şekilde düşünülür ve yazılı hale getirilir; çoğunlukla da, formel olarak ifade edilmez. Her iki durumda da amaçlar, uygulamadaki insan kaynakları işlevine rehberlik ederler. Bunu gerçekleştirirken insan kaynakları yönetimi çevre, organizasyon, insan kaynakları işlevi ve etkilenecek insanlar tarafından olan tehditleri ya da etkileri görmeli, fark etmeli ve dikkate almalıdır. Bu tehditleri ya da etkileri algılamadaki başarısızlık işletmenin performansına, kârlılığına ve hatta yaşamını sürdürmesine bile zarar verebilir¹⁶.

İnsan kaynakları yönetimi açısından ulaşılmaması gereken amaçları 1) Organizasyondan taleplerin karşılanması ve üzerindeki olumsuz etkilerin en alt düzeye indirilmesi sırasında toplumun ihtiyaçlarına ve tehditlerine karşı etik davranmasını ve sosyal sorumluluğu üstlenmesini gerektiren sosyal amaç; 2) Organizasyonel etkililiğe katkıda bulunmak için var olduğunun bilincinde olmasını gerektiren organizasyonel amaç; 3) Organizasyonun ihtiyaçlarına uygun düzeyde katkı yapmasını ve bu katkıyı sürdürmesini gerektiren işlevsel amaç ve 4) Personelle bireysel amaçlarına ulaşmalarında (en azından bu amaçların organizasyona yapılan bireysel katkıların artmasını sağlayıncaya kadar) destek vermesini gerektiren bireysel amaç şeklinde dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Tüm insan kaynakları kararları her

¹⁴ John STOREY, Human Resource Management: A Critical Text. London: International Thomson Learning, 1994, s.12.

¹⁵ Jeffrey PREFFER, The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Pres, 1998, s.5.

¹⁶ William B. WERTHER Jr, ve Keith DAVIS, Human Resources and Personnel Management. Fourth edition, New York: McGraw-Hill, 1993, s. 11.

zaman bu dört amacı karşılamalıdır. Çünkü bu amaçlar, kararları kontrol etmeye ve dengelemeye yardım ederler. İnsan kaynakları bölümleri yaptıkları faaliyetler sonucunda bu amaçları karşılandıkça, organizasyona daha çok katkı yapacaklardır ve personelin ihtiyaçlarına daha iyi yanıtlar vereceklerdir. Ayrıca bu amaçları sürekli hafızalarında tutarak insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları, bu bölüm tarafından yapılan faaliyetlerin çoğunun ardında yatan nedeni daha iyi fark edeceklerdir¹⁷.

İnsan kaynakları yönetimi bunları gerçekleştirirken iş etiğinin kurumlaşmasına da katkı yapmalıdır. Ancak insan kaynakları yönetimi çerçevesinde yapılan akademik tartışmalarda etik meselelere çok az önem verilmiştir¹⁸. Uygulamada da durum bundan farklı değildir¹⁹. Oysa iş etiğinin kurumlaşmasında insan kaynakları yönetiminin oynaması gereken rol çok önemlidir. ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği [Society for Human Resource Management] 2004-2005 İşyeri Tahminlerine göre, anahtar insan kaynakları yönetimi eğilimleri insan kaynaklarına yapılan yatırımın geri dönüşünü ortaya koymak, iş etiğinin kurumlaşmasına ön ayak olmak ve insan yönetimini ve insan sermayesi bileşenlerini işletmedeki işlerin yapılması için gerekli temel işlemlerin içinde yapılandırmaktır²⁰.

Son yıllarda insan kaynakları bölümünün faaliyette bulunduğu organizasyonda etiğin kurumlaşmasına öncülük yapması ve bunun gerçekleşmesini sağlaması eğilimi giderek artmaktadır. Çünkü yapılan araştırmalar günümüzde insan kaynakları bölümlerinin faaliyette buldukları organizasyonların etik vizyon eksikliğini ilk fark eden ve bu vizyonun kazandırılmasında liderlik yapan bölüm olduklarını göstermektedir. Bir işletmede insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları işletmenin kültürüyle ve değerleriyle (telkin edilenlere değil gerçekte sergilenenlerle) çatıştığında ortaya çıkan etkinsizliği daha hızlı bir şekilde algıladılar. İnsan kaynakları yöneticileri ödüllendirmeden ya da

¹⁷ William B. WERTHER Jr, ve Keith DAVIS, s. 11-12.

¹⁸ Gianni ZAPPALÀ, "Corporate Citizenship and Human Resource Management. A New Tool or Missed Opportunity?" Acirrt Working Paper. Sydney: University of Sydney, www.acirrt.com, Feb. 2004.

¹⁹ Diane WINSTANLEY ve Jean WOODALL, "The Ethical Dimension of Human Resource Management.", Human Resource Management Journal, Vol: 10 (2), 2000, s. 5-20.

²⁰ Nancy R. LOCKWOOD, "Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role." HR Magazine http://www.findarticle.com/p/articles/mi_m3495/is_12_49/ai_n8583189/print, December 2004.

cezalandırmadan tacize ve ayrımcılığa kadar sıralanan mükellefiyetler ve şikayetlerle ilgili maliyetler kadar, bireylere saygı gösterilmemesine bağlı olarak artan devir hızının yarattığı maliyeti de farkederek. Aynı zamanda insanların işletmenin değerlerine karşıt davranışları için terfi ettirilip, ettirilmediklerinin ya da ödüllendirilip ödüllendirilmediklerinin ve doğru şeyleri yapmaya çalışan personelin korunup korunmadıklarının ya da kurban edilip edilmediklerinin de farkındadırlar²¹.

Bunlara rağmen insan kaynakları bölümleri gerçekten etik davranma konusunda titizlik gösteriyorlar mı ve bu titizlik çalışanlar tarafından algılanıyor mu? ABD’de yapılan bazı araştırmalar çalışanların insan kaynakları bölümlerinin etik konulara duyarlı olmadıklarını düşündüklerini ortaya koymuştur. Bu araştırmaların çalışan kesimin insan kaynaklarını güvenilir ve etik konulara duyarlı bir bölüm olarak algılamadıklarına ilişkin bulgularını yorumlayan uzmanlar bunun temelde şu üç yanılsamadan doğabileceğini ileri sürmektedirler²²:

- Personel, insan kaynakları bölümünü yönetimin stratejik iş ortağı olarak çalışan, yönetim tarafından kullanılan bir araç olarak görüyor olabilir.
- İnsan kaynakları bölümü, personel tarafından işletmenin temel etik değerlerini ve standartlarını oluşturan kurum politikasını etkileme yeterliliğine sahip bir bölüm olarak görülüyor olabilir.
- İnsan kaynakları bölümü tarafından hazırlanan tazminat sistemleri pek çok kurumsal skandalın ve yanlış uygulamanın kaynağı olarak görülüyor olabilir.

Fakat gerçekler bu algıların doğru olmadığını göstermektedir. Günümüzde uluslararası faaliyet gösteren büyük organizasyonlarda görev yapan ve doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışan etik uzmanlarının (ethics officers) çoğu insan kaynakları kökenlidir. Bu durum, insan kaynakları yöneticilerinin ortaya çıkabilecek belirsiz durumlara etik yaklaşımı mümkün kılacak donanımda olduklarını ya da olmaları gerektiğini kanıtlamaktadır. Ayrıca organizasyonda etiğe ilişkin karar verilmesi gereken konuların büyük bir bölümü personel ile ilgilidir. Bu nedenle de bağımsız bir

²¹ “Perception on Ethics.”

²² Dawn M. DRISCOLL, ve Michael HOFFMAN, “HR Plays a Central Role in Ethics Programs.” www.workforce.com, 2000.

etik fonksiyonuna kaynak ayıramayacak kadar küçük işletmelerde bile, etiğin kurumlaşmasını sağlamada insan kaynakları bölümünün oynayacağı rol daha da önem kazanmaktadır²³.

III. İŞ ETİĞİNİN KURUMLAŞMASINDA İNSAN KAYNAK- LARI YÖNETİMİNİN OYNAMASI GEREKEN ROL

Etiğin kurumlaşması, bir işletmenin gerçek kurum kültürü ile ihtiyaçlarına uygun olarak piyasadaki itibarını koruması için göstermesi gereken davranışlar arasındaki açığın ne kadar büyük olduğuyula ilgilidir. Açığın kapanmasındaki başarı boş sözlere değil eylemlere bağlıdır. Bu bağlamda insan kaynakları bölümü, stratejik dürüstlük amaçlarının altında yatan davranışları yerine getirecek önemli bir rol oynar. İnsan kaynakları bölümü, bir etik programı ile kendi programları arasında ve girişimleri ile etik programda yer alan kodlar arasında bağlantı kurarak vereceği destekle aktif bir rol oynayabilir²⁴. Buna ilave olarak kurumsal sosyal sorumluluğu etkileyerek, organizasyonda etik programın oluşturulması ve uygulanması sürecine katılarak, rol modeli olarak, tarafsız ve adil olarak etiğin kurumlaşmasında çok önemli bir rol oynayabilir.

A) KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU ETKİLEME

Sosyal sorumluluk, bir organizasyonun topluma karşı kabullendiği ve olumlu etkisini arttırmak, olumsuz etkisini azaltmak üzere şekillenen yükümlülüğüdür. Bu yükümlülük, ekonomik ve hukuki yükümlülük, yardımseverlik gibi kavramların yanı sıra etik kavramını da içermektedir.

İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları kurumsal sosyal sorumluluğun üç öncelikli standardını etkileyebilir. Bu standartların her biri doğrudan ya da dolaylı bir şekilde personelle, müşterilerle ve yakın çevreyle ilgilidir. Bunlar etik, istihdam uygulamaları ve çevreye duyarlılıktır. İşletmenin tüm paydaşlarıyla ilgili olarak etik standartlar ve uygulamalar geliştirilir ve kurulur. Etik davranmak için verilen sözler açıkça ifade edilir; herkese duyurulur ve sıkı bir şekilde desteklenir. İnsan kaynakları uygulamaları personelin bireysel ve profesyonel gelişimini sağlar; tüm düzeylerde çeşitliliği ve yetkilendirmeyi artırır. Personel, doğru ve adil

²³ Dawn M. DRISCOLL, ve Michael HOFFMAN.

²⁴ "Perception on Ethics."

olarak davranılması gereken, rekabetçi ücretler ve olanaklar sunulan, güvenli, tedirgin etmeyen ve aile-dost atmosferi yaratılan bir ortamda çalışan partnerler olarak değerlendirilir. Ayrıca işletme yönetimi toplum kültürüne ve ihtiyaçlarına duyarlı, açık bir ilişkiyi besler ve toplumu daha iyi yaşanacak ve iş yapılacak bir yer haline getirmek için proaktif, işbirlikçi ve ortak rolü oynar²⁵.

İnsan kaynakları uygulamalarını düzenlemek amacıyla iş kanunları bulunmaktadır; insan kaynakları yöneticilerinin bu konuda ne gibi bir katkısı olacaktır diye düşünülebilir. Fakat, kanun zorlaması sosyal hayatın her tarafından görülen en problemleri konulardandır. Örneğin, özürülülerin iş gücüne katılmaması veya işe alımda tanıdıkların kullanılması, ne etik ne de yasal meselelerdir. Kadınlara hamilelik nedeniyle verilen sürenin kısılalığı gibi diğer bazı konular vardır ki, yasal olmakla birlikte etik olup olmadığı sorgulanabilir²⁶. Burada önemli rol insan kaynakları yöneticilerine düşmektedir. Görev bilinci yüksek ve nitelikli insan kaynakları yöneticileri bu tür sorunların üstesinden gelerek organizasyonun etik misyonunu yerine getirmesini sağlayacaklardır.

B) ORGANİZASYONDA ETİK PROGRAMIN OLUŞTURULMASI VE UYGULANMASI SÜRECİNE KATILMA

Her organizasyonun etik programının oluşturulmasında ve uygulanmasında insan kaynakları bölümleri önemli bir rol oynamalıdır. Fakat yönetimin ve personelin iş etiğini önemsiz olarak gördüğü bir organizasyonda insan kaynakları bölümünün rolü daha da kritik hale gelecektir²⁷.

İş etiğini kurumlaştırmak isteyen organizasyonlarda sistemin ve yönetimin kalitesini sağlamak üzere öncelikle üst yönetimin etik konusunda bilgi sahibi olması, bu konuya inanması ve etiği kurumlaştırma konusunda kararlılık göstermesi zorunludur. Bunun sonucunda misyon ve vizyon oluşturulur²⁸. Daha sonra organizasyonun; 1) Bir iç mevzuat geliştirme, 2)

²⁵ Nancy R. LOCKWOOD.

²⁶ Zeynep AZCAN, International Journal of Manpower'da yayımlanan "Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges" (2001) adlı makaleden özetleyen: Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. 2. basım, Editör: Tahiroğlu, F. İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., 2003, s.41-44.

²⁷ "Perception on Ethics."

²⁸ Coşkun C. AKTAN, İş Ahlakı, Görüş, Ocak, 2001, s. 92-97.

Bir etik komitesi oluşturma ve 3) Bir etik eğitim programı hazırlama ve uygulama'dan oluşan üç adımı atması gerekir²⁹.

Bir organizasyonda iş etiğini kurumlaştırma çalışmaları iç mevzuat geliştirilmesiyle başlar. Bu aşamada kurumsal etik değerler, etik politikalar ve usuller belirlenir ve yazılı hale getirilerek herkese ilan edilir. Doğal olarak bu süreçte insan kaynakları yöneticileri etkin rol oynayacaktır. İnsan kaynaklarında etik değerlerin sağlanması ve korunması için bir sistem kurarken ilk adım olarak etik tanımlarının yapılması gerekmektedir. Buna göre insan kaynakları yöneticileri organizasyon içerisindeki risk alanlarını tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir. Tanımlanan etik değerler personelle etkin bir şekilde paylaşılmalı ve personelin bu konuda eğitimleri sağlanmalıdır³⁰. Daha sonra personelin bunlara uymasını beklemek yeterli değildir; ayrıca kurumsal destekleyici yapılar oluşturulmalıdır. Bu tür yapılara örnek olarak etik değerler kılavuzu, davranış kuralları belgesi, etik gözetim kurulu, etik anketler, etik yönetimi sorumlusu ve görev tanımı, etik arama merkezi, ve diğer etik yönetimi uygulamaları gösterilebilir³¹. Bu süreçte bir etik komite oluşturulmalıdır. İşletme içinde insan kaynakları yöneticileri de dahil olmak üzere deneyimli yöneticilerden oluşturulan etik komitenin işi, etik dışı davranışları disipline edici yaptırımları uygulamak ve iyi davranışları ödüllendirmek olacaktır³². Ayrıca sistemin etkenliğini takip etmek amacıyla izleme, denetleme ve raporlama sistemleri kurulmalı, sistem sürekli gündemde tutularak devamlı olarak iyileştirilmelidir³³.

Etik, bir çekici arkasına bağlanan römork gibi, bir organizasyona sonradan ilıştırilecek bir şey değildir; organizasyonun yapısı içine dokunduğu zaman gerçekten bir anlam ifade eder³⁴. ABD'de ülke çapında 1500 çalışana 4 anahtar etik programı unsuru hakkında sorular sorularak yapılan 2003 Ulusal İş Etiği Anketi'nin bulgularına göre, organizasyonlarda formel etik programlarının bulunmasının önemli olduğu, fakat tek başına yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra çalışanlar yönetimin

²⁹ Carter McNAMARA, "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers." <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.html>

³⁰ Eşber ÇEKİÇ, "İnsan Kaynaklarında Etik Değerler." <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1064>, 2003.

³¹ Ali MIDİLLİ, "Etik Liderlik." <http://www.elegans.com.tr/68/haber036.html>

³² http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=328

³³ Eşber ÇEKİÇ.

³⁴ Carroll LACHNIT, "Why Ethics is HR's Issue- Between the Lines- Human Resources- Brief Article." http://www.findarticle.com/p/articles/mi_m0FXS/is_3_81/ai_84148617/print

hem etik olarak konuştuğu hem de davrandığı organizasyonlarda daha az kötü davranış gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Çünkü etik bir kültürün inşa edilmesinde işletme kurucusunun ve mevcut genel müdürün davranışları, bir bütün olarak yönetimin konuşmaları ve davranışları büyük önem taşımaktadır ve etik değerler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir³⁵. Özellikle üst düzey yöneticiler etik davranış konusunda çalışanlara öncülük etmelidir. Aksi durumda personel bunu fark eder ve uygulanan programa karşı inançları sarsılır. Bu da işletmenin hiçbir etik programının olmamasından daha da kötü olacak bir durumun doğmasına neden olur³⁶.

İnsan kaynakları yöneticileri, etik yönetimi konusunda üst yönetimin sağ kolu olarak rol oynayabilirler. Bu yolla insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları etik değerlerin, politikaların ve prosedürlerin işletmenin tümünde düzenli ve sürekli bir şekilde uygulanmasını güvence altına almalıdırlar.

C) ROL MODELİ OLMA

ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından ilan edilen insan kaynakları yönetimindeki etik ve profesyonel standartlara göre insan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının profesyonel sorumluluk ilkesi, etiğin kurumlaşması için hizmet edilen ya da katkıda bulunulan organizasyonlara değer katmaktır. Bir işletmede insan kaynakları yöneticilerinden ve uzmanlarından en yüksek etik davranış standartlarını sürdürmede bir rol modeli olarak liderlik sergilemeleri beklenir. Bunun için insan kaynakları yöneticilerinin³⁷:

- Etik standartlara uygun davranmaları; her türlü profesyonel etkileşimlerinde etik davranışları sürdürmeleri,
- Bireysel ya da grup faaliyetleri esnasında verdikleri kararları etik standartlara uygunluklarını sağlamak için her zaman sorgulamaları,
- Bir durumun etik standartlara uygunluğu hakkında herhangi bir tereddüt varsa, uzman desteği alarak durum tespiti yaptırılması,

³⁵ Margaret M. CLARK, "Corporate Ethics Programs Make A Difference, But Not Only Diffederce." http://www.findarticle.com/p/articles/mi_m3495/is_7_48/ai_105438748/print 2003.

³⁶ Dianne KIRANE, "Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics." *Training and Development Journal*, Vol: 44 (11), Nov. 1990, s. 53-60.

³⁷ "SHRM Code Ethical and Professional Standards in Human Resource Management." Society for Human Resource Management Code Provisions. <http://www.shrm.org/ethics/code-of-ethics.asp>

• Eğitim programları uygulayarak ve akıl hocalığı yaparak diğerlerinin mesleki ve organizasyonel etik standartlara uygun davranışı benimsemiş liderler olarak gelişmelerine katkıda bulunmaları gerekir.

D) TARAFSIZ VE ADİL OLMA

İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları etik olarak tüm personel ve onların organizasyonları için tarafsızlığı ve dürüstlüğü sağlamalı ve geliştirmelidirler. Ayrıca organizasyondaki tüm bireyleri kendilerinin en yüksek potansiyellerine pozitif ve verimli bir şekilde ulaşmaları için teşvik eden bir ortam yaratmaktan ve sürdürmekten sorumlu olmalıdırlar. Bunun için insan kaynakları yöneticilerinin³⁸:

- Her bireyin eşsizliğine ve aslı değerine saygılı olmaları,
- Bezdirici, tehdit edici ve yasal olmayan işten çıkarmalardan arındırılmış güvenilir bir çalışma ortamını yaratmak ve sürdürmek için insanlara değer vererek, saygılı ve merhametli davranmaları,
- Herkesin kendi becerilerini geliştirme ve yeni yetenekler kazanma fırsatına sahip olmalarını sağlamaları,
- Hizmet ettikleri organizasyondaki ırk, dil, din, cinsiyet, yaş vb. açılardan farklı personel gruplarını kucaklayıcı, ayırmacılık yapmayan bir çalışma ortamını garanti etmeleri,
- Herkes için doğru, dürüst ve eşit davranışı yaratacak politikaları ve prosedürleri geliştirmeleri, uygulamaları ve bunların savunuculuğunu yapmaları,
- Bireysel çıkarlara göre değil, hem etik hem de yasal kriterlere göre verilen kararları desteklemeleri,
- Genelde, her alanda sorumlu yönetim uygulamaları yapmaları gerekir.

İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları doğruluk ve dürüstlük kadar tüm paydaşların çıkarlarını da korumak zorundadırlar. Çıkarların gerçekten ortaya çıkmasına, göz önüne yayılmasına ya da potansiyel çatışmasına neden olabilecek eylemlerden kaçınılması gerekir. Bunun için insan kaynakları yöneticilerinin³⁹:

³⁸ “SHRM Code Ethical and Professional Standards in Human Resource Management.”

³⁹ “SHRM Code Ethical and Professional Standards in Human Resource Management.”

- Bilginin etik standartlara uygun yollar ve araçlar yoluyla elde edilmesini ve yayılmasını sağlamaları,
- Bireyler hakkında sadece istihdam ilişkilerini etkileyen kararlarda kullanılacak uygun ve doğru bilgiyi temin etmeleri,
- Bilgiyi istihdamla ilgili kararlarda kullanmadan önce kaynağını ve gerçekliğini araştırmaları,
- Geçerli ve doğru bir insan kaynakları bilgi sistemini kurmaları ve işletmeleri,
- Sınırlı ya da mahrem bilgiyi güvence altına almaları,
- Gerek insan kaynakları politikaları ve uygulamaları hakkında iletilen tüm bilginin gerekse, insan kaynaklarına ilişkin eğitimlerde kullanılan bilginin doğruluğunu ve tamlığını sağlamak için gerekli adımları atmaları gerekir.

SONUÇ

Son yıllarda yaşanan Enron, Worl Com, Tyco ve Global Crossing gibi Dünya çapında bilinen skandallar etiğin çoğu personelin ilgisinin ilk sıralarına taşınmasına neden olmuştur. Bu skandalların çoğunda prestijli muhasebe ve danışmanlık şirketlerinin işbirliği içinde (ortak suikastçı) olduğu gerçeği, iş yaşamında dürüstlüğün genellikle sıradan tamahın gerisinde kaldığına ilişkin bir kamu algısını güçlendirmiştir. Ne yazık ki, bu tip pozisyonlardaki kişilerin çoğu yakalanmadığı sürece etik olmayan şekilde davranmaya “evet” diyen bakışı paylaşıyor gibi görünmektedirler⁴⁰.

Benzer olarak Ülkemizde uzun yıllar yaşanan enflasyon ve yüksek faiz “köşe dönme”ci” zihniyetin egemen olmasına ve iş etiği konusunda kural tanımaz uygulamalara yol açmıştır. Özellikle ekonomik bunalımlar sonrasında banka yolsuzlukları, çıkar amaçlı örgütlenmeler ile diğer usulsüzlük ve yolsuzluklar çerçevesinde yaşanan olumsuz gelişmeler, hukuksal güven ve adalet konusundaki toplumsal duyarlılığın artırmasına yol açmıştır. Çalışanlar ve genel olarak toplum, her alanda dürüst ve adil yönetimler konusunda oldukça duyarlı hale gelmiştir.

⁴⁰ Luis R. GÓMEZ-MEJÍA, David B. BALKIN, Robert L. CARDY, Managing Human Resources, Fourth Edition, NJ: Prentice Hall, 2004, s. 17.

Çok sayıda sivil toplum kuruluşunun, işletmenin etik kuralları ve standartları yaratmış olmalarına rağmen, bunlar genellikle personelin etik işveren davranışı beklentilerini karşılamaya yetmemektedir. Bu olumsuz algılamalar zaman içinde daha da kötüleşmiştir. ABD’de Harvard Business Review okuyucularının katıldığı bir araştırmanın yanıtlayıcılarının aşağı yukarı yarısı yöneticilerin sürekli bir şekilde etik kararlar vermediklerine inandıklarını işaret etmişlerdir. Yaygın etik olmayan davranış algıları, yönetsel kararların nadiren açık olduğu gerçeğini vurgulamaktadır⁴¹.

Sonuç olarak bir işletmenin etik kuralları ve standartları belirlemiş olması ve bir etik programa sahip olması gerçekte bunların hayata geçirildiğini göstermemektedir. Asıl olan, bunların kurulmasından sonra uygulanması, herkes tarafından benimsenmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bir başka deyişle tüm araçları ve prosedürleriyle birlikte kurumlaşmasıdır.

Etik bir organizasyonda kurumlaşması için yapılacak çalışmalar iç mevzuat geliştirilmesiyle başlamaktadır. Daha sonra da etik komitesi oluşturulmakta ve bir etik eğitim programı hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Bu aşamada başta üst düzey yöneticiler olmak üzere organizasyonda görev yapan yöneticilerin tümünün önemli bir rol üstlenmeleri gerekir.

İnsan kaynakları uygulamaları açısından işe alma, terfi ettirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve geliştirme, eğitim ve geliştirme, personel sayısını azaltma vb. uygulamalarda ayrımcılık yapılmaması, herkese fırsat eşitliği sağlanması; doğru, dürüst ve adil olunması; işletmenin ve çalışanın mahremiyetini, işyeri güvenliğini ve çalışanların sağlığını tehlikeye atacak davranışlardan kaçınılması gibi etiği ilgilendiren pek çok konu bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının bu konularda gerekli hassasiyeti göstermeleri, işgücüne ve yönetime karşı başarı sunmaları zorunludur. Bu, işletmenin kurumsal sorumluluk amacına ulaşmasını sağlayacak kritik bir faktördür. İnsan kaynakları bölümü bu tür konuların etikle ilişkisinin kapsamını belirleyerek bir işletmenin etik programına pratik bir fayda sunabilir. Genellikle bir işletmenin etik programının ciddiye alınıp alınmadığı bu programın insan

⁴¹ Luis R. GÓMEZ-MEJÍA, David B. BALKİN, Robert L. CARDY, s. 17.

kaynakları bölümü tarafından nasıl idare edileceğine bakılarak anlaşılacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi iş etiğinin kurumlaşmasına öncülük yapmalıdır. Şimdiye kadar insan kaynakları yönetimi çerçevesinde yapılan akademik tartışmalarda ve uygulamada etik meselelere çok az önem verilmişse de son yıllarda iş etiğinin kurumlaşmasına ön ayak olmak, insan kaynakları yöneticilerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmeye başlamıştır. Özellikle de Ülkemizde insan kaynakları yönetimine ve bu alanda oynayacağı role çok fazla ihtiyaç vardır. İş dünyasında uygulamaların bilimsel bilgiye ve etik değerlere dayandırılmasında oynayacağı bu hayati rol ile insan kaynakları yönetiminin kendisine duyulan güveni, ilgiyi ve sahip olduğu kaynakları daha artıracığına hiç şüphe yoktur.

KAYNAKÇA

- AKİDİL, İdil, "MÖ 4. yy.dan Bu Yana Aynı Tartışma" <http://www.ntv.com.tr/news-122399asp#BODY> , 2004 (Alınış Tarihi: 02.05.2005).
- AKTAN, Coşkun C. İş Ahlakı. Görüş, Ocak, 2001, s. 92-97.
- ARSLAN, Mahmut, İş ve Meslek Ahlakı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- AZCAN, Zeynep, International Journal of Manpower'da yayımlanan "Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges" (2001) adlı makaleden özetleyen: Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. 2. basım, Editör: Tahiroğlu, F. İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., 2003, s.41-44.
- CANAN, Fuat, "Kamuya Güvenin Tesisinde Etik Altyapının Önemi." Türk İdare Dergisi, Ankara: Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü Yayını, 2004.
- CLARK, Margaret M. "Corporate Ethics Programs Make A Difference, But Not Only Diffederce."
http://www.findarticle.com/p/articles/mi_m3495/is_7_48/ai_105438748/print
2003 (Alınış Tarihi: 15.09.2005).
- ÇEKİÇ, Eşber, "İnsan Kaynaklarında Etik Değerler."
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1064> 2003
(Alınış Tarihi: 13.01.2005).
- DRISCOLL, Dawn M. ve HOFFMAN, Michael, "HR Plays a Central Role in Ethics Programs." www.workforce.com, 2000 (Alınış Tarihi: 12.08.2005).

- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; BALKÍN David B.ve CARDY, Robert L. Managing Human Resources, Fourth Edition, NJ: Prentice Hall, 2004.
- GÖZÜTÜRK, Nilüfer, "Sosyal Sorumlulukta CEO'lar Risk Almalı." Capital CEO, S:4, İkbahar, 2005, s. 30-33.
- KIRRANE, Dianne, "Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics." Training and Development Journal, Vol: 44(11), November 1990.
- KUÇURADİ, İoanna, Etik. Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara: Meteksan A.Ş. 1998.
- LACHNIT, Carroll, "Why Ethics is HR's Issue- Between the Lines- Human Resources- Brief Article." http://www.findarticle.com/p/articles/mi_m0FXS/is_3_81/ai_84148617/print 2002, (Alınış Tarihi: 15.09.2005).
- LOCKWOOD, Nancy R. "Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role." HR Magazine http://www.findarticle.com/p/articles/mi_m3495/is_12_49/ai_n8583189/print December 2004, (Alınış Tarihi: 15.09.2005).
- McNAMARA, Carter, "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers." <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.html> (Alınış Tarihi: 13.01.2005).
- MİDİLLİ, Ali, "Etik Liderlik." <http://www.elegans.com.tr/68/haber036.html> (Alınış Tarihi: 13.01.2005).
- ÖZGENER, Şevki "Organizasyonlarda İş Ahlâkının Kurumsallaşması." <http://www.stratejyonetim.net/isahlaki.htm> (Alınış Tarihi: 13.01.2005).
- PREFFER, Jeffrey, The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Pres, 1998.
- STOREY, John, Human Resource Management: A Critical Text. London: International Thomson Learning, 1994.
- TANSAL Sabih, "Etik Değerlere Evrensel Yaklaşım." Sermaye Piyasasında Mesleki/Etik Kurallar Ve Yatırımcı Hakları Paneli Kunuşması'ndan, İstanbul: 6.Mart.2002.
- TEKİNAY, Aslı N. "Sosyal Sorumluluk Para Da Kazandırıyor." Capital, Yıl:13, Şubat, 2005, 112572, s. 66-69.
- URAS, Güngör, "İş Hayatında Ahlak Sınavı" <http://www.tedmer.org.tr/img/documents/Etik.pdf> 2004 (Alınış Tarihi: 02.05.2005).
- USLU, Salim, "İş Etiğinde Geleneği ve Yeniliği Harmanlayabilmek." Görüş, Ocak, 2001, s. 84-86.

- WERTHER Jr, William B. ve DAVIS; Keith, Human Resources and Personnel Management. Fourth edition, New York: McGraw-Hill, 1993.
- WINSTANLEY, Diane ve WOODALL, Jean, "The Ethical Dimension of Human Resource Management.", Human Resource Management Journal, Vol: 10 (2), 2000, s. 5-20.
- ZAPPALÀ, Gianni, "Corporate Citizenship and Human Resource Management. A New Tool or Missed Opportunity?" Acirrt Working Paper. Sydney: University of Sydney, www.acirrt.com, Feb. 2004 (Alınış Tarihi: 13.01.2005).
- İş Ahlakı ve Türkiye'de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar, Tügiad Yayınları, İstanbul, 1992, http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=328 (Alınış Tarihi: 13.01.2005).
- "Perception on Ethics." HR Magazine, Vol: 49(11), s.176, http://www.findarticle.com/p/articles/mi_m3495/is_11_49/ai_n13650883/print, November 2004 (Alınış Tarihi: 15.09.2005).
- "SHRM Code Ethical and Professional Standards in Human Resource Management." Society for Human Resource Management Code Provisions. <http://www.shrm.org/ethics/code-of-ethics.asp> (Alınış Tarihi: 10.07.2005)

