

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ETİK

Kemal ATMACA\*

## ÖZET

Kamu yönetimi alanında son yıllarda hızlı bir değişim süreci yaşanmakta ve kamu yönetiminin temel değerleri, ilke ve yaklaşımları yeni baştan şekillenmektedir. Yönetimin temel unsuru olan insan kaynaklarından kurumsal amaçlar doğrultusunda en etkin şekilde yararlanılması, gerek özel sektör, gerekse kamu için temel bir arayış haline gelmiştir. Bu arayışların öne çıkan temel boyutlarından birisi, insan kaynakları yönetimi ile etik ilke ve kurallar arasında güçlü bir bağ kurulması suretiyle, günümüz dünyasında ihtiyaç duyulan güçlü, esnek ve insani yönü ön plana çıkan örgütsel yapıların oluşturulması çabalarıdır. Bunun sağlanması; insan kaynaklarının geliştirilmesi, çalışanların katılım ve motivasyonlarının artırılması, etik kodların geliştirilmesi, etik eğitiminin yaygınlaştırılması gibi araçlarla sağlanabilecektir. Bu çalışmada genel olarak kamu yönetimi ve etik ilişkisi ele alındıktan sonra, insan kaynakları yönetimi ile etik arasındaki ilişki, özellikle motivasyon, kişilerin verimliliği ve performansları, kurumların vizyon ve misyonları bağlamında ve yeni kamu hizmeti (new public service), kamu hizmeti etiği ve yönetim yaklaşimleri çerçevesinde irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Kamu Hizmeti Etiği, Etik Kodlar, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yolsuzluk.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ETHICS

### ABSTRACT

In the discipline of the public administration, recently, rapid alternation process has been realized and values, principles and approaches of the public administration over again have been shaped. The utilization of human resources which the main factor of administration in order to achieve corporate objectives in effective way has been essential pursuit for both private and public sector. The most important aspect of this pursuit by means of establishment of between human resources management and ethics principles and rules are the efforts of creation of powerful, flexible and humanitarian organizational structures needed in the present day. This, will able to achieved with such as the means of the developing of human resources, increasing of motivation and involvement of personnel, advancing of ethics codes, prevailing of ethics education. Providing with this aim, I will touch upon and scrutinize motivation,

---

\* Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Başdenetçisi

productivity and performance of persons, institutional vision and mission, ethics training, approaching of “new public service”, “public service ethics” and “governance”.

**Keywords:** Ethics, Public Service Ethics, Ethics Codes, Human Resources Management, Corruption.

## **I. GİRİŞ**

Modern yönetim tekniklerinin uygulandığı günümüz örgütlerinde, ister kamu sektörü ister özel sektör olsun, insan kaynakları yönetimi ayrı bir önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü, görece yeni olan örgüt modellerine uyumun sağlanması ve bu modellere ayak uydurması beklenen nitelikli personelin istihdamı yanında, süregelen yönetim süreçleri içerisinde bu personelin eğitimi, kendini geliştirmesi de bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında, personelin elbette kendini geliştirmesi istenen bir durum olmakla birlikte, çalışanların kimi değerlere sahip olması, ki bu değerlerin başında “etik değerler ve ilkeler” gelmektedir, üzerinde ihtimamla durulması gereken bir başka husustur.

“Etik” ise, tanımı ve kapsamı üzerinde henüz bir konsensüs sağlanamamış bir kavram olup, örgüt içerisinde hangi kriterlerin esas alınarak uygulamaya konulacağı konusu öteden beri tartışılmaya devam etmektedir. Günümüzde “etik” kavramının somut bir uygulama çerçevesine kavuşturulabilmesi amacıyla “etik kodlar” ve “etik ilkeler” adı altında çeşitli standartlar geliştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında çözülmesi gereken bir diğer sorun ise; çalışanların motivasyonunu güçlendirecek “maddi ve manevi güdüleyiciler” ile “etik davranışlar” arasında bir denge mekanizmasının nasıl kurulacağıdır. Etik bir yönetimin tesisine yönelik küresel arayışlar ve insan kaynaklarının etik değerler doğrultusunda sürekli geliştirilmesine duyulan ihtiyaç, etik konusunun gelecekte de yönetim biliminin ve yönetim uygulamalarının temel ilgi alanlarından birisi olmaya devam edeceğini göstermektedir.

## **II. KAMU YÖNETİMİ VE ETİK**

TODAIÉ tarafından yayınlanan “Kamu Yönetimi Sözlüğü”nde etik ile ilgili bir giriş (entry) bulunmamakta ancak yolsuzluk başlığına yer verilmek-

tedir. Bu sözlükte, “Yolsuzluk (Fr. Corruption, malversation; İng. Corruption, graft; eski terim suiistimal): 1. Yolunda yapılmayan, kurala aykırı, uygunsuz, usulsüz iş ve davranışlar. 2. Hukuksal ve sosyolojik anlamda, kamusal görev, yetki ve kaynakların toplumsal düzenin temelini oluşturan hukuksal ve sosyal norm ve standartlara aykırı olarak özel çıkarlar için kullanılması” şeklinde tanımlanmıştır (Bozkurt vd., 2008: 264).

Kamu yönetiminde etik, literatürde yoğun olarak tartışılan bir kavram olup, bu tartışmaların başlangıcı, 1940'lara kadar gitmektedir. Bu alandaki tartışmaların yoğunluk kazanması ise, 1980'lere rastlar. Bunun arka planında, 1980 öncesi dönemde ekonomik krizin kamu yönetimi verimliliğini tartışılır hale getirmesi ve tüm dünyada yayılan küreselleşme süreci yatmaktadır. Yaşanan bu kriz sonrasında, kamu hizmeti ve kamu örgütleri mercek altına alınarak kamu hizmeti ve sektörünün verimsiz olduğu tespit edilmiş ve kamu yönetiminde etkinlik arayışına girilmiştir. Tartışılan çözüm önerileri çok geçmeden kamu yönetimindeki uygulamalara yansımış, birçok ülke krizden kurtulabilmek için bir dizi reform yapmaya başlamıştır (Görmez vd., 2009: 285). Kamu sektöründe etkinliğin azalmasına ve verimsizliğe neden olan yolsuzluk ise, hem güncel kamu reformları hem de etik değerlerin kamu yöneticilerince içselleştirilmesi aracılığıyla üstesinden gelinebilecek temel bir sorundur.

Etik davranışın daima kültürle iç içe olduğu ve kültürün soyut özelliğiyle insanların duyum, algılama, düşünme ve davranma süreçlerini şekillendirdiği, genel kabul gören bir yaklaşımdır. Kültür, hem bireysel kültür olarak, hem de örgütsel kültür olarak etiğe uygun davranışı etkilemektedir. Bu anlamda etik, genel olarak kültürün bir alt boyutu olarak değerlendirilebilmektedir (Görmez vd., 2009: 285).

Etik kodlar (davranış kuralları), çalışanlara ya da örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlâki standartları içeren yazılı, açıklayıcı ve resmi belgelerdir. Meslek etiği ise, belirli bir meslek grubunun, mesleğe ilişkin olarak oluşturup koruduğu, meslek üyelerine emreden, onları belli bir şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerini sınırlandıran, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler bütünüdür (Deliorman ve Kandemir, 2009: 13-14).

Kamu hizmetleri, klasik devlet öğretisi bakımından yeniliklerin yaşandığı bir sürecin içinde olduğumuz yakın dönemde, Avrupa bütünleşmesi bağlamında, ulus-devletle Avrupa Birliği arasında paylaşılmaktadır. AB politikaları ve hukuku kamusal yaşamımızda giderek daha fazla bir oranda yer işgal etmektedir (Göztepe, 2008: 96). Bu itibarla; AB sürecini esas alan yaklaşımlar dikkate alındığında, özellikle son yıllarda etik bir kamu yönetimi sorunsalı ve bundan bir sapma olarak tanımlanabilen yolsuzluk konusu önem kazanmaktadır.

Yolsuzluk konusu, genellikle etik bağlamında değerlendirilmekte ve temel politika belgelerinde bu yönde tanımlamalar yer almaktadır. Öyle ki; yolsuzluğu, etik kamu yönetimi anlayışına yönelik bir tehdit olarak tarif edebiliyoruz. Yine “kamu hizmeti etiği” kavramı paralel kapsamda değerlendirilebilir (Ömürgönülşen ve Öktem, 2007: 109).

Yönetsel etik ya da kamu hizmeti etiğinin bir ikilem olarak karşımıza çıktığı durumlar da mevcuttur. Genellikle çerçevesi ve kuralları önceden belirlenmiş ve yapılması ya da yapılmaması gereken davranışların önceden bilindiği Weberyen bürokraside bile etik konusunda nelerin yapılması gerektiği ve özellikle takdir yetkisi sorunu tam olarak yanıtı bulunamayan bir sorunsaldır (Nohutçu, 2004: 393). Öte yandan çağımızda gelişen teknolojiyle birlikte, yeni teknolojik yapılanma sürecinde etik anlayışının da önem kazanmaya başladığını burada hatırlatmak gereğini duyuyoruz. Yani buradaki temel sorun, gelişen teknolojinin insanların etik değerlerini aşındırması olasılığını azaltmaktır (Öktem, 2004: 156-157).

Son yıllarda AB ile ilgili temel politika belgelerinde, yönetim kavramıyla birlikte popülerleşen etik ve yolsuzluk konusu gündemimize girmiştir. “Yeni kamu yönetimi hareketi”nde etik ve erdem anlayışlarının önemli bir yer tuttuğunu söyleyebiliyoruz. Bu akıma göre, kamu görevlileri ilk önce kendilerine karşı sorumlu olmalıdır. Bu anlamda etik, demokratik ve katılımcı bir yönetime giden yolda önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Özgür, 2003: 200).

Öte yandan Türk kamu yönetiminin AB’ye uyumu bağlamında değerlendirildiğinde; AB’nin üzerinde önemle durduğu konuların başında gelen, kamu görevlilerinin etik kurallara uymama sorunu ve bu alanda düzenlemeler yapılması gereği yanında, kamu görevlilerine verilecek olan eğitimlerde konu üzerinde ihtimamla durulması özellikle ve öncelikle

önerilmektedir (Ömürgönülşen ve Öktem, 2004: 56). Bu anlamda; kamu yönetiminde etik çalışmalarına yönelik olarak genel bir çerçevenin belirlenmesi, etik çalışma konularının sıralanması ve bu konuların birbirleriyle bağlantılı bir şekilde işlenmesi önem arz etmektedir (Öktem ve Ömürgönülşen, 2005: 231-237).

Avrupa Komisyonu'nun, genişleme ile ilgili olarak yayımladığı ve temel bir politika dökümanı olan Gündem 2000 Raporu'nda, Türkiye'de yolsuzlukla ilgili olayların çokluğuna değinilerek, sorunların kaynağının ise, idari yapı ve usullerdeki hantallık olduğu belirtilmiştir (Akdoğan, 2008: 158-159). Aslında yolsuzlukla mücadele konusunda, sonraki yıllarda yayımlanan politika belgelerinde, yönetsel etik kavramı önem kazanmaya başlamıştır.

Bilgi iletişim teknolojileriyle (BİT)<sup>1</sup> birlikte kendine özgü yeni bir kültürün ortaya çıkması, yeni ve önemli etik sorunların varlığını ve yeni etik çözümler ve politikalar geliştirilmesi gerektiği sonucunu yaratmaktadır. İnternetteki gelişmeler ve yenilikler devamlı olarak etik normlarımızın geride kalmasına ya da aynı hızla gelişmemesine yol açmaktadır. Bu durumda sürekli olarak beklenmeyen etik sorunlar ve siyasal boşluklar doğması olasıdır. Geleneksel sosyal yapı ve ahlaki sorumluluklar (karşılıklı sorumluluklar, güven vb.) elektronik ortamda gerçekleştirilen her türlü etkileşimin güvenliği konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu bakımdan yeni durumun ve sorunların tanımlanması son derece önemlidir. Elektronik ortamda gerçekleştirilen işlemlerde ortaya çıkan etik sorunları kavrayabilmek için, bilgisayar etiği alanında bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Bilgisayar etiğinin birçok farklı tanımı olsa da; kısaca "bilgisayar etiği", "bilgisayar teknolojisinin doğasının sosyal etkilerini araştırmak ve bilgisayar teknolojisinin etik kullanımı için uygun formüller ve meşru politikalar geliştirmek" olarak tanımlanabilir (Tataroğlu ve Coşkun, 2010: 170).

### **III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ - ETİK İLİŞKİSİNE KURAMSAL BİR BAKIŞ**

Çağdaş personel yönetimi, özellikle insangücü planlaması, personelin niteliklerine ve yeteneklerine uygun işlerde ve yerlerde çalıştırılması, insangücü kaynağının geliştirilmesi ve moral olarak desteklenmesi gibi konuları

---

<sup>1</sup> ICTs: Information and Communication Technologies.

yakından gözetmelidir (Bozkurt, 2008: 205). Özellikle personelin moral olarak desteklenmesi gereği, motivasyonun önemini gündeme getirmektedir.

Douglas McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir (Öktem, 1991: 48’den aktaran Şahin, 2004: 532).

Modern yönetim kuramında, “rasyo – ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan” kavramlarına yeni bir boyut getirilerek “karmaşık insan” anlayışı ortaya konulmuştur. Buna göre, birey karmaşık olduğu kadar aynı zamanda değişebilen bir varlıktır. Bu nedenle; insanların ihtiyaçları da son derece değişken özellikler göstermektedir. İnsanın, değişik koşullar altında, değişik ihtiyaç ve davranışlarının olması insan motivasyonunun tek yönlü olmadığını, çok boyutlu ve/veya çok yönlü olduğunu göstermektedir ki; insanın motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyacı vardır. “En iyi yönetim, en iyi örgüt yapısı ve motivasyon tekniği” kavramlarının son derece tartışmalı olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Çünkü yönetimin ve örgütlerin en önemli unsuru olan insanın amaçları, beklentileri, ihtiyaçları, kültürel değerleri ve çevresel koşulları birbirinden farklıdır. Globalleşen günümüz dünyasında, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların en temel ihtiyaçlar kadar önemli hale geldiği de gözden uzak tutulmamalıdır. Söz konusu etmenler, insan davranışlarına da yansımaktadır ki; yöneticiler ve yönetim bu etmenleri çok iyi analiz etmek yoluyla, örgüt içindeki insanları anlayarak ve kazanarak “başarılı bir yönetim” ve “etkin ve verimli bir örgüt yapısı” oluşturabilirler (Şahin, 2004: 544).

İnsan kaynaklarında yaşanan yetersizliklerin ya da performansta oluşan eksikliklerin giderilmesi için bir “uzman, usta veya yönetici” vasıtasıyla müdahaleler yapılmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, personel ile yönetici arasında geliştirici bir rehberlik ilişkisini doğurmaktadır. “Alternatif bir yöntem olarak özel rehberlik tekniği ile değerlendirme doğal bir süreçtir.” Bu teknik ile değerlemede insan kaynaklarını geliştirebilme ve onların içgüdüsel yeteneklerini kullanabilmeleri esas alınarak yönlendirilmeleri hedeflenmektedir.

Ayrıca bu teknik, bireyleri kontrolden çok desteklemeye yönelik bir stratejiye dayanmaktadır ve çalışanlarda kişisel enerjiyi açığa çıkaran yaratıcılığı da teşvik etmektedir. Bu sayede, yüksek başarıya düzeyine ulaşabilmeyi amaçlayan çalışanların, yetiştirme programlarına olumlu tepki vermeleriyle performanslarını geliştirmeleri mümkün olabilmektedir (Akin, 2002: 110-111).

Bu arada, çalışanların verimlilikleri ya da performansları yanında kurumların “nasıl göründükleri” ve “ne yaptıkları” da önem arz eden konular arasında sayılabilir. Vizyon, “varlık nedenimiz, yaşama gayemiz ve benzeri konulardaki temel kabullenmelerimizin çizdiği ufuk”tur. Vizyon ve/veya ufuk, sahip olunan değerlerin sonucu olarak belirir ki; ileriye bakış geliştirme süreci, mevcut durumu sorun olarak görmek ile başlar. Ufuk, gelecekte ulaşmak istenilen durumu tanımlar ve uzun vadeli, gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır. “Uzun ufuk, gelecekte istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşenini kurabilmektir” ve aynı zamanda içinde bulunduğu koşulları çıkış noktası olarak yeni bir ufuk açmaktır (Bircan, 2002: 16).

Kamu yönetiminde değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için, verimlilik temelli, yetki-sorumluluk dengesinin kurulduğu, demokratik katılım ilkelerinin içselleştirildiği, performans odaklı ve toplumsal kalite yönetimini ön plana çıkaran bir dönüşüme olan gereksinim artmıştır. Teknolojinin yoğun kullanımı önemli olmakla birlikte, ülke kalkınmasını sağlayabilmek bakımından, aynı zamanda rasyonel ve amaç-odaklı kullanımı da önem arz etmektedir. Kuşkusuz bilgi teknolojileri (BT)<sup>2</sup> ve bilgi-iletişim teknolojilerinin (BİT)<sup>3</sup> kullanımı da bu bağlamda önemli fırsatlar sunmaktadır. E-insan kaynakları ve performans değerlendirme sisteminin, kamunun ihtiyaçlarına uygun, veri tabanları, yazılım ve donanım sistemlerinin uyumlaştırıldığı merkezi bir sisteme doğru evrilmesi, bu teknolojilerin kullanılması suretiyle ulaşılabilecek bir sonuçtur (Aydın ve Öktem, 2009: 140).

Üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı, etik kodlar-kurallar, etik eğitimi, etik kurum kültürü, etik karar alma, stratejik yönetim gibi süreçlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve örgütsel yapıya kazandırılması için İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çeşitli roller üstlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynağı politikalarında etik kodların temel alınması, etik kodlar ile kültürün

---

<sup>2</sup> IT: Information technologies.

<sup>3</sup> ICTs: Information and Communication Technologies.

uyumlaştırılması, etik kodların çalışanlara öğretilmesi ve benimsetilmesi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yerine getireceği önemli görevlerdendir. Aynı zamanda, etik karar alma süreçleri ile ilgili yapının oluşturulması, etik davranışların kontrol edilmesi ve etik davranışların ödüllendirilmesi gibi süreçler de İnsan Kaynakları Yönetimi'nin aktif rol alması gereken alanlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi bu süreçlerde üstlendiği sorumluluklar ile, etik bir örgütsel yapının oluşturulmasında ve bu yapının sürdürülmesinde önemli katkılar sağlayacaktır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 242).

Bir kişinin işyerindeki davranışlarının etik olup olmaması durumu, genellikle sadece tek bir değişkenin sonucu değildir. Bu yüzden, yöneticilerin ilk işi, etik davranışları ya da çalışanın etik ile ilgili tercihlerini/seçimlerini hangi dürtü ya da etmenlerin etkilediğini/belirlediğini anlamaya çalışmaktır. Etik davranışı etkileyen başlıca unsurları ise şu şekilde sıralayabiliriz: Kişisel etmenler, kurumsal etmenler, işveren ya da patronun etkisi, etik siyasaları ve kodları, kurumsal kültür (Dessler, 2005: 519-524).

Öte yandan, etik ve çalışanlara adil davranış kurallarının, insan kaynakları yönetiminde önemli rolü bulunmaktadır. Çalışanlara adil davranma ile ilgili retoriğe bir katkı yapan Drucker, onların “çalışan değil, öncelikle insan” olduklarına vurgu yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde etik ile ilgili başlıca aktiviteler ise; personelin istihdamı ve seçiminde (staffing and selection), personelin eğitiminde, personelin değerlendirilmesinde (appraisal), personel ödül ve ceza sisteminde, işyerinde saldırganlık ve şiddet (workplace aggression and violence) olasılığının olabileceği durumlarda etik kuralları göz önünde bulundurmak olarak sıralanabilmektedir (Dessler, 2005: 524-528).

Günümüzde kamu yönetiminde etik rejimi, kimi ülkelerde “çıkar çatışması” odaklıdır. Çıkar çatışması ile ilgili düzenlemeler, kamu yönetiminde etikle ilgili düzenlemelerin sadece bir kısmını oluştursa da kamuda bütünlüğü (integrity) sağlamak açısından önem arz eden bir konu olduğunu söyleyebiliriz. Çıkar çatışması halleri, çağdaş demokratik ülkelerin etik ile ilgili mevzuatında ve etik davranış kodlarında ayrıntılı olarak düzenlenmektedir. Ayrıca çıkar çatışması kurallarının ihlallerinden dolayı kamu görevinden çıkarmaya kadar varan ciddi disiplin hukuku yaptırımları uygulanmaktadır. Çıkar çatışması hallerinin açıklanması, genel olarak kabul



görmüş düzenlenme biçimlerinin aktarılması ve yaptırım mekanizmalarının belirlenmesi çağdaş bir kamu politikasının gereğidir (Yüksel, 2005: 39).

Son yıllarda, kamu yönetimi alanında yeni eğilimler belirmiştir ki; özellikle Yeni Kamu Yönetimi Hareketi içinde bu durum yaygınlıkla kendisini hissettirmiştir. Öyle ki; kamu yönetimi ile yurttaşları bütünleştiren ve/veya yakınlaştıran söylemler artmıştır. Hatta “Devlet Biziz”, “Devlet, Yurttaşlara Aittir” motto’lu söylemler ortaya çıkmaya başlamıştır ki; bu bize Yeni Kamu Hizmeti (New Public Service) hareketini haber vermektedir (Denhardt ve Denhardt, 2007: 549). Örneğin genel bir karşılaştırma yapılacak olursa; geleneksel kamu yönetiminde idari takdir yetkisi sınırlı miktarda mümkün iken, yeni kamu yönetimi hareketinde daha geniş bir takdir serbestisi bulunmakta, Yeni Kamu Hizmeti konseptinde ise, takdir yetkisine ihtiyaç bulunduğu kabul edilmekle birlikte, bu yetkinin kullanımında çeşitli kısıtların varlığı ve sorumluluk bilinci içerisinde bir hesap verebilirliğin gereğine dikkat çekilmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2007: 554). Bu durum bizi, hesap verebilirlik kavramıyla birlikte etik değerlere ve yönetsel etiğe doğru yönlendirmektedir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)<sup>4</sup> Kamu Yönetimi Komitesi’nin 1998’de yayımladığı “Kamu Hizmetinde Etik Yönetimi İçin Prensipler” başlıklı öneriler setinde etik ile ilgili unsurlar şu şekilde sıralanmıştır (OECD, 1998):

- 1- Kamu hizmeti etik standartları açık olmalıdır.
- 2- Etik standartlar, yasal bir çerçeveyi yansıtmalıdır.
- 3- Kamu görevlileri için bir etik rehber mevcut olmalıdır.
- 4- Kamu görevlileri yanlış bir eylem/işlemlerle karşılaştıklarında hak ve yükümlülüklerini bilmelidirler.
- 5- Politik vaatler, kamu görevlilerini etik davranış çizgisine doğru zorlamalıdır.
- 6- Karar-alma süreçleri şeffaf ve sorgulanmaya açık olmalıdır.
- 7- Kamu ve özel sektörün etkileşimine ilişkin ilkeler açık olmalıdır.
- 8- Yöneticiler, etik yönetimin tanıtımını yapmalı ve etik yönetimi teşvik etmelidir.

---

<sup>4</sup> OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development.

- 9- Yönetmelik politika, prosedür ve uygulamalar, etik yönetimi teşvik etmelidir.
- 10- Kamu hizmeti koşulları ve insan kaynakları yönetimi, etik yönetimi teşvik etmelidir.
- 11- Kamu hizmetlerinde yeterli hesapverebilirlik mekanizmaları yer almalıdır.
- 12- “Kötü idare” ya da sui istimleri önleyecek uygun prosedürler ve yaptırımlar mevcut olmalıdır.

Yönetişim ile ilgili tartışmalarda, etik konusu giderek artan bir yer işgal etmektedir. Kamu kurumları ve görevlilerinin, demokrasiyi ve iyi yönetişimi teşvik etmeleri bağlamında güçlenen küresel bir hareketin mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Kamu sektörünün, çağın gereklerine uymasını sağlayabilmek için, yeni standartlara ve rehberlere ihtiyacı vardır ki; bu durum, etik kuralları akla getirmektedir (UNPAN, 2000: 4). Aynı şekilde, yolsuzlukla mücadelenin bir aracı olarak etik programlar da önem kazanmaktadır. Yolsuzlukla mücadeleyi sağlamak için, kamu görevlilerinin prosedürlere aykırı davranışları konusunda global bir farkındalık oluşmaya başlamıştır (UNPAN, 2000: 35).

Ömürgönülşen ve Öktem 2009 tarihli bir çalışmalarında, kamu yöneticilerinin farklı jenerasyonlarını da göz önünde bulundurarak, kamu hizmetine ilişkin “değerler”de (values) herhangi bir değişme olup olmadığını, özellikle muvazzaf ya da emekli Türk kamu yöneticileri örnek olayı bağlamında incelemişlerdir (Ömürgönülşen ve Öktem, 2009). Çalışmada öncelikle, kamu yönetimi alanında kamu hizmetine ilişkin “değerler”in ve etinin yükselişine (rise) değinilmiştir (Ömürgönülşen ve Öktem, 2009: 138). Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, 28 kamu hizmeti ile ilgili “değer”in önem sırasına göre sayılması istenmiştir. Buna göre; öncelikle tercih edilen “değer”ler arasındaki ilk 7’si şöyledir: kamu yararı, politik tarafsızlık, sosyal adalet, eşitlik, yurttaşlara hesapverebilirlik, inisiyatif/risk alma, yönetime karşı hukuksal sorumluluk (Ömürgönülşen ve Öktem, 2009: 148-149).

Günümüzde, geleneksel kamu hizmeti değerlerinin halen ağırlığını koruduğunu söyleyebilirsek bile, zamanla yeni profesyonel değerlerin popüler hale geldiğini hatırlatmalıyız. Bu durum, profesyonel sosyalizasyonun, özellikle kamu hizmeti motivasyonuna dayanan üniversite eğitimlerinden

edinildiğini de akla getirmektedir. Kamu sektöründe yolsuzlukların yaygın olmasına rağmen, etik kamu hizmeti değerlerinin günümüzde de önemli olduğu gayet açıktır. Fakat burada tartışılması gereken husus, bu değerlerin uygulamada nasıl bir çerçeveye oturacağı ya da kötü yönetimden kaynaklanan yanlış uygulamaların pratikte nasıl engelleneceğidir (Ömürgönülşen ve Öktem, 2009: 153).

#### **IV. SONUÇ**

İnsan kaynakları yönetimi alanında gün geçtikçe daha fazla önem kazanan “etik” kavramı, gerek kamu gerekse özel sektör için başarılı bir kurumsal yapının inşa edilmesinde kilit bir unsur haline gelmektedir. Ancak artan önemine ve bu alanda yoğunlaşan arayışlara rağmen, gerçek hayatta çalışanların etik ilke ve kurallara ne kadar uydukları, bu ilke ve kuralları ne kadar özümseyebildikleri hususları da önemli bir sorun olarak karşımızda durmaktadır.

Çalışma hayatında “etik” ile “motivasyon” arasındaki güçlü bağların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Zira çalışanların kendilerini geliştirmeleri, kendilerine ve mesleklerine olan saygılarını pekiştirmeleri, bir yerde etik değerleri içselleştirmelerine ve bu değerlere duyarlı bir iş ve ilişkiler sistemi geliştirmelerine bağlıdır. Bir başka deyişle insan kaynakları yönetiminde başarının temelleri, büyük ölçüde etik değerler üzerine bina edilebilecektir.

Kamu yönetimi açısından bakıldığında, etik kodlara ne ölçüde uyulduğunu ortaya koyacak göstergelerin ya da ölçüm sistemlerinin oluşturulmuş olmaması, temel bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alanda yeni mekanizmaların ihdas edilmesi, etik standartlarının kodifikasyonu, etik sözleşmelerinin imzalanması zorunluluğunun getirilmesi, bu sorunun çözümüne ilişkin önerilerden bazılarıdır. Ayrıca bilişim alanındaki gelişmelere de bağlı olarak etik ile ilişkili risklerin iyi yönetilmesi, bilişimin sağladığı olanaklardan bu alanda da etkin şekilde yararlanılması, etik olgusuna ilişkin kuramsal çerçevenin bilimsel araştırmalar ve ampirik incelemelerle sürekli geliştirilmesi, etik ilke ve değerlerin çalışma hayatındaki etkisini ve uygulama kapasitesini güçlendirmeye yönelik duyarlılığın artırılması, geleceğe dair beklentiler arasında önemli yer tutmaktadır.

## KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, A. Argun (2008), *Türk Kamu Yönetimi ve Avrupa Birliği: Karşılaştırmalı Eleştirel Bir İnceleme*, TODAİE Yayını, Ankara.
- AKIN, Adnan (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 97-113.
- AYDIN, Ercüment ve ÖKTEM, Mustafa Kemal (2009), “Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine”, *Sosyo. Ekonomi. Ocak-Haziran. 2009-1*, 123-146.
- BİRCAN, İsmail (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı*, Ankara, 11-19.
- BOZKURT, Ömer ve ERGUN, Turgay (2008), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ed. Seriya SEZEN, TODAİE, Ankara, 2008.
- DELİORMAN R. B. VE KANDEMİR A. Ü. (2009), “Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik”, *Kamu Etiği Akademik Araştırmaları* içinde, Cilt 2, Ankara, 10-99.
- DENHARDT, Robert B. and DENHARDT, Janet V. (2007), *The New Public Service: Serving Not Steering, Expanded Edition*, M.E. Sharpe Inc., New York.
- DESSLER, Gary (2005), *Human Resource Management (10th Edition)*, Pearson: Prentice Hall, New Jersey.
- GÖRMEZ, Kemal, ATAN, Murat, SANCAK, Hatice Özkan (2009), “Etik, Kültür ve Toplum”, *Kamu Etiği Akademik Araştırmaları* içinde, Cilt 2, Ankara, 281-352.
- GÖZTEPE, Ece (2008), *Avrupa Birliği'nin Siyasal Bütünleşmesi ve Egemenlik Yetkisinin Paylaşılması Sorunu*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NOHUTÇU, Ahmet (2004), *Etik ve Kamu Yönetimi*. Muhittin ACAR ve Hüseyin ÖZGÜR (Eds.). *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 389-411.

- OECD (1998), *Principles For Managing Ethics in the Public Service*, PUMA Policy Brief, OECD Recommendation, <http://www.oecd.org/dataoecd/60/13/1899138.pdf>.
- ÖKTEM, Kemal (1991), "Güdüleme Kurumları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 24, S. 3, Eylül, 1991, Ankara.
- ÖKTEM, Kemal (2004), *Bilgi Teknolojileri ve Kamu Yönetimi. Öktem ve Ömürgönülşen Kamu Yönetimi* içinde, İmaj Yayınevi, Ankara, 2004, 139-186.
- ÖKTEM, M. Kemal ve ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur (2005), "Kamu Yönetiminde Etik Çalışmalarına Yönelik Genel Bir Çerçeve Arayışı", *Siyasette ve Yönetimde II. Etik Sempozyumu*, 18-19 Kasım 2005; Adapazarı: Sakarya Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, 231-237.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur ve ÖKTEM, M. Kemal (2004), *Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Yönelik Uyum: Yönelik Sorun Alanları, Uyum Kriterleri ve Uyum Çabaları*. Muhittin ACAR ve Hüseyin ÖZGÜR (Eds.). *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 33-65.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur ve ÖKTEM, M. Kemal (2007), *Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi*, İmaj Yayınevi, Ankara.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur ve ÖKTEM, M. Kemal (2009), "Is there any Change in the Public Service Values of Different Generations of Public Administrators? The Case of Turkish Governors and District-Governors", *Journal of Business Ethics*, Volume: 88, 137-156.
- ÖZGÜR, Hüseyin (2003). *Yeni Kamu Yönetimi Hareketi*. Muhittin ACAR ve Hüseyin ÖZGÜR (Eds.). *Çağdaş Kamu Yönetimi I* içinde, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 183-224.
- SAYLI, Halil ve KIZILDAĞ Duygu (2007), "Yönelik Etik ve Yönelik Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", *A.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt IX, Sayı 1, 231-251.
- ŞAHİN, ALİ (2004), "Yönelik Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11). pp. 523-547.

- TATAROĞLU, Muhittin ve COŞKUN, Bayram (2010), “Bilgi İletişim Teknolojileri ve E-devletin Etik Açısından İrdelenmesi”, erişim tarihi: Ocak 2010, <http://www.etikturkiye.com/etik/kyonetim/Tataroglu.pdf>
- UNPAN (2000), *Promoting Ethics in the Public Service*, New York, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan000111.pdf>.
- YÜKSEL, Cüneyt (2005), “Kamu Hizmetinde Etik ve Çıkar Çatışması,” *Siyasette ve Yönetimde 2. Etik Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi.