

KAYNAKÇA

- American Life Sigorta Şirketi, Maslak İSTANBUL, Tel 02123450213
- ATHEARN, James L. ve S. Travis PITCHETT, Risk and ISURANCE, West Publishing Co., New York, 1997.
- AYDIN, Ufuk, Sosyal Güvenlik Sorunlarının Çözümünde Özel Sigortalar, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 117, Eskişehir, 1999.
- BİRLİKTE, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Yayını, Sayı 1, Yıl 1, Ocak 2000.
- BİRLİKTE, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Yayını Sayı 3, Yıl-1, Mart 2000.
- BİRLİKTE, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Yayını, Yıl 1, Sayı 6, Temmuz 2000.
- BİRLİKTE, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Yayını, Sayı 14, Yıl 2, Şubat 2001.
- Capital, Yıl 7, Sayı 7, Temmuz 1999.
- KARABULUT, Muhittin, Sigorta Pazarlaması, İstanbul, 1998.
- KARACIK, Ahmet, 'Enflasyonist Ortamda Hayat Sigortası Pazarlanması ve Türkiye'nin Tecrübesi', İktisadi Araştırmalar Vakfı, Türkiye'de Hayat Sigortalı Semineri, İstanbul 1993.
- Macro Economy, Temmuz 1998, No:45.
- 21.Yüzyıla Doğru Sosyal Güvenlik', ILO RAPORU, 1984.
- ÜNAN, Samim, Hayat Sigortası Sözleşmesi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1988, s.1.
- SARIKAYALI, Cengiz, 2 Mayıs 2000 tarihinde Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulunda verilen 'Sigortacılıkta Satış ve Pazarlama Semineri'ndeki konuşma metninden.
- [WWW.Sigortam.Net](http://www.sigortam.net)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN ETİK KAYGILARI

Yrd. Doç. Dr. C. Gazi UÇKUN *
Yrd. Doç. Dr. Hasan LATİF **
Arş. Gör. Tamer CÖMERT***

ÖZET

Yönetimde Etik davranışlar üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda evrensel olmasa da; Etik kavramının bireye, zamana ve mekana göre farklı algılanmasından dolayı, yönetimde Etik davranışlar neler olabilir? Sorusuna farklı cevaplar bulunmuştur.

Çalışmamızda; yönetimde etik davranışlardan hareketle insan kaynakları yönetiminde etik kaygılar neler olabilir? Sorusuna farklı bir açıdan yaklaşım bir tartışma ortamı yaratmak amaçlanmıştır.

ABSTRACT

Many researches have been carried out on the subject of ethical behaviours in the management As a result of these researches, different answers have been found to the question of "What the ethical behaviours in the management can be according to the different perceives of person, time and place?"

Taking the ethical behaviour as starting point, the aim of the present study is to create a discussion medium and to answer the question of the ethical apprehensions in the human resources management from a different approach.

GİRİŞ

"Her ustalık ve benzer araştırma, benzer şekilde her eylem ve tasan bir iyi'yi amaçlar görünür; bu yüzden iyi, her şeyin amaçlandığı şey olarak tanımlanmıştır." İyi başlangıçta, bir şeyin ya da kimsenin yöneldiği hedef, gaye veya amaç çerçevesinde tanımlanır. Bir şeyi iyi diye adlandırmak, belli koşullar altında onun arandığı veya amaçlandığını söylemektir'. Etik kavramı temelde insanların iyi, doğru davranışları sergilemeleridir.

*Sakarya Üniversitesi İ.İ. B. F. Turizm İşletmeciliği Öğretim Üyesi

** Sakarya Üniversitesi İ. İ. B. F. İşletme Bölümü Bölüm Öğretim Üyesi

*** Sakarya Üniversitesi İ. İ. B. F. Turizm İşletmeciliği Bölümü Arş. Görevlisi

'Alasdair MACLINTYRE, "Etik'in Kısa Tarihi Homenük Çağdan Yirminci Yüzyıla", 22. Paradigma Kitabı Felsefe Dizisi 14. Kitap, İstanbul, Şubat 2001, s: 68

Dolayısıyla etik insan eylemleri ile ilgilidir. İnsan eylemleri sadece bedensel hareketler değildir. İnsanlar arası ilişkilerde davranışların temelini; aile içi görgü, kültür, yaşanan toplumun yargıları ve eğitimin oluşturduğu söylenebilir. O halde, "belli bir davranış, salt bedensel bir hareket olmaktan ziyade bir eylem olarak ya da bir eylemler dizisinin parçası olarak nasıl sergilerim" sorusu Etik'in temel araştırma konusu olmalıdır.

Toplumların davranış ve yargılarını oluşturan temel değerler üzerinde kültürleri, dini inanışları, sosyal yaşam tarzları ve de yaşadıkları coğrafya üzerindeki dilleri ile tarihlerinin etkisi vardır. Ne tür eylemleri yerine getirmeliyiz? İşte etik bize, doğru davranmak için ne yapmalıyım? sorusunu sorar. Etik, mutluluk için hangi hayat formunun ve tarzının zorunlu olduğunu gösterir bize.

Etik; ahlak olarak tanımlanmaktadır sözlüklerde. Çok geniş bir kavram olduğu için, tek bir tanıma bağlı olarak yorumlanması yanlıştır etik kavramının. Etik'in anlamı üzerine çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Etik'e giriş kitabında Annemarie Pieper, "felsefenin bir disiplini olan etik, kendini ahlaki eylemin bilimi olarak anlar" dedikten sonra "etik ahlak üretmez, ahlak üzerine konuşur" der².

Bazı yaklaşımlara göre etik; bir ahlak değerlendirmesidir. Etik tartışmalarında bir çok soru sorulmaktadır. "Ne yapmalıyım.?" veya "Nasıl davranmalıyım?" gibi. Etik; ne yapmamızı gösteren ahlaki prensipler olarak algılanmaktadır. Dikkat çeken bir yaklaşım ise herkesin kişi ahlak ve değerlerine uygun olarak hareket etmesidir. Bu konu bir çok tartışmaya neden olmaktadır. Ancak farklı bir yaklaşım da; etik "ne yapmalıyım" sorusunu değil, "nasıl bir insan olmalıyım" sorusunu cevaplamaktır der. Örneğin: iyi-kötü, ahlaklı-ahlaksız gibi. Bir diğer değerlendirme de; özel bir grubun standart etik davranışını belirtmek üzere kullanılmaktadır(Hemşirelik Etiği, Sporcu Etiği gibi).

Etik nitelikler üzerine çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını: sorumluluk, güven, ahlak, motivasyon, düzen, prensip olarak gösterebiliriz. Kişiler çok çeşitli niteliklere sahip olabilir. Ancak bu etik niteliğe sahip olduğu anlamına gelmez. Mesela sorumluluk gibi bir kavram bir dahide bulunmayabilir.

Son yıllarda etik kavramını meslek, sektör gibi genel kavramların sonuna eklemek moda oldu. Medyada etik, kamuda etik, sporcu Etik'i, bilimsel etik gibi. Burada amaç; mesleklerin ve sektörlerin içinde buldukları özel şartlara göre; mesleklere ve sektörlerle oluşturulan değerler kümesi doğrultusunda uyulması gereken eylemlerin algılatılmasını sağlamaktır.

Etik kavramı bireylere, zamana ve mekana göre farklı algılanabilir. Bugün bu coğrafyada etik olarak algılanan bir eylem yarın algılanmayabilir. Yine bugün burada etik olarak algılanabilecek bir eylem yine bugün başka bir coğrafyada etik dışı olarak kabul görebilir. Ayrıca bireysel algılama farklılıkları da, eylemlerin bireylerin algılarına göre etik veya etik dışı olarak kabul görmesini mümkün kılar.

İnsan kaynakları yöneticilerinin genel kabul görmüş, uluslararası bir etik eylemler manzumelerinin olmaması doğaldır, yukarıdaki tanımlamalara göre. Çalışmamızda insan kaynakları yöneticilerinin etik kaygılarını, görev ve sosyal sorumlulukları doğrultusunda tartışmaya açmaya çalışacağız.

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Üretim faktörlerinin en önemlisi olarak; gerek faaliyetleri planlayan ve gerekse uygulayan olarak, insan gücü kabul edilmektedir. Yönetim açısından işletmede kumanda edilmesi gereken çok hassas ve dengeli kaynak insan gücüdür³.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımı için üç tip yaklaşım mevcuttur⁴. Bunlar:

1. Genel olarak insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşımlar. Bu yaklaşımda temel düşünce örgüt içinde istihdam edilen personelin işlevsel faaliyetlerinin düzenlenmesidir.

2. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar. Kuramsal modeller insan kaynakları yöneticilerine ne yapılması gerektiğini göstermek, onları açıklamak veya kavram geliştirmek amacıyla kullanılabilir.

² ismail DALAY, "Yönetim ve Organizasyon", Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, Adapazarı, 2001, s:332.

³D.Guest, "Personel Management and HRM: Can You Tell the Difference" Personnel Management, January 1989, s: 48-51

⁴ Gözde DEDEOĞLU, "Etik ve Bilişim", Ankara, 2001, s: 15.

Ancak geliştirilen kuramlar modeller olarak kalmış ve örgütlerin başansını arttırması yönünde deneysel olarak geçerliliği i spatlanamamıştır.

3. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı. Bu yaklaşımda amaç; örgütlerin insan kaynaklarını daha verimli kullanarak rekabetçi yanlarını arttırmaları üzerinde durmak ve daha çok pazarda güçlü olabilmek için stratejiler geliştirmektir.

İnsan kaynakları yaklaşımının dayandığı temel noktalar şu şekilde sıralanabilir⁷,

1.Çalışanlar, etkin bir biçimde yönetildiklerinde ve geliştirildiklerinde, örgüte daha fazla verimlilik şeklinde uzun vadeli kazançlar getirebilecek kaynak olarak görülmelidir.

2.Çalışanların hem ekonomik hem de psikolojik gereksinimleri tatmin edilmelidir. Bunun için programlar geliştirilmeli ve de uygulanmalıdır.

3.Çalışanların becerilerini geliştirebilecekleri ve kullanabilecekleri çalışma ortamı sağlanmalıdır.

4.İnsan kaynakları programları, hem örgütün hedeflerini hem de çalışanların ihtiyaçlarını dengeli olarak karşılayabilecek şekilde uygulanmalıdır.

Bu yaklaşımlar dikkate alınarak günümüzde insan kaynakları yönetimi farklı açılardan ve farklı yönleri ön plana çıkarılarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla düzenlenen programlar, işlevler ve çalışmaların bütünü olarak tanımlanabilir⁸.

Alpagan⁷ insan kaynakları yönetimini; işletmelerde mal ya da hizmet üretiminde görev almış kişilerin işletmelerin amaçları doğrultusunda birleştirilmesi koordinasyonu, etkin biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarında, insan kaynağının en verimli yoldan sağlanması, kullanılması ve geliştirilmesi için alınan ya da alınması gerekli olan kararların, önlemlerin, izlenecek türlü politikalar ile yöntemlerin tümü, şeklinde tanımlamıştır.

21. Yüzyılın insanı, insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına ve kişiliğine saygı duyulmak ve her şeyden önemlisi de işi sevmek, ancak benimsediği işi yapmak, ilerlemek, kendini

⁷Michael R. Carroll, Frank E. Kuzmils, Norbert F. Elbert, "Personel/ Human Resource Management", Mcmillan Publishing, New York, 1989, s:7.

⁸A.g.e. s:7

⁹Oktaç Alpagan, M. Hukası Demir, Mele Oktay ve Nurel Öner. "İşletme Ekonomisi ve Yönetimi", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s:395

gerçekleştirmek isteyen insandır. Bu değişim, her şeyden önce global bilgi dünyasının doğal ve arzu edilen bir sonucudur .

Günümüz insanın iş yaşamından beklentilerinin farklılaşması, insan kaynakları yönetimine farklı çalışma prensiplerinin getirilmesine ve farklı sorumlulukların yüklenmesine neden olmuştur.

Artık insan kaynakları yöneticileri; işletmelerde işgören ihtiyacının tespitinden tespit edilen ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla ilan edilmesine, başvuruların kabul edilmesinden görüşmelerin ve smavların yapılmasına, uygun adayların işe yerleştirilmesinden işgörenin oryantasyonuna, işgörenin terfisinde rotasyon ve iş geliştirme çabalarına kadar farklı faaliyetler de etkin bir biçimde rol almak zorundadır.

İnsan kaynakları yöneticisi tüm bu karmaşık ve yoğun faaliyet ortamında, ne tür eylemleri yerine getirmeli ve yerine getirdiği eylemlerin etik açısından uygunluğu hakkında kaygılar duymalı mı?

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN ETİK KAYGILARI

II. 1. Sosyal Sorumluluk ve Etik

Sosyal sorumluluk, iş Etik'i ve yönetim Etik'i gibi popüler kavramlara literatürde sık sık karşılaşmaktayız. Günümüzde eğitim düzeyleri gittikçe yükselen çalışanlar, kendilerini daha fazla yönlendirmek ve çalışma koşullarını daha çok kontrol etmek eğilimindedirler⁹. Bu da insan kaynakları yöneticilerinin faaliyet alanlarını ve sosyal sorumluluklarını arttırmaktadır.

Yöneticiler kabul edilebilir etik standartlar oluşturabilmek için kendi sosyal sorumluluklarını bilmek zorundadırlar. Bunun yanında yöneticiler etik olmayan bir davranışla baş etmek için, çözüm yöntemini yaratma yetisine sahip olmalıdırlar. Bir işin, idari hareketin sorumlu ve etik olmasının en temel ölçütü yasal olmasıdır. Tüm yönetsel ve organizasyonel işlevlerde yasalara uygunluk en önemli şarttır.

⁹Zeynep Düren. " 2000'li Yıllarda Yönetim", Alfa Basım Yayım Dağıtım, Alfa:692, Yönetim Dizisi: 013, İstanbul, 2000, s:99.

¹⁰Gregory Moorthead ve Ricky W. Griffin. "Organizational Behavior", Houghton Mifflin Company, Boston, 1989, s: 17.

Sosyal sorumluluğu üç temel kategoride inceleyebiliriz :

1. Toplumsal kısıtlama olarak sosyal sorumluluk; bir işletme halk tarafından empoze edilen hukuksal kuralları çerçevesinde kar elde ettiğinde sosyal açıdan sorumluluk taşıyan bir davranışta bulunmuş olur. Bu nedenle yasal olmayan ve kar sağlamayan her hareket sosyal açıdan sorumsuzluk örneğidir.

2. Toplumsal tepki olarak sosyal sorumluluk; güncel sosyal normlara, değerlere ve beklentilere karşı tepkide bulunmaktadır. Toplumun yeni iş alanları için beklentilerinin olduğunu ve bunları tamamlamak için işletmenin harekette bulunduğunu vurgulamaktadır.

3. Toplumsal tepkisellik olarak sosyal sorumluluk; işletmelerin toplumsal olaylarda yer alması, gönüllü olması, gelecekteki ihtiyaçları tahmin etmesi, devlet ve yerel yönetimlerle iletişime girmesini kapsar.

Bir uçta sosyal kısıtlamalar; firmanın ekonomik ve hukuksal sorumluluklarını yansıtan iş hareketleri. Ortada sosyal tepki; organizasyonun doğrudan etkisi bulunan gruplar tarafından kontrol edilen davranışlar ve diğer uçta ise sosyal tepkisellik, tahmin edilebilir ve önenebilir davranış. Yöneticiler üç kategorinin bileşeninin meydana getirdiği sosyal sorumlulukları pratikte uygulayabilirler.

Etik kelimesi genelde anlaşıldığı üzere, iyiyi, kötüyü, doğruyu ve yanlış ayıran davranış prensiplerini göstermekte kullanılır. Etik'in amacı ya da etik'in kuralı; bireyleri alternatif davranışlar arasında seçim yapabilmesini mümkün kılmaktır. Etik'in önemi bir davranışın getirdiği sonuçlara paralel olarak artar. Bir bireyin davranışları diğer bireyleri etkiler hale geldikçe, o bireyin Etik'i daha da önem kazanır.

Yöneticiler açısından; alınacak kararların etik standartlara uygunluğu, karar alımının karmaşık olması ve böyle bir standardın oluşturulamaması nedeniyle güçtür. Bunun temelinde¹¹:

1. Tek bir yöneticinin karar verme esnasında alternatifler arasında seçim yaparken kullanacağı kriter

2. Yöneticilerin karar verirken etik standartlara uyduklarını garanti etmek için organizasyonun neler yapabileceği, konuları yer almaktadır. Yöneticiler karar verirken çatışan değerleri uzlaştırmalıdır. Yöneticiler, kendilerini, kendilerine iş veren organizasyonları ve kendileriyle organizasyonların içinde

¹¹Social and Ethical Responsibilities of Management, s: 70
¹²A.g.e., s:71

varoldukları toplumu etkileyen kararlar verirler. Üç temel etik anlayışı üzerinde durarak yöneticilerin karar verme süreçlerinde etik standartlar oluşturmaya çalışabiliriz.

Bu kararları verirken yöneticiler aşağıdaki üç farklı yaklaşımı sergileyebilirler ;

1. Maksimum kişisel çıkar (egoizm); tamamen bencil bir birey her zaman kişisel çıkar sağlayacak şeyler yapacaktır. Egoist yöneticiler alternatifleri kişisel çıkarlarına göre değerlendirirler.

2. Maksimum sosyal çıkar (altruizm); altüstistik birey maksimum sosyal çıkar sağlayacak hareketleri seçer. Yönetici doğruyu veya yanlış daha fazla insana mutluluk verme adına ölçer.

3. Resmi prensip yükümlülüğü; egoizm ile altruizmin uçları arasında gösterilen davranış biçimidir. Egoizm bir davranış bireysel çıkar sağlıyorsa kabul eder. Altruizm ise bir davranış toplum çıkar sağlıyorsa kabul eder. Her iki etik anlayış için de kriteri davranışın sonucu belirlemektir. Bunlara zıt olarak, resmi bir prensibi kullanmanın temelini, doğruluğun ya da yanlışlığın sonucuna değil prensibin dayandığı fikir oluşturmaktadır.

Etik davranış yolları geliştirmede uzun yıllardır yönetici birey üzerinde durulmaktadır. Yöneticilerin işletmeleri yönetirken, etik tutum takınmalarının garantisi olarak, organizasyonlarının rolünün büyük olduğu göz ardı edilmiştir. Yöneticinin aldığı kararlardan organizasyonun sorumlu olması, organizasyonun bu sürece katılımını gerekli kılmaktadır. Çoğu şirketin özünde kurumsal bir etik kodunun (yönetim kodu) geliştirilmesi bulunmaktadır. Genellikle üst yöneticiler tarafından kurulmuş olan bir kod şirketin değerlerini, inançlarını ve etik davranış normlarını kapsayan yazılı bir beyandır. Kod farklı unsurlara karşı olan sorumlulukları ve onlarla olan ilişkileri ilgilendiren değer ve inançları belirtmektedir.

İdeal olarak, bir etik kodu çalışanlara etik ikilemlerde yön vermeyi sağlamalı, etik belirsizliğin bulunduğu alanlarda organizasyonların pozisyonlarını açıklamalı ve organizasyonun bakış açısının etik olduğu genel bir yönetim tarzını başarıp devam ettirmelidir¹³.

Bugün gelişen rekabet ortamında işletme bazında geliştirilmek istenen yeni sorumluluklar ve davranış biçimleri yöneticilerin çalışanların yönetimini işletme çıkarları

A.g.e., s: 72
¹³A.g.e.,s: 72

doğrultusunda motive edebilme konularında yeni misyonları kendilerine yüklemişlerdir. Hem firmasına hem çalıştırdığı işgücüne karşı daha duyarlı olması gerektiği beklentisi yöneticilere vizyonunu geniş tutmaları konusunda uyarıcı etki yapmıştır¹⁴.

İşletme sahiplerinin, yöneticilerinin ve diğer çalışanların davranışları büyük ölçüde yasalarla belirlenir. Aynı biçimde bir işletme ve çevresi arasındaki etkileşimlerin çoğu da yasalar çerçevesinde yürür. Söz gelişi, işletmelerin tüketicilerin sağlığına ve güvenliğine zarar veren ürünler üretmeleri aldatıcı reklam yapmaları tüketici yasasına aykırıdır. Peki, belirli bir uygulamaya ilişkin yasalar belirsiz ise ya da bulunmuyor ise ne olacaktır. Bu bağlamda neyin iyi neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirleyici bir etken olarak ahlak yani etik kavramı karşımıza çıkar. Genel olarak ahlak kişilerin ve grupların doğru ve yanlışlarını yöneten ilkeler ve değerlerdir. Yasalar davranışlarla ilgili asgari standartları ortaya koyar. Her zaman için yasaları ihlal eden yasalardan kaçmayı becerebilen kişi ve işletmeler mevcuttur .

Yöneticilerin işletme içi ve işletme dışındaki birçok gruba karşı etik sorumluluklarının olduğu kabul edilen bir görüştür. Çok genel olarak ifade edilecek olursa, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki temel olarak, çalışan kişinin o işletmede çalışmaya başlamasıyla oluşmaktadır. Hatta işe girmeden önce karşılıklı sorumlulukların başladığını söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yöneticileri işgörenlere, işletmede çalışmaya başlamadan önce ücret ve çalışma koşullarını düzenleyen bir yazılı iş sözleşmesi hazırlamaktadırlar. Bu sözleşmede çalışan işgören, bireysel değerleri ölçüsünde belirli ücret karşılığında işletmeye hizmet etme görevini üstlenmiş biri gibi görülmektedir. Bu sözleşmede karşılıklı hak ve yükümlülükleri düzenleyen hükümler bulunmaktadır. Fakat tek başına sözleşme yeterli değildir. İşgörenler ve yöneticiler arasında yazılı olan bu sözleşme dışında da yazılı olmayan bir karşılıklı anlaşma bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, işletme ve birey arasındaki ilişkileri belirleyen sözcüklere dökülmemiş bir anlaşma vardır. Çoğu kez yazısız olan ama yine de herkes tarafından bilinen bu anlaşmaya göre; birey, belirli bir ücret karşılığında becerisini, işletmenin kullanımına sunacaktır. Buradaki temel varsayım, çalışanların yaptıkları işleri özenle ve bağlılıkla

yerine getirdikleridir. İşletme de, çalışan her bireyin potansiyelini geliştirmek için gayret gösterecektir.

Bir işletmede üretimi gerçekleştiren ve işletmenin asıl gücünü oluşturan, o işletmenin çalışanlarıdır. Onlar gerçek anlamda, işletmenin kendisidir. Bu iki grubun karşılıklı hak ve yükümlülükleri, temelde sözleşmeye dayandırılmaktadır. Her iki grup da istediği an (bazı koşullar altında) bu sözleşmeye son verebilir. Fakat son yıllarda kabul edilen diğer bir görüşe göre ise, çalışanların haklarını korumak (tabii ki yöneticilerin de) için bu sözleşme yeterli olmamaktadır. Tarafların birbirlerine karşı birtakım etik sorumlulukları da vardır. Bu sorumluluklar yazılı olabileceği gibi yazısız da olabilmektedir¹⁵.

Aşağıda yöneticilerin işgörenlerine karşı sosyal sorumlulukları sıralanmıştır.

1. Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu
2. Adil ücret ödeme sorumluluğu
3. Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu
4. İşçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu
5. Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu
6. Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu
7. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu
8. Çalışanların kararlara katılma hakkının sağlama sorumluluğu

Genel olarak ekonomik ve sosyal açıdan gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin sosyal sorumluluk alanları daha fazla olup toplumla müşterek hareket ederler. Günümüzde sosyal sorumluluk alanlarını aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür¹⁷:

1. Tüketicilerin korunması ve tüketici haklarına saygılı olmak
2. Doğal çevrenin korunması
3. Gücünü kötüye kullanmamak
4. Çalışma hayatının kalitesini yükseltmek
5. İstihdam alanları yaratmak

¹⁴Ali Rıza Bıyıkusta. "Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi", Der Yayınları:240, İstanbul, 1998, s:39)

¹⁵A. Sevgi Öztürk. Ankara Üniversitesi Yayınları, Yayın No:931, s:404.

¹⁷Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt I, Sayı:3, 1999, s:69-86

¹⁸ İsmail Dalay, Hayrettin Zengin ve Haldun Turan. "Etik'in Bölgesel Sosyo-Ekonomik Yapılar Üzerine Etkilerin Analizi ve Adapazarı Örneği", Adapazarı, 2001, s:4.

6. İş ahlakı
7. Sosyal yardımlar ve hizmetler
8. Toplumun kültürel öğelerine saygı göstermek

Yöneticilerin toplumlara karşı sosyal sorumlulukları bu şekilde sıralanabilir. Fakat bunları daha çok gelişmiş toplumlarda görmek mümkündür.

Şekil 1 : Firmanın Sosyal Sorumluluğu ve Yönetmelik'i

<u>Firma üzerindeki talepler;</u>	<u>İdarecinin etik standartları</u>	<u>Yapılan aktiviteler</u>	<u>Getiriler</u>
-Ortakların -Müşterilerin -İşverenlerin -Taraflarının -Hükümetin -İlgili grupların -Dernek ve diğer organizasyonların -Sanatın -Genel olarak toplumun	-Egoizm -Altruizm -Resmi prensipler -Çoğulculuk	-Sosyal sorumluluk -Sosyal tepki -Sosyal heveslilik	-İşsel -Spesifik dışsal -Genel dışsal

Tarihi, kültürel ve durumsal faktörler

Kaynak: Social and Ethical Responsibilities of Management, s:86

Bir yöneticinin etik standartları ve sosyal sorumlulukları görünür olmalıdır. Etik, potansiyel etkinliklerin doğruluğunu ölçmek için temel bir hizmet sunar. Bir bakıma, etik standartlar gerçek ve doğruya göre etkinlikleri görmemizi sağlayan filtrelerdir. Şekil 1'de görüldüğü üzere, sosyal sorumluluklar, yönetici (işletme) davranışı ve etik kavramları birbiri içinde bütünleştirilebilir. Yöneticiye yapılan her talebin, göreceli doğruluğuna karar vermek yöneticinin görevidir ve kararların zeminini etik standartlar oluşturur.

Sosyal yükümlülük, işletmenin öncelikle yasal yükümlülüklerini yerine getirmesini ifade eder. Sosyal tepki, baskın sosyal normlara, değerlere ve beklentilere toplum tepki gösterdiğinde firma sosyal olarak sorumludur. Sosyal heveslilik, zorunlu ve tepkisel davranışları aynı zamanda da firmanın

proaktifliğini ve sosyal problemleri önlemek için ne gibi önlemler alması gerektiğini de içerir. Yönetici sosyal sorumluluklarını karşılamaya yönelik etkinlikleri; güvenli, tutarlı ve kaliteli ürünler üretmesinden sanatı desteklemesine, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı sağlamasına kadar uzanır.

İşletmelerin üzerindeki baskı grupları; hem içsel hem de dışsal olabilir. İçsel baskı grupları; müşteriler, sahipler veya ortaklar ve işverenleri içerir. Dışsal baskı grupları; azınlıklar, kadınlar, engelliler ve yaşlıları temsil eden grupları içerir.

Yöneticiler şirket kaynakları üzerindeki baskı grupları arasında yaşanan talep kavgasının hakemleridir. Yöneticilerin etik standartları bu talepleri süzgeçten geçirir ve hangisinin daha çok tatmin sağlayacağına karar verilmesine yardımcı olurlar. Etik standartlar maksimum kişisel fayda (egoizm), maksimum sosyal faydanın (altruizm) prensiplerinden ve resmi bir ilkeye uyma yükümlülüğü tarafından etkilenirler.

Yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları sıralansa da, uygulamada bu alanda çok sayıda tartışma mevcuttur.

Sonuçta çalışanlar ve yöneticiler arasında farklı değerlerin çatışması söz konusudur. Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir¹⁹.

Çalışma hayatı ile ilgili tüm konular, her iki taraf açısından farklı değerlendirilebilmektedir. Yani işin örgütlenmesi, ücret belirleme kuralları gibi pek çok alanda her iki taraf farklı düşüncelere sahip olmaktadır. Örneğin, kıdeme saygı Amerikan sendikacıların temel kurallarıdır. Geçici veya kesin işten çıkarmalar, kıdemsizliğe göre olmalıdır. Terfilerde ise kıdeme uyulmaktadır. Bir yönetici ise genellikle bunun dışında bir görüşe sahip olmaktadır. Yöneticiler genelde en iyileri işletmede tutmak ve en başarılıları ise işletme içerisinde yükseltmeyi isteyebilir. Ancak sendikaların baskısı sonucu kıdeme saygı göstermeye katlanır. Sendika bunu, kıdem geleneksel bir değer olduğu için istemektedir. Sonuç olarak her iki grubun temel istek ve amaçları farklı olduğu için uyumsuzluklar söz konusu olabilmektedir. Tüm bu uyumsuzluklar ve farklılıklara rağmen göz ardı edilmeyecek bir nokta söz konusudur. Yani boyutları ve kapsamı konusunda farklı

¹⁹F.rol Eren. "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayın No: 401, İstanbul, Ocak 1998, s: 459.

görüşler olmasına rağmen , temelde artık reddedilmeyecek olan şey, yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukların olduğudur. Hatta yöneticilerin bu sorumlulukları yalnız istihdam boyunca değil, istihdam öncesi (personel alımı), ve istihdam sonrası (işten çıkarma koşulları) dönemi de kapsayacak şekilde genişletilmektedir.

Günümüzde, hem çalışma hem de yöneticiler birtakım etik değerlerle donatılmadıkça, işletmelerin başarılı olması mümkün görünmemektedir. Geçmiş yıllara göre daha çok vasıf kazanan ve eğitim seviyesi yükselen çalışanlar için sadece ücretlerdeki artış verimliliği ve motivasyonu artırmaya yetmemektedir. Ücretin yanı sıra artık farklı beklentiler de ön plana çıkmaktadır. Bu değişim ise, yöneticilerin sırf kar maksimizasyonu nedeniyle bir takım etik sorumlulukları yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır.

II. 2. İŞLETMELERDE ORTAYA ÇIKAN ETİK SORUNLAR

İşletmelerde yaşanan etik sorunların en belirgin nedeni, var olan çıkar çatışmalarıdır. Yaşanan çıkar çatışmaları sonucu ortaya çıkan etik sorunlar ise o işletmenin imajını zedelemekte ve piyasadaki konumunun olumsuz etkilenmektedir. İşletmelerdeki etik sorunların en aza indirilmesi için öncelikle bu çıkar çatışmalarının iyi kavranılmasını gerekli kılmaktadır. Yani kişilerin bireysel etik değerleri ile örgütlerin ve toplumun değerleri arasındaki çatışma sonucu etik sorunlar oluşmaktadır. Öyleyse temelde var olan aslında etik çatışmadır.

Çıkar çatışmalarına göre etik sorunları üç başlık altında incelemek mümkündür:

1. Kişisel-örgütsel düzeyde yaşanan çatışmalardan kaynaklanan etik sorunlar,
2. Kişisel-toplumsal düzeyde yaşanan çatışmalardan kaynaklanan etik sorunlar,
3. Örgütsel-toplumsal düzeyde yaşanan çatışmalardan kaynaklanan etik sorunlar, olarak ele alınabilir. Bu çatışma konularını kısaca inceleyecek olursak;

II. 2. 1. Kişisel-Örgütsel Düzeyde Yaşanan Çatışmalardan Kaynaklanan Etik Sorunlar

Etik çatışmanın birinci boyutu, kişisel-örgütsel düzeyde yaşanan çatışmadır. Bu çatışma şekli, bir kişinin bireysel etik değerleri ile örgüt ve örgüt içindeki diğer kişilerin etik değerleri arasında bir farklılık olduğunda görülmektedir. Örneğin, bir kişi, firmasının ürettiği bir ürünün reklamının Playboy ve Penthouse dergilerinde yayınlanmasına, kendi etik değerleri açısından karşı çıkabilir. Bu örnekte , örgütsel değerler doğrudan , bireyin kişisel değerleriyle çatışmaktadır¹⁹. Kişisel-örgütsel düzeyde yaşanabilecek etik sorunların tespitinde kişilerin özel yaşamlarının gizli kalmasının işletmeye yarar sağlayıp sağlamayacağına karar verilmesi belirleyici rol oynamalıdır. Kişilerin özel yaşam ile çalışma ortamı arasındaki ayrımı yapmış olmaları yani dışarıda yaşadıkları sorunları işletmeye taşımamalarının gerektiği kesin değil midir? Ters uygulamalarda geçerli değil midir? Yani iş ortamında yaşanan olaylar dışarı taşınmamalıdır. Dolayısıyla İKY'nin bu konularda kaygı duymasına gerek var mıdır? Örneğin; özel hayatında alkol kullanımı yüksek olan bir çalışanın, iş ortamında işlerini aksatmadığı sürece, bu davranış tercihi İKY ilgilendirmelidir? Fazla alkol kullandığı için işletmenin sırlarını dışarı yansıtıyor mudur diyerek şizofren bir tutum izlemek gerekebilir mi? Bu durumdaki bir birey (veya yönetici) bireysel etik değerleriyle , örgütsel etik değerler arasında bir ikilem yaşamaktadır. Kişiler genellikle örgüt içerisinde tamamen bir sosyalleşme sürecinden geçmeden önce böyle sorunlarla daha sık karşıya kalabilmektedirler.

Ayrıca bireylerinde işletmenin sergilediği tutum veya davranışlara karşı tepki göstermesi de mümkün olabilir. İşletmenin üretim alanı kişinin kabul ettiği ve özel yaşamında sergilediği davranışlara aykırı olabilir. Örnekle açıklamaya çalışırsak; özel yaşamında oldukça muhafazakar olan bir bireyin, işletmenin iştirakçileri yada ortak olarak çalıştığı diğer işletmeler için düzenlediği bir Noel kutlamasına sıcak bakması mümkün olmaya bilir. Kondom üreten bir firmada çalışan birey üretimi yapılan ürünün insanların ahlaki değerlerini bozmaktadır kaygısını

taşıyabilir. Burada bireylerin özel yaşamlarındaki tercihleri sebebiyle İKY'ne baskı yapmaları mümkün olabilir mi?

İşletmelerde bireysel-örgütsel düzeyde yaşanan çatışma sonucu ortaya çıkan etik sorunlara, rüşvet, adam kayırma, işletme fonlarını zimmetine geçirme gibi davranışlar örnek olarak verilebilir²⁰.

Sonuçta, kişisel değerlerin evrensel olmadığını ve herkesin etik değerlerinin farklı olmasının doğal olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle bir örgütte oluşturulan örgütsel etik değerlere uyum, büyük ölçüde bir tercih sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bireysel - Örgütsel düzeydeki çatışmanın diğer bir nedeni özellikle son yıllarda değişen teknoloji sayesinde çalışmaların yöneticilerden beklentileri farklılaşmaktadır. Çalışanlar iş güvenliğini sağlayan bir çalışma ortamına olan taleplerini daha açık dile getirmektedirler. Buna ek olarak, iş yerinde özgür konuşma, özel hayatın gizliliği gibi hakları konusunda da daha hassaslar ve örgütleriyle (dolayısıyla yöneticileriyle) çatışma içine girebilmektedirler. Pek çok kişi, çalışma saatleri dışındaki davranışlarının yöneticileri ilgilendirmediğine içki ve alkol kullanımını Öçken testlerin ise kişisel gizliliği kısıtladığına inanmaktadır. Oysa yöneticiler açısından özgür konuşma, çalışanların işletme içi bilgileri dışarı sızdırması demektir. Ayrıca yasa dışı ya da etik dışı davranışlarından dolayı yöneticilerin örgüt-dışı gruplara, hükümete rapor edilmesi demektir. Daha açık bir anlatımla çalışanların özgür konuşma hakkı yöneticilere göre bir ihbar veya gammazlama demektir²¹. Nitekim, yapılan çalışmalarda anlaşıldığına göre en çok çatışma da bu alanda yaşanmaktadır. Yapılan bir araştırmada yöneticiler, çatışmanın kökenleri açısından incelenmiştir²².

Sonuç olarak, çatışmanın genellikle işletme ilişkileri ve uygulamalarından ortaya çıktığı görülmektedir. Çıkar çatışmasının ortaya çıkmaması için, kişilerin bireysel özel çıkarları ile işletme çıkarlarının birbirinden ayrılması gerekmektedir. Genel olarak bu nedenle, yöneticiler ve çalışanların rüşvet alıp vermesi, kişisel

²⁰David Osterfield, "Corruption and Development", Journal of Economic Growth, N.4'den özetleyerek çev.: Coşkun Can Aktan, Türkiye Günü, Eylül-Ekim 1994, Ankara, s:30.

²¹ O. C. Ferrel ve John Frderick, "Business Ethics", Ethical Decision Making and Cases, 2. Baskı, USA: Boughton Mifflin Comp., 1994, s:151.

²² O. C. Ferrel ve John Frderick, "Business Ethics", Ethical Decision Making and Cases, 2. Baskı, USA: Boughton Mifflin Comp., 1994, s:14.

ödemeleri kabul etmesi, hediye alması etik-dışı birer davranış olarak kabul edilmektedir.

II. 2. 2. Kişisel-Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışmalardan Kaynaklanan Etik Sorunlar

Çıkar çatışmasının ikinci boyutu kişisel toplumsal düzeyde yaşanan çatışmadır. Bu çatışma şeklinde, kişisel değerlerle toplumsal değerler arasında bir farklılık bulunmaktadır. Toplumsal değerlerden farklı değerlere sahip kişiler, bazen sapkın olarak da nitelendirilmektedir. Eğer bu kişiler, toplumun değerler sistemine karşı gelecek olursa, toplumun dışına itilebilir, hatta bazı durumlarda yasal olarak suçlanıp hapsede atılabilirler. Çünkü toplumsal değerler genellikle yasalar ve düzenlemelerde de yer alırlar. Eğer toplum yasal olmasına karşın, bir eylemin etik dışı olduğuna inanıyorsa bu davranışın yasa dışı olarak tanımlanmasını da isteyebilmektedir. Bazen de ülkelerin farklı değerlere sahip olması etik dışı davranış tanımını zorlaştırmaktadır²³.

Bireylerin çalıştıkları işletmeler yada işletmede yürüttükleri görev toplum tarafından farklı algılanması veya hoş karşılanmaması durumlarında ortaya çıkması mümkün olabilir. Örneğin konaklama işletmelerinde çalışan kadın hatta erkek personele toplum tarafından hoş gözle bakılmaması. Bu gibi durumlarda sorunların çözümü için İKY neler yapabilir? Yada toplum tarafından çevre verdiği zararlar nedeni ile hoş karşılanmayan bir işletmede üretim sorumlusu olarak çalışan birey için toplumun vereceği tepki İKY tarafın nasıl önenebilir yada bireye İKY nasıl bir destek sağlayabilir. Eşcinsel olduğu İKY tarafından bilinen bir bireye toplumun vereceği tepki İKY tarafından önenebilir mi? Tersisi durumda işletme tarafından eşcinsel olduğu bilinmeyen bir birey toplum tarafından belirlenip İKY'nden bu bireyin işletmeden uzaklaştırması istenirse İKY nasıl bir tutum izlemelidir. Bu sorunların tamamının çözümü İKY'nin etik kaygıları ile ilgilidir.

Sonuçta bir kültürde etik açıdan onaylanan bir davranış diğer bir kültürde etik dışı olarak tanımlanabilir.

Kültürel değerlerin bir boyutu olan etik değerlerin kişisel ve toplumsal düzeydeki bu farklılığı sonucunda etik çatışma

^ H^ iats^ i^ rss Ethics||E,ı,ıcaı Düñn Mñig ad as 2_*_*_

yaşanabilmektedir⁴. Diğer yandan bazı kişilerde , bu etik bozulmanın kişilerin değerlerinden çok toplumsal değerlerdeki etik bozulmadan kaynaklandığını savunmaktadırlar. Bu görüşe göre, kişisel değerler toplumsal değerlerin bir parçasıdır. Bu nedenle, eğer toplumsal değerler kişilerin bireysel çıkarlarını maksimize etmeyi teşvik ediyorsa, yani bencilliği onaylıyorsa , sonuçta bireylerde kabul edecektir. Hatta toplumun tümünü kendi çıkarları için feda edebilecek bireyleri ortaya çıkaracaktır. Ayncağın bir hak olarak görüldüğü bir ülkede ise yolsuzluğun görülmesi doğaldır⁵. Yani bir bütün olarak toplumda etik açıdan değer erozyonunun olduğu bir yerde tabi ki etike aykırı davranış şekli bir etik olacaktır. Bu nedenle belki de öncelikle toplumsal değerlerin sorgulanması ve bu bozulmanın nedenlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Kısaca, kişisel toplumsal düzeyde yaşanan etik çatışma, her iki grup arasında var olan değer , anlayış farklılığından kaynaklanmaktadır. Her ikisinin uyumlaştırılması sonucu bu çatışmanın ortadan kalkacağı düşünülebilir. Fakat her zaman değer farklılıkları olacağı için bu çatışma da var olmak durumundadır.

II. 2. 3. Örgütsel-Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışmalardan Kaynaklanan Etik Sorunlar

Çıkar çatışmasının üçüncü boyutu ise, örgütsel - toplumsal düzeyde yaşanan çatışmadır. Bir örgütte var olan normlar ve değerler, eğer genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle uyumsuzsa yine bir çatışma meydana gelmektedir. Özellikle , bir işletme piyasaya yeni bir ürünü sürerken toplumla karşı karşıya gelebilir. Toplumda bu ürüne yönelik olumsuz tepkiler oluşabilir. Örneğin, bir otomobil öncesi geleneksel ulaşım araçlarını benimsemiş olan kişiler, bu üretimi istemeyebilir. Ya da herhangi bir ürünün reklamı söz konusuken toplumdaki bazı gruplar buna karşı çıkabilir. Örneğin; alkol, sigara, içki reklamlarını yanlış bulduğu için bunları bazı gruplar protesto edebilir. Diğer yandan vejeteryan ve çevrecilerin bazı malları protesto etmesi buna örnek gösterilebilir. İşte bu çatışma temelde, örgüt ve toplum arasında yaşanan etik bir çatışmadır. Böyle bir durumda karşı karşıya kalan

⁴Young-Ha Lee, "Manager's Work Values in Different Cultures: The Korea Electric Power Corporation", *The Handbook of Human Resource Management*, Ed. Brian Towers 2. Baskı, USA, Blackwell Pub. Inc., 1996, s:511-512.

⁵ M. Ali Kılıçbay, "El Kiriyeç Yıkılır, Ya Toplum Kiriyeç", *Türkiye Günü*, Eytül-Ekim, Ankara. 1994. s:25-27.

bir işletmenin önünde ise üç seçenek bulunmaktadır. İşletme ya toplumla mücadele içine girecek, ya bu malı satmaktan vazgeçecek, ya da bu gruplarla uzlaşacaktır .

Örgütsel-toplumsal düzeyde yaşanabilecek etik sorunlara örnek olarak, daha çok Örgütün üretim alanından, personeline karşı izlediği tutum yada örgütün toplumsal fayda düzeyinden kaynaklanabilir.

Örgütün üretim yada hizmet alanı toplum tarafından hoş karşılanmayabilir. Muhafazakar bir bölgede konaklama işletmesinin açılması örgütle toplumu karşı karşıya getirebilir.

Örgüt çalışanlarına karşı izlediği tutumlar yüzünden toplum tarafından kabul görmeyebilir. Fazla çalışma ücretlerini ödemeyen yada aylık ücret ödemelerini zamanında yapmayan örgütler toplumun tepkisini çekebilir.

Toplum örgütün sağladığı fayda düzeyinden memnun olmayabilir. Örgütün kurulduğu bölgeye yapacağı destek yetersiz karşılanabilir. Bölgede yapılacak bir okul için toplum tarafından örgütten destek beklenebilir. Bu desteğin sağlanmaması yada yetersiz kalması toplumla örgütü karşı karşıya getirebilir.

Sonuç olarak işletmelerde yaşanan etik sorunların en büyük nedeni yaşanan çıkar çatışmalarıdır. Bu nedenle de işletme politikalarının bu çıkar çatışmalarını minimum düzeyde tutacak şekilde oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Bunun sonucu olarak da yaşanan etik sorunlar en az düzeye inebilecektir.

III. ELEMENAN SEÇİMİ ve YERLEŞTİRİLMESİNDE ETİK KAYGILAR

İKY'nin önemli çalışma konularından biri olan eleman seçimi ve yerleştirilmesi, eleman ihtiyaçlarının tespiti, tespit edilen ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla ilan edilmesi, başvuruların kabulü, görüşmelerin ve sınavların yapılması, uygun adayların işe yerleştirilmesi süreçlerinden oluşur

Belirlenen eleman ihtiyacını İKY iki kaynaktan giderebilir. Bunlar işletme içinden, işletmede çalışan personel yani iç kaynaklar yada dış kaynaklardır.

İKY iç kaynak kullanımını iki farklı yöntemle sağlayabilir; bunlardan birincisi mevcut personeli iş zenginleştirme, iş

O. C. Ferrel ve John Frederick, "Business Ethics", *Ethical Decision Making and Cases*, 2. Baskı, USA: Houghton Mifflin Comp., 1994, s:151.

geliştirme, rotasyon ve terfi gibi yöntemlerle sağlamaktır. İkincisi ise mevcut personelin yakın çevresinde bulunan eş, dost, akraba gibi kişiler arasından olabilir. Aslında ikinci yöntem dış kaynak sayılabilir, burada amaç çalışanların yakın çevresinin işletmenin iklimi ve kültürü hakkında bilgi sahibi olması yani işletmeye uyumda fazla sorun çıkmayacağı yaklaşımıdır.

Bu kaynakların kullanımında İKY'nin uygulayacağı seçim yöntemlerinin etik açısından uygulığı önemli bir sorudur. İç kaynak kullanımında iş zenginleştirme, iş geliştirme, rotasyon ve terfi yöntemi kullanılırken yetki departman amirlerinde mi olmalı yoksa İKY'nde mi? Yada departman amirlerinin teklifi İKY'nin onayı ile mi? Burada işletmenin iklimi ve kültürü bu yöntemin kullanılmasında etkili olabilir mi? Çalışanların yakınları arasından yapılacak seçimde öncelikli olarak üst düzey yöneticilerin yakınları mı yoksa en uygun aday mı seçilecektir? Bu ve benzeri sorunların çözümünde İKY'nin göstereceği etik kaygı seçimin en ideal şekilde yapılması sağlayacaktır.

Dış kaynak kullanımında İKY iki farklı yöntem, birincisi profesyonel şirketler aracılığı ile, ikincisi İKY'nin bu çalışmalarını yürütmesi, kullanabilir.

Dış kaynak kullanımında İKY; hangi şekilde olursa olsun eleman bulunmasını mı yoksa uygun elemanların, kabul edilebilir yöntemlerle seçimini mi sağlamalıdır soruları karşımıza çıkabilir. Etik açısından, uygun elemanlar arasından kabul edilebilir yöntemlerle eleman seçiminin sağlanması uygun olabilir.

İKY'nin eleman seçiminde etik kaygıları, eleman ihtiyacının tespit edilmesinden elemanın seçilmesi ve işe yerleştirilmesine kadar titizlikle sürmelidir. Yapılacak en ufak bir hatanın işletmenin toplum üzerindeki imajından, işletmenin oluşturmuş olduğu iklimi ve kültürüne kadar her kavramı olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır.

İKY'nin tespit ettiği eleman ihtiyacının ilan edilmesi için hazırlanacak ilan ve bu ilanın duyurulacağı yöntem en uygun şekilde nasıl hazırlanabilir? Sorusundan başlayarak izlenecek etik kaygı bize diğer süreçlerde de yol gösterici olabilir.

Hazırlanacak ilan, ihtiyaç duyulan elemanın niteliklerini mi yoksa işin niteliklerin mi ön plana çıkarmalıdır? Yada her ikisini birden mi? İKY ilk önce etik açısından buna karar vermelidir.

Hazırlanan ilanın durulmasında kullanılacak olan araç, işin niteliklerini taşıyan elemanların takip ettiği tahmin edilen araçlar

mi yoksa yaygın olarak herkes tarafından kullanılan araçlarla mı olacak? Karar verilmesi gereken ikinci sorun budur.

İlanların duyurulmasından sonra başvuruların nasıl kabul dileceğine karar verilmesi gereklidir. Birçok işletmenin başvuru formları gizli olarak dağıtılmakta yada formlarına kolayca ulaşılamamaktadır. İKY personeli sınırlı sayıdaki formları yakın çevresine dağıtmakta böylece bazı uygun adaylar seçme aşamasına gelmeden elenmektedir.

Başvuru formlarının, başvuru yapanın ve işin niteliklerini tam olarak yansıtmaması gerektiği uygun bir değerlendirme için unutulmaması gereken bir noktadır.

Bu formlarda kişilerin özel hayatlarından kesitlerin yer alması gereklidir? Hobby ve benzeri yeteneklere yer verilirken, örneğin kişinin eşcinsel olması gibi spesifik konulara da yer verilmelidir? İKY bu gibi özel durumlarla ilgilenmeli yoksa sadece kişinin işe uygunluğuna mı bakmalıdır? Form üzerinde yapılacak değerlendirmede demografik (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal vb.) unsurlar mı yoksa kişinin iş deneyimlerini ön planda tutulacaktır. Formlar üzerinden yapılan birinci elemanın hangi kriterlere göre yapılacağına karar vermek İKY için ikinci olarak etik kaygı taşınması gereken husustur. Ayrıca değerlendirme sonucu, elenen adaylara olumsuz sonucu bildiren bir cevap verilmesi gereklidir? Yine İKY başvuruları gizli tutulmalıdır?

Form üzerinden yapılan değerlendirmenin ardından İKY adayları bir veya daha fazla aşamadan oluşan yazılı sınavla mı yoksa doğrudan görüşme ile mi işe yerleştirecektir? Buna karar verilmesi esnasında; aday sayısı, işin pozisyonu, işin nitelikleri, adayların nitelikleri üzerinde durulması gereken hususlar arasındadır.

Yazılı sınavda sorulacak soruların adayların eğitim durumlarına mı yoksa işin niteliklerine göre mi hazırlanmalıdır? Aslında her iki durumda da adaylara uygulama sınavı yapılması etik açısından uygun olabilir mi?

Form üzerinden yada sınav sonucunda yapılan elemanın arın görmeye çağrılan adaylara sorulacak soruların tespiti etik açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Görüşme esnasında tüm adaylara genel konularda aynı sorular mı yöneltilmelidir? Kişisel konularda ve iş deneyimleri hakkındaki sorular mı farklılaştırılmalıdır? Yoksa adayların tümüne başvuru formlarında yer alan bilgileri hakkında farklı sorular mı sorulmalıdır? Sonuçta

tespit edilecek soru yönteminin adaylar arasında işe en uygun olanını belirlemeye yönelik olmasına itina gösterilmesi şarttır.

Kişilerin özel yaşamlarındaki farklılıklar işletmenin genel yapısına ters düşse bile, eğer kişiler işe uygunsa işe yerleştirilmelidir? Farklılıkların çalışma ortamında sorun yaratacağı kaygısı taşınmalı mıdır? Bu ve benzeri sorunlar İKY için etik kaygı oluşturacak unsurlar arasında yer alabilir. Örnekle olaya açıklık getirmek gerekirse; kişinin eşcinsel olması işletmenin genel yapısında sorunlar çıkartabilir mi? Toplum tarafından bu öğrenilirse işletmenin imajında bir değişme (olumlu yada olumsuz) olabilir mi? İş ortamında diğer iş görenler bu kişiye olumlu yada olumsuz bir yaklaşım sergilerler mi? İKY tüm insanlara insan oldukları için yaklaşmak zorunda değil midir? Bu aşama sonucunda elenen adayların ileride tekrar elaman ihtiyacı duyulması halinde işletmenin ilk başvuracağı adaylar arasında yer alması gerekli olabilir.

SONUÇ

Yapılan çalışmalar; yöneticilerin kişilik yapılarına göre sergiledikleri tutumlar, onların etik kaygılarının düzeyini belirlemekte olduğunu göstermektedir. Fakat etik kavramının doğasında bulunan zaman, mekan ve kişilere göre farklılık göstermesi ana hatları çizilmiş bir etik kurallar dizisi oluşturmamızı zorlaştırmaktadır.

Temelde insan davranışlarının işletme ortamında geliştirilmesi ve insanların işletme amaçları ile kendi ihtiyaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmesine olanak tanınması amaçlarıyla hareket etmesi beklenen insan kaynakları yönetimi; insan kaynakları yöneticisinin kişilik yapısına göre işletmesinde oluşturacağı etik kuralların tüm beklentileri maksimum düzeyde karşılaması beklenmektedir.

İşletmelerde yaşanan etik sorunların en büyük nedeni yaşanan çıkar çatışmalarıdır. Bu nedenle de işletme politikalarının bu çıkar çatışmalarını minimum düzeyde tutacak şekilde oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Bunun sonucu olarak da yaşanan etik sorunlar en az düzeyde inebilecektir.

KAYNAKÇA

Alasdair MACLINTYRE, "Ethik'in Kısa Tarihi Homerik Çağdan Yirminci Yüzyıla", 22. Paradigma Kitabı Felsefe Dizisi 14. Kitap, İstanbul, Şubat 2001.

Ali Rıza BÜYÜKUSLU. "Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi", Der Yayınları:240, İstanbul, 1998.

A. Sevgi ÖZTÜRK. Ankara Üniversitesi Yayınları, Yayın No:931.

David OSTERFIELD. "Corruption and Development", Journal of Economic Growth, N.4'den özetleyerek çev.: Coşkun Can Aktan, Türkiye Günlüğü, Eylül-Ekim 1994, Ankara, s:30.

D.GUEST, "Personel Management and HRM: Can You Tell the Difference" Personnel Management, January 1989.

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1,Sayı:3, 1999,s:69-86

Erol EREN. "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayın No: 401, İstanbul, Ocak 1998.

F.R., Social and Ethical Responsibilities of Management, s: 70

Gregory MOONRHEAD ve Ricky W. GRIFFIN. "Organizational Behavior", Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.

Gözde DEDEOĞLU, "Etik ve Bilişim", Ankara, 2001.

İsmail DALAY, "Yönetim ve Organizasyon", Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, Adapazarı, 2001.

İsmail DALAY, Hayrettin ZENGİN ve Haldun TURAN. "Etik'in Bölgesel Sosyo-Ekonomik Yapılar Üzerine Etkilerin Analizi ve Adapazarı Örneği", Adapazarı, 2001.

M. Ali KILIÇBAY. "El Kirliyse Yıkanır, Ya Toplum Kirliyse", Türkiye Günlüğü, Eylül-Ekim, Ankara, 1994.

Michael R. CARRELL, Frank E. KUZMITS, Norbert F. ELBERT, "Personel/Human Resource Management", Mcmillian Publishing, New York, 1989.

Oktay ALPAGUN, M. Hulusi DEMİR, Mete OKTAY ve Nurel ÜNER. "İşletme Ekonomisi ve Yönetimi", Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ, İstanbul, 1995.

O. C. FERREL ve John FRDERİCK. "Business Ethics", Ethical Decision Making and Cases, 2. Baskı, USA: Houghton Mifflin Comp., 1994.

Young-Ha LEE. "Manager's Work Values in Different Cultures: The Korea Electric Power Corporation", The Handbook of Human Resource Management, Ed. Brion Towezs 2. Baskı, USA, Blackwell Pup. Inc., 1996.

Zeynep DÜREN. "2000'li Yıllarda Yönetim", Alfa Basın Yayın Dağıtım, Alfa:692, Yönetim Dizisi: 013, İstanbul, 2000.

ESKİŞEHİR SANAYİ SEKTÖRÜNDE ÜCRET GELİRLERİ FARKLILIKLARINI BELİRLEYEN ETMENLER (İNSAN SERMAYE MODELİ)

Filiz TEPECİK*

ÖZET

Bu çalışmada, 1999 yılında Eskişehir Sanayi Sektörü'nde ücretli olarak çalışan bireyler arasında gelir farklılıklarının nedenleri, önce insan sermaye temel modeli çerçevesinde, sonra genişletilmiş model çerçevesinde tartışılmaktadır.

Temel Model'de insan sermayesi teorisinin anahtar rolü verdiği okulda ve iş başında eğitim değişkenlerinin gelir üzerindeki belirleyiciliği araştırılmaktadır. Genişletilmiş Model'de ise sosyo-ekonomik değişkenlerle birlikte eğitim değişkenleri değerlendirilmektedir.

Anahtar kelimeler: İnsan sermayesi teorisi, Bireysel gelir farklılıkları,

1. GİRİŞ

Bireyler arasındaki gelir farklılıklarını, bireylerin kendilerine yaptıkları ya da kendilerine yapılmış yatırımla açıklamaya çalışan bu teorisin doktriner geçmişi, Smith, Mili ve Cairnes'e kadar uzanmakla birlikte, teorisin babası olarak Becker¹ ve Mincer² kabul edilmektedir. 70'lerden itibaren bireyler arasındaki gelir farklılıkları ekonometrik çalışmalara konu olmuş ve 80'lerde

Yrd.Doç.Dr, Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Ekonomi-Maliye Bölümü.
İlk çalışması için Gary S. BECKER, "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis", The Journal of Political Economy, Vol:LXX, No: 5, Part: 2, October 1962.

² Jacob MINCER, "The Distribution of Labor Incomes: A Survey—With Special Reference to the Human Capital Approach", Journal of Economic Literature, 1970.