

YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA KARŞI İŞ
ETİĞİNE YÖNELİK DEĞERLERİNİN TESBİT VE
ANALİZİNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA
(Bursa İli İmalat Sanayi İşletmelerindeki
Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama)

Birgül ŞİMŞEK
DOKTORA TEZİ
Eskişehir/1999

**YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA KARŞI İŞ ETİĞİNE YÖNELİK
DEĞERLERİNİN TESBİT VE ANALİZİNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA
(Bursa İli İmalat Sanayi İşletmelerindeki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama)**

Birgöl ŞİMŞEK

DOKTORA TEZİ

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr.Enver Özkalp**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mart 1999**

DOKTORA TEZ ÖZÜ

YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA KARŞI İŞ ETİĞİNE YÖNELİK DEĞERLERİNİN TESPİT VE ANALİZİNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

(Bursa İli İmalat Sanayi İşletmelerindeki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama)

Birgül Şimşek

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 1999

Danışman: Prof. Dr. Enver Özkalp

Yöneticilerin örgüt-içi ve örgüt-dışı bazı gruplara karşı birtakım sorumluluklarının olduğu genel olarak kabul edilen bir görüştür. Geçmişte de kabul edilen bu görüş, günümüzde içerik ve boyut olarak biraz daha genişleyerek farklılaşmıştır. Özellikle de rekabetin artması, enformasyon teknolojilerindeki değişim ve yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesi gibi nedenlerle “sosyal sorumluluk” kavramı değişerek bu sorumluluğun bir boyutu olan “etik sorumluluk”ları daha çok gündeme getirmektedir.

Diğer önemli bir gelişme ise, yöneticiler açısından “kâr maksimizasyonu”nun tek başına bir amaç olmaktan çıkmasıdır. Artık yöneticiler, çalışanlara karşı birtakım etik sorumluluklarını yerine getirmenin zorunluluğunu hissetmektedirler. Etik sorumlulukların uygulanması ise, yöneticilerin değerleriyle yakından ilişkilidir. Bu çalışmada, yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerleri ve bu değerleri etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler uygulamalı olarak araştırılmaktadır. Bu çalışmada iş etiği kavramı, iş etiği kuramları, iş etiği anlayışının değişimi, işletmelerdeki etik sorunlar, yöneticilerin etik sorumlulukları, etik karar alma süreci gibi konular tek tek ortaya konulmuştur. Daha sonra ise yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerleri ve bu değerleri etkileyen faktörler uygulamalı olarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Böylece yöneticilerin iş etiğine yönelik değerlerinin birbirinden farklı olduğu ve bu değerleri etkileyen çok sayıda faktör olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak iş etiği ve etik sorumluluk kavramlarının giderek daha önemli hale geleceğini söylemek mümkündür.

ABSTRACT

It is generally accepted that managers have responsibilities to some groups both inside and outside of the organizations. Also, this view accepted in the past and it has been differing both in content and dimension. Especially, the reasons such as intense competition, a rapid change in information technology and acceptance of new management from the perspective of a manager causes to change "the concept of social responsibility" and it's ethical responsibility as it's dimension.

The profit maximization as an other important development is no more a goal from the view of managers. Now, managers feel the obligation of employing ethical responsibilities towards workers. The application of ethical responsibilities closely relate with the values of the managers. In this study, ethical values of managers towards workers and personnel and organizational factors effecting these values are examined. The concept of business ethics, the theories of business ethics, ethical problems in firms, the ethical decision making process and the like have been explored throughout the study. And then, business ethical values of managers towards workers with factors which affect these values have been explained. Thus, it has been found that managers values towards business ethics are different from each other and there are numbers of factors which affect these values. Consequently, it is possible to say that the concept of ethical responsibilities affect have increasingly became important.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**İmza**

Danışman : Prof.Dr.Enver ÖZKALP

Üye : *Dr. Dr. Enver Özkalp*Üye : *Doç. Dr. Abdurrahman*Tezin Kabul Edildiği Tarih: *3-5-1999*

Birgül ŞİMŞEK'in "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tesbit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma (Bursa İli İmalat Sanayi İşletmelerindeki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama)" başlıklı tezi *3-5-1999* tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL BOYUT

1. TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Genel Olarak Ahlak Olgusu	4
1.1.1. Ahlak Kavramının Tanımı	4
1.1.2. Ahlaki Yargı	6
1.1.3. Ahlak Standartları	8
1.1.4. Temel Ahlaki Değerler	10
1.1.5. Ahlaki Davranış	12
1.1.6. Bir Disiplin Olarak Ahlak	13

1.2. İş Etiği Kavramı.....	15
1.2.1. İş Etiğinin Tanımı.....	15
1.2.2. İş Etiği Kavramında Anahtar Sorunlar.....	18
1.2.3. Neden İş Etiği?.....	19
1.2.4. İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk.....	20
2. İŞ ETİĞİNE KURAMSAL YAKLAŞIM	26
2.1. Teleolojik (Theleology) Kuramlar.....	27
2.1.1. Faydacılık Yaklaşımı.....	27
2.1.1.1 Faydacılığın Tanımı.....	27
2.1.1.2. Faydacılığın Boyutları.....	29
2.1.1.3. Faydacılığa Yapılan Eleştiriler ve Faydacıların Cevapları.....	31
2.1.2. Egoizm Yaklaşımı.....	34
2.2. Deontolojik Kuramlar.....	36
2.2.1. Bireysel Haklar Yaklaşımı.....	37
2.2.2. Adalet Yaklaşımı.....	41
2.2.1.1. Rawls'un Adalet Yaklaşımı.....	41
2.2.2.2. Özgürlükçü Felsefeciler: Nozick.....	42
2.3. Görecelilik Yaklaşımı.....	43
2.4. Kuramsal Yaklaşımların Genel Değerlendirilmesi.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLUMSAL DEĞİŞİM SÜRECİNE PARALEL OLARAK İŞ ETİĞİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

1. SANAYİ-ÖNCESİ TOPLUMSAL YAPI VE ETİK DEĞERLER	47
2. SANAYİ TOPLUMU VE ÇALIŞMA HAYATINDA ETİK DEĞERLERİN YERİ.....	50
2.1. Sanayi Devrimi ve Sanayi Toplumunun Ortaya Çıkışı.....	50
2.2. Çalışma Hayatının Etik Boyutunu Etkileyen Faktörler	52
2.2.1. Modernleşme Süreci İle Birlikte Rasyonelleşme, Sekülerleşme ve Pozitivizmin Yükselişi	52
2.2.2. Max Weber ve Protestan İş Etiği Anlayışı.....	59
2.2.3. İşin Taylorist-Fordist Örgütlenmesi	61
3. SANAYİ SONRASI TOPLUM YAPISI VE ÇALIŞMA HAYATINDA ETİK DEĞERLERİN YERİ.....	65
3.1. Sanayi-Sonrası Toplum Kavramı ve Temel Karakteristikleri.....	65
3.2. Çalışma Hayatının Etik Boyutu.....	68
3.2.1. Post-modernleşme Süreciyle Birlikte Sorgulanan Rasyonelleşme, Sekülerleşme ve Pozitivizmin Gerileyişi.....	69
3.2.2. Çalışma Hayatında Değişen Etik Anlayışı.....	72
4. İŞ ETİĞİ ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA KARŞI ETİK SORUMLULUKLARI VE ETİK KARAR ALMA SÜRECİ

1. İŞLETMELERDE GENEL OLARAK ETİK SORUNLAR VE YÖNETİCİLERİN ETİK AÇIDAN SORGULANABİLİR DAVRANIŞLARI.....	77
1.1. İşletmelerde Genel Olarak Etik Sorunlar.....	78
1.1.1. Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar.....	78
1.1.2. Doğruluk ve Dürüstlikle İlgili Etik Sorunlar.....	83
1.1.3. İletişim Yollarından Kaynaklanan Etik Sorunlar.....	85
1.1.4. Örgütsel İlişkilerden Kaynaklanan Etik Sorunlar.....	86
1.2. Yöneticilerin Etik Açısından Sorgulanabilir Davranışları.....	87
1.2.1. Yöneticilerin Etik-dışı Davranışlarının Nedenleri.....	88
1.2.2. Yöneticilerin Etik Açısından Sorgulanabilir Davranış Tipolojisi.....	91
2. YÖNETİCİLERİN ÇEŞİTLİ GRUPLARA KARŞI ETİK SORUMLULUKLARI.....	93
2.1. Yöneticilerin İşletme Dışındaki Gruplara Karşı Etik Sorumlulukları.....	95
2.1.1. Yöneticilerin Tüketicilere Karşı Etik Sorumlulukları	95
2.1.2. Yöneticilerin Çevreye Karşı Etik Sorumlulukları	101
2.2. Yöneticilerin İşletme İçindeki Gruplara Karşı Etik Sorumlulukları	104
2.2.1. Yöneticilerin Hissedarlara Karşı Etik Sorumlulukları.....	104

2.2.2. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları.....	104
2.2.2.1. Çalışma Hakkına Saygı Gösterme Sorumluluğu.....	109
2.2.2.2. Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu	110
2.2.2.3. Çalışanların Özgür Konuşma Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu	113
2.2.2.4. İşçilerin Dernek (Sendika) Kurma ve Grev Yapma Hakkına Engel Olmama Sorumluluğu	117
2.2.2.5. Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu	118
2.2.2.6. Güvenli ve Sağlıklı Koşullar Yaratma ve Çalışma Hayatının Kalitesini Yükseltme Sorumluluğu	120
2.2.2.7. Çalışanlar Arasında Ayrımcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Sorumluluğu	121
2.2.2.8. Çalışanların Kararlara Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu	124
3. YÖNETİCİLERİN ETİK KARAR ALMA SÜRECİ.....	127
3.1. Etik Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Bireysel Faktörler	129
3.1.1. Geleneksel-Öncesi Düzey (Pre-convensiyonel)	129
3.1.2. Geleneksel Düzey (Convensiyonel).....	130
3.1.3. Geleneksel-Sonrası Düzey (Post convensiyonel)	130
3.2. Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Örgütsel Faktörler	134
3.2.1. Örgütsel Yapı ve İş Etiği.....	134
3.2.2. Örgütsel Kültür ve İş Etiği	135
3.2.3. Örgütsel Amaçlar ve İş Etiği	137
3.2.4. İş Etiği Kurallarının Etkisi	137
3.2.5. İşletmelerin Ödül / Ceza Yapısının Etik Kararlar Üzerindeki Etkisi.....	140

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BURSA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA YÖNELİK İŞ ETİĞİ DEĞERLERİYLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. TÜRKİYE’DE SANAYİ YÖNETİCİLERİ VE İŞ ETİĞİ	142
2. ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI VE KAPSAMI.....	144
2.1. Araştırmanın Amacı.....	144
2.2. Araştırmanın Örnekleme.....	145
2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	145
2.4. Araştırma Süreci	146
2.5. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	146
2.6. Araştırmanın Değişkenleri.....	147
2.7. Araştırmanın Hipotezleri	150
3. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL ANALİZİ	151
4. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ	158
4.1. Yöneticilerin Sahip Oldukları Deontolojik Değerlerle Kişisel ve Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki	162
4.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Teleolojik Değerlerle Kişisel ve Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki	170
5. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ	176
SONUÇ	187
EKLER	194
KAYNAKÇA	202

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kuramların Değerlendirilmesi	45
Tablo 2. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluk Anlayışları	151
Tablo 3. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	152
Tablo 4. Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı	153
Tablo 5. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	153
Tablo 6. Yöneticilerin Mezun Olduğu Bilim Dalına Göre Dağılımı	154
Tablo 7. Yöneticilerin İşletme İçindeki Konuma Göre Dağılımı.....	154
Tablo 8. Yöneticilerin İşletmedeki Bulunduğu Departmana Göre Dağılımı	155
Tablo 9. Yöneticilerin Kıdeme Göre Dağılımı	155
Tablo 10. İşletmelerin Sektörel Dağılımı	156
Tablo 11. İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı (Çalışan Kişi Sayısına Göre)	156
Tablo 12. Etik Kodunun Varlığına Göre Dağılım	157
Tablo 13. İşletmelerde Etik Kuralları İçin Ödül / Ceza Yapısının Varlığına Göre Dağılım	158
Tablo 14. Deontolojik Değerler	159

Tablo 15. Teleolojik Değerler.....	160
Tablo 16. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları İle İlgili Değerleri	161
Tablo 17. Deontolojik Değerlerle Cinsiyet Arasındaki İlişki	163
Tablo 18. Deontolojik Değerlerle Yaş Arasındaki İlişki.....	163
Tablo 19. Deontolojik Değerlerle Öğrenim Düzeyi Arasındaki İlişki	164
Tablo 20. Deontolojik Değerlerle Bilim Dalları Arasındaki İlişki	165
Tablo 21. Deontolojik Değerlerle Çalışılan Süre Arasındaki İlişki.....	165
Tablo 22. Deontolojik Değerlerle İşletme Büyüklüğü Arasındaki İlişki.....	166
Tablo 23. Deontolojik Değerlerle Etik Kodu Arasındaki İlişki.....	166
Tablo 24. Deontolojik Değerlerle Konum Arasındaki İlişki	167
Tablo 25. Deontolojik Değerlerle Sektör Arasındaki İlişki	168
Tablo 26. Deontolojik Değerlerle İşletmenin Ödül / Ceza Yapısı Arasındaki İlişki	168
Tablo 27. Deontolojik Değerlerle Departman Arasındaki İlişki	169
Tablo 28. Teleolojik Değerlerle Yaş Arasındaki İlişki	170
Tablo 29. Teleolojik Değerlerle Cinsiyet Arasındaki İlişki	171
Tablo 30. Teleolojik Değerlerle Öğrenim Düzeyi Arasındaki İlişki	171
Tablo 31. Teleolojik Değerlerle Çalışma Süresi Arasındaki İlişki.....	172
Tablo 32. Teleolojik Değerlerle Bilim Dalları Arasındaki İlişki.....	172
Tablo 33. Teleolojik Değerlerle İşletmenin Büyüklüğü Arasındaki İlişki	173

Tablo 34. Teleolojik Değerlerle Sektör Arasındaki İlişki	173
Tablo 35. Teleolojik Değerlerle Departman Arasındaki İlişki	174
Tablo 36. Teleolojik Değerlerle Yöneticinin Konumu Arasındaki İlişki.....	174
Tablo 37. Teleolojik Değerlerle Etik Kodu Arasındaki İlişki	175
Tablo 38. Teleolojik Değerlerle İşletmenin Ödül / Ceza Yapısı Arasındaki İlişki	176

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletmenin Sosyal Sorumluluk Piramidi	23
Şekil 2. İşletmelerde Yaşanan Etik-dışı Davranışlar	87
Şekil 3. Etik Açısından Sorgulanabilir Yönetici Davranışları	92
Şekil 4. Psikolojik Sözleşme.....	106
Şekil 5. İşçi Ve İşverenlerin Hakları Ve Ödevleri.....	109
Şekil 6. İşletmelerde Etik Karar Alma Modeli.....	128
Şekil 7. Etik Gelişme Aşamaları (Kohlberg).....	132

GİRİŞ

Yöneticilerin çeşitli gruplara karşı sorumluluklarının olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Fakat bu sorumluluk anlayışının sosyal değişim sürecine paralel olarak değiştiği görülmektedir. Sanayi toplumu aşamasında, genelde dışlanan sorumluluk, değer ve etik kavramları sanayi-sonrası toplumsal aşamada bulunan ya da bu toplumsal aşamaya geçme sürecinde olan ülkelerde tekrar ve yoğun bir şekilde ortaya çıkmaktadır. 1960'lı yıllarda sosyal sorumluluk anlayışı ile bu sorumluluk yasal, ekonomik, gönüllü ve etik sorumluluk boyutlarını da kapsamaktaydı. Diğer bir anlatımla sosyal sorumluluk kavramı tüm bu boyutları da kapsamaktaydı. Bunun sonucu olarak da hem örgüt-içi, hem de örgüt-dışı gruplara karşı birtakım sorumlulukların varlığı kabul edilmekteydi. Fakat günümüzde sorumluluk anlayışı içerik olarak genişlemiştir. Çok genel bir kavram olan sosyal sorumluluğun bir boyutu olarak etik sorumluluklar daha da ön plana geçmektedir. Yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel ve yönetsel değişimler, yöneticilerin çalışanlara karşı ciddi birtakım etik sorumluluklarının bulunduğu kabulüne neden olmuştur.

Etik değerlere olan ilgi aslında çok yeni değildir. Uzun yıllar boyunca özellikle felsefecilerin bu konuyla yakından ilgilendikleri görülmektedir. Fakat günümüzde yeni olan nokta, etik değerlerin çalışma hayatı ile birlikte yeniden ele alınmasıdır. Diğer bir anlatımla işletmelerde etik olguların daha yoğun olarak araştırılması ve yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarının boyutlarına olan ilgi göreceli olarak yenidir. Özellikle son yıllarda etik değerlerle ilgili çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Artık neredeyse her alanda etik konusu ile ilgili tartışmalara rastlamak mümkündür. Tıp etiği, siyasi etik, medya etiği gibi kavramların yanında son yıllarda iş etiği kavramı da daha sık kullanılır olmuştur. Aslında etiğe olan ilginin artmasını bütüncül olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu çalışmanın konusu yöneticilerin iş etiğine yönelik

değerleriyle ilgili olduğu için, çalışma hayatında etik değerlerin yükselişinin nedenleri üzerinde durmak gerekmektedir. Son yıllarda geleneksel yönetim anlayışları yerine modern yönetim anlayışından söz edildiğini sıkça duymak mümkündür. Günün koşullarının geleneksel yönetim anlayışı için uygun olmadığı öne sürülmektedir. Bunun yerine insan boyutunu daha çok dikkate alan yönetim şekillerinin gündeme geldiği belirtilmektedir. Bundan önceki yıllarda çalışma ilişkilerinden etik boyutunun dışlandığı hatta adeta yok sayıldığı görülmektedir. Katı bir disiplin anlayışıyla tüm işlerin yürütüleceğini esas alan bir yönetim anlayışı uzun yıllar geçerliliğini korumuştur. Oysa artık bu tür yönetim anlayışının geçerliliği tartışılmaktadır. Bunun sonucu olarak da akademik çevrelerce bu konuya olan ilginin giderek arttığı ve yöneticilerin sorumlulukları ile ilgili derslerin üniversite düzeyinde okutulduğu görülmektedir. Bir anlamda çalışma hayatının bir etik boyutunun bulunduğu ve bunun ise işletmelerin geleceği açısından büyük önemi olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı çalışma hayatının etik boyutunu ortaya koyarak yöneticileri özellikle çalışanlara karşı olan etik değerlerini, etik sorumluluklarını irdelemektir. Çalışmadaki temel hipotez yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerlerinin bazı kişisel ve örgütsel faktörlere göre değişiklikler gösterdiğidir. Bu amaçla hazırlanan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde iş etiği kavramsal ve kuramsal boyutları açısından incelenmektedir. Öncelikle ahlak, etik, moral, etik değerler, sorumluluk, sosyal sorumluluk, etik sorumluluk, iş etiği gibi bu çalışma açısından önemli olan kavramlar tartışılmaktadır. Daha sonra iş etiğiyle ilgili olarak ortaya atılan temel kuramlar incelenmektedir. Bu kısımda faydacılık, egoizm, adalet, bireysel haklar ve görecelilik kuramları ve bu kuramlara karşı yapılan eleştiriler ortaya konulmaktadır. Kuramların değerlendirilmesi bu çalışma açısından çok önemlidir. Çünkü özellikle uygulama bölümünde bu kuramlara dayalı olarak etik değerler sınıflandırılmaktadır. Böylece çalışmada kullanılan kavramlar ve iş etiği kuramları birinci bölümde ortaya konulmuş olmaktadır.

İkinci bölümde iş etiği anlayışının sosyal değişme sürecine paralel olarak nasıl geliştiği incelenmektedir. Bu amaçla öncelikle sanayi öncesi toplumda etik değerler

genel olarak örtüşen din kavramıyla ele alınmıştır. Sanayi toplumu aşamasında öncelikle çalışma hayatı ve genel etik yaklaşım incelenmektedir. Bu aşamada iş etiğinin dışlandığı görülmektedir. Bu dışlamanın gerekçesi ise, etik değerlerin ekonomik gelişmenin önünde bir ayakbağı olarak görülmesidir. Bu dönemin etik anlayışı her şeyi piyasanın belirleyiciliğine bırakan faydacılık ve Makyavelizm olmuştur. Bunun sonucunda ise yöneticilerin çalışanlara karşı sorumluluklarının kapsamı oldukça dar ve etik değerlerden arınmış bir şekilde olmaktadır. Daha sonraki aşama olan sanayi-sonrası toplumda etik değerlerin yeniden gündeme geldiği görülmektedir. Yaşanan köklü birtakım değişimler sonucunda çalışma hayatı içinde etik değerlerin yer alması bir ayakbağı olarak değil, aksine ilerlemenin bir koşulu olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece ikinci bölümde iş etiği anlayışının geçirdiği evreler ve günümüzdeki etik anlayışı ortaya konulmuş olmaktadır.

Üçüncü bölümde iş etiği konusu işletme düzeyinde ele alınmaktadır. Bu amaçla öncelikle işletmelerde genel olarak yaşanan etik sorunların neler olduğu ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Daha sonra ise yöneticilerin etik-dışı davranışlarının nedenleri üzerinde durulmaktadır. Bundan sonra ise yöneticilerin işletme içi ve işletme dışındaki gruplara karşı olan etik sorumlulukları incelenmektedir. Fakat asıl ilgi alanımız sadece çalışanlara yönelik etik değerler olduğu için bu kısım biraz daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bu amaçla yöneticilerin çalışanlara karşı hangi etik sorumluluklara sahip oldukları tartışılmaktadır. Bundan sonra ise yöneticilerin etik karar alma süreçleri kısaca incelenerek bu süreçte etkili olan kişisel ve örgütsel faktörler araştırılmaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerleri uygulamalı olarak araştırılmaktadır. Bu amaçla Bursa'da imalat sanayi işletmelerindeki yöneticiler üzerinde yapılan bir anket çalışması bu bölümde incelenmektedir. Çalışmadaki hipotezler bu bölümde tek tek incelenmiştir. Sonucunda ise yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerleri üzerinde kişisel ve örgütsel bazı faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Diğer bir anlatımla bu çalışmadaki temel hipotez doğrulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL BOYUT

1. TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Genel Olarak Ahlak Olgusu

1.1.1. Ahlak Kavramının Tanımı

İş etiği kavramının doğru bir şekilde tanımlanması amacıyla, öncelikle ahlak kavramından ne anlaşıldığının açıklanması gerekmektedir. Ahlak kavramının etimolojik kökeni, Latince “moral” ve Yunanca “etik” kelimelerine dayanmaktadır. “Etik” kelimesi de Yunanca “ethos” tan türetilmiştir¹. Ethos ise, karakter ve alışkanlık anlamına gelmektedir. Latince “moral” kelimesi de adet, alışkanlık, karakter anlamına gelen mos (çoğulu mores)’tan türetilmiştir. Etik ve moral kelimeleri aralarındaki nüansa rağmen, Türkçe’de “ahlak” kavramı ile ifade edilmektedir. Moral ya da etik, ahlak ile paralel bir etimolojiye sahiptir. Ahlakın kelime anlamına bakılacak olursa, Arap dilindeki “hulk” kelimesinin çoğulu olduğu görülür. Hulk, karakter yapısı, huy ve mizaç gibi anlamlar taşımaktadır². Görüldüğü gibi, etik ve moralin Türkçe’deki karşılığı olan ahlak kelimesi de aynı etimolojik kökene sahiptir. Fakat son yıllarda Türkçe’de etik kavramının tercih edildiği görülmektedir.

¹ Robert C. Solomon, *Morality and the Good Life* (New York, Mc Graw-Hill, 1984), s.3.

² Hakan Poyraz, *Dil ve Ahlak* (Ankara, Vadi Yay.: 44, 1996), s.21.

Etimolojik paralelliğine ve anlamca yakınlığa rağmen etik ve ahlak kelimeleri farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Genel olarak ahlak, insanların gerek birbirlerine, gerekse topluma karşı yükümlülüklerini belirleyen insan davranışları ile bir arada yaşama kurallarının, standartlarının bütünü olarak tanımlanmaktadır³. Velasquez'e göre ise ahlak, bir bireyi veya grubu yönlendiren davranış prensipleridir. Ahlak, kişinin bireysel yaşamı hakkında kullanıldığında “kişisel (personel) ahlak”, profesyonel ve mesleki anlamda kullanıldığında “sorumluluk (accounting) ahlakı” kavramlarının kullanıldığı görülmektedir⁴. Diğer bir tanıma göre ahlak, insanların bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmeleri gerektiğine ilişkin davranış kuralları bütünüdür⁵.

Her ne kadar ahlak ve etik birbirleri yerine kullanılsa da, etik; bir felsefi disiplinin adıdır. Kısaca olarak etik, ahlak üzerinde konuşmak, yani ahlakın felsefesini yapmaktır. Kişilerin nasıl davranmaları gerektiğini gösteren etik, ödev ve yükümlülükleri temel alan bir davranış kuralı ya da sistemine işaret etmektedir. Diğer bir deyişle ahlakı sorgulamaktadır. Her iki kavram arasındaki diğer bir fark da şudur; ahlak özellikle cinsel ve dini konularda kesin dogmatik bir bakış tarzına uygun olarak kullanılırken, etik kavramı ise böyle ifadeler için kullanılmaz ve daha tarafsızdır. Bu çalışmada da iş etiği kavramı kullanılacaktır. Çünkü genel olarak bu çalışmada çalışma hayatının ahlaki yönü sorgulanmaktadır. Bu nedenle “iş ahlakı” değil “iş etiği” kavramı kullanılacaktır.

Kişisel ahlak, bir bireyin doğru ya da iyinin ne olduğu konusundaki kişisel değer ve inançları hakkında var olan kurallara dayanmaktadır. Ahlaki değerler de, asıl olarak neyin iyi veya kötü olduğu ve nasıl davranılması gerektiğiyle ilgili olan inançlardır (Örneğin doğruluk ve dürüstlük gibi). Sağlık, güvenlik, konfor, prestij gibi değerler ise ahlaki-olmayan değerlerdir. Bu iki değer grubunun birbirleriyle uyumlu olması zorunlu değildir. Fakat genelde, aralarında bir çatışma bulunmaktadır. Ahlaki prensipler, bir

³ M. Rosenthal ve P. Yudin, *Materyalist Felsefe Sözlüğü* Çev. Aziz Çalışlar (3. Basım, İstanbul, Sosyal Yay., 1997), s.13.

⁴ Manuel Velasquez, *Business Ethics, Concepts and Cases* (2.Basım, USA, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988), s.11.

⁵ Adalet Alada Bayramoğlu, *Yerel Yönetim ve Ahlak* (İstanbul, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, 1993), s.3.

kişinin ahlaki açıdan neyi yapıp neyi yapmaması gerektiği konularındaki davranış şeklini tanımlayan standartlar ya da kurallardır (Örneğin dürüstlük, güvenilirlik gibi değerlerin onaylanması ve 'adam öldürme, yalan söylemenin yasaklanması gibi)⁶.

Kısaca bir bireyin, bir halkın, bir toplumsal sınıfın, bir çağın bilinçli yaşamına hakim olan inanç ve tasarımlar topluluğuna ahlak (moral), bunların toplumsal olarak yaşanmasına ahlaklılık (morality), bu inanç ve tasarımlara göre yönelen insani tutumlara ve bu tutumlara göre yönlendirilen eylemler hakkında verilen yargılara da ahlaki (moralish) denilmektedir⁷.

Ahlak konusunda bazı ortak yanlış inanışlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ahlakın sadece doğru olmayan davranışlarla ilgilendiğidir. Ahlak hakkındaki tartışmaların çoğunun yanlış ya da benimsenmeyen davranışlarla ilgili olduğu doğrudur. Fakat bu ahlakın negatif boyutudur. Oysa ahlakın diğer boyutu da, pozitif eylemlerde odaklanmaktadır. İkinci yanlış inanış, yasal olan şeyin ahlaki olduğu konusundadır. Yasalara uymak, sorumlu vatandaşlığın bir yönüdür. Fakat ahlak ve yasalar birbirine karıştırılmamalıdır. Yasal olan bir şey sırf bu nedenle ahlaki olmaz. Ya da yasadışı olarak nitelenen bir şey, yalnızca bu nedenden dolayı ahlaksız olmaz. Yasalar sınırlayıcıdır. Ahlak ise bu kurallardan daha fazlasını talep etmektedir. Üçüncü yanlış inanış ise ahlak söz konusu olduğunda tek bir doğru cevabın bulunduğu düşünülmesidir. Oysa ahlaki bir ikileme karşılansa kişi için tek bir doğru cevap yoktur. Çoğu durumlarda, çok sayıda ahlaki seçenek bulunabilir. Burada kişinin görevi, ahlaki olanla olmayana ayırarak; en iyi ahlaki seçeneğe ulaşmasıdır⁸.

1.1.2.Ahlaki Yargı

Ahlakın konusu, ilgi alanı doğal bilimlerden farklıdır. Doğal bilimler fiziksel objelerle ilgilenirken, ahlak yargılarla ilgilenir. Örneğin, bir kişi gelir vergisi konusunda doğru söyleme ve yalan söyleme arasında ikilem yaşayarak kararsızlığa düştüğünde,

⁶ Michael Josephson, "Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning", **Business Ethics, Readings and Cases in Corporate Morality** Ed. W. Michael Hoffman ve Robert E. Fraderick (3. Bas., USA, MC Graw-Hill Inc., 1995), s.83.

⁷ Poyraz, a.g.e., s.21.

⁸ Josephson, a.g.e., s.85-86.

yalan söylemenin yanlış olduğu yargısında şüpheli demektir. Eğer, yalan söylemenin yanlış olduğu sonucuna ulaşıyorsa, ahlaki bir yargı kabul ediliyor demektir.

Ahlaki yargıyı açıklığa kavuşturmak için, öncelikle “normatif yargı”nın ne olduğu konusuna değinilmelidir. Çünkü ahlaki yargılar, normatif yargıların özel bir çeşididir. Normatif yargılar, bir kişinin olaylara karşı “uygun olan” ve “uygun olmayan” şeklindeki yargılarıdır. Bu yargılar, açık, kesin (express) değerlerdir. Normatif yargılara şunlar örnek olarak verilebilir;

- Mona Lisa güzel bir tablodur.
- Pornografi yasadışı olmalıdır.
- Serbest girişim en iyi ekonomik sistemdir.
- Sendikalar yönetimin haklarını sınırlar.

Normatif yargıların “açık değer” olmalarının nedeni, bireyin herhangi bir duruma karşı vermesi gereken tepkiyi konu olan davranışlarla ilgili uygulamaları kapsamalarıdır. Örneğin, yeni bir romanın “iyi” olduğu iddia ediliyorsa, dolayısıyla, kişilerin onu satın almaları ve okumaları arzu ediliyor demektir. Bu nedenle de, ahlaki yargılar “eylem rehberi”dirler. Bu şekilde, insanın davranışlarını belirli bir zamanda ve gelecekte etkilemek, yönlendirmek amaçlanmaktadır.

Normatif olmayan yargılar ise öz-değerlerdir. Bu yargılarda, herhangi bir olayla ilgili olarak doğru yada yanlış ve iyi yada kötü gibi iddialarda bulunulmaz. Yalnızca, tanımlayıcı, betimleyici(descriptive)’dirler. Ne olayı yönlendirecek davranışlarla ne de o olayın uygun yada uygunsuzluğuyla ilgilenirler. Normatif olmayan yargılara şunlar örnek olarak gösterilebilir.

- Mona Lisa bir İtalyan tablodur.
- Pornografi bazı durumlarda yasadışıdır.
- Serbest girişim farklı kişiler için farklı anlamlar ifade etmektedir.

-Sendikalar genellikle yönetimle uyumsuzluk içindedir.

Diğer yandan, bazı normatif olmayan yargılar, açık normatif yargı olarak kullanılabilir. Örneğin, “yatırımınız para kaybıdır” dendiğinde, “yanlış yatırım yapıyorsunuz” şeklinde bir yargıda bulunmuş olabilir. Bazı durumlarda ise, bir belirsizlik söz konusudur. Yani yargı hem normatiftir hem de değildir. Böyle bir muğlak durumla karşılaşıldığında, belli bir olayı tanımlayıp tanımlamadığına ve emredip emretmediğine bakılması gerekir. Çünkü normatif yargılar “emredici” (prescriptive) iken, normatif olmayan yargılar “tanımlayıcı” (descriptive)’dirler⁹.

Ahlaki sorgulama süreçleri sonucunda ahlaki yargılara ulaşılmaktadır. İyi, kötü, doğru, yanlış, yükümlülük, ödev, zorunluluk, hak, gereklilik gibi kavramlar ahlaki mantığın karakteristik icadıdır. Bu kavramlar ahlakın referans çatısını da oluşturmaktadır¹⁰. Sorgulama sonucu ulaşılan ahlaki yargıların dayanak noktası ise ahlak standartlarıdır.

1.1.3. Ahlak Standartları:

İyi, doğru, kötü, yanlış gibi yargıların temeli olan ahlak standartları hem spesifik ahlak normlarını, hem de genel ahlak prensiplerini kapsamaktadır. Ahlaki normlar, ahlaki davranış için belirli zorunluluk, yasaklama ve onaylamayı gerektiren standartlardır. Örneğin yalan söylemek, hırsızlık yapmak ve bunun gibi eylemlerin yasaklanması ahlak normlarıdır. Standartlar dayanağını yasalardan alabilir. Örneğin arabaların yolun solundan gitmesinin yanlış olduğuna dair yargı yasaların onu yasaklamış olmasına dayanabilir. Ya da standartlar gramatik olabilir. Örneğin bir cümle, gramer kurallarına uyduğu için doğru kabul edilebilir. Veya standartlar estetik olabilir. Örneğin “Moby Dick”in estetik açıdan iyi olduğu yargısı, estetik standartlara olan uygunluğuna dayanabilir.

Oysa bireysel davranışların aksine sosyal politika ve kurumların değerlendirme süreçlerinde, daha genel standartlara dayanılmaktadır. Örneğin bireysel haklar

⁹ Velasquez, a.g.e.,s.13.

¹⁰ Mary E. Guy, *Ethical Making in Everyday Work Situations* (USA, Greenwood Press Inc., 1990), s.5.

prensibi, bireylerin özgürlüğünü ve çıkarlarını korumak amacıyla davranış ve politikaları değerlendiren bir prensiptir. Adalet prensibi, bir grubun üyeleri arasında, fayda ve zararın eşit olarak dağılımını sağlamak için davranış ve politikaları ele almaktadır. Diğer iki prensibe ek olarak, fayda prensibi de, sonuçların net sosyal faydasını ortaya çıkarmak için konmuş prensiptir.

Ahlaki standartların diğer standartlardan farklı olduğu yanlar ise kısaca şöyle özetlenebilir;

- Ahlak standartları, kişilerin sonuçlarından ciddi olarak etkilendiği kararlarla ilgilidir. Yani, herhangi bir davranış şekli için alınan kararlar, bir kişinin çıkarına hizmet edebileceği gibi çıkarlarıyla çatışacak sonuçlara da neden olabilir. Örneğin, asgari ya da azami fiyat belirlemeyi yasaklayan bir norm, bu şekilde bir fiyatlandırma yapmanın tüketiciler üzerinde ciddi sorunlara yol açacağına yönelik bir inanca dayanmaktadır. Ya da, toplu pazarlığın işçilerin ahlaki bir hakkı olduğu yolundaki bir prensip, bu hakkın işçilerin çıkarını koruduğuna yönelik bir inanca dayanmaktadır. Yalan söyleme, adam öldürme, çocuklara yapılan taciz ve benzeri eylemleri yasaklayan ahlaki normlar, bu davranışların kişiler üzerinde sebep olacağı ciddi sonuçlara yöneliktir. Yani, ahlaki standartların ciddiyeti onu diğer standartlardan ayırmaktadır.

- Ahlaki standartlar, herhangi bir özel otorite tarafından kararlaştırılmaz ve değiştirilemez. Örneğin, yasalar yasa koyucular tarafından, şirket kuralları ise şirket yönetim kurulları tarafından değiştirilebilir. Ama ahlak standartları, kişiler tarafından değiştirilemez. Bu standartlar ancak toplumsal değişim süreçleri tarafından değişime uğrayabilir. Diğer bir anlatımla ahlaki standartlar, bir kişi tarafından belirlenmemektedir.

- Üçüncü ve belki de en dikkat çekici olan fark, ahlak standartlarının bireysel çıkarın da üstünde olduğu varsayımıdır. Yani, bir kişi bazı şeyleri yapmakla ahlaki bir yükümlülüğe sahipse, o zaman kendi çıkarına aykırı olsa da, onu yapacaktır. Ahlak normunun bu özelliği genelde kabul edilmektedir. Dürüstlük, sözünde durmak gibi pozitif emirler ve hırsızlık, yalan söyleme, belgelerde sahtecilik yapma gibi negatif kısıtlamalar bunlara örnektir.

• Ahlak standartları tarafsızdır. Örneğin, rüşvet nedeniyle sağlanacak kazanç, rüşvetin ahlaken yanlış olup olmadığı konusunu etkilemez. Son zamanlarda bu bakış açısı “ahlaki bakış açısı” olarak tanımlanmakta ve belirli bir grup ya da kişinin çıkarları değil, genel olarak herkesin çıkarının korunması amaçlanmaktadır. Bazı felsefeciler de bu nedenle ahlak standartlarını “ideal gözetleyici” ve “tarafsız izleyici” gibi kavramlarla tanımlanmaktadır.

• Ahlak standartlarının diğer bir ayırıcı özelliği, kişisel duyguları da kapsamıdır. Buna göre bir kişi, herhangi bir ahlaki standardı ihlal ederse, kendini suçlu hissedecek ve vicdan azabı çekecektir. Ayrıca bu davranışını ahlak-dışı ya da yanlış olarak nitelendirdiği için kendine saygısını yitirerek kendini psikolojik açıdan kötü hissedebilecektir. Buna ek olarak, herhangi bir ahlaki standardı çiğneyen kişilere karşı da kızgınlık duyacak ve içerleyecektir. Ya da en azından bu kişilere karşı nefret duyabileceği gibi, “ahlaki sorumluluk” sahibi olmadıklarını söyleyerek daha az saygı duyabilecektir¹¹.

1.1.4. Temel Ahlaki Değerler:

Temel ahlaki değerler genel hatlarıyla şunlardır;

• *Dürüstlük (Honesty)*: Kişinin güvenilir, sadık, samimi, açık sözlü olması ve yalancı olmamasıdır.

• *Doğruluk (Integrity)*: Kişinin bir takım kurallara sadık olması, şerefli, mert, vicdanlı olması ve iki yüzlü, vicdansız olmamasıdır.

• *Verilen Sözlere Bağlı Kalmak (Promise-Keeping)*: Güvenilir olmak, gerek sözleşme hükümlerine gerekse sözlü olarak verilen sözlerine bağlı kalmak.

• *Sadakat (Fidelity)*: Aileye, arkadaşlara, işverenlere, ülkeye sadık olmak; gizli bilgileri ele geçirip kullanmamak; çıkar çatışmalarından kaçınmak.

¹¹ Velasquez, a.g.e., s.13.

- *Adalet (Fairness)*: Adil ve açık fikirli olmak, herkese karşı eşit muamele etmek, farklılıklara karşı toleranslı olmak, başkalarının hatalarından ve zararlarından faydalanmaktan kaçınmak.

- *Başkalarına Yardım Etmek (Caring for Other)*: Kişilerin diğerlerine karşı şefkatli olması, koruması, ihtiyaçlarına yardımcı olması ve zarar vermekten kaçınmasıdır.

- *Başkalarına Saygılı Olmak (Respect for Other)*: Kişilerin haklarına, özel hayatının gizliliğine, kendini ifade etme özgürlüğüne saygılı olmak; nazik, kibar, teşvik edici olmak, herkesin kendi hayatı hakkındaki kararlarına saygılı olmak, onları küçültücü, sıkıntı verici sözler söylememek.

- *Vatandaşlık Sorumluluğuna Sahip Olmak (Responsible Citizenship)*: Mevcut yasalara itaat etmek (eğer bir yasa adil değilse, açıkça onu protesto etmek de dahil) tüm demokratik hak ve özgürlüklerden, sosyal bilinç ve kamu hizmetinden sorumlu olmak; herhangi bir lider ya da otorite olunması halinde, karar alırken tüm demokratik süreçlere uymak; gerekli olmadıkça gizlilikten ve bilgileri saklamaktan kaçınmak.

- *Gayretli Olmak, Faziletli Olmak (Pursuit of Excellence)*: Çalışkan, gayretli ve güvenilir olmak; işinde en iyi performansı göstermek; kişisel ve mesleki sorumlulukların bilincinde olmak.

- *Sorumluluk (Accountability)*: Kişinin verdiği kararlardan, davranışlardan sorumlu olması; davranışlarının sonuçlarını önceden görmesi; kendisini başkalarının yerine koyması; aileye, kuruma, hükümete karşı güvenilir bir örnek oluşturması¹².

Yukarıda genel olarak belirtilen ahlaki değerler, statik (durağan) değil dinamik (değişken)dir. Bir toplumdaki ahlaki sistemler üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayamazsa zamanla değişime uğramaktadır. Bazı değerler korunurken, bazıları da değişebilmektedir. Fakat bu değişim çok yavaş olmakta ve toplum tarafından kabul edilmesi uzun bir zaman almaktadır. Kültürler arası ilişkiler bir toplumun ahlaki

¹² Josephson, a.g.e., s.84; Guy, a.g.e., s.14.

sisteminin değişiminde önemli rol oynamaktadır. Özellikle de iletişim şekilleri yoğunlaştıkça, ahlaki değerlerde değişim daha hızlı ve kolay olabilmektedir.

Ahlaki değerlerin birtakım önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlardan ilki, ahlaki değerlerin bireysel çıkarı sınırlayarak, toplumsal çıkarlar için işbirliğini teşvik etmesidir. Örneğin, bir savaşta karşı tarafın saldırısı altındayken bazı askerlerin kendi çıkarını düşünerek savaştan kaçtığı varsayılacak olursa bu askerlerin evlerine güvenle ulaşması olasılığı bulunmakla beraber; eğer tüm askerler aynı şekilde davranırsa karşı tarafın askerlerinin hepsini öldürme olasılığı yükselecektir. Bunun sonucunda ise hiç bir askerin evine güvenli bir şekilde dönmesi olasılığında söz edilemez. Sonucunda her bir bireyin çıkarı için işbirliği zorunlu olmaktadır. Eğer ahlaki değerlere sadık kalınırsa ve herkes tarafından içselleştirilirse, sonucunda üretken, güvenli bir sosyal yapı ortaya çıkacaktır. Örneğin, bankerler, kreditorler, tüketiciler gibi gruplar arasında her gün milyonlarca ilişki olmaktadır. Bu ilişkilerde genel kabul görmüş bir değer olan dürüstlüğe sadık kalınırsa, sonucunda tüm tarafların çıkarı artacaktır. Aksine, eğer dürüstsüzlük günlük ilişkilerde genel bir uygulama haline gelirse, büyük bir olasılıkla sistem çökecek ve yıkılacaktır.

Ahlaki değerlerinin diğer bir önemli fonksiyonu, davranışlarda işbirliğini teşvik ettiği için kıt olan kaynakların adil dağılımını sağlaması ve sosyal çatışmaları çözebilmesidir. Herhangi bir grup içinde bir veya daha çok kişi kendi çıkarlarını sağlamak için, diğerlerini de ikna etmek zorunda kalacaktır¹³. Diğer bir anlatımla, toplumsal refaha ulaşmak için taraflar arasında bir uzlaşmanın oluşmasını zorlayacaktır.

1.1.5. Ahlaki Davranış:

Ahlaki davranış, toplum tarafından iyi, doğru, arzu edilir olan davranışlardır. Ahlak- dışı davranış ise; kötü, istenilmeyen, herhangi bir sorumlulukla birleşmeyen davranışlardır. Bir davranışın ahlaki olması ya da ahlaki olmaması ise değer, kural, standart ya da norma dayanabilir. Genellikle, bir davranışın ahlaki olup olmadığı

¹³ Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Processes** (USA, West Publishing Company, 1996), s.48; Velasquez, a.g.e, s.17.

konusunda Şu iki sorunla karŐılaŐılmaktadır; Birincisi, herkesin üzerinde anlaŐacađı bir ahlaki standart bulmanın zorluğu, ikincisi de ‘‘iyi’’ ve ‘‘kötü’’, ‘‘doğru’’ ve ‘‘yanlış’’ kavramlarının farklı kişiler ve farklı toplumlar için farklı Şeyler ifade etmesidir.

KarŐıklık ve tartışmaların çoğu, subjektif ve objektif olarak neyin ahlaki olduğu konusundaki ayırımdan kaynaklanmaktadır. Kişinin kendi eylemini ahlaki olarak nitelenmesi subjektif ahlaklılıktır. Kişi bu davranışlarını herhangi bir kural ya da yasaya göre yönlendirirse, bu eylem objektif olarak ahlakidir. Benzer ayırım ahlak-dışı davranış için de geçerlidir. Bir kişi, davranıŐının ahlaki olduğuna inanırken, diğer kişiler bu davranışın bir kural ya da yasaya aykırı olduğuna inanırsa, ortaya bir çatışma çıkabilir. Örneğin; bir işletme bazı ölkelerde etkin olarak çalışmak için, rüşvet ödemeyi zorunlu bulabilir. Bazı işletmeler ise böyle rüŐvetleri yasaklamaktadır. Bir yönetici bir ölkede, ahlaki olduğuna inandığı için rüşvet ödeyebilir (subjektif olarak ahlaki). Aynı zamanda bu davranış işletme politikalarının ihlali olabilir (objektif olarak ahlakdıŐı). Bunun gibi durumlarda çalışanlar ve yöneticiler arasında bir çatışma olasılığı gündeme gelmektedir¹⁴.

1.1.6. Bir Disiplin Olarak Ahlak :

Sosyoloji ortaya çıkıncaya kadar ahlakla ilgili konular, felsefenin ve kısmen de psikolojinin alanı içerisine girmektedir. Bu nedenle ahlak sosyolojisi, günümüzde bu felsefi kökenden ve içerdıği değerlerden bütünüyle kopabilmiŐ değildir. Sosyolojinin kurucularından Saint Simon’a göre her toplum, ahlak konusunda ortak düşüncelere, belirli bir ahlaklılık anlayışına sahiptir. Bu anlayış, insanlığın geliŐmesindeki evrelerin nitelikleri ile uyumlu bir düşünce ve kural sisteminden oluşmaktadır. Sosyologların bu alandaki başlıca amacı, ahlaki değerler ve somut toplumsal töreler ile diğer toplumsal unsurlar ve somut toplumsal yaşam arasındaki karşılıklı ilişki ve etkileŐimleri ortaya koymaktır. Sosyolog, belirli bir toplumdaki ahlak anlayışı ve töreler ile o toplumun yapısı arasındaki ilişkiler, ahlak anlayışının ve törelerin çeşitli toplumsal grup ve

¹⁴ Champoux, a.g.e, s.45.

sınıflara göre farklılaşan çeşitli toplum ve ahlak türleri arasındaki uyumlar, toplumsal değişimin ahlak üzerindeki etkileri gibi konularla ilgilenmektedir¹⁵.

Bir disiplin olarak etik, normatif bilim olarak ortaya çıkmaktadır. Normatif bir bilimde ise asıl önemli nokta, olayın ne olduğunda, nasıl olduğunda ve onu etkileyen şeylerde değil, “onun nasıl olması ya da olmaması gerektiğindedir”. Hukuk, siyaset bilimi ve tıp da, ahlak gibi normatif bilimdir. Bu nedenle ortak yönleri bulunmaktadır¹⁶.

Değer gibi subjektiflik taşıyan bir kavramı bilimsel bir obje haline getirmenin güçlüğü açıktır. Bu nedenle değerleri konu alan ahlak bilimi de bu zorlukla karşı karşıyadır. Özellikle 20. yüzyıl düşüncesine (hatta yalnızca düşüncesine değil, bilim anlayışına da) hakim olan pozitivist yaklaşıma göre; değerler gözlem yoluyla elde edilmiş olgusal bir içeriğe sahip olmadığı için, bilimsel faaliyetin dışında tutulmuştur. Bu görüş halen bilim çevrelerinde bu kadar keskin olmasa da savunulmaktadır. Buna göre, bir şey eğer bilim olacaksa değerlerden arındırılmış olmalıdır. Bir bilim adamı olarak sosyolog, toplumdaki yaygın değerleri tesbit edebilir; bir psikolog, bireyin ahlak gelişimini ve bu gelişimi etkileyen faktörleri inceleyebilir. Fakat sorun şudur: Ahlak bir felsefi spekülasyon mudur? Yoksa bir bilim mi? Ahlak bilimlerin konusu olabilir mi? Eğer ahlak bir bilim ise diğer bilimlerle ortak konuları nelerdir? Eğer bilim değilse, yani bir sorun sahası ise, bu saha hakkında ne söylenebilir?¹⁷ Günümüzde buna benzer tartışmalar halen sürmektedir.

Etiği sosyal değerlerle ilgili çalışmalar yapan diğer sosyal bilimlerden ayıran bir takım özellikler bulunmaktadır. Örneğin, antropologlar ve sosyologlar özel bir kültürün ahlaki değerleriyle ilgilenmektedir. Bu nedenle ahlaki değerleri tanımlayıcı, ortaya çıkarıcı eylemlerde bulunurlar. Diğer yandan bu ahlaki değerlerin doğru ya da yanlış olduğunu ortaya koymak amacını ise taşımamaktadırlar. Etik bilimiyle uğraşan bilim adamları ise, “yargılarla” ilgilenmektedirler. Örneğin bir sosyolog şöyle bir soru

¹⁵ Barlas Tolan, *Sosyoloji* (Ankara, Adım Yay:23, 1993), s.176.

¹⁶ Henk Von Luijk, “Business Ethics: The Field and It is Importance”, *Business Ethics* Ed. Brian Harvey (UK, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff, 1994), s.14-15.

¹⁷ Poyraz, a.g.e., s.177.

sorabilir; “Amerikalılar rüşvetin yanlış olduğuna inanıyor mu?”. Fakat etikle ilgilenen felsefeciler ise “rüşvet yanlış mıdır?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu nedenle, etikle uğraşan bilim adamları tanımlayıcı değil, emredici değerlerle ilgilenmektedir¹⁸.

Kısaca özetlemek gerekirse, bir disiplin olarak etik, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi normatif yargıların sistematik analizidir. Etiği, kişi eylemleriyle ilgilenen diğer bilim dallarından ayıran şey, kişi ve grupları normatif bir yaklaşımla ele almasıdır. Etiğin analiz metotlarının temeli felsefe, teoloji ve büyük ölçüde sosyal bilimlerden etkilenmektedir¹⁹. Tüm bu görüşler ışığında –her ne kadar hala bu tartışma sürse de– etik, bir bilim dalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın bundan sonraki kısımlarında etik kavramı kullanılmaktadır. Çünkü bu çalışmada genel değil özel bir alandan söz edilmektedir. Ayrıca bir anlamda çalışma hayatının ahlaki boyutunun felsefesinin yapıldığı bu çalışma için etik kavramı daha uygun olmaktadır. Yine de başlangıçta ahlak ve ahlakla ilgili genel kavramlara açıklık getirilmiştir.

1.2. İş Etiği Kavramı

1.2.1. İş Etiğinin Tanımı

İş etiği konusunda, çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Mc Hugh’a göre iş etiği (business ethics, work ethics), iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış davranışlardır. İşletmeler sadece soğuk birer para makinesi değildir. İnsan ise örgütün kalbi ve ruhudur. İnsanların, insani koşullarda yaşaması en doğal haklarıdır. Bu haklar, doğaldır ki çalışma yaşamında da geçerlidir. Aslında davranışların etiğe uygun veya aykırı olup olmadığı konusu genelde görecelidir. Bu nedenle, örgütlerde, etiğe ilişkin kararlar vermenin hiç de kolay olmadığı açıktır. Örneğin işgören açısından alkollü olarak işe gelmek etiğe aykırı bir davranış şekli olmayabilir. Oysa, işletme açısından düşünüldüğünde ise son derece etiğe aykırı bir davranış şekli olarak değerlendirilmesi mümkündür. Burada olduğu gibi, iş etiği çatışan taleplerin ve çıkarların tartışıldığı bir

¹⁸ Velasquez, a.g.e., s.18.

¹⁹ Arthur Jayck, *On Human Care: An Introduction to Ethics* (3. Bas., USA, 1980), s.21-22.

platformdur. Çok içki içen bir işçiyi, acısını eşi ve ailesinin çekeceğini bile bile işten kovmak kararının ne kadar etiğe uygun olacağı ise tartışmalı ve zor bir örnektir²⁰.

Diğer bir tanıma göre iş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır. İş etiğini açıklamaya çalışan tüm tanımlar, belirli bir durumdaki “yanlış ve doğru”nun ne olduğu konusunda var olan kurallar, standartlar ve etik prensipleri içine almaktadır. Spesifik bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil, kitle iletişim, çıkar grupları ve örgütleri de içine alan toplum tarafından belirlenmektedir. Bu yargılar örgütlerin etkinliklerinin toplum tarafından kabulü ya da reddini etkilemektedir²¹.

İş dünyası, bir yandan mal, öte yandan hizmet alım satımıyla uğraşmaktadır. İş aynı zamanda para, kâr ve başarı demektir. Bazı kimseler için iş dünyası sadece bunlardan ibarettir ve bu kimseler iş dünyası ile ilgili olarak genelde şu görüşleri öne sürmektedir:

- Gemisini kurtaran kaptan.
- Yakalanmadığın sürece ne yaparsan yap.
- Dürüstlük şimdiye kadar kimi zengin etmiş ?
- Herkes yapıyor, ben niye yapmayayım ?

Bu ve benzeri söylemler çoğaltılabilir. Sanki bütün iş dünyası bu ilkelere göre yönetiliyormuş gibi bu sözler çok karamsar bir görünüm çizmektedir. Ancak gerçekte iş dünyasının da iyi ve kötü yanları, her işte olduğu gibi, doğruları ve yanlışları vardır.

İş etiği, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış davranışları ele almaktadır. Diğer bir anlatımla iş etiği dürüstlük, sözünde durmak, doğaya saygılı olmak, hakça davranış, yapılan haksızlıklara karşı çıkmak gibi değerlerle ilgilenmektedir. Fakat

²⁰ Francis P. McHugh, **İş Ahlakı** (İstanbul, TUSİAD Yay., 1992), s.16.

²¹ O.C. Ferrel ve John Fraderich, **Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases** (2.Bas., USA, Houghton Mifflin Comp., 1994), s. 6.

dürüstlük, güven, saygı ve adalet gibi etik değerler genel kavramlardır. Bu nedenle kesin çizgilerle belirlenmeleri çok zordur. İş etiği konusunda söylenen sözlerin çoğu bu niteliktedir. Bir ticari kuruluş, birbirleriyle uzlaşması kolay olmayabilecek türlü amaçlara sahip olabilir. Örneğin yöneticiler, kâr maksimizasyonunu sağlamak için kendilerine ve pay sahiplerine karşı yükümlüdür. Diğer yandan da daha geniş bir çevreye karşı sorumlulukları vardır. Bu durumda yöneticilerin, bu geniş çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri halinde, ilk amaçları olan kâr hacimlerindeki düşüşü göze almaları gerekecektir.

Kısaca, iş etiği eşit çalışma fırsatı sağlamak demektir; işyerinde cinsel tacizden kaçınmak demektir; içinde bulunulan çevreyle ilişki halinde bulunmak; yardım yapmak demektir. İşçiler arasında ücretlerin hakça dağıtılması da bu kapsam içindedir. Tüketicilere gerçeği yansıtmak da iş etiğinin gereğidir. Günümüzde bazı büyük ticari kuruluşların, bazı geleneksel inançları yeniden aşlamaya çalıştıkları görülmektedir. Maden suyunun musluk suyundan daha sağlıklı olduğu görüşünü yerleştirmeye çalışmak buna örnektir. Şirket kendi “gerçeği” varsaydığı bu görüşün satış temsilcilerince yayılmasını beklemektedir. Oysa gerçek bunun tam tersi olabilir. Maden suyunun içinde sağlığa zararlı maddeler bulunabilir. Böyle bir davranış şekli ise iş etiğine aykırıdır²².

İş etiği, genel olarak etiğin özel bir uygulama alanıdır. Etik açıdan doğru ve yanlış kavramları iş hayatı çerçevesinde özelleştirilerek incelenmektedir. İş etiğinin odak noktası da, işletme politikaları, kurumlar ve davranışlar için etik standartların nasıl uygulanacağı konusudur. İşletmeler, etik standartları, kendi etkinliklerinde uygularken birtakım ikilemlere düşmektedir. Şöyle ki; örgütler eylemlerinden dolayı, aynen bireyler gibi “etiğe uygun”, “etik-dışı” şeklinde gruplandırılabilir mi ? Bu örgütler tıpkı insanlar gibi eylemlerinden “etik açısından sorumlu” tutulabilir mi? Ya da insanlarla aynı şekilde sorumlu tutulmalarında hemfikir olunmalı mı? Sadece bireysel olarak insanlar mı gerçek etik olayları etkilerler ? İşletmelere sorumluluk, ödev, yükümlülük, gibi etik nosyonların yüklenmesi doğru mudur? Bu ve benzeri soruları çoğaltmak mümkündür. Bu nedenle yöneticiler, işlerinde etiği bir rehber

²² McHugh, a.g.e., s.11-16

olarak alıp almamak konusunda tereddütte kalabilir²³. Fakat sonucunda, örgüt insanlardan oluşmaktadır. Ve her ne kadar örgüte sorumluluk yüklenirse de, asıl sorumluluk örgüt içindeki kişilere aittir.

İş etiği uygulamalı etiğin bir çeşidi olarak, sadece etik prensipleri, normları ve değerleri analiz etmekle kalmamakta; aynı zamanda işletmelerdeki davranış şekli açısından bu analizin sonuçlarını uygulamaya geçirmeye çalışmaktadır²⁴. Diğer bir anlatımla etiğin uygulamalı bir dalı olarak iş etiği somut olarak iş dünyasındaki davranışlarla ilgilenmektedir. Etik davranışı iş dünyasında geçerli kılmaya uğraşmaktadır.

1.2.2. İş Etiği Kavramında Anahtar Sorunlar

İş etiği konusunda kişilerin karar vermelerini zorlaştıran bazı sorunlar bulunmaktadır. Bu alanda karşılaşılan ilk sorun, iş etiğinin gerçekten mümkün olup olmadığıdır. Bu sorun özellikle de günümüzde çok tartışılır hale gelmiştir. Etiği her alanda olduğu gibi iş hayatına da uygulama taraftarları olduğu gibi, iş dünyasından tamamen dışlayanlar da vardır. İkinci sorun, iş etiği değerlerinin, standartların ve argümanların objektif analiz için yeterli olup olmayacağıdır. Bir görüşe göre bunlar somut olarak gerçekleşmesi zor prensiplerdir. Bu nedenle “olan değil, olması gerekene” daha çok işaret etmektedirler. Üçüncü sorun “faydacılık” ya da “altın kural” olarak adlandırılan genel etik prensiplerinin gerçekten mümkün olup olmayacağıdır. Dördüncü sorun, farklı değerler seti birbirleriyle uyumlaştırılabilir mi? Beşinci sorun, etik anlayışları farklı olan kurumlar birbirleriyle uyumlaştırılabilir mi? Altıncı sorun, iş etiğini yönlendiren prensiplerin uygulamaya nasıl dönüştürüleceğidir²⁵.

Yukarıda sıralanan bu sorunların her biri ayrı bir tartışma konusu olabilecek kapsamdadır. Büyük bir olasılıkla da, bu sorunlar farklı boyutlarda ve farklı bilim adamlarınca tartışılmaya devam edilecektir. Bu sorunlara kesin olarak bir cevap

²³ Velasquez, a.g.e., s.18.

²⁴ Velazquez, a.g.e., s. 22.

²⁵ Josephson, a.g.e., s. 23-32.

verilmesi ise çok zordur. Zaten etiğin doğasında var olan şüphecilik günümüzde bu alanda da bir takım tartışmalara ortaya çıkmasını zorunlu hale getirmiştir.

1.2.3. Neden İş Etiği?

Günümüzde, etikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde görülmektedir ki; özellikle kitle iletişim araçlarında neredeyse her gün hükümetin veya işletmelerin yaptığı etiğe aykırı eylemler rapor edilmektedir. Spor, din, bilim gibi kurumlarda etiğe aykırı davranış şekillerinin yaygınlaştığı görülmektedir. Bu genel çerçeveye paralel olarak, işletmelerin almış oldukları kararlar, işletme ya da bilim açısından doğru ve yanlış, etiğe uygun ya da etik- dışı gibi yargılara neden olmaktadır. Bu yargıların, direkt olarak işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle özellikle işletme ve yöneticiler için iş etiğinin ve etik olguların analizi önem taşımaktadır.

İş etiğinin kapsamı sadece bireylerin kişisel etik anlayışlarının genişletilmiş hali değildir. Çoğu kişiye göre, eğer bir örgüt tüm elemanlarını güçlü etik değerlerle donatıyorsa, o zaman örgüt de etik değerlere uygun bir örgüt olacaktır. Etik karar alma sürecinde, bireylerin kişisel etik değerlerinin etkili olduğu doğrudur, fakat bu değerler etik karar alma sürecinde etkili olan faktörlerden sadece birisidir. Gerçekte ise durum farklı olabilir ve etik sorunlar işletmelere bağlı olabilir. İş etiği hakkında çalışma yapanların ilgi alanı ise, tüm bunlara rağmen, etik kuralları ve prensipleri işletmenin koşullarına uygulamaktır. Bir çok önemli etik olgu (aile ve cinsellikle ilgili olanlar gibi) genellikle işletme koşullarında ortaya çıkmamaktadır. Örneğin, kürtaj kişisel yaşamda önemli bir etik sorun olurken, bir işletme içinde genelde bir sorun olarak ele alınmamaktadır. İş etiği alanında çalışma yapanlar işletmeden ve işletme dışından kaynaklanan nedenlerin analizine girerek, o işletmedeki etik anlayışını ortaya koyabilmektedir.

Etik alanında çalışanlar, bireylerin özel hayatlarındaki etik ikilemlerinin, meslekleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduklarıyla da ilgilenmektedirler. Örneğin normal olarak bir işletme, işyeri dışında seks ya da alkol kullanımı gibi kişisel etik olgular üzerinde herhangi bir kural ya da politika ortaya koyma gereksinimi hissetmez.

Gerçekten, bazı durumlarda da böyle politikalar yasa-dışı olabilir. Diğer yandan, bir kişinin tercihleri ya da değerleri, onun mesleki performansını etkileyebilir. Kişisel etik, işletme kararlarının değerlendirilmesinde bazen, çok önemli rol oynayabilir. Bir kişinin ırksal ve cinsel önyargıları her ne kadar kişisel etik değerleri ilgilendirse de, işyerinde ırksal ve cinsel ayırım yasa-dışıdır²⁶. Böylece işletme etiği içerisinde yer almadığı düşünülen etik değerlerin, kişinin iş yaşamındaki davranışlarını, dolayısıyla verimliliğini nasıl etkilediği açıkça ortaya çıkmaktadır.

1.2.4. İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk

Pek çok örgüt yöneticisi yıllarca, lekelenen etik imajları ile tanınmıştır. Bu yöneticiler ve dolayısıyla da örgütleri, ekonomik çıkarların yanısıra, sosyal sorumlulukları kapsayan amaçlara yönelmektedir. Artık pek çok yönetici, kararlarının hem toplum üzerindeki hem de dış çevre üzerindeki etkilerini değerlendirme ihtiyacı hissetmektedir.

Geleneksel toplum görüşünde, piyasa işlemlerinin gücüne inanılmaktaydı. Bu görüşe göre, eğer her bir kişi ya da örgüt, piyasa etkinlikleri aracılığıyla amaçlarına ulaşırsa, bütün olarak düşünüldüğünde ortaya çıkan sonuçlar toplum lehine gerçekleşecektir. 1950'li yıllara kadar kabul edilen bu görüş, örgütsel amaçları gerçekleştirdiği sürece, sosyal sorumluluğu kabul etmekteydi²⁷.

Bazı şirketler başlıca görevlerinin kâr elde etmek olduğu, bunun dışında her şeyin ikinci planda kaldığı varsayımı ile çalışmaktadır. Ünlü ABD'li ekonomist Milton Friedman, "İş hayatının tek ve biricik sosyal sorumluluğu kârı artırmaktır" demektedir. Oysa, diğer bir görüşe göre, "Ticaretin amacı sadece para kazanmak değildir, topluma hizmet de amaçlanmaktadır. Kâr topluma yapılan iyi hizmetin bir ödülüdür. Kâr, verilen hizmetin araç ve ölçüsüdür. Kendi başına bir hedef değildir." Kâr olmadan kalkınma, büyüme, yatırım ya da genişleme olmaz, ne var ki kâr gayesi kendi başına iş hayatındaki çatışmaları ve gerilimleri çözümleyemez. İş etiğinin temel ilkesi şudur:

²⁶ Velasquez, a.g.e., s. 10-14

²⁷ Champoux, a.g.e., s.43.

Önemli olan insanlardır, insanlar nesnelere daha önemlidirler. Temel etik prensibi ise şudur; “Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, sen de başkalarına öyle davran”²⁸

Sosyal sorumluluk, işletmenin iç ve dış çevre koşullarına yönelik olarak onların beklentilerine, işletmecilik anlayışı çerçevesinde cevap verebilme yükümlülüğüdür. (Çalışanlara uygun ücret, tüketicilere kaliteli mal veya hizmet, devlete vergi verme ya da ortaklara adil kâr payı dağıtma gibi). Bir başka tanıma göre ise sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin işletme ile ilgili tarafların çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde yönetilmesidir²⁹. İşletmecilik literatürüne yıllar önce girmiş bulunan sosyal sorumluluklar, bir anlamda iş etiği kavramı ile benzerlik göstermektedir. Sosyal sorumluluk mikro ve makro çevre içerisindeki tüm etmenlerin birbirine karşı sorumluluğu olarak tanımlanabilir. İş etiği ifadesinde tanımlanan sorumluluk ise, şirkete, personele, hissedarlara ve sosyal çevreye yönelik sorumluluktur. Bir başka ifadeyle sosyal sorumluluk, bir firmanın sosyal çevresine yönelik firma imajı ile paralellik gösteren kabul görmüş görev, sorumluluk ve ilişkilerin bir bütünüdür.

Zaman zaman karışıklığa konu olan iş etiği ve sosyal sorumluluk kavramları birbirleri ile karşılaştırıldığında; iş etiğinin kısaca firma içi disipline -her ne kadar tam olarak ifade etmese de- işaret ettiği söylenebilir. Bu nedenle iş etiğinde işletmenin uyması gereken kurallar daha açık ve nettir. Kısaca iş etiği, sosyal sorumluluğa göre daha uygulanabilir ve somut bir yapıya sahiptir. Buna karşın iş etiğinde de farklı yorumlardan kaynaklanan sorunlar yaşanmaktadır. Özet olarak, sosyal sorumluluk kavramı iş etiğine göre daha geniş kapsamlı bir olgudur ve aynen iş etiği gibi farklı yorumlardan kaynaklanan bir çok soruna konu olmaktadır.

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için üretim yapmak zorundadırlar. İşletmelerin üretim yoluyla topluma ekonomik değerler kazandırarak, yararlı olma çabaları temel amaçlarından birisidir. İşletmeler bu işlevlerini yerine getirirken hukuksal düzenlemeler ve sınırlamalara uymak zorundadır. Buna karşın iş etiği ve

²⁸ McHugh, a.g.e., s.16-17; Milton Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profit”, **Business Ethics** Ed. Michael Hoffman ve Robert Fraderick, a.g.e., s.136.

²⁹ Mahmut Özdevecioğlu “Ahilik’ten Günümüze İş Ahlakı Anlayışı”, **Çerçeve Dergisi** S.11(Eylül - Ekim 1994), s. 51

sosyal sorumluluk ise ne yazık ki çoğu kez yazılı olarak tanımlanmamış, ancak toplumca genel kabul görmüş değerlere uyma zorunluluğudur.

Sosyal sorumluluk olgusu daha geniş anlamı olup işletme içi ve dışı grupları kapsamaktadır. Bu gruplar arasında amaçlar farklılık göstermektedir. Örneğin, işletmenin ortaklarını oluşturan hissedarlar grubunun ilgi alanı, firmanın kârlılığı, üretim maliyetleri, yatırımların geri dönüşü vb. konular üzerinde yoğunlaşırken, çalışanların ilgi alanı ise, kendilerine sağlanan çalışma koşullarına güvenirlilik, çalışmanın karşılığı konusunda güvence ve kendisine tanınacak gelişme fırsatları gibi beklentilerdir. Tüketicilerin ilgi alanları da ürün ve hizmetlerden uzun ya da kısa dönemde sağlamayı düşündükleri tatmindir. Hükümetler ise, düzenli bir yaşam için gerekli olan kanun ve kararnamelerle sosyal sorumluluk olgusuna ilişkin beklentilere cevap vermektedir. Sosyal sorumluluğu tanımlayan diğer iki grup; özel çıkar gruplarıdır. Özel çıkar grupları bireyin yaşam standartlarını, üyesi olduğu sosyal grupları, ilgilendiği sosyal konuları belirleyici özelliğe sahiptir. Dürüst rekabet koşullarının yaratılması, herkesin serbest ticaret olanaklarından faydalanması ve firmasına ait değerleri koyabilmesi ise, rakiplerle ilgili etkenlerdir. Sözkonusu tarafların birbirlerinin haklarına gösterecekleri saygı, sosyal sorumluluk anlayışının temelini oluşturmaktadır³⁰.

Etik ve sosyal sorumluluk kavramları, aralarında anlam farklılıkları olmasına rağmen, sık sık birbirleri yerine kullanılmaktadır. Sosyal sorumluluk, yukarıda da özetlendiği gibi, firmanın toplum üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmek ve olumlu etkilerini maksimize etmektir. Sosyal sorumluluk yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları kapsamaktadır. Bir işletmenin ekonomik sorumluluğu, işletmeyi devam ettirerek yatırımcıları memnun etmek ve toplumun istek ve gereksinimlerini sağlamaya yönelik olarak mal ve hizmetleri üretmektir. İşletmenin yasal sorumlulukları, uymak zorunda oldukları yasalar tarafından belirlenmektedir. Etik sorumluluklar, yasalar tarafından değil, toplum tarafından işletmelerden yapması beklenen davranış ve aktiviteler olarak tanımlanmaktadır. Çoğu, bu sorumluluklar grubuna bir yasa ruhu ile yaklaşmak gerekliliğine işaret etmektedir. Son olarak, gönüllü sorumluluklar,

³⁰ TUGİAD, *İş Ahlakı ve Türkiye'de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar* (İstanbul, 1992), s. 5-7

toplumun işletmeden yapmasını istediği etkinliklerdir. Örneğin, hayırsever örgütler madden ve manen destekleyici projeler, bir şirket için gönüllü sorumluluğun bir çeşididir.

Sosyal sorumluluk düşüncesi, 1960'lı yıllardaki değişen sosyal değerlerle ortaya çıkmıştır. Bir çok örgüt, örgüt ve toplum arasındaki dengeleyici ilişkiler, yükümlülükler ve ödevlerini belirleme eğiliminde olmuşlardır. O zaman sosyal sorumluluk, toplumla bir sosyal sözleşme olarak görülebilir. İş etiği, bireyin kararları üzerinde etik kurallar ve prensiplerin etkisiyle ilgilenirken; sosyal sorumluluk, örgütün çevre ve toplum üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Yani etik, sosyal sorumluluğun bir boyutudur³¹. Bir işletmenin sosyal sorumluluk piramidi aşağıdaki gibidir.

Şekil. 1.

İşletmenin Sosyal Sorumluluk Piramidi



Kaynak: Velasquez, a.g.e, s.68.

³¹ Velasquez, a.g.e., s 6-14

Sosyal sorumluluğun üç düzeyi vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir; kurumsal düzey, örgütsel düzey ve bireysel düzey. Kurumsal düzey, bir örgütün aktivitelerini yerine getirirken topluma karşı sahip oldukları yükümlülükleri vurgulamaktadır. Toplum, bir örgütün kendi beklentilerine katkıda bulunması için zorlayıcı yaptırımlardan faydalanır. Sosyal sorumluluğun örgütsel düzeyinde, örgütün spesifik olarak toplum içindeki işlevi ve yöneticilerin çözmeye çalıştığı sosyal olgular üzerinde durulur. Sosyal sorumluluğun bireysel düzeyinde ise, bir örgüt içindeki kişilerin bireysel davranışları ele alınır. Bu düzeyde çalışanlar örgütlerin prosedürleri ve politikalarına göre davranışlara yönlendirilmektedir. Burada kişilerin kararlarının sonuçlarının ahlaki kriterlere göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır³².

Kısaca, işletmelerin çevre (örneğin, koruma ve geliştirme), işletme uygulamalarında adalet (örneğin, kadınların ve azınlıkların korunması, özürülere destek verme), insan kaynakları (örneğin, insan sağlığını ve güvenliğini artırma, eğitim), toplum (örneğin, kamu sağlığı projelerine destek verme, eğitime ve sanata destek verme) ve mamul (örneğin mamul güvenliğini artırma, ambalaj ve etiketlemede gelişmeler.) gibi konularda sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Bazı bilim dalları ise, sosyal sorumluluk alanlarını ürün, pazarlama uygulamaları, işgörenin eğitimi, hayırseverlik, çevre kontrolü, dış ilişkiler, işgören ilişkileri, azınlık ve kadınların istihdamı ve işgören güvenliği, sağlığı olarak genişletmiştir³³.

Üç adet genel kabul görmüş sosyal sorumluluk kavramı vardır:

* *Geleneksel Sosyal Sorumluluk Kavramı*: İşletmenin tek bir sosyal sorumluluğu, oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında kârı artırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmektir. Başka bir ifadeyle, yönetim pay sahiplerinin kârlarını ve uzun vadeli çıkarlarını maksimize etmelidir.

* *İşletmelerden Etkilenen Gruplara Karşı Sorumluluk Kavramı*: Bu kavrama göre, yöneticilerin, örgütün etkinliklerinden etkilenen veya etkilenebilecek gruplara

³² Champoux, a.g.e., s 35

³³ Semra Arıkan, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", H.Ü. İİBF. Dergisi, C.13, (1995), s.172.

yani hisse senedi sahiplerine, müşterilerine, hükümete, çeşitli birliklere, işgörelere, üretici ve tüketicilere karşı sorumlulukları vardır.

* *Affirmatif Sosyal Sorumluluk Kavramı*: Bu kavrama göre, yöneticinin, çevrede olup biten değişiklikleri tahmin ederek, sorunlardan kaçınmak, örgütsel amaçları, işletmeyle ilgilenen tüm grupların ve genel anlamda kamunun amaçları ile birleştirmek ve örgüt ve kamunun karşılıklı bütün çıkarlarını korumak ve geliştirmek sorumluluğu vardır. Anlaşılacağı gibi bu kavramda sosyal sorumluluk en geniş anlamda ele alınmaktadır³⁴.

Her ne kadar iş etiği ve sosyal sorumluluk kavramları arasında benzelikler, farklılıklar da olsa görünen şudur ki, her iki kavram da son yıllarda yeniden ve yaygın olarak, özellikle sosyologlar ve felsefeciler tarafından sorgulanmakta ve yorumlanmaktadır.

Bu kısımda yapılan açıklamalar ve yorumlar, yöneticilerin iş etiğine yönelik değerlerinin saptanmasında oldukça önem taşımaktadır. Özellikle de ahlak, etik, ahlaki yargı, ahlaki değerler, ahlaki standart, iş etiği, sosyal sorumluluk gibi, bu çalışma açısından önemli olan kavramların tanımlanması, daha sonraki bölümlerin anlaşılabilirliği açısından gereklidir. Pozitivist anlayışın da etkisiyle, iş etiği ve değer gibi konuların, somut olarak gözleminin ve deneysel olarak ispatlamanın zorluklarının olması nedeniyle, araştırma kapsamının dışına itildiğine ne yazık ki tanık olunmaktadır. Oysa ki, bu kısımda temel kavramlar açıklanıp çerçevesi çizildiği için, iş dünyasında meydana gelen somut olgular ışığında bir değerlendirmenin yapılacağı böylece ortaya konmaktadır. Ayrıca, birbiri yerine kullanılan ahlak, etik, sosyal sorumluluk ve iş etiği gibi kavramların örneklerle açıklanması, bu araştırma açısından son derece önem taşımaktadır. Kısaca, araştırma kapsamında kavram kargaşası bir ölçüde de olsun giderilerek, iş dünyasının hangi boyutunun irdeleneceği ve "nereye" bakılacağı daha açık bir şekilde ortaya konulmuş olmaktadır. Bundan sonraki kısımlar bu tanımlamalar çerçevesinde sorgulanmaktadır.

³⁴ Arkan, a.g.e., s 173.

2. İŞ ETİĞİNE KURAMSAL YAKLAŞIM

İş etiği, etiğin uygulamalı bir dalıdır. Kişiler, etik yargılarda bulunurken ve eylemlerini gerçekleştirirken birtakım ikilemlere düşmektedir. Bu nedenle, karşılaştıkları bu etik ikilemleri çözümlenebilmek ve eylemlerini meşrulaştırmak için etik düşünce yöntemlerine başvururlardır. Özellikle de her etik sorunu ayrı ayrı düşünmenin zorunlu olmadığı ya da farklı durumlar için geçerli olabilecek genel sonuçlara ulaşmanın mümkün olup olmadığı konusunda farklı düşünceler vardır. Ele alınan farklı etik sorunlarda benzer nedenler ortaya çıktıkça, bütün etik sorunlara uygulanabilecek türden bir kuramın mümkün olup olmadığı tartışılmaktadır. Tüm bunları değerlendiren aşağıdakilere benzer sorularla karşılaşmaktadır.

- Yalan söylemek her zaman yanlış mıdır ?
- Ben bir şey yapmak istediğimde, toplum onun yanlış olduğunu söylerse hangi yolu izleyeceğime nasıl karar verebilirim ?
- Uzun vadeli sonuçlar konusunda kaygılanmayı bir kenara bırakıp hayattan niye zevk almayayım ?
- Doğru ve yanlış hakkında kurallar koyma yetkisine gerçekte kim sahiptir ?
- Vicdan güvenilir bir yol gösterici midir ?
- Yaşam tarzımızı, sırf o yaşam tarzı içinde büyüdüğümüz için iyi olduğunu söylemiyor muyuz ?
- Başka deyişle, tüm değerler göreceli değil midir ?

Tüm bu sorulara cevap arandığında farklı kuramlara ulaşılmaktadır. Bu kuramlar kişinin, etik yargılarında ve eylemlerinde başvurdukları rehberlere işaret etmektedir. İş hayatındaki birey de karşılaştığı etik olguları çözümlerken bu kavramlardan birine göre davranışta bulunmaktadır. Kısaca, etik kuramı, bir karar alma sürecini formülleştirme aracıdır. İş yaşamında karar alma sürecinin daha açık bir şekilde ortaya konulması açısından, genellikle aşağıdaki kuramlardan faydalanılmaktadır.

2.1. Teleolojik (Theleology) Kuramlar

Teleolojik kuramlar, bir eylemin etik açıdan doğru olup olmadığını o eylemin ortaya koyduğu sonuçlara dayanarak açıklamaktadır. Diğer bir anlatımla, teleolojik felsefe bir davranışı, sonuçlarını ele alarak değerlendirmektedir. Bu nedenle bu kuram sonuçsalcı (consequentialism) olarak da nitelendirilmektedir³⁵. İki önemli teleolojik kuram vardır. Faydacılık (utilitarianism) ve egoizm (egoism) adlı bu kuramlar, bir işletmede ele alınan kararları yönlendirici bir rehber olmaktadır.

2.1.1. Faydacılık Yaklaşımı

2.1.1.1 Tanım

Bu kuramın başlangıç noktası, bir eylemin doğru eylem olabilmesinin ölçütünün faydayı maksimize etmesidir. Başka bir ifadeyle eylemler kendi başlarına değil, ancak sonuçlarının iyi ya da kötü olmalarına göre doğru ya da yanlışlırlar³⁶. Faydacılık belki de, bütün etik kuramları içinde en çok kullanılan yaklaşımdır. Faydacılığın temel ilkesi olan “en fazla insan için en büyük fayda”, etiğin de, yasaların da temelini oluşturmuştur. Bentham bu ilkeyi toplumsal düşünceye uygulamış ve J. Stuart Mill’i de etkilemiştir. Kökeni Adam Smith’e dayanan faydacılık, Jeremy Bentham ve John Stuart Mill tarafından formüle edilmiştir. Faydacılığa göre, bir eylem en çok insan için en çok faydayı sağladığı sürece etik açıdan doğrudur³⁷. Bentham’a göre, bir eylemi değerlendirmenin tek tutarlı ve akılcı ölçütü, o eylemin yol açtığı hazzın ve acının gözönüne alınmasıdır. Bu ilkeden yola çıkan Jeremy Bentham, James Mill ile birlikte, toplumsal refah hareketinin öncüsü olmuştur. Bentham’a göre etik, en fazla sayıda insana, en büyük mutluluğu verecek uygulamaların nicel esaslara göre

³⁵ O.C. Ferrel ve John Fraderich, a.g.e., s 55

³⁶ John Nuttal, **Ahlak Üzerine Tartışmalar, Etiğe Giriş** Çev.: Abdullah Yılmaz (İstanbul, Ayrıntı Yay. 1997), s 222; J.S.Mill, **Faydacılık (Utilitarianism)** Çev.: Nazmi Coşkuner (Üçüncü Bas., İstanbul, MEB., 1986), s 11; William James, **Pragmacılık** Çev.: Muzaffer Aşkın (İkinci Bas., İstanbul, MEB., 1986), s 40.

³⁷ Gerald F. Cavanogh;, **American Business Values** (Üçüncü Bas., USA, Englewood Cliff, Prentice Hall, 1990), s.75.

hesaplanabileceği disiplindir. Çünkü bütün eylemlerin gerisinde, acıdan kaçınma ve haz arama eğilimi yatmaktadır³⁸.

Faydacılık kuramı, kişinin davranışı sonucu ortaya çıkacak tüm maliyet ve faydaları önceden bildiğini varsaymaktadır. Ayrıca bu maliyet ve faydaların hesaplanabileceğini de kabul etmektedir. İleride gerçekleşeceği düşünülen bir faydanın ölçümü için herhangi bir dolaysız etkinin de bilinmesi gerekmektedir. Faydacılık prensibi, herhangi bir kişi için en fazla faydayı gerçekleştirdiğine dayanılarak bir eylemin doğru olduğunu iddia etmemektedir. Bunun yerine, bu eylemden etkilenen herkes için en fazla faydayı sağladığı zaman bu eylemin doğruluğunu savunmaktadır. Diğer yandan, faydacı prensip faydanın maliyetten fazla olduğu zaman da bu eylemi doğru kabul etmemektedir. Yani, bir eylem sonucunda elde edilen toplam fayda, alternatif eylemler sonucunda elde edilecek toplam faydaya göre daha fazla olmalıdır. Diğer bir yanlış inanış da şudur; faydacılık prensibi yalnız doğrudan ve hemen ortaya çıkan sonuçlarla ilgilidir. Oysa, faydacılık prensibi yalnız doğrudan ve derhal sonuçları ele almamakta, gelecekteki ortaya çıkacak maliyet ve sonuçları, dolaysız etkileri de ele almaktadır.³⁹ Yani kısaca olarak faydacılıkta, olası tüm alternatiflerin sonucunda ortaya çıkacak faydayı değerlendirerek en fazla faydayı sağlayacak eylem doğru olarak seçilmektedir. Bir eylemin sonuçlarının değerlendirilmesinde pek çok faydacı, yalnız insanlar üzerindeki sonuçları değil, hayvanlar üzerindeki etkilerini de ele almaktadır. Şöyle ki, özellikle hayvanlar üzerinde deney uygulayan kozmetik ve eczacılık işletmelerindeki tartışmalar çok önemlidir. Hayvan hakları savunucuları böyle testleri etik-dışı olduğu gerekçesiyle protesto etmektedirler. Dayanak noktaları ise, bu testlerin hayvanlara zarar verdikleri ve hayvan haklarını ihlal ettikleridir. Oysa, eczacılık ve kozmetik üreticileri için araştırma yapanlar ise faydacılık prensibine uygun olarak, böyle testleri savunmaktadır. Bu gruba göre, hayvan haklarını korumak amacıyla bu araştırmaları azaltmanın alternatif maliyeti yüksektir. Bazı kozmetik firmaları da, hayvanlar üzerinde yapılan deneylerin durdurulması için anlaşma yapılarak tartışmanın sona erdirilmesini etik-dışı bulmaktadır.

³⁸ Türker Alkan, *Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlıksızlık* (Ankara, Bilgi Yay., 1993), s.75.

³⁹ Velasquez, a.g.e., s. 70.

2.1.1.2. Faydacılığın Boyutları

Faydacılığın iki boyutu vardır. Birincisi kural faydacılığı (rule utilitarianism), ikincisi ise eylem faydacılığı (act-utilitarianism)'dır. Kural faydacılığı, bütün uygulayıcıları için en çok faydayı sağlayacak etik kuralları ortaya koymaktadır. Kişi, her bir eylemin faydasını ölçmekte zorlanacağından bu etik kuralları dikkate alarak karar vermektedir. Kural faydacılığı, iki prensip altında incelenebilir.

- Bir eylem, doğru etik kurallar tarafından zorunlu bulunuyorsa etik açıdan doğrudur.

- Bir kural, eğer bu kuralı uygulayan herkes için, alternatif herhangi bir kuralı uygulamanın sonuçlarından daha fazla fayda yaratıyorsa etik açıdan doğru kuraldır.

Kural faydacıları doğru ve yanlışın ne olduğu konusunda, mutlak kurallar setine göre eylemlerin etik yönünü değerlendirmektedir.⁴⁰ Kural faydacılığı, faydacı kuramda ortaya çıkan güçlüğü kaldırmak ve zaman zaman haksızlıklara neden olan uygulamaları bertaraf etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle kurala göre davranmanın etik açıdan doğru sonuçlar verebileceği görüşü savunulmaktadır. Kural faydacısı “fayda” ilkesini doğrudan bireysel eylemlere değil, eylemin türüne uygulamaktadır. Yine de gerçekte örneğin “hiçbir durumda insan öldürme” gibi bir kuralın bile ihlal edildiği durumlar sözkonusu olmaktadır.⁴¹ Yani, eğer bir faydacı bazen sözünü tutma, doğru söyleme gibi genel kurallara göre davranıyorsa, bu kurallara uymanın mutluluğu en çoklaştırması yüzündendir. Bunlar kişinin, bir karar verme durumunda kaldığı her keresinde sonuçları hesaplamasından çok, faydacının kullanmayı uygun gördüğü kurallardır.

Eylem faydacılığında ise, sonuçları iyi olan eylemin doğru olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü, faydacılar her zaman bir eylemin sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Eylem faydacılığı, faydacılıktan genel olarak anlaşılan şeydir. Buna göre bir eylem, aşağıdaki iki öncülün sonucunda doğru olarak kabul edilmektedir

⁴⁰ Champoux, a.g.e., s.51.

⁴¹ Paul F. Hoddap, *Ethics in The Business World* (USA, Krieyer Publishing Comp., 1994), s 20; Poyraz, a.g.e., s.155.

Birinci öncül: En büyük toplam faydayı üretecek olan eylem doğrudur.

İkinci öncül: Bu eylem en büyük toplam faydayı üretecektir.

Sonuç: O halde bu eylem doğrudur.

Faydacılığın bu temel yaklaşımının bazı güçlüklerle neden olduğu durumlar söz konusudur. Faydacılığa yöneltilen eleştirilerden birinde verilen bir örnek vardır; “Meşhur bir fizikçi ile babanız, yanan bir odada mahsur kalmış olsunlar. Siz onlardan yalnızca birini kurtarabilirsiniz. Babanızı mı, yoksa fizikçiyi mi kurtarmalısınız ?” Faydacı ilkeye göre fizikçiyi kurtarmanız gerekecektir. Zira bu seçim, yapacağı bilimsel çalışmalarla insanlığa daha fazla hizmet edebilecektir. Oysa çoğu insan, ilk olarak, fizikçinin kurtarılmasını ayıplayacaklardır.⁴²

Eylem faydacıları, bir kuralı sadece genel rehber olarak ele almaktadır. Örneğin, “rüşvet yanlıştır” kuralına genel olarak eylem faydacıları da katılır. Yine de bir faydacı, başka bir olayda rüşveti kabul edebilir. Bir satış yöneticisi, firmasının bazı müşterilere rüşvet vermedikçe, üretim sözleşmesini kazanamayacağını düşünebilir. Daha fazlası eğer firma bu sözleşmeyi yapmazsa, yüzlerce işçiyi işten çıkarma zorunluluğu vardır. Yönetici, bir kuralın ihlalindense daha çok fayda sağlayacak olan rüşvet vermeyi meşrulaştırmayı doğru bulabilmektedir.⁴³

Faydacılık genel olarak etik açıdan yanlış olan (yalan söylemek, adam öldürmek) ve doğru olan (sözünü tutmak) eylemlerinin nedenini fayda ve maliyete bağlı olarak açıklamaktadır. Yalan söylemek bu prensibe göre ortaya çıkacak maliyet yüzünden yanlıştır. Eğer herkes birbirine yalan söylese, herkesin birbirine olan güveni azalacak ve toplumsal olarak maliyetli olacak, sonucunda refahı geriletecektir. Sözünde durmak ise herkesin faydasıyla sonuçlanacaktır. Öyleyse, en iyi genel kural, yalan söylememek

⁴² Poyraz, a.g.e., s.155.

⁴³ Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s. 57.

ve sözünde durmaktır. Geleneksel faydacılar, bir eylemin her zaman doğru ya da yanlış olduğunu kabul etmemektedir.⁴⁴

2.1.1.3. Faydacılığa Yapılan Eleştiriler ve Faydacıların Cevapları

Faydacılığa yapılan çok sayıda eleştiri ve itiraz vardır. Bu eleştirilerin doğurduğu sorunları ortadan kaldırmak için, kuramın yandaşları tarafından yapılan çok sayıda düzeltme ve değişiklik vardır.

* Bir eleştiriye göre, faydacı kuram uygulandığında elde edilen sonuçlar, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin olağan sezgilerimizden farklıdır. Ortaya çıkan bu farklılıklarla ilgili üç örnek verilirse; ilk olarak, bir şey yapma sözü verildiğinde, bu sözün o kişiyi bağladığı düşünülür .Fakat kişi faydacıysa, sözünü tutmadan önce daha fazla mutluluğun sözünü tutarak mı, yoksa sözünden dönerek mi elde edeceğini düşünecektir. Şayet sözünden caymakla, az da olsa, daha çok mutluluk elde ediyorsa, faydacı sözünden cayması gerektiğini düşünecektir. Diğer bir örnek eğer masumun cezalandırılmasının aynı suçu işlemeye eğilim duyanlar üzerinde caydırıcısı etkisi varsa ve böylece sonuç daha büyük mutluluk doğuruyorsa, faydacıya göre bu yapılacak doğru şeydir. Üçüncü olarak, iyi bir yurttaş olmak, tek bir kişinin yaptığında hiçbir zararı dokunmayan ya da çok az zararı olan ama herkesin yapması halinde büyük zararlar doğuracak bazı şeyleri yapmamayı gerektirir. Örneğin, kuraklık dönemlerinde bahçeleri sulamak, kamuya ait yerlerden çiçek koparmak, yeteri arzın olmadığı zamanlarda stokçuluk yapmak g.bi durumlar buna örnek verilebilir. Faydacı için, böyle bir şeyin kişiye sağladığı olumlu sonuçlar nedeniyle başka herkese getirdiği olumsuz sonuçlar ihmal edilebilir. Küçük zararlar ağır basıyorsa, kişinin bunları yapması öteki insanları da bunu yapmaya cesaretlendirmedeği takdirde, bunları yapmak o kişi için doğrudur. Bu garip bir biçimde, “kimse bir şey bilmedikçe bazı şeylerin iyi olduğunu söylemekle birdir” anlamının taşımaktadır.

Faydacı, faydacılıktan tümünden vazgeçmeden, bu tür bir soruna şöyle karşılık vermektedir; nerede faydacılıkla olağan etki ile sezgiler arasında bir çelişki varsa,

⁴⁴ Velasquez, a.g.e., s. 71.

orada doğru yanıt faydacılıktır. Faydacılığın amacı, zaten rasyonel bir sürece dayalı etik yargılara ulaşmaktır.⁴⁵

* Faydacılığa diğer eleştiri noktası tanım sorununda odaklanmaktadır. “Fayda” “maliyet” gibi kavramlar pek açık değildir. Ve bazı fayda ve maliyetlerin ölçümü ise zordur. Faydacılar bu eleştiriye karşılık, nicelik yanında “nitelik” ögesini de eklemektedir. Faydacılar fayda ve maliyetin kantitatif olarak ölçülmesinin zorunlu olmadığını bunun yerine, kıyaslama yaparak sonuca ulaşılabileceğini belirtmektedir. John Stuart Mill, düşünsel, sanatsal çabaların bedensel zevklerden daha üstün bir nitelik taşıdığını ileri sürmüştür. Mill doyumuna ulaşmamış bir Sokrat olmanın, halinden memnun bir aptal olmaktan daha iyi olduğunu belirtmiştir. Tabii bu durumda, aynı kişinin hem Sokrat hem de aptal adına konuşarak nasıl karar verebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Daha da önemlisi Mill, diğer faydacılar gibi, çok temel bir sorunu cevapsız bırakmaktadır. Kişisel çıkarla kamusal çıkarın çatışması durumunda, kişisel çıkarın kamusal çıkara feda edilmesini meşru gösterecek bir ilke “faydacı” bir görüşe nasıl dayandırılabilir? Bireylerin doğal eğilimleri, çıkarları, haz ve zevk duyguları, neden toplumsal kurallar ve uğrunda fedakarlık edilmesi gereken hedeflere göre daha az önemli olsun ?⁴⁶ Bu soruların cevaplanması da konumuz açısından önem taşımaktadır.

* Diğer bir eleştiri farklı kişilere göre, farklı eylemlerin sonuçlarının ölçümünün zorluğudur. Buna ek olarak, bir eylemin fayda ve maliyetlerinin çokluğu, öngörüyle olumsuz olarak etkilemektedir. Sağlık, yaşam gibi faydaların ölçümünün zorluğu hatta imkansızlığı ise bazı ortak kriterler belirlenerek giderilebilir. “Gerçek” ve “araçsal” değerler olarak kategorileştirmeye bu sorun aşılabılır. Örneğin araçsal bir değer olan para, gerçek değer olan sağlık ve yaşamdan daha önemli değildir. Diğer kriter, ihtiyaçlar ve istekler arasındaki farklılığın ortaya konulmasıdır. İhtiyaçlar her zaman isteklerden daha değerlidir.⁴⁷

⁴⁵ Nuttal, a.g.e., s. 223-224.

⁴⁶ Alkan, a.g.e., s. 75-76.

⁴⁷ Velasquez, a.g.e., s.75.

Ölçüm sorununa faydacıların diğer bir cevabı ise şudur: çoğu kararın maliyet ve faydası, onların parasal değerlerinden yola çıkılarak bulunabilir. Örneğin, bir otomobildeki güvenlikle ilgili ekipmanın faydası, kişi açısından ve mülkiyeti açısından önlediği fiziksel zararın para cinsinden karşılığı bulunarak ölçülebilir. Buna ek olarak, bir eylemin bütün etkilerinin tamamen doğru bir şekilde ölçülmesinin zorunlu olmadığı da savunulmaktadır. Yani, faydacılık sonuçların sadece analizini talep etmekle ve bazı değerlendirme sistemlerinin de kantitatif ölçümlerinden daha kesin olduğunu kabul etmektedir.⁴⁸

* Faydacılığa karşı yapılan yaygın bir itiraz türü de, faydacılığın etik olgulara yaklaşımında yoğunlaşmaktadır. Buna göre, faydacı kurallar tarafından etik açıdan doğru olarak kabul edilen bir eylem, diğer kişilerin haklarını kısıtlayabilir ya da adaletsizliğe neden olabilir. En fazla sayıda kişiye en fazla mutluluk kabul edildiğinde, faydacılık adına korkunç şeyler yapılabilir. Örneğin, “bir hastanede üç ölümcül hasta beklemektedir. İkiisi böbreklerinden ve birisi de midesinden hastadır ve ancak organ nakli ile yaşayabilecektir. Bu hastaneye ziyaret için gelen sağlam bir kişi, faydacılık ilkesine göre, ameliyat masasına yatırılıp, organları alınarak ölümcül hastalara takılmalıdır. Böyle yapılırsa bir kişi ölecek ama üç kişi yaşayacaktır. Aksi takdirde bir kişi yaşayacak, üç kişi ölecektir.”⁴⁹ Oysa bu düşünce şekli etik ilkelere aykırıdır.

Sonuç olarak bazı etik felsefecileri, faydacılığın sınırları hakkında temel olarak iki sonuca ulaşmaktadır:

- Yaşam, ölüm ya da sağlık gibi değerleri ölçmek gerektiğinde faydacılık kuramını kullanmak zordur,
- Faydacılık, dürüstlük ve adaletle yeteri kadar ilgilenmemektedir.

Tüm eleştirilere ve itirazlara rağmen, faydacılık kuramının uygulama alanı geniştir. Bu yaklaşım iş hayatında da çok sıkça kullanılmaktadır. Ayrıca bu kurama alternatif olarak, başka kuramlar geliştirilmiştir.

⁴⁸ Champoux, a.g.e., s.52.

⁴⁹ Gordon Pearson, *Integrity in Organizations An Alternativ Business Ethics* (England, Mc Graw-Hill Book, 1995), s.31.; Poyraz, a.g.e, s.157.

2.1.2. Egoizm Yaklaşımı

Egoizm yaklaşımı da bir teleolojik yaklaşımdır. Yani, egoizm kuramında da sonuçlar önemlidir. Fakat egoizm yaklaşımında bir eylemin doğru ya da yanlış olarak kabul edilmesi o eylemin, birey açısından meydana getireceği sonuçlara göre saptanmalıdır. Egoizm taraftarları, çıkarı her bir birey için ayrıca tanımlayarak, kişisel çıkarları maksimize eden kararı etik açıdan doğru olarak kabul etmektedir. Egoist için kişisel çıkar; fiziksel iyilik, güç, şehvet olabileceği gibi tatmin edici bir kariyer, iyi bir aile yaşamı, sağlık ya da bunun gibi herhangi bir şey olabilir. Alternatif kararlar arasında bir seçim yapmak zorunda kalan bir egoist, bireysel çıkarını maksimize edecek olan alternatifi seçecektir. Bir egoisti yönlendiren düşünce şekli dolayısıyla şu olmaktadır; “çıkarın açısından en fazla iyiyi sağlayan eyleme yönel”.⁵⁰ Egoizm, faydacılıktan farklı olarak toplumun değil, bireyin uzun-dönemli çıkarlarında odaklanmaktadır. Ayrıca eylemler değerlendirilirken diğer bir kişinin çıkarları asla dikkate alınmamaktadır. Etik felsefecileri ise bu görüşü genel etik ilkelerine uygun olmadığı gerekçesiyle reddetmektedir.

Burada sorgulanması gereken diğer bir kavram “etik bireycilik”tir. Etik bireycilik, etiğin özünde bireysel olduğunu varsayan görüştür. Bu, Onyedinci ve Onsekizinci yüzyıllarda bireyin eyleminin tek etik nesnesinin kendi öz çıkarı olduğu bencillik biçimini almıştır. Bu nedenle Hobbes’tan bu tarafa öz çıkar etiklerinin değişik yorumları, bütün toplumun veya toplumdaki diğer bireylerin değil, kişinin kendi iyiliğini güvenlik altına almaya çalışması gerektiğini ileri sürmüştür. Çoğunlukla bu öğretiyi, Hobbes’un “her insanın gönüllü hareketinde amaç, kendisine biraz yarar sağlamasıdır.” dediği, insanların her zaman kendi öz çıkarlarına göre hareket ettiği “psikolojik bencillik” denilebilecek bir başka öğretille desteklenmiştir. Etik bencillik Hobbes ve Mandeville ile başlayıp, onyedinci ve onsekizinci yüzyılda doruğa erişmişse de en güçlü ve en etkili biçimini Kierkegard ve Nietzsche ile kazanmıştır. Bu öğretilere göre etik değer ve ilkelerin kaynağı ve etik değerlendirmenin en temel ölçütünün

⁵⁰ Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s. 55.

yaratıcısı, bireydir. O, etik değerlerin en üstün, son sözü söyleyen kişisi, sözcüğün en geniş anlamında etik konularında son otoritedir⁵¹.

Egoizmin iki düzeyi bulunmaktadır. İlk düzeyi bireyseldir. Bireysel düzeyde, bir eylemin doğruluğu değerlendirilirken, asıl olan bireyin çıkarlarıdır. Yani, sadece bireyin çıkarlarının maksimizasyonunun sağlanıp sağlanmadığına bakılmaktadır. Egoizmin ikinci düzeyi olan, evrensel egoizmde, yalnızca kişinin öz çıkarları değil, bu eylemin diğerlerin çıkarları üzerindeki etkileri de ele alınmaktadır. Etik egoist için tek amaç öz çıkarını korumak olsa da, yine sırf bu nedenle başkalarının çıkarlarını da gözetebilir. Diğer bir anlatımla, başkaları açısından faydalı olan bir eylem yine de o bireyin çıkarlarına hizmet edebilir. Felsefeciler tarafından “aydın egoist” olarak adlandırılan bu formda, uzun bir dönem esas alınmaktadır. Aydın bir egoist olan bir yönetici, şirketin etik kurallarına uyulması gerektiğini söyleyebilir. Kirliliğin kontrolü, vergiler üzerinde doğru olmayan kararlardan kaçınmayı da savunabilir. Ancak egoist için önemli olan ulaşmak istediği amaçtır. Aydın bir egoist görünüşte etik değerleri savunabilir, fakat bunu savunmasının tek amacı kendi çıkarını maksimize etmektir. Örneğin, bir yönetici yönetimin dikkatini tüketicileri aldatan bir ortağa çekebilir, fakat bunu şirketin adını korumak için değil; kendi mesleki güvencesi için yapma eğilimi yüksektir..⁵²

Kısaca, bir eylemin etik açıdan doğru ya da yanlış olarak değerlendiren diğer bir teleolojik kuram olan egoizm, faydacılıktan farklıdır. Aslında bu kuram da sonuçlara yönelmektedir. Yani, burada da amaç önemlidir. Fakat faydacılıktan farkı, burada en fazla iyi, en fazla kişi için değil yalnızca bir kişi için istenmektedir. Egoistlere göre etik, eylem A, sadece P tarafından sadece P'nin çıkarını maksimize ettiği sürece doğru olarak kabul edilmektedir.⁵³

⁵¹ Steven Lukes, **Bireycilik** Çev.: İsmail Serin (Ankara, Ark. Yay., 1995), s.106-108.

⁵² Ferrel ve Fraderick, a.g.e., s.55.

⁵³ Hoffman ve Fraderick, a.g.e., s 20.

2.2. Deontolojik Kuramlar

Etiksel biçimsellik (ethical formalizm), sonuçsal olmayan, bireylere saygı etiği olarak da adlandırılan deontoloji, belirli bir davranış şekli ya da kuralı doğru olarak kabul etmektedir. Faydacıların aksine deontoloji taraftarları, bazı davranış şekillerinin faydayı maksimize etse bile, yapılmaması gerektiği savunmaktadırlar. Faydacılık, kişinin ölümüyle bile sonuçlanacak bir eylemi, diğer alternatiflere göre daha çok fayda yaratıyorsa, etik açıdan doğru olarak kabul etmektedir. Oysa, deontoloji böyle bir eylemin doğru olmadığını çünkü bireysel haklara aykırı olduğunu ve adalete uygun olmadığını dile getirmektedir. Yani bu yaklaşımda bireysel haklara saygı, adalet prensibine uygun davranışları doğru olarak değerlendirmektedir⁵⁴.

Deontolojik kuramlar aynı zamanda mutlakçı kuramlardır. Mutlakçılara göre (değerlerin insanlığın dışında bir gerçekliliğe dayandığını söyledikleri için bunlara bazen nesnelciler de denmektedir) etik açıdan doğru olan bir eylem herhangi bir bireyin düşündüğü ya da hoşlandığı şeyden bağımsızdır. Etik göreceliliğe karşı çıkan mutlakçılık, etik yasalarının herkes için evrensel olarak bağlayıcı ve ebediyen doğru olduğuna inanmaktadırlar. Mutlak değerler hakkında karar vermenin çeşitli yolları vardır. Büyük bir olasılıkla en yaygın olarak kabul edilen görüş, Tanrı tarafından konulan ve dinsel gelenekte yorumlanan etik yasalarına olan inançtır. “On Emir” buna bir örnektir. Bu etik yasaları, herkes için her yerde geçerlidir ve onların değerli oluşları doyum sağlamalarına bağlı değildir. Ayrıca belli toplumların koyduğu On Emir benzeri etik yasalarının temellendirilmesi doğrudan Tanrı’nın yetkisine ya da Tanrı’nın iradesinin dini liderler tarafından yapılan yetkili yorumları yoluyla dolaylı olarak bireyin kişisel yorumuna dayanmaz. Kitab’ı Mukaddes’e ya da Kur’an’a doğrudan yetke olarak başvurulabilir. Bu da, milyonlarca kişi için iyi yaşamının yol göstericisidir. Değer yargılarının temellendirilmesinin bir yolu olarak ilahi yetke yaygın

⁵⁴ Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s 57.

bir biçimde kabul edilmektedir.⁵⁵ Yukarıda anlatıldığı gibi, genel kurallar koyma temel amaç olduğu için bu yaklaşım evrenselcilik (universalism) olarak da adlandırılır.⁵⁶

Bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı belirlemek için deontoloji taraftarları genel etik prensiplere uyumluluğa dikkat etmektedir. Teleolojik felsefede, bir eylem sonucuna göre değerlendirilirken, deontolojik felsefede amaçların yanında araçlar da önemlidir. Faydacılar gibi, deontoloji taraftarları da, etik kurallara odaklananlar ile eylemlerin doğasında odaklananlar olarak ikiye ayrılabilirler. Kural deontolojisinde, etiğe aykırılık, genel etik değerlere uygunluğuna göre değerlendirilmektedir. Kant'ın "Kesin Buyruğu" ve Hristiyan inancın "Altın Kural"ı kural deontolojisine uygundur. Kısaca bu görüşler "Başkalarına, kendine davranılmasını istediğin gibi davran" kuralına iyi bir örnektir. "Eylem deontolojisinde" ise bunun aksine, eylemler tek tek değerlendirilmektedir. Yani her bir olaya adalet, eşitlik değerleri uygulanır. Ancak genel etik değerler yalnızca birer rehberdir.⁵⁷

Deontolojik yaklaşım iki kuramı esas almaktadır. Bunlardan birincisi bireysel haklar kuramı, diğeri de, adalet kuramıdır.

2.2.1. Bireysel Haklar Yaklaşımı

Genel olarak hak, bir kişinin herhangi bir şeye yönelik olan talebidir. Bireysel haklar kuramı, herhangi bir kişinin davranışlarında ve ona yönelik olarak diğer kişilerin davranışlarında odaklanır. Hak bir yasal sistem tarafından tanımlanıyorsa, bu hak yasal haktır. Eğer bir hak, yasal sistemden bağımsız olarak, bir etik standart sistemi tarafından tanımlanıyorsa, etiksel haktır. Bu haklar insan hakları olarak da adlandırılmaktadır. Etik değer ve normlara dayanan haklar, herkes için, her yerde, herhangi bir yasal sistem altında uygulanabileceği için evrensellik özelliğine sahiptir. Yasal haklara karşı, etik haklar, genel olarak daha kapsamlıdır.⁵⁸

⁵⁵ Stanley M.Haner ve Thomas C. Hunt, *Felsefeye Çağrı* Çev.: Hasan Önder (Ankara, İmge Yay, 1996), s.173.

⁵⁶ Pearson, a.g.e., s. 32; Ray Billington, *Felsefeyi Yaşamak Ahlak Düşüncesine Giriş* Çev.: Abdullah Yılmaz (İstanbul, Ayrıntı Yay., 1995), s.167.

⁵⁷ Ferrell ve Fraderich , a.g.e., s.59.

⁵⁸ Velasquez, a.g.e., s.84.

Etik felsefecileri, bireysel hakları negatif ve pozitif haklar olarak ikiye ayırmaktadır. Negatif bireysel haklar, davranışlarımızda diğer bir kişinin haklarını ihlal etmeme sorumluluğuna işaret etmektedir. Örneğin, kişisel dokunulmazlık (özel hayata saygı) hakkı böyle bir haktır. Özellikle son yıllarda işyerinde yapılan AIDS ve içki testi bu hakkın ihlali olarak görülebilir. Fakat aynı zamanda işçilerin, güvenli bir çalışma ortamında çalışma hakları olduğu saviyle bu davranış şekli hoş görülebilir. Bu konudaki tartışmalar sürmektedir.⁵⁹

Bireysel haklar kuramına göre, herkesin birbirine karşı birtakım etik görevleri vardır. Buna ek olarak, bir eylemin etiğe uygun olup olmadığının değerlendirilmesi için sonuçlarına bakan kuramlar eleştirilmektedir. Bu kuram, diğer bir kişinin haklarını ihlal ederek bir çıkar elde edilmesini kesinlikle onaylamamaktadır. Örneğin düşünce özgürlüğü hakkı, bir azınlık grubu ya da muhalif bir görüş için bile geçerlidir. Buna rağmen, bazı durumlarda, faydacı çıkarlar bireysel hakları önemsememeye neden olmaktadır. Örneğin, insanların sağlığını olumsuz etkilediği gerekçesiyle, çevre kirliliği yaratmasını engellemek için bir işletmenin bazı hakları kısıtlanabilmektedir⁶⁰.

Kant'ın etik felsefesi "ödev etiği" olarak da adlandırılmaktadır ve bireysel haklar yaklaşımına bir örnektir. Kant, etiğin ödev hakkında olduğunu yani bireylerin öz çıkarına etkileri ne olursa olsun yapmaları "gereken şey" hakkında olduğunu savunmuştur. Yani etik bir zorunluluk dile getirilmektir. Kant'a göre bir eylemin etik değeri, kendisinden beklenen sonuca göre belirlenemez. Bir eylem doğrudan doğruya, doğru olduğu için, kanun karşısında saygıdan isteniyorsa, mutlak değerlidir. Ödev, kanun karşısındaki saygıdan doğan bir eylemin zorunluluğudur.⁶¹

İnsanlarda, etik yasalara uyulmasını sağlayan bir güdü vardır, oysa doğa yasalarına uymak için bizi yönlendiren bu tür eğilimlerimiz bulunmamaktadır. Ayrıca, etik yasalarının pratik ve tavsiye edici niteliklerine karşılık, doğa yasalarının kuramsal

⁵⁹ Bovee Rachman Megern, **Business Today** (7. Basım., Mc Graw-Hill, Inc., 1996), s 93.

⁶⁰ Champoux, a.g.e., s 53.

⁶¹ Bedia Akarsu, **Ahlak Öğretileri II Immanuel Kant'ın Ahlak Felsefesi (Ödev Ahlakı)** (İstanbul, İ.Ü. Ed.Fak. Yay: 1382, 1968), s.73.; Ayrıca bkz Immanuel Kant, **Pratik Aklın Eleştirisi Çev: İonna Kuçuradi ve diğerleri** (Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yay., 1980); Immanuel Kant, **Ahlak Metafiziği Dinin Temellendirilmesi Çev: İonna Kuçuradi** (Ankara, hacettepe üniversitesi Yay., 1982).

ve betimleyici özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle, etik yasaları buyruksal, doğa yasaları ise açıklayıcı ifadelerle ortaya koyulmaktadır. Etiğin çok önemli bir bölümünü oluşturan “ödev” faydacıların veya hedonistlerin (hazcılar) ileri sürdüğü gibi, hazla ve yararlarla bağlantılı olarak değerlendirilemez. “İyi niyet” ve “erdem”, en yüce değerlerdir. Bir eylemin etik açıdan değeri, eylemin yarattığı sonuca göre değil, fakat, eylemde bulunan kişinin etiğe uyma amacına bakılarak değerlendirilmektedir.

Etik görevlerle, insanların mutluluğunu öngören tavsiye ve becerileri birbirinden ayırmak gerekir. Mutluluğu amaçlayan beceri ve tavsiyeler, kişinin amacına bağlı olan varsayımsal buyruklardır. Kant’a göre etik yasaları, koşulsuz buyruk (kategorik zorunlu) niteliğindedir ve insanların bireysel mutluluğunu topluluk için feda etmelerine bile yol açabilir. Koşulsuz buyruk, bütün isteklerden, arzulardan ve mutluluk arayışlarından bağımsız olarak insanların uymaları gereken kurallardır.⁶²

Kant’ın etik anlayışındaki “ödev”, belirli bir rolün yerine getirilmesi veya belirli bir işyerindeki işlerin görülmesi gibi geleneksel anlamlardan farklı bir içeriğe sahiptir. Bu ödev anlayışı, koşulsuz buyruklara uymakla kendisini göstermektedir. Bütün etik kurallarının dayandırılabilmesi için temel bir koşulsuz buyruk, uyulan kuralların evrensel olarak genellenebilir bir nitelik taşımasıdır. Bütün diğer etik kuralları, bu ilkeye göre yanlış veya doğru olarak değerlendirilebilir. Bir kural evrensel olarak uygulanmak istendiğinde, tutarsızlık ve çelişkiler ortaya çıkıyorsa (bazı özel durumlarda yalana, hırsızlığa ve adam öldürmeye izin verme gibi), bu durumda gerçek bir etik kuralından söz edilemez. Kant’ın görüşlerine karşı sürülebilecek bir itiraz, herhangi bir etik kuralını istisnasız olarak uygulamanın bazı durumlarda olanaksız olduğudur. (Bir insanı öldürmek isteyen katil adayına, yalan söylememiş olmak için kurbanın adresini söylemek etiği uygun mudur ?) Bir diğer sorun, Kant’ın getirdiği önermelerin etik kuralları için biçimsel bir çerçeve oluşturmakla birlikte, bu çerçevenin içinin doldurulmuş olmamasıdır. Kant etik kurallarının nasıl olması gerektiğini açıklamakta fakat ne olması gerektiği konusunda fazla bir şey söylememektedir.⁶³

⁶² Dacque L’etang, “A Kantian Approach to Codes of Ethics” *Journal of Business Ethics* s.11 Kluwer Academic Publishers, Netherland, (1992), s.737-744; Alkan, a.g.e., s.70.

⁶³ Alkan, a.g.e., s.72

Kant'ın, insanın bir şeyi genel bir kural olarak istemesinin neye bağlı olduğu konusunda verdiği örnek şudur: “Herhangi bir zorunluluk halinde, yerine getiremeyeceğini bildiğim- bir sözü veremez miyim? Sahte bir söz vermeyişim iki gerekçeyle olabilir; ya kurnazlık ya da ödev uygunluk duygusundan. Çoğu zaman kurnazlıkla düşünüp sahte bir söz vermeyiz. Çünkü bu sahte söz o anda bizi kurtarsa da, arkasından getireceği bir çok uygunsuzluklar bizi güç durumda bırakabilir, diye düşünürüz. Bundan dolayı da akıllıca davranıp, genel ilkeye uyarak tutmayacağımız bir sözü vermemeyi alışkanlık haline getiririz. Ama burada genel ilkenin temelinde hep, sonuçları düşünme vardır. Oysa, ödev düşüncesi ile doğru olmak büsbütün başka şeydir. Birinci durumda sadece benim için bir kanun sözkonusudur. O zaman da, bazı durumlarda bu kurnazlık ilkesinden ayrılmam benim işime gelebilir. İlkeyi ödev olarak koymada ise durum değişiktir. Tutulmayacak bir söz için ödev uygun olup olmadığını anlamak amacıyla şunu kendi kendime sormalyım; sahte bir söz verişle beni yükümden kurtaracak olan ilkemiz, kendim için olduğu kadar başkaları için de aynı şeyi isteyebilir miyim ? Ve herkes başka türlü içinden çıkamayacağı bir yükümden yalan yere söz vererek kurtulsun diyebilir miyim? Böylece hemen genel bir kanun olarak yalan söylemeyi, hiçbir zaman istemeyeceğimi içimden farkedirim. Çünkü böyle bir kanuna göre gerçekte artık hiçbir söz verilmeyecektir. Her söz vermede başkalarının inanması istenir. Ama söz, sürekli olarak yalan yere verilirse inancı da gittikçe sarsar. Söze inancı ortadan kaldırır. Yalan yere söz vermek bir genel kural yapılıncaya, inancı ve görevi de büsbütün yok edecek, verilen sözleri de anlamsız kalacaktır. Öyleyse tutamayacağımı bildiğim bir sözü vermemin genel bir kural olmasını isteyemem⁶⁴. Çünkü o genel bir kanun yapılır yapılmaz, kendi kendini yıkıyor.”

18. yüzyılın sonunda deontolojik etiği en çok etkileyen Kant'ın etik anlayışının temel ilkeleri özet olarak şunlardır; genellik, tarafsızlık, rasyonalite, otonomi. Genellik, tüm etik prensiplerin tüm olgulara uygulanmasıdır. Tarafsızlık, etik prensipleri tüm olgulara eşit şekilde uygulanması, herkes tarafından aynı algılanmasıdır. Rasyonalite etik prensiplerin uygulanmasında akılcılığın, akla yatkınlığın önemli oluşudur. Otonomi ise etiğin amacının her bir bireyin özgürlüğünü tanımasını ve maksimize etmesini

⁶⁴ Akarsu, a.g.e., s.73-74.

amaçladığını varsayan ilkedir. Yani, etik olarak doğru olan eylemlerin bu ilkeleri içermesi gerekir.⁶⁵

2.2.2. Adalet Yaklaşımı

2.2.1.1. Rawls'un Adalet Yaklaşımı

Adalet kavramını temel alan etik kuralları, fayda ve sorumluluk dengesini dikkate alan karşılaştırmalı bir süreçten faydalanmaktadır. Bu fayda ve sorumluluklar, bir grubun tüm üyeleri tarafından paylaşılan, yasalar, kurallar ve politikalardan oluşan değerlerdir. Bu kuramın savunucularına göre, adalet faydacı sonuçlara önem vermeyen eylemlerden oluşmaktadır. Buna ek olarak bu kuram herhangi bir eylemin, sonuçlarından faydalananlar olsa da, genel olarak toplum için adalet-dışı sonuçlar ortaya çıkarıyorsa, bu eyleme izin vermemektedir.

Adalet kuramında belki de en etkili olan kişi, John Rawls'tır. Kısaca Rawls'ın kuramının prensipleri şunlardır.⁶⁶

Eşit Özgürlük İlkesi : Herkesin temel özgürlükleri birbirine eşit olmalıdır. Bu özgürlükler, diğer kişilerin saldırılarından korunmalıdır. Tüm bireyler konuşma ve toplanma, vicdan özgürlüğü, kişisel mülkiyet ve hukuk egemenliğine sahiptir.

Farklılık İlkesi : İlk ilkenin kapsamadığı asli yararlar (örneğin, zenginlik, gelir, otorite) sahip olmayan kişiler, hatta en kötü durumda olanların bile bunlardan faydalanması sağlanması, güvence altına alınmasıdır. Toplumda dezavantajlı kişilere yardım etmek zorunludur.

Fırsat Eşitliği Hakkı İlkesi : Bir toplumdaki tüm üyeler toplumsal statülerini yükseltmek için eşit fırsatlara sahip olmalıdır.

⁶⁵ Pearson, .a.g.e., s.33.

⁶⁶ J. Rawls, *A Theory of Justice* (Cambridge, Harvard University Press, 1971), s.342-350; Karl Nielson, "Radical Egalitarianism", *Contemporary Ethics* Ed. James P. Sterba, (USA, Eglewod Cliffs, 1989), s. 98 ; Robert C. Solomon ve Kristine R. Hanson, *Above the Bottom Line*, (USA, Horcourt Brace Javaovich, inc., 1983), s 261-280.

Eşit özgürlük ilkesi, daha çok Batılı toplumların sahip olduğu düşünce özgürlüğü, seçme hakkı, özel mülkiyet hakkı gibi özgürlükleri kapsamaktadır. Benzer hakları, örgüt için de uygulamak mümkündür. Örneğin, kişisel dokunulmazlığa (özel hayat) saldırı yapılmaması, sözleşmeler sırasında rüşvet alınmaması gibi. Rüşvet ve aldatmayı kişinin temel özgür seçim hakkını kısıtlaması olarak yorumlamak mümkündür.

Farklılık ilkesi, bir toplumun muhtaç durumda bulunan bireylerine yardım etmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Bu ilkeye göre, örgüt yöneticileri kaynaklarını etkin olarak kullanmalıdır. Yöneticiler eğer böyle davranmazsa, toplum daha az verimli olacaktır. Toplumun daha az verimli olması da bu dezavantajlı durumdaki muhtaç kişilerce daha az fayda sağlaması demektir.

Fırsat eşitliği hakkı, toplum içindeki herkesin kendi yetenekleri ve çabaları ölçüsünde toplumsal statülerini yükseltmelerinde eşitlik olması gerekliliği işaret etmektedir. Örgütler de mevcut bir iş için eleman alımı söz konusu olduğunda onları yeterlilikleri temelinde işe almalıdır. Gerekli vasa ve yeterliliğe sahip olmayan kişiler, vasıf kazanmak için eşit eğitim ve yetiştirme fırsatına sahip olmalıdır.

Felsefeci Robert Nozick, Rawls'ın kuramına şiddetle karşı çıkarak, kuramını özgürlükçü bir felsefi görüş üzerinde kurmuştur. Nozick, bir mülkiyete sahip olmak ve bir mülkiyeti transfer etmek konularını adaleti anlamının bir göstergesi olarak sunmaktadır. Temel olarak bu kuram, mal ve hizmetlerin elde edilmesi ve transfer edilmesinin, ancak kişinin özgür seçimiyle olduğunda adil olduğunu belirtmektedir.⁶⁷

2.2.2.2. Özgürlükçü Felsefeciler: Nozick

Özgürlükçü ahlak felsefecileri, kişilerin yalnızca temel bir hakka sahip olduğunu savunmaktadırlar. Bu hak ise, bir toplum içerisindeki kişiler ya da gruplar tarafından yapılan kısıtlamalara uğramamak hakkıdır. Bu felsefi anlayış, bireyleri özgür ve farklı

⁶⁷ Champoux, a.g.e., s 53.

birer kişi olarak görmektedir. Bu görüşe göre kişinin özel mülkiyeti ve emeği üzerindeki, bireysel özgürlüğü kısıtlayıcı her türlü uygulama etik-dışıdır.⁶⁸

Nozick'e göre, bir grup, diğer bir grubun özgürlüğü ve hakkını kısıtlayabilir. Örneğin, işçilerin sendika kurma özgürlüğü, işçileri çalıştırmak için sendikasız işçi isteme özgürlüğüyle çatışabilir. Bu nedenle uygulamada sınırlamalar olduğunu görmek mümkündür. Çatışan çıkarlar söz konusu olduğunda bir grubun özgürlüğü diğer grup tarafından kısıtlanmaktadır.

Kant'ın prensiplerinin Nozick'in özgürlükçü görüşünü desteklediği pek açık değildir. Kant'ın kuramı pozitif hakları daha çok kapsamaktadır. Negatif hakları da kapsadığı sürece Kant'ın kuramı özgürlükçü ahlakılara göre de kabul edilebilir.⁶⁹

2.3. Görecelilik Yaklaşımı

Görecelilik yaklaşımı, bir eylemin etik açıdan doğru olup olmadığını farklı kültürlere ve gruplara dayandırarak açıklamaktadır. Burada genel kurallar belirlenmemektedir. Aksine, her toplum ya da kültürün , kendine özgü etik kurallara sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu kurama göre, belirli bir toplumun kuralları kendi içsel prosedürüne göre doğru kabul edilirken, diğer bir topluma göre yanlış olabilir. Bu yaklaşımın, herkes için kabul edilir kuralları yoktur. Bir kural bir kişi tarafından kabul edilirken, başka bir kişi tarafından kabul edilmeyebilir.⁷⁰

Grecelilere göre, iyi ve doğru olan şey, belirli bir kültürün iyi ya da doğru dediği şeydir. Amerikalıların çoğunluğu ifade özgürlüğünün bir değer olduğunu kabul etmektedir. Fakat gerçekten o toplumda sosyalleştikleri için "doğru" olarak kabul etmektedirler. Eğer aynı kişiler yetkeci bir ülkede yetişmiş olsalardı, zgrlğe değer vermezlerdi. Her şey, o belirli kültürün öğrettiğine bağlıdır. Evrensel ya da tüm kültürlerde ortak olan bir kaç değer bulunabilir ya da hiç olmayabilir.

⁶⁸ Champoux ,a.g.e., s.54.

⁶⁹ R. Nozick, *Anarchy, State and Utopia* (New York, Basic Books, 1974); Velasquez, a.g.e., s. 98.

⁷⁰ Hofmann ve Fraderick, a.g.e., s 11.

Şu halde, kültürel görecelilikte değer yargıları belli bir kültürün “toplumsal yetke”sine başvurularak temellendirilir. Bu temellendirme yöntemi, davranış bilimleri alanında çalışan bir çok uzmandan destek gördüğü iddiasındadır.

Ruth Benedict’in “Kültür Örüntüleri” bir toplumun ideallerinin başka bir toplumun idealleriyle tamamen zıt olabileceğine işaret eder. Örneğin Navajolar işbirliğine değer verirler, kendilerini birey olarak öne çıkarmayı reddederler. Kwatiutlar ise rekabete değer verirler ve bireysel üstünlük elde etmeye sistemlerin her biri başarılı bir biçimde çalışır; her kültür değerleri kendi bazında tanımlar.

Göreceliliğe karşı bazı eleştiriler yapılmaktadır;

- Farklı toplumlar farklı değerleri onaylarlar. Kültürel görecelik olgusu yadsınamaz. Bununla birlikte, kültürel görecelik kuramı gözlenen farkların bir yorumudur. Fakat kültürel hoşgörü, geniş ölçüde kabul edilen bir görüş değildir. Öyleyse bir kültürel görecenin, kültürel hoşgörü değerini kendi değer kuramı ile desteklemesi nasıl mümkün olabilir ?

- Kültürel göreceliliğin ana savı şudur: “Bir kültürün, iyi olduğuna inandığı her şey iyidir.” Bundan bir kültür neyin doğru olduğuna inanırsa o doğrudur, sonucu çıkar mı? Örneğin, bir kültür dünyanın 1000 yaşında olduğuna, diğeri bir milyar yaşında olduğuna inanyorsa, her iki kültür de haklı mıdır?

- Görecelik kuramı toplumsal değişimin yönlendirilmesinde ne gibi bir yol göstericilik sağlar? Bir kültür, kişilerin etkilemediği bir süreç yoluyla değişiyor ve böylece üyelerin değerlerini yeniden kalıba mı döküyor; yoksa üyeler geçmişten miras kalan inanç ve kurumları, insan ihtiyaçları olarak değiştiriyor mu?⁷¹

⁷¹ Honer ve Hunt, a.g.e., s 169-172.; Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s. 60.

Görecelilik kuramı, iş etiği konusunda pek fazla gelişmiş değildir. Görecelilik konusunda tartışmalar, son yıllarda giderek artmaktadır.

2.4. Kuramsal Yaklaşımların Genel Değerlendirilmesi

İş hayatında karar alırken genellikle faydacılık, adalet ve bireysel haklar kuramları uygulanmaktadır. Bu kuramlar bütüncül olarak değerlendirilirse şu sonuçlara ulaşılır:

Aşağıda üç etik model özetlenmiştir. Bu yaklaşımlar iş hayatında karşılaşılan etik olguların çözümünde ve etik ikilemler karşısında karar vericiye rehber olmaktadır. Her kuramın güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bireyin davranışları sosyalleşme sürecini de paralel olarak herhangi bir modele uyarlanarak incelenmektedir.

Tablo 1. Kuramların Değerlendirilmesi

<i>Kuramın adı</i>	<i>Tanım ve Kökenleri</i>	<i>Güçlü Yönler</i>	<i>Zayıf Yönler</i>
Faydacılık :	“En fazla kişi için en çok fayda” ilkesinin geçerli olduğu kuram: Bentham (1748-1832), Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823).	<ul style="list-style-type: none"> • Kavramlar,terminoloji, yöntem basit, kolay; kar maksimizasyonu sisteminde uyumludur. Kar maksimizasyonunu meşrulaştırır. • Girişimciliği, verimliliği teşvik eder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm önemli elementlerin ölçümünde zorluklar vardır. • “En fazla iyi” bireysel çıkar içinde dejenere olabilir. • Kişinin haklarını kısıtlayabilir. • Toplumun daha güçsüz parçalarını kısıtlayabilir.
Adalet :	Fayda ve zararların toplumda eşit dağılımı: Aristoteles (M.Ö. 384-322), Rawls (1921-?)	<ul style="list-style-type: none"> • “Demokratik prensiptir.” • Toplum bir statü ya da sınıfın hakimiyetini kabul etmemektedir. • Azınlık, fakir, handikaplı-lara fırsat sağlayarak adalet sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • .Daha az risk ve yeniliklerle sonuçlanır. • Haklı olma (entitlement) duygusunu teşvik eder.
Bireysel Haklar	Bireylerin özgürlüğü sınırlanamaz: Locke (1635-1701), Kant (1724-1804), kişisel haklar önemlidir.	<ul style="list-style-type: none"> • Bireylerin mülkiyet ve kişisel özgürlüklere saygı sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireyselliği, çıkarıcı davranışı teşvik eder.

Kaynak: Cavanogh, a.g.e., s. 188-189.

Sonuç olarak bu bölümde iş etiği ile ilgili kavramlar açıklandıktan sonra, bu alanda yaygın olarak kullanılan kuramlara yer verilmiştir. Yukarıda açıklanan kuramlar

çalışma hayatında uygulanan kararlar üzerinde etkilidir. Özellikle de daha çok faydacılık kuramının etik yaklaşımıyla karşılaşmaktadır. Çalışma hayatında gerek yöneticilerin gerekse de çalışanların davranışlarının günümüzde hangi etik değerler tarafından yönlendirildiğinin belirlenmesi açısından bu kuramlar yukarıda kısaca olarak ele alınmıştır. Bundan sonraki bölümlerde etik değerler bu yaklaşım çerçevesinde değerlendirilecek ve birtakım öngörülerde bulunulacaktır. Özellikle günümüzde faydacı, pragmatik değerlere yönelimin sözkonusu olduğu sıkça dile getirilmektedir. Bu nedenle özellikle iş etiği alanında var olan yaklaşımlar kısaca bütüncül olarak ele alınmıştır. Böylece daha sağlıklı değerlendirmelere girişilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLUMSAL DEĞİŞİM SÜRECİNE PARALEL OLARAK İŞ ETİĞİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Birinci bölümde de ifade edildiği gibi, etik değerler her toplumun kendine özgü koşullarına göre değişime uğramaktadır. Buna ek olarak sosyal, ekonomik, kültürel yapıda meydana gelen dönüşümler de, etik değerlerde birtakım değişikliklerin oluşmasını sağlamaktadır. Antik çağda, Yunan Aydınlanma döneminde yaşayan Sokrates (M.Ö. 469-339)'tan itibaren etik felsefesi süregelmiştir. Tarihin neredeyse her döneminde etik konusuna ilgi duyulmuştur. Her ne kadar, sanayi toplumu olarak adlandırılan dönemde etik değerler dışlanmışsa da, özellikle son yıllarda tekrar dini değerlere ve metafiziğe yönelik artarak akıl, rasyonalite gibi kavramların sorgulanır olduğuna tanık olunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, genelde iş hayatında meydana gelen etik olguları irdeleyerek, özellikle yöneticilerin iş etiğine yönelik değerlerini tespit ve analiz etmektir. Bu amaçla, günümüzde etik değerlere artan ilginin nedeni, iş etiği anlayışındaki dönüşümler ve mevcut durumu iyi analiz etmek için sanayi öncesi toplumdan sanayi sonrası topluma kadar iş etiği anlayışı bu bölümde özetlenmektedir.

1. SANAYİ-ÖNCESİ TOPLUMSAL YAPI VE ETİK DEĞERLER

Sanayi-öncesi, modernizm-öncesi olarak adlandırılan toplum, gelenekçi, nüfusu az, dolayısıyla üyeleri arasında sıkı ve yakın ilişkilerin görüldüğü insan topluluğudur. Bu toplum içinde normların uzun zaman süreleri içinde değişmeden kaldığı ve

kuşaktan kuşağa sosyal normlarda değişme olmadığı görülmektedir. İş bölümü ve uzmanlaşma geniş çapta değildir. Bu nedenle gelenekçi toplum, genellikle ekonomik bakımdan kendi kendine yeter niteliktedir. Bu tür toplumlarda sosyal örgütlenmenin başlıca biçimi, hısımlıktır. İnsanlar genellikle buldukları toplumun coğrafi sınırları dışına çıkmazlar; fiziksel hareketlilik çok azdır¹. Bu toplumsal aşamada, değişim çok yavaştır. İnsanlar birbirlerine duygusal bağlarla bağlıdırlar. Cemaat olarak da adlandırılan bu tür ilişkilerde akrabalık, arkadaşlık ve komşuluk ilişkileri egemendir². Bu toplumda akıl, rasyonalite gibi kavramlardan çok, manevi, fizik ötesi soyut alanlar ve daha sonra da dinler çok önemlidir.

Bu dönemdeki etik anlayışının daha çok din ile örtüştüğü görülmektedir. Yani, etik din haline bürünmüştür. İlk çağlarda İranlıların dinini kuran Zerdüşt'ün "Mazdeizm" olarak adlandırdığı din ve Çinlilerin Konfüçyizm dini bunlara örnektir. Asya'da yeşeren "Budizm" de etik kurallar koymaktadır. Büyük toplumsal değişime tanık olan tarıma dayalı monarşik bir siyasal yapının ticarete ve endüstriye dayalı bir düzene dönüştüğü sırada ortaya çıkan çalkantıları ve etik alandaki sarsıntıları yaşayan Sokrates açısından da "etik" başlıca konulardan biri olmuştur. Daha sonra Eflatun, Aristo gibi felsefeciler de etik konusuyla yakından ilgilenmişlerdir³.

Bu toplumdaki bilim anlayışı da fizik-ötesi alanlardan bağımsız değildir. Manevi değer yargısının, insanların ve sistemlerin üzerinde etkili olduğu tarım toplumunda, ekonomide ve çalışma ilişkilerinde görülen özelliklere kan veren unsur, bu toplumdaki değer sistemleri olmuştur⁴. Sanayi-öncesi toplumda çalışma hayatının etik boyutunu daha iyi değerlendirmek için, dönemin çalışma ilişkilerine kısaca değinmek faydalı olacaktır. Bu toplumda emek-yoğun üretim tarzının hakim olduğu küçük ölçekli işletmelere dayalı üretim yapısında çalışma ilişkileri de usta-kalfa-çırak ilişkisi bünyesinde ve meslek kuruluşu olan lonca sistemi içerisinde yürütülmektedir. Bu

¹ Sulhi Dönmezer, *Sosyoloji* (9. Basım, Ankara, Savaş Yay., 1984), s. 245.

² Aynı, s.245-246

³ Alkan, a.g.e., s.53-55.

⁴ Yusuf Balcı, "Geçmişten Geleceğe Çalışma İlişkileri", *Çerçeve Dergisi* (MÜSİAD Yay., Mayıs-Temmuz, 1996), s. 17.

sosyo-ekonomik yapıda, çalışanlar manen de tatmin olmaktadır. İlişkiler daha insani ve sıcak olup, çalışanlar emekleriyle yabancılaşmamıştır. Çalışanlar, üretim sürecinin her safhasında faaliyet göstererek, emek, bilgi ve becerileriyle ürettikleri ürünlere kendi duygularını ve ruhlarını yansıtmakta, hammaddeden ürünün bitimine kadar aynı sürecin bir parçası olmaktadır. Diğer yandan kalfa ve çıraklar, ustayla olan ilişkilerinde bir mesleğin “ortak çıkarlara sahip” üyeleri olma niteliği taşımaktadır⁵. Bu yapıda, lonca sistemi içinde bir grup ve sınıf farkından çok, bir çıkar birliği söz konusudur. Çünkü usta mesleği bütün gücü ile çırağa öğretmek ve onu yetiştirmek zorundadır. Çırak belirli safhalardan geçerek kalfa ve ustalığa yükselmektedir. Üretim sürecinin niteliği gereği sistemde, çalışanla çalıştıran arasında farklılaşmalar bulunmamakta, ilişkiler yüz yüze, birincil olarak gerçekleşmektedir.

Kısaca, bu toplumsal aşamada A. Comte'un⁶ da ortaya koyduğu teolojik ve metafizik aşamalara paralel olarak, etik, birtakım metafizik güçlere ve tanrı düşüncesine dayanmaktadır. Toplumda soyut ve somut yapılar arasında karşılıklı etkileşim ve tamamlayıcılığın belirleyiciliği ile bu dönemde etik, yalnızca bir felsefi dal olmuştur. Sanayi-öncesi bu yapıda geçerli olan değerler de, durgun, atıl hayat anlayışını benimseyen, ağırlığın, yavaşlığın, hırstan uzaklığın, kanaat ve alçak gönüllülüğün egemen olduğu mistik duygularla örtülü, kendi içine çevrili değerler olmuştur⁷. Sanayi-öncesi toplumsal yapı koşulları altında, çalışma ilişkileri de bu değerlere göre şekillenmiştir. Modern anlamda bir işletmedeki işçi-patron çatışmasına dayalı bir yapı bulunmadığı için, çalışma ilişkilerinde de büyük etik çatışmalara rastlanmamaktadır.

⁵ Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri** (5. Basım, İstanbul, İ.Ü. İşl. Fak. Yay., No:208, 1989), s.7.

⁶ Raymond Aron, **Sosyolojik Düşüncenin Evreleri** Çev. Korkmaz Alemdar (2. Basım, Ankara, Bilgi Yay., 1989), s.59-60.

⁷ Sabri Ülgener, **İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası** (İstanbul, Der Yay., 1981), s.52.

2. SANAYİ TOPLUMU VE ÇALIŞMA HAYATINDA ETİK DEĞERLERİN YERİ

Sanayi toplumu içerisinde, çalışma hayatında etiğe yönelik tutumların ne olduğu ve hangi etik değerlerin egemen olduğuna geçmeden önce, sanayi toplumu kavramının ne olduğu, bu toplumsal yapıyı ortaya çıkaran etkenler ve karakteristikleri üzerinde kısaca durmakta fayda bulunmaktadır. Burada mevcut ekonomik, sosyal ve kültürel yapı ışığında çalışma hayatının etik boyutuna ilişkin saptamalara gidilecektir. Böylece, çalışma hayatındaki etik anlayış konusunda neden-sonuç ilişkisine paralel olarak sistematik ve bütüncül yaklaşıma dayanan değerlendirmeler yapılacaktır.

2.1. Sanayi Devrimi ve Sanayi Toplumunun Ortaya Çıkışı

18. yüzyıl, insanlık tarihinde önemli gelişmelerin yaşandığı bir dönemdir. Bu yüzyıla damgasını vuran en önemli olay ise “Sanayi Devrimi” olmuştur. Aslında bu gelişmeler, Rönesans’la başlayan Fransız Devrimi ve sanayi devrimi ile gelişen bir zincirin halkaları olarak ortaya çıkmıştır. 1769’da John Wattson’un buhar makinasını icat etmesiyle başlayan ve bunu takip eden buluşlarla üretim teknolojisinde köklü bir dönüşüm hareketi olan sanayi devrimi, küçük zanaat hayatından kitle üretimine geçişle belirlenen yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Biri Fransa’da, diğeri İngiltere’de başlamış bulunan iki devrim, beraberinde getirdiği politik, ekonomik ve sosyal değişimlerle, insanlık tarihinde yaşanan en büyük dönüşümlerden birini oluşturmaktadır⁸.

İngiltere ve Batı Avrupa ile ABD’de bir dönüşüm gerçekleştiren sanayi devrimi beşeri güç ve ustalığın makinalarla, canlı güç kaynaklarının buhar makinası gibi cansız güç kaynaklarıyla, geleneksel olarak kullanılan hammaddelerin yeni ve daha bereketli olanlarıyla yer değiştirmesi ve çalışanın örgütlenmesi, fabrika sistemi gibi bazı önemli yenilikleri beraberinde getirmiştir. Teknolojik gelişmeler, bu devrede ölçek ekonomilerini meydana getirmiş, güç kullanımlı makinaların keşfi üretim sürecini dönüştürmüştür. Yeni makinaların sermaye maliyeti bireysel olarak çalışanın gücünün üzerinde olduğundan, insanlar evlerinden çıkarak emeklerini satmak üzere makinaların

⁸ Ekin, a.g.e., s.1.

ekonomik olarak yerleştirildiği, verimliliğin işgücünün koordinasyonu ile arttırıldığı fabrikalara yönelmiştir.

Sanayi toplumunun temel karakteristikleri kısaca şunlardır.

- Sanayi toplumu, her şeyden önce üretimin dev fabrikalarda yapıldığı ve teşebbüsün aileden ayrıldığı toplum biçimidir.
- Sanayi toplumunda, işbölümü ve uzmanlaşma yoğun olarak işlerlik kazanmıştır.
- Rasyonalite sanayi toplumu aşamasında ortaya çıkmaktadır.
- Yine sanayi toplumu rasyonalizmin yanısıra sekülerizmin geliştiği ve bürokratik örgütlenmenin artmış olduğu toplumdur.
- Sanayileşmeyle birlikte hızla büyük kentlerin ortaya çıktığı ve onbinlerce insanın aynı fabrikanın çatısı altında çalışmaya başladığı, ciroları birçok ülkenin gayrisafi milli hasıllarını aşan dev şirketlerin ortaya çıktığı görülmektedir.
- Sanayi toplumu ile “modernleşme” kavramı aynı toplumların farklı boyutlarını ifade eden özdeş kavramlar haline dönüşmüştür. Özellikle sanayileşerek daha çok refaha ve güce sahip olmak isteyen gelişmekte olan ülkelerin aydınları için zaman zaman batılılaşma ile ifade edilen modernleşme, son döneme kadar temel hedeflerden birisi olarak görülmüştür.

Özetle belirtmek gerekirse sanayi toplumu işbölümünün, uzmanlaşmanın, standartlaşmanın, kentleşmenin, cemaatin gerileyişinin, sekülerizasyonun, rasyonelleşmenin, bürokratikleşmenin, sermaye birikiminin, modernleşmenin, benzeşmenin, teknolojik gelişmenin, vasıflı işgücünün, çoğulculuğun, formel ilişkilerin, toplumsal farklılaşmanın, bireyciliğin, para egemenliğinin ve çekirdek ailenin hakimiyetinin arttığı toplumlardır⁹.

⁹ Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye** (İstanbul, Sistem Yay., 1996), s.28-30.

2.2. Çalışma Hayatının Etik Boyutunu Etkileyen Faktörler .

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan üretim tarzı, makina ağırlıklı, sermaye-yoğun tekniklere dayanmaktadır. Gerçekleşen teknolojik gelişmeler sonucunda üretim otomatik makinalarla yapılmaya başlanmış ve böylece daha verimli olan büyük ölçekli üretim mümkün hale gelmiş, seri ve kitlevi üretim tarzına geçilmiştir. Feodalizmin yıkılması sonucunda emek arzı emek talebini çok aşmıştır. Bu durumda üretim araçlarının sahibi ve pazarlık gücü çok yüksek olan patronlar istihdam şartlarını tek taraflı olarak dikte ettirebilmişlerdir. Ortaya çıkan ücretler, çalışanların ihtiyaçlarını ancak ölmeyecek kadar temin edecek “geçimlik ücret” seviyesindedir. Çalışma saatleri günde 16-18 saatlere varırken çalışanlar hafta tatili gibi sosyal haklardan ve sosyal güvenlikten mahrumdur. Çalışan işçi hastalandığında ya da bir iş kazası sonucunda sakatlandığında patron işçiyi çıkarıp, yerine kapıda çalışmaya hazır bir şekilde bekleyen “yedek emek ordusu”ndan birini alabilmektedir. Çalışma hayatında, sanayi-öncesi toplumdaki farklı olarak, çalışan ve çalıştıran arasında dayanışmanın yerini çatışma almıştır¹⁰. Fabrikalara kayan üretim montaj düzenine uygun olarak oluşmuştur. Bu sistem, işçilerin zamanında işe gidip gelmesine, yöneticilerin vereceği emirleri tartışmadan yerine getirmesine veya büroda ya da makina başında aynı şeyi tekrar tekrar bıkmadan yapmasına dayanmaktadır¹¹. Kısaca çalışma hayatı bu koşullar altında işlemektedir. Aşağıda, çalışma hayatının etik boyutunu etkileyen bu faktörler ayrı ayrı kısaca anlatılmaktadır.

2.2.1. Modernleşme Süreci İle Birlikte Rasyonelleşme, Sekülerleşme ve Pozitivizmin Yükselişi

Modernleşme, teknolojik gelişme ve bilimsel bilginin gelişimiyle ortaya çıkmış, aynı olgular aydınlanma felsefesinin de temelini oluşturmuştur. Bu süreçte bilimin egemen olduğu bir doğa ve evren görüşüyle, yönetimin temeli de bilgi olmuş, din ve geleneğin doğruları eleştirel akıl ile alınarak, insanın yargılarında bağımsızlığı sağlanarak akla uygun bir dünya görüşüne ve rasyonel bir yaşama kavuşturulması hedeflenmiştir. Bu bakış açısından dinin ve geleneğin etkisinin azaltılmasının akılcı,

¹⁰ Balcı, a.g.e., s.18.

¹¹ Alvin Toffler, *Üçüncü Dalga* Çev. Ali Sedan (İstanbul, Altın Kitaplar Yay., 1981), s.53.

seküler ve özgür insan tipini ortaya çıkaracağı açıktır. Terim olarak “modern” daha gerilere giden bir tarihçeye sahip olsa da, Habermas’ın modernite projesi olarak andığı şey, 18. yüzyılda belirmektedir. Bu dönemde Aydınlanma düşüncesi, “dünyayı büyüden kurtarma”yı, mitosları yıkıp yerine bilimi koymayı amaçlamaktadır. Deneysel felsefenin babası Bacon’la, akıl artık giderek mitosun yerini almakta ve aklın kendisi mitos haline dönüşmektedir¹².

Sanayi toplumunun kültürel mantığı olan modernlik aklın yükselişi, sekülerleşme olguları yanında, pozitivistliğin yükselişi ile de tanımlanmaktadır. “Pozitivizm”, bilimsel bir yönetime işaret etmek amacıyla ve bu yöntemin felsefeye uygulanması anlamında ilk defa Saint-Simon tarafından kullanılmıştır. Daha sonra Auguste Comte ile birlikte pozitivistlik, felsefi bir hareketin adı haline gelmiştir. Felsefi bir görüş olarak pozitivistliğin özelliği, bilimi tek geçerli bilgi türü olarak görmesi ve olguları bilinebilen ve üzerinde inceleme yapılabilecek tek obje olarak kabul etmesidir. Saint-Simon’un kullandığı anlamda pozitivistlik, toplumsal yapıyı bilimsel çalışmalar aracılığıyla ve bilimsel yöntemler kullanılarak yeniden düzenlemeyi amaç edinen bir tutumun adıdır. Pozitivist felsefenin temelleri aslında aydınlanma dönemi filozoflarından Bacon’a (1561-1626) kadar geri gitmektedir. Bacon, Aristotelesçi görüşlere karşı çıkararak gözlem ve deneyin temel alınıp bilimin bu esaslara göre yeniden kurulması gerektiğini savunmuştur. Pozitivistliğin gelişmesini sağlayan düşünür ise Auguste Comte olmuştur. Comte’a göre pozitivistliğin amacı toplum olaylarını incelemek ve topluma yön vermektir. Comte felsefesinin çıkış noktası, onun meşhur “üç hal kanunu”dur. Comte’a göre insanlık tarihi ve insan bilgisinin her dalı üç evreden geçmiştir: İlki teolojik evredir. Bu evrede doğal olaylar doğa-üstü güçlerin sonucu olarak kabul edilmiştir. İkinci evrede, yani metafizik evrede, doğa-üstü güçler yerine soyut güçlerin doğal olaylara neden olduğuna inanılmıştır. Üçüncü evre, pozitif evredir. Bu aşamada da bilimsel bilgiye değer verilmiştir¹³.

Auguste Comte’la birlikte başlayan “değerlerden” arındırılmış nesnel bir toplum bilim anlayışı, etiğin bilimle arasındaki ilişkiyi gittikçe zayıflatmıştır. Genel olarak etik

¹² Aytekin Yılmaz, *Modernden Postmoderne Siyasal Arayışlar* (Konya, Vadi Yay., 1995), s.119-120.

¹³ Şafak Ural, *Pozitivist Felsefe* (İstanbul, Remzi Kitabevi, 1986), s.17-20.

konusu bilimden dışlanmış ve önemsenmemiştir. Diğer bir anlatımla, sanayi toplumunun kültürel mantığı olarak da adlandırılan modernlik, etik bilgi imkanını dışlayan bir bilgi anlayışı oluşturmuştur. Bu anlayışta etik, rasyonel bir inanç konusu değil, öznel bir kanaat sorunu haline gelmektedir. İnanç ve dogmaya karşıt olan bu dönemde, etik ancak kişisel bir inanç ya da dogmatik bir güç sorunu olarak var olabilir. İki durumda da etik, toplumsal ve bireysel hayattaki rolünü oynayabilmek için ihtiyaç duyduğu otoriteyi koruyamamaktadır¹⁴. Modernleşme etiği dışlayarak kendine özgü değerler sistemi oluşturmaktadır. Fakat bu dönemde etiğin dışlanmasıyla birlikte modernlikte bazı sıkıntılar oluşmaktadır. Taylor'a göre, modernliğin ortaya çıkardığı sıkıntılar üç başlık altında ele alınabilir:

- **Anlam Yitimi:** Bu olgu modern uygarlığın en büyük kazanımı olarak kabul edilen bireycilikle birlikte oluşmaktadır. İnsanlar önceleri kendilerini büyük bir düzenin parçası hissetmekteydi. Bu evren kişiyi sınırlarken dünya ve toplumsal yaşamın etkinliklerine de anlam kazandırıyordu. Yeni arayışla birlikte dünyanın büyüğü bozulmuş, insanların daha yüksek amaçlar uğruna çabalamaları imkanı ortadan kalkmıştır.

- **Dünyanın Büyüsünün Çözülmesi ve Araçsal Aklın Öncelik Kazanması:** Toplumun kutsal yapısı bir kez çözüldüğünde sosyal düzenlemeler ve eylemler çıkar için kullanılmaya açık hale gelmektedir. Bu gelişme bir taraftan özgürleştirir olurken, diğer taraftan akıl alanının genişlemesiyle, sonuç olarak yaşamımızın ele geçirilmesi tehlikesini doğurmaktadır. Giderek, yaşam alanı faydayı maksimize etmenin gölgesinde kalmaktadır.

- **Özgürlük Yitimi:** Artık, aydınlanmanın özgür insanın rüyasını gerçekleştiremediği, tersine özgürlüğün yitimini gündeme getirdiği görülmektedir. Araçsal aklın hakimiyetiyle bir taraftan sanayi-teknolojik toplum seçeneklerimizi ciddi biçimde sınırlıyorken diğer taraftan insanlar "kendi içinde kapalı bireylere dönüşmekte, çok az kişi öz yönetim faaliyetine katılmak istemektedir"¹⁵.

¹⁴ Ross Poole, a.g.e., s.10.

¹⁵ Charles Taylor, *Modernliğin Sıkıntıları* Çev. Uğur Canbilim (İstanbul, Ayrıntı Yay., 1995), s. 9-18.

Taylor'un yukarıda belirttiği sıkıntılar yanında, modernleşmeye karşı günümüzde eleştiriler bulunmaktadır. Modernleşme yaklaşımı genelde sosyal değişikliği kaçınılmaz ve tek yönlü, geriye dönüşsüz süreç olarak görmektedir. Oysa gözlenen diğer bir gerçek, modernleşme sürecinde geleneksel kültürün ve yapının tamamen ortadan kalkmadığı, ayrıca, geleneksel yapı ve kültürün tahribinin de kendiliğinden modernliği üretmediğidir. Modernleşme anlamının zamanla sınırlı olması da söz konusudur. Örneğin, 19. yy.da ve 20. yy. başlarında modernleşme ile büyü ve mistiklikteki azalış, rasyonelliğin büyümesi, davranışın kutsal ve teolojik şekli yerine seküler şeklinin geçmesi anlaşılırken, 1970'lerde rasyonellik, sekülarizm ve pozitivistimin modernliğin etkili tanımında kullanılmadığı görülmektedir. Bunlara yeni semboller eklenmekte, özgürlüğün anlam ve içeriği hakkında yeniden düşünülmektedir¹⁶.

Modernliğin bilim anlayışına göre, örneğin, pozitivistim gözlüğünden bakıldığında, bilim adamının etiğe yaklaşım tarzının nasıl olacağı da tartışılmaktadır. Pozitivizme göre, bilim adamını bir araştırmaya yönelten nedenler, etik eğilimleri bir sorun yaratmamaktadır. İyi ya da kötü olduğu için bir konunun seçilmesi, bilime aykırı değildir. Bilim adamı araştırmaya girdiği andan itibaren, kapılarını etik denen dünyaya kapatmalıdır. Araştırma bittikten sonra da nerede, nasıl kullanacağı ancak etik bir tercih sorunu olmakla kalmaktadır. Yani, modernliğin pozitivistim anlayışına göre, bilim adamı etikle ilişkisini kesmiş değildir, fakat etik kaygıları araştırma sahasından dışlamaktadır¹⁷.

Pozitivizme paralel olarak bilimin dışında tutulmaya çalışılan etik, sanayi toplum aşamasında ekonomik gelişmenin de önünde bir ayakbağı olarak görülmektedir. Rasyonelitenin egemenliğini yaşadığı modernizmin, bireylerin birbirleri karşısındaki davranışlarını da şekillendirmesi gerekir. Eğer "görünmeyen el" hayırlı örüntülerini dokuyorsa, her bireyin öbür kimselere, yalnızca o kimselerin kendi amaçlarına yapacakları katkı bazında davranması gerekir. Eğer bir kimse pazarlığa giriştiği kimselerin koşullarından etkilenirse, rekabet fiyatını zorlayamaz; eğer işçilerin kötü durumuna üzülürse onların yerine daha verimli üretim yöntemleri koyamaz; ve eğer

¹⁶ Yılmaz, a.g.e., s.29.

¹⁷ Ferhat Kentel ve Levent Köker, "Sosyal Bilimler İle Etiğin İlişkisi Ne Noktada?", **Teorinin Aynasından Görünen Pratik: Sosyal Bilimler** (İstanbul, Yapı Kredi Yay., 1995), s.152.

alacaklı olduğu kimselerin duygularına ve isteklerine duyarlıysa, onları iflasa zorlayamaz. Uzun vadede en hayırlı sonuçları doğuran, özgeci olmayan davranıştır. Böyle bireylerin kötü durumlarına gösterilecek yaygın duyarlılık, uzun vadedeki eğilimlerin gerçekleşmemiş olarak kalması demek olacaktır. Bireylerin birbirine karşı ancak, insafsızca olmasa da belli bir gayri şahsilikle davranmaya hazır olması ölçüsünde bir bütün olarak piyasa kendi zaferi olan hayırlı eğilimleri sergileyecektir¹⁸. Ekonomi politikası mantıkla yönetilmeye başladığından beri, iyilik ve doğruluk bu etik anlayışa göre yeniden şekillenmiştir. Piyasa-etik çelişkisi en az sermaye-emek çelişkisi kadar şiddetli olduğu için neyin gerçekte iyi ve kötü, doğru ve yanlış olduğu saptanamaz olmuştur¹⁹.

Bu dönemde her şey piyasaya göre belirlenir olmuştur. Piyasanın yegane etik gerekçesi ise faydayı her şeyin üstünde tutan “faydacılık”²⁰ ve amacın aracı meşru kıldığı “Makyavelizm” olmuştur²¹. Tüketicinin faydasıyla üreticinin kârının kesiştiği noktada piyasa kendi değerini, kendi fiyatını oluşturmaktadır. Her şeyin bir piyasa fiyatına indirgenmesi yüzünden nitelikten çok niceliğin önemsenmesi ön plana çıkarken, sonuçları etiğe aykırı olabilecek acil sorunlara yol açılmaktadır. Niceliğin egemenliği en büyük zaferini piyasadan elde etmektedir. İktisadi düşünce piyasaya dayalı olduğu ölçüde yaşamın kutsallığını silip atmaktadır. Çünkü fiyat olan bir şeyde kutsallık olmaz. Piyasa için, kâr maksimizasyonu sloganlaşarak en geçerli görüş olmuştur. Buna bağlı olarak da bu kapitalist toplumun gerçek dini “madde”ye dönüşerek, ekonomizme bürünmüştür. Yani paraya tapan, ihtiyaçlarla ilişkisiz, kendi kendisi için varolan bir tüketim kültürü ortaya çıkmıştır²².

Bu dönem için E. Durkheim, şöyle demektedir; “Pek haklı olarak deniliyor ki etik bir buhran geçiriyor. Az zaman içinde toplumumuzun yapısında derin değişmeler

¹⁸ Poole, a.g.e., s.21.

¹⁹ İrfan Kalaycı, “İktisat Bilimi ve Ekonomi Yönetiminde Anti-Etik Sonuçlar” **Dördüncü Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler 1995** Der. Kuvvet Lordoğlu (İstanbul, Kavram Yay., 1996), s.122.; André Gorz, **İktisadi Aklın Eleştirisi** Çev. Işık Ergüden,(İstanbul, Ayrıntı Yay.,1995).

²⁰ Mill, a.g.e., s.11.

²¹ Kalaycı, a.g.e., s.126-130; Machiavelli, **Hükümdar** Çev. Selahattin Bağdatlı (3. Basım, İstanbul,Sosyal Yay., 1992).

²² Kalaycı, a.g.e., s.130.

olmuştur. İmanımız sarsılmıştır, geleneğin saltanatı yıkılmıştır. Hastalığın çaresi, toplumun bugünkü şartlarını artık karşılamayan, ancak suni ve zahiri bir ömür sürebilecek olan adet ve hareketleri yeniden canlandırmak değildir. Hastalığımızın nedeni bu etiğin bazı kısımlarında çaresizce sarsılması ve bize gerekli olan etiğin henüz kurulmamış olmasıdır. Böylece bugün birinci görevimiz kendine bir etik edinmektir”. İşte Durkheim, rasyonelleşmenin yükselişi ve dinin, etiğin gerileyişini böyle eleştirmektedir. Yine Durkheim’e göre, ekonomi bir etik disiplini olmaksızın yaşayamaz. Çünkü aksi halde ortada ancak birbiriyle çarpışan bireysel iştahlar kalır. Fakat başarı, bu dönemde en ayıp hareketleri de bağışlatmaktadır. Yasak olanla yasak olmayan, doğru olanla doğru olmayan arasında sabit bir sınır yoktur. Bu sınır bireylerin keyfi arzularına göre yer değiştirmektedir. Bu kadar belirsiz ve bu kadar gevşek bir etik bir disiplin kuramaz. Bundan da şu çıkıyor ki; kolektif hayatın bütün bu alanı büyük bir bölümde, kanun ve adaletin düzenleyici etkisinden dışarıda kalmaktadır²³.

Diğer bir anlatımla, toplumdaki mevcut ekonomik ilişkiler ve çalışma ilişkileri etik kural ve standartları kendine göre belirlemektedir. Böylece, tüm bu alan hukukun belirleyiciliğinden de uzakta kalmaktadır. Piyasa kendine göre oluşturduğu kurallara dayalı işleyerek, kendine “doğru-yanlış”, “iyi-kötü” gibi etik değer yargıları oluşturmaktadır. Bu dönemde genel olarak kabul edilen görüş “oyunun kuralları” neyi gerektiriyorsa o şekilde davranmanın en iyi ve doğru şey olduğudur. Kısaca belirtmek gerekirse belki de etiğe aykırı davranmanın etik olduğu dönem yaşanmaktadır.

Belki de etik açıdan bunalımlı bu dönemde, 1930 yılında dünya çapındaki ekonomik bunalım sırasında duyulanarak “torunlarımızın ekonomik olasılıkları” üzerinde spekülasyon yapan Keynes, herkesin zengin olacağı günlerin pek o kadar uzak olmayabileceği sonucuna varmıştır. Ondan sonra artık “amaçları, araçların üstünde ve iyiyi de kullanılışıya yeğ tutacağımızı” söylemiştir. “Fakat ayağımızı denk alın!” diye sürdürmüştür. “Bütün bunların gerçek olması için zaman henüz gelmedi. En azından daha bir yüzyıl boyunca kendimizi ve başkalarını iyinin kötü, kötününse iyi

²³ Emile Durkheim, *Meslek Ahlakı* Çev. Mehmet Karasan (3. Basım, İstanbul, MEB, 1986), s.VI-VIII.

olduğuna inandırmalıyız; çünkü kötü işe yarar, iyi işe yaramaz. Açgözlülük, tefecilik ve ihtiyatlılık daha bir süre için tanrılarımız olmaya devam edecektir. Çünkü ancak onlar bizi ekonomik gereksinimlerin tünelinden gün ışığına çıkarabilirler.” Keynes’in duyurusu yeterince açıktır: Ayağınızı denk alın. Etik düşüncelerin işimizle ilgisi olmadığı gibi ayakbağı da olurlar. İyiliğin henüz zamanı gelmemiştir. Keynes’in bu öğütlerine göre ekonomik ilerleme, ancak dinlerin ve geleneksel bilgeliğin bizi, karşı koymaya çağırđıđı güçlü bencillik ilkesiyle olanaklıdır. Çağdaş ekonomi bu açgözlülük çılgınlığından haz almakta ve başarının ana nedeni olmaktadır²⁴.

Sonuç olarak sanayi toplumunun kültürel mantığı olan modernlik, belli etik anlayışlarının varlığını gerektirirken, diğer yandan bu anlayışları ciddiye almanın zeminlerini de yıkmaktadır. Modernlik etiğe hem ihtiyaç duymakta, hem de imkansız kılmaktadır. Bu dönemin temel etik düşüncesi yararı her şeyin temeli sayan görüşlere dayanmaktadır. Amaçların araçlardan üstün sayıldığı bu dönemin etik felsefesi, faydacılık temelinde piyasa etiğine bürünmüştür. Bu nedenle insancılıktan uzaklaşan örgütler de, kârı her şeyden üstün tutmakta, çalışanlarına karşı hiçbir sorumluluk duymamaktadır. Bu nedenle de çalışanlara da herhangi bir sorumluluk duygusu verilmeye gerek duyulmamıştır. Çalışanlar da katı bir disiplin anlayışı altında çalışmaktadır. Daha sonraki kısımlarda bu anlayışın temelleri olan Weberyen iş etiği ve Fordist-Taylorist iş örgütlenmesi daha ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

Modern toplumda din dışlanmış, yani artık Tanrı ölmüştür. Asıl sorun Tanrının olmadığı koşullarda iyiyi kötüden ayırma imkanının olmaması değildir. Asıl sorun neyin iyi neyin kötü sayılması gerektiğidir. Eğer Tanrı yoksa, başka bir anlatımla, etik tılsımını yitirirse ne tür eylemlere izin verilecektir? Modern rasyonalizmde de gözler önüne serilen tamamen bu tür bir sorudur. Akıl, izin verme ve onaylama otoritesi olmuştur²⁵.

²⁴ E.F. Schumacher, **Küçük Güzeldir** Çev. Osman Deniztekin (2. Basım, İstanbul, Cep Kitapları, 1989), s.17-22.

²⁵ Agnes Heller, “Modernitedeki Ahlâki Durum”, **Modernite Versus Postmodernite** Der. Mehmet Küçük, Çev. Elif Çırakman (Ankara, Vadi Yay., 1993), s.73-88.

Kısaca, sanayi toplumunda modernleşmeyle birlikte, rasyonelleşme, sekülerleşme ve pozitivistimin yükselişine tanık olunmuştur. Sanayi öncesi toplumdaki din, etik, değer gibi kavramlar bu yeni toplumsal yapıda geçerliliklerini yitirmişlerdir. Her ne kadar modernleşme sürecine karşı eleştiriler de olsa, artık akılcılık, pozitivistim hükümranlığını yaşamaktadır. Felsefede, bilimde başlayan bu anlayış, doğaldır ki çalışma hayatını da -yukarıda birtakım ipuçları verildiği gibi- etkilemiştir. Bir bakıma “etik” bir süre için askıya alınmıştır. Çalışma hayatını da şekillendiren, katı bir disiplin anlayışını ortaya koyan Weberyen anlayış olmuştur. Piyasaya müdahale edilmesi kabul edilmezken, çalışma hayatında etik değerler faydacılık ve bireycilik üzerinde şekillenmiştir.

2.2.2. Max Weber ve Protestan İş Etiği Anlayışı

Weber’e göre, kapitalizmin amacı en fazla kâr yapmaktır. Aracı ise işin ve üretimin akılcı örgütlenmesi olan işletmelerin varlığıdır. Bu, batı kapitalizminin tarihsel olarak temel özelliğini oluşturan kâr isteğiyle akılcı disiplinin birleşmesidir. Weber, kapitalizmin ruhunun ortaya çıkışında dinsel inancın zorunlu bir etken olduğunu savunmuştur. Weber, protestanlığın kapitalizmin yolunu açmak yanında, sekülerleşmenin de yolunu açtığını, eski kutsal evreni yıktığını, insanı büyüsel ve ayinsel elbiselerden soyarak pazarın ekonomik güçleri karşısında çıplak bıraktığını, çıplak ekonomik insanın da yaşamın anlamı bakımından varoluşsal bir bunalım içine düştüğünü belirtmektedir.

Birey, sonsuz yazgısı konusundaki belirsizliğin doğurduğu kaçınılmaz huzursuzluğu yenebilmek için, çalışmaya itilmektedir. Akılcı, düzenli ve sürekli çalışma, Tanrı’nın buyruğuna boyun eğme olarak da yorumlanabilmektedir. Protestan etiğe göre, beden suçludur; bu dünyada çile çekmek esastır²⁶. Weber’in kullandığı Protestan etiği kavramı esas olarak Kalvin’ci bir anlayıştır ve beş noktada özetlenir:

²⁶ Orhan Türkdoğan, *İslam Ekonomik Sistemi ve Weberci Görüşler* (İstanbul, Turan Yay., 1996), s.130.; Max Weber, *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* Çev. Zeynep Gürat (2. Basım, Ankara, Ayraç Yay., 1997).

- Dünyayı yaratan ve yöneten, ama insanların kavrayamayacağı mutlak, yüce bir Tanrı vardır.

- Bu mutlak, güçlü ve esrarlı Tanrı, her birimizin kurtuluşunu ya da lanetlenmesini önceden belirlemiştir; çabalarımızla önceden alınmış bu kutsal kararı değiştiremeyiz.

- Tanrı dünyayı kendi ünü için yaratmıştır.

- Kurtulması ya da lanetlenmesi gereken insanın ödevi, Tanrı'nın ünü için çalışmak ve yeryüzünde Tanrı'nın krallığını kurmaktır.

- Dünyevi şeyler, insan doğası, beden, günah ve ölüme aittir; insan için kurtuluş sadece Tanrısal merhametle mümkündür.

“Dünyevi çilecilik” olarak da adlandırılan bu anlayışa göre, bu günah dünyasında insan Tanrı için çalışmalıdır. Herkes Tanrı karşısında yalnızdır. Akılcı, düzenli, sürekli çalışmayı Tanrı'nın emrine boyun eğme anlamında yorumlayan Protestan etiği inanana bu dünya nimetlerinden sakınma ve çileciliği buyurmaktadır²⁷. Kısacası, Protestanlık, insan hayatının rasyonalizasyonunu ileri sürmüş, modern mesleklere engin bir etik değer vermiştir. Böylece, Protestanlık “iş” kutsallaştırmıştır. İşin, namuslu ve coşkulu bir heyecanla yapılmasını kutsal bir ödev gibi gözönüne almış ve insanın kurtuluşunu, akla uygun bir hayat sürmekten ibaret olduğunu öğütlemiş, kişiyi dünyaya bağlamıştır.

Weber açısından kapitalizm, özel bir toplum türünün ortak deneyimi değil, kapitalistlerin eseridir. Çünkü, Weber'e göre birçok kapitalist tür mevcuttur. Ancak gerçek kapitalizm, Protestan etiğinin ürünüdür. Önemli olan, bir dinin etik doktrini değil, etik davranış biçimidir. Protestanlık, modern kapitalizmin ruhuna kendi öz etiğini aşmıştır²⁸. Weber, kapitalizmin ruhunun ortaya çıkışında dinsel inancın zorunlu bir etken olduğunu savunmuş olsa da, aynı zamanda bu ruhun bir kez sağlamca yerleştirildikten sonra, kendi kültürel değişme dinamiğini ortaya koyduğunu düşünmüştür. Protestanizmin katı etiğinin daha önce yeni bir davranış tarzı yaratmış

²⁷ Aron, a.g.e., s.369-372.

²⁸ Max Weber, *Sosyoloji Yazıları* Çev. Taha Parla (3.Basım, İstanbul, Hürriyet Vakfı Yay., İstanbul, 1993), s.276.

olduğu yerde, modern zamanlarda bu zorunlu çalışma etiği dinsel olmayan güçler tarafından zorunlu kılınmaktadır²⁹.

Sanayi toplumunda, Weber'in ortaya attığı "Protestan İş Etiği Anlayışı", çalışma hayatının etik boyutunu ortaya koymaktadır. Fakat burada Weber'in savunduğu katı disiplin anlayışı ve kutsal hale gelen iş; katı, dogmatik bir dinin değil, sekülerleşmiş bir dinin doğasına uygundur. Weber, böylece ekonomik gelişmenin, ekonomi-dışı unsurları da olacağını ortaya koymuştur. Fakat, Weber yalnızca ekonomik gelişme, işin örgütleri açısından yaklaştığı için, bu dönemin genel etik anlayışından kendisini soyutlayamamıştır. Bunun sonucunda mevcut kötü çalışma koşullarına değinmemiş, hatta bir örgüt ne kadar insancılıktan uzaklaşırsa o kadar başarılı olacağını savunmuştur³⁰. Bunu da bürokratik örgüt teorisinde açıkça ortaya koymuştur. Aşağıda açıklanacak olan Taylorist-Fordist iş örgütlenmesiyle, bürokratik örgüt modelinde de bu anlamda bir örtüşme söz konusudur.

2.2.3. İşin Taylorist-Fordist Örgütlenmesi

Taylor, işin örgütlenmesi konusunda, Weber'in bürokratik örgüt teorisinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Weber'in bu teorisini modern toplumlara ilişkin "rasyonalite" ve "dünyanın büyüünün bozulması" kavramlarının dışında düşünmek mümkün değildir. Bu teori kısaca, işbölümünde vurgu yapmakta ve örgütün "insanlıktan uzaklaşım" rasyonel esaslara göre çalışması gerekliliğini öngörmektedir. Bu teorinin diğer bir özelliği de, dev kuruluşlar halinde faaliyette bulunan sanayi toplumu örgütleri içinde çok küçük parçalara bölünmüş işler arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla otoritenin merkezileşmesi yoluna gidilmesidir. Weber'den farklı olarak, Taylor bir bilim adamı değil bir mühendistir. Dolayısıyla Weber'in örgütlere ilişkin çalışmalarındaki teorik boyuttaki ağırlığın yerini Taylor'da daha çok uygulamaya yönelik boyut almaktadır.

²⁹ Ralph Schreder, *Max Weber ve Kültür Sosyolojisi* Çev. Mehmet Küçük (Ankara, Bilim ve Sanat Yay., 1996), s.163-164.

³⁰ Max Weber, *Sosyoloji...*, a.g.e., s.206.

19. yüzyılın sonunda, yönetim önderleri içinde belki de en meşhur olan Frederick Winslow Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımını ortaya koymuştur. Taylor'un çalışmalarındaki birinci hedef, bir işin en verimli nasıl yapılacağına bulunması ve işçilerin işi bu yolla yapmalarını sağlayabilmek için eğitilmeleridir. Zaman ve hareket etüdlerini yaygın olarak kullanan Taylor, en basitinden (pik demir taşıma ve kürekçilik gibi) en karmaşığına (metal işleme ve kesme gibi) birçok iş türünde yüksek verimlilik artışları sağlamıştır. Taylor, insanları sadece üretimin faktörlerinden biri olarak görmüş, onların grup üyeleri olarak sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını gözardı etmiştir.

Taylor'a göre bilimsel olarak yönetilen hiçbir işletmede grevler olmaz. Yönetim emeğini paylaştığı işçilere gerçek ücretini ödeyecektir. Taylor bu ilkelerin bir bütün halinde düşünülmesinin gerektiğini söyleyerek bilimsel yönetimi şöyle özetlemektedir: Tecrübe yerine bilim; anlaşmazlık yerine ahenk; bireycilik yerine işbirliği; kısıtlanmış üretim yerine maksimum üretim; bireyleri, kişisel olarak ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve refah düzeyine ulaşmaları için geliştirmek."³¹

Taylor doktrinine göre, insanların amacı maddi refah içinde olmaktır; refahın temeli de işin etkinliğinde toplanmaktadır. İşgörenler ise en az çalışma ile bu refaha ulaşmak istemektedir; her bir insanın kapasitesi farklıdır. İnsanların bireyci ve bencil olduğuna inanan Taylor, işletmelerde çatışmaların yalnız kötü yönetim ve organizasyon nedeniyle ortaya çıktığını belirtmektedir³².

Taylor'un bilimsel yönetim anlayışının uygulamada temsilcisi Henry Ford olmuştur. Ford bu ilkelerden hareketle, sipariş usulü üretimden kitle halinde seri üretime yönelmiştir. İleri düzeyde işbölümü ve standartlaşmayı son derece katı bir biçimde uygulayarak verimlilikte büyük artışlar sağlamıştır. Ford'a özgü olan (ve Fordizmi son tahlilde Taylorizmden ayıran şey) vizyonudur: Yani kitle üretiminin kitle tüketimi, emek gücünün yeniden üretimde yeni bir sistem, emeğin denetiminde ve yönetiminde yeni bir politika, kısacası, rasyonelleştirilmiş, modernist bir örgütlenme tarzıdır. Fordizm, hiç görülmemiş bir süratle ve amacı konusunda tarihte eşi olmayan bir bilinçlilikle, yeni tip bir işçi ve yeni tip bir insan yaratma konusunda en büyük

³¹ Frederick W. Taylor, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri** Çev. H. Bahadır Akın (Konya, Çizgi Yay., 1997), s.10-15.

³² İsmail Efil, **Yönetim ve Organizasyon** (Bursa, Sidre Yay., 1989), s.22-25.

kolektif girişim olmuştur. Yani çalışma yöntemleri, belirli bir yaşama, düşünme ve hayatı hissetme tarzını ortaya koymaktadır³³.

Fordist kitle üretimi biçiminde montajcının sadece tek bir işi vardır. (Örneğin civata sıkma ya da üretilen her arabaya bir tekerlek takmak gibi). İşçinin, parça ismarlaması, aletlerini tamir etmesi, kalite kontrolü yapması ve hatta yanındaki işçilerin ne yaptığını bilmesi dahi gerekmemektedir. Bunun yerine kafasını önüne eğip başka şeyler düşünmektedir. Buna karşılık sadece birkaç dakikalık eğitimden geçen montaj işçisi son derece katı bir disiplin içinde belirli rutin işleri tekrar tekrar yerine getirmektedir. Montaj hattındaki işçiler araba parçaları kadar kolay değiştirilebilmektedir. Bu süreçte işçinin herhangi bir görüş bildirmesi söz konusu değildir. Sanayi toplumu aşamasında egemen olan Fordist-Taylorist üretim şeklinde, her iş belirli parçalara ayrılmıştır. Bu durumda işçiye herhangi bir sorumluluk duygusu verilmesi gerekli görülmemektedir. Hatta idareciler bile bu üretim sisteminde becerilerini kaybetmekten ve inisiyatif alanının yoksunluğundan şikayet eder hale gelmişlerdir. Fordizm bünyesinde ortaya çıkan ekonomik kültüre, ölçek ve standart ürüne bağlılık; otoriter ilişkiler, merkezi plan ve ayrıntılı iş betimleri etrafında oluşturulmuş katı bir örgütlenme ile tanınır. Bu yapılanmalar ve getirdikleri kültür sanayileşme ile eş tutulmakta ve sanayi toplumu aşamasının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir³⁴.

Sonuç olarak; Fordist-Taylorist modele göre işin örgütlendiği sanayi toplumunda çalışanlar adeta makinanın bir parçası olarak görülmektedir. Nitekim, sanayi toplumu aşamasında Marx'ın kapitalizme yönelttiği suçlama da aslında ahlaksal bir suçlamadır. Düzen, içindeki tam bir biçimsel adalet ve hakkaniyet ile birlikte ortaya çıkan, zalim adaletsizlikten dolayı suçlanmaktadır. Düzen suçlanmaktadır; çünkü sömürüyü sömürüleni köleleştirmeye zorlayarak her ikisini de özgürlükten yoksul kılmaktadır. Marx ne servete karşı çıkmış, ne de fakirliği övmüştür. O, kapitalizmden servet birikimine yol açtığı için değil, oligarşik niteliğinden dolayı nefret etmektedir.

³³ David Harley, *Postmodernistliğin Durumu*, Çev. Sungur Savran (Metis Yay., 1997), s.148.

³⁴ Robin Murray, "Fordizm ve Post-Fordizm" *Yeni Zamanlar*, Çev. Abdullah Yılmaz (İstanbul, Ayrıntı Yay., 1995), s.47-50; Keith Grint, *The Sociology of Work* (USA, Polity Press, 1994), s.294-300; Bozkurt, Enf..., a.g.e., s.58.

Bu düzende servet demek öbür insanların hayatlarını etkileme iktidarı anlamında siyasal iktidar demek olduğu için ondan nefret etmektedir. Emek gücü bir meta haline getirilmektedir; bu da insanların kendilerini pazarlarda satmaları gerektiği anlamına gelir. Yani Marx'a göre, düzen köleliği andırmaktır. Marx, insancıl amaçlarına onları toplumsal koşulların ürünü ya da yansımaları olarak gösteren bir kuramın ışığı altında bakmıştır. Kuramı ise şöyle özetlenebilir; Eğer bir reformcu adaletsizliğe duyduğu nefret ya da adalete duyduğu sevgiden esinlendiğini düşünürse, yanılmaktadır. Daha kesin söylenirse, ahlaksal "adalet" ve "adaletsizlik" fikirleri toplumsal ve tarihsel gelişmenin yan ürünleridir. Bu etik kuramı bütün etik kategorilerininin tarihsel duruma bağlı olduklarını öne sürdüğü için tarihselci olarak nitelenebilir; diğer bir anlatımla "tarihsel görecilik" olarak adlandırılır. Tarihsel göreciliğe göre, "Bu türlü davranmak doğru mudur?" sorusu eksik bir sorudur. Eksiksiz soru şöyledir: "On beşinci yüzyıl derebeyliği etik anlayışı içinde bu türlü davranmak doğru mudur?" Ya da "Ondokuzuncu yüzyıl proleter etiği içinde bu türlü davranmak doğru mudur?". Tam bunların ışığında Marx'ın neden bu şekilde davrandığını, yani ezilenlere yardım etmeye çalıştığı sorulabilir. (Marx ne doğumu, ne yetiştirilmesi, ne yaşama biçimi bakımından ezilen sınıfların bir ögesi değildir). Marx, ezilenlere yardım etmek gibi duygusal bir kararla değil, toplumun gelişme yasalarına karşı boşu boşuna karşı koymamak kararıyla hareket etmiştir³⁵. Ayrıca Marx getirdiği etik suçlamanın temel kaynağının "piyasa" ve "kapitalizm" olduğunu söyleyerek tüm eleştirilerini bu yönde yoğunlaştırmıştır. Bu dönemdeki mevcut ekonomik düzenin ve üretim ilişkilerinin sonucu kârı yegane amaç olarak gören faydacılığa karşı çıkmıştır. Çünkü bu dönemde Marx'a göre çalışma ilişkileri tüm yoğunluğuyla vahşiliğini yaşamaktadır. İşçiler uzun ve kötü çalışma koşullarına maruz kalmaktadır. Bunun sonucu olarak da yabancılaşmış bir işgücü ortaya çıkmaktadır³⁶.

Marx, burjuvazinin kendi etik düzeniyle birlikte yok olacağına ve proleter sınıfın ve etik düzenlerinin gelecekte galip olacağına inanmıştır. Böyle bir tarihsel kehanete

³⁵ Karl Popper, **Açık Toplum ve Düşmanları** Çev. Harun Rızatepe (3. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2.cilt, 1994), s.176. Ayrıntılı bilgi için bkz. Karl Marx, **Capital** Vol 1, Çeviren :. Samuel Moore ve Edward Aveling, Caharles H. Kerr & Company(Chicago, 1906), s. 268-282.

³⁶ Karl Marx, "Estronged Labor", **The Economic and Philosopic Manuscripts of 1844**, Çev. Martin Milligan, Ed. Dirk Struik (New York, International Publishers, 1964), ss.106-19.

bağlı kalarak hareket etmiştir. Burada, gözden kaçmaması gerekli nokta, Marx'ın her ne kadar "Kapital" de açıkça dile getirmese de, örtülü olarak etik idealleri dile getirmiş olmasıdır. Belki de bu nedenle döneminin çalışma ve üretim ilişkilerine yaptığı etik suçlama yüzünden insanları peşinden sürüklemiştir.

Kısaca özetlenecek olursa, Fordist-Taylorist iş örgütlenmesi hem çalışanlara hem de yöneticilere bir inisiyatif alanı bırakmamaktadır. İş en küçük ayrıntısına kadar planlandığı için, kişilere düşen görev, yalnızca işlerini yapıp, başka şeye karışmamalarıdır. Fabrika düzeni içinde yer alan işçiler vasıf düzeyi düşük kişilerden oluştuğu için de yönetici karşısında hiçbir pazarlık gücü yoktur. Bu koşullar altında, zaten çalışma hayatı içerisinde etik değerler dışlanmış olmaktadır. İşçilerin ise herhangi bir etik değer sistemiyle donatılmasına bu mevcut sistemde ihtiyaç bulunmamaktadır. Çünkü Fordist-Taylorist sistem yeni bir insan tipi ve değerlerini yaratmıştır. Bu tip çalışanların ise tek düşüncesi, işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı olarak, yapması gereken görevi katı bir disiplin anlayışı ile yerine getirmektir.

3. SANAYİ SONRASI TOPLUM YAPISI ve ÇALIŞMA HAYATINDA ETİK DEĞERLERİN YERİ

Sanayi toplumundan sanayi sonrası topluma geçilirken, ekonomik, toplumsal ve kültürel alanda büyük dönüşümler yaşanmaktadır. Dolayısıyla çalışma ilişkileri açısından da, önceki döneme göre yeni oluşumlar, yeni anlayışlar gündeme gelmektedir. Toplumsal alanda yaşanan bu büyük değişim etik anlayışında da bir takım köklü değişikliklere neden olmaktadır. Sanayi-sonrası toplumda çalışma hayatının etik boyutunun irdeleneceği bu kısımda, öncelikle sanayi toplumu kavramı, sanayi toplumunun karakteristikleri açıklanarak, bu toplumda etik anlayışını etkileyen faktörler kısaca ele alınacaktır. Böylece yaşanan dönüşüm, etik konusuyla ilişkilendirilerek yeniden değerlendirmeye tutulacaktır.

3.1. Sanayi-Sonrası Toplum Kavramı ve Temel Karakteristikleri

Yükselen yeni topluma ilişkin olarak ortaya atılan kavramlar oldukça fazladır. Bu yeni toplumu Amitai Etzioni "modernlik-sonrası çağ" (post-modern era), George

Lichteim “burjuva-sonrası toplum” (post-bourgeois society), Herman Kohn “ekonomi sonrası toplum” (post-economic society) Murray Bookchin “kıtlık sonrası toplum” (post-scarcity society), Kenneth Boulding “uygarlık sonrası toplum” (post-civilized society), Daniel Bell “endüstri-sonrası toplum” (post-industrial society), Peter F. Drucker “bilgi toplumu” (knowledge society), Paul Holmes “kişisel hizmet toplumu” (the personal service society), Ralph Dahrendorf “hizmet-sınıflı toplum” (the service class society), Zbigniew Brzezinski “teknokratik çağ” (the technetronic era)³⁷, Masuda ise “enformasyon toplumu” (information society) olarak adlandırmaktadır³⁸.

Sanayi-sonrası toplumda yaşanan temel dönüşümler ise şunlardır³⁹:

◆ **Teknolojik Değişim:** Hem nitelikleri, hem de başta sosyal dengeler olmak üzere ekonomik, siyasal, kültürel ve hayat tarzı üzerindeki etkileri birbirlerinden oldukça farklı olan teknolojinin günümüze kadar gelişim evrelerini üç ana döneme ayırmak mümkündür. İlk devre, buhar makinesinin kullanılmaya başlaması ile tarımdan sanayi sektörüne işçi akımının yaşandığı, kitle üretimlerinin gerçekleştirildiği birinci sanayi devrimi sonrası dönemdir. İkinci olarak, büyük üretim hatları kullanılarak daha önce insan esaslı olan üretim ve montaj işinin büyük bir kısmının önceden programlanmış otomatik makina serilerinde yapıldığı ikinci sanayi devrimi gelmektedir. Bu dönem, mini ve makro bilgisayarların üretim hatlarına adapte edildiği dönemdir. Son olarak ise, özellikle 1970’li yılların ikinci yarısından beri mikroprosesörlerin ve robotların yaygın kullanımı ile nitelik bakımından otomasyondan çok farklı bir dönem üçüncü sanayi devrimi yada post-endüstriyel dönemdir.

◆ **İstihdamın Sektörel Dağılımında Değişim:** İstihdamın hizmet sektörüne doğru akışı ile işgücünde gerekli mesleki formasyon açısından aranan nitelik ve becerilerin seviyesi de artmıştır. Böylece, kitle üretimlerinin sanayi sektöründe istediği ortalama-vasıflı elemanın yerini hizmetler sektöründe yüksek vasıflı elemanlar almıştır.

³⁷ K. Kumar, **Prophency and Progress, The Sociology of Industrial and Post-Industrial Society** (London, Penguin Book, 1978), s.193-194.

³⁸ Y. Masuda, **Managing in The Information Society (Japanese Style, Bassil Blackwell, 1990).**

³⁹ Numan, Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm** (İstanbul, İz Yay., 1996), s.150-157.; Boris Frankel, **Sanayi Sonrası Ütopolar** Çev. Kamil Duran (İstanbul, Ayrıntı Yay., 1991), s.41.

Çalışanların niteliğindeki artış ise, ilk olarak, sanayi sektörüne orta-vasıflı işçilerin talepleri ile güçlenen ve söz konusu talepleri elde etmek için sendikalar zayıflarken, işçilerin bireysel olarak pazarlık gücünü arttırmıştır. İkinci olarak, hizmet sektöründe motivasyon, teşvik, iş değerlemesi ve mükafat gibi davranışçı yönetim tekniklerinin daha yaygın ve etkili kullanımı ile bireysel motivasyonu ve genel olarak grup içerisinde bireyi ön plana çıkartan yeni bir eğilimin güçlenmekte oluşudur

◆ **İşgücünün Nitelik Bakımından Değişimi:** Hem dünya ekonomisindeki, hem de ulusal ekonomilerdeki mikroteknolojinin öncülük ettiği yapısal değişim, iş piyasalarında yüksek vasıflı elemanlara olan talebi arttırmaktadır. Çalışanların teknolojik değişime ayak uydurabilmeleri için sürekli eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Bu nedenle eğitimin önemi artmıştır. İşgücünde gözlenen diğer bir değişim yaş ortalamasının yükselmesidir. Bunun ise nedenlerinden birisi, geleneksel çalışma hayatında işe erken yaşlarda başlayan “bireyin” daha uzun süren bir eğitim olarak daha geç yaşlarda iş gücüne katılmasıdır.

Teknolojinin gelişim seyri sadece istihdama katılan işgücünün tarım ve tarım-dışı faaliyetler ve mal ve hizmetler sektörü arasındaki dağılımını etkilememekte, aynı zamanda mal ve hizmetler sektörü içinde üretim sürecinde yeni tür mesleklerin ortaya çıkması ya da eski bazı mesleklerin ortadan kalkması sonucunu doğurmaktadır. Özellikle son yıllardaki radikal teknolojik değişimlerin sonucu oldukça hızlı bir hal almıştır. Sanayide robotların yaygın kullanımı ile özellikle çoğu vasıfsız iş, ortadan kalkmış ve söz konusu işleri yapan işçiler işinden olmuştur. Kısaca sanayi-sonrası ekonomilerde mesleklerdeki değişimin yönü özetle vasıflı işlere doğrudur. Aslında istihdam piyasalarında farklı nitelikte işler mevcuttur. Bunları genelde, yüksek nitelikli işler, iyi ücretli orta vasıflı işler ve vasıfsız işler şeklinde üçe ayırmak mümkündür. Günümüzde, gelişmiş ülkelerde sanayi-sonrası ekonomilere geçiş sürecine paralel olarak istihdam üretim sektöründen hizmet sektörüne kaydıkça, yüksek nitelikler gerektiren işler sayıca artmakta, iyi ücretler ödenen orta nitelikli işlerde ise azalma gözlenmektedir. Buna karşılık vasıfsız işler önemini korumaktadır. Sonuç olarak, mesleklerin konfigürasyonlarındaki değişim, ülkelerin yerel şartlarına bağlı olarak

genel istihdamdaki vasıflı eleman sayısını ve ortalama vasıf oranını yukarılara doğru çekmektedir.

◆ *Yönetim ve Organizasyonlardaki Değişim:* Sanayinin başlangıç dönemlerinde yönetici, hem işin sahibi, hem işin ustası hem de yöneticisidir. Teknolojinin değişimine paralel olarak yönetimin doğası da değişmiştir. Özellikle enformasyon teknolojisinin hızlı gelişimi sonucu bilgi ve iletişim kolaylığına sahip olmakla, profesyonel yöneticiler yeni bir güç grubu oluşturmaktadırlar. Bu dönemde örgüt ve yönetim kavramları yeni bir şekil almaktadır. İşin örgütlenme şekli ve yönetim şekilleri değişmektedir. Sanayi-sonrası toplumda sanayi toplumunun aksine, çalışanların sorumlulukla donatıldığı ve yeni tür bir işçi ve yöneticiye ulaşıldığı görülmektedir. Yönetim ve organizasyondaki bu değişimler ve iş etiğine etkileri daha sonraki kısımlarda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Sonuç olarak, sanayi-sonrası toplumsal yapıda; ekonomik, teknolojik alanda büyük dönüşümler gözlenmektedir. Geleneksel demir-çelik, otomobil, tekstil, makina imalatı gibi endüstrilerde kriz yaşanmasına rağmen, bilgisayar, elektronik, biyokimya, uzay gibi bilgi/enformasyon ağırlıklı yeni endüstriler hızla gelişmektedir⁴⁰. Drucker'ın "bilgi işçisi"⁴¹ dediği yeni bir sınıf ortaya çıkmıştır. Yani sanayi-sonrası toplumda, tarım, sanayi, hizmetler gibi üç sektörün yanında bir dördüncü sektör olarak bilgi işçilerinin oluşturduğu enformasyon sektörü giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Bu yeni toplumda "birey" ön plana çıkmıştır. Teknolojik değişimler sonucu çalışanların da vasıf seviyesi yükselmiştir.

3.2. Çalışma Hayatının Etik Boyutu

Sanayi toplumu aşamasında hem bilim alanından hem de çalışma ilişkilerinden dışlanan etik değerler; sanayi sonrası toplumda tekrar gündeme gelmektedir. Yöneticiler açısından artık tek amaç kâr maksimizasyonu değildir. Örgütler kâr-dışı amaçlara da yönelmektedir. Globalleşme sürecinin hız kazanmasıyla Amerikalı ya da

⁴⁰ P. Sadler, *Manegerial Leadership in the Post-Industrial Society* (Gower Pub. Comp., GB, 1988), s.25-30.

⁴¹ Peter F. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası* Çev.Fikret Üçkan(İstanbul, Türkiye İş Bankası Yay., Ankara), s.316.

Batı Avrupalı şirketler, iş etiğinin güçlü olduğu Japonya gibi ülkelerin şirketleri karşısında dezavantajlı hale gelmişlerdir. Bu amaçla da, firmalar etik değerler bakımından çözülmüş kitleleri, güçlü, etik bağlarla birleştirmenin yollarını aramaya koyulmuşlardır. Çünkü yapılan çalışmalar göstermiştir ki, iyi etik verimliliği artırmakta ve şiddetlenen rekabet ortamında artık, üretilen mal eskisi kadar kolay satılamamaktadır. Piyasadaki firmaların sayısı gittikçe artmaktadır. Buna karşılık müşteriler ise sürekli kendisine sunulan çok sayıdaki seçenek karşısında, daha nazlı hale gelmektedirler. İşletmeler bu nazlı, kırılgan müşteriye kaybetmemek için etiğe daha çok değer vermek zorundadır⁴². Aşağıda, çalışma hayatının etik boyutunu etkileyen faktörler, kısaca anlatılmaktadır.

3.2.1. Post-modernleşme Süreciyle Birlikte Sorgulanan Rasyonelleşme, Sekülerleşme ve Pozitivizmin Gerileyişi

Lyotard'a göre postmodern toplum bilgisayar, enformasyon, bilimsel bilgi, ileri teknoloji ile bilim ve teknolojiye yeni ilerlemelerden kaynaklanan hızlı değişim toplumdur. Lyotard, toplumsal yapı ile kültürü ayırmakta, toplumları sanayi-sonrası, kültürleri de postmodern olarak adlandırmaktadır⁴³. Postmodernizm teorisyenleri dikkatleri kültürel dönüşüm üzerinde yoğunlaşmaktadır. Böylece, pozitivizm, rasyonalite, bilim ve tekniklerin gelişmesine duyulan inanç ve standartlaşmış nesnelere üreten sanayinin büyümesiyle karakterize edilen bir modernizm ile toplumsal çeşitliliği ve parçalılığı benimseyen bir postmodernizm karşıtlığına ulaşılmaktadır. Postmodernistler ve/veya post yapısalcular özneyi yeniden oluşturmak istemekte, insanın kaybına yol açan teknik dünyaya ve kurumsal yapı ile evrensel akla karşı çıkmaktadırlar.

Her ne kadar sanayi-sonrası toplumun kültürel mantığının postmodernleşme olduğu savunulsa da, aslında bu yapının postmodernlik olmadığını ileri sürenlerde vardır. Giddens gelişmeleri radikal modernlik⁴⁴ olarak nitelerken, White da

⁴² Bozkurt, Enf..., a.g.e., s.80-81.

⁴³ J. Lyotard, *The Postmodern Condition*, (İstanbul, Ara Yay., 1984), s.15.

⁴⁴ Anthony Giddens, *Modernliğin Sonuçları* Çev. Ersin Kuşdil (2. Basım, İstanbul, Ayrıntı Yay.,1998), s.144.

gelişmelerin “postmodern modernlik” olduğunu belirtmektedir. .Değişim ister postmodern, isterse sanayi sonrası toplum veya enformasyon toplumu ve post-fordizm olarak nitelensin günümüz toplumunun büyük bir değişimden geçtiği ve büyük sorunlar ve çelişkilerin yaşandığı kabul edilmektedir. Var olan değişimi modernin devamı ve son aşaması olarak niteleyenler de bazı değişim ve sıkıntıları ifade etmektedirler. İnsanın yalnızlaşması ve kalabalıklar içinde yalnızlığın oluşması, anlam yitimi, öznenin ve etkin bireyin yok olması, aşırı rasyonalize hayatın sıkıntısı ve demir kafes yaratması, yaşam alanının yok olması gibi pek çok soruna dikkat çekmektedirler⁴⁵. Yaşanan değişimleri postmodernlik olarak değil, modernliğin radikalleşmesi olarak sunarlar, aynı zamanda bir sürekliliğe işaret etmektedir. Bu sürekliliğin yanında, önemli değişikliklerin altı çizilmektedir.

Postmodern dönemde, bilim, akıl, tanrı, rasyonalite gibi kavramların yıkılışına tanık olunmaktadır. Postmodernizm, aydınlanma felsefesi ile bilimsel bilgi ve felsefeye olan inancı yıkmakta, akılcılığı reddederek, aynı kuralların her yerde aynı olmasını gerektiren evrensel akla karşı gelerek, maddi farklılık ve ortam gibi faktörlere göre değişen akıllar olduğunu kabul etmektedir. Andre Gorz, günümüzdeki krizin Akılın krizi değil, uygulanmış olan akılcılaştırmanın artık bariz hale gelmiş olan akıldışı güdülerinin krizi olduğunu belirtmektedir⁴⁶. Postmodernizme göre, akla giden bir köprü yoktur. Bu bir anlamda, akıl ve gerçek kavramlarına yapılan bir saldırıdır. Bilimi üreten kesin insan rasyonelciliğine saldırarak, bilimi tahtından indirmektedir.

Postmodernliğin, dünyanın büyüsunü bozmak için girişilen, sonunda sonuçsuz kalan uzun ve gayretli modern mücadeleden sonra dünyanın “yeniden büyülu hale getirilmesi” olduğu (daha doğrusu, büyüün bozulmasına karşı hemen hemen hiç sona ermeyen direncin, modernliğin gövdesini kaplayan postmodern diken olduğu) söylenebilir. Dünyaya postmodernliğin yeniden kazandırdığı büyü, insanın etik kapasitesinin, modern sürgününden yeniden insan dünyasına kabul edilmesi için; haklarının ve itibarının iade edilmesi için; modern güvensizliğin bıraktığı lekenin,

⁴⁵Yılmaz, a.g.e., s.78-79.

⁴⁶ Andre Gorz, a.g.e., s.13; Paul Fayerabend, *Akla Veda* Çev. Ertuğrul Başer (İstanbul, Ayrıntı Yay., 1995), s.200 ; Roger Trigü, *Akılcılık ve Bilim* Çev. Kadir Yerci (İstanbul, Sarmal Yay., 1996), s.73.

iftiranın silinmesi için apaçık, olduğu gibi, gizlenmemiş ve bozulmamış bir şekilde ortaya koyulması şansını içerir. Belki de buradan yola çıkmak daha insani bir dünya umudunu daha gerçekçi kılacaktır⁴⁷.

Postmodern perspektiften bakıldığında, aşağıdakilerin etik durumun işaretleri olduğunu ileri sürenler bulunmaktadır:

- “İnsan özünde iyidir ve doğasına uygun olarak hareket etmesine yardımcı olmak yeterlidir” ve “İnsan özünde kötüdür ve kendi itkileriyle hareket etmesi önlenmelidir” şeklindeki, birbiriyle çelişen, buna karşılık sık sık aynı iman gücüyle dile getirilen iddiaların ikisi de yanlıştır. Aslında insanlar etik olarak müphemdirler.

- Etik fenomenler doğaları gereği “gayri-rasyonel”dirler. Ancak amaç düşüncesinden ve kâr-zarar hesaplarından önce geldikleri zaman etiğe uygun oldukları için, araçlar-amaçlar şemasına uymazlar. Etik özneye, bir gruba ya da bir davaya sağladıkları ya da sağlamaları beklenen fayda ya da hizmetle açıklanamazlar.

- Etik evrenselleştirilemez.

- “Rasyonel düzen” açısından etik irrasyoneldir ve öyle kalacaktır⁴⁸.

Yukarıda sıralanan dört sav, postmodern etik anlayışının kısa bir özetidir. Yani, artık postmodern dünyanın etik anlayışı, modern dünyadakinden farklılaşmıştır. Burada karşımıza teleolojik yani sonuçların bir eylemi meşrulaştırdığını temel alan etik kuramların aksine deontolojik ve göreceliliği esas alan bir etik anlayışı çıkmaktadır. Etik artık rasyonel hesaplar yüzünden bir kenara itilmemektedir. Aksine etiğin gayri-rasyonel yönü kabul edilerek, alabildiğince gündelik yaşamın içine çekilmektedir. Bu dönemin temel paradigması içinde akıl, bilim, sekülerleşme gibi kavramlar ciddi bir eleştiri süzgecinden geçirilmektedir. Sonuç olarak, sanayi-sonrası toplumda, sanayi toplumunun dar pozitivist anlayışı yetersiz bulunarak, post pozitif bir anlayış egemen olmaya başlamıştır. Böylece etik yeniden bilim alanı içine yerleşmiştir.

⁴⁷ Zygmunt Bauman, **Postmodern Etik** Çev. Alev Türker (İstanbul, Ayrıntı Yay., 1998), s.48.

⁴⁸ Bauman, a.g.e., s.20-22.

3.2.2.Çalışma Hayatında Değişen Etik Anlayışı

Yukarıda, sanayi sonrası toplumsal yapı, karakteristikleri ve bu toplumun etik anlayışının kısaca çerçevesi çizilmiştir. Tüm bu dönüşümlerin çalışma ilişkilerini nasıl etkilediği ise asıl ilgi alanımızdır. Fakat her şeyden önce anlaşılması gereken şudur ki, toplumsal yapıya paralel olarak çalışma hayatı toptan değişmiştir. İşletme içerisindeki birey, artık sanayi toplumunun bireyi değildir. Çalışanların işletme içerisindeki konumları yükselmiştir. Çünkü bu toplumda temel üretim aracı “sermaye” ya da “toprak” yahut “emek” olmayıp “bilgi”dir. Mal üretimi yerine bilgi üretiminin ön plana geçtiği sanayi sonrası çağda, düşük vasıflı, benzer özelliklere sahip, ayrıntılı iş bölümü içerisinde makinanın adeta bir parçasıymış gibi algılanan imalat işçileri; yerlerini yüksek vasıflı, işin mekan ve zamanını kendisi belirleyen, hiyerarşik kuralların mümkün olduğunca dışında kalma eğiliminde, çoğu kere üzerinde çalıştığı konuda üstlerinden daha çok bilgi sahibi, hayal gücü ve yaratıcılığı yegane sermayesi olan “bilgi işçileri” ön plana geçmektedir. İşletme piramidi gittikçe yassılaşarak, aşağıdakilerin mümkün olduğunca özerkleşmesinin yolu açılmaktadır. Bu dönemde firmalar, ayakta kalabilmek için mutlaka, bilinen, kolay taklit edilen standart usullerin dışında bir şeyler üretme ihtiyacı hissetmektedirler. Sadece standartlaşmaya dayanan kitlesel üretim değil, standartlar içinde düşünen geçmişin itaatkar ve kendisine söyleneni harfiyen yerine getiren işgücü muteber olmaktan çıkmaktadır. Onun yerine tercih edilen işgücü, standartların dışında yeni yollar ve yöntemler düşünebilen, risk alabilen yaratıcı kişidir⁴⁹. Sanayi sonrası toplumda işçi-işveren ilişkileri de bu eğilimden etkilenmiştir. Artık sanayi toplumunun çatışmacı anlayışı yerini daha çok işbirliğine, sevgi ve güven gibi manevi kavramlara bırakmaktadır. Nitekim, geçmişin çatışmacı sendikacı ve işverenleri dahil, günümüzde daha çok işbirliğinden ve çıkar beraberliğinden bahsetmektedir. İşverenler çalışanlara daha sıcak ve sorumlu davranırken; işçiler de üretim ve verimlilikte ilgili sorunlarla daha yakından ilgilenmektedir⁵⁰.

Yöneticilerin, işletmelerinde etik kararlara daha çok yönelmelerinin nedenlerinden birisi de, globalleşme sürecine paralel olarak artan rekabettir. Çünkü,

⁴⁹ Veysel Bozkurt, “Farklılıklar Çağı”, *End. İliş. Dergisi* U. Ü. Çal. Ek. ve End. İlişk. KulübüYay., S.1.,(Mayıs 1997), s.14.

⁵⁰ Yusuf Balcı, a.g.e., s.83.

özellikle Amerikalı ya da Batı Avrupalı firmalar, iş etiğinin güçlü olduğu Japonya gibi ülkelerin firmaları karşısında dezavantajlı duruma gelmişlerdir. Toyota için çalışmanın Ford için çalışmaktan neredeyse bir adım ileri olduğunu söylemek bir abartı değildir. Kuzeydoğu İngiltere’de bir Japon fabrikasında çalışan bir işçinin söylediği gibi, “Onlar çalışmak için yaşamamızı istiyorlar, bizse yaşamak için çalışıyoruz.”⁵¹ Diğer bir anlatımla iş etiği güçlü firmalardaki çalışma anlayışı diğerlerinden farklıdır. Bu farklılığın olumsuz yönlerini ortadan kaldırıp, rekabet avantajı elde etmek isteyen yöneticiler de etik değerlere daha çok yönelmektedir.

Kapitalist ülkelerin artık Post-Fordist bir çağa girdiğini savunan ünlü bir yazar olan, Michael J. Piore’ye göre, teknoloji endüstrisinin değişen teleplerine daha çabuk uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Tüketicilerin giderek artan özel talep ve siparişleri esnek üretim sistemleri ile daha hızlı hatta daha ucuz üretebilmekte ve kitle üretim sistemleriyle üretilen mallara olan talep giderek düşmektedir. Piore bu tür gelişmelerin hem iş, hem de yönetim yapılarında değişmelere neden olacağına inanmaktadır. Şirketler daha esnek hale geldikçe, daha esnek ve daha kalifiye işgücüne gerek duyacaklardır. Böylece düşük becerili işgücüne olan talep azalırken, bu tür işçiler tarafından üretilen, tekrar eden monoton ve rutin işler azalacaktır. Buna karşın hünherli işçilerin ürettikleri esnek ve beceri gerektiren işler artarken, bu işçileri bir işten bir diğerine aktarma olasılığı artacak, böylelikle de bilgisayar yardımıyla yapılan işler çoğalacaktır. Daha esnek bir çalışma beraberinde daha esnek bir örgüt yapısını getirecektir. Böylece firmalar daha az bürokratik ve hiyerarşik olacak, buna karşın bölümler arası ilişkiler ve iletişim giderek artacaktır⁵² Post fordizmin yönetim anlayışında getirdiği esneklik ve çalışanlara yüklediği sorumluluk bu dönemde çalışma hayatında etik değerlerin fonksiyonunu bir bakıma yeniden gündeme getirmiştir.

Zaten Fordizmin aksine, post-fordizm çerçevesindeki çalışanlar sorumluluk duygusuyla donatılmıştır. Çünkü artık iş en ince detayına kadar planlanmış değildir. Gerektiğinde amirinden fazla bilgi sahibi olan çalışanların, firmaya bağlılıklarının sağlanması için de onlara sorumluluk duygusunun verilmesi gerekmektedir. Hatta,

⁵¹ Robin Murray, a.g.e., s.57.

⁵² Nadir Suğur, “OSTİM Sanayi Bölgesi Esnek Uzmanlaşmanın Neresinde?”, **Toplum ve Bilim Dergisi**, S. 63, (Bahar 1994).

artan iletişim olanakları bu ihtiyacı daha çok hissettirmektedir. Çalıştığı konuda patronundan daha fazla bilgi sahibi olan çalışan, firmanın bilgisayarına gireceği bir virüsle, olağanüstü zararlara neden olabilir. Ya da firmanın gizli bilgilerine ulaşabileceği gibi, tek bir tuşa basarak dışarı bilgi sızdırabilir. Tüm bunların ışığında da yönetici bu kişilerin firmaya karşı değil, firmanın yanında olmalarını sağlamak için, güçlü etik değerlerle donatmak gereğini hissetmektedir.

Artan iletişim olanaklarının diğer bir sonucu da şudur: Geçmişte herhangi bir firmada meydana gelen herhangi bir etik-dışı olay; günümüzde neredeyse anında geniş bir çevrede duyulmasına karşın, o zaman pek duyulmuyordu. Bu etik-dışı olayın geniş kitlelerce duyulması ise zaten yoğun olan rekabet açısından, firmanın pazarını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle de firma imajını zedelemek istemeyen yönetici, kararlarında etik değerlere daha çok yer verme gereğini hissetmektedir.

Kısaca, rekabetin, globalleşmenin, bireyleşmenin arttığı; vasıf düzeyinin yükseldiği, yeni bir işçi tipinin ortaya çıktığı, pozitivizm, rasyonelleşme ve sekülerleşmenin gerilediği bu dönemde, iş etiği yeniden ve eskiye kıyasla daha çok gündeme gelmektedir.

4. İŞ ETİĞİ ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada, yöneticilerin kişisel etik değerleri sorgulanmamaktadır. Yöneticilerin kişisel etik değerleri, iş hayatında etik karar alma süreci açısından faktörlerden sadece biridir. Bu nedenle, özel olarak bireysel etik konusu ayrıntılı olarak işlenmemektedir. Bu çalışmadaki amaç, yöneticilerin çalışma hayatındaki etik yaklaşımının ve bu yaklaşımı etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Yöneticilerin iş etiğine yönelik değerlerinin ise yukarıda da anlatıldığı gibi toplumsal değişim süreciyle ilgili oldukları görülmektedir. Toplumsal aşamanın bir döneminde “doğru” olduğu kabul edilen bir davranış şekli, diğer bir toplumsal aşamada “yanlış” olarak kabul edilebilmektedir. Ya da, herhangi bir dönemde etik açıdan sakıncalı görülmeyen bir davranış, başka bir dönemde etik açıdan onaylanmayabilmektedir. Bu bölümde de kısaca bu ilişki incelenmektedir. Böylece yöneticilerin günümüzde sahip oldukları etik değerlerin geçmiş dönemde sahip oldukları konum da ortaya konulmaktadır.

Günümüzde yaşanan dönüşümün kavranabilmesi açısından ise bu son derece önem taşımaktadır. Bu nedenle, bu bölümde, yaşanan toplumsal değişim süreçleri önce çalışma hayatıyla ve dönemin etik anlayışıyla ilişkilendirilmiş, sonra da mevcut olan hangi faktörlerin iş etiği anlayışını nasıl etkilediği tartışılmıştır. Bu dönemler içerisinde etiğin bazen dışlandığı, bazen de en görkemli saltanatını yaşadığı görülmektedir. Fakat etik dışlansa da, el üstünde tutulsa da, bu çalışma açısından önemli olan mevcut etik değerlerin ne olduğudur. Yani “etiğe aykırılık da bir etikdir” sözüne paralel olarak bir değerlendirmeye gidilmiştir.

Bu bölümde anlatılanların tümünü kısaca şöyle özetlemek mümkündür; Sanayi-öncesi olarak adlandırılan toplumsal aşamada etik açıdan pek öyle büyük krizler yaşanmamıştır. Çünkü mevcut olan anlayış ve çalışma ilişkileri açısından din, etik, değer zaten mevcuttur. Gerçi bu dönemde doğa-üstü ve mistik inançların da çok güçlü olduğu görülmektedir. Çalışma hayatında işçi-patron ilişkisinden çok çırak-kalfa-usta ilişkileri egemendir. Lonca sistemi içinde biraraya gelen taraflar açısından etik değerler büyük önem taşımaktadır. Hatta bazı bilim adamlarınca bu sistemin işlerliğini sağlayan da zaten sahip olduğu bu etik boyuttur.

Sanayi toplumu aşamasında ise büyük değişimler yaşanmıştır. Her şeyden önce mevcut zemin farklılaşmıştır. Etik, din, değer hem bilimden hem de çalışma hayatından dışlanmıştır. Bu dönemde akıl, Tanrı'nın yerini almıştır. Bu anlayış ışığında bir şey, akla uygun olduğu sürece ve amaçları gerçekleştirdiği sürece doğru olarak kabul edilmektedir. Etik açıdan bakıldığında doğruluğun ve iyiliğin kriteri daha çok, “fayda” olmuştur. Zaten bu dönemde, piyasa zaferini ilan etmektedir. Fabrika düzeni olarak ortaya çıkan işletmelerde en önemli amaç kârın maksimizasyonu olmuştur. Bunun sonucu olarak da çalışanlar, yöneticiler açısından makinanın kolayca değiştirilebilir bir parçası olarak algılanmıştır. Zaten bu dönemdeki Taylorist anlayışla da paralel olarak, işçiden istenen sadece katı bir disiplin anlayışıyla ve emir-komuta zincirine göre çalışmasıdır. Bunun dışında işçilere herhangi bir sorumluluk duygusu da verilmemektedir. Hatta yöneticiler bile inisiyatif alanı yokluğundan şikayet eder olmuşlardır. Sonuç olarak “dünyanın büyüğü bozulmuş”, sekülerleşme sürecine de

paralel olarak etik değerler çalışma hayatının dışına atılmıştır. Mevut etik anlayış, aklı, bilimi, kârı, faydayı ve aratansa amacı önemli kılan bir Şekil haline gelmiştir.

Sanayi-sonrası dönemde ise etik, din ve değer kavramlarının geri dönüşüne tanık olunmaktadır. Bunun nedenlerinin temel kaynağı, ortaya çıkan b­y­k dönüş­md­r. Bu dönüş­mden çalışma hayatının etik boyutu da payını almaktadır. Sanayi toplumunda y­celtilen aklın saltanatı yıkılmıştır. Herhangi bir Şeyin etik açıdan iyiliği ve doğruluğunun kriteri artık, akıl, fayda, sonuç ve amaç gibi kavramlar değildir. G­n­m­zde aslında yöneticiler için kâr hala önemlidir. Fakat “kâr maksimizasyonu” artık tek amaç değildir. Kârın yanında başka birtakım etik sorumlulukların da farkına varılmıştır. Firmanın evreye, işçilere, hissedarlara, t­keticilere karşı etik sorumlulukları olduğu d­ř­ncesi daha yaygın olarak taraftar bulmaktadır. Özellikle artan iletişim teknolojileri sayesinde firmanın yaptığı etiğe uygun ve etik-dışı eylemler çok çabuk duyulmaktadır. Bu da firmanın imajını, dolayısıyla pazar payını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Sanayi-sonrası toplumdaki yöneticiler, etik değerlere, hiç olmadığı kadar çok değer vermek durumunda kalmaktadırlar.

Bu bl­mde, böylece sanayi-öncesi toplumdaki, sanayi-sonrası topluma kadar geçerli olan iş etiği anlayışı özetlenmiştir. G­n­m­zde yöneticilerin etik değerlerinin tesbit ve analizinde ise bu s­recin ortaya konmasının önemli bir yeri vardır. Bundan sonraki bl­mde ise çalışma hayatında karşılaşılan etik sorunlar ve yöneticilerin etik değerleri tespit ve analiz edilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA KARŞI ETİK SORUMLULUKLARI ve ETİK KARAR ALMA SÜRECİ

Bu çalışmanın ilk iki bölümünde, iş etiği kavramı kuramsal olarak incelenmiştir. Bu bölümde, iş etiği örgütsel düzeyde ele alınmaktadır. Bu amaçla, öncelikle bir işletmede var olan etik olgular ve sorunlar genel olarak ortaya konulacaktır. Böylece etik-dışı davranışlar nedenlerine göre sınıflandırılmış olacaktır. Daha sonra ise, yöneticilerin işletme- içi ve işletme- dışı gruplara karşı etik sorumluluklarından kısaca söz edilecektir. Bu çalışma, yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiği değerlerini ortaya koymaya yönelik olduğu için yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarına daha geniş yer verilmektedir. Bu bölümün son kısmında ise, yöneticilerin etik karar alma süreci ve bu süreci etkileyen faktörler ele alınmaktadır. Böylece, uygulama için temel yapı belirlenmiş olacaktır.

1. İŞLETMELERDE GENEL OLARAK ETİK SORUNLAR VE YÖNETİCİLERİN ETİK AÇIDAN SORGULANABİLİR DAVRANIŞLARI

İşletmelerde yaşanan etik sorunların genel olarak ortaya konulması, yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerlerinin saptanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle öncelikle bir işletmedeki etik sorunlar ve nedenleri kısaca incelenmektedir.

1.1. İşletmelerde Genel Olarak Etik Sorunlar

İşletmelerde etik sorunlar aslında her zaman yaşanmış olsa da, özellikle son yıllarda, bu sorunlara yönelik çalışmalar artmıştır. Yaşanan etik ikilemler ve iyi bir yöneticinin sorumluluklarının kapsamı pek çok çalışmaya konu olmaktadır. Bu çalışmada, işletmelerde yaşanan etik sorunlar, nedenlerine göre sınıflandırılarak incelenmektedir. Bu bölümün ilerleyen aşamalarında yöneticilerin davranışları ayrıca irdelenmektedir. Her ne kadar iş etiği ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar bulunsa da, burada dört başlık altında incelenmektedir.

1.1.1. Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar

Örgütsel düzeyde yaşanan çıkar çatışması, çok genel olarak, bireyin kendi kişisel çıkarları ile örgütün ya da diğer bazı grupların çıkarları arasında bir seçim yapması zorunluluğu durumunda ortaya çıkmaktadır. İşte bu durumda, yani kişilerin bireysel etik değerleri ile örgütlerin ve toplumun değerleri arasındaki çatışma sonucu etik sorunlar oluşmaktadır. Öyleyse temelde var olan aslında etik bir çatışmadır¹. Diğer yandan ise, değerler sürekli değişim içindedir. Hem kişisel değerler, hem de örgütsel değerlerde bir değişim söz konusudur. Ayrıca işletmenin yer aldığı sektörün de kendine ait bir kültürü bulunmaktadır. Bu nedenle, yasal düzenlemeler, bireysel değerler, örgütsel değerler, profesyonel değerler arasında sık sık çatışmalar yaşanmaktadır. Yaşanan bu çatışmayı da üç boyutta incelemek mümkündür.

Bunlardan birinci boyut, 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. Fakat, işletme politikası bunu gerektirebilir. Bu örnekte, örgütsel değerler doğrudan, bireyin kişisel değerleriyle çatışmaktadır². Bu durumdaki bir birey (veya yönetici) bireysel etik değerleriyle, örgütsel etik değerler arasında bir ikilem yaşamaktadır. Kişiler genellikle,

¹ Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s.25.; Solomon ve Hanson, a.g.e., s.167-170.

² Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s.157.

örgüt içerisinde tamamen bir sosyalleşme sürecinden geçmeden önce böyle sorunlarla daha sık karşı karşıya kalabilmektedirler. 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 yıllardaki değişen teknoloji sayesinde çalışanların çevreyle daha fazla ilgilenmeleridir. Artık çalışanların yöneticilerden beklentileri farklılaşmaktadır. Çalışanlar iş güvenliği sağlayan bir çalışma ortamına olan talepleri daha açık dile getirmektedirler. Buna ek olarak, işyerinde özgür konuşma, özel hayatın gizliliği gibi hakları konusunda da daha hassastırlar ve örgütleriyle (dolayısıyla yöneticileriyle) çatışma içine girebilmektedirler. Pek çok kişi, çalışma saatleri dışındaki davranışlarının yöneticileri ilgilendirmediğine, içki ve alkol kullanımını ölçen testlerin ise kişisel gizliliği kısıtladığına inanmaktadırlar. Oysa yöneticiler açısından özgür konuşma, çalışanların işletme içi bilgileri dışarı sızdırması demektir. Ayrıca yasadışı 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 demektir³. Nitekim, yapılan çalışmalardan anlaşıldığına göre, en çok çatışma da bu alanda yaşanmaktadır. Böylece, işletmelerde gerginliklere tanık olunmaktadır. Yapılan bir araştırmada yöneticiler, çatışmanın kökenleri açısından incelenmiştir⁴. 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 ödemeleri kabul etmesi, hediye alması etik-dışı birer davranış olarak kabul edilmektedir. Buna rağmen bir çok ülkede rüşvetin desteklendiği de görülmektedir⁵.

³ Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s.151.

⁴ Scott J. Vitell-Troy A. Festervand, "Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Industrial Executives", *Journal of Business Ethics*, S.6 (Netherland,1987), s.114.

⁵ aynı, s.115.

İşletmelerde bireysel-örgütsel düzeyde yaşanan çatışma sonucu ortaya çıkan etik sorunlara, rüşvet, adam kayırma, işletme fonlarını zimmetine geçirme gibi davranışlar örnek olarak verilebilir. Tüm bu davranışlara genel olarak yolsuzluk (corruption) da denildiği görülmektedir. Yolsuzluk kavramı son derece aşağılayıcı ve küçük düşürücü çağrışımlar yapmaktadır. Bu kavramla ilgilenenlerin çoğunun üzerinde ortak olarak uzlaştıkları nokta, yolsuzluğun toplumun ileriye dönük değişimini ve ekonomik gelişmesini engellediği varsayımdır. Yolsuzluğa bir takım çıkarlar sağlama aracı olarak bakılması ile birlikte bu tür faaliyetler büyük bir artış göstermiştir⁶.

Yolsuzluğun bir türü olan rüşvet, kişisel çıkar için görev ve yetkinin kötüye kullanılmasıdır. Rüşvet birkaç değişik şekilde olabilir. Birincisi, yasal olan işlemlerin daha hızlı ve süratle yerine getirilmesi için görev ve yetkiyi kötüye kullanmaktadır. Diğer şeklinde ise, yasal olmayan işlemlerin yerine getirilmesi için bir çıkar karşılığında görev ve yetkinin kötüye kullanılması şeklinde olur⁷. Yolsuzluğun diğer görünümü, adam kayırmacılık (iltimas) tır. Bu da akraba kayırmacılık (nepotizm), eş-dost kayırmacılık (kronizm), partizanlık (siyasi kayırma) şeklinde olur⁸.

Yolsuzluk olgusunun bir takım karakteristikleri vardır. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilir:

- Yolsuzluk olayına daima bir'den fazla insan karışır. Hırsızlık veya işletme fonlarından zimmete para geçirme tek kişiyle olabilir. Ama yolsuzluk olgusunun kahramanının tek kişi olması hemen hemen imkansızdır. Örneğin, bir kişi görevli olarak yaptığı bir yolculuğa ait masraflarını fazla göstererek bunu tek başına gerçekleştirmiş gibi görünebilir. Oysa bu kişiye, şişirilmiş faturaları temin eden kimseler ve bu faturaları çoğu kez bile bile kabullenen üstleri de bu yolsuzluk olayının içinde yer almış olurlar.

⁶ David Osterfield; "Corruption and Development", *Journal of Economic Growth*, V.,N.4'den özetlenerek Coşkun Can Aktan çevirmiştir. *Türkiye Günlüğü*,(Ankara, Eylül-Ekim 1994), s.30

⁷ Coşkun Can Aktan; "Yolsuzluk Türleri, Siyasallaşma, Siyasal Patronaj, Rant Kollama, Rüşvet, Lobicilik, Korumacılık, Kayırmacılık", *Yeni Türkiye*, S.13,1997, s.1064-75.

⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz., Coşkun Can AKTAN, *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi*, (İstanbul, Afa Yay., 1992; Turgay Ergün, "Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Bürokrasinin Sorumluluğu" *Yeni Türkiye*,S.13, 1997, s.388

- Yolsuzluk, genellikle gizliliği gerektirir.
- Yolsuzluk olgusu, karşılıklı sorumlulukları ve karşılıklı çıkarları içerir. Sorumluluk ve çıkarların parasal olması zorunluluğu yoktur.
- Yolsuzluk olgusunun içinde bulunan kişiler, yasalarla açıkça çatışmaktan kaçınarak, bu girişimlerini kapatacak bir takım yasal işlemlere sığınır.
- Yolsuzluk olgusu, kişisel çıkarların, kesinlikle örgütsel ve toplumsal çıkarlara üstün tutulması esasına dayanır⁹.

Bu liste uzatılabilse de, belli başlı karakteristikleri bunlardır. Her ne kadar yolsuzluk olayları hem etik-dışı, hem de yasa-dışı olarak kabul edilmişse de, bazı yöneticilerin bunları savunduğunu görmek mümkündür. Özellikle çok-uluslu şirketlerde rüşvet olgusuna farklı yaklaşıldığı görülmektedir. Bir ülkede rüşvet olayı hiç yaşanmazken, başka bir ülkede, rüşvet vermeksizin işlerin yürütülemediğine tanık olunmaktadır¹⁰. Yöneticiler, rüşvet vermek suretiyle istediklerini kısa sürede elde edebileceklerini, bunun ise rüşvet vermeyip kırtasiyecilik içinde boğulmaktan daha iyi olduğunu ifade etmektedirler¹¹.

Rüşvet verme olayını iki açıdan ele almak mümkündür. Birincisi, hakkını elde edebilmek için verilen rüşvettir. Bu durumda, rüşvetin verilmesi adeta zorunlu bir hal almıştır. Rüşvet verilmemesi durumunda ise o iş yapılmayacaktır. Tabii ki, diğer kişilerin haklarını kısıtlamamak temel koşuldur. Eğer böyle bir durum söz konusu olursa bu tür rüşvet verme de kesinlikle etik-dışı olarak kabul edilecektir. Örneğin, büyük miktarda rüşvet ödemek suretiyle başkasının kazanacağı bir ihaleyi kendi lehine çevirmek, başkasının haklarına tecavüz olduğu için kesinlikle etiğe uygun bir davranış olmayacaktır. Bu da rüşvet olayının diğer boyutudur¹².

⁹ Seyyid Hüseyin El-Abbas, **Toplumların Çöküşünde Rüşvet** Çev. Cevdet Cerit (İstanbul, Pınar Yay., 1998), s.27-29.

¹⁰ Robert E. Fraderick, "Bribery and Ethics", **Business Ethics Readings and Cases in Corp.**, Hoffman ve Fraderick, a.g.e., s.542-547.

¹¹ Myran Weiner, **The Politics of Scarcty**, (Şikago Ün. 1962.)

¹² El-Abbas, a.g.e., s.34-35.

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, toplum dışına itilebilir, hatta bazı durumlarda yasal olarak suçlanıp hapse de atılabilirler. Çünkü toplumsal değerler genellikle yasalar ve düzenlemelerde de yer alırlar. Eğer toplum yasal olmasına karşın, bir eylemin etik-dışı olduğuna inanıyorsa, bu davranışın yasadışı olarak tanımlanmasını da isteyebilmektedir. Bazen de ülkelerin farklı değerlere sahip olması etik-dışı davranış tanımını zorlaştırmaktadır¹³. Sonuçta bir kültürde etik açıdan onaylanan bir davranış, diğer bir ülkede etik-dışı olarak tanımlanabilir.

Kültürel değerlerin bir boyutu olan etik değerlerin kişisel ve toplumsal düzeydeki bu farklılığı sonucunda etik çatışma yaşanabilmektedir¹⁴. Diğer yandan bazı kişiler de, 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 kişinin bireysel çıkarlarını maksimize etmeyi teşvik ediyorsa, yani bencilliği onaylıyorsa, sonuçta bireyler de aynı değerleri kabul edecektir. Hatta toplumun tümünü kendi çıkarı için feda edebilecek bireyleri ortaya çıkaracaktır. Ayrıcalığın bir hak olarak görüldüğü bir ülkede ise yolsuzluğun görülmesi doğaldır¹⁵. Yani bir bütün olarak toplumda etik açıdan değer erozyonunun olduğu bir yerde tabii ki etiğe 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

¹³ Ferrel ve Fraderich, a.g.e.,s.153.

¹⁴ 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.Bas., USA, Blackwell Pub. Inc.),s.511-22.

¹⁵ Mehmet Ali Kılıçbay, "El Kirliyse Yıkanır, ya Toplum Kirliyse", **Türkiye Günlüğü**, S..30 (Ankara, Eylül-Ekim 1994) , s.25-27.

çatışmanın ortadan kalkacağı düşünülebilir. Fakat her zaman değer farklılıkları olacağı için, bu çatışma da var olmak durumundadır.

Çıkar çatışmasının üçüncü boyutu ise, örgütsel-toplumsal düzeyde yaşanan çatışmadır. Bir örgütte var olan normlar ve değerler, eğer genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle uyumuyorsa, 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 üretimine karşı çıkabilir. Çünkü otomobil öncesi geleneksel ulaşım araçlarını benimsemiş olan kişiler, bu üretimi istemeyebilirler. Ya da her hangi bir ürünün reklamı söz konusuysa, 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 protestosu buna örnek gösterilebilir. İşte bu çatışma temelde, örgüt ve toplum arasında yaşanan bir etik çatışmadır. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan bir işletmenin önünde ise üç seçenek bulunmaktadır. İşletme ya topluma mücadele içine girecek, ya bu malı satmaktan vazgeçecek, ya da bu gruplarla uzlaşacaktır¹⁶. Uygulamada, daha çok uzlaşma yoluna gidildiği görülmektedir. Sonuç olarak, bu çatışma şeklinde örgütsel değerler ile toplumsal değerler arasında bir çatışma yaşanmaktadır. Bu kısımda da görüldüğü gibi, işletmelerde yaşanan etik sorunların birinci nedeni temelde yaşanan çıkar çatışmasıdır.

1.1.2. Doğruluk ve Dürüstlikle İlgili Etik Sorunlar

Doğruluk (honesty) doğru sözlülük ve güvenilirliğe işaret eden bir kavramdır. Dürüstlük (fairness) ise, adil, eşit ve tarafsız olma özelliklerine işaret etmektedir. Her iki etik değer de, karar verici konumundaki yöneticilerin genel etik özellikleridir. Her ne kadar, işletmedeki bireyler, genelde kendi ekonomik ve bireysel çıkarına yönelik hareket etse de, etik değerlere sahip bir işletmedeki ilişkiler dürüstlük, adalet ve güven üzerinde oluşmalıdır. Alıcılar satıcılara güvenebilmeli, ödünç para veren, alana güvenebilmelidir. Bunlar olmadığı, takdirde, karşılıklı ticari ilişkilerin sürmesi çok zor,

¹⁶ Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s.151; Nancy K. Napier, "Toward an Understanding of Cross-Cultural Ethics: A Tentative Model", *Journal of Business Ethics* S. 11(Netherland, 1992), s.831-841.

hatta imkansız olabilecektir. Genelde, bir yöneticinin en azından yasal düzenlemelere uyumlu olduğu kabul edilmektedir. Buna ek olarak tüketicilere, müşterilere, çalışanlara ve rakiplere aldatma, hile ve zor kullanarak kasten zarar vermemesi gerekliliği genel olarak kabul edilmektedir¹⁷.

Bir işletmedeki doğruluk ve dürüstlük ile ilgili sorunlar daha da artabilir. Çünkü bir görüşe göre de, işletme, toplumsal kurallardan çok kendine özgü kurallarla yönetilen bir “oyun” yeridir. Bu görüş dürüst olmamayı şu nedenlerle haklı görebilmektedir¹⁸.

- İşletme ilişkileri insan ilişkilerinin bir devamıdır. İşletme ilişkilerinde ise belli kurallarla yönetilen ilişkiler vardır. Piyasa toplumunda bu kurallar, rekabet, kar maksimizasyonu ve örgüt içerisinde yükselmez.

- İşletmeler, insanların oynadığı bir oyun olarak görülebilir. İşletmeler, basketbol ve boks gibi rekabetçi birer spora benzetilebilir.

- Nasıl basketbol ve boks gibi oyunlarda doğal kurallar yoksa, işletme ilişkilerinde de durum, aynıdır. (Bir basketbol oyuncusu “kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına da öyle davranmalısın” altın kuralına göre oynarsa ne olur? Bir boksör, başkalarına zarar vermenin yanlış olduğunu düşünürse ne olur?)

- Mantıksal olarak, öyleyse, işletme basketbol veya boks gibi bir oyunsa, doğal olarak etik kuralların dışında kalacaktır.

Her ne kadar, işletmede yukarıda sayılan nedenler gereğince etik kuralların uygulanamayacağı düşünülse de, işletme aslında basketbol veya boks gibi bir oyun değildir. Bu nedenle de, iş etiği, “işletme oyunu”nda uygulanacak kuralların neler olduğuna dair ortalama kurallar geliştirmektedir. Çünkü, kuralların yokluğu veya zayıflığı etik-dışı davranışlar için fırsat yaratır, hatta teşvik eder. Örneğin çoğu kişinin

¹⁷ Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s.31.

¹⁸ Eric H. Beversluis, “Is There No Such Thing as Business Ethics?”, *Journal of Business Ethics*, S. 6, (1987), s.81-88.

dürüstlüğe aykırı davranmasının nedeni herkesin aynı şekilde davrandığına inanmasıdır. Buradaki izlenen yol, etik–dışı davranışı meşrulaştırmaktadır¹⁹.

Görüldüğü gibi, işletmelerde doğruluk ve dürüstlüğe aykırı davranışlar, işletmelerin bir rekabetçi spora benzetilmesinden ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar tek tek sıralanmayacaktır. İlerideki sayfalarda, tüm etik–dışı davranışlara topluca örnek verilmektedir.

1.1.3. İletişim Yollarından Kaynaklanan Etik Sorunlar

İletişim (communications) genel olarak, bilgi akışına işaret etmektedir. Burada yaşanan etik sorun, üretilen malın güvenilirliği, tüketicilerin bilgilendirilmesi, işçilerin çalışma koşulları ve benzer durumlar hakkındaki reklamcılık mesajlarıyla ilgilidir. Yanlış ve hileli olan bilgi akışı tüketicilerin firmaya olan güvenine zarar verebilir. Temel bir etik sorun olarak aldatıcı bilgi vermek, yalan söylemek, hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki iletişimde güveni sarsmaktadır. Özellikle hileli ve aldatıcı reklam iletişimi olumsuz etkileyen bir etik- dışı davranıştır.

Burada önemli olan işletmenin hem işletme içindeki gruplara hem de işletme dışındaki gruplara karşı etiğe aykırı davranışlar sergilemesidir. Yöneticilerin tüketicileri yanıltmak amacıyla sunduğu her türlü yanlış ve yalan bilgi aslında o işletmenin zarar hanesine yazılmaktadır. Şöyle ki, İşletme ile tüketici arasında var olan bilgi akışında etik–dışı davranışların oluşması o işletme için etik bir sorun alanı anlamına gelmektedir. Tüketicilere iletilen mesaj, tüketiciye doğru bir şekilde ulaşmadığından dolayı, doğrudan firmanın zararıyla sonuçlanacaktır. Böylece de o işletmenin imajına zarar verecektir²⁰. Bu başlık altında toplanan etik sorunlar, kısaca işletmenin iç ve dış evreyle kurduğu iletişimdeki etik aksaklıklardan kaynaklanmaktadır.

¹⁹ Ferrel–Fraderick, a.g.e., s.34.

²⁰ Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s.16.

İşletme yöneticilerinin her türlü yanlış bilgilendirmesini bu başlık altında incelemek mümkündür. Bir işletmede çalışanlara yönelik olarak sergilenen bazı davranış şekilleri de yine bu kapsam altında incelenebilir. Örneğin bir işçiyi işe alırken o işçinin yapacağı işin niteliği, yetkisi, sorumlulukları ve çalışma koşulları konusunda da yöneticilerin gerçeğe aykırı söylemlerden kaçınması bir etik zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

1.1.4. Örgütsel İlişkilerden Kaynaklanan Etik Sorunlar

Örgütsel ilişkilerden kaynaklanan etik sorunlar son kategoridir. Burada da önemli olan, örgüt üyelerinin birbirleriyle, üstleriyle, tüketicilerle olan davranışlarıdır. Bu karşılıklı ilişkiler sonucunda ortaya bir takım etik sorunlar çıkabilmektedir. Örneğin, işletmede çalışanlardan birinin bir müşteri için hazırladığı bir raporu başka bir müşteri için çoğaltmak, işletme raporlarında tahrifat yapmak, bu tür davranışların farklı görünümleridir. Böyle bir davranışta bulunan kişi hem meslektaşına hem de müşterisine karşı etik-dışı bir davranış sergilemiş olmaktadır²¹. Bir işletmede çalışan herkesin (yöneticiler ve tüm çalışanlar) birbirlerine karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Birbirlerine karşı etiğe uygun olmayan davranışlarda bulunmamaları gerekmektedir. Öncelikle her bir birey diğerlerinin emeğine saygılı olmak ve işletme içerisinde huzurlu, güvenli bir çalışma ortamını bozacak eylemlerden kaçınmakla yükümlüdür. Burada kastedilen yükümlülük, kişilerin hiç bir şekilde birbirleriyle iletişimde bulunmamaları anlamında değildir. Fakat bir iş disiplini çerçevesinde birbirleriyle iletişim kurmalıdırlar. Bu alanlardan da kaynaklanan bir çok etik sorun bulunmaktadır.

Yukarıda ortaya konulduğu gibi, bir işletmede yaşanan etik sorunlar çok çeşitlidir. Nedenleri ne olursa olsun, sonucunda bu davranışlar etik-dışıdır ve işletme için uzun dönemde zararlıdır. Bir işletmede yaşanan bu etik-dışı davranışlardan en çok yaygın olanları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

²¹ aynı, s.16.

Şekil 2

İşletmelerde Yaşanan Etik-dışı Davranışlar

- İşletmenin fiziksel kaynaklarının (malzeme, araç-gereç vb.) kişisel amaçlar için kullanılması
- Gereksiz maddi harcamalar yapılması.
- Hediye alıp / verilmesi.
- Bir işin yapılabilir süresinin gereksizce uzatılması,
- Gizli bilgilerin işletme dışına sızdırılması.
- İşletme raporlarında tahrifat yapılması.
- İşletmenin yazılı kurallarının çiğnenmesi.
- Çalışma saatleri içinde kişisel işlerin yapılması.
- Bir kimsenin hatasını gizlemesi.
- Herhangi bir olayın suçunun başkasına yüklenmesi.
- Öğle yemeği, ara tatiller vb. gereğinden fazla uzatılması ya da işi erken terk ederek iş saatlerinin ihlal edilmesi.
- Hastalık vb. mazeretler dışında suistimale yönelik sık sık izin alınması.
- İşin gerektirdiği görev ve yetkilerin çatışması.
- Benzeri diğer mamullere (hizmetlere) göre daha yüksek fiyat biçilmesi (haksız fiyatlandırma).
- Aldatıcı / yanıltıcı reklam yapılması.
- Haksız rekabet ortamı yaratılması.
- Tüketici korunmasının ihlal edilmesi.
- İş görenin ücretlendirilmesi, terfi vb. değerlendirilmesinde haksız uygulamalara olanak tanınması.
- İşletme için zorunlu her türlü kaynağın satın alınmasında haksız davranılması.
- Vergi kaçırılması.

Kaynak: Mc Hugh, a.g.e., s.64.

Etik-dışı olarak kabul edilen bu davranışlara, başkalarını da eklemek mümkündür. İşletmenin yapısı, yöneticilerin ve çalışanların iletişimi, sektörün yapısı gibi bir takım etkenler sonucu, bazı işletmelerde bu tür davranışları gözlenirken, yoğunlukları farklı olabilmektedir.

1.2. Yöneticilerin Etik Açısından Sorgulanabilir Davranışları

Bu bölümün birinci kısmında genel olarak bir işletmede yaşanan etik sorunlar, nedenlerine göre bir gruptandırmaya tabi tutulmuştur. Bu kısımda ise, bir işletmedeki

çalışanların değil, yalnızca yöneticilerin davranışları üzerinde durulmaktadır. Yöneticilerin hangi davranışlarının etik açıdan sorgulanabileceği ve etik-dışı davranışlara yönelmelerinin nedenleri kısaca ortaya konmaktadır.

1.2.1. Yöneticilerin Etik-dışı Davranışlarının Nedenleri

Yöneticilerin büyük bir kısmı göz önüne alındığında, etik konusunda tartışmayı bile reddeden kişilerle karşılaşılması mümkündür. Aslında çok genel olarak belirtmek gerekirse, yöneticilerin karar alırken etiği dışlamaları ya da etik-dışı davranışlar sergilemelerinin başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki, etiğe uygun davranmanın olumlu sonuçlarının görülememesi, ikincisi de etiğe aykırı davranışların bedelinin bilinmemesidir. Yöneticilerin doğaları gereği dürüst olmadıklarını söylemek elbette mümkün değildir. Ama pek çok yönetici, çevrelerindeki kişilerin dürüst davranmadığı halde yıllarca işlerini yürütebilmiş olmalarına bakıp, etiğe aykırı davranmakta bir sakınca görmemektedir²².

Başkalarını aldatarak başarı kazanmanın elbette bedelleri vardır. Bu bedellerden bir tanesi, enerji harcamaktır. Yöneticilerin, değerli kaynaklarını etiğe aykırı işlemlerinin duyulmaması ve yakalanmamak gibi durumlar için harcadığı bir gerçektir. Böyle birinin iki takım hesap defteri tutması gerekir. Hileli hesaplar, gizli çekmecelerde saklanır. Kimsenin bunları görmemesi ve telefon konuşmalarını duymaması gerekir. İnsanların sır tutmasını sağlamak, vergi dairelerinin hesaplardaki karışıklığı fark etmemesini, müşterilerin çürük meyveyi, hafif hasar görmüş ürünü veya fiyatların arttığını görmemesini ummak kişiyi tabii ki yorar²³. Bu da kişinin psikolojik olarak sürekli gergin olmasına yol açabilir.

Etik-dışı davranışların nedenlerini Sheldon S. Steinberg ve David T. Austern, şöyle sıralamaktadır²⁴.

- İyi niyetler (bürokrasiden şikayet).

²² Elizabeth P. Tierney, **İş Ahlakı (Yöneticiler İçin Rehber)** Çev. Günhan Güney (1. Bas., İstanbul, 1997), s.53-54.

²³ aynı., s.55.

²⁴ Sheldon S. Steinberg ve David T. Austern, **Hükümet, Ahlak ve Yöneticiler** Çev. Turgay Ergün(Ankara, TODAİE Yay., 264, 1996), s.38-45.

- Yasaların, kuralların ve yöntemlerin bilinmemesi.
- Açgözlülük
- İdeoloji
- Arkadaşlık
- Kişisel ya da ailesel kazanç.

Bunlara diğer nedenleri de eklemek mümkündür. Fakat en çok rastlanan bunlardır. Tüm bu nedenler belli başlı üç kategoride inceleyebilir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin etik değerlere uygun olarak davranmamalarının nedenleri şunlardır²⁵.

Farkında Olmamak (Unawareness) ve Duyumsuzluk (Insensitivity): Yöneticiler etik-dışı davranışlarını rasyonelleştirmek için bir takım savlar ileri sürebilmektedir. Öncelikle bu davranış şeklini ya etik-dışı olarak kabullenmeme ya da etik-dışı olduğunu bilmeme eğilimine girebilmektedirler. Yöneticiler, “herkes böyle davranıyor”, “yaptığım bu davranış farkedilmez”, “şimdilik etik değerlere göre davranmam lükstür”, “o benim sorunum değil” gibi ifadelerle yöneltilen eleştirilerden kaçma eğilimine girmektedirler. Aslında burada yönetici, kendisini de etik açıdan aldatmaktadır. Bu şekilde davranmasının ise bulunduğu meslek ve konumun zorunlu bir koşulu olarak algılamaktadırlar.

Egoistlik (Selfishness):Egoistliği de kendi içinde üç başlık altında incelemek mümkündür.

• **İsteklerine Aşırı Düşkünlük (Self-Indulgence):** Belki de etik-dışı davranmanın en ortak ve en kolay tanımlanabilir kaynağı budur. Her ne kadar bazı kişiler, isteklerine aşırı düşkünlüğü olumsuz bir durum olarak algılamasa da, bu düşkünlüğün sonucu etik-dışı davranışlar ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu durumdaki kişiler, kısıtlı olan kişisel çıkarlarını artırmak amacıyla yalan söyleme, verdiği sözden cayma gibi etik-dışı davranışlara yönelmektedir. Bu davranışları da ya ailesi, ya şirketi için yaptığını ifade ederek meşrulaştırma çabasına girdikleri görülmektedir.

²⁵ Josephson, a.g.e.,s.87-88.

- **Kendini Korumak (Self-Protection):** Kendini koruma iç güdüsü sık sık, yalan söyleme, aldatma gibi davranışlara neden olur. Kişiler haksızlığa uğradıklarını düşündüğünde veya isteksizce kabul ettikleri bir durum sonucunda yalana başvurabilmektedir. “Ben bu konu hakkında hiçbir şey bilmiyorum”, “Çek postada”, “Ona burada olmadığımı söyle”, gibi ifadeler bu yalanlara birer örnektir.

- **Kendini Haklı Görme (Self-Righteousness):** Bu durumda kişi kendini diğerlerine göre haklı görmektedir. Bir kişi işletmede var olan bir takım kuralları benimsemediği halde, bunu açıkça dile getirmekten sakınabilir. Böylece açıkça karşı çıkmaktansa, kendi doğrularının ardına düşebilmekte ve dürüstlük, sözünü tutma, başkalarının haklarına saygı gibi değerlerden de sakınmaktadır.

- **Eksik Değerlendirme (Defective Reasoning):** Kişiler, bazen bir takım yanlış, eksik değerlendirmeler sonucu etik-dışı davranışlara yönelmektedir. Birinci ortak yanlış değerlendirme, etik davranışın maliyetinin yüksek olduğu ve doğrudan kaçınmanın maliyetinin düşük olduğu yönündeki düşüncesidir. Bunun sonucunda kararları da bu yönde olacaktır²⁶. Halbuki, iş yaşamında etik değerlere aykırı davranmanın bedeli her şeyden önce güvenin yitirilmesidir. Başarılı iş ilişkileri herkesin birbirinin doğru söylediğine olan inancı, üzerine kuruludur. Diğer bir bedel ise, o güne kadar olumlu olan firma ya da kişi imajının zarar görmesidir. Güvenin yitirilmesi ise örgüt içinde, grup çalışmalarının etkinliğinin yitirilmesi, güvenilirliğin kaybı, iletişimin zarar görmesi, öz saygının kaybolması, bağlılık duygusunun yok olması ve benzeri durumlara yol açabilir²⁷. İkinci bir yanlış değerlendirme ise kişilerin daha çok kısa dönemli çıkarlarını görebilmesidir. Kısa dönemli çıkarlar da kişileri yalan söylemek gibi etik-dışı davranışlara yöneltir. Oysa, iyi bir yönetici uzun dönemli çıkarı ile kısa dönemli çıkarını birbirinden ayırabilmeli ve maliyetinin de farkında olmalıdır²⁸.

Genel olarak yöneticilerin neden etik-dışı davranışlara yöneldiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Fakat gittikçe artan diğer bir eğilim ise, artık yöneticilerin etik değerlere duyarlı olmalarının gerekliliğidir. Geleceğin yöneticileri kadın hakları, doğal

²⁶ Josephson, a.g.e., s.23.

²⁷ Tierney, a.g.e., s.58-67.

²⁸ Josephson, a.g.e., s.81.

kaynak ve çevre konuları gibi alanlarla daha çok ilgileneceklerdir. Yöneticilerin işletme kârını en yükseğe çıkarma amaçları artık çok basite indirgenmiş bir kavram olmuştur. Yöneticiler günümüzde topluma daha ilginç işler sunmak, yeni teknolojileri kullanmak, tüketicilerin arzu ve gereksinmelerini tahmin etmek, dağıtılabılır gelir yaratmak gibi toplumsal amaçlara yönelmek zorunluluğunu hissetmektedirler²⁹. Gerek büyük kuruluşların başındaki kimseler, gerekse birkaç “başarılı işadami” artık toplumun liderleri gibi görülmeye başlanmıştır. Oysa, liderlerden örnek davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Diğer bir anlatımla herkesin davrandığı gibi değil, “davranmak zorunda” olduğu gibi davranış sergilemeleri beklenir. Kısaca, önceki yıllarda lider pozisyonundaki grupların, siyasilerin, din adamlarının ve hukukçuların davranışları nasıl eleştirildiye, artık iş hayatından o derece fazla erdem beklenir hale gelmiştir³⁰. Tüm bunların sonucu olarak her ne kadar etik-dışı davranışların nedenleri bulunsa ve yöneticilerin kötü etik seçimlerde³¹ bulunduğu bir gerçekse de artık yöneticilerin etik değerlere yönelmelerinin gereği de o kadar açık hale gelmiştir. Ayrıca bir yönetici için başarılı olmanın kriterleri³² ve yöneticilerin değerleri değişmiştir. Sonuç olarak yöneticiler kararlarında etik değerleri dışlamamanın gereklerini de görmektedirler³³. Yöneticilerin etik-dışı davranışlara neden yöneldiği bu kısımda ortaya koyulmuştur. Artık, yöneticilerin işletme içindeki davranışlarının belirli bir tipolojiyle anlatılması mümkündür.

1.2.2. Yöneticilerin Etik Açıdan sorgulanabilir Davranış Tipolojisi

Bu konuda farklı şekillerde gruplandırmaların yapıldığı görülmektedir. Burada yöneticilerin etik açıdan sorgulanabilir davranışları aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi dört bölümlü bir tipolojiyle açıklanmaktadır.

²⁹ Hasan Tekeli, **Bilgi Çağı** (İstanbul, Simav Yay., 1994)

³⁰ Peter Drucker, **Gelecek İçin Yönetim** Çev. Fikret Üçcan (İstanbul, İş Bankası Yay., 1996), s.29.

³¹ Saul W. Gellerman, Why Good Managers Make Bad Ethical Choices”, **Ethics in Practice Managing The Moral Corporation** Kenneth R. Andrews (15. Basım, USA, Harward Business School Press, 1989), s.18-26.

³² Lois Williams Morris, “Moral Hazards of an Executive”, Kenneth R. Andrew, a.g.e., s.35.

³³ Paul C. Nystrom, Differences in Moral Values Between Corporation”, **Journal of Business Ethics**, a.g.e. , s. 979.

Şekil 3

Etik Açıdan Sorgulanabilir Yönetici Davranışları

Tip	Doğrudan Etki	Örnekler
Rolle ilgili olmayan davranışlar (non – role)	İşletmeye karşı	* Masrafları şişirmek. * İşletme fonlarını kullanmak * İşletmeden hırsızlık yoluyla mal almak.
Rolü ihmalle ilgili davranışlar (role-failure)	İşletmeye karşı	* Yüzeysel performans değerlendirme * Masraflarda yapılan hileye göz yummak * Bireyi hile ile kabul ettirmek.
Rol-çarpıtılması ile ilgili davranışlar (role-distortion)	İşletme Yararı İçin	* Rüşvetçilik * Asgari ya da azami fiyatlandırma * Diğer firmaları manipülasyon
Rol – onayı ile ilgili davranışlar (role-assertion)	İşletme Yararı İçin	* Güney Afrika'da yatırım * Nükleer teknolojiyi kullanmak * Üretim hattının güvenliğini sağlamamak.

Kaynak: James A. Watersve Fraderick Bird, "Attending to Ethics in Corporate Morality", W. Michael Hoffman – Robert E. Fraderich., a.g.e., s.94.

Şekilde de görüldüğü gibi, birinci grup davranışlar, yöneticilerin işletme içindeki rolleriyle ilgili değildir. Bu davranışlar daha çok yöneticinin bireysel çıkarını artırmak için yaptığı davranışlardır. Fakat burada, maliyet doğrudan işletmeye yöneliktir, yani etkilenen işletmedir.

İkinci kategoride sıralanan davranışlar, doğrudan işletmeyi etkileyen ve yöneticilik rolünün ihmali sonucu ortaya çıkan davranış şekilleridir. İlkinden farklı olarak, yönetsel rolde bir başarısızlık durumunda oluşmaktadır. Diğer bir anlatımla, yönetici bulunduğu görevi ihlal etmektedir. Bu iki grup davranış şeklinin doğrudan etkisi işletmeye yöneliktir.

Üçüncü kategoride sıralanan davranışlar, yöneticinin rolünün bir devamıdır. Yani satıcıları çoğaltmak, maliyeti azaltmak amacıyla işletme yararı için yapılan etik-dışı davranışlardır. Eğer bu davranış şekli işletme için kabul görüyorsa, sonuç olarak, tüketicilerin zararına ama işletme yararına davranışlar ortaya çıkar.

Son kategoride sıralanan davranışlar, kabul edilen etik prensiplerin izlenmemesi durumunda söz konusudur. Yönetici bu davranışları işletme yararına yapmaktadır. Fakat, genel kabul görmüş etik değerleri ihlal etmektedirler³⁴.

Sonuç olarak buraya kadar, bir işletmede yaşanan etik sorunların genel olarak neler olduğu etik-dışı davranmanın nedenleri ve yöneticilerin etik-dışı davranışları hakkında genel bilgiler verilmiştir. Bundan sonraki kısımda, yöneticilerin işletme içi ve işletme dışı gruplara karşı etik sorumlulukları konusu ortaya konulmaktadır.

2. Yöneticilerin Çeşitli Gruplara Karşı Etik Sorumlulukları

Geçmiş 150 yıldan fazla bir süredir ABD ve diğer pek çok ülke, örgüt etiğini güçlendirmek amacıyla yasal adımlar atmıştır*. İşyerinde etik değerlere yönelmenin faydalarını ise kısaca şöyle sıralamak mümkündür:

- İş etiğiyle ilgilenmek, aslında toplumu güçlendirmektedir. Diğer bir anlatımla, sanayi devrimi sırasında çalışma hayatından etik değerler dışlanmıştı. Bu dönemde uzun ve yorucu çalışma koşulları, çocuk ve kadınların kötü koşullarda çalışması, fakirlik gibi toplumu bütün olarak etkileyen bir ortam söz konusuydu. Sonraki yıllarda ise, işyerinde dürüstlük ve eşit haklar ile yasal düzenlemeler yapıldıkça, bir bütün olarak toplumsal gelişme sağlanmaya başlanmıştır. Bu nedenle, çalışma hayatında etik değerlere önem verilmesi, toplumsal yarar için önemsenemeyecek bir konu olmaktadır.
- Özellikle birtakım dönüşüm dönemlerinde, işletmeler ve yöneticiler bir takım etik ikilemlerle karşılaşmaktadırlar. İşte bu dönemlerde, doğru ile yanlışın ne olduğu konusunda, o işletmedeki etik değerler, yöneticiler için bir rehber olmaktadır.
- İşletmelerde oluşturulan etik programları takım çalışmasını ve verimliliği teşvik eder. Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin yakınlaştırılması sonucu, motivasyon ve performans artmaktadır.

³⁴ Waters ve Bird, a.g.e, s.95.

* 1853 yılından beri tüketiciler üretim ihmallerinden kaynaklanan zararları için bu şirketlere dava açabilmektedir. 1933 Güvenlik Yasası ve 1934 Kambiyo Güvenliği Yasası, hissedarların haklarını tanımlayıcı yasalardır.

- Etik programlar, o işletmelerde, yasaları minimum düzeyde destekler.
- Etik programlar, işletmelerdeki suça ilişkin davranışların azalmasına yardımcı olurlar.
- Etik programlar, kalite yönetimi ve stratejik planların uygulanmasına yardımcı olurlar. Çünkü, özellikle toplam kalite yönetiminde karşılıklı güven, çok önemlidir. Etik değerler ise bireylerin karşılıklı güvenini oluşturmaya çalışmaktadır³⁵.

Yukarıda kısaca belirtildiği gibi bir işletmede etik değerlerin oluşturulmasının faydaları vardır. Etik değerlerin oluşturulduğu bir işletmede, yöneticilerin de işletme-içi ve işletme-dışındaki çeşitli gruplara karşı etik sorumlulukları olduğu kabul edilmektedir.

Etik konusuyla ilgilenenlerin amacı, bireylerin işletmedeki etik değerlerini yükseltmektir. Bu amaçla, hem tek tek bireylerin etik değerleri hem de o işletmenin değerleri bir bütün olarak ele alınması gereklidir. Örneğin, tüm etik konusuyla ilgilenenler, bireyin altruistik değerleri benimsemesine çalışmaktadır. Çünkü birey bir davranışı, herhangi bir çıkarı için değil, doğru olduğu için ya da başkalarının faydasına sonuçlandığı için yapmalıdır³⁶. Yani, o işletmede oluşturulan etik değerler aracılığıyla bireyler de etik değerlerle donatılmış olmaktadır. Yöneticiler de o işletmenin birer parçası olarak, bu etik değerlere sahip olacaktır.

Yöneticilerin tek tek farklı gruplara karşı etik sorumluluklarına geçmeden önce aşağıdaki genel kabul görmüş ifadelerle değinmekte fayda vardır³⁷.

- Yöneticiler, işçilerine bir insan olarak sınırsız özgürlük sağlamayı garanti etmelidir, baskıcı olmamalıdır.

³⁵ Carter McNamara, "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers", <http://www.mapnp.org/Library/ethics/ethxgde.htm>, 24.9.1998, s.1-2.

³⁶ Gordon Pearson, *Integrity in Organizations An Alternative Business Ethics* (England, McGraw- Hill Book, 1995), s. 36-37.

³⁷ aynı, s.37.

- Her yöneticinin birinci sorumluluğu, örgütteki çalışanlar için anlamlı, güvenli çalışma ortamı sağlamaktır
- Eğer, etik değerleri uygulamak, işletmenin kârının azalması, anlamına geliyorsa, o zaman yöneticiler hiç tereddüt etmeden etik değerlere göre hareket etmeli, bunun için üzülmemeli ve pişman olmamalıdır.
- Sonucu işletmenin kapanması anlamına gelse bile, yöneticiler etik değerlere uygun olanı yapmalıdır.
- Bir örgütün etik değerlere sahip olabilmesinin tek yolu bütün olarak altruistik değerlere öncelik vermesidir. Eğer bencillik, altruistik değerlerden önce gelirse, o işletmenin etik değerlere sahip olması zorlaşır.

Bu ifadeler katılanlar olduğu gibi katılmayanlar da mevcuttur. Fakat gözden kaçırılmaması gereken nokta, her geçen gün işletmelerin etik değerlere göre yönetilmesi gerektiğini düşünenlerin sayısında artış olduğudur.

İşletme yöneticilerinin çeşitli gruplara karşı görevlerini temelde iki başlık olarak gruplandırmak mümkündür. Bunlar yöneticilerin işletme dışındaki gruplara karşı etik sorumlulukları ve işletme içindeki gruplara karşı etik sorumluluklarıdır. Bu sorumluluklar aşağıda gösterilmektedir.

2.1. Yöneticilerin İşletme Dışındaki Gruplara Karşı Etik Sorumlulukları

Yöneticilerin işletme-dışı gruplara karşı etik sorumluluklarından anlaşılması gereken şey, tüketicilere ve çevreye karşı sorumluluklardır. Her iki gruba karşı etik sorumlulukları kısaca aşağıda anlatılmaktadır.

2.1.1. Yöneticilerin Tüketicilere Karşı Etik Sorumlulukları

İşletmeler tüketicilere mal ve hizmet satarak var olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin varlığını sürdürmesinin en önemli elementlerinden birisi tüketicilerdir. Genel olarak, işletme ve tüketiciler arasındaki ilişki, serbest piyasa tarafından belirlenmektedir. Yani, işletme ve tüketiciler arasında karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı

bir ortam söz konusudur. Bu görüşe göre, tüketici ve işletmenin çıkarları “görünmez bir el” tarafından korunmaktadır. Bu sistemin işleminin de iki temel koşulu bulunmaktadır;

- Tercihlerini yaparken tüketici doğruyu bilmektedir.
- Tüketici satın alacağı mal ve hizmeti seçmekte özgürdür. Şimdi sorulması gereken konu, gerçek dünyada bu koşullar geçerli midir? Bu soru, tüketici ve yönetici ilişkilerinde iş etiği açısından başlangıç noktasını oluşturmaktadır³⁸.

Tüketiciler ve işletme arasındaki ödevleri inceleyen temelde iki kuram vardır. Bunlardan birincisi, sözleşmeye dayalı sorumluluklar, ikincisi “gerekli özenin” gösterilmesine dayalı sorumluluklardır. İlk kuramda sorumluluklar daha çok tüketiciler üzerinde iken, ikincisinde ise üreticiler üzerindedir. Her bir kuramı kısaca incelemek mümkündür. Buna dayalı olarak, işletmenin ve yöneticinin sorumlulukları ortaya konulacaktır³⁹.

Yöneticilerin Tüketicilere Karşı Sorumluluklarına Sözleşme Kuramı Açısından Bakış

Bu kurama göre, bir işletme ile tüketicileri arasındaki ilişki genel olarak bir sözleşmeye dayanan ilişkidir. Dolayısıyla işletmenin ve yöneticilerin tüketiciye karşı etik sorumluluğu, bu sözleşmeye dayalı ilişkiyle doğmaktadır⁴⁰. Bu kurama göre bir tüketici, bir mal satın aldığı anda, o işletmeyle bilerek ve isteyerek bir “satış sözleşmesi” içine girmiştir. Diğer bir anlatımla, firma özgürce ve isteyerek, tüketiciye belli özellikleri olan bir mal vermek ve tüketici de bu malı belli bir fiyat ödeyerek almak konusunda hem fikirdirler. Tarafların, sözleşmeyi yaparken birbirlerine vermiş oldukları sözlere sadık kalarak bu taahhütlerini yerine getirecekleri beklenir.

³⁸ Hoffman ve Fraderick, a.g.e.,s.95.

³⁹ Velasquez, s.274.

⁴⁰ Thomas Garrett ve Richard J. Konoski, **Business Ethics** (New Jersey, 2 ed., Englewood Cliff, Prentice Hall, 1986), s.88.

Dolayısıyla bir sözleşme ile borç altına girenler bundan bu sözleşme gereğince sorumludurlar⁴¹.

Bu kurama göre, işletmelerin ve yöneticilerin tüketicilere karşı dört temel görevi vardır. Bunlar kısaca şöyledir⁴²: Birincisi *satış sözleşmesinin koşullarına uyumlu olmaktır*. Yani üretilen mal veya hizmetin kaliteli ve önceden belirtilen nitelikleri taşınması gerekir. Bunu belirleyen faktörler ise güvenilirlik, hizmet süresi, garanti sorumluluğu ve üretim güvenliğidir. Güvenilirlik kavramıyla ifade edilen nokta, satın alınan malın fonksiyonunun, tüketicinin beklediği fonksiyon olmasıdır. Ayrıca sağlıklı ilgili risklerin belirtilmiş olması gerekir. İkinci faktör olan hizmet süresinde önemli olan konu, satın alınan malın, tüketicinin kullanmayı düşündüğü süre boyunca bozulmadan kullanılmasıdır. Kısaca, tüketici bir malı satın alırken, onu ne kadar süre kullanabileceğini bilmelidir. Herhangi bir teknolojik yenilikle bu malın ne zaman devre dışı kalabileceğini tüketici bilmelidir. Yani firma tarafından doğru ve eksiksiz bilgilendirilmelidir. Üçüncü faktör olan garanti sorumluluğu, satın alınan mal, belli bir süre içinde bozulursa, tamir gibi işlerin işletme tarafından üstlenilmesini ifade etmektedir. Ayrıca firmanın hangi zarardan sorumlu olacağı da belirtilmelidir. Gerçi bunu, çoğu işletme çok maliyetli bulduğu için, bu sorumluluktan kaçma eğiliminde olmaktadır. Son faktör olan üretim güvenliği, İşletmelerin, satılan malın kullanımındaki riskleri belirtmeleri güvencesidir. Ayrıca bu riskler, tüketiciler tarafından bilinebilir ve kabul edilebilir riskler arasında olmalıdır.

Bu kuram açısından, yöneticilerin tüketicilere karşı ikinci temel görevi *Malın Özelliklerini Taşınması*'dır. Yani sözleşme taraflar arasında özgürce yapılmalıdır. Fakat özgürlük ancak, doğru bilgilendirme ile anlamlı olur. Satın alınan malın tüm özellikleri ve riskleri doğru olarak tüketiciye anlatılmış olmalıdır.

Yöneticilerin tüketicilere karşı üçüncü temel görevi *Yalandan Kaçınmak*'tır. Özellikle, bir malın reklamı yapılırken, yalan ve yanıltıcı bilgi verilmemesi gerekmektedir. Malın kalitesi, koşulları, test edilip-edilmediği gibi hususlarda aldatıcı

⁴¹ Yılmaz ASLAN; *Tüketici Hukuku (Ve İlgili Mevzuat)* (Bursa, Ekin Yay., 1996), s.169.

⁴² Velazquez, a.g.e., s.275-288.

reklam yapılmaması gerekir. Zaten, özellikle reklamcılık konusunda tüketici ve işletme arasında bir çatışma bulunmaktadır. İşletme malını en çok alıcıya ulaştırmak için çabalarken, tüketici de en kaliteli ve ucuz mal almak istemektedir. Bu da aralarında bir çatışmaya neden olmaktadır⁴³.

Yöneticilerin tüketicilere karşı dördüncü temel görevi, *Baskı ve Zorlama Yapmaktan Kaçınmak*'tır. Tüketiciler birtakım baskı ya da kanunsuzlukla etkilenmemelidir. Özellikle, tüketiciler bazen yoğun duygusal baskılara maruz kalarak rasyonel davranışlarını değiştirebilmektedir. Yöneticilerin bundan kaçınması gereklidir.

Sözleşmeye dayalı sorumluluk kuramına birtakım eleştirilerin de yönetildiği görülmektedir. Bu eleştiriler genel olarak üç noktada özetlenmektedir:

Birinci eleştiri noktası, bu kuramın işletme ile tüketicilerin doğrudan bir anlaşma içinde olduğunu kabul etmektedir. Halbuki işletme ile tüketiciler arasında bir çok satıcılar bulunmaktadır. Bu mallar tüketiciye en son olarak ulaşmaktadır. İşletme hiçbir zaman doğrudan tüketicilerle ilişkiye girmezler. Öyleyse işletmenin tüketicilere karşı ödevlerinden nasıl söz edilebilir? Bu görüşe göre, örneğin reklamı bile bir aracı kurum yapmaktadır.

İkinci eleştiri noktası, bu kuramın sözleşmeyi, iki yönlü keskin bir kılıç gibi kabul etmesidir. Eğer bir tüketici, belli özellikleri olan bir malı özgürce satın alabiliyorsa, o zaman tüketici bu özellikleri olmaksızın da bir malı özgürce satın alabilir. Yani, sözleşme özgürlüğüne dayanan tüketicilerin bir malın kalitesi, güvenilirliği gibi özelliklerinden vazgeçerek o malı almak isteyebilir. Bu durumda sorumluluk hala işletmede midir?

Üçüncü eleştiri noktası, üretici işletme ile tüketicilerin eşit koşullarda anlaşmasının varsayılmasıdır. Bu kuram, tüketicilerin bir malın kalitesini değerlendirme özelliğine sahip olduğunu ve kendi çıkarlarını üretici işletmeye karşı gerektiği gibi koruyabildiklerini kabul etmektedir. Bu kuram kısaca "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" kuralına dayanmaktadır.

⁴³ Kuhlmann, a.g.e., s.107-110.

Gerçekte ise işletme ile tüketiciler, bu kuramın benimsediği eşitliğe sahip değildirdir. Yüzlerce farklı mal ve hizmet talep eden tüketiciler o mallar hakkında, tek bir mal hakkında uzmanlaşmış olan işletme yöneticileri kadar bilgili olamazlar. Tüketicilerin ne böyle bir uzmanlıkları vardır ne de bunu sağlayacak zamanları vardır. Sonuç olarak tüketiciler, satıcıların verdiği bilgiye güvenmek zorundadır. Kararlarını da buna göre vermek durumundadırlar. Eşitlikse genellikle bir beklenti ve iyi niyetten ibarettir. Buradaki temel felsefe “alıcı kendini korusun” (ceveat emptor)’dur⁴⁴.

Yöneticilerin Tüketicilere Karşı Sorumluluklarına “Gerekli Özenin Gösterilmesine” Kuramı Açısından Bakış

Bu kuram, yöneticilerin tüketicilere karşı sorumlulukları dikkate alındığında, her iki grubun eşit koşullarda bir araya gelmediğini ve tüketicilerin çıkarlarını koruma konusunda işletme yöneticileri kadar bilgi sahibi olmadığını genel olarak kabul etmektedir. Çünkü yöneticiler daha avantajlı olduklarından, üretilen malın tüketiciye zararlı olmaması konusunda özel bir “özen” gösterme sorumluluğuna sahiptir. Buradaki kural, “tüketici kendini korusun” değil, “satıcılar tüketicileri korusun” (ceveat vendar) kuralıdır.

Üretici işletmenin yöneticileri, malın üretiminde kontrolden etiketlemeye kadar her bir aşamada aynı sorumluluğa sahiptir. Tüketicinin de böyle bir güvenliği isteme hakkı vardır. Genel olarak bu sorumluluklar üç alanda toplanmaktadır. Birinci alan, *yöneticilerin plan ve dizayn sorumluluğudur*. Bu sorumluluk türünde önemi olan nokta malın üretiminde mevcut teknolojiye ve test etmeye özen gösterilmesidir. Mevcut teknoloji sonucunda, o malın tehlikeli ve zararlı olmadığı test edilmiş olmalıdır. İkinci sorumluluk alanı, *üretim sorumluluğu*'dur. Bu sorumluluk türünde ise, özellikle üretim departmanı yöneticisinin, üretim sürecini kontrol ederek, herhangi bir hata ya da zayıflığı tanımlaması ve güvenliğe dikkat etmesidir⁴⁵. Örneğin, seri üretimde, bütün seri teknik gereklere göre, yapılış ve içerik yönünden hatalı olabilir. Bu hata serinin üretimi sırasında yapılması gerekli planlamalardaki bazı noktaların gözden kaçması ve sonucunda teknik verilerin iyi değerlendirilememesinden ileri gelmektedir. Bir küçük kıvılcımla derhal yanmaya başlayan bir kumaş, ön tekerlekleri

⁴⁴ Velasquez, a.g.c., s.280-283.

⁴⁵ aynı, s.285.

18 dereceden az kırılmasına rağmen ani bir dönme sırasında devrilen otomobil, oyun sırasında parçalanarak 16 yaşındaki bir delikanlının bir gözünün kaybına yol açan çok ince gözlük camları, sayısız kimyevi maddeler ve son olarak Paris yakınlarında bagaj kapısındaki yapılaş hatası yüzünden düşen THY DC10 uçağı yapılaş ve üretim hatasına örnek verilebilir. Üçüncü sorumluluk alanı da, *bilgilendirme ve uyarma sorumluluğu*'dur. Bu sorumluluk türünde işletme ürettiğı malın, kullanma kılavuzunu da hazırlayarak tüketiciyi bilgilendirmelidir. Bu kılavuzda veya etikette, riskler gösterilmeli, kişiler bu zararlar konusunda uyarılmalıdır. Ayrıca, bu malın nasıl kullanılması gerektiğini, nasıl kullanılmaması gerektiğini, tamir ve bakıma ilişkin özelliklerini tüketicinin anlayacağı şekilde göstermek zorundadır⁴⁶.

Bu kurama gelen eleştiriler de vardır. Bu kuramın en temel zorluğu, bu özenin nasıl ölçüleceğinin açık olmamasıdır. Yani, işletmenin, üretimin güvenliğini nasıl tehlikeye sokacağını çok hızlı bir şekilde belirlemek zordur. Bu konuda bazı kişiler faydacılığı savunmaktadır. İkinci eleştiri, işletmenin ürünü tüketicilere sunmadan önce, tüm riskleri bildiğinin varsayılmasıdır. Halbuki, bazı malların riskleri ve zararı belki de yıllarca kullanıldıktan sonra anlaşılmaktadır. Üçüncü eleştiri noktası, bu kuramın paternalistik yönüdür. Diğer bir anlatımla bu kuramda, işletme tüketicilerin seçim kararına karışmaktadır⁴⁷.

Bu eleştirilerle, bu kuramının uygulamadaki zorluklarına değinilmektedir. Fakat tüm bunlara rağmen, uygulamada gittikçe daha çok taraftar bulmaktadır. Çünkü, etik değerlere göre yönetilen bir işletmenin tüketicilere karşı bu tür sorumlulukları olduğu kabul edilmektedir.

Sonuç olarak bir işletme, kanuna aykırı olmayan, ancak tüketicilere zarar verebilecek malı satmaya kalktığında gerçek ikilemler ortaya çıkmaktadır. Tütün sanayii bunun iyi bir örneğidir. Tıp bilimi sigaranın zararlı olduğunu belirtmektedir. Örneğin, sigaranın akciğer kanserine neden olduğuna dair bir çok tıbbi kanıt bulunmaktadır. Özgür bir toplumda her bireyin sigara içip içmeme konusunda

⁴⁶ Aslan, a.g.e., s.167.

⁴⁷ Velasquez, a.g.e., s.287.

kendisinin karar vermesi gerektiği savunulabilir. Hükümetin uyarısının her paketin üzerinde konmasının yeterli olduğu da söylenebilir. Ancak, sigara işletmeleri, sağlığa zararlı olduğu, hatta ölüme bile neden olabileceği kanısının yaygın olduğunu göz önüne alarak, böyle bir ürünün promosyonun sorumluluğunu üstlenmenin ne derece doğru olduğu konusunu düşünmelidirler. Ya da, başka bir örnek verilecek olursa, Üçüncü Dünya ülkelerinin araçlara ve yedek parçalara ihtiyacı vardır. Kaplama oto lastikleri ucuz fiyatla bu ülkelere satılabilir. Ancak, bu lastikler ötekiler gibi güvenli değildir; üstelik kötü arazi şartları ve güvenli araba kullanma ile ilgili yaptırımları uygulamanın güç olduğu bu ülkelerde kaza olasılığı yüksektir. Bu lastikleri satmak kanuna aykırı değildir, ama kanunun ötesinde bazı etik değerlerin olduğu da bir gerçektir⁴⁸. Sonuç olarak, günümüzde işletmelerin ve dolayısıyla yöneticilerin tüketicilere karşı birtakım etik sorumlulukları olduğu kabul edilmektedir. Her ne kadar, bu sorumlulukların neler olduğu ya da sınırlarının ne olduğu halen tartışılıyorsa da, yöneticilerin bu etik sorumluluklardan kaçmaması, doğrudan işletmenin imajı ve piyasada tutulması açısından en gerekli koşullardan biri olmaktadır.

2.1.2. Yöneticilerin Çevreye Karşı Etik Sorumlulukları

Günümüzde çevre ve çevre sorunlarına olan ilgi gittikçe artmaktadır. Halk çevre sorunlarına olan ilgisini arttırdıkça, işletmelerin de bu konuya daha yakından eğilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çevre konusundaki duyarlılık bir işletmenin topluma karşı etik sorumluluklarından birisidir. Artık halkın çevre sorunlarının bilincine varma oranı giderek yükselmektedir. Yeşil tüketim konusunda yayımlanan bir rapora göre, alışveriş yapanların;

- Yüzde 90'ı, hava, deniz ve ırmak kirlenmesini "oldukça ya da çok ciddi" görüyor;
- Yüzde 80'i, asit yağmuru, nükleer artık ve kurşunlu benzinden kaygılı;
- Yüzde 65'i, tarımda kullanılan ilaçlardan kaygı duyuyor;
- Yüzde 50'si güç santralının çıkardığı zararlı maddelerden, kanalizasyonlardan endişeli;

⁴⁸ Mc Hugh, a.g.e.,1992, s.56.

- Yüzde 33'ü işyerleri ve evlerden kaynaklanan çevre kirlenmesinden sorumlu olanların ağır cezaya çarptırılması gerektiği kanısını taşımaktadır.

Bunun yanı sıra, işyerlerinin ve sanayilerin çoğunun “yeşil” konusunda gittikçe yayılan uluslar arası kaygıya katılma eğiliminde oldukları görülmektedir⁴⁹. İşletmeler, geleneksel olarak çeşitli nedenlerle çevresel etkilere pek önem vermemişlerdir. Bunun birinci nedeni, hava ve su gibi malların bir sahibinin olmadığı düşünülerek (serbest mal oldukları için) bu malları istedikleri gibi kullanabileceklerini kabul etmeleridir. Bu nedenle zararlı artıklarını denizlere ve ırmaklara dökebilmişlerdir. Bunu da bir tehdit olarak algılamamışlardır. İkinci neden, işletmelerin çevreyi sınırsız bir kaynak olarak algılamasıdır. Her işletmenin çevre kirliliğine olan katkısı küçük boyutlu ve önemsiz olarak görülmüştür. Bu nedenlerle kâr maksimizasyonunu amaçlayan işletme için, çevre pek önemli görülmemiştir⁵⁰. Oysa ki günümüzde çevre sorunu böyle tek boyutlu olarak ele alınmamaktadır. Artık sosyal maliyetler açısından bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu konuda, şöyle bir örnek verilebilir; Bir boya şirketi, Greenwich'e yakın bir yerde bir fabrika kurmayı düşünmektedir. Şirket, bu fabrikanın yıllık giderlerinin 8 milyon dolar olacağını tahmin etmekte ancak, yıllık satışlarının 10 milyon doları geçmesi gerektiğini belirtmektedir. Özel maliyetler ve kazançlar açısından bakıldığında, yatırım için ticari açıdan sağlamdır. Fakat yerel halk, dumanın ve zararlı kimyasal maddelerin havaya etkisi konusunda endişe duymaktadır. Ön araştırmalara bakılacak olursa, bu durum asit yağmurunu arttıracak, sonuç olarak toprak ve ırmaklar etkilenecektir. Ayrıca Yerel Sağlık Dairesi, hastane ve sağlık masraflarının artacağını tahmin etmektedir. Bu dışsal giderler 3 milyon dolar olarak hesaplanmıştır. Belediye Meclisi duman ve erozyondan tarihi binaların uğrayacağı zarar nedeniyle, korunması ve temizliği için yılda 2 milyon dolar daha fazla harcama yapılacağını söylemektedir. Ancak bu işletmenin bazı dışsal faydaları da olacaktır. Yerel taşımacılık, dükkanlar, restoranlar, yiyecek, içecek sağlama firmaları bundan yararlanacaktır. Yerel işsizlikte azalma olacak ve çok geçmeden bu bölgeye dışardan başka işçiler de gelecektir. Dışsal faydaların 2 milyon doları bulacağı tahmin edilmektedir. Kısaca, tüm etkileri topluca incelenmektedir.

⁴⁹ aynı., s.72.

⁵⁰ Velasquez, a.g.e., s.234.

Bu olay, son yıllarda kabul edilen sosyal maliyetler kuramına göre şu şekilde değerlendirilmektedir. Sağlam ekonomik kararların alınması özel maliyetler ve özel faydalar ile dışsal maliyetler ve dışsal faydalar dikkate alınarak bulunan maliyete göre olacaktır. Bir diğer ifade ile önemli olan sosyal maliyettir. Ekonomik kararlar, sadece özel kârlılık üzerine dayandırılmamalıdır. İçinde bulunulan toplum ve daha geniş bir dünya üzerindeki, hatta hemen şimdi ölçülemeyecek olan diğer tüm etkilerin de göz önüne alınması gereklidir. Örneğin, odunculuk ve hayvan yetiştirme, Brezilya ormanlarının bazı kısımlarında ticari bakımdan iyi olabilir, ancak bunun yerli nüfusa, dahası yağmur ormanlarına zararı dokunmamalıdır⁵¹.

Tabi ki bu bakış açısı daha çok faydacılık kuramına dayanmaktadır. Özel maliyetler ve çıkarlar ile sosyal maliyetler ve çıkarlar karşılaştırılıp, toplam sosyal fayda neyi gerektiriyorsa, o uygulama etik açıdan doğru kabul edilmektedir. Fakat, bunun yanı sıra yalnız faydacı bakış açısı değil, adaletçi değerlerin de önemli olduğu unutulmamalıdır. Her şeyi sadece maliyet ve fayda dengesiyle açıklamak mümkün değildir. Çevresel kaynakların tükenmesi, gelecek kuşaklara iyi bir çevre ve sağlıklı, güvenli ömür sürecekleri bir ortam sağlamak, doğal enerji kaynaklarını tüketmemek de bir işletmenin topluma karşı etik sorumluluklarındandır⁵².

Kısaca özetlemek gerekirse, işletmelerin ve yöneticilerin işletme dışında tüketicilere ve çevreye karşı da sorumlulukları vardır. İşletme için tek amaç kar maksimizasyonu olmadığı için, gerek işletmenin faaliyet alanı ve kurulacağı yer, gerekse üretim süreci, etik değerlere bağlı olarak çevreye karşı sorumluluğunun bilincinde olmalıdır. Tabii ki, tüm çevre sorunlarını yaratan yalnızca işletmeler değildir. Bir bütün olarak yani toplum olarak çevre bilinci arttıkça bu işletmelere karşı olan baskı artacak, tercihler değişecek ve çevreye duyarlı işletmeler ve işletme yöneticileri ortaya çıkacaktır.

⁵¹ Mc Hugh, a.g.e., s.69; Velasquez, a.g.e.s.241.

⁵² Velasquez, a.g.e. s.245. ; Larry E. Ruff, "The Economic Common Sense of Pollution", Hoffman ve Fraderick, a.g.e. s.458-460.

2.2. Yöneticilerin İşletme İçindeki Gruplara Karşı Etik Sorumlulukları

Yöneticilerin işletme-dışı gruplara karşı etik sorumluluklarından yukarıda kısaca söz edilmektedir. Fakat belki de yöneticilerin birincil olarak sorumlu oldukları iki grup vardır. Bunlardan birincisi o işletmenin hissedarları, ikincisi de çalışanlardır. Bundan sonra kısaca hissedarlara karşı etik sorumlulukları özetlenecektir.

2.2.1. Yöneticilerin Hissedarlara Karşı Etik Sorumlulukları

Yöneticilerin hissedarlara karşı da etik sorumlulukları bulunmaktadır. Hatta çoğu yönetici hissedarlara karşı olan sorumlulukları ve diğer gruplara karşı olan sorumlulukları karşısında ikilem yaşayabilmektedir.

Yöneticilerin hissedarlara karşı birincil sorumluluğu kârı arttırmak ve maliyetleri azaltmaktır. O işletmeye yatırım yapan kişilerin temelde yöneticilerden beledikleri de budur. Bu görüş bir açıdan, Milton Friedman'ın "işletmelerin birinci ve tek sorumluluğu kârı arttırmaktır" kuralıyla uyumlu olmaktadır.

Hissedarlar o işletmeye belirli bir miktar para yatırmışlardır. Bunun sonucunda da yöneticilerden beledikleri, bu paranın en iyi şekilde değerlendirilmiş olmasıdır. Zaten yöneticiler genellikle hissedarlara ve diğer gruplara olan sorumlulukları arasında bu nedenle ikilem yaşanmaktadır.⁵³ Geçmiş yıllarda yöneticiler tek sorumluluk grubu olarak işletmeye para yatırım hissedarları görmekteydiler. Bu nedenle de hissedarlar dışındaki tüm gruplar ikincil derecede önemli sayılmaktaydı. Oysa, yöneticilerin hissedarlara karşı etik sorumluluklarının kabulü ile beraber bu sorumluluk artık tek amaç olmaktan çıkmıştır. Sadece kâr maksimizasyonu artık yeterli görülmemektedir. Bu nedenle günümüzde hissedarların yanında diğer gruplara karşı da etik sorumlulukların olduğu kabul edilmektedir.

2.2.2. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları

Bundan önceki kısımlarda yöneticilerin çeşitli gruplara karşı etik sorumluluklarından kısaca söz edilmiştir. Bu çalışma açısından, asıl ilgi alanı,

⁵³ William M. Evan ve R. Edvard Freeman, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", Hoffman ve Fraderick, a.g.e.,s.145.

yöneticilerin çalışanlarına yönelik hangi etik sorumluluklara sahip olduklarıdır. Bu amaçla, bu kısım biraz daha ayrıntılı ele alınmaktadır.

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. Kişiler, bir işletmede çalışmaya başlamadan önce ücret ve çalışma koşullarını düzenleyen bir yazılı iş sözleşmesi hazırlamaktadırlar. Bu sözleşmede çalışanlar, yeteneği elverdiğinde belirli ücret karşılığında işletmeye hizmet etme görevini üstlenmiş biri gibi görülmektedir⁵⁴. Bu sözleşmede karşılıklı hak ve yükümlülükleri düzenleyen hükümler bulunmaktadır. Fakat tek başına sözleşme yeterli değildir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında yazılı olan bu sözleşme dışında da, yazılı olmayan bir karşılıklı anlaşma bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, ekonomik bir işletmede, 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 işletme için uygulayacak, işletmenin kullanımına sunacaktır. Buradaki temel varsayım, çalışanların yaptıkları işleri özenle ve bağlılıkla yerine getirdikleridir. İşletme de, çalışan her bireyin potansiyelini geliştirmek için gayret gösterecektir⁵⁵.

Bir işletmede çalışmaya başlayan kişi aynı zamanda bu psikolojik sözleşmeyi kabul etmiş sayılır. Schein, psikolojik sözleşmeyi, işçi ve işletme arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler seti olarak tanımlamaktadır⁵⁶. Psikolojik sözleşme, genellikle çalışma koşulları, iş gerekleri, iş üzerindeki beklenen gayret düzeyi ve işverenin (yöneticinin) çalışanlar üzerindeki otorite şeklini içermektedir. Bu sözleşme aşağıdaki şekil yardımıyla da açıklanabilir.

⁵⁴ Mc Hugh, a.g.e., s. 61.

⁵⁵ Arie de Geus, *Yaşayan Şirket, İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür* Çev. Ahmet Ünver (İstanbul, Rota Yay.,1998), s.156.

⁵⁶ Ronald R. Sims, "Institutionalization of Organizational Ethics", *Journal of Business Ethics*, (Netherlands, 1991), s.500.

Şekil. 4.
Psikolojik Sözleşme



Kaynak: Sims, a.g.e., s.500.

Şekilden de anlaşıldığı gibi, psikolojik sözleşme, çalışanların gayretli çalışacağı, sadakatle hizmet vereceği bir takım varsayımları kabul etmektedir. Diğer yandan işletme de çalışanları ücret, güvenlik, takdir gibi bir takım teşvik edici faktörlerle onları örgüte bağlamayı amaçlamaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlali hem birey hem de işletme için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Gerçekte psikolojik sözleşme, bir kişinin etik değerlere uygun olarak davranıp davranmayacağına merkezi belirleyicisi olabilmektedir. Psikolojik sözleşmenin nazik dengesi büyük ölçüde şu iki koşula bağlıdır.

- Çalışanların, örgütün kendilerine sağlayacaklarını beklenti derecesi ve örgütün beklentilerine ne kadar cevap verecekleri,

- Gerçekte neyin değiştirilebilir (değiş-tokuş) olduğu hakkındaki anlaşmanın ne olduğudur. Örneğin, çalışma zamanı karşılığında ücret; çalışma ve sadakat karşılığı sosyal ihtiyaç tatmini ve güvenlik; örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışma karşılığı kendini geliştirme fırsatı ve bunun gibi diğer kombinasyonlar verilebilir.

Psikolojik sözleşme, kısaca diğer sözleşmelere göre daha çok, iş tatmini, verimlilik gibi konularla ilgilenir⁵⁷.

Günümüzdeki yönetim anlayışında psikolojik sözleşmeden de anlaşıldığı gibi tek başına para (ya da ücret) olumlu bir güdüleyici olarak görülmemektedir. Bu, Abraham Maslow'un ortaya koyduğu gibi, bir "negatif hijyen etkenidir". Eğer verilen ücret yetersiz ise, o zaman insanlar giderek hoşnutsuzlaşacaklardır. Ama sadece verilen ücreti arttırmak (yeterli ücret düzeyinin üzerine çıkarmak) insanları işletme için daha çok çalışmaya yönlendirmeyecektir. Bireyleri teşvik için, onlara birey gibi davranıp ilgi gösterilmesi gerekmektedir.⁵⁸

Çalışma hayatında yaşanan gerçekler, kuramdan daha farklı olmaktadır. Çalışanlar "iş başında" deneyim edindikçe, özellikle İngiliz sanayiinde daha sık görülmeye başlanan esnek ve ortaklığa dayanan iş anlaşmalarında, ilk beklentilerinde değişiklikler olmaktadır. Bir görüşe göre, çalışanların staj yapması, onun için yararlı olabilir. Ancak edindiği deneyimi sonradan işletmenin aleyhine kullanmayacağı belli değildir. Örneğin, bir ithalat-ihracat şirketinde çalışan kişi, yabancı dilini geliştirmesi için üç aylık bir kursa İspanya'ya gönderilmiş, dönüşte işten çıkıp başka bir işletmede çalışmaya başlamıştır. Bu kimsenin yaptığı, iş etiği açısından ne kadar doğrudur? Aslında çalışanlar ve yönetici ilişkisi bir ortaklık ilişkisidir. Bu görüş benimsedikçe, karşılıklı haklar, görevler ve sorunlar karşısında duyarlı davranış gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ortaklık pasif bir ilişki değildir. Çalışanların refahı için etkin tarafların etik sorumluluklarını da içermektedir. Temel olarak bunun anlamı, yönetimin çalışanların güvenliği ve sağlığı konusunda dikkatli olması gerektiğidir. Ortaklık, çalışanların işletmeye yönelik olan görevlerini de etkilemektedir.⁵⁹ Çünkü, çalışanların da şirkete karşı etik sorumlulukları bulunmaktadır. Bu genel bilgiler ışığında çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iş etiğine yönelik sorumluluklar, haklar ve ödevlere aşağıda değinilmektedir.

⁵⁷ Ronald R. Sims, Institutionlization of Organizational Ethics, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Ac. Pub, (Netherlands, 1991), s.500-506.

⁵⁸ Aric de Geus, a.g.e., s.139.

⁵⁹ McHugh,a.g.e.,s.62-64.

Bir işletmede üretimi gerçekleştiren ve işletmenin asıl gücünü oluşturan, o işletmenin çalışanlarıdır. Onlar gerçek anlamda, işletmenin kendisidir. Bu iki grubun karşılıklı hak ve yükümlülükleri yukarıda da anlatıldığı gibi, temelde sözleşmeye dayandırılmaktadır. Her iki grup da istediği an (bazı koşullar ışığında) bu sözleşmeye son verebilir. Fakat son yıllarda kabul edilen görüşe göre, çalışanların haklarını korumak (tabi ki yöneticilerin de) için bu sözleşme yeterli kalmamaktadır. Tarafların birbirlerine karşı birtakım etik sorumlulukları da vardır. Taraflar arasında yalnız sözleşmesel düzenlemeler olduğunu ele alan rasyonel örgüt teorisi, temel etik sorumlulukları iki alanda toplamaktadır. Birincisi, çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde gayretli olması ve sadakatidir. İkincisi ise, yöneticilerin çalışanlara adil ücret ve çalışma koşullarını sağlamasıdır. Genel olarak, çalışanların temel etik ödevi, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmak ve bu amaçlara zarar verebilecek herhangi bir etkinlikten kaçınmaktır. Etik-dışı olan davranış ise, kişinin kendi bireysel çıkarını sağlamak için bu amaçlardan sapmasıdır. Eğer bu davranış yasadışı olursa, “beyaz yakalı suç” (white collar crime) olarak adlandırılmaktadır⁶⁰. Tek tek bu davranışları incelemeden önce genel olarak, şematik biçimde bu hak ve ödevleri göstermek faydalı olacaktır.

Aşağıdaki şekil incelenmeden önce şu temel varsayımların bilinmesi gerekir⁶¹.

- Çalışanların ve yöneticilerin hakları ve ödevleri birbirini tamamlayıcıdır. Bir grubun hakkı demek, diğer grubun ödevi demektir. Bu zaten mantıklı görünmektedir. Bir hak, bunun ödev olarak kim tarafından yerine getirileceği belirtilmedikçe, hükümsüz olur.

- Her iki grubun hakları ve ödevleri arasında simetri eksiktir. Örneğin çalışma hakkında olduğu gibi, bir taraftaki hak, diğer taraftaki orantılı bir yükümlülükle eşleştirilmemiştir.

- İşçi ve işverenlerin hakları ve ödevleri, herhangi bir diğeriyle çatışma halinde

⁶⁰ Velasquez, a.g.e., s. 355-356.

⁶¹ Jef Von Gerwenn, “Employers and employees rights and duties”, **Business Ethics A European Approach**, Ed. Brian Harvey, s. 37.

de olabilir. Bir işçinin, örneğin gizlilik hakkı, çalışanların performans düzeylerini kontrol etme hakkıyla çatışabilir. Ya da işçilerin firmaya bağlılığı, özel çıkarların yükseltilmesi veya genel çıkarları koruma ödeviyle uyuşmayabilir.

Burada bu olgular detaylı olarak ele alınmadan, genel ilgi alanımız olan çalışma hakkı konusuna değinilecektir. Böylece, bazı özel hak ve ödevler bu temel haktan yola çıkılarak tanımlanacaktır. Sonuç olarak, yönetici ve çalışanlar arasında oluşan tipik haklar çatışması, iş etiğinin temelini oluşturmaktadır. Aşağıdaki şekilde tarafların hakları ve ödevleri şematik olarak gösterilmektedir.

Şekil 5.

İşçiler ile İşverenlerin Hakları ve Ödevleri

İşçilerin Hakları ve Ödevleri	İşverenlerin Hakları ve Ödevleri
* Çalışma hakkı	* İşçi alımında ayırmacılık yapmama
* Adil ücret hakkı	* Adil ücret ödevi
* Özgürce birlik (sendika) kurma ve grev yapma hakkı	* Sendika varlığını ve etkinliklerini kabul etme ödevi
* Özel hayatın gizliliği ve normal aile yaşamı hakkı	* Çalışmayla uyumlu davranış kuralı
* Kanun ve kurallara uygun olarak ele alınma hakkı (due process)	* Baskı olmaksızın, işçilerden eleştiri kabul etme
* Yönetim kararlarına katılma (participation) hakkı	* Çatışmalarda iş mahkemelerinin kurallarını kabul etme
* Sağlıklı ve güvenli koşullarda çalışma hakkı	* İşçilere danışma ve bilgi verme
* Emek sözleşmesine uyumlu olma hakkı	* Emek sözleşmesinde taahhüt ettiklerini garanti etme ödevi
* İşletmeye güven ve sadakat ödevi	* Çalışma kalitesini yükseltme ödevi
* Mevcut yasal ve etik normlara uyma ödevi	* İşçilerden maksimum verimliliğini talep etmek
	* İşbirliğine güven hakkı
	* İşyerinde etik kurallara uyma

Kaynak: Gerwenn, a.g.e., s.37.

Şimdi yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları kısaca alt başlıklar olarak incelenecektir.

2.2.2.1.Çalışma Hakkına Saygı Gösterme Sorumluluğu

Çalışma hakkının tam olarak analizi, aslında temel sosyal etik kapsamındadır. Bununla birlikte, işçi ve yöneticilerin özel hak ve ödevlerini daha iyi anlamak için, bu temel etik standartın o işletme tarafından kavranılmış olması gerekir. Çalışma hakkı konusunda üç genel kanı vardır.

- Çalışma hakkını gerçekleştirme sorumluluğu sadece işverene bağlı değildir. Sürekli bir işbirliği çabası zorunludur. Bu, toplumun tüm ekonomik birimlerini kapsar. Maksimum istihdam politikasının uygulanmasının garantisi için, sosyal modeller (işverenler, sendika ve hükümet) arasında diyalog ve işbirliğinin olması birinci zorunluluktur. İstihdamı sağlayıcı bir kamu politikası, ikinci zorunluluktur.

- Mevcut ekonomik koşullar altında, daha çok iş yaratması ya da kaybolan işte istihdamı sağlaması için hiçbir özel işveren baskı altında tutulamaz ve tutulmamalıdır. Ekstra iş yaratmak ya da var olan istihdam düzeyini korumak, bu kişilere sunulan sosyal ve finansal teşviklerle olur. Benzer bir kısıt, işçilerin oryantasyonuna göre de formüle edilebilir. Fakat işçiler, hiçbir zaman kendilerini dışlayan, refuse eden bir işi kabul etmek için zorlanmamalıdır⁶².

- İşçiler önemsiz bir mal değildir; onlar devredilemez haklarıyla ve onurlarıyla birlikte var olan bir insan varlığıdır. Sonuç olarak, işçiler çalışmak için zorlanamaz ve baskıya maruz kalmaz.

- İşverenlerin, işçilere karşı etik sorumlulukları yalnız çalışma boyunca değil, sözleşmenin başında ve sonunda da olmaktadır. Bu konular ileride anlatılacağından burada ayrıntılara girilmemektedir.

2.2.2.2. Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu

Aslında adil ücret alma hakkı, işçilerin emek hareketinin başından beri ilk amaçları olmuştur. Çalışma koşullarından önce ilk amaç ücretin adil olması olarak görülmüştür. Gerçekten ücret, işçiler için çok önemlidir. Çünkü temel gelir kaynaklarıdır ve temel gereksinimlerin sağlanması için ücret zorunlu bir koşul olmaktadır. Bunlar, ücretin adilliği konusuna ışık tutabileceği açısından kısaca şöyle özetlenebilir. Sosyal demokratlara göre ücret, sadece performansın yükseltilmesi için bir araç değil, işçi ve ailesinin ihtiyaçlarını tatmin etmekte bir araçtır. Liberalizm geleneğine göre ücret sadece iş performansını sürdürmeyi sağlamalıdır. Ayrıca emek piyasaları arz ve talep olarak değerlendirilir. Bu görüşe göre, işletmenin kârı yatırımı

⁶² Gerwenn, a.g.e., s.38.

riske eden yatırımcının hakkıdır. İşçilerin ihtiyacı ve gelir güvencesi ise hükümetin görevidir. Ücretler emek maliyetini yükseltmektedir⁶³.

Açıkçası, “adil ücret” tanımı kompleks bir sorundur. Bir çok kriteri bulunmaktadır. Adil ücret kriterleri şunlardır;

- Yasal olarak garanti edilen minimum ücret,
- İşin zorluğu,
- Eşit davranış (eşit işe eşit ücret) prensibi,
- Sektördeki ortalama ücret,
- İşletmenin kapasitesi,
- Toplu sözleşmenin kabulü,
- Bölgedeki ortalama yaşam maliyeti,
- Kıdem,

Bu kriterlere daha başkaları da eklenebilir. Fakat genel olarak ücretin adilliğini belirleyen kriterler bunlardır. Çoğu ülkelerde, yasalar tarafından belirlenen minimum ücret, adil bir ücretin ilk belirtisidir. Ücretler bu sınırın altına düşerse etik-dışı bir uygulama söz konusu olacaktır. Zaten çoğu ülkede minimum ücretin yanında işçilere kendisi ve ailesinin sosyal güvenliklerini sağlamak için yapılan ek ödemeler de adil ücretin sağlanmasının bir gereği olarak görülmektedir.

İşin zorluğu diğer bir kriterdir. Bir meslek daha yüksek nitelik ve mesleki standardı gerektirebilir. Bunun sonucunda ücret de genelde işçi için riskin yüksekliğini gerektirir. Veya sorumluluk düzeyi, diğer işçilere göre yüksekse bu işçinin, doğal olarak daha fazla ücret alması gerekir. Eşit ücret ödeme ilkesi bir önceki standartla ilgili değildir. Burada önemli olan, cinsiyet ayrımcılığı, etnik ayrımcılık ya da işçilere karşı diğer adalet-dışı davranışlardan kaçınılması ile ilgilidir.

Piyasa ekonomisinin kaçınılmaz sonuçlarından birisi, sektörde eşit olmayan ücret ödemeleridir. Yani bir sektördeki ortalama ücret, diğer sektöre göre farklı olabilmektedir. Tekstil sektöründeki ortalama ücretin, kimya sektöründeki ortalama

⁶³ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz., Sabahattin ZAİM, *Çalışma Ekonomisi* (10. Basım, İstanbul, Filiz Kitabevi), 1997.

ücretten daha düşük olması buna bir örnektir. Bu nedenle sektörel ortalama ücrete de dikkat edilmelidir.

Son yıllarda kabul edilen görüşe göre, gerçekleşen kâr üzerinde çalışanların da hakkı vardır. Bu nedenle bu kâr artışı ücretlere yansımalıdır. Adil ücretin diğer bir göstergesi, taraflar arasındaki müzakereler sonucu bir ücretin oluşmasıdır. Diğer bir görüşe göre, ücretler sadece farklı sektörler arasında değil, bölgeler arasında da farklılaşmaktadır. Yaşam standardının daha düşük olduğu yerlerdeki ücretin, daha ağır yaşam standartlarında yaşayan işçilere ödenen ücretten göre daha düşük olması doğaldır. Bu görüşün dayanak noktası, çalışanlar da birer tüketici olduklarına göre ücretlerde farklılaşma yaratarak temelde eşit satın alma gücü sunulmaktadır⁶⁴.

Kısaca özetlemek gerekirse, çalışanlar açısından ücret, kendisinin ve ailesinin temel ekonomik gereksinimlerinin giderilmesi için tek araçtır. İşveren açısından ise, ücret üretim maliyetidir. Bu nedenle işverenler hakkaniyetli (adil) ücret oluşturulması açmazıyla karşılaşmaktadır. Sorun temelde şu olmaktadır; Çalışanlar ve aileleri için uygun bir yaşam sağlayacak, çalışanların çıkarını yükseltip maliyetlerini minimize edecek ve işverenlerin çıkarı arasında adil bir denge nasıl oluşabilir? Ne yazık ki her ne kadar yukarıda bazı kriterler sıralandıysa da, temel bir formül yoktur. Yine de bu temel kriterleri sağlamaya yönelik bir ücret politikası ücretin adilliğini ortaya koyacaktır. Tüm bunlara ek olarak belirtilmesi gereken bir nokta yine vardır. Yöneticiler ücretleri belirlerken, gerek bireysel sözleşmelerde, gerekse toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde hile, baskı, zorlama, tehdit ve aldatma gibi etik-dışı davranışlara yönelmemelidir. Örneğin, bir işletmenin işçilere karşı tehditiyle oluşan ücret de adil değildir. Veya, greve gidilirse kesinlikle bir iflasın içine gireceği düşünülen zayıf bir işletmeye şantaj yaparak elde edilen ücret de adil değildir⁶⁵. Bu ve bunun gibi durumlarda ücretler etik-dışı olarak belirlenmiş olmaktadır. Sonuçta tarafların adil ücrette anlaşmaları, birbirlerine karşı etik sorumluluklarıdır. Ayrıca, kıdem de ücretin adilliğini belirleyen diğer bir kriterdir. Bir çok ülkede, işçilerin ücreti o işletmedeki çalışma süresine bağlı olarak artmaktadır. Bunun etik yönü, kıdemli

⁶⁴ Gerwenn, a.g.e., s.40.

⁶⁵ Velasquez, a.g.e, s.364.

işçilerin, firmaya bağlılığının, işi bilme derecesinin yüksek olduğunun varsayımına dayanmaktadır. Yine de, ücretlerin kıdeme göre belirlenmesinde birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Genç ve eğitilmiş çalışanlar üzerinde olumsuz baskılara neden olan kıdeme göre ücret, kıdemli ve daha az kıdemli çalışanlar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Bu nedenle kıdeme göre ücret artışı da tartışmalıdır. Sonuç olarak, ücretin adil olması bir etik sorumluluktur. Fakat adillik kriteri de tartışmalıdır.

2.2.2.3. Çalışanların Özgür Konuşma Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu

Genelde kişiler evinde, özel hayatında konuşma özgürlüğüne sahiptir. Siyasal düzeyde tartışılan düşünce özgürlüğü ile ilgili sorunlar istisna tutulacak olursa, kişiler çalışma zamanları dışında bu hakka sahiptir. Fakat işyerlerinde ve çalışma hayatı içinde bu hakları sınırlıdır. Konuşma özgürlüğünü uygulamada kullanan işçi de bir takım etik-dışı uygulamalara uğramaktadır. Bu etik-dışı uygulamalara geçmeden önce, konuşma özgürlüğü nedir, sınırları nelerdir ve bu davranışın etik ya da etik-dışı yönü nedir? sorularının kısaca cevaplandırılması gerekmektedir.

Burada konuşma özgürlüğünden kasıt, işletmede çalışanların yöneticileri eleştirme hakkı olduğu kadar, yöneticilerin etik-dışı ya da yasa-dışı eylemlerini işletme içindeki üstlerine veya işletme dışındaki kurum ve kuruluşlara bildirmesidir. Diğer yandan karıştırılmaması gereken bir nokta bulunmaktadır. İşletme içindeki bilgilerin, meslek sırlarının dışarı sızdırılması, konuşma özgürlüğü kapsamında düşünülemez. Mal sahibine ait bilgi, ya da meslek sırları kamusal olmayan bilgidir. Bu sırlar, işletmenin rakipleriyle arasındaki ticari rekabeti etkileyebilecek olan aktiviteler, gelecekle ilgili planlar, şirket dışındaki kişilerin bilemeyeceği işletmeyle ilgili sırlardır. Ayrıca bunlar o işletme tarafından sahiplenilen patentli bir hak da olabilir. Tüketicilerin ve toptancıların listesi, bilgisayar programları, bilgisayar verileri, piyasa ve üretim planları gibi bilgiler bu "gizli" bilgilerdir. Özellikle işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanında çalışanların bu bilgilere ulaşması ve kendi çıkarları için kullanmaları etik dışıdır. Bunun yanı sıra, bir işçinin çalışırken kazandığı maharet, nitelik meslek sırrı olarak kabul edilmemektedir. Çünkü meslek sırları bilginin bir parçasıdır, maharetin bir parçası değildir. Kişinin mahareti, niteliği, yöneticilerin malı değildir. Yine de uygulamada bu ikisini birbirinden ayırmak pek kolay olmamaktadır. Bazı

işletmeler sözleşmelere koydukları bir maddeyle meslek sırlarının açıklanmasını engellemektedir. Örneğin kişi, o işten ayrıldıktan sonra, belirli bir süre rakip firmalarda çalışmamaktadır. Fakat böyle bir hüküm de çoğu kişi tarafından etiğe aykırı olduğu gerekçesiyle eleştirilmektedir.

Meslek sırlarına ek olarak, işletme-içi bilgilerin dışarı sızdırılması da etik-dışıdır. Kişinin bu bilgileri, kişisel çıkarı için kullanması temel olarak etik açıdan yanlıştır.. Bunlara ek olarak, bilgisayarla yapılan hırsızlık da, etik dışıdır. Bir şirketin veri bankasına girilerek bilgisayarı kullanmak, şirketin bilgisayar programlarını kopyalamak, çalışma saatleri içinde bilgisayarı kişisel amaçları için kullanması da bir türlü hırsızlık olarak kabul edilmektedir. Tüm bu etkinlikler, işletmelerin formel ya da enformel politikaları tarafından kati bir şekilde onaylanmadıkça, hırsızlığın bir türünü oluşturur. Her ne kadar, bilgisayardaki programlar orjinal program olmasa da, işletme izin vermediği sürece bu programların kullanılması etik-dışıdır. Sonuçta, bu bilgiler işletmenin malıdır⁶⁶.

Tüm bu sırların ve bilgilerin dışarı sızdırılması etik-dışı olarak kabul edilmektedir. Konuşma özgürlüğü içine giremeyecek bu hususların dışında hangi durumlarda kişiler bu özgürlüğü talep etmektedir? Bunun cevabı çok açık değildir. Çalışanların aslında temelde talep ettikleri husus, yöneticilerin çeşitli gruplara karşı uyguladığı etik dışı ve yasa dışı eylemler sözkonusu olduğunda bu özgürlüklerini kullanabilmektir. Diğer yandan ise bu durumu, bazen ihbar, bazen de gammazlama gibi kavramlarla nitelendirenler de bulunmaktadır. Aslında ihbar (whistle blowing) bir bakıma özgürlüğün genişlemesidir. İhbarın asıl önemi ve sıkıntısı, işletme içerisinde kişilere kazandırılmaya çalışılan sadakat kavramıyla çeliştiğinde ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ikileme karşılaşılan bireyler ise sadakat ve doğruluk değerleri arasında bir seçim yapmanın tüm zorluklarını hissetmektedirler. Ayrıca ihbarcılar genelde büyük riskler almaktadır. Sadece kariyerleri değil, tüm yaşamları bundan etkilenmektedir ⁶⁷.

⁶⁶ Bart Victor, Linda Trevine ve Debra Shapiro, "Peer Reporting of Unethical Behavior: The Influence of Justice Evaluations and Social Context Faktors" *Journal of Business Ethics* S.12, (1993), s.253-263.

⁶⁷ Solomon ve Hanson, a.g.e., s.333.

Ralph Nader, yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların sadakati çiğneyerek ihbara başvurmasının nedenleri olarak şu örnekleri bulmuştur:⁶⁸

- Tüketicie ayıplı mal satılması,
- Fonların işletme yöneticileri tarafından özel çıkar için kullanılması,
- Zehirli çöplerin endüstriyel zararı,
- İşletmenin yasa-dışı eylemleri desteklemesi,
- İşçilerin emeklilik fonlarının kullanılması,
- İşçilerin yaş, cinsiyet, etnik köken olarak ayırımı,
- Zararlı bir malın reklamının yapılması,
- Bozulmuş gıda satımı,
- Yasaların ihlali,
- Yöneticilerin rüşvet alması,
- Meslek güvenliği ile ilgili bilgilerin saklanması

Yukarıda bazı örnekleri verilen durumlarda ihbar olayı etik değerler açısından doğru kabul edilmektedir. Burada iki değer çatıştığı görülmektedir; bir yandan işletmeye bağlılık, diğer yandan kamusal çıkarlara zarar vermekten kaçınmak sorumluluğu bulunmaktadır. Bu eylemin meşrulaştırılmasında şu kriterleri öne sürenler de bulunmaktadır.

- İhbar son çare olmalıdır. Karar alma sürecinin bütünüyle kullanılmış ve bir sonuç elde edilememiş olmalıdır.
- Zarar tesadüfi olmamalı, sistematik ya da sürekli olmalıdır.
- Zarara uğrayanların bilgilendirilmemiş olması gerekir.
- Yapıldığı ileri sürülen etik dışı davranışlar kesinlikle gerçek olmalı, işçilerin haksız iddiaları olmamalıdır.

⁶⁸ Ralph Nader, *Whistle Blowing*, (New York, 1972), s.4.

Bu durumlarda ihbar etiğe uygun bir davranış olarak değerlendirilmektedir⁶⁹. İhbarın etiğe uygun ya da uygunsuzluğu kısaca böylece tartışılmaktadır. Diğer bir tartışılan nokta, ihbarı yapan işçilere yönelik yöneticilerin davranışlarının etik değerlerle ne derece uyumlu olduğudur. Bir çok ülkede bazı nedenlerle işten çıkarılmış kişilere yardım için kurulan kurumlar ve yasal düzenlemeler mevcuttur. İşletme yönetimini ihbar ettiği için işten çıkarılanları korumak amacıyla oluşturulan düzenleme ve iş güvencesi konusu ne yazık ki pek düzenlenmiş değildir. Ülkelerdeki iş yasaları, yöneticiler için "...tüm işverenler, herhangi bir nedenle ya da hiç neden olmaksızın, hatta etik açıdan yanlış bir nedenle, fakat yasal açıdan yanlış olmamak koşuluyla, işçilerini işten çıkarabilir" hükmünü getirmektedir. Uygulamada, işten çıkarma dışında da işçiler diğer etik-dışı davranış şekilleriyle karşılaşabilmektedir. İşten çıkarma, en uç bir yöntemdir. Bunun yanında, yeterli iş vermeyerek ücretinin düşmesine neden olmak, yetki ve sorumluluğunu azaltmak, geri kalmış bölgelerdeki şubelere göndermek gibi uygulamalara da başvuran yöneticiler bulunmaktadır. Bu nedenlerle, işçiler ihbardan korkmakta, kısaca özgür konuşma hakları kısıtlanmaktadır⁷⁰. Bunlara ek olarak, çalışanların üstlerine itiraz haklarını da bu başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Üstleri tarafından konulan etik-dışı ve yasa-dışı kurallara itiraz eden işçiler için bir koruma yoktur ya da çok az koruma vardır. Eğer çalışanlar kendilerine söylenen veya yapmaları istenen şeyi yerine getirmezlerse, bunun tek çaresi o işyerinden ayrılmaktır. Fakat bu bir çözüm değildir. Çünkü hem işçinin yeni iş bulması ve bu yeni işin koşulları hem de o işletmenin yeni işçi bulması ve yetiştirmesi gibi konular muğlak kalmaktadır. Her iki taraf için ek maliyetler söz konusu olacaktır⁷¹.

Sonuç olarak yöneticilerin, çalışanlara düşüncelerini özgürce açıklayabilmeleri için uygun ortam yaratması, çalışanlara karşı bir etik sorumluluğudur. Bazen bazı

⁶⁹ Gerwenn, a.g.e., s.79, Elletta Sangrey Callahan ve John W. Collins, "Employee Attitudes Toward Whistleblowing: Management and Public Policy Implications", *Journal of Business Ethics*, (Netherland, 1992), s.939-948.; Richard T. De. George "Whistle Blowing", *Business Ethics Readings and Cases in Morality*, Hoffmann ve Fraderick, a.g.e.,s.283-290.

⁷⁰ Hofmann ve Fraderick, a.g.e.,s.249.

⁷¹ Hofmann – Fraderick, a.g.e., S.250.

yöneticilerin bu ve benzer hakları çalışanlara sağladığı görülmektedir. Fakat bu hakların sürdürülmesi garanti değildir. Halbuki hak, kişiye verilen bir şey değildir; hak o kişiden alınamayan şeydir⁷². Yöneticilerin bu hakkı işçiye vermesi değil, asıl söz konusu olan bu hakkını kullanabileceği ortamı sağlamak önemli olmaktadır.

2.2.2.4. İşçilerin Dernek (Sendika) Kurma ve Grev Yapma Hakkına Engel Olmama Sorumluluğu

Burada kastedilen özgürce dernek kurma hakkı, firma içinde yasal olarak organize edilen sendikadır. İşçilerin profesyonel çıkarlarını korumak için sendika çatısı altında örgütlenmesi, Temel İnsan Hakları Bildirgesi (1948), Avrupa Konseyi Sosyal Şartı (1961) ve Avrupa Birliği İşçilerin Temel Sosyal Hakları Şartı (1989)'nda da gösterilmiştir.

Aslında bir sendika etik bir amacı yerine getirmektedir. Belirli bir ekonomik sektörde, bölgede ve işletmede çalışan işçilerin çıkarlarını yükseltmek etik bir amaçtır. Diğer yandan şu faktörlere de dikkat edilmesi gerekmektedir.

- Sendikalar, genel çıkarların değil özel çıkarların temsilcileridir. Bu nedenle hükümet ve işveren örgütleriyle işbirliği içine girilebilse de çıkarların farklı olduğu bilincini taşımalıdır.

- Sendikalar, sadece kendi üyelerinin değil, bir işletme ya da sektördeki tüm işçilerin çıkarlarını savunmaktadır. Her ne kadar sendikalar gerçekte sadece üyelerini koruyor gibi görünse de, aynı koşullardaki tüm işçiler için çalışması gerekliliği etik açıdan savunulmaktadır. Bununla birlikte kapalı-işyeri (closed-shop) uygulamaları etik açıdan kabul edilemez. Şu da çok önemlidir ki, sendikalar sadece işçileri değil işsizleri de kapsamına alabilmektedir.

- Sendikalar sendika üyesi olmayan işçilerin ifade ve seçme özgürlüğüne saygılı olmalıdır. Bunun kapsamı, sendikaların sağladığı koşullar dışındaki koşulları seçme, başka bir sendika içinde örgütlenme ve hiçbir sendikaya üye olmamaya kadar

⁷² David Ewing, "Employee Rights and Duties", Hohman ve Fraderick, a.g.e.,s.257.

genişletilebilir. Sendikalar, bir sekt3r ya da ř̇letmenin iş̇ilerini temsil ederken monopolist bir konumu talep edemez. Hiçbir baskı uygulamadan 3yelerinin sayısını arttırma yoluna gitmelidirler. Diğer yandan, iş̇iler de iş̇ arkadaşlarıyla dayanışma içinde olma etik sorumluluğuna sahiptir.

- Sendika hakkının bir devamı olan grev hakkı, toplu pazarlığın en zor s3reci olarak kabul edilmektedir. Grev hakkı, sendikaya bağlı değildir, bir b3t3n olarak tamamiyle iş̇ilere baęlıdır⁷³. Y3neticilerin grev hakkına saygılı olup, bu hakkı kısıtlama yoluna gitmemesi ise etik sorumluluğun bir gereğidir.

Kısaca yukarıda iş̇ilerin sendika kurma ve grev hakkı anlatılmıştır. Y3neticilerin gerek sendika kurma, gerek sendikal faaliyetler ve de grev hakkını tanınması ve bunlara engel olmaması hatta, bunun için uygun bir ortam yaratması iş̇ilere karşı etik sorumluluklarından biridir.

2.2.2.5. 3zel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu

Y3neticilerin çalışanlara karşı diğer bir etik sorumluluğu, onların 3zel hayatlarının veya kendilerine ait bilgilerin gizliliğini kabul etmesidir. Bunu ise birkaç farklı boyutta incelemek m3mk3nd3r. 3ncelikle, çalışanlar bir iş̇e başvurduğunda bir takım testlerden geçmekte, hatta kendileri ile ilgili çok 3zel bilgiler y3neticiler tarafından alınmaktadır. Bunlar bu kiş̇inin 3zel hayatıyla ilgili bilgilerdir. Bu nedenle etik açıdan bu durum tartışılmaktadır. İş̇ başvurularında yapılan içki testleri, kan grubu, hastalık, AIDS testleri bunlara 3rnek olarak verilebilir. 3zellikle son yıllarda teknolojinin gelişmesiyle kiş̇ilerin 3zel hayatı saldırıya daha açık bir hale gelmektedir. Elektronik casusluk aygıtları, yalan makinaları, kiş̇iliği 3len psikolojik testler bunlara 3rnektir. Aslında y3neticilerin çalışanları hakkında bilgi sahibi olmak istemeleri doğaldır. İş̇ performanslarını 3lmek için bir takım y3ntemlerin uygulanması da iş̇verenlerin doğal hakkıdır. Fakat bunun sınırlarının iyi belirlenmiş olması ve kiş̇ilik haklarına tecav3z edilmemesi gerekir. Performans değerlendirme s3recindeki suistimal iş̇ etiğinin suistimalidir. Performans değerleme y3ntemlerinde d3r3st ve g3venilir

⁷³ Gerwen, a.g.c., s.80-85, Robert S. Adler ve William J. Bigones, "Contemporary Ethical Issues in Labor-Management Relations", *Journal of Business Ethics*, S.11, (Netherland, 1992), s.351-360.

olunması çalışanlara karşı etik sorumlulukların bir gereğidir. İstihdam öncesi yapılan testlerde de aynı durum söz konusudur⁷⁴.

Çalışanların sahip olduğu diğer bir hak, mektup, telefon, elektronik posta (e-mail) larının da yöneticiler tarafından izlenmemesidir. Özellikle son yıllarda iletişim teknolojileri ve internet sayesinde bireyler elektronik posta aracılığıyla haberleşmektedir. E-mail, iletişim ve bilgi kanallarını arttırmıştır. Yöneticiler şöyle bir bakış açısı geliştirebilirler; “Çalışanların e-maillerine dokunulmaması gibi talepleri olamaz. Çünkü kullandığı bilgisayar şirketin malıdır.” Halbuki bu görüş etik değerler açısından pek kabul edilemez. E-maillerin izlenmesi özel hayata müdahaledir⁷⁵. Gerçi Türkiye’de çalışma koşulları incelendiğinde e-mail kullanımının pek yaygın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu konularda tartışmak Türkiye açısından henüz erkendir. Buna ek olarak çalışanların yalnız postalarının izlenmesinin dışında, işyerine konan monitörlerle kendilerinin izlenmesi de etik açıdan eleştirilmektedir. Bu izlenme şekli çalışanlarda psikolojik açıdan sıkıntılara neden olabilmektedir.

Sonuç olarak, yöneticilerin çalışma yaşamı boyunca çalışanların özel hayatlarının gizliliğine karşı her türlü müdahalesi etik açıdan eleştirilmektedir. Yöneticilerin çalışanların özel hayatların saygılı olması temel etik sorumluluklarının başında gelmektedir. Hatta kişilerin dini ya da siyasi inançlarının araştırılması ve bu bilgilere ulaşılması da özel hayata yapılan bir saldırıdır. Çünkü yöneticiler bu bilgilere dayanarak ayrımcılığa gidebileceklerdir.

⁷⁴ “Viewpoints The Ethics of Performance Appraisal” **Advanced Management Journal**, S.61, 1996, s.44-45; Joseph R. Des Jordins and Ronald Duska, “Drug Testing in Employment”, Hoffman ve Frederick, a.g.e., s.266-270; “Handling Questions of Ethics From Job Candidates” **Workforce**, July 1998. <http://www.GlobalEbscohost.com/cgi-bin/>.

⁷⁵ Wayne F. Cascio, *Applied Psychology in Human Resource Management* (5. Ed., USA, 1998), s.300.; “Ethical Challenges Facing Public Management in The Information Age”, <http://www.hbgpsu.edu/Faculty/jxr/menzel.html>; “Ethical Management of Employee E-Mail Privacy” **Information Strategy: The Executive’s Journal**, 1998, <http://www.globalEbscohost.com/cgi-bin/c>.

2.2.2.6. Güvenli ve Sağlıklı Koşullar Yaratma ve Çalışma Hayatının Kalitesini Yükseltme Sorumluluğu

Çalışanların temel hakkı sağlıklı koşullarda ve güvenli ortamlarda çalışmaktır. Bu ortamı yaratmak da yöneticilerin sorumluluklarındandır. Fakat bu sorumluluk anlayışına karşın uygulamada iş kazalarının ve meslek hastalıklarının oranının büyük olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların uygunsuz çalışma koşulları nedeniyle fiziksel ve psikolojik bir çok hastalıkla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedirler. Örneğin, yapılan çalışmalar işçilerin %40'ının psikolojik sorunlara uğradığını göstermektedir. Yine, işçilerin kaygı, ülser, kendine saygı eksikliği, psikosomatik hastalıklar ve psikolojik hastalıklara uğradığına tanık olmaktadır⁷⁶.

Güvenli ve sağlıklı koşullarda çalıştırma sorumluluğu, aslında çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesiyle de ilgilidir⁷⁷. Çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesine geçmeden önce, işgücünün kompozisyonundaki değişmelerden söz etmekte fayda vardır. 1970-1980 arasında başlayan bu değişme, günümüze kadar daha da artmıştır.

- Artık çalışanların eğitim düzeyleri yükselmiştir.
- Eğitim sürecinin yapısı değişmiştir.
- Çalışma hayatında kadın işgücünün oranı artmıştır.
- Son yıllarda, çift gelir sahibi olan ailelerin sayısı artmıştır. Yani her iki eşin de birlikte çalıştığı ailelerin sayısı artmıştır.

İşgücünün kompozisyonunda yaşanan değişimler sonucunda, çalışanların çalışma hayatından beklentileri de değişime uğramaktadır. Artık çalışanlar hem işyerindeki fiziksel ve psikolojik ortamın iyileştirilmesini, hem de çalışma yaşamının, çalışma saatleri dışındaki yansımalarının olumlu olmasını istemektedirler. Yöneticilerin iş kazalarını en aza indirecek önlemler alması, işyerinde huzurlu bir ortam yaratması zaten kabul edilen etik sorumluluklardır. Günümüzde asıl yaşanan sıkıntı ise bu

⁷⁶ Velasquez, a.g.e. s.368;

⁷⁷ Irving Bluestone, "Labor's Stake in Improving the Quality of Working Life", Hoffman ve Fraderick, a.g.e. s.302.

geleneksel isteklerin dışına çıkmış olmasıdır. Örnek verilecek olursa, çalışma hayatına giren kadın, kreş, doğum izni gibi isteklerin dışında, artık, aile hayatı ile iş hayatını dengeleyecek koşullara daha çok ihtiyaç hissetmektedir. Her iki eşin de birlikte çalıştığı aileler, eskiye göre daha çok şu ikilemlerle karşılaşmaktadırlar;⁷⁸ “Kariyer mi-aile hayatı mı daha önemlidir?” veya “Çocukların bakımı ve eğitimi ile kim, ne kadar ilgilenecektir?” Sonucunda bu ikilemlerle karşılaşan eşlerden özellikle kadınlar çalışma koşullarında farklılık istemektedirler. Esnek çalışma saatleri, yarım gün çalışma gibi yeni istihdam şekillerine göre çalışmayı arzulamaktadırlar. Kişilerin fiziksel performansları psikolojik koşullardan etkilenebilmektedir. Bu nedenle aile ve iş hayatı arasında bir tercih yapma durumunda kalan çalışanlarına en uygun ortamı yaratmak, yöneticilerin en temel etik sorumluluklarındandır.

Sonuç olarak, günümüzde niteliği ve eğitim düzeyi yüksek işçilerle karşılaşmaktadır. İşgücünün kompozisyonundaki bu değişme yöneticilere yeni etik sorumluluklar yüklemektedir. Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratarak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek bu nedenle, yöneticilerin çalışanlara yönelik bir etik sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2.2.7. Çalışanlar Arasında Ayrımcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Sorumluluğu

Yöneticilerin çalışanları din, dil, etnik köken ve cinsiyete dayalı olarak bir ayrıma tabi tutmaması diğer bir etik sorumluluktur. Kişilere bu kriterlere göre davranmak, ücret ve çalışma koşullarında adaletsiz davranışlarda bulunmak etik değerlere aykırı davranış şekillerindedir.

İşyerinde cinsel taciz de bu ayrımcılıktan birisi olarak kabul edilmektedir. Cinsel taciz, yeni olmayan bir sorun ve ortaya yeni atılan bir tanımlamadır. Kadın ya da erkek çalışanın onurunu zedeleyecek biçimde, istenmeyen cinsel nitelikli davranışlar anlamına gelen cinsel taciz, istenmeyen fiziki, sözlü veya sözlü olmayan davranış şekilleridir. 1980’lerde Amerika’da cinsel tacizi ayrımcılık olarak niteleyen "Eşit İş

⁷⁸ Frank Sussner Rodgers ve Charles Rodgers, “Business and the Facts of Family Life”, **Harward Business Review** (USA, November December, 1989).

Olanakları Komisyonu" nun belirlediği kurallar ve işverenin bu konuya ilişkin sorumluluğu, yasa niteliği taşımamakla birlikte önem taşır. Sözü edilen kurallara göre; kişi işini kaybetme korkusuyla ya da işe kabul edilebilmek için cinsel tacize boyun eğmek zorunda kalıyorsa, ayrıca, taciz sonucu işyerinde utanç ve düşmanlığa yol açan aşağılayıcı bir ortam yaratılarak işinde çalışması engelleniyorsa bu tür davranışlar cinsel ayrımcılık olarak kabul edilmektedir⁷⁹.

İşyerinde cinsel taciz olarak kabul edilen davranışlar konusunda bütüncül bir tanım üzerine henüz bir anlaşma yoktur. Hangi davranışların taciz olduğu, hangi davranışların taciz olmadığı ve sınırlarının olup olmadığı tartışma konusudur. Örneğin aşağıdaki davranış ve ifadelerin taciz olup olmadığı farklı kişilerce farklı değerlendirilmektedir;

- Erkek bir yöneticinin, yeni bir proje hakkında görüşmek için astı durumundaki bir kadın çalışanı öğlen yemeğine davet etmesi,
- Bir yöneticinin karşı cinsten bir kişiye ne kadar güzel ve çekici olduğunu söylemesi⁸⁰.

Bu iki örneği çoğaltmak mümkündür. Yine de, her ne kadar ortak bir tanım yapmak güç olsa da, Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonunun (ICFTU) Kadın Komitesi şöyle bir tanım yapmıştır. “İşyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestleriyle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz, cinsel tacizdir.” Cinsel taciz, ilgili işçiye saldırıdır; işçinin kendisini tehdit edilmiş, aşağılanmış, korunmaya muhtaç duruma düşürülmüş veya tacize uğramış hissetmesine neden olur. İşçinin performansını etkiler, iş güvencesinin temelini zayıflatır. Ya da iş ortamına tehdit yaratır ve iş ortamını bozar⁸¹. Kısaca, cinsel ayrımcılığın bir şekli olarak cinsel taciz fırsat eşitliğini kısıtlamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin hem bizzat kendilerinin

⁷⁹ Fatma Yıldırım, “İşyerinde Cinsel Taciz”, *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, C.XXI, S:201, (Ankara, Temmuz 1997), s.61-62

⁸⁰ Ellen Bravo ve Ellen Cassedy, *The 9 to 5 Guide to Combating Sexual Harrassment*, (USA, John Wiley & Sons. Inc.,1992).

⁸¹ Yıldırım,a.g.e., s.61.

cinsel tacizden kaçınmaları gerekmekte, hem de cinsel tacizi ortadan kaldıracı önlemler almaları etik sorumlulukları olmaktadır.

İstihdamda cinsel ayrımcılığın diğer bir şekli özellikle kadınlara yönelik ücret belirlemede yapılan haksız uygulamalardır. Aynı eğitim düzeyinde, aynı niteliklere ve aynı koşullara sahip olduğu halde, kadınlara daha az ücret vermek de yöneticilerin diğer bir etik-dışı davranışıdır. Aslında, bir işyerinde ücretlendirmedeki farklılıkların olması etik-dışı değildir. Çünkü her bir bireyin nitelikleri birbirinden farklı olabilmektedir. Fakat bu farklılıkları göz önüne almadan ya da farklılıkları aşırı şekilde abartarak, ücretlendirmede haksızlık yapılması etik dışıdır⁸². Ayrıca kişilerin cinsel tercihlerinin işyerinde ayırım nedeni olması da etik açıdan savunulamaz.

Sonuç olarak çalışanlara yapılan her türlü ayrımcılık etik-dışıdır. Çalışanlara dil, dil, cinsiyet, etnik köken açısından yapılan her türlü ayrımcılıktan yöneticinin kaçınması temeldir. Yöneticilerin, personel alımı, çalışma koşulları, ücret belirleme, performans değerlendirme, kariyer ilerlemesi hatta işten çıkarma gibi durumlarda çalışanlara yönelik olarak ayrımcılığa gitmemesi etik sorumluluklarıdır. Çalışanlara karşı yöneticilerin tüm davranışlarının adil, tarafsız ve eşit olması gerekmektedir. Tabii ki yukarıda anlatılan, çalışanlar arasında olması olağan farklılıklar buna dahil değildir. Özellikle bazı ülkelerde, yalnız cinsiyete dayalı olarak değil, etnik köken açısından da böyle ayrımcılıkların olduğu ne yazık ki görülmektedir. ABD'de zencilere karşı çalışma hayatında yürütülen ayrımcılık buna en güzel örnektir. Kısaca, her ne kadar çok yaygın olarak gözlense de, ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden kaçınma yöneticilerin diğer bir etik sorumluluklarındandır. Yani ırkçılığa dayalı her türlü ayırım da etik açıdan savunulamaz.

Sonuçta özgürlük, bireysel haklar ve fırsat eşitliği tanınmış olsa da, işyerinde bunlara aykırı davranışlar olabilmektedir. Bu ayrımcılığın da azınlıklar ve kadınlar üzerinde daha yoğun olarak uygulandığı görülmektedir. Kadınlara karşı uygulanan

⁸² Paul F. Hodapp, *Ethics in the Business World*, (Florida, Krieyer Publishing Comp. 1994), s.123-125.

özellikle ekonomik ayrımcılık, bir “kısır döngü (vicious cycle)” halini almaktadır. Çünkü eğitim seviyesinin düşüklüğü, doğrudan ücretlerin düşüklüğüne neden olmaktadır. İş hayatında kadın her ne kadar son yıllarda daha iyi koşullara doğru ilerlese de, erkeklere göre çalışma koşulları ve ücretler hala yetersizdir. Kadınların daha çok kısa süreli (part-time) çalışmayı tercih etmeleri ve erkeklerden yıllarca sonra kariyerlerini yükseltecek mesleklere yönediklerinden bu ayrımcılık varlığını korumaktadır⁸³. Yöneticilerin tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldırarak, ayrımcılığı dışlayan bir ortam yaratması temel etik sorumluluklarındandır. Ayrıca, yöneticilerin özellikle personel alımında kadınlara karşı uyguladıkları ayırım kabul edilemez. Bunun gerekçesi olarak, kadınların erkeklere göre iş hayatına ara vermeleri olasılığının daha yüksek olması gösterilmektedir. Yine de kadınların belirli bir süre, çalışma hayatına ara vermesini engelleyen evlenme, çocuk sahibi olma gibi durumları engellemek etik değerlere aykırıdır. Tüm bunlara ek olarak kişilerin sahip olduğu dini veya politik inançları nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğraması da etik açıdan savunulamaz⁸⁴.

2.2.2.8. Çalışanların Kararlara Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu

Çalışanların bilgi ve görüşlerinin alınması, yönetimle işbirliği, ortak karar alma, kâr paylaşımı, işletmenin sermayesine finansal katılım ve benzeri hakları, şu temel sorunun farklı boyutlarıdır: Çalışanlar genel olarak işletmeyi kontrol hakkına sahip midir? Buradaki “kontrol” kavramının iki farklı anlamı vardır. Birincisi karar alma sürecine katılım (yapısal katılım), ikincisi de üretim sürecine maddi katılımdır (finansal katılım)⁸⁵.

Bir işletmede çalışanların yönetim kararlarına katılma (participation) hakkının olduğunu savunanlar, şu görüşü öne sürmektedirler. İşletmeler de bir demokratik devlet yönetimi gibi yönetilmelidir. Demokratik bir politik gelenekte, hükümet kararlarında halkın rızasının ve onayının olması konusu genel olarak kabul

⁸³ Bluoestone, a.g.e., s 302-304.

⁸⁴ Gerwen, a.g.e., s.84.

⁸⁵ aynı, s.85-88.

edilmektedir. Çünkü bireyler kendilerini etkileyen politik kararlara katılma hakkına sahiptirler. Bu nedenle kararlar iki şekilde alınmalıdır.

- Grubu etkileyen kararlar, üyelerin çoğunluğu tarafından alınmalıdır.
- Kararlar özgür, açık ve tam anlamıyla tartışıldıktan sonra alınmalıdır.

Kısaca, grubun bütün üyeleri bu karar alma sürecinde yer almaktadırlar. Eğer kararların alınmasını doğrudan etkileyemiyorlarsa, o zaman temsilciler gibi birtakım ara mekanizmalar aracılığıyla karar alma sürecinde bulunmaktadırlar. Bir işletmede tüm çalışanlara buna benzer haktan faydalanması sağlanmalıdır. Bu ise, çalışanlara danışmayı teşvik eden bir ortamın kurulmasını ve karşılıklı iletişimin geliştirilmesini sağlamak anlamına gelmektedir. Hatta çalışanların kararları protesto etme, öneriler getirme ve kararları etkileyecek bilgiler verme haklarını da en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlamak yöneticilerin sorumluluklarındandır. Örgütsel demokrasinin birinci koşulu, çalışanlara bu hakkı tanımaktır. Örgütsel demokrasinin ikinci koşulu da, sadece danışma hakkını değil, aynı zamanda çalışanların, çalışma koşullarıyla ilgili kuralları belirleme hakkını da sağlamaktır. Örneğin dinlenme periyotları, çalışma saatleri, çalışanların ve denetçilerin sorumluluğu gibi konularda çalışanların belirleyici rolünün kabulü de katılım hakkının bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır⁸⁶.

Batı Avrupa ekonomik sistemi içinde, çalışanların kararlara katılım haklarının içeriği konusunda temel bir anlaşmazlık vardır. Temel sorun, mülkiyet haklarıyla ilgilidir. Firma üzerinde son kontrol yetkisi kimin olmalıdır? Bu hak yöneticilerin mi, sermaye sahiplerinin mi, çalışanların mı olmalıdır? Bu sorulara, liberal ve kapitalist düşünce taraftarları, özel mülkiyet prensibini dikkate alarak cevap vereceklerdir. Tabii ki özel mülkiyet kavramına işletmenin sermayesi ve sermaye malları da dahildir. Yani bu görüşe göre, işletme piyasada özgürce alınıp satılan bir mal olarak görülmektedir. Doğal olarak böyle bir malın yönetimi de sermaye sahiplerinin hakkıdır. Bu bakış açısına göre emek, bir mal olarak görülmektedir. Üstelik üretici bir faktör olarak,

⁸⁶ Velasquez, a.g.e., s.382.

işletme içerisindeki konumu sermayeye eşit bir unsur olarak görülmemektedir. İşletme sahipleri işçileri belirli bir amaç ve süre için kiralamakta ve belirli bir ücret sunmaktadırlar. Bu nedenle çalışanların işletme içinde karar alma sürecine dahil olma hakları yoktur. Çalışanların yönetime katılım hakkı öyleyse, sadece işletme içindeki bilgilere doğru bir şekilde ulaşma hakkı olarak kalmaktadır.

Bu görüşün aksine diğer bir perspektife göre, işletme bir mal olarak görülmemektedir. Çalışanlar da işletmenin malı değildir. İşletme sadece işletme sahipleri ve yöneticiler tarafından yönetilmemelidir. İşletme düzeyinde alınan tüm kararlara çalışanların da katılması gerekmektedir. Çünkü alınan ve uygulanan kararlardan en çok etkilenen gruplardan biri de çalışanlardır⁸⁷. Bu nedenle, çalışanların yönetimle işbirliği, karar alma sürecine katılma gibi haklarına saygı göstermek ve böyle bir ortamı yaratmak sorumluluğu yöneticilere aittir. Sonuç olarak, bu konudaki farklı görüşlere rağmen yöneticilerin çalışanlara yönelik etik sorumluluklarından diğer bir tanesi de “çalışanların kararlara katılma hakkı”nı sağlayacak ortam yaratmaktır.

Bu kısımda anlatılan tüm sorumluluklar yöneticilerin etik değerlere uyumlu bir yönetim anlayışının sonucudur. Fakat, her ne kadar, yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları sıralansa da, uygulamada bu alanda çok sayıda tartışma mevcuttur. Sonuçta çalışma hayatında çalışanlar ve yöneticiler arasında farklı değerlerin çatışması söz konusudur. 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 sendikacılığının temel kurallarındandır. 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 sendikanın baskısı sonucu kıdeme saygı göstermeye katlanır. Sendika bunu, kıdem

⁸⁷ Gerwen, a,g,e, s.70-80.

geleneksel bir değer olduğu için istemektedir⁸⁸. Sonuç olarak her iki grubun temel istek ve amaçları farklı olduğu için uyumsuzluklar söz konusu olabilmektedir. Tüm bu uyumsuzluklar ve farklılıklara rağmen göz ardı edilemeyecek bir nokta söz konusudur. Yani boyutları ve kapsamı konusunda farklı görüşler olmasına rağmen, temelde artık reddedilemeyecek olan şey de, yöneticilerin çalışanlara karşı, bu kısımda özetlenen etik sorumluluklarının olduğudur. Hatta yöneticilerin bu sorumlulukları yalnız istihdam boyunca değil, istihdam öncesi (personel alımı), ve istihdam sonrası (işten çıkarma koşulları) dönemi de kapsayacak şekilde genişletilmektedir.

Sonuç olarak üçüncü bölümün bu kısmında yöneticilerin işletme- içi ve işletme- dışı gruplara karşı sahip oldukları etik sorumluluklar özetlenmektedir. Bu çalışma, özellikle yöneticiler ve çalışanların ilişkileriyle ilgili olduğu için, yöneticilerin çalışanlara yönelik etik sorumlulukları göreceli olarak biraz daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bundan sonraki kısımda ise, etik ikilemlerle karşılaşan yöneticilerin etik bir karara ulaşma süreci ve bu süreci etkileyen faktörlerle birlikte ele alınmaktadır.

3. YÖNETİCİLERİN ETİK KARAR ALMA SÜRECİ

Bu kısımda çalışma hayatında etik bir ikilemle karşılaşan yöneticilerin etik karar alma süreci özetlenmektedir. Böylece yöneticilerin iş etiğine yönelik değerlerini etkileyen faktörler kısaca ortaya konulmaktadır.

Bir işletmede alınan kararların etik değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için yapılması gereken ilk adım, kişilerin (bu çalışmada yöneticilerin) etik kararlara ulaşma sürecini anlamaktır. Bazı felsefeciler, sosyal bilimciler ve diğer akademisyenler, etik karar alma sürecini açıklamak amacıyla, etik felsefesi, etik kodu, ya da işletme içerisindeki diğer kişilerin etkilerini ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bu bölümde, bir işletmedeki etik karar alma süreci ele alınmaktadır. Her ne kadar bir kişinin etik bir karara nasıl ulaştığını tam olarak belirlemek zor olsa da, bu çalışmada ortalama ya da tipik davranış şekli hakkında genelleştirmeler sağlanmaktadır. Bireyin iş etiğine uygun

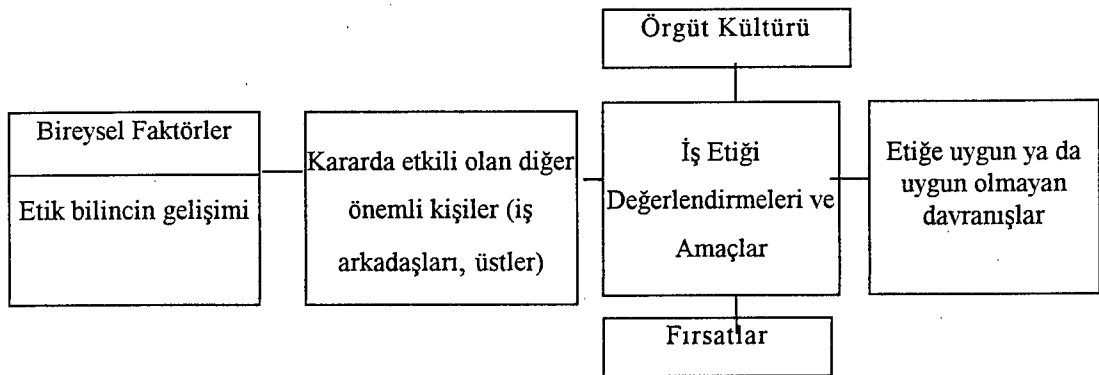
⁸⁸ Jean ve Daniel Reymound, *İş Uyuşmazlıkları Sosyolojisi* Çev. Ali Güzel / Ali Rıza Okur, (İstanbul, Marmara Üniv. Yay. No: 437, İ.İ.B.F., Yay. No: 377, 1986), s.93-94.

ya da uygun olmayan bir davranışını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler daha sonra biraz daha ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

Bu bölümde kısaca, etik boyutlu olan bir sorunla yüz yüze gelen bir karar vericinin (yani yöneticinin) izleyeceği süreç anlatılmaktadır. Bu çalışmada kullanılan model⁸⁹ karar vericinin kişisel değerleri ile örgüt kültürünün unsurlarının birleşimi olmaktadır. Bir kişinin değerleri, örgüt kültürünün etkileriyle birleştiğinde, bireysel değerlerden daha farklı bir değerler setine ulaşılmaktadır. Bir karar vericinin kişisel değerlerinin, baskın bir bireysel girdi olarak hesaba katılması ve bu karar alma sürecinin açık bir şekilde tartışılması, bu modeli diğer etik modellerinden daha bütünsel kılmaktadır. Bu model, felsefesi, psikoloji, sosyoloji ve işletmeden gelen kavramları birleştirmektedir. Aşağıdaki şekil, modelimizin genel bir çatısını göstermektedir. Bu model özellikle uygulama aşamasında faydalanılacak modeldir. Kısaca yöneticiler işletmelerde etik kararlara ulaşma sürecinde aşağıdaki şekilde görülen faktörlerden etkilenmektedir. Burada model ayrıntılarıyla ele alınmamaktadır. Yalnızca genel hatlarıyla her bir etken kısaca anlatılmaktadır.

Şekil 6.

İşletmelerde Etik Karar Alma Modeli



Kaynak: Ferrel ve Fraderick, a.g.e., s.94.

⁸⁹ David J. Fritzsche, "A Model of Decision - Making Incorporating Ethical Values", *Journal of Business Ethics*, (1991), s.841-852.

3.1. Etik Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Bireysel Faktörler

Bu modelin başlangıç noktası, yöneticilerin sahip olduğu bireysel değerler ve etik gelişim aşamalarıdır. Bir işletmede kararlar, kişiler ve komiteler tarafından alınmaktadır. Bu nedenle bir işletmenin etiği, gerçekte o işletmeyi oluşturan kişilerin etiğidir. Kişiler ise farklı etik gelişme aşamalarında bulunmaktadır. Psikolog Lawrence Kohlberg⁹⁰, bu kuramını özellikle işletmeler için geliştirmiş olmasa da, bu alanı kapsayan altı-aşamalı bir model geliştirmiştir. Kohlberg'in bu modeline göre kişiler, benzer etik ikilemlerle karşılaştıkları halde farklı kararlar almaktadırlar. Çünkü buldukları etik bilinç gelişimi aşamaları farklıdır. Bu aşamalar aşağıda kısaca özetlenmektedir. Bu aşamalar yöneticilerin değerlerinin analizinde son derece önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle kısaca özetlenmektedir.

3.1.1. Geleneksel-Öncesi Düzey (Pre-convensiyonel)

Bu düzey iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, *ceza ve itaat aşamasıdır*. Bu aşamadaki kişi, kurallara ya da otoriteye harfi harfine uygun davranmaktadır. Kişi, kuralları belirleyenlerin fiziksel güçleri tarafından oluşturulan kurallara uygun davranmaktadır. Doğru-yanlış ve iyi kötü gibi etik bir yargı, herhangi bir felsefeye göre değil, gücü elinde bulunduran kişiye göre değişmektedir. Bu aşama genellikle küçük çocukların gelişmesiyle ilgilidir. Fakat bu belirtiler yetişkinlerin davranışlarında da gözlenebilmektedir. Örneğin, bazı işletmeler rüşvet ya da hediye alan kişileri cezalandırmaktadır. Bu aşamadaki bireyin rüşvet ya da benzeri davranışlardan kaçınmasının nedeni, şirketin bu eylemleri etik-dışı olarak tanımlaması ve cezalandırmasıdır.

Geleneksel-öncesi olarak adlandırılan düzeyin ikinci aşaması, *bireysel araçsal amaç ve değişim* (the stage of individual instrumental purpose and exchange) aşamasıdır. Bu aşamadaki kişi, etik açıdan doğru olan davranış tanımının kendisinin ihtiyaçları doğrultusunda yapmaktadır. Kişi sadece özel bir kural ya da otorite

⁹⁰ Lawrence Kohlberg, "Stage and Sequence: The Cognitive Developmental Approach to Socialization", *Handbook of Socialization Theory and Research* Ed. D.A., Goslin, Rand Mc Nall, (Chicago, 1969), s.347-480.

figürünü temel alarak etik bir karara ulaşmayı amaçlamamaktadır. Örneğin, bu aşamadaki bir satış temsilcisi, müşteriye hediye vermeyi, kendi ülkesinde etik açıdan onaylamazken farklı bir ülkede onaylayabilir. Her ne kadar bu davranış kendi ülkesinde etik açıdan kabul edilebilir bir davranış değilse de, diğer bir ülkede bunu etik-dışı olarak görmeyebilir. Bazı yabancı ülkelerin kültüründe, hediyeler kişilerin ücretinin bir parçası olarak görülmektedir. Hatta, bazı durumlarda, hediye vermemek adaletsiz bir davranış olarak kabul edilmektedir. Yani bu aşamada, etik kararlar, güven veya adalet prensipleri yerine “sen beni korusun, ben seni koruyayım (you scratch my back and I’ll scratch yours)” kuralına göre alınmaktadır.

3.1.2. Geleneksel Düzey (Convensionel)

Bu düzey de iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, *kişilerarası karşılıklı beklentiler, ilişkiler ve uyum (the stage of mutual interpersonal expectations, relationships and conformity) aşamasıdır*. Bu aşamadaki bir kişi, kendisinden çok diğer insanlar üzerinde odaklanmaktadır. Örneğin bu aşamadaki bir yönetici, üstlerinin kararlarına uyum gösterir. Çünkü üst yönetimin kararlarının şirket için en iyi olduğuna inanmaktadır. Bu düzeyin ikinci aşaması, *sosyal sistem ve bilinç korunması (the stage of social system and conscience maintenance) aşamasıdır*. Bu aşamadaki birey, doğru olan şeyi, diğer kişilere göre değil, topluma karşı olan ödevlerine göre tanımlar.

Etik gelişimin bu aşamasında bireyin toplumsal değerlere doğru yönelişine tanık olunmaktadır. Diğer bir anlatımla artık birey öncelikle başkalarının değerlerini dikkate almaktadır. Bu aşamada önemli olan nokta, herhangi bir konu hakkında diğerlerinin nasıl tepki vereceği olmaktadır. Bireyin aslında toplumun bir parçası olduğunu anladığı bu aşamada, davranışlarını da toplumun genel etik anlayışı çerçevesinde değerlendirmektedir.

3.1.3. Geleneksel-Sonrası Düzey (Post convensionel)

Bu düzeyin ilk aşamasında *sosyal sözleşme, temel haklar ve yasal düzenlemelerin* önemi büyüktür. Bu aşamadaki birey, diğer kişilere karşı olan yükümlülüklerinde “sosyal sözleşme” olgusuna büyük bir önem vermektedir. Kişi

karar alırken rasyonel hesaplara ve faydaya bakmaktadır. Kısaca sonuçlara daha çok önem vermektedir. Bu düzeyin ikinci aşaması, *evrensel etik prensipler aşamasıdır*. Bu aşamadaki bireye göre doğru olan davranış, herkesin izlemesi gereken evrensel etik prensipler tarafından belirlenmektedir. Örgütten çok sosyal etik prensiplerle ilgilenilmektedir. Örneğin bu aşamadaki bir yönetici, bir ürünün ölüm ve hastalığa neden olduğu için yanlış olduğunu ve öldürme eyleminin ise etik-dışı bir davranış olduğunu savunabilir. Bu son aşamada hiçbir şekilde, işletme karlarının artması ya da azalması gibi durumlar bir davranışın etik kimliğini ortaya çıkaran bir etmen olarak kabul edilmemektedir⁹¹.

Kohlberg'in⁹² bu modeli yöneticilerin etik karar alma sürecini anlamak açısından önemlidir. Çünkü bu model, bazı kişilerin neden etik değerlerini değiştirdiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu temel bilgiler ışığında bir yönetici farklı açılardan değerlendirilebilir. Diğer bir anlatımla bir yöneticinin bulunduğu etik gelişme aşaması yükseldikçe, daha adaletçi ve eşitlikçi değerlere önem vermektedirler. Kısaca, yöneticilerin etik karar olma süreçlerinin başlangıç noktası bireysel özelliklerdir. Yöneticinin sahip olduğu değerler, yetiştiği sosyal ortam, bulunduğu etik gelişme aşaması, işletme içinde uyguladığı etik kararlar için belirleyici olmaktadır. Aşağıdaki şekilde, etik gelişme aşamaları özetlenmektedir.

⁹¹ Ferrel ve Fraderich, a.g.e., s.94-95.

⁹² Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development, Moral Stages and Elder of Justice* (San Fransisco, Harper- Row Publishers, Inc, 1969), s.17-19.

Şekil 7.

Ahlaki Gelişme Aşamaları (Kohlberg)

Gelişme Düzeyleri	Davranış Doğası
Pre-Konvansiyonel Düzey	
1- Ceza ve İtaat Oryantasyonu	Kişinin tercihinin fiziksel güce göre göre doğru ve yanlışın belirlenmesi, cezadan kaçınma.
2- Enstrümental Relativist Oryantasyonu	Kişinin ihtiyaçlarının doğru hareketle eşitlenmesi; diğer insanlarla eşitliği başarma çabası.
Konvansiyonel Düzey	
3-Kişilerarası Uyum Oryantasyonu	Diğerlerini memnun eden davranış streotiptik “iyi davranış” imajı
4- Toplumun Muhafazası Oryantasyonu	Davranış otorite tarafından belirlenen sosyal düzenin sabit kurallarına uyar.
Post – Konvansiyonel Düzey	
5- Sosyal Sözleşme Oryantasyonu	Toplum tarafından üzerinde anlaşılan haklar bakımından tanımlanan davranış, hukuki bakış açısının vurgulanması.
6- Evrensel Etik Prensipleri	Bir kişinin bilinciyle uyumlu davranış; insan haklarının adilliği ve eşitliğini içermektedir.

Kaynak: H. Feswick Huss ve Denise M. Matterson; “Muhasebede Ahlak”, Fikir (Değer) Aşılamsızın Değerler Eğitimi, Çev. Durmuş Acar, Süleyman Demirel Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, S.1, (Isparta, 1996), s.41.

Şekilde de kısaca özetlendiği gibi yöneticilerin bulunduğu etik gelişme aşaması, etik karar alma sürecinde başlangıç noktası olmaktadır. Bireysel etik gelişim aşaması, kişisel değerler ve sahip oldukları özellikler etik karar alma sürecinde etkili olan ilk faktörlerdir.

Etik karar alma sürecinin bireysel olarak ele alan diğer bir yaklaşım Piaget'e⁹³ aittir. Bu yaklaşımı incelemek yöneticilerin etik gelişmenin hangi aşamasında olduğunu analiz etmek açısından önemlidir. Piaget, etik duygu ve düşüncenin çeşitli yaş devreleriyle birlikte ilerlediğini ve etik gelişmenin çocuktaki genel düşünce gelişmesiyle paralel gittiğini öne süren bir kuram ortaya atmıştır. Etik gelişmenin ilk aşamasına “etik realizm”, “baskı etiği”, “heteronomi etiği” gibi isimler veren Piaget

⁹³ Jean Piaget, *The Moral Judgment of the Child*, Çev. Marjorie Grubsih (New York, The Free Press, 1965), s.398.

yaklaşık olarak çocukların 7-8 yaşlarına kadar böyle bir düşünceye sahip bulduklarını belirtmiştir. Bu aşamada iki şey vardır. Egosentrizm ve realizm. Çocuk başkalarının düşüncelerini kendi düşüncesinden ayırmamakta, kendi neleri düşünüyorsa, başkalarının da aynı şeyleri düşündüğünü sanmaktadır (egosentrizm). Realizme gelince, subjektif ve objektifi birbirinden ayırt edemeyen çocuk örneğin rüyalar ile gerçekleri birbirinden ayırt edememektedir. Çocuğun zihin yapısındaki bu iki özellik etik yapısını şöyle etkilemektedir.

- Çocuk egosentrik olduğu için, etik konularda insanların farklı düşüncelere sahip olabileceklerini ve bunun da olağan bir şey olduğunu bilmemektedir. Bu yüzden ona göre etik yargı tektir ve herkes onu kabul etmektedir.

- Çocuk realist olduğu için, sosyal hayatın kurallarını veya psikolojik inançları fiziki kurallarından ayıramamaktadır. Etik kurallarının tabiatın bir parçası olduğunu ve değiştirilemeyeceğini düşünmektedir.

Çocuktaki etik düşünce ayrıca, onun hayat deneyimine de dayanmaktadır. Çocukla yakın çevresi arasında tek taraflı, eşitsiz bir ilişki vardır. Bu da çocuğun otomatik ceza, mutlak iyilik ve kötülük fikirlerine sahip olmasını kolaylaştırmaktadır. Çocuk iyi ile kötüyü sadece sonunda ebeveynin verdiği ceza veya mükafata göre değerlendirmektedir. Ayrıca, otoriteye dayanan bir adalet duygusu geliştirmektedir.

Çocuğun otoriteye dayanan pasif ve değişmez bir etik anlayışından kurtulması için her şeyden önce zihnin egosentrizmden ve realizmden kurtulması gerekir. Bu safhada çocuğun ebeveyni ile olan tek taraflı otoriter ilişkilerinden çok, yaşlılarıyla olan ortaklaşa faaliyeti önem kazanmaktadır. Çocuk büyüdükçe -yedi sekiz yaşından itibaren- yaşlıların onun üzerindeki prestijleri azalmaya başlar, yani onlarla olan ilişkilerinde nisbeten daha eşit bir statüye kavuşur. Diğer taraftan, yaşlılarıyla daha çok ilişkiye girişmek, onlarla birçok şeyi serbest tartışmak olanağını da artırmaktadır. Çocuk böylece otorite yerine işbirliğine dayalı yeni bir ilişki sistemi içine girmiştir. Çocuk yaşlılarıyla oyun içinde karşılıklı ilişkiye girişince değişik roller alır; böylece kendisini zaman zaman başkalarının yerine koymuş olmaktadır. Değişik rollerde

değişik tavırların gerektiğini anladığı zaman kendisiyle arkadaşlarının başka başka insanlar olduğunu, farklı düşüncelere sahip bulduklarını daha kolay görmektedir⁹⁴.

Bu iki model de etik gelişme aşamalarını birbirine benzer bir şekilde ele almaktadır. Kişileri örgütten soyutlayarak birer birey olarak ele alan bu teori, yöneticinin de örgütten bağımsız olarak ele alınmasını sağlamaktadır. Yöneticinin etik gelişim aşamaları gibi, kişisel özellikleri, değerleri, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi niteliklerinin de etik karar alma süreçlerinde önemi vardır. Artık yöneticinin örgütüyle bütünleştirerek nasıl etik karara ulaştığı konusu bu kuramlar veri kabul edilerek daha kolay incelenebilecektir. Bu kısımdan sonra örgütsel faktörlerin etik karar alma sürecindeki etkileri kısaca ortaya konulmaktadır.

3.2. Karar Alma Sürecinde Etkili Olan Örgütsel Faktörler

İlk kısımda örgütsel karar alma sürecinde bireysel faktörlerin önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu kısımda bir işletme içerisinde yer alan bireyin (yöneticinin) etik karar alma sürecini etkileyen örgütsel faktörlere yer verilmektedir.

3.2.1. Örgütsel Yapı ve İş Etiği

Örgütsel yapının çok şekillerde tanımının yapılması mümkündür. Örgütsel yapılar temelde iki kategoride incelenebilir. Birincisi merkezi örgütler, ikincisi ise merkezi olmayan örgütlerdir. Merkezi bir örgütte karar alma otoritesi en üst düzeydeki yöneticilerde yoğunlaşmaktadır. Hem iç hem de dış sorumluluk üst düzey yöneticilere bağlı olmaktadır. Bu yapı, özellikle, yüksek riskli kararlarda ve karar almada son derece yeteneksiz alt düzey yöneticilere sahip olan örgütler için uygundur. Bu örgütler, özenle hazırlanmış kontrol sistemleriyle desteklenmiş resmi kurallar, politikalar ve prosedürlerin üzerinde önemle durmaktadırlar. Karar almada etik kurallar açıkça belirtilmiştir. Bu örgütler son derece bürokratiklerdir. Her işçi işini ve özel olarak kendisinden bekleneni bilmekte ve her biri kendisine verilen görevleri yerine getirmek için çalışmaktadır. Örneğin askeri kurumunda bu kurallar geçerlidir.

⁹⁴ Erol Güngör, *Değerler Psikolojisi*, (Amsterdam, Hollanda Türk Akademisyenler Derneği Birliği Vakfı, Yay: 8,1993), s.31-33.

Otoritenin zirvede yoğunlaştığı bu örgütlerde, kişiler kendi davranışları sonucu ortaya çıkan sorunlardan başkasını sorumlu tutabilirler. Yukarıya doğru iletişim çok az olduğu için, üst düzey yöneticiler sorunların ve etik-dışı olguların farkında olmayabilirler⁹⁵

Merkezi olmayan bir örgütte karar alma yetkisi mümkün olduğunca emir komuta zincirinin tüm aşamalarına yayılmaktadır. Böyle örgütler, nispeten daha az formel kurallara sahiptir. Sonuç olarak, merkezi olmayan örgütlerin yöneticileri, etik koşullardaki değişikliklere çabuk karşılık verebilirler. Bu örgütlerin zayıflığını oluşturan bir unsur, üst yönetim tarafından oluşturulan politika ve prosedürlerdeki değişikliklere çabuk cevap verme güçlüğüdür.

Her iki örgüt şekli karşılaştırıldığında, merkezi örgütlerin uygulamalarında etik değerlere daha çok yer verdiği görülmektedir. Çünkü bu örgütlerde etik kurallar kurumsallaştırılmıştır. Merkezi örgütler, çalışanlar üzerinde daha fazla etkili de olabilirler. Çünkü belirli etik davranış kurallarına sahiptirler.

Sonuç olarak örgütsel yapı yöneticilerin iş etiği değerleri üzerinde etkili olmaktadır.

3.2.2. Örgütsel Kültür ve İş Etiği

Örgütsel kültür, tavırlar, inançlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu kavramlar, iç ve dış çevreyle uyumlu olmak için örgütte geliştirilmişlerdir. Örgüte yeni katılan üyelerin bu koşullara uyum sağlaması için kültür rehberlik fonksiyonu görmekte, ve bu üyelere de geçmektedir⁹⁶. Modelimizde kültür, ortak bir kimlik ve eylem için birliktelik sağlamaktadır. Bu da, karar vericinin duygularını ve düşüncelerini etkileyerek davranışlarında yol gösterici olmaktadır. Örgüt içerisindeki değerler, inançlar, gelenekler kurallar ve törenler örgütün tüm üyelerince paylaşıldığında örgüt kültürünü temsil etmektedir.

⁹⁵ Fraderich ve Ferrel, a.g.e., s. 118-123.

⁹⁶ E.H.Schein, "Coming To A New Awareness of Organization Culture", *Sloan Management Review*, S.25, (1984), s.3-6.; Örgütsel kültürle ilgili daha fazla bilgi için bkz. Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Çalışmalar Vakfı Yay.:111, 1996), s.141-179.

Örgütlerin etik iklimi, örgütsel kültürün bir unsurudur. Madem ki örgütsel kültür, örgüt üyeleri için davranış alanını tanımlayan normları kapsamaktadır, etik iklim de örgütlerin etik bilince sahip olup olmadıklarını göstermektedir. Örgütsel kültürü örgütsel iklim ve örgütsel amaçlar olarak da incelemek mümkündür. Yöneticilerin kararlarında örgütsel kültürün boyutları olan her iki kavram da son derece önemlidir.

Örgütsel iklim ya da atmosfer “çalışma hayatının psikolojik yönü” ne işaret etmektedir. Örgüt iklimi, karar vericinin üst ve astlarıyla olan ilişkisini ve bir kararın etik boyutunu etkilemektedir. Örgütsel iklimi bu açıdan iki boyutta incelemek mümkündür. Birincisi diferansiyel birlik (uyum), ikincisi rol- seti düzenlemesidir. Diferansiyel birlik kuramına göre, bir kişi iletişim kurduğu kişilerin davranış ya da inançlarına göre, kendi inançlarını değiştirebilmektedir. Örneğin muhasebe yöneticileri astlarıyla daha fazla ilişkilidir ve onların değerleriyle uyum sağlamaktadır. Oysa bir reklam yöneticisi, daha çok üstleriyle ilişki halinde olduğundan, onların etik değerleriyle daha çok uyumludur. Örgütsel iklimin ikinci boyutu olan rol- seti düzenlemesi, bir yönetici tarafından yerine getirilen gerçek rolle ilgilenmektedir. Karar verici ile diğerleri arasındaki örgütsel mesafe arttıkça, o kişilerin değerler üzerinde etkisi azalmaktadır. Örgütsel iklimin bu yönü bu nedenle karar vericinin etik kararlar üzerinde etkili olmaktadır⁹⁷.

Örgütsel kültürün etik karar alma sürecinde ve kişilerin etik standartları ile davranışları üzerindeki rolü gittikçe daha çok önemsenmektedir. Yöneticiler bu nedenle örgütsel kültür içerisinde etik değerleri aşlamaya çalışmaktadırlar. Örgütsel kültür konusunu ayrıntılı olarak ele almak mümkündür⁹⁸. Fakat bu çalışmanın temel amacı bu olmadığı için, kısaca bu şekilde özetlenmektedir. Yine de, bundan sonra anlatılacak konular da aslında örgütsel kültürün birer unsurudur.

⁹⁷ David j. Fritzsche, a.g.e., s.845-848.

⁹⁸ Amanda Sinclair, “Organizasyonel Culture and Ethics”, *Journal of Business Ethics*, S.12, (1993), s.63-73. ; Nancie Fimbel ve Jerome S. Burstein, “Defining the Ethical Standart of the Higgh-Technology Industry”, *Journal of Business Ethics*,S. 9, (1990), s.929-948.

3.2.3. Örgütsel Amaçlar ve İş Etiği

Örgütsel amaçlar da yöneticilerin karar verme süreçlerini etkilemektedir. Örgütsel amaçlar, değerlere benzemektedir. Rokeach'a göre⁹⁹ "... örgütsel değerler, örgütsel amaçlar ve isteklerin temsilcisi olduğu toplumsal olarak kabul edilen değerlerdir." Bu amaçlar, örgüt kodları ve politikası üzerinde ve üst yöneticinin davranışı üzerinde büyük ölçüde etkiye sahiptir. Diğer bir anlatımla bir örgütteki var olan amaçlar, örgütsel etkinlik, yüksek verimlilik ya da kâr maksimizasyonu gibi amaçlardan oluşabilir. Bu amaçların varlığı ve yoğunluğu tabii ki yöneticiler üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak isteyen yöneticiler etik değerlere göre davranabileceği gibi, etik değerleri göze almadan sadece örgütsel amaçlar için çalışabilirler. Kısaca, yöneticiler bir yandan örgütü başarıya ulaştırmak ve kar maksimizasyonu sağlamak amacı diğer yandan ise çalışanlara karşı sorumlulukları arasında kalabilirler. Bu nedenle o örgütteki amaçların, çalışanlara karşı etik sorumlulukları da kapsayacak şekilde genişletilmiş olması gereklidir. Böylece yöneticilerin iş etiğine yönelik karar almalarında örgütsel amaçların etkisi bulunmaktadır.

3.2.4. İş Etiği Kurallarının Etkisi

İş etiği kuralları, çalışanlara işletmenin amaçlarını, ilkelerini tanımlamaya yönelik resmileştirilmiş kurallar bütünüdür. Genellikle iki ana yapıyı esas olarak hazırlanırlar. Bunlar işletme ilkelerini ya da işletme politikalarını tanımlayan bildiriler niteliğindedir. İşletme ilkelerini açıklamayı hedef alan düzenlemeler kalıcı bir örgüt kültürü oluşturmaya yönelik esaslardır. İşletmenin temel değerlerini tanımlayan ve işletme sorumlulukları ile ilgili genel kurallardır. Bu kurallar işletme çalışanları arasında ortak bir anlayış noktası oluşturabilmek amacıyla geliştirilirler. Ürün kalitesi, yönetim-yönetici-çalışan ilişkisindeki tutum ve davranış şekillerini açıklayıcı kurallar örnek olarak verilebilir.

⁹⁹ M. Rokeach, "From Individual to Institutional Values: With Special Reference to the Values of Science", M. Rokeach Ed., *Understanding Human Values: Individual and Societal*, (New York, The Free Press, 1979).

İşletme politikasını açıklayan düzenlemelerde ise, hedef iş etiğine ilişkin belirli sorunları önlemektir. Bunlar çıkar çatışması, yasaların ihlali, hediye / alıp verme, fırsat eşitliği gibi sorunları tanımlamaya yöneliktir¹⁰⁰. Kısaca, etik kodları (kuralları), örgüt tarafından etiğe aykırı olduğuna inanılan yasaklanmış davranışları tanımlayan yazılı düzenlemelerdir. Kodların yasakladığı davranışlar genellikle, rüşvet, yasadışı maddi ödeme, çıkar çatışması gibi davranışlardır. Bir etik kodunun yayınlanması o örgütün etik değerlerinin bir değişim sürecini başlatabilir. Böyle kodlar, tüm işçilere hangi davranışın doğru hangi davranışın ise yanlış olduğu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. Yöneticiler için faydası da kodu ihlal eden kişilere uygulanacak davranış şeklinin dayanak noktasını oluşturmasıdır. Kodların başarısı daha çok kişilerin gönüllü kabulü ve katılımına bağlıdır. Buna ek olarak yöneticilerin kodları günlük çalışma hayatının bir parçası haline getirmelerine de bağlı olarak etik kodları başarıya ulaştıracaktır¹⁰¹. Bir iş etiği kodu oluşturulurken şunlara dikkat edilmesi gerekir:

- İşletmenin bütünlüğü içinde bu kodu sağlamlaştırmak için bir strateji geliştirilmelidir.
- Kodun belirli standardize eden kurumlarca onaylanması gerekir.
- Kodun tüm çalışanlara ulaşması ve kabulü sağlanmalıdır.
- Bir kişinin kodu ihlali sonucu hangi davranış şekline maruz kalacağını belirten bir bölüm olmalıdır.
- Kod çalışanlar ve yöneticiler tarafından sürekli yenilemeye açık olmalıdır.
- Çalışanlarla yapılan sözleşmelerde, etik koduna referans verilmelidir.
- Etik eğitimi programları oluşturulmalıdır.
- Kurumun etik konular hakkındaki durumunu gösteren yıllık raporlar hazırlanmalıdır¹⁰²

¹⁰⁰ Mc Hugh, a.g.e., s.16.

¹⁰¹ Frank J. Navran, "Promoting Ethical Behavior", <http://www.navran.com/Articles/Ethics>.

¹⁰² The Enstitute of Business Ethics, "Twelve Steps For Implementing A Code of Business Ethics", <http://www.ibe.org.uk/code.htm>.

Bu etik kurallarının avantajlarından biri, şirketlerin kendi bünyelerinde etik-dışı davranışları ortadan kaldırmalarıdır. Bu tip etkin kuralların varlığı, mevcut yasal önlemlere sağlam bir ortam yaratmaktadır. Bazı etkin uluslararası kodlar vardır:

OECD Kodu: İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı çok uluslu şirketler için hükümetlerce uygulanacak ilkeler yayımlamıştır. “Uluslararası Yatırım ve Çokuluslu Girişimler Beyannamesi”. Bu kod, yatırım politikalarına ve ev sahibi hükümet ile ilişkilere ışık tutacak ilkeleri belirlemektedir.

ILO Kodu: Uluslararası Çalışma Teşkilatı tarafından yayımlanan “Çokuluslu Girişimciler ve Sosyal Politika Hakkında Üçlü Beyanname”, çok uluslu şirketler için işçi çalıştırma ve sosyal unsurlar ile ilgilidir.

ICC Kodu: “Yabancı Yatırımlara Eşit Muamele konusunda Uluslararası Kod” hem birey olarak yatırımcıları hem de ulusal ve ev sahipliği yapan hükümetler için yabancı yatırımlarla ilgili olarak adil davranış standartları koymaktadır¹⁰³.

Bir çok firma açısından iş etiğinin kurumsallaşması istemi yönetim kadrosunun bu konuyu gereksinim duymasından kaynaklanmıştır. İşletme iş etiği olgusunu kurumsallaştırmaya yönelten diğer bir neden ise, profesyonel iş yaşantısının zorlamasıdır. Ancak kamuoyunun bu konudaki baskısı önemli rol oynamaktadır. Gelişen ve değişen sosyo-kültürel yapı, bireylerin bilinçlenmesi ve bir takım hak ve değerlere sahip çıkma eğilimdeki artış, firmaları iş etiği kurallarına uymaya zorlamaktadır¹⁰⁴.

Kısaca işletmeler, örgüt içinde etik-dışı davranışları azaltmak ve etik davranışlara yöneltmek için etik kodları oluşturmaktadır. Özellikle son yıllarda firmaların yazılı etik kuralları oluşturdukları görülmektedir. Yazılı ya da sözlü etik kurallarının varlığı da yöneticilerin kararlarında etiğe daha çok yer vermelerine neden olmaktadır.

¹⁰³ Mc Hugh, a.g.e, s.93.

¹⁰⁴ TÜGİAD, a.g.e., s.17.

3.2.5. İşletmelerin Ödül / Ceza Yapısının Etik Kararlar Üzerindeki Etkisi

Diğer boyutlara ek olarak, örgütteki mevcut ödül ya da ceza yapısı da karar vermenin etik yönünü etkilemektedir. Üniversite öğrencilerine uygulanan deneysel bir çalışmada¹⁰⁵, etik-dışı bir davranışa uygulanacak ödül sisteminin yüksek olmasının, büyük bir olasılıkla böyle davranışları arttıracığı bulunmuştur. Buna ek olarak, cezalandırma korkusunun yüksek olması, etik-dışı davranış için ödül yapısının karşıtı bir etki yaratmaktadır. Yani, ceza yüksek olursa o etiğe aykırı davranış azalma eğilimi gösterecektir. Ödül ya da cezanın etkisi onun kavranma olasılığına ve ödül ya da cezanın büyüklüğüne bağlıdır. Karar vericinin davranışlarında ödül yapısının etkisi açıkça gözlenebilmektedir¹⁰⁶.

Sonuç olarak örgütsel faktörlerin de yöneticinin etik karar almasında etkileri bulunmaktadır. Bu faktörlerden beş tanesi bu kısımda çok kısa bir şekilde özetlenmiştir. Daha sonra uygulama kısmında ölçülebilir olan bu faktörler test edilecektir.

Bu çalışmanın bu bölümünde artık doğrudan işletme boyutunda iş etiği değerleri incelemeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikle bir işletmede yer alan etik sorunların neler olduğu, bunların nedenleri kısaca anlatılmıştır. Daha sonra yöneticilerin çeşitli gruplara karşı sahip oldukları etik sorumluluklar kısaca belirtilmiştir. Bu çalışma, çalışanlara yönelik etik değerleri ortaya koymayı amaçladığından, yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları biraz daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Böylece, uygulamada yöneticilere bu sorumluluklarla ilgili sorular sorularak değerleri tesbit edilmeye çalışılacaktır. Bu bölümün en son kısmında ise, etik ikilemlerle karşılaşılacak bir yöneticinin karar alma süreci ele alınmıştır. Özellikle de bu süreci etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere yer verilmiştir. Bu kısımda ortaya konulan faktörlerden bir kısmı son bölümdeki uygulamada sınanmaktadır. Bu bölümün son kısmında kısaca özetlenen model, çalışmamız açısından çok önemlidir. Çünkü bu modelde, yöneticilerin etik bir karara ulaşırken hangi koşullardan nasıl etkilendikleri

¹⁰⁵ Hegart ve Sims, "Some Determinants of Unethical Decision Behavior: an Experiment", **Journal of Apply Psychology**, S. 63, (1978), s.451-457.

¹⁰⁶ Fritchze, a.g.e., s.847.

açıklanmaktadır. Bu bölümden sonraki uygulama bölümünde bu etkenlerden ölçülebilir olanları ele alınmakta ve test edilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BURSA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA KARŞI İŞ ETİĞİNE YÖNELİK DEĞERLERİYLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın ilk üç bölümünde kuramsal olarak, yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerleri ile ilgili konular ele alınmıştır. Bu bölümde ise, kuramsal olarak ele alınan iş etiği, uygulamalı olarak incelenmektedir. Bu amaçla Bursa ilinde yöneticiler üzerinde anket ve gözlem tekniğine dayalı bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama sonucu elde edilen veriler ortaya konulmadan önce, genel olarak Türkiye'deki işletmelerde (özelde de yöneticilerde) iş etiği anlayışı hakkında kısa bir değerlendirme yapılacaktır. Bu değerlendirmeden sonra, uygulama sonuçları incelenecektir.

1. TÜRKİYE'DE SANAYİ YÖNETİCİLERİ VE İŞ ETİĞİ

Türkiye'de, son yıllarda yöneticilerin iş etiği anlayışlarını konu alan araştırmaların artmakta olduğu görülmektedir. Özellikle de akademik alanda iş etiği veya yönetim etiği alanında çalışma yapanların sayısı gittikçe artmaktadır. Artan bu ilginin nedenlerinden birincisi, toplumda yaşanan dönüşümle birlikte etik konusunun neredeyse her alanda (tıp etiği, basın ve medyada etik, siyasette etik) tartışılır

olmasıdır. Bu eğilimin sonucunda, işletme etiği ve yöneticilerin iş etiği konuları da daha fazla gündeme gelmektedir. Diğer bir neden ise şudur; günümüzde yöneticiler geleneksel olarak yalnızca kâr maksimizasyonunun tek amaç olmadığına farkına varmışlardır. Çünkü, artan rekabet sonucu pazar payını yükseltmek isteyen yöneticiler için etik değerler, gözardı edilemeyecek bir konu haline gelmiştir. Özellikle tüketiciler artık bir işletmede yaşanan etiğe aykırı uygulamaları eskiye göre çok çabuk duymaktadırlar. Hatta bu etik-dışı uygulamalara dayanarak o işletmenin mallarını protesto etmektedirler. Bu ise işletmenin imajını olumsuz etkileyerek pazar payının düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin sırf kârlarını yükseltmek amacıyla bile olsa etik değerler yeniden gündeme gelmektedir. Bunun sonucu olarak günümüzde Türkiye’de de yöneticiler çalışanlara, hissedarlara, çevreye, topluma karşı bir takım etik sorumluluklarının olduğunun giderek bilincine varmaktadırlar.

Diğer yandan ise, son yıllarda, yöneticilerin işletme çıkarlarını yükseltmek için yaptıkları etik dışı davranışlar neredeyse haklı görülmeğe başlanmıştır. Toplumsal yapının yolsuzluklara, rüşvete elverişli olduğu ülkelerde etik dışı davranışlar daha kolay yaygınlaşmaktadır. Türkiye’de öncelikle siyasette yaşanan etik-dışı davranışlar (İSKİ olayı buna örnek olarak verilebilir) sorumluluğun sadece kamu yöneticilerinde olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir. Diğer bir anlatımla, özel sektör yöneticilerinin iş etiği anlayışlarının aslında çok önemli olduğu son yıllarda daha da yoğun bir biçimde gündeme gelmektedir. Günümüzde bazı işletmeler etik davranışın işletmelerde yerleşmesi için, etik davranış kuralları getirmektedirler. Türkiye’de henüz yazılı etik kurallarını uygulayan işletmelerin sayısı oldukça azdır. Birçok işletme yöneticisi, etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştiğini ve doğal olarak uygulandığını belirtmektedir. Bazı işletmeler için ise etik çok belirsiz bir kavram niteliğindedir. Türkiye’de iş etiğinin gündeme gelmesi 1990’lı yıllara rastlamaktadır. Bu alandaki çalışmalarla ilk ilgilenenlerin TÜGİAD ve TUSİAD gibi derneklerin olması işletmelerin etik değerlere olan ilgisinin bir göstergesi olabilir. Günümüzde akademik

alandaki etik sosyolojisi¹ alanında çalışma yapanların sayısındaki artış da bu ilginin diğeri bir göstergesidir.

Türkiye sanayi öncesi, sanayi ve sanayi sonrası toplum aşamalarını bir arada yaşamak zorunluluğu hisseden bir ülkedir. Bu nedenle de bu üç toplumun etik değerlerini bir arada bulundurmaktadır. Hem çoğu işletmede sanayi toplumu anlayışına uygun olarak etik değerlerin dışlandığı, hem de etik değerleri işletmelerde oluşturma çabasının giderek arttığı görülmektedir. 1990'lı yıllardan sonra Türkiye büyük bir değişim sürecine girmiştir. Bu değişim etik değerler alanında da yaşanmaktadır. Bir yandan kolay para kazanma yolları meşrulaştıkça diğeri yandan bu tür etik-dışı davranışları azaltmanın yolları aranır hale gelmiştir. Genel olarak ekonomik koşulların giderek ağırlaştığı ülkemizde toplumsal etik değerlerin zaman zaman dışlanmasıyla birlikte, çalışma yaşamının da bundan etkilenmesi kaçınılmazdır. Çünkü kişileri etik-dışı davranışlara yönelmemesini sağlayacak değerlerde bir bozulma yaşanmaktadır. Fakat son yıllarda Türkiye de işletmelerin örgüt içerisinde etik-dışı davranışları önlemeye yönelik bazı tedbirler almaya başladıklarını görmekteyiz. Ancak bu eğilimin yanlış anlaşılması gerekir. Etik değerler oluşturulurken, katı bir disiplin anlayışı ile hareket edilmesi işletmenin verimliliğinde önemli düşüşler yaratabilir. Bu nedenle dengeli bir biçimde etik değerlerin kurulması ve geliştirilmesi gerekir.²

Bu çalışmada bir anket uygulamasıyla yöneticilerin iş etiğine yönelik değerleri üzerinde birtakım saptamalara gidilerek bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmaktadır.

2. ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI VE KAPSAMI

2.1. Araştırmanın Amacı: Bursa ilinde uygulanan araştırmanın amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür. İlk amaç, yöneticilerin çalışanlara yönelik olarak sahip oldukları iş etiğine yönelik değerlerinin neler olduğunu tespit etmek, ikincisi ise

¹ Enver Özkalp, *Sosyolojiye Giriş* (Genişletilmiş 9. Baskı Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998), s.26.

² Orhan Türkoğlan, *İşçi Kültürünün Yükselişi (İş Ahlakı)* (İstanbul, Timaş Yay., 1998), s.105.; Veysel Bozkurt, "Püritan Etiğin Sonu ve Post-Endüstriyel Dönüşüm" *Bilgi ve Toplum Dergisi*, Türk dünyası Araştırmaları Vakfı yay., Sayı.1 (1998).

yöneticilerin iş etiği değerlerini etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Bu amaçlar doğrultusunda yöneticilerin iş etiği değerlerinin analizi yapılmaktadır

2.2. Araştırmanın Örnekleme: Bu araştırma, Bursa ilinde faaliyet gösteren, 150 ve daha fazla işçi çalıştıran, imalat sanayisindeki özel sektör işletmelerinde uygulanmıştır. Örneklemin tesbiti amacıyla, öncelikle Bursa Ticaret ve Sanayi Odasından, Bursa ilinde faaliyet gösteren, 150 ve daha fazla işçi çalıştıran, özel sektör imalat sanayi işletmelerinin adı ve adresi gibi bilgiler alınmıştır. Bu bilgilere göre belirlenen kriterlere sahip 120 işletme olduğu görülmüştür. Bu işletmelerden 16 büyük işletmedeki (bu işletmelerin adları ekte gösterilmiştir) yöneticilerle görüşülmüştür. Bu işletmelerde toplam 35 yöneticiyle yüzyüze görüşme yapılmıştır. Bunun dışında toplam 135 form ilgili işletmelerden daha sonra alınmak üzere bırakılmıştır. Bu formlardan ise 80'i doldurularak geri dönmüştür. Böylece toplam 120 yönetici anket formunu doldurmuştur. Bu formlardan 5'i aşırı derecede eksik doldurulduğu için analiz dışı bırakılarak toplam 115 anket formu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak 35'i ile yüz yüze görüşme yöntemi, 85'i ile ise anket formunun doldurulması yöntemiyle toplam 115 form değerlemeye alınmıştır. Bu da %67 gibi bir orana isabet etmektedir. Bu araştırmanın Bursa ilinde yapılmasının nedenleri ise şöyledir:

- Farklı sektörlerden çok sayıda işletmenin Bursa ilinde olması (özellikle tekstil ve otomotiv sektörü).
- Büyük ölçekli işletmelerin Bursa ilinde daha yoğun olması.
- Araştırmanın tek bir ilde uygulanmasının daha sağlıklı sonuçlara ulaştıracağı kabul edilmesi.

Yukarıda sıralanan nedenler de göz önüne alınarak araştırmanın kapsamı Türkiye olarak değil, Bursa ili olarak belirlenmiştir.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları: Bu araştırmanın ilk sınırlılığı Türkiye genelinde değil, yalnız bir ilde uygulanmış olmasıdır. Bu nedenle sonuçlar yalnız

örnekleme sınırlıdır. İkinci kısıtımız yalnızca özel sektörün uygulamaya dahil edilmesidir. Bunun nedenleri ise hem kamu sektöründe böyle bir araştırmayı kabul ettirmenin güçlüğü hem de araştırmanın sağlıklı yönetilmesi açısından sektörel kısıtlamanın zorunluluğudur. Çünkü özel / kamu sektörü kıyaslamasının yapıldığı bir araştırma bir grup çalışmasını gerektirecektir. Bu nedenle yalnız özel sektör alınmıştır.

Diğer bir sınırlılığımız sadece üst ve orta düzey yöneticilerle görüşme yapılmasıdır. Bunun nedeni ise, bir işletmedeki etik değerlerin oluşturulmasında en fazla üst ve orta düzey yöneticilerin etkili olmasıdır.

2.4. Araştırma Süreci: Bu araştırma 28 Aralık 1998- 29 Ocak 1999 tarihleri arasında uygulanmıştır. Öncelikle yöneticilerin iş etiği değerlerini ölçmek ve analiz etmek için kuramdan da faydalanılarak bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formları ile birlikte, tesbit edilen işletmelere gidilerek, işletme yöneticilerinin bir kısmıyla yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönem nedeniyle bazı yöneticilere ulaşamamıştır. Bu dönem, Türkiye genelinde yaşanan ekonomik kriz dönemine denk gelmiştir. Bu nedenle yöneticilerde ankete katılmak istememe eğilimi gözlenmiştir. Öncelikle de, işçi çıkarımı, işyeri kapatma ve lokavtların yaşandığı bu dönemde, yöneticiler etik sorumluluklarla ilgili bir araştırmaya katılıp katılmama konusunda tereddütte kalmışlardır. Bu nedenle, tahmin edilenden daha az sayıda yöneticiyle görüşebilme olanağı elde edilebilmiştir. Yüzyüze yapılamayan görüşmeler için bu işletmelere anket formları bırakılmıştır. Birkaç gün sonra ise bu işletmelere gidilerek anket formları toplanmıştır.

2.5. Araştırmada Kullanılan Anket Formu: Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve örgütsel değişkenler yer almaktadır. Bu değişkenlerin (biri hariç) çoktan seçmeli soru olarak düzenlenmiştir. İkinci bölümde ise, yöneticilerin çalışanlara yönelik olarak sahip oldukları iş etiği değerlerini tesbit etmek amacıyla sorular 5'li Likert tipi ölçekle hazırlanan ifadelerden oluşmaktadır. Bu bölümdeki ifadeler, bu çalışmanın üçüncü bölümünde yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarının anlatıldığı bölümden faydalanılarak hazırlanmıştır. Anket formunun ikinci bölümündeki bu ifadeler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:

1. Yöneticilerin etik sorumlulukları (1, 2. sorular)
2. Çalışma hakkı ile ilgili sorumlulukları (3,4,5. sorular)
3. Adil ücret ödeme ile ilgili sorumlulukları (6,7,8,9,10,11,12. sorular)
4. Konuşma özgürlüğü ile ilgili sorumlulukları (13,14. sorular)
5. Sendika Kurma ve grev yapma özgürlüğü ile ilgili etik sorumlulukları (15,16,17,18,19. sorular)
6. Özel hayatın gizliliği (mahremiyet) hakkı ile ilgili etik sorumlulukları (20,21,22,23,24. sorular)
7. Sağlıkla ilgili etik sorumlulukları (25,26,27,28. sorular)
8. Ayrımcılık yapmama ile ilgili etik sorumlulukları(29,30,31. sorular)
9. Karar alma sürecine katılımla ilgili etik sorumlulukları (32, 33,34. sorular).

2.6.Araştırmanın Değişkenleri: Araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler şunlardır:

Bağımsız Değişkenler: Yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, bilim dalı, işletmedeki konum, departman, kıdem, sektör, işletmenin büyüklüğü, yazılı etik kodunun varlığı, işletmenin ödül / ceza yapısından oluşan sorular bağımsız değişkenlerdir. Anket formunun birinci bölümünde yer alan bu değişkenler saptanırken bu çalışmanın özellikle üçüncü bölümünden faydalanılmıştır.

Bağımlı Değişkenler: İş etiğine yönelik değerler temel bağımlı değişkendir. İş etiği değerlerini ölçmek için anketin ikinci bölümündeki ifadelere yer verilmiştir. Yöneticilerin iş etiği değerleri de, ilk bölümdeki etik kuramlarından faydalanılarak deontolojik değerler ve teleolojik değerler olarak belirlenmiştir.

İş etiğine yönelik değerleri ölçmek amacıyla anket formunun ikinci bölümünde yer alan 34 ifade oluşturulmuştur. Yöneticilerin bu ifadelere katılım derecelerini saptamak amacıyla, kesinlikle katılıyorum-kesinlikle katılmıyorum uçlarını içine alan

5'li Likert tipi bir ölçek hazırlanmıştır. Bu ifadeler bilgisayara veri olarak girildikten sonra bir kısmı deontolojik değerler diğer kısmı ise teleolojik değerler başlığı altında gruplandırılarak ortalamaları alınmıştır. Böylece yöneticilerin deontolojik ve teleolojik değerlere verdikleri önemin derecesi bulunmuştur. Daha sonra ise oluşturulan bu değerler bağımsız değişkenlerimizle tek tek ilişkilendirilerek tek yönlü varyans analizi ile hipotezler sınanmıştır. Burada değerlerin gruplandırılması yapılırken bu çalışmanın ilk bölümündeki kuramlardan faydalanılmıştır. Bu kuramlara dayanılarak faydacı egoist, pragmatist, işletmelerin çıkarını birinci derecede önemli sayan ifadeler teleolojik değerler olarak gruplandırılmıştır. Adaletçi, eşitlikçi, bireysel haklara saygıyı esas alan ifadeler ise deontolojik değerler olarak gruplandırılmıştır. Deontolojik ve teleolojik değerlere uygun olarak Türkçede bir karşılık bulunamadığı için bu çalışmada kavramlar aynen kullanılmıştır. Buna göre deontolojik ve teleolojik değerler ait olarak alınan ifadeler aşağıda gösterildiği gibidir:

Deontolojik Değerlere Ait Olan İfadeler: Bunlar anket formunun ikinci bölümünde yer alan 2.,3.,6.,7.,10.,11.,12.,14.,15.,16.,17.,21.,22.,25.,28.,29.,30.,32. ifadelerdir. Bu ifadeler aşağıda gösterilmektedir;

- * Yöneticiler çalışanlara yönelik etik sorumluluklara sahiptir.
- * Çalışanlar yapmak istemedikleri iş için hiç bir zaman zorlanmamalıdır.
- * Ücretleri belirleyen faktörlerden birisi hakkaniyettir.
- * Ücretler, her iki tarafın anlaşmasıyla oluşmalıdır.
- * Ücret, çalışanları motive etmek ve verimliliği artırmak için kullanılan bir araçtır.
- * Ücretler, yasal olarak belirlenen asgari ücretin altında olmamalıdır.
- * Ücretleri belirleyen, işin zorluğu ve kıdem gibi çalışma koşullarıdır.
- * İşletmelerde yasa-dışı ya da etik-dışı olduğu düşünülen uygulamalar amirlere ya da işletme-dışı gruplara iletilmelidir.
- * Çalışanların bir sendika içinde örgütlenmeleri en doğal haklarıdır.
- * Grev yapmak çalışanların en doğal hakkıdır.

- * Çalışanların sendika içinde yer almama ve sendikal faaliyetlere katılmama hakları vardır.
- * Personel alımında psikolojik, zeka ve sağlıkla ilgili testlerin kullanımı kişilerin özel hayatlarına müdahaledir.
- * Çalışanların iş saatleri dışındaki yaşamlarına müdahale edilmemelidir.
- * Güvenli ve sağlığa uygun çalışma ortamı yaratmak, yöneticilerin temel sorumluluklarındandır.
- * Çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, işletmenin en temel görevidir.
- * Her koşulda “eşit işe eşit ücret” prensibi yöneticilerin temel bir davranış biçimidir.
- * Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımı uygun değildir.
- * Çalışanlar işletmelerdeki karar alma sürecinde yer almalıdırlar.

Yukarıda sıralanan ifadeler deontolojik değerlerin oluşturulmasında temel olarak alınmıştır.

Teleolojik Değerlere Ait Olan İfadeler: Bunlar anket formunun ikinci bölümünde yer alan 1.,4.,5.,8.,9.,13.,18.,19.,20.,23.,24.,26.,27.,31.,33.,34. ifadelerdir. Bu ifadeler aşağıda gösterilmektedir:

- * Yöneticilerin tek sorumluluğu, işletmenin kârını artırmaktır.
- * Çalışanlar amirlerinin emirlerine uymak zorundadır.
- * Çalışma biçimini belirleyen şey işletme koşullarıdır.
- * Ücreti belirleyen şey, işletmenin koşullarıdır.
- * Ücretler, işletme için sadece bir maliyet unsurudur.
- * İşletme içi bilgilerin dışarı sızdırılması, amacı ne olursa olsun kabul edilemez bir davranıştır.
- * Çalışanlar sendika kurma ve grev yapma haklarını işletme aleyhine kullanmaktadırlar.
- * Çalışanların bir sendika içinde örgütlenmeleri işletmenin çıkarlarına uygun değildir.

- * Personel alımında psikolojik testlerin kullanımı işletmenin başarısı için gereklidir.
- * Çalışanlar hakkındaki her türlü bilgiye ulaşmak ve bu bilgileri kullanmak işletmelerin en doğal haklarıdır.
- * Çalışanların iş saatleri dışındaki yaşamlarına müdahale işletmeler açısından uygundur.
- * Güvenli bir çalışma ortamı yaratılmasında işletmenin koşulları etkin bir rol oynar.
- * Çalışma saatleri içindeki iş güvenliğinden çalışanların kendileri sorumludur.
- * Kadın ve erkek çalışanları seçme şansım olduğunda erkek çalışanları tercih ederim.
- * Çalışanlar işletmelerdeki karar alam sürecinde nedeni ne olursa olsun yer almamalıdır.
- * Çalışanların işletmelerdeki karar alma sürecine katılımı belirli koşullar altında uygun bir davranıştır.

Yukarıda sıralanan ifadeler teleolojik değerlerin tesbitinde temel olarak alınmıştır.

2.7. Araştırmanın Hipotezleri: Bu araştırmanın temel hipotezi, yöneticilerin çalışanlara yönelik sahip oldukları iş etiği değerlerini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin varlığıdır. Bu araştırmada bu faktörlerden bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi analiz edilmektedir. Temel hipotez doğrultusunda oluşturulan yan hipotezler ise iki şekilde gruplanabilir:

Hipotez 1: Kişisel faktörlerle yöneticilerin sahip olduğu iş etiğine yönelik değerler arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Örgütsel faktörlerle yöneticilerin sahip olduğu iş etiğine yönelik değerler arasında bir ilişki vardır.

Bu çalışmada, her bir değerle, kişisel ve örgütsel faktörler arasında ilişki olup olmadığının sınanması amacıyla hipotezler kurulmuştur. Bu hipotezler, tek tek test edilmektedir.

3. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL ANALİZİ

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde istatistiksel analiz tekniklerinden SPSS paket programından faydalanılmıştır. Öncelikle her bir soru, kodlanarak veriler işlenmiştir. Daha sonra, tek tek tüm soruların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konularak varsayımlar tek tek analiz edilmiştir. Analizler ise % 5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

Uygulanan anket sonucunda bağımlı değişkenimiz olan iş etiğine yönelik değerlerin tesbiti amacıyla anketin ikinci bölümünde yer alan ifadelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları şöyledir:

Tablo. 2.

Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluk Anlayışları*

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1. Yöneticilerin tek sorumluluğu işletmenin kârını artırmaktır.	2,717	1,326
2. Yöneticiler çalışanlara yönelik etik sorumluluklara sahiptir	4,191	0,748
3. Çalışanlar yapmak istemedikleri iş için hiçbir zaman zorlanmamalıdır.	3,165	1,256
4. Çalışanlar amirlerinin emirlerine uymak zorundadır.	3,826	0,948
5. Çalışma biçimini belirleyen şey işletmenin koşullarıdır.	3,807	0,881
6. Ücretleri belirleyen faktörlerden birisi hakkaniyettir.	3,895	0,954
7. Ücretler, her iki tarafın anlaşmasıyla oluşmalıdır.	3,735	1,027
8. Ücreti belirleyen şey, işletmenin koşullarıdır.	3,522	0,946
9. Ücretler, işletme için sadece bir maliyet unsudur.	2,495	1,077
10. Ücret, çalışanları motive etmek ve verimliliği artırmak için kullanılan bir araçtır.	3,798	0,997
11. Ücretler yasal olarak belirlenen asgari ücretin altında olmamalıdır.	4,509	0,905
12. Ücretleri belirleyen, işin zorluğu ve kıdem gibi çalışma koşullarıdır.	3,825	0,962
13. İşletme içi bilgilerin dışarı sızdırılması, amacı ne olursa olsun kabul edilemez bir davranıştır.	4,667	0,633
14. İşletmelerde yasadışı ya da etik-dışı olduğu düşünülen uygulamalar amirlerine ya da işletme dışı gruplara iletilmelidir.	3,938	1,080
15. Çalışanların bir sendika içinde örgütlenmeleri en doğal haklarıdır.	3,860	1,029

* Sorular beşli Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. İfadelere kesinlikle katılma 5 ile ifade edilirken, kesinlikle katılmama 1 ile ifade edilmiştir.

16. Grev yapmak çalışanların en doğal hakkıdır.	3,554	1,122
17. Çalışanların sendika içinde yer almama ve sendikal faaliyetlere katılmama hakları vardır.	4,179	0,713
18. Çalışanlar sendika kurma ve grev yapma haklarını işletme aleyhine kullanmaktadırlar.	2,789	1,046
19. Çalışanların bir sendika içinde örgütlenmeleri işletmenin çıkarlarına uygun değildir.	2,545	1,028
20. Personel alımında psikolojik testlerin kullanımı işletmenin başarısı için gereklidir.	3,929	0,756
21. Personel alımında psikolojik, zeka ve sağlıkla ilgili testlerin kullanımı kişilerin özel hayatlarına müdahaledir.	2,241	0,913
22. Çalışanların iş saatleri dışındaki yaşamlarına müdahale edilmemelidir.	3,965	0,981
23. Çalışanlar hakkındaki her türlü bilgiye ulaşmak ve bu bilgileri kullanmak işletmelerin en doğal hakkıdır.	2,964	1,162
24. Çalışanların iş saatleri dışındaki yaşamlarına müdahale işletmeler açısından uygundur.	2,082	0,920
25. Güvenli ve sağlığa uygun çalışma ortamı yaratmak, yöneticilerin temel sorumluluklarındandır.	4,509	0,537
26. Güvenli bir çalışma ortamı yaratılmasında işletmenin koşulları etkin bir rol oynar.	4,216	0,693
27. Çalışma saatleri içindeki iş güvenliğinden çalışanların kendileri sorumludur.	2,965	1,109
28. Çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, işletmenin en temel görevidir.	4,318	0,638
29. Her koşulda "eşit işe eşit davranış" prensibi yöneticilerin temel bir davranış biçimidir.	3,884	0,956
30. Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımı uygun değildir.	3,956	1,145
31. Kadın ve erkek çalışanları seçme şansım olduğunda erkek çalışanları tercih ederim.	2,306	1,085
32. Çalışanlar işletmelerdeki karar alma sürecinde yer almalıdırlar.	3,866	0,895
33. Çalışanlar işletmelerdeki karar alma sürecinde nedeni ne olursa olsun yer almamalıdır.	2,230	1,110
34. Çalışanların işletmelerdeki karar alma sürecine katılımı belirli koşullar altında uygun bir davranıştır.	4,134	0,729

Uygulama sonuçlarına göre, örnekleme yer alan yöneticilerle ilgili bulgular, genel olarak şöyledir;

Tablo 3. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Kadın	Erkek	Cevapsız	Toplam
Sayı	27	86	2	115
Yüzde	23,5	74,8	1,7	100
\bar{X}	= 1,76			
	Standart Sapma = 0,43			

Tablodan da anlaşıldığı gibi, yöneticilerin %23,5'i kadın, %74,8'i de erkektir. Erkek yöneticilerin sayısı, kadın yöneticilerden fazladır. Anket uygulama aşamasında, kota yöntemi değil, tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Buna rağmen, elde edilen yüzde oranları genel olarak Türkiye ortalamasına uygundur. Bir görüşe göre bulunan kadın yönetici yüzdesi gerçek orandan daha yüksektir. Fakat son yıllarda kadınların çalışma hayatında yönetici olarak gittikçe daha fazla yer aldığı da gözlenmektedir. Ayrıca, özel sektörde yöneticilik yapan kadın sayısı gittikçe artmaktadır. Diğer nedenler dışlansa bile, kadınlarda eğitim seviyesi son yıllarda yükselmiştir. Bunun sonucu olarak da kadınlar çalışma hayatında yönetici konuma gelmektedirler. Bu anket uygulamasında bu durumu yansıtmaktadır.

Tablo. 4. Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı

	20-30 arası	31-40 arası	41-50 arası	51 ve yukarısı	Toplam
Sayı	35	39	24	17	115
Yüzde	30,4	33,9	20,9	14,8	100
$\bar{X} = 2,2$		Standart Sapma = 1,04			

Tablodan da anlaşıldığı gibi, yöneticiler 31-40 yaşları arasında yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin %65'e yakını 40 yaşın altındadır. Dolayısıyla yöneticilerin çoğunluğunun genç olduğu görülmektedir. Yönetim kademesinde gittikçe gençlere daha fazla yer verildiği bu tablodan da anlaşılmaktadır. Yine de, 40 yaşın üstündeki yöneticilerin %35 gibi küçümsenmeyecek bir oranı oluşturduğu görülmektedir.

Tablo. 5.

Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

	İlköğretim mezunu	Ortaöğretim mezunu	Yükseköğretim mezunu	Yüksek Lisans mezunu	Toplam
Sayı	2	13	83	17	115
Yüzde	1,7	11,3	72,2	14,8	100
$\bar{X} = 3,00$		Standart Sapma = 0,577			

Tablodan da anlaşıldığı gibi, yöneticilerin %72 gibi büyük bir bölümü yükseköğretim mezunudur. Hatta yöneticilerin, %15'i de, lisansüstü eğitim yapmıştır. Yöneticilerin öğrenim seviyesi yüksektir. Ayrıca, yöneticilerin bir kısmının da, yöneticilikle ilgili olarak lisansüstü öğrenim yaptıkları görülmektedir. Diğer yandan yöneticilerin %13'ü ise, orta öğretim ve ilk öğretim mezunlardır. Hatta bu kişilerin üst düzey yönetici konumunda oldukları ve yaşlarının da büyük olduğu gözlenmiştir. Bunun nedeni ise, geçmişte bu işletmelerin ilk kuruluş yıllarında eğitim düzeyi göreceli olarak düşük kişilerin çalışmaya başlamasıdır.

Tablo. 6.

Yöneticilerin Mezun Olduğu Bilim Dalına Göre Dağılımı

	Sosyal Bilimler	Fen Bilimleri	Mühendislik	Diğer	Toplam
Sayı	57	8	35	15	100
Yüzde	49,6	7,0	30,4	13,0	100
$\bar{X} = 1,78$		Standart Sapma = 0,94			

Tablodan da anlaşıldığı gibi, yöneticilerin yarısı sosyal bilimler mezunudur. Karşılıklı görüşmeler sonucunda sosyal bilimlerden mezun olan yöneticilerin büyük bir kısmının da “işletme” bölümü mezunu olduğu gözlenmiştir. Diğer yandan ise, işletmelerde mühendis kökenli yöneticilerin %30'luk azımsanmayacak bir orana sahip oldukları görülmektedir. Bu yöneticilerin ise, daha çok, üretim departmanında görev aldıkları ve lisansüstü eğitim olarak işletme yönetimi konusunda kendilerini yetiştirmeye çalıştıkları görülmektedir.

Tablo. 7.

Yöneticilerin İşletme İçindeki Konuma Göre Dağılımı

	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Diğer	Cevapsız	Toplam
Sayı	15	88	11	1	115
Yüzde	13,0	76,5	9,6	0,9	100
$\bar{X} = 1,99$		Standart Sapma = 0,55			

Tablodan da anlaşıldığı gibi, ankete katılan yöneticilerin %77'lik büyük bir bölümü orta düzey yöneticiden oluşmaktadır. Bunun nedeni ise, araştırma kapsamına alınan belli sayıda işletmede, üst düzey (genel müdür, genel müdür yardımcısı) yöneticilerin sayısının orta düzey yönetici sayısından (bölüm müdürleri) daha az olmasıdır. Orta düzey yöneticilerin bir kısmının da (diğer şikkını işaretleyenler) bölümde şef ve müdür arasında bir konumda olduğu görülmektedir.

Tablo. 8.
Yöneticilerin İşletmedeki Bulunduğu Departmana Göre Dağılımı

Departman	Muhasebe Departmanı	Personel Departmanı	Üretim Departmanı	Ar-Ge Departmanı	Pazarlama Departmanı	Diğer	Toplam
Sayı	40	13	24	5	11	20	113
Yüzde	34,8	11,3	20,9	4,3	9,6	17,4	100
$\bar{X} = 2,95$				Standart Sapma = 1,89			

Tablodan da anlaşıldığı gibi, ankete katılan yöneticilerin %35'lik büyük bir bölümü muhasebe departmanındayken, bunu üretim, personel, pazarlama ve Ar-Ge departmanları izlemektedir. Ar-Ge departmanındaki oranın düşük olmasının bir nedeni, tüm işletmelerde bu departmanın olmamasıdır. Diğer olarak cevaplayanların ise, genellikle bilgi-işlem ve kalite departmanında olduğu görülmektedir.

Tablo. 9.
Yöneticilerin Kıdeme Göre Dağılımı

Kıdem	1 Yıldan az	1-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	11 Yıl ve fazlası	Toplam
Sayı	8	30	33	44	115
Yüzde	7,0	26,1	28,7	38,3	100
$\bar{X} = 2,99$			Standart Sapma = 0,96		

Tablodan da anlaşıldığı gibi ankete katılan yöneticilerin %44'lük büyük bir kısmı o işletmede 11 yıldan fazla bir süredir çalışmaktadır. Yukarıdaki veriler incelendiğinde,

yöneticilerin büyük çoğunluğunun o işletmede çalışma süresinin uzunluğu dikkati çekmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerde yönetici devrinin düşüklüğü, yöneticilerin ve işletmelerin birbirlerinden memnun, uyumlu bir çalışma ortamının varlığının da bir göstergesi olabilir.

Tablo. 10.

İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektör	Otomotiv	Tekstil	Elektronik	Gıda	Diğer	Cevapsız	Toplam
Sayı	42	35	6	12	19	1	115
Yüzde	36,5	30,4	5,2	10,4	16,5	0,9	100
$\bar{X} = 2,43$				Standart Sapma = 1,52			

Tablodan da görüldüğü gibi, örnekleme yer alan işletmelerin %37'lik kısmı otomotiv sektöründe yer almaktadır. Bunun nedenlerinden biri, uygulamanın yapıldığı Bursa ilinde otomotiv sektöründe yer alan işletmelerin sayısının fazlalığıdır. Zaten, otomotiv sektöründen sonra ikinci sırayı %30'luk payla tekstil sektörü almaktadır. Tekstil sektörü de, Bursa ilinde gelişmiş diğer bir sektör olduğundan ve bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin sayısının fazlalığı bu sonucun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tabloda görüldüğü gibi diğer şikkını işaretleyenlerin de sayısı oldukça fazladır. Bunun nedenleri, bazı yöneticilerin yanlış işaretlemeleri ve metal sanayi yöneticilerinin de diğer şikkını işaretlemeleridir. Tekstil sektörünü sırayla diğer, gıda ve elektronik sektörü izlemektedir.

Tablo. 11.

İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı (Çalışan Kişi Sayısına Göre)

Büyüklük	150-500 kişi	501-3000 kişi	3001-5000 kişi	5001-kişi	Toplam
Sayı	57	33	12	13	115
Yüzde	49,6	28,7	10,4	11,3	100
$\bar{X} = 1,84$		Standart Sapma = 1,02			

Tablodan da anlaşıldığı gibi, anket kapsamındaki işletmelerin yarısı (%50'si) 150 ile 500 arasında kişiyi istihdam etmektedir. Dolayısıyla ankete katılan yöneticilerin yarısı göreceli olarak daha küçük işletmelerde (yine de büyük ölçekli işletmeler) çalışmaktadır. İşletmelerin %29'u da 501-3000 arasında kişiyi istihdam etmektedir. Bu oranda azımsanmayacak düzeydedir. Daha sonra ise, sırayla %10,4 (3001-5000 kişi) ve %11,3 (5001'den fazla)'lük oranlarla göreceli olarak daha büyük işletmeler yer almaktadır.

Tablo. 12.

Etik Kodunun Varlığına Göre Dağılım

	Etik Kodu Var	Etik Kodu Yok	Cevapsız	Toplam
Sayı	71	42	2	115
Yüzde	61,7	36,5	1,7	100
$\bar{X} : 1,37$		Standart sapma. 0,49		

Tablodan da görüldüğü gibi, işletmelerin %62'lik büyük bir kısmında yazılı etik kuralları varken, %37'sinde ise, böyle bir etik kodu bulunmamaktadır. Bu oranlar işletmelerde etik kodunun çoğunlukla bulunduğunu göstermektedir. Fakat, yüz yüze yapılan görüşmelerde, aslında bazı yöneticilerin etik kodunun ne olduğunu bilmediği anlaşılmaktadır. Yöneticiler yazılı etik kuralları denilince, genellikle işletme-içi disiplin kuralları ve buna benzer cezai yaptırımları kastetmektedir. Her ne kadar yüz yüze yapılan görüşmelerde bu konuda yöneticilere açıklayıcı bilgiler verildiyse de, yüz yüze görüşme yapılmayan yöneticilerin bu yanlıya düşmüş olabilecekleri gözden kaçırılmamalıdır. Tüm bunlar sonucu gerçekte ise %62'lik orandan aslında daha az olduğu kabul edilebilir.

Tablo. 13.
İşletmelerde Etik Kuralları İçin Ödül / Ceza Yapısının Varlığına Göre Dağılım

	Ödül / Ceza var	Ödül / Ceza Yok	Cevapsız	Toplam
Sayı	62	51	2	115
Yüzde	53,9	44,3	1,7	100
$\bar{X} = 1,44$		Standart Sapma = 1,02		

Tablodan da görüldüğü gibi, yöneticilerin %54'ü, işletmelerinde etik kurallarına uyanlar için ödül, uymayanlar için ceza sisteminin olduğunu, %44'ü ise böyle bir sistemin olmadığını belirtmiştir. Yöneticilerin çoğunluğu ise, ödülünden çok ceza sisteminin uygulamada daha çok yer aldığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %44'ü ise işletmelerinde çalışanlarını etik değerlere yönlendirerek ve etik-dışı davranışlardan kaçındırmak amacıyla bir ödül / ceza sisteminin olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuç da göz ardı edilemeyecek bir doğruyu ortaya koymaktadır.

4. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Bu araştırmanın temel hipotezi yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiği değerlerinin, kişisel ve örgütsel faktörlere göre değiştiğidir. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre temel hipotezimiz doğrulanmıştır. Diğer bir anlatımla iş etiği değerleriyle kişisel ve örgütsel faktörler arasında bir ilişki bulunmuştur. Fakat tek tek hipotezler test edildiğinde bazı faktörlerin iş etiği değerleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Tek tek hipotezlerin test edilmesine geçmeden önce, iş etiği değerleri olan bağımlı değişkenlerimiz genel olarak incelenecektir. Daha sonra ise bu değerleri bağımsız değişkenlerin nasıl ve ne yönde etkiledikleri tek tek ele alınacaktır.

Bu çalışmada kullanılan iş etiği değerleri iki tanedir. Birincisi teleolojik değerler olarak adlandırılan faydacılık, pragmatizm, egoizm gibi değerlerdir. İş etiği değerlerinden ikincisi deontolojik değerler olarak adlandırılan adalet ve eşitlik gibi değerlerdir. Bu değerler, bu çalışmanın birinci bölümünde etik kuramları başlığı altında ayrıntılı olarak incelendiğinden burada tekrar edilmeyecektir. Öncelikle bu değerlerin

aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları daha sonra da, çalışanlara karşı yöneticilerin etik sorumlulukları hakkında sahip olunan değerler toplu bir şekilde verilmektedir. Bu kısımda öncelikle var olan ilişkiler ortaya konulmaktadır. Bu verilerin yorumları ise bu bölümün sonunda topluca yapılmaktadır.

Deontolojik Değerler: Araştırma bulgularına göre deontolojik değerlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda gösterilmiştir. Deontolojik değerler olarak alınan ifadeler önceki kısımda verilmiş olduğu için burada açıklamalara girilmemektedir.

Tablo. 14.

Deontolojik Değerler

Deontolojik Değerler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Sayı	-	1	16	90	8	115
Yüzde	-	0,9	13,9	78,3	6,9	100
$\bar{X} = 3,89$			Standart Sapma = 0,36			

Tablo değerleri incelendiğinde, yöneticilerin deontolojik değerlere katılımlarının yüksek oranda olduğu görülmektedir. Yöneticilerin toplam %85'i deontolojik değerlere katılırken %14'ü kararsız kalmakta %1'i katılmamaktadır. Genel olarak katılım oranı 5 üzerinden 3,89 düzeyindedir. Diğer bir anlatımla bu değerlere katılım düzeyleri ortalama olarak yüzde 77,8'dir. Bu düzey ise oldukça yüksektir. Deontolojik değerlere katılımın bu kadar yüksek olmasının nedenleri ise birkaç şekilde incelenebilir. Öncelikle anket tekniğinin etik değerleri ölçmede kullanımında bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Diğer bir neden ise, yöneticilerin etik değerlere cevap verirken huzursuz olmalarıdır. Bu nedenle de kendilerini adalet ve eşitlikle ilgili değerlere daha fazla sahipmiş gibi gösterme eğilimine girmektedirler. Bunun sonucu olarak ise yüksek düzeyde deontolojik değerlere katılım ortaya çıkmıştır. Gerçekte ise bu oranın daha düşük çıkması beklenmektedir. Diğer yandan deontolojik değerlere tamamen katılımın 100 olarak ifade edildiği bir durumda %22 oranında bu değerlere katılımın benimsenmediği de her türlü aksaklıklara rağmen-diğer ilginç bir sonuçtur.

Diğer bir anlatımla anket kapsamındaki yöneticilerin deontolojik değerlere katılımı %100 değildir.

Teleolojik Değerler: İş etiği değerlerinin diğer bir boyutu olan teleolojik değerlerin aritmetik ortalaması ve standart sapması da aşağıda gösterilmektedir.

Tablo. 15.
Teleolojik Değerler

Teleolojik Değerler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Sayı	-	1	89	25	-	115
Yüzde	-	0,9	77,4	21,74	-	100
$\bar{X} = 3,26$			Standart Sapma = 0,35			

Tabloda ki veriler incelendiğinde ilginç sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Yöneticilerin %77'lik bir bölümü teleolojik değerleri benimseme veya reddetme konusunda kararsızlığını ifade etmiştir. Yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelere göre bu şıkkı işaretleyenler genelde, herhangi bir etik ikileme karşı karşıya kaldığında duruma göre davrandığını ifade etmişlerdir. Yani aslında kararsız değillerdir. Yalnızca farklı durumlarda, farklı davranabildiklerini bu nedenle "kararsızım" şıkkının en uygun cevap olduğunu belirtmişlerdir. Tüm bunlar veri alındığında tüm yöneticiler açısından, teleolojik değerlere tamamen kabul yüz olarak kabul edilirse %65 oranında teleolojik değerlere katılmaktadırlar. Bu rakam da-her ne kadar aslında daha yüksek oranda olduğu kabul edilse de-yöneticilerin teleolojik değerlere katılımının da azımsanmayacak düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo genel olarak incelenirse, yöneticilerin %77'si kararsızken, %22'si teleolojik değerlere katılmakta, %1'i de katılmamaktadır. Burada ilginç olan diğer sonuç da yöneticilerin sadece %1'inin teleolojik değerleri reddetmesidir. Bu da araştırmamız açısından son derece ilginç bir sonuçtur. Sonucunda geri kalan %99 kişi farklı düzeyde de olsa kararsız da olsa teleolojik değerleri benimsemektedirler. Bu da

aslında görünenin aksine yöneticilerin yüksek düzeyde teleolojik değerlere sahip olduğunu gösterir. Yine de kararsız olanların büyük çoğunluğu oluşturduğu gözden kaçmamalıdır. Bu ise yöneticilerin “duruma ve koşullara göre” hareket ettiklerinin bir göstergesi olabilir. Bu ise teleolojik yaklaşımın bir sonucudur. Sonuç olarak yöneticilerin teleolojik değerlere katılımı, %65 düzeyindedir ve deontolojik değerlere katılımdan düşüktür.

Yöneticilerin deontolojik ve teleolojik değerlere katılımı çalışanlara karşı etik sorumlulukları açısından tek tek incelendiğinde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo. 16.*

Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları İle İlgili Değerleri

Etik Sorumluluklar	Teleolojik Değerlerin Aritmetik Ortalaması	Deontolojik Değerlerin Aritmetik Ortalaması
Yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluğunun kabulü	2,72	4,19
Ayrımcılık yapmama sorumluluğu	2,31	3,91
Çalışma hakkına saygı sorumluluğu	3,82	3,17
Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları hazırlama sorumluluğu	3,58	4,39
Çalışanların karar alma sürecine katılımı ile ilgili sorumluluk	3,18	3,87
Çalışanların özel hayatının gizliliğiyle ilgili sorumluluk	2,99	3,11
Çalışanların sendika kurma ve grev yapma özgürlüğüyle ilgili sorumluluk	2,67	3,86
Adil ücret ödeme sorumluluğu	3,29	3,99
Çalışanların konuşma özgürlüğüne saygı sorumluluğu	4,67	3,94

Tablo verileri incelendiğinde, yöneticilerin çalışanlara yönelik olarak etik sorumluluklardan her biri hakkında sahip oldukları değerlerin aritmetik ortalamaları görülmektedir. Bu değerler ne kadar yüksek olursa, katılımın düzeyi o derece artmaktadır. Her bir etik sorumluluk boyutu tek tek incelendiğinde ilginç sonuçlara ulaşılmaktadır. Yöneticiler çalışanlara karşı etik sorumlulukları olduğuna yüksek bir oranda katılmaktadır. Ayrıca tablodaki etik sorumluluk alanlarından ikisi dışında diğerlerinde bu sorumluluğu kabul eden deontolojik değerlere daha yüksek oranda

* 5'Lİ Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

katıldıklarını belirtmektedirler. Fakat iki alanda yöneticiler teleolojik değerlere daha çok önem vermektedirler. Bunlardan birincisi, çalışma hakkına saygı ile ilgili sorumluluklarla ilgilidir. Bu konuda yöneticiler teleolojik değerlere deontolojik değerlerden daha fazla önem vermektedir. Yani, çalışanların üstlerinin emirlerine uyum gösterme ve verilen işi yapması konularında yöneticiler biraz daha katı otoriter değerlere sahiptirler. İkinci alan ise, çalışanların konuşma özgürlüğü konusudur. Yani, yöneticiler işletme içi bilgilerin, işletme- dışına sızdırılması ve işletme içindeki etik-dışı ya da yasa-dışı davranışların işletme içi ya da işletme dışındaki bazı kişilere iletilmesini pek uygun karşılamamaktadır. Bu nedenle işletmede meydana gelen olayların dışarı yansıtılmasını yöneticileri ne olursa olsun tasvip etmemektedir. Yalnız yüz yüze yapılan görüşmelerde yöneticiler, bazı durumlarda çalışanların işletme içinde yaşanan etik-dışı ya da yasa dışı eylemlerin ancak üstlerine bildirebileceklerini kabul etmektedirler. Sonuç olarak, iki sorumluluk alanı dışında yöneticiler deontolojik değerlere teleolojik değerlerden daha çok katılmaktadırlar.

4.1. Yöneticilerin Sahip Oldukları Deontolojik Değerlerle Kişisel ve Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki

Önceki kısımda yöneticilerin sahip oldukları iş etiği değerleri iki başlık altında genel olarak incelenmektedir. Bu kısımda değerler ile, kişisel ve örgütsel faktörler arasındaki ilişki tek tek incelenmektedir. Yapılan anket çalışması sonucunda, deontolojik değerler ile 11 faktör arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu faktörlerden 5 tanesiyle anlamlı bir ilişki bulunmuş, diğerleriyle ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öncelikle tek tek ilgili hipotezler ortaya konup, bu kısmın sonucunda değerlendirme yapılacaktır. Bu nedenle ayrıntılı yorumlar bu bölümün en son kısmında hipotezler tek tek ele alınarak yapılmaktadır.

Tablo. 17.
Deontolojik Değerlerle Cinsiyet Arasındaki İlişki

Cinsiyet	Kadın	Erkek
\bar{X}	3,91	3,87
Standart Sapma	0,39	0,36
F = 0.22	Serbestlik Derecesi = 111/1	P = 0,64

H₀: Deontolojik değerlerle cinsiyet arasında ilişki yoktur.

H₁: Deontolojik değerlerle cinsiyet arasında ilişki vardır.

Her ne kadar, tablo değerleri incelendiğinde, kadın yöneticilerin, deontolojik değerlerle, erkek yöneticilere göre daha fazla katıldığı görülüyorsa da yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve 0,05 anlamlılık düzeyine göre bu ilişkinin istatistiksel bir anlamı yoktur. Dolayısıyla H₀ hipotezi kabul edilip, H₁ hipotezi reddedilmektedir. Genel olarak çalışma hayatında yer alan kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre eşitlik ve adalet gibi değerlere daha fazla yer verdiği yönünde bir görüş olsa da yapılan bu anket sonucunda böyle bir ilişki çıkmamaktadır. Çalışma hayatına giren kadın yönetici, işletmenin var olan kurallarına uyum göstermekte ve erkek yöneticilerle aralarında anlamlı bir değer farklılığı yaşamamaktadır.

Tablo. 18.
Deontolojik Değerlerle Yaş Arasındaki İlişki

Yaş	20-30 yaş arası	31-40 yaş arası	41-50 yaş arası	51 ve yukarısı
\bar{X}	3,89	3,83	3,90	3,99
Standart Sapma	0,37	0,335	0,36	0,37
F = 0.77	Serbestlik Derecesi = 111/3		P = 0,51	

H₀: Deontolojik değerlerle yaş arasında ilişki yoktur.

H₁: Deontolojik değerlerle yaş arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda deontolojik değerlerle yaş arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Her ne kadar tabloya göre 51 yaşından daha büyük olanların deontolojik değerlere daha fazla oranda katıldığı gözlenirse de bunun istatistikte bir anlamı yoktur. Bunun sonucunda, deontolojik değerleri benimseme ile yaş arasında ilişki olmadığını söylemek mümkündür. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 19.

Deontolojik Değerlerle Öğrenim Düzeyi Arasındaki İlişki

Öğrenim Düzeyi	İlköğretim Mezunu	Ortaöğretim Mezunu	Yükseköğretim Mezunu	Lisansüstü Öğrenim Mezunu
\bar{X}	4,51	3,75	3,87	3,98
Standart Sapma	0,68	0,43	0,33	0,41
F = 0,68 Serbestlik Derecesi = 111/3 P = 0,24				

H_0 : Deontolojik değerlerle öğrenim düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Deontolojik değerlerle öğrenim düzeyi arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğrenim düzeyi ile deontolojik değerler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu analiz sonucunda farkın hangi grupta olduğunu belirleyebilmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda bu farkın, büyük oranda ilköğretim mezunlarından kaynaklandığı bulunmuştur. Kişilerin deontolojik değerlere verdikleri önem ilköğretim mezunu olanlarda en yüksek boyuta ulaşmıştır. Daha ileri eğitim düzeyi olan orta öğretim düzeyinde deontolojik değerlere daha az önem verilirken, lisans ve lisansüstü öğrenimde gittikçe daha çok benimsendiği görülmektedir. Fakat buna rağmen, yine de deontolojik değerlere verilen önem hala düşüktür. Bu veriler ışığında H_0 hipotezi reddedilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo. 20. Deontolojik Değerlerle Bilim Dalları Arasındaki İlişki

Bilim Dalları	Sosyal Bilimler	Fen Bilimleri	Mühendislik
\bar{X}	4,51	3,75	3,87
Standart Sapma	0,68	0,43	0,33
F = 0.83	Serbestlik Derecesi = 97/2		P = 0,44

H_0 : Deontolojik değerlerle bilim dalları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Deontolojik değerlerle bilim dalları arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilerin lisans yaptıkları bilim dallarıyla deontolojik değerler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Diğer bir anlatımla kişilerin öğrenim gördükleri alanın iş etiğine yönelik değerleri üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenememiştir. Genellikle böyle bir ilişkinin varlığı teorik olarak savunulmaktadır. Fakat yapılan uygulama sonucunda böyle anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 21.

Deontolojik Değerlerle Çalışılan Süre Arasındaki İlişki

Çalışılan Süre	1 Yıdan az	1-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	11 Yıl ve fazlası
\bar{X}	3,88	3,84	3,89	3,91
Standart Sapma	0,43	0,34	0,39	0,35
F = 0.21	Serbestlik Derecesi = 111/3			P = 0,89

H_0 : Deontolojik değerlerle çalışılan süre arasında ilişki yoktur.

H_1 : Deontolojik değerlerle çalışılan süre arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda o işletmede çalışılan süre kişilerin deontolojik değerleri üzerinde herhangi bir etkide bulunmamaktadır. Tablo değerleri incelendiğinde de anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilip, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 22.

Deontolojik Değerlerle İşletme Büyüklüğü Arasındaki İlişki

İşletme Büyüklüğü	150-500 kişi	501-1500 kişi	1501-3000 kişi	3000 ve fazlası
\bar{X}	3,79	3,97	3,99	3,99
Standart Sapma	0,37	0,37	0,32	0,25
F = 2,90	Serbestlik Derecesi = 111/3		P = 0,39	

H_0 : Deontolojik değerlerle işletmenin büyüklüğü arasında ilişki yoktur.

H_1 : Deontolojik değerlerle işletmenin büyüklüğü arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda işletmenin büyüklüğünün, yöneticilerin sahip oldukları deontolojik değerler üzerinde anlamlı bir etkide buldukları görülmektedir. Uygulanan LSD testinde bu farklılığın 501-1500 arası kişiyi bünyesinde çalıştıran işletmelerde deontolojik değerleri benimseme düzeyi artmakta ve işletmenin ölçeği büyüdükçe, deontolojik değerlere verilen önem de artmaktadır. Fakat belli bir büyüklüğe ulaşıldıktan sonra ise artık bir değişme gözlenmemektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo. 23.

Deontolojik Değerlerle Etik Kodu Arasındaki İlişki

Etik Kodu	Etik Kodu var	Etik Kodu yok
\bar{X}	3,87	3,91
Standart Sapma	0,38	0,32
F = 0,37	Serbestlik Derecesi = 111/1	
	P = 0,54	

H_0 : Deontolojik değerlerle etik kodu arasında ilişki yoktur.

H_1 : Deontolojik değerlerle etik kodu arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda deontolojik değerlerle, etik kodu arasında bir ilişki bulunmamıştır. Aslında teorik olarak böyle bir ilişkinin varlığı

genellikle kabul edilmektedir. Fakat, anketin yapıldığı işletmelerde etik kodu bulunmadığı halde, disiplin yönetmelikleri ve benzeri yazılı kuralları da bu kategoride sınıflandırarak yanlış cevaplama sonucu böyle bir sonuca ulaşılmış olma olasılığı yüksektir. Tüm bunlar sonucunda, H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 24.
Deontolojik Değerlerle Konum Arasındaki İlişki

Konum	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Diğer*
\bar{X}	3,68	3,91	3,99
Standart Sapma	0,29	0,36	0,38
F = 3,21	Serbestlik Derecesi = 111/2		P = 0,04

H_0 : Deontolojik değerlerle yöneticinin işletme içinde bulunduğu konum arasında ilişki yoktur.

H_1 : Deontolojik değerlerle yöneticinin işletme içinde bulunduğu konum arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yöneticinin bulunduğu konumun değerleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Tablo değerleri incelendiğinde, orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre deontolojik değerlere daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Bunun nedenlerinden birincisi ise, yöneticilerin üst kademelere yükseldikçe adalet ve eşitlik gibi değerlerden çok işletmenin çıkarını daha çok düşünceleridir. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

* Bu sıklıkla işaretleyenler işletme içinde bölüm müdürü ile şef arasında bir mevkiye sahiptir.

Tablo. 25.
Deontolojik Değerlerle Sektör Arasındaki İlişki

Sektör	Otomotiv Sektörü	Tekstil Sektörü	Elektronik Sektörü	Gıda Sektörü	Diğer Sektörler
\bar{X}	3,87	3,85	4,34	3,96	3,79
Standart Sapma	0,31	0,32	0,42	0,33	0,47
F = 3,17	Serbestlik Derecesi = 109/4			P = 0,02	

H₀: Deontolojik değerlerle sektör arasında ilişki yoktur.

H₁: Deontolojik değerlerle sektör arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilerin yer aldığı sektör ile sahip oldukları deontolojik değerler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo değerleri incelendiğinde ve LSD analizi sonucunda farklılığın elektronik sektöründe olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle elektronik sektöründeki yöneticiler diğer sektörlerdeki yöneticilerden çok daha fazla deontolojik değerlere önem vermektedir. Bunun sonucunda H₀ hipotezi red, H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo. 26.

Deontolojik Değerlerle İşletmenin Ödül / Ceza Yapısı Arasındaki İlişki

Ödül/Ceza	Ödül / Ceza Var	Ödül / Ceza Yok
\bar{X}	3,86	3,92
Standart Sapma	0,41	0,29
F = 0,83	Serbestlik Derecesi = 111/1	
	P = 0,37	

H₀: Deontolojik değerlerle ödül /ceza arasında ilişki yoktur.

H₁: Deontolojik değerlerle ödül /ceza arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda deontolojik değerlerle, ödül /ceza yapısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir anlatımla işletmelerde var olan ödüllendirme veya cezalandırma sisteminin deontolojik değerler üzerinde bir etki

bulunmamıştır. Bunun sonucu olarak da H_0 hipotezi kabul edilip, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 27.
Deontolojik Değerlerle Departman Arasındaki İlişki

Departman	Muhasebe	Personel	Üretim	Ar-Ge	Pazarlama	Diğer
\bar{X}	3,86	3,89	3,80	4,23	3,78	3,98
Standart Sapma	0,32	0,30	0,33	0,56	0,24	0,48
F = 1,74		Serbestlik Derecesi = 107/5			P = 0,13	

H_0 : Deontolojik değerlerle departman arasında ilişki yoktur.

H_1 : Deontolojik değerlerle departman arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda deontolojik değerlerle, departman arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan LSD analizi ve tablo değerleri sonucunda farklılığın Ar-Ge departmanında olduğu görülmektedir. Diğer anlatımla Ar-Ge departmanı yöneticileri diğer yöneticilere göre deontolojik değerlere daha fazla önem vermektedir. Bunun sonucunda H_0 hipotezi reddedilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Bu kısımda, yöneticilerin sahip olduğu deontolojik değerler ile kişisel ve örgütsel değişkenlerin her biriyle tek tek ilişki aranmıştır. Araştırma bulgularının analizi, deontolojik değerlerle, öğrenim düzeyi, işletmenin bulunduğu sektör, işletmenin büyüklüğü yöneticilerin yer aldığı departman ve yöneticinin işletme içindeki konumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna karşın yaş, cinsiyet, öğrenim görülen bilim dalı, o işletmede çalışılan süre, etik kodu, ödül / ceza yapısının ise deontolojik değerler üzerinde hiçbir etkisi olmadığı görülmüştür. Bunlarla ilgili yorumlar bölüm sonunda yer almaktadır.

4.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Teleolojik Değerlerle Kişisel ve Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki

Yapılan anket uygulaması sonucunda, yöneticilerin sahip oldukları teleolojik değerler üzerinde bazı faktörlerin etkisi olduğu görülmektedir. Toplam 11 faktörle kurulan ilişkinin 5 tanesi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ankette kullanılan anlamlılık düzeyi 0,05'tir. Diğer bir anlatımla elde edilen sonuçlara güven düzeyi %95'tir ve %5 hata payı vardır. Öncelikle hipotezler aracılığıyla kurulan bu ilişkiler tek tek gösterilip bu kısmın sonunda değerlendirme yapılacaktır.

Tablo. 28.

Teleolojik Değerlerle Yaş Arasındaki İlişki

Yaş	20-30 Yaş arası	31-40 Yaş arası	41-50 Yaş arası	51 ve yukarısı
\bar{X}	3,14	3,32	3,27	3,31
Standart Sapma	0,30	0,37	0,42	0,26
F = 1,84	Serbestlik Derecesi = 111/3		P = 0,14	

H₀: Teleolojik değerlerle yaş arasında ilişki yoktur.

H₁: Teleolojik değerlerle yaş arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yaş faktörünün teleolojik değerler üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Tablo değerleri incelendiğinde ve yapılan LSD testi sonucunda farklılığın 31-40 yaş arasında bulunan yöneticilerde olduğu görülmektedir. Yöneticiler 31-40 yaşları arasında pragmatizmin, örgüt çıkarlarının ve egoizmin temel alındığı teleolojik değerlere daha fazla yönelmektedir. Bunun sonucunda H₀ hipotezi reddedilip, H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo. 29.

Teleolojik Değerlerle Cinsiyet Arasındaki İlişki

Cinsiyet	Kadın	Erkek
\bar{X}	3,21	3,28
Standart Sapma	0,31	0,36
F = 0,92	Serbestlik Derecesi = 111/1	P = 0,34

H_0 : Teleolojik değerlerle cinsiyet arasında ilişki yoktur.

H_1 : Teleolojik değerlerle cinsiyet arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, cinsiyetin teleolojik değerler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Tablo değeri incelendiğinde her ne kadar erkeklerin kadınlara göre teleolojik değerleri daha çok benimsediği görülse de bu sonucun istatistiksel olarak bir anlamı yoktur, ancak tesadüften kaynaklanmıştır. Bunun sonucunda H_0 hipotezi kabul edilip, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 30.

Teleolojik Değerlerle Öğrenim Düzeyi Arasındaki İlişki

Öğrenim Düzeyi	İlköğretim Mezunu	Ortaöğretim Mezunu	Yükseköğretim Mezunu	Yüksek Lisans Mezunu
\bar{X}	3,44	3,35	3,24	3,24
Standart Sapma	0,39	0,45	0,35	0,27
F = 0,54	Serbestlik Derecesi = 111/3		P = 0,66	

H_0 : Teleolojik değerlerle öğrenim düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Teleolojik değerlerle öğrenim düzeyi arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğrenim düzeyinin teleolojik değerler üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Diğer bir anlatımla sahip olunan

teleolojik değerler öğrenim düzeyine bağlı olarak değişmemektedir. Bunun sonucu olarak H_0 hipotezi kabul edilmekte, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 31.
Teleolojik Değerlerle Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Çalışma Süresi	1 Yıllan az	1-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	11 Yıl ve fazlası
\bar{X}	3,36	3,14	3,26	3,31
Standart Sapma	0,19	0,31	0,34	0,40
F = 1,61	Serbestlik Derecesi = 111/3		P = 0,19	

H_0 : Teleolojik değerlerle çalışılan süre arasında ilişki yoktur.

H_1 : Teleolojik değerlerle çalışılan süre arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda teleolojik değerlerle, yöneticilerin o işletmede çalıştıkları süre arasına anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo değerleri incelendiğinde ve yapılan LSD testi sonucunda, farkın 11 yıldan fazla çalışanlarda olduğu görülmüştür. Çalışma süresi 11 yıl ve daha fazla olanlar diğer gruplara göre, teleolojik değerlere daha fazla sahiptirler. Tablodaki veriler incelendiğinde aslında 1 yıldan daha az çalışanlarda da yüksek oranda teleolojik değerlere katılım olduğu görülmektedir. Fakat bunun istatistiksel olarak bir anlamı yoktur. Tesadüfen kaynaklanmaktadır. Buna göre H_0 hipotezi reddedilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo. 32.
Teleolojik Değerlerle Bilim Dalları Arasındaki İlişki

Bilim Dalları	Sosyal Bilimler	Fen Bilimleri	Mühendislik
\bar{X}	3,28	3,33	3,19
Standart Sapma	0,34	0,32	0,33
F = 0,94	Serbestlik Derecesi = 97/2		P = 0,34

H_0 : Teleolojik değerlerle bilim dalları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Teleolojik değerlerle bilim dalları arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda teleolojik değerlerle, öğrenim yapılan bilim dalları arasında bir ilişki bulunmamıştır. Öğrenim dalının teleolojik değerler üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durumda H_0 hipotezi kabul edilip, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 33.
Teleolojik Değerlerle İşletmenin Büyüklüğü Arasındaki İlişki

İşletmenin Büyüklüğü	150-500 kişi	501-1500 kişi	1500-3000 kişi	3001 ve fazlası
\bar{X}	3,23	3,19	3,34	3,42
Standart Sapma	0,36	0,36	0,34	0,30
F = 1,55 Serbestlik Derecesi = 111/3 P = 0,20				

H_0 : Teleolojik değerlerle işletmenin büyüklüğü arasında ilişki yoktur.

H_1 : Teleolojik değerlerle işletmenin büyüklüğü arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, teleolojik değerlerle, işletmenin büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yani, işletmenin büyüklüğü, yöneticilerin teleolojik değerleri üzerinde bir etkide bulunmamaktadır. Bu nedenle, H_0 hipotezi kabul edilip, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 34.
Teleolojik Değerlerle Sektör Arasındaki İlişki

Sektör	Otomotiv Sektörü	Tekstil Sektörü	Elektronik Sektörü	Gıda Sektörü	Diğer Sektörler
\bar{X}	3,29	3,37	2,94	3,31	3,05
Standart Sapma	0,29	0,39	0,33	0,31	0,30
F = 4,30 Serbestlik Derecesi = 109/4 P = 0,029					

H_0 : Teleolojik değerlerle sektör arasında ilişki yoktur.

H_1 : Teleolojik değerlerle sektör arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda teleolojik değerlerle, sektör arasında bir ilişki bulunmuştur. Tablo değerleri incelendiğinde ve yapılan LSD testi sonucunda, farklılığın elektronik sektöründe olduğu görülmektedir. Diğer bir anlatımla elektronik sektörü yöneticilerinin teleolojik değerlere verdiği önem, diğer yöneticilere göre daha azdır. Bunun sonucu olarak H_0 hipotezi reddedilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo. 35.
Teleolojik Değerlerle Departman Arasındaki İlişki

Departman	Muhasebe	Personel	Üretim	Ar-Ge	Pazarlama	Diğer
\bar{X}	3,27	3,28	3,34	3,29	3,17	3,12
Standart Sapma	0,31	0,34	0,08	0,11	1,12	0,09
F = 1,01		Serbestlik Derecesi = 107/5			P = 0,41	

H_0 : Teleolojik değerlerle yöneticilerin bulunduğu departman arasında ilişki yoktur.

H_1 : Teleolojik değerlerle yöneticilerin bulunduğu departman arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda teleolojik değerlerle, yöneticilerin bulunduğu departman arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo değerleri incelendiğinde ve yapılan LSD testi sonucunda, farkın üretim departmanında olduğu görülmektedir. Diğer bir anlatımla üretim departmanı yöneticilerinin daha yüksek düzeyde kabul ettikleri görülmektedir. Bunun sonucunda H_0 hipotezi reddedilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo. 36.
Teleolojik Değerlerle Yöneticinin Konumu Arasındaki İlişki

Konum	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Diğer
\bar{X}	3,41	3,24	3,13
Standart Sapma	0,36	0,35	0,36
F = 2,20		Serbestlik Derecesi = 111/2	P = 0,12

H_0 : Teleolojik değerlerle yöneticinin konumu arasında ilişki yoktur.

H_1 : Teleolojik değerlerle yöneticinin konumu arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilerin teleolojik değerleri ile işletme içerisinde buldukları konum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo değeri incelendiğinde ve yapılan LSD testi sonucunda, farkın üst düzey yöneticilerin değerlerinde olduğu görülmüştür. Diğer bir anlatımla, üst düzey yöneticilerin teleolojik değerlere verdiği önem, diğer yöneticilere göre daha fazla bulunmuştur. Bunun sonucunda H_0 hipotezi reddedilip H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo. 37.
Teleolojik Değerlerle Etik Kodu Arasındaki İlişki

Etik Kodu	Etik Kodu var	Etik Kodu yok
\bar{X}	3,26	3,24
Standart Sapma	0,38	0,32
F = 0,08	Serbestlik Derecesi = 111/1	P = 0,79

H_0 : Teleolojik değerlerle işletmenin etik kodu arasında ilişki yoktur.

H_1 : Teleolojik değerlerle işletmenin etik kodu arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda teleolojik değerlerle, etik kodu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Diğer bir anlatımla etik kodunun, teleolojik değerler üzerinde bir etkisi yoktur. Bu durumda H_0 hipotezi kabul edilip H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo. 38.
Teleolojik Değerlerle İşletmenin Ödül / Ceza Yapısı Arasındaki İlişki

Ödül/Ceza	Ödül / Ceza Var	Ödül / Ceza Yok
\bar{X}	3,23	3,29
Standart Sapma	0,34	0,37
F = 0,71	Serbestlik Derecesi = 111/1	P = 0,40

H₀: Teleolojik değerlerle işletmenin etik davranış için ödül / ceza yapısının varlığı arasında ilişki yoktur.

H₁: Teleolojik değerlerle işletmenin etik davranış için ödül / ceza yapısının varlığı arasında ilişki vardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, teleolojik değerlerle işletmenin ödül / ceza yapısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu nedenle H₀ hipotezi kabul edilmekte H₁ hipotezi reddedilmektedir.

Bu kısımda, yöneticilerin sahip olduğu teleolojik değerlerle kişisel ve örgütsel değişkenlerin her biri arasında tek tek anlamlı bir ilişki aranmıştır. Araştırma bulgularının analizi, teleolojik değerlerle, yaş, işletmede çalışılan süre, işletmenin bulunduğu sektör, yöneticinin işletme içindeki konumu ve bulunduğu departman arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna karşın, cinsiyet, öğrenim düzeyi, bilim dalı, işletmenin büyüklüğü, işletmede etik kodunun varlığı ve ödül / ceza yapısının ise teleolojik değerler üzerinde hiçbir etkisi olmadığı görülmüştür. Bunlarla ilgili yorumlar bundan sonraki kısımda Yapılmaktadır.

5. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde yöneticilerin iş etiğine yönelik değerleri ve bu değerleri etkileyen faktörler konusu uygulamalı olarak araştırılmıştır. Bursa ili imalat sanayi işletmelerinde anket ve karşılıklı görüşme yöntemiyle elde edilen bulgulara göre yöneticiler iş etiğine yönelik değerlerden deontolojik değerlere, teleolojik değerlerden daha fazla önem

vermektedirler. Burada yalnız göz ardı edilmemesi gereken bir nokta ise şudur: Etik ile ilgili sorulara yöneticilerin doğru cevaplandığı ve araştırmacının yöneticileri yönlendirmediği varsayımı kabul edilmektedir. Bu koşullar altında yöneticiler eşitlik, adalet gibi değerlere pragmatist değerlerden daha fazla değer vermektedir. Buna rağmen, yöneticilerin teleolojik değerleri kabul oranı da pek düşük çıkmamıştır. Bu ise araştırmanın önemli bulgularından biridir. Verilere göre yöneticiler iki sorumluluk boyutu dışındaki tüm sorumluluk boyutlarında deontolojik değerlere daha fazla önem vermektedirler. Bu boyutlar çalışma hakkına saygı ve çalışanların konuşma özgürlüğü konularıdır. Yöneticiler her ne kadar adaletçi ve eşitlikçi değerlere önem verse de, çalışma ortamında biraz daha otoriter bir eğilim sergilemişlerdir. Çalışanların üstlerinin verdiği işi yapmaları ve işlerini fazla sorgulamamaları konusu genel olarak yöneticiler tarafından kabul edilmiştir. Burada yöneticiler teleolojik yaklaşımla işletmenin çıkarlarını en üst seviyeye çıkarmak için bu görüşü kabul etmektedirler. Diğer boyut olan çalışanların konuşma özgürlüğü konusunda da aynı yaklaşımla daha otoriter katı değerlere sahiptirler. Çalışanların işletme içinde yaşanan herhangi bir davranışın işletme-dışına taşınmasını pek olumlu karşılamamaktadırlar. Hatta etik-dışı ya da yasa-dışı olduğu düşünülen davranışların bile ancak işletme içindeki amirlerine iletmelerinin en doğru davranış şekli olacağını savunmaktadırlar.

Bu genel sonuçlara göre, anketin yapıldığı işletmelerin genelde merkezi örgütler olduğu ve çalışma ilişkilerini de bu yönde oluşturduklarını söylemek mümkündür. Diğer bir anlatımla bu işletmelerde, daha çok üst yönetimin değerleri hakimdir. Üst yöneticilerin değerleri ise genellikle işletmenin çıkarlarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan ve katı bir disiplin anlayışıyla birleşen otoriter ast-üst ilişkilerine dayalı olan değerlerdir. Yöneticiler çalışanların verilen işleri pek fazla sorgulamadan yerine getirmelerini -bazı istisnalar dışında- istemektedirler. Bunun dışında ise, yöneticiler genelde, çalışanlara karşı etik sorumluluklarının olduğunu yüksek bir oranda kabul etmektedirler. Ayrıca ayrımcılık yapmama, yönetime katılma, sendika kurma ve grev yapma, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları oluşturma, çalışanların özel hayatına saygı, adil ücret ödeme sorumluluklarını yüksek oranda kabul ederek deontolojik değerleri benimsediklerini ortaya koymuşlardır.

Yöneticilerin sahip olduğu iş etiğine yönelik değerlerini etkileyen faktörleri ortaya koymak amacıyla kurulan hipotezler ve elde edilen sonuçları ise şu şekilde özetlemek mümkündür.

Hipotez 1 : Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerleri ile kişisel faktörler arasında bir ilişki vardır.

Bu hipoteze bağlı olarak bu araştırmada 4 hipotez kurulmuştur. bu hipotezlerden ikisi doğrulanırken, diğer ikisi doğrulanmamıştır.

Hipotez 1.1 İş etiğine yönelik değerler ile yaş arasında ilişki vardır.

Araştırma bulguları incelendiğinde böyle bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez doğrulanmıştır. Fakat yaş faktörü yöneticilerin sadece, teleolojik değerleri üzerinde bir etkiye sahipken deontolojik değerleri üzerinde bir etkisi yoktur. Buna göre, yöneticiler 31-40 yaşları arasında faydacılık, pragmatizm, egoizm gibi teleolojik değerlere daha çok sahip olmaktadır. Bunun nedeni yöneticiler için bu yaşlar işletme içindeki ve işletme dışındaki konumlarını yükseltmek için en hırslı oldukları dönem olmasıdır. Bu dönemde hem işletmenin hem de kendilerinin çıkarını en üst seviyeye çıkarmak amacıyla biraz daha otoriter ve katı bir yönetim anlayışını benimsemektedirler. Yaş faktörünün deontolojik değerler üzerinde bir etkisinin olmamasının bir nedeni, kişilerin adalet, eşitlik, sorumluluk gibi değerlerinin zaten belli yaşlara kadar kişilik gelişimi sırasında oluşmasıdır. Zaten daha önceki yıllarda şekillenen bu değerler ise ilerleyen yaşlarda da pek değişmemektedir. Daha doğrusu yaş tek bir faktör olarak bu değerleri etkileyememektedir. Çünkü bu değerler kişinin sosyalleşme süreciyle birlikte ailesi, okul ve toplum tarafından verilmektedir. Oysa kişiler belirli yaşlarda pragmatist değerlere daha çok yönelmektedir. 31-40 yaşları arasındaki kişiler genelde, iş yaşamında kendisini kanıtlamaya çalışan, özel yaşamında da kendine sosyal konum sağlama gayretindedirler. Bu nedenle de bu yaşlarda daha çok egoist olmakta ve çıkarlarını en üst seviyeye çıkaracak davranışları etik açıdan doğru olarak görmektedirler. Sonuç olarak, yaş faktörü deontolojik değerleri etkilemezken, teleolojik değerler üzerinde etkili olmaktadır.

Hipotez 1.2 : Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş-etğine yönelik değerleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma bulguları analiz edildiğinde cinsiyetle iş etiğine yönelik değerleri arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığından bu hipotez doğrulanamamıştır. Fakat bu sonuç da göstermektedir ki, çalışma hayatına giren ve hatta yönetici konumuna yükselen kadınlar erkek yöneticilerle benzer değerlere sahip olmaktadır. Genelde kadınların adalet ve eşitliğe erkeklere göre daha fazla eğilimli olduğu düşünülmektedir. Fakat, kadınlar yönetici konumuna yükseldikçe, erkeklerle aynı derecede hırslı olmakta ve işletme çıkarlarını en üst seviyeye çıkarmak için çabalamaktadırlar. Çalışma hayatının kendine özgü kuralları ve değerleri vardır. Her ne kadar kadın ve erkekler sosyalleşme sürecinde farklı değerlerle donatılsa da, çalışma hayatına girdiklerinde bu iki grup yönetici de aynı kulvarda koşmaları gerektiğini görmektedirler. Aslında kadınlar erkeklere göre biraz daha adaletçi, duygusal ve hoşgörülü değerlere göre yetiştirilmektedirler. Erkekler ise daha katı, pragmatist ve realist değerlere göre yetiştirilmektedir. Fakat yapılan bu uygulama çalışması göstermektedir ki, çalışma hayatı tüm bu farkları ortadan kaldırmaktadır. Artık kadınlar erkekler kadar pragmatist olurken, erkekler de kadınlar kadar bireysel haklara önem verir hale gelmektedirler. Çünkü zaten o işletmenin kendine ait bir kültürü ve yazılı olmasa da bir etik anlayışı oluşmuştur. Kadınlar çalışma hayatında yönetici konumuna daha yeni yeni gelmektedirler. Böylece bireysel değerleriyle örgütsel değerleri birleştirerek o kurum içinde adeta yeniden sosyalleşmektedirler. Ayrıca kadın yöneticilerin genelde orta düzey yöneticiler oldukları görülmektedir. Diğer yandan yer aldıkları departmanlar ise çoğunlukla üst düzey yöneticilerle yüzyüze iletişim kurmalarını gerektiren reklam, halka ilişkiler gibi bölümler olmaktadır. Böylece üst yönetimin değerlerine daha çok yaklaşarak teleolojik değerlere yönelmektedirler.

Başka bir açıdan konuya yaklaşılacak olunursa, kadın yöneticilerin uzun yıllardır uzak tutuldukları bir meslek olan yöneticilik konumunu elde ettiklerinde geç kalmışlığın psikolojik huzursuzluğunun da etkisiyle, hem kendilerine, hem çevrelerine hem de üstlerine birşeyleri kanıtlama isteği duyduklarından, genellikle kadınlara ait olduğu düşünülen değerlerden de uzaklaşma eğilimine girmiş olabileceğini söylemek

mümkündür. Nedenleri konusunda farklı yorumlar olsa da sonuç açıktır: çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerler üzerinde cinsiyetin hiçbir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç varsayımımızın doğrulanmamasına neden olsa da çok önemli ve anlamlıdır.

Hipotez 1.3. : Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerleriyle öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma bulgularının analizi sonucunda böyle bir ilişki bulunmuştur. Fakat yöneticilerin öğrenim düzeylerinin sadece deontolojik değerlerini etkilerken, teleolojik değerlerini etkilemediği görülmüştür. İlköğretim mezunu olan kişilerin deontolojik değerlere verdiği önem oldukça yüksek çıkmıştır. Fakat daha sonra bu oran azalmıştır. Lisans ve Lisansüstü öğrenim görenlerde ise bu oran tekrar yükselmiştir. Bu sonuca göre, eğitim düzeyi çok düşük olan kişiler büyük bir olasılıkla yoksulluk içinde ya da çoğu şeyden mahrum büyüdüğü için çalışanlara karşı daha adil ve eşitlikçi değerlerle hareket etmektedirler. Ayrıca, büyük bir olasılıkla, bu kişiler geleneksel değerlerle büyümüş kimselerdir. Aile yapılarının ise bu değerleri teşvik edecek bir nitelikte olması olasılığı yüksektir. Öğrenimin bu kadar önemli olduğu bir çağda, ilköğretim sonrası okuyamayan kişiler, diğerlerine göre daha erken yaşta çalışma hayatına katılan kişilerdir. Yine bu kişiler, uygulamamızda kendi işletmelerini kurmuş kişilerdir. Belli aşamalardan geçerken ise çok büyük sıkıntıları yaşamış olabilirler. Bu nedenlerle, çalışanlarla daha yakın iletişim ve diyalog kurmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanlara karşı faydacı değerlerden çok bireysel haklara öncelik tanıyan değerlere yönelmeleri son derece doğaldır. Bir bakıma, kendilerini bu kişilerle özdeş görmektedirler. Fakat öğrenim düzeyi lisans ve yüksek lisans derecelerine yükseldikçe kişilerin adalet, eşitlik gibi değerlere daha çok önem verdiğini, öğrenim hayatı boyunca bu kavramları yaşayarak öğrendiklerini söylemek mümkündür. Ayrıca öğrenim seviyesi yükseldikçe kişilerin kendilerine olan güveni de artmakta ve çalışanlar dahil herkese karşı daha hoşgörülü ve esnek bir yönetim anlayışı sergilemektedirler. Çünkü öğrenim düzeyi, lisans ve yüksek lisans düzeyinde olan kişiler büyük bir olasılıkla, işletme yönetimi konusunda da bilgi sahibi olmaktadır. Aldıkları öğrenim bu kişilere bazı etik sorumlulukların ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Hipotez 1.4. : Yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerleriyle öğrenim gördükleri bilim dalı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma bulgularının analizi sonucunda, böyle bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir anlatımla, yöneticilerin öğrenim gördükleri bilim dallarının, etik değerleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Tablo verilerinde aslında böyle bir ilişki görülmektedir. Fakat bu ilişkinin istatistiksel bir anlamı yoktur. Her ne kadar mühendislik ve fen bilimlerinde öğrenim gören kişilerin daha pragmatist oldukları düşünülmüş olsa da, anket sonuçlarının analizi bu hipotezin reddedilmesini gerektirmektedir. Bilim dallarının değerler üzerinde doğrudan bir fark yaratacağı yolundaki hipotezin doğrulanmamasının bir nedeni, bu faktörün tek başına yeterli olmamasıdır. Anket sonucunda böyle bir sonucun elde edilmesi kişilerin değerlerinde öğrenim yaptıkları bilim dallarının hiçi bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Hipotez 2 : Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerleri ile örgütsel değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipoteze bağlı 7 hipotez kurulmuştur. Bu hipotezlerden 5'i doğrulanmış, 2'si doğrulanmamıştır. Bunlar tek tek aşağıda incelenmektedir.

Hipotez 2.1. : Yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiği değerleri ile işletmede çalıştıkları süre arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma bulgularının analizi sonucu böyle bir ilişki bulunmuştur. Fakat işletmede çalışılan süre yöneticilerin teleolojik değerleri üzerinde etkide bulunurken, deontolojik değerleri üzerinde böyle bir etkiye sahip değildir. Çalışma süresi 11 yıldan daha fazla olan yöneticiler, daha az süre çalışanlara göre, teleolojik değerlere daha çok önem vermektedirler. Bunun nedeni işletmeleriyle gittikçe özdeşleşen ve çalışma hayatının kendine özgü kuralları olduğunu gören yöneticilerin gittikçe daha fazla, pragmatist değerlere yönelmesidir. Yöneticilerin o işletmelerde çalıştıkları süre arttıkça, örgütleriyle var olan bağlılık ve sadakat gibi değerleri güçlenmektedir. Ayrıca daha önceki hipotezimizde yaş ile değerler arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca

da dayanarak, yani 31-40 yaş arasındaki yöneticilerin teleolojik değerleri daha çok benimseme eğilimlerini veri alarak, bu hipotezimizi yorumlamak mümkündür. İşletmelerde 11 yıl ve daha uzun süre çalışan kişiler genelde 31-40 yaşları arasında, işletmenin varlığını kendi varlıklarının bir gereği olarak gören ve kurumlarıyla bütünleşebilmiş kişilerdir. Üst yönetimin değerlerine ise diğer yöneticilere göre daha yakındırlar. Varlıklarının en önemli amaçları ise, işletmenin güçlenmesini sağlayarak kendilerini de güçlendirmektir. Böylece kıdem ile etik değerler arasında anlamlı bir ilişki kurularak hipotez doğrulanmıştır. Diğer bir anlatımla, kıdem yükseldikçe etik değerlerde teleolojik yaklaşıma doğru bir yöneliş bulunmuştur.

Hipotez 2.2. : Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerleri ile işletmenin yer aldığı sektör arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, işletmenin yer aldığı sektöre göre, iş etiği değerlerinde bir değişme olduğu gözlenmiştir. Sektörel farklılık kişilerin hem deontolojik hem de teleolojik değerleri üzerinde etkide bulunmaktadır. Tüm sektörler birlikte ele alındığında, elektronik sektörü yöneticileri diğer sektörlerle göre deontolojik değerlere en fazla, teleolojik değerlere ise en az değeri vermektedirler. Bu sonuç, elektronik sektör yöneticilerinin çalışma hayatında sorumluluk kavramının öneminin daha erken farkında olmalarından kaynaklanmaktadır. Çünkü bu sektörün çalışanları genelde daha niteliklidir ve işletmeye daha kolay zarar verebilecek teknik donanıma sahiptirler. Bu nedenle kişileri firmaya bağlayarak çalışanlara daha insancıl, adil ve eşitlikçi davranış biçimini benimsemektedirler. İşletmelerin içinde yer aldıkları sektörün de yöneticilerin değerlerinde bir farklılığa neden oldukları görülmektedir. Anket çalışması sırasında elektronik sektöründe diğer sektörlerle göre daha modern yönetim anlayışının uygulandığı gözlemlenmiştir. Kısaca her alanda kaliteyi amaçlayan bu yönetim anlayışında, karşılıklı güven ve bireysel haklara saygı esas olarak alınmaktadır. Yüzyüze yapılan yöneticiler özellikle elektronik sektöründe bunu vurgulamışlardır. Ayrıca elektronik sektöründeki yöneticiler internet gibi enformasyon teknolojileriyle de uyumludurlar. Kişilerin birey olarak çalışma hayatında bilgileri sayesinde ne kadar güçlü hale gelebileceklerini kavrayan bu yöneticiler, kişileri işletmeye bağlamanın en iyi yolunun etik sorumlulukları yerine getirerek etik değerleri

işletmenin her alanına yaymak olduğunun da farkındadırlar. Böylece çalışanlara karşı deontolojik değerlere daha çok yönelerek teleolojik değerlerden kaçınılmaktadırlar. Sonucunda bu hipotez de doğrulanmıştır.

Hipotez 2.3. : Yöneticilerin işletme içindeki konumları ile iş etiğine yönelik değerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin işletme içindeki konumları ile değerleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin konumunun hem deontolojik hem de teleolojik değerleri üzerinde etkisi vardır. Üst düzey yöneticiler, diğer yöneticilere göre teleolojik değerlere daha fazla önem verirken, deontolojik değerlere daha az önem vermektedirler. Bunun nedeni, üst düzey yöneticilerin çalışanlarla daha az diyalog kurmaları ve işletmenin kârı, yatırımların geri dönüş oranı gibi konularla daha çok ilgilenmeleridir. Diğer bir anlatımla kendilerini en çok sorumlu hissettikleri grup hissedarlardır. Hissedarlarla bu yöneticiler doğrudan iletişim kurmaktadır. Ayrıca belirli aralıklarla performansları değerlendirildiği için, işletmede var olan konularını koruyarak bireysel çıkarlarını yükseltmenin en iyi yolu olarak örgütsel çıkarları en çoklaştıracak uygulamaları görmektedirler. Çalışanlara yönelik ise çok genel kuralları ortaya koymaktadırlar. Fakat çalışanların çıkarları ile işletmenin çıkarlarının çatıştığı noktalarda ise, tercihlerini işletme lehine kullanmaktadır. Sonuç olarak, yöneticilerin işletme içerisindeki konumları etik değerlerini etkilemektedir ve bu hipotez de doğrulanmıştır.

Hipotez 2.4. : Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerler ile işletmenin büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin değerleri üzerinde işletmenin büyüklüğü anlamlı bir etkiye sahiptir. Fakat bu etki deontolojik değerleri üzerinde daha açık olarak gözlenmiştir. Buna göre, işletmenin ölçeği büyüdükçe, deontolojik değerlere verilen önem de büyümekte, fakat bir yerden sonra sabitleşmektedir. Çünkü, işletmeler büyüdükçe, işletme içinde etik değerleri güçlendirmek amacıyla yeni arayışlara gitmekte ve böylece kişilerin hem birbirleriyle hem de işletmeyle daha sağlıklı iletişim kurmaları sağlanmaktadır.

İşletmelerin ölçekleri büyüdükçe, örgüt içerisinde bazı değerleri oluşturmak ve güçlendirmek amacı giderek daha önemli bir hale gelmektedir. Bunun bir yolu ise etik değerleri de kapsayan bir örgütsel kültür oluşturmaktır. Gittikçe daha karmaşık hale gelen örgütsel ilişkilerin düzenlenmesi amacıyla, örgütsel etik konusu da bu işletmelerde daha önem kazanmaktadır. Hem yazılı hem de sözlü etik kurallarının oluşturulması, işletmelerin örgüt-içi ve örgüt-dışı gruplarla olan iletişimini sağlamlaştıracaktır. Ayrıca işletmelerin ölçekleri büyüdükçe, örgütsel etik konusuyla ilgilenecek departmanlar da ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak çalışan kişi sayısı bir işletmede artıkça, bu kişileri işletmeye bağlayacak etik değerlerin oluşturulması gerekliliği daha açık bir şekilde belirginleşmektedir. Bu nedenlerle deontolojik değerlere de daha fazla değer verilmektedir. Fakat işletmenin büyüklüğü bir düzeye ulaştıktan sonra artık işletmelerde etik kurumlaşmaya başladığı için deontolojik değerlere verilen önem de sabitleşmektedir. Sonucunda bu hipotez de doğrulanmıştır.

Hipotez 2.5. : Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerleri ile buldukları departman arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin buldukları departmanın iş etiği değerleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. İşletmelerde Ar-Ge departmanında yer alan yöneticiler diğer yöneticilere göre deontolojik değerlere daha çok değer vermektedir. Çünkü, bu departmandaki yöneticiler genellikle işletmede verimi arttırmak için çalışmaktadırlar. Bu nedenle departman yöneticileri eşitlik, adalet gibi değerlere daha çok önem vermektedir. Diğer yandan teleolojik değerlere en çok önem veren yöneticiler ise pazarlama departmanında yer almaktadırlar. Pazarlama departmanında yer alan yöneticiler çalışanlardan çok müşterilerle ve tüketicilerle karşı karşıyadırlar. Bu nedenle de işletmenin çıkarları daha önemli olmaktadır. İşletmenin genel çıkarını korumayı amaçlayan yöneticilerin ise daha faydacı olması son derece doğaldır. Diğer yandan, Ar-Ge departmanı yöneticileri genelde enformasyon teknolojileriyle iç içe olan kişilerdir. Bu nedenle de dünyadaki gelişmeleri daha çabuk duyarak işletmelerinde uygulamaktadırlar. Bu departmandaki yöneticiler, işgücünün verimliliğini arttıracak olan yöntemler üzerinde de çalışmaktadırlar. Bununla ilgili olarak işgücünün verimliliğini arttıracak en önemli faktör ise, onlara karşı

yöneticilerin etik sorumluluklarını yerine getirmeleridir. Bunu gören yöneticiler ise, öncelikle kendilerinin deontolojik değerlere göre hareket etmesini adeta bir gereklilik olarak algılamaktadırlar. Fakat pazarlama departmanındaki yöneticiler, daha çok işletme dışındaki gruplarla yüz yüze gelmektedirler. Bu nedenle de, işletmenin çıkarlarını arttırmada faydalı olan teleolojik değerlere yönelmektedirler. Ayrıca bu yöneticiler rüşvet, hediye alıp verme gibi etik-dışı olaylarla daha sık karşılaşabilmektedirler. Bu ise değerlerinin daha çok pragmatizm çerçevesinde olmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak bu hipotez de doğrulanmıştır.

Hipotez 2.6. : Yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerleri ile işletmede etik kodunun varlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda böyle bir ilişki bulunamamıştır. Bunun asıl nedeni, her ne kadar yöneticiler etik kodu bulunduğunu belirtse de, kastettikleri genelde disiplin yönetmelikleridir. İşletme yöneticileri yazılı etik kurallarının varlığı sorusunu cevaplandırırken, aslında etik ve etik kuralları gibi kavramları yanlış değerlendirmişlerdir. Aslında bu da yöneticilerin etik değerlere ne kadar yabancı olduklarını göstermektedir. Çünkü, yazılı etik kuralları ile ilgili soru sorulunca işletmelerdeki disiplin yönetmeliklerini göstermektedirler. Bunun dışında işletmenin etik yaklaşımını belirleyen kuralları anlamamışlardır. Bu nedenlerle de bu hipotez doğrulanmamıştır.

Hipotez 2.7. : Yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerleri ile işletmeni ödül / ceza yapısı arasında ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, böyle bir ilişki bulunamamıştır. Bunu nedeni, işletmelerde genelde ödüllendirmeden ziyade cezalandırma yönteminin olduğunun belirtilmesidir. Her ne kadar hipotezimiz doğrulanmasa da, cezalandırma yönteminin etik değerleri kurumsallaştırmada çok önemli bir etkisinin bulunmadığının gözlenmesi araştırmamızda bulunan bir diğer önemli sonuçtur. Fakat anket yapılan işletmelerde ödüllendirme yöntemi değil sadece cezalandırma yönteminin daha çok olması kişileri etik davranışlara yönelmesini engellemektedir. Ancak her iki yöntemin bir arada

olması ile birlikte etik değerler sağlamlaştırılabilecektir. Fakat araştırmamızın yapıldığı işletmelerde yalnız cezalandırma yönteminin uygulanması nedeniyle kişilerin etik değerleri etkilenmemiştir. Bu nedenle bu hipotezimiz doğrulanmamıştır.

Sonuç olarak yapılan uygulama sonucu, ortaya atılan 11 hipotez sınanmıştır. Bunlardan 7 hipotez doğrulanırken 4 tane hipotez ise doğrulanmamıştır. Fakat bir bütün olarak ele alındığında temel hipotezimiz bu araştırma sonucu doğrulanmıştır. Yani, yöneticilerin iş etiği değerleri üzerinde kişisel ve örgütsel faktörlerinin etkisi bulunmuştur. Aslında ileride yapılacak diğer araştırmalarda bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sayısı ve görüşülen yönetici sayısı ve kapsam genişletilerek daha güçlü ve farklı ilişkileri ortaya koymak mümkündür.

SONUÇ

Genel olarak çalışma hayatının etik boyutunun ele alındığı bu çalışmada, temel amaç özellikle yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerlerini ve bu değerleri etkileyen faktörleri tesbit ve analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Etik ve etikle ilgili konular her ne kadar geçmiş yıllarda önemli tartışmalara konu olmuşsa da, günümüzde bu kavramlar özellikle çalışma hayatında çok daha sık gündeme gelmektedirler. Bu tartışmalar incelendiğinde, çalışma hayatının etik boyutu konusunda farklı görüşlere rastlamak mümkündür. Bir görüşe göre etik, değer, sorumluluk gibi kavramların çalışma hayatında hiçbir yeri yoktur. Çünkü her oyunun kuralı olduğu gibi, çalışma hayatının da kendine özgü kuralları bulunmaktadır. Bu kuralların etik değerlerle uyumlu olması ya da olmaması ise yöneticilerin sorumluluğunda değildir. Üstelik bu görüşe göre etik değerlerin çalışma hayatında yer alması, ekonomik gelişmenin de önünde bir ayak bağıdır. Etik değerlerin çalışma hayatından dışlanmasına neden olan piyasa ilişkileri açısından faydacılık ve Makyavelizm yegane etik yaklaşım olmaktadır. Fakat diğer bir görüşe göre ise, işletmelerde özellikle işgücü verimliliğinin artırılması ve piyasadaki pazar payının artırılmasının en önemli gereği etik değerlerle uyumlu davranış kurallarını işletmelerde oluşturmaktır. Çünkü son yıllarda işletmeler artan rekabet karşısında ayakta kalabilmenin yollarını aramaktadırlar. İşletmeler, geçmiş yıllara göre gittikçe nazlı hale gelen tüketiciler karşısında imajlarını korumak amacıyla çevreye, topluma, çalışanlara karşı da etik sorumluluklarını daha dikkatli bir biçimde yerine getirmelerinin gerekliliğini farketmişlerdir. Çünkü son yıllarda bir işletmede meydana gelen etik-dışı davranışlar daha kolay duyulmakta ve tüketicilerin protestosu nedeniyle de işletmeler

hakkını sağlama gibi sorumluluk alanları tesbit edilerek incelenmiştir. Burada gözden kaçmaması gereken bir nokta bu sorumlulukların yasal sorumlukların dışında olduğudur. Yasal sorumlulukların etik sorumlulukları kapsamaması ya da kapsamaması mümkündür. Bu her ülkenin kendi koşullarına göre oluşmaktadır. Tabii ki bunların yanında çalışanların da yöneticilere karşı sahip oldukları birtakım etik sorumlulukları vardır. Fakat, bu çalışmada yöneticiler ele alındığı için çalışanların etik sorumluluklarına çok fazla değinilmemektedir. Yine de çalışanların etik değerlerle donatılmasının gerekliliği kaçınılmazdır. Çünkü işletme bir bütün olarak ele alındığında etik değerlerin kurumsallaşması mümkündür.

- Bu çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise yöneticilerin sık sık etik ikilemler yaşadığıdır. Kişisel- örgütsel ve toplumsal çıkarların çatıştığı noktalarda çatışmalar ve etik ikilemlerin ortaya çıktığı bir gerçektir. Çalışma hayatında ise bu türden çatışmalar sürekli ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda yöneticilerin aslında neyin daha fazla etik değerlerle uyumlu olduğu konusunda tereddütte kaldıkları görülmektedir. Çünkü kişilerin sahip olduğu bireysel etik değerler sosyalleşme süreciyle birlikte aile, okul, arkadaşlar tarafından o kişilere sürekli empoze edilmektedir. Bu kişiler çalışma hayatına girdiklerinde o işletmelerde kendine özgü pek çok kuralın varlığına ve rekabetin ne kadar yoğun yaşandığına tanık olmaktadır. Bunun sonucu etik ikilemler yaşayan yöneticiler kişisel örgütsel ve toplumsal çıkarlar arasında bir çok sorunlar yaşamaktadırlar. Geliştirdikleri etik anlayış çerçevesinde de aynı yöneticiler farklı zamanlarda farklı etik tercihler yaparken, farklı yöneticilerin etik değerlendirmelerinde de bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu nedenle hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından en iyi yol, etik değerlerin kurumsallaşması olmaktadır. Bu da yazılı etik kodunun oluşturulması, etik eğitimin gerçekleştirilmesi gibi eylemlerle olacaktır. Böylece kişisel etik değerler ve örgütsel etik değerlerin birleşmesinden yeni etik değerler ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin olayları değerlendirirken uyguladıkları etik yaklaşım konusu böylece açıklığa kavuştuğu için böylece çalışma hayatında ve kararlarında pek fazla etik ikilem yaşamayacaklardır.

- Bu çalışmada temel hipotez uygulamalı olarak araştırılmıştır. Bunun için Bursa ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi yöneticileri üzerinde bir anket çalışması

yapılmıştır. Bu anket çalışmasının sonuçlarını sıralamadan önce belirtilmesi gereken bir konu bulunmaktadır. Bu anketin yapıldığı yöneticilerin bir kısmı “etik” kavramının ne olduğunun dahi farkında değildirler. Hatta iş etiği kavramını ilk kez duyduklarını söyleyen yöneticiler bulunmaktadır. İş etiği kavramı söz konusu olduğunda işletme-içi disiplin kurallarını ve cezai yaptırımları anlayan yöneticilerin oranı büyüktür. Bu yöneticilerin bazısının da etik kavramında huzursuz oldukları görülmüştür. Fakat bu sonuca ulaşılmasında diğer etkenler bir yana bırakıldığında özellikle anketin yapıldığı dönemin öneminin vurgulanması gerekmektedir. Anketin yapıldığı dönem, Türkiye’de ekonomik krizin yoğun olarak yaşandığı bir dönemdir. Bu dönem özellikle Bursa ilinde daha sıkıntılı yaşanmaktadır. İşletme kapatmaları, iflaslar, işçi çıkarımı, ücretsiz zorunlu izinlerin yaşandığı bu dönemde yöneticilerin de çalışanlara karşı etik değerlerin araştırıldığı bu çalışmadan huzursuz olmaları bir açıdan doğal olarak karşılanmalıdır. Sonucunda yöneticiler etik değerlerin kurumsallaşmasının gerekliliğini kabulle birlikte işletmelerde böyle bir çalışmanın bulunmadığını belirtmişlerdir. Her ne kadar yöneticiler iş etiği ile ilgili konulardan pek haberdar olmasalar da konuya ilgi gösterenlerin sayısı azımsanmayacak düzeyde olmuştur. Bu ise gelecek yıllarda etik değerlere daha çok önem vereceklerinin bir göstergesi olabilir.

- Çalışma uygulamalı olarak test edilmiştir. Buna göre uygulamanın yapıldığı örnekleme yöneticilerin çalışanlara yönelik etik sorumluluklarının olduğunun büyük ölçüde kabul edildiği gözlenmektedir. Fakat tek tek sorumluluklarla ilgili değerleri tespit edildiğinde bazen bu sorumlulukların pragmatist değerler çerçevesinde kabulünün söz konusu olduğu görülmektedir. Yöneticiler her ne kadar etik sorumlulukları olduğunu kabul etmişse de işletme çıkarlarının önemi hala açık bir şekilde görülmektedir. Özellikle çalışma hakkı ve konuşma özgürlüğü konusunda bu durum çok açık bir şekilde gözlenmektedir. Yöneticiler bir yandan çalışanların hareket alanını genişletmekte, diğer yandan iş ilişkilerinde hala katı ast-üst ilişkilerine önem vermektedirler. Diğer bir sorumluluk alanı olan konuşma özgürlüğü konusunda da yöneticiler aynı düşüncüyü savunmaktadırlar. İşletme içindeki etiğe aykırı ve yasadışı davranışların öncelikle işletmedeki üstlere bildirilmesi istenirken, işletme dışındaki gruplara bildirilmemesi istenmektedir. Bu çalışanların bir yandan işletmeye karşı

duydukları bağıllık diğer yandan kamu çıkarı arasında ikilemlere düşmesine neden olmaktadır. Diğer sorumluluk türlerine ise yöneticiler büyük oranda katılmaktadır.

- Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç yöneticilerin deontolojik değerlere genel olarak teleolojik değerlerden daha fazla önem verdiğidir. Diğer bir anlatımla çalışma hayatında genel etik değerler kabul edilir görülmektedir. Buna karşın pragmatist, faydacı, egoist değerlere daha az önem verildiği saptanmıştır. Fakat bu genel sonuçtur. İş etiği değerleri olan deontolojik ve teleolojik değerlerin tek tek kişisel ve örgütsel faktörlerle ilişkisi kurulduğunda bu faktörlere göre değerlerin değiştiği izlenmiştir. Yine de Türkiye'nin bir geçiş toplumu olması yöneticilerin iş etiğine yönelik olarak tesbit edilen değerlerde de kendini göstermektedir. Yöneticiler bir yandan piyasanın belirleyiciliğini her şeyin üstünde sayan faydacılığı erdem sayan değerleri benimserken, diğer yandan geleneksel olarak kendilerine aşılana adalet ve eşitlik gibi değerleri de korumaktadırlar. Fakat yöneticiler yaşanan dönüşümlerin farkında olduklarından değerlerde birtakım değişikliklerin yaşanması gerekliliğini görmekte-dirler.

Bu nedenle anket sonuçları genel olarak incelendiğinde yöneticilerin amaçlara öncelik veren teleolojik değerler ile araçlara öncelik veren deontolojik değerlere verdikleri önem birbirine yakın olmuştur. Ayrıca katılım dereceleri incelendiğinde daha çok ortayolcu oldukları görülmektedir. Bu ise anketin uygulandığı yöneticilerin bir dönüşüm sürecinde olduklarının bir göstergesi olabilir.

- Yapılan anket çalışması sonucunda iş etiği değerleri ile cinsiyet, öğrenim görülen bilim dalı gibi bireysel faktörler ve etik kodu , işletmenin ödül ceza yapısı gibi örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Diğer bir anlatımla bu faktörlerin etik değerler üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Fakat bu faktörlerin dışındaki faktörlerin yöneticilerin etik değerleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin etik değerleri üzerinde etkisi bulunan faktörler ise yaş, öğrenim düzeyi, işletmede çalışılan departman, kıdem, işletmedeki konum, işletmenin yer aldığı sektör ve işletmenin büyüklüğü arasında bir ilişki bulunmuştur. Bunun sonucunda, yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları etik değerlerin oluşumunda ve etik standartlarının şekillenmesinde kişisel ve örgütsel faktörlerin anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir.

Bu çalışma sonucu elde edilen sonuçlardan faydalanılarak şunu söylemek mümkündür: Yöneticiler aldıkları kararlarda ve etik ikilemlerin çözümünde pek çok faktörden etkilenmektedir. Diğer bir anlamda eğer yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluğu olduğu genel olarak kabul ediliyorsa (ki bu çalışmada temel varsayımımız budur) yöneticileri bu sorumlulukları çerçevesinde eğitmek gerekir. Bu alanda yurt dışında özellikle de ABD ve İngiltere’de ciddi adımlar atılmıştır. Uluslararası düzeyde etik sorumluluklardan kaçmamak işletmenin başarısı için de temel koşul olmaktadır. Çünkü günümüzdeki çalışma hayatı ciddi bir dönüşüm sürecini yaşamaktadır. Önümüzdeki yıllarda ise bu gereklilik daha yoğun bir şekilde Türkiye’de de yaşanacaktır. Çalışanların birey olarak çalışma hayatında yer aldığı ve maddi refah dışında kaliteli bir çalışma hayatını arzuladıkları bir ortamda etik sorumluluklar gözardı edilemeyecektir.

Uygulama sonucu, Türkiye’de yöneticilerin henüz etik ikilem yaşadığını söylemek mümkündür. Yöneticiler aslında çalışanlara karşı etik sorumluluklarının bulunduğunu kabul etmektedirler. Fakat görünen odur ki yavaş yavaş piyasa etiğinin temeli olan faydacılık da varlığını hissettirmektedir. Ayrıca özellikle dış piyasalara açılan işletmelerdeki yöneticiler etik değerlere göre davranışlar geliştirmenin önemini daha iyi kavramaktadırlar. Bu çalışma sonucu söylenebilecek diğer önemli bir nokta, yöneticilerin değerleri üzerinde örgütsel faktörlerin daha çok etkili olduklarıdır. Buna dayanarak yöneticileri etik değerlere yönlendirmenin önemli bir yolunun etik kuralları kurumsallaştıracak faaliyetleri gerçekleştirmek olduğu görülmektedir. Bu ise örgütsel etik değerlerin oluşturulması örgütsel sosyalizasyon ve örgüt-içi eğitimle mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada temel hipotez doğrulanmıştır. Diğer bir anlatımla yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları bulunurken, iş etiğine yönelik değerlerini de bireysel ve örgütsel birtakım faktörler etkilemektedir. Sonuç olarak Türkiye’de henüz yöneticiler çalışma hayatının etik boyutunun önemini tam olarak kavrayamamaları da işletmelerin kendilerini etik sorumluluk açısından yenilemeleri ve çevre, tüketici, toplum ile çalışanlara karşı sorumluluklarının olduğunun bilincine varmaları bu tezin yapılış amacı açısından önemli bir zorunluluk olarak görülmektedir. Yöneticilerin iş

etiğine yönelik değerlerinin araştırıldığı bu çalışmanın bundan sonra "iş etiği" alanında yapılacak olan çalışmalar için literatüre bir katkı oluşturması temel amaçlarımızdan biridir. Bundan sonra iş etiği ile ilgili yapılacak çalışmaların daha kapsamlı bir örnekleme temel alması literatürün zenginleşmesine katkıda bulunması açısından son derece önemlidir.

EKLER

EK 1 : UYGULAMAYA KATILAN İŞLETMELER

EK 2 : ANKET FORMU

EK 3 : ETİK KODU ÖRNEĞİ

EK . 1

UYGULAMAYA KATILAN İŞLETMELER

- BİSAŞ ENTEGRE İPLİK VE TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- BOZTEKİN OTOMOTİV VE TEKSTİL SANAYİ TİCARET A.Ş.
- DÖRTELLER OTOBÜS KAROSERİ SAN. VE TİC. A.Ş.
- ELBA BASINÇLI DÖKÜM SANAYİ A.Ş.
- ERBAK-ULUDAĞ MEŞRUBAT VE GIDA SANAYİ A.Ş.
- MAKO ELEKTRİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- MALCILAR TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- OYAK RENAULT OTOMABİL FABRİKALARI A.Ş.
- ÖZDİLEK TEKSTİL SANAYİ İHRACAT İTHALAT VE PAZARLAMA A.Ş.
- DELPHİ PACKARD
- REKOR DOKUMACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- SÜTAŞ BURSA VE HAVALİSİ PASTÖRİZE SÜT VE SÜT MAMÜLLERİ GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.
- TEKNİK MALZEME TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
- TÜRK SIEMENS KABLO VE ELEKTRİK SANAYİ A.Ş.
- ÜÇGE MAĞAZA EKİPMANLARI PAZARLAMA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
- YEŞİM TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

EK 2**ANKET FORMU**

Bu anket formu, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında yapılan “Yöneticilerin Çalışanlara Yönelik İş Etiği Değerlerinin Tesbit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma” adlı doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Cevaplayıcı olarak kimliğinizin gizli tutulması bu çalışmanın temel ilkesidir. Ayrıca anket formunuz bireysel olarak ele alınmayıp, diğer yöneticilerimizin anket formuyla birlikte değerlendirilecek ve cevaplarınız araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Bu anket formunu, lütfen bizzat siz doldurunuz.

Anket formu temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet gibi kişisel değişkenler ve sektör, departman gibi örgütsel değişkenlerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, yöneticilerin çalışanlara yönelik iş etiği değerlerini ölçmek için kullanılan değişkenlerle ilgili ifadeler yer almaktadır.

Herhangi bir konuda bilgi almak veya iletmek istediğinizde ya da bu araştırmanın sonuçlarına ulaşmak istediğinizde aşağıdaki telefon numaraları ve e-posta adresinden araştırmacıya ulaşabilirsiniz.

e-posta: birgulsimsek@hotmail.com veya birgul@bodrum.mu.ed.tr

Tel.no (iş) 0252.2238002, (ev) 0252.2140052, (ev).0224.2333037

Araş Gör. Birgül ŞİMŞEK

Muğla Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

BÖLÜM I :**AŞAĞIDAKİ SORULARDAN UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.**

1. Yaşınız,
 - a. 20-30 arası
 - b. 31-40 arası
 - c. 41-50 arası
 - d. 51 ve yukarısı
2. Cinsiyetiniz,
 - a. Kadın
 - b. Erkek
3. Öğrenim durumunuz,
 - a. İlköğretim
 - b. Ortaöğretim
 - c. Yükseköğretim
 - d. Lisansüstü öğretim
4. Üniversite mezunu iseniz, bilim dalınız,
 - a. Sosyal bilimler
 - b. Fen bilimleri
 - c. Mühendislik
 - d. Diğer(.....)
5. İşletme içerisindeki konumunuz,
 - a. Genel müdür, genel müdür yardımcısı
 - b. Bölüm müdürü
 - c. Diğer(.....)
6. İşletme içerisinde bulunduğunuz bölüm
 - a. Muhasebe
 - b. Personel
 - c. Üretim
 - d. Ar-Ge
 - e. Pazarlama
 - f. Diğer (.....)
7. Bu işletmede ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
 - a. 1 yıldan az
 - b. 1-5 yıl arası
 - c. 6-10 yıl arası
 - d. 11 yıl ve daha fazlası
8. İşletmenizin yer aldığı sektör,
 - a. Otomotiv
 - b. Tekstil
 - c. Elektronik
 - d. Gıda
 - e. Diğer(.....)
9. İşletmenizde ortalama kaç kişi çalışıyor.....
10. İşletmenizde tüm çalışanlar ve yöneticiler için oluşturulmuş yazılı etik kuralları var mı?
 - a. Evet
 - b. Hayır
11. İşletmenizde yazılı olan ya da yazılı olmayan etik kurallarına uyanlar için ödül, uymayanlar için ceza sistemi var mı?
 - a. Evet
 - b. Hayır

BÖLÜM II :AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE DERECE KATILDIĞINIZI, KARŞILARINDA BULUNAN SEÇENEKLERDEN, DÜŞÜNCENİZE EN UYGUN OLANI İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ. TÜM İFADELERİ CEVAPLAMAYI UNUTMAYINIZ.

GÖRÜŞLER	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Yöneticilerin tek sorumluluğu işletmenin kârını arttırmaktır.					
Yöneticiler çalışanlara yönelik etik sorumluluklara sahiptir.					
Çalışanlar yapmak istemedikleri iş için hiçbir zaman zorlanmamalıdır.					
Çalışanlar amirlerinin emirlerine uymak zorundadır.					
Çalışma biçimini belirleyen şey işletmenin koşullarıdır.					
Ücretleri belirleyen faktörlerden birincisi hakkaniyettir.					
Ücretler, her iki tarafın anlaşmasıyla oluşmalıdır.					
Ücreti belirleyen şey, işletmenin koşullarıdır.					
Ücretler, işletme için sadece bir maliyet unsurudur.					
Ücret, çalışanları motive etmek ve verimliliği artırmak için kullanılan bir araçtır.					
Ücretler yasal olarak belirlenen asgari ücretin altında olmamalıdır.					
Ücretleri belirleyen, işin zorluğu ve kıdem gibi çalışma koşullarıdır.					
İşletme-içi bilgilerin dışarı sızdırılması, amacı ne olursa olsun kabul edilemez bir davranıştır.					
İşletmelerde yasadışı ya da etik-dışı olduğu düşünülen uygulamalar amirlerine ya da işletme dışı gruplara iletilmelidir.					
Çalışanların bir sendika içinde örgütlenmeleri en doğal haklarıdır.					
Grev yapmak çalışanların en doğal hakkıdır.					
Çalışanların sendika içinde yer almama ve sendikal faaliyetlere katılmama hakları vardır.					
Çalışanlar sendika kurma ve grev yapma haklarını işletme aleyhine kullanmaktadırlar.					
Çalışanların bir sendika içinde örgütlenmeleri işletmenin çıkarlarına uygun değildir.					
Personel alımında psikolojik testlerin kullanımı işletmenin başarısı için gereklidir.					
Personel alımında psikolojik, zeka ve sağlıkla ilgili testlerin kullanımı kişilerin özel hayatlarına müdahaledir.					
Çalışanların iş saatleri dışındaki yaşamlarına müdahale edilmemelidir.					
Çalışanlar hakkındaki her türlü bilgiye ulaşmak ve bu bilgileri kullanmak işletmelerin en doğal hakkıdır.					
Çalışanların iş saatleri dışındaki yaşamlarına müdahale işletmeler açısından uygundur					
Güvenli ve sağlığa uygun çalışma ortamı yaratmak, yöneticilerin temel sorumluluklarındandır.					
Güvenli bir çalışma ortamı yaratılmasında işletmenin koşulları etkin bir yer oynar.					
Çalışma saatleri içindeki iş güvenliğinden					

çalışanların kendileri sorumludur.					
Çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, işletmenin en temel görevidir.					
Her koşulda “eşit işe eşit davranış” prensibi yöneticilerin temel bir davranış biçimidir.					
Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımı uygun değildir.					
Kadın ve erkek çalışanları seçme şansım olduğunda erkek çalışanları tercih ederim.					
Çalışanlar işletmelerdeki karar alma sürecinde yer almalıdırlar.					
Çalışanlar işletmelerdeki karar alma sürecinde nedeni ne olursa olsun yer almamalıdır.					
Çalışanların işletmelerdeki karar alma sürecine katılımı belirli koşullar altında uygun bir davranıştır.					

EK 3**ETİK KODU****YÖNETİM / HÜKÜMET ÇALIŞANLARI İÇİN ETİK DAVRANIŞ
PRENSİPLERİ****(Amerika Birleşik Devletleri Hükümeti Yönetim Bölümü)**

- Kamu hizmeti, çalışanların Anayasaya, kanunlara ve özel kazancın üstünde etik prensiplere bağlılığını gerektiren bir kamu dürüstlüğüdür.
- Çalışanlar, görevin performansı ile uyum olmayan ekonomik çıkar elde edemezler.
- Çalışanlar, kamusal olmayan (gizli) hükümet bilgilerini kullanarak ekonomik işlemler yapamazlar ya da herhangi bir özel çıkar için böyle bilgilerin kullanılmasına izin vermezler.
- Çalışanlar, resmi bir işlem sonucunda çıkarı olan kişi ya da kurumlardan herhangi bir hediye para alamazlar.
- Çalışanlar görevlerini dürüstlikle yerine getirirler.
- Çalışanlar, hükümete bir yükümlülük getirecek, yetkileri dışında bir işlem yapamaz ve söz veremezler.
- Çalışanlar, kamu bürosunu özel çıkar için kullanamazlar
- Çalışanlar işlerinde tarafsız olarak davranarak, herhangi bir özel örgüt ya da bireye ayrıcalık tanımayacaklardır.

- Çalışanlar kamu malını korurlar ve resmi işler haricinde kullanamazlar.
- Çalışanlar, resmi hükümet görev ve sorumluluğuna tezat oluşturan, dışarıda başka işlerle ilgilenemezler. Hatta yeni iş aramak da buna dahildir.
- Çalışanlar aynen vatandaşlar gibi, kanunlar tarafından öngörölmüş ekonomik yükümlölüklerini de kapsamak üzere kendi yükümlölüklerini iyi niyetle yerine getirirler.
- Çalışanlar, tüm kanun ve yönetmelikleri ırk, renk, bölge, cinsiyet, ulusal köken, yaş ayrımı yapmaksızın uygulurlar.
- Çalışanlar, kanun ya da etik standartları ihlal etmekten kaçınırlar.

KAYNAKÇA

- Adler, Robert S. ve Bigones William J.. "Contemporary Ethical Issues in Labor-Management Relations". **Journal of Business Ethics**. S.11. Netherland: Kluwer Academics Pub., 1992.
- Akarsu, Bedia. **Ahlak Öğretileri II Immanuel Kant'ın Ahlak Felsefesi (Ödev Ahlakı)**. İstanbul: İ.Ü. Ed.Fak. Yay: 1382, 1968.
- Aktan, Coşkun Can. **Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi**. İstanbul: Afa Yay., 1992;
- _____. "Yolsuzluk Türleri, Siyasallaşma, Siyasal Patronaj, Rant Kollama, Rüşvet, Lobicilik, Korumacılık, Kayırmacılık", **Yeni Türkiye**. S.13. ,1997.
- Alkan, Türker. **Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık**. 1. Basım. Ankara: Bilgi Yay., 1993.
- Arıkan, Semra. "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı". **H.Ü. İİBF. Dergisi**. C.13. Ankara, 1995.
- Aron, Raymond. **Sosyolojik Düşüncenin Evreleri**. Çev. Korkmaz Alemdar. 2. Baskı. Ankara: Bilgi Yay., 1989.
- Aslan, Yılmaz. **Tüketici Hukuku (Ve İlgili Mevzuat)**. Bursa: Ekin Yay., 1996.
- Balcı, Yusuf. "Geçmişten Geleceğe Çalışma İlişkileri". **Çerçeve Dergisi**. MÜSİAD Yay..Mayıs-Temmuz, 1996.
- Bauman Zygmunt. **Postmodern Etik**. Çev. Alev Türker. İstanbul: Ayrıntı Yay., 1998.
- Bayramoğlu, Adalet. **Yerel Yönetim ve Ahlak**. İstanbul: Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yay., 1993.
- Beverluis, Eric H.. "Is There No Such Thinay as Business Ethics?". **Journal of Business Ethics**. S. 6. Netherland: Kluwer Academics Pub., 1987.
- Bluoestone, Irwing. "Labor's Stake in Improving the Quality of Working Life". **Business Ethics Readings and Cases in Carparate Morality** . Michael Hoffman ve Robert Fraderick. 3.Basım. USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1995.
- Bovee, Rachman Meger, **Business Today** Yedinci Basım, International ed. , Mc Graw-Hill, Inc.,1996.
- Bozkurt, Veysel. "Farklılıklar Çağı". **End. İliş. Dergisi**. S.1. Bursa:U. Ü. Çal. Ek. ve End. İlişk. KulübüYay., Mayıs 1997.

- _____. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye.** İstanbul: Sistem Yay., 1996.
- _____. "Püritan Etiğin Sonu ve Post- Endüstriyel Dönüşüm". **Bilgi ve Toplum Dergisi.** S.1. İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yay., 1998.
- Bravo, Ellen ve Cassedy, Ellen. **The 9 to 5 Guide to Combating Sexual Harrassment.** USA: John Wiley & Sons. Inc.,1992.
- Callahan, Elletta Sangrey ve John W Collins. "Employee Attitudes Toward Whistleblowing; Management and Public Policy Implications". **Journal of Business Ethics.** Netherland: Kluwer Academics Pub., 1992.
- Cascio, Wayne F.. **Applied Psychology Human Resourse Management.** 5. Bas. USA, 1998.
- Cavanogh, Gerald F.. **American Business Values** 3. Basım.USA: Englewod Cliff, Prentice Hall, 1990.
- Champoux, Joseph E.. **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Processes.** USA: West Publishing Company, 1996.
- Dönmezer, Sulhi. **Sosyoloji,** 9. Baskı, Ankara, Savaş Yay. 1984.
- Drucker, Peter. **Gelecek İçin Yönetim** Çev. Fikret Üçcan. İstanbul: İş Bankası Yay., 1996.
- Durkheim, Emile. **Meslek Ahlakı.** Çev. Mehmet Karasan. 3. Basım. İstanbul: MEB Yay., 1986.
- Efil, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon.** Bursa: Sidre Yay., 1989.
- Ekin, Nusret. **Endüstri İlişkileri.** 5. Basım. İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak. Yay., No:208, 1989.
- El-Abbas, Seyyid Hüseyin. **Toplumların Çöküşünde Rüşvet.** Çev. Cevdet Cerit İstanbul: Pınar Yay., 1998.
- Ewing, David. "Employee Rights and Duties". **Business Ethics Readings and Cases in Carparate Morality.** Der. Michael Hoffman ve Robert Fraderick. 3. Basım. USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1995.
- Fayerabend, Paul. **Akla Veda.** Çev. Ertuğrul Başer. İstanbul: Ayrıntı Yay.,1995.
- Ferrel, O.C. ve Fraderick John. **Business Etics, Ethical Decision Making and Cases.** 2.Baskı. USA: Houghton Mifflin Comp, 1994.
- Fimbel, Nancie Jerome S. Burstein. "Defining the Ethical Standart of the High-Technology Industry". **Journal of Business Ethics.** S. 9. Netherland: Kluwer Academics Pub.,1990.

- Fraderick, Robert E. "Bribery and Ethics". **Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality**. Der. Michael Hoffman ve Robert Fraderick. 3. Basım. USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1995.
- Frankel, Boris. **Sanayi Sonrası Ütopylar**. Çev. Kamil Durand. İstanbul: Ayrıntı Yay., 1991.
- Fritzsche, David J.. "A Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values". **Journal of Business Ethics**. Netherland: Kluwer Academics Pub., 1991.
- Garrett, Thomas ve Richard J. Konoski . **Business Ethics**. . New Jersey: Englewood Cliff, Prentice Hall, 1986.
- Gellerman, Saul W.. "Why Good Managers Make Bad Ethical Choices". **Ethics in Practice Managing The Moral Corporation**. Kenneth R. Andrews. 15. Basım. USA: Harvard Business School Press, 1989.
- George, Richard T. Dc. "Whistle Blowing". **Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality**, Der. Michael Hofmann ve Robert Fraderick. 3. Basım. USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1995.
- Gerwen, Jef Von. "Employers and Employees Rights and Duties". **Business Ethics A European Approach**. Ed. Brian Harvey,
- Geus, Arie de. **Yaşayan Şirket, İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür**. Çev. Ahmet Ünver. İstanbul: Rota Yay., 1998.
- Giddens, Anthony. **Modernliğin Sonuçları**. Çev. Ersin Kuşdil. 2. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yay., 1998.
- Gorz, Andre. **İktisadi Aklın Eleştirisi**. Çev. Işık Ergüden. İstanbul: Ayrıntı Yay., 1995.
- Grint, Keith. **The Sociology of Work**. USA: Policy Press, 1994.
- Guy, Mary E.. **Ethical Making in Everyday Work Situations**. USA: Greenwood Press Inc., 1990.
- Güngör, Erol. **Değerler Psikolojisi**. Hollanda: Türk Akademisyenler Derneği Birliği Vakfı Yay: 8, 1993.
- Harvey, David. **Postmodernistliğin Durumu**. Çev.. Sungur Savran. İstanbul: Metis Yay., 1997.
- Hegart, D. J. ve H. P. Jr. Sims. "Some Determinants of Unethical Decision Behavior: an Experiment". **Journal of Apply Psychology**. S. 63, 1978.
- Heller, Agnes. "Modernitedeki Ahlaki Durum". **Modernite Versus Postmodernite**. Der. Mehmet Küçük. Çev. Elif Çırakman. Ankara: Vadi Yay., 1993.

- Hoddap, Paul F.. **Ethics in The Business World**. USA: Krieyer Publishing Comp., 1994.
- Hoffman, W. Michael ve Robert E. Fraderick. **Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality**. 3. Basım. USA:Mc Graw-Hill, Inc.,1995.
- Honer ,M.Stanley ve Thomas Hunt. **Felsefeye Çağrı**.Çev. Hasan Önder. Ankara: İmge Yay., 1996.
- Huss, H. Feswick ve Denise M. Matterson. "Muhasebede Ahlak". Fikir (Değer) Aşılamsızın Değerler Eğitimi. Çev. Durmuş Acar. **Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, S.1, 1996.
- James, William. **Pragmacılık**. Çev. Muzaffer Aşkın. İkinci Basım. İstanbul: MEB.Yay., 1986.
- Jayck, Arthur. **On Human Care: An Introduction to Ethics**. 3. Basım. USA: 1980.
- Jordins, Joseph R. ve Ronald Duska. "Drug Testing in Employment". **Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality**. Der. Michael Hofmann ve Robert Fraderick 3. Basım., USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1995.
- Josephson, Michael. "Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning", **Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality**.Der. Michael Hoffman ve Robert Fraderick. 3. Basım. USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1995.
- Kalaycı, İrfan. "İktisat Bilimi ve Ekonomi Yönetiminde Anti-Etik Sonuçlar". **Dördüncü Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler 1995**. Der. Kuvvet Lordoğlu. İstanbul: Kavram Yay., 1996.
- Kant, Immanuel. **Pratik Aklın Eleştirisi**. Çev. Ülker Gökberg ve Diğerleri. Ankara. Hacettepe Üniversitesi Yay..1980.
- _____. **Aklın Metafiziği Dinin Temellendirilmesi**. Çev. İonna Kuçuradi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi yay..1982.
- Kentel, Ferhat-Levent Köker ; "Sosyal Bilimler İle Etiğin İlişkisi Ne Noktada?", **Teorinin Aynasından Görünen Pratik: Sosyal Bilimler**. İstanbul: Yapı Kredi Yay., 1995.
- Kılıçbay, Mehmet Ali."El Kirliyse Yıkanır, ya Toplum Kirliyse". **Türkiye Günüğü Dergisi**. S.30 Ankara: Eylül-Ekim 1994.
- Kohlberg, Lawrance. "Stage and Sequence: The Cognitivite Developmental Approach to Socialization". **Handbook of Socializotion Theory and Research**. Der. D.A., Goslin.ve Rand Mc Nall. Chicago: 1969.
- _____. **The Philosophy of Moral Development, Moral Stages And Elder of Justice**. San Francisco. Harperve Row Publishers, Inc.1981

- Kumar, K. **Prophency and Progress, The Sociology of Industrial and Post-Industrial Society**. London: Penguin Book, 1978.
- Kurtulmuş, Numan. **Sanayi Ötesi Dönüşüm**. İstanbul: İz Yay.,1996.
- L'etang, Dacque. "A Kantin Approach to Codes of Ethics" **Journal of Business Ethics**. S.11. Netherland: Kluwer Academic Pub., 1992.
- Lee, Young-Ha. "Manager's Work Values in Different Cultures: The Korea Electric Power Corporation". **The Handbook of Human Resource Management**. Der. Brian Towezs. 2. Bas. USA: Blackwell Pub. Inc., 1996.
- Luijk, Henk Von. "Business Ethics: The Field and It is Importance". **Business Ethics**. Der. Brian Harvey. UK.:Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff., 1994.
- Lukes, Steven. **Bireycilik**. Çev. İsmail Serin. Ankara: Ark. Yay., 1995.
- Lyotard, J. **The Postmodern Condition (Postmodern Durum)**. İstanbul: Ark Yay.,1984.
- Machiavelli. **Hükümdar**. Çev. Selahattin Bağdatlı. 3. Bas.. İstanbul. Sosyal Yay., 1992.
- Marx, Karl. "Estronged Labor". **The Economic and Philosopic Manuscripts of 1844**. Çev. Martin Milligan. Der. Dirk Struik ., New York, 1964.
- _____. **Capital**. Çev Samuel Moore ve Edward Aveling. Chicago: Caharles H. Kerr & Company, 1906.
- Masuda, Y.. **Managing in The Information Society**.. Bassil Blackwell, 1990.
- Mc Hugh, Francis P. **İş Ahlakı**. İstanbul: TUSİAD Yay.,1992.
- Mc Namara, Carter. "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers", <http://www.mapn.org/Library/ethics>.
- Mill, J.S.. **Faydacılık (Utilitarianism)**. Çev: Nazmi Coşkuner. Üçüncü Basım, İstanbul: MEB.Yay., 1986.
- Morris, Lois Williams. "Moral Hazards of an Executive". **Ethics in Practice Managing the Moral Corporation**. Ed.Kenneth R. Andrews.15. Basım.USA.:Harvard Business School Press, 1989
- Murray, Robin. "Fordizm ve Post-Fordizm". **Yeni Zamanlar**. Çev. Abdullah Yılmaz. İstanbul: Ayrıntı Yay., 1995.
- Nader, Ralph. **Whistle Blowing**. New York: 1972.

- Napier, Nancy K. "Toward an Understanding of Cross-Cultural Ethics: A Tentative Model". **Journal of Business Ethics**, S. 11. Netherland: Kluwer Academics Pub., 1992.
- Navran. J.Frank. "Promoting Ethical Behavior". <http://www.navran.com/Articles/Ethics>.
- Nielson, Karl. "Radical Egalitarianism". **Contemporary Ethics**. Der. James P. Sterbo. USA: Eglewod Cliffs, 1989.
- Nozick, R.. **Anarchy, State and Utopia**. New York: Basic Books, 1974.
- Nuttal, John. **Ahlak Üzerine Tartışmalar, Etiğe Giriş**. Çev.: Abdullah Yılmaz, İstanbul: Ayrıntı Yay., 1997.
- Nystrom, Paul C. "Differences in Moral Values Between Corporation". **Journal of Business Ethics**. S.9. Netherland: Kluwer Academic Pub.,1990.
- Osterfield, David "Corruption and Development" **Journal of Economic Growth**. S.4'den özetleyerek Coşkun Can Aktan çevirmiştir. Türkiye Günlüğü Dergisi, Ankara,: Eylül-Ekim 1994.
- Özdevecioğlu, Mahmut; "Ahilik'ten Günümüze İş Ahlakı Anlayışı". **Çerçeve Dergisi**. S.11, Eylül-Ekim 1994.
- Özkalp, Enver. **Sosyolojiye Giriş**. Genişletilmiş 9.Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998.
- _____. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmalar Vakfı Yay:111, 1996.
- Pearson, Gordon. **Integrity in organizations An Alternativ Business Ethics**, England: Mc Graw-Hill Book, 1995.
- Piaget, Jean. **The Moral Judgment of the Child**. Çev. Marjorie Grubisih. New York. The Free Press. 1965.
- Popper, Karl. **Açık Toplum ve Düşmanları**. Çev. Harun Rızatepe. C.2. 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.
- Poyraz, Hakan. **Dil ve Ahlak**. Ankara: Vadi Yay, 1996.
- Rawls, J.. **A Theory of Justice**. Cambridge: Harward University Press, 1971.
- Reynoud, Jean ve Daniel Reynoud. **İş Uyuşmazlıkları Sosyolojisi**. Çev. Ali Güzel / Ali Rıza Okur. İstanbul: Marmara Üniv. Yay., 1986.
- Rodgers, Fran Sussner ve Charles Rodgers. "Business and The Facts of Family Life". **Harward Business Review**. USA, November December 1989.

- Rokeach, M.. "From Individual to Institutional Values: With Special Reference to the Values of Science". **Understanding Human Values: Individual and Societal**. New York: The Free Press, 1979.
- Rosenthal, M. Ve P Yudin.. **Materyalist Felsefe Sözlüğü**. Çev. Aziz Çalışlar. 3.Basım. İstanbul: Sosyal Yay., 1997.
- Ruff, Larry E.. "The Economic Common Sense of Pollution". **Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality**. Der. Michael Hoffman ve Robert Fraderick. 3. Bas. USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1995.
- Sadler, P.. **Manegerial Leadership in the Post-Industrial Society**. Gower Pub. Comp. Ltd., GB, 1988.
- Schein, E.H.. "Coming To A New Awareness of Organizotion Culture". **Sloon Management Review**, S.25,1984.
- Schroeder, Ralph. **Max Weber ve Kültür Sosyolojisi**. Çev. Mehmet Küçük. Ankara: Bilim ve Sanat Yay., 1996.
- Schumacher, E.F.. **Küçük Güzeldir**, Çev. Osman Deniztekin. 2. Basım. İstanbul: Cep Kitapları, 1989.
- Sims, Ronald R.. Institutionlozution of Organizational Ethics. **Journal of Business Ethics**. Netherland: Kluwer Academic. Pub., 1991.
- Sinclair, Amanda. " Organizasyonel Culture and Ethics", **Journal of Business Ethics**. Netherland: Kluwer Academic Pub. S.12, 1993.
- Solomon, Robert C.. **Morolity and the Good Life**. New York: Mc Graw-Hill, 1984.
- Steinberg, Sheldon S. ve David T. **Hükümet, Ahlak ve Yöneticiler**. Çev. Turgay Ergün Ankara. TODAİE Yay., 1996).
- Suğur, Nadir. "OSTİM Sanayi Bölgesi Esnek Uzmanlaşmanın Neresinde?", **Toplum ve Bilim Dergisi**. S. 63, Bahar 1994.
- Taylor, Charles. **Modernliğin Sıkıntıları**. Çev. Uğur Canbilim. İstanbul: Ayrıntı Yay.,1995.
- Taylor, Frederick W. **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**. Çev. H. Bahadır Akın. Konya: Çizgi Yay.,1997.
- Tekeli, Hasan. **Bilgi Çağı**.İstanbul: Simav Yay., 1994.
- Tierney, Elizabeth P. **İş Ahlakı (Yöneticiler İçin Rehber)** Çev. Günhan Güney İstanbul: 1997.
- Toffler, Alvin. **Üçüncü Dalga**. Çev. Ali Sedan. İstanbul: Altın Kitaplar Yay, 1981.

- Tolan, Barlas, **Sosyoloji**. Ankara: Adım Yay., 1993.
- Touraine, Alain. **Modernliğin Eleştirisi**. Çev. Hülya Tufan. 2. Bas., İstanbul: Yapı Kredi Yay.,1994.
- Triggy, Roger. **Akılcılık ve Bilim**. Çev. Kadir Yerci. İstanbul, 1996.
- Turgay, Ergün. "Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Bürokrasinin Sorumluluğu" **Yeni Türkiye**. S.13, 1987
- Türkdoğan, Orhan. **İslam Ekonomik Sistemi ve Weberci Görüşler**. İstanbul: Turan Yay., 1996.
- _____. **İşçi Kültürünün Yükselişi (İş Ahlakı)**. İstanbul. Timaş Yay., 1998.
- Ural, Şafak. **Pozitivist Felsefe**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1986.
- Ülgener, Sabri. **İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası**. İstanbul: Der Yay., 1981.
- Velasquez, Manuel. **Business Ethics, Concepts and Cases**. 2.Basım. USA: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988.
- Victor, Bart ve diğerleri. "Peer Reporting of Unethical Behavior: The Influence of Justice Evaluations and Social Context Faktors". **Journal of Business Ethics**. S.12. Netherland: Kluwer Academic Pub., 1993.
- Vitell, Scott J.ve Troy A.Festervand . "Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Industrial Executives". **Journal of Business Ethics**. S.6. Netherland: Kluwer Academic Pub.,1987
- Watersve, James A. Ve Fraderick Bird. "Attending to Ethics in Corporate Morality". **Business Ethics Readings and Cases Corporate Morality**. Der. Michael Hoffman ve Robert Fraderick.3. basım. USA.Mc Graw- Hill, Inc. 1995.
- Weber, Max. **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**. Çev. Zeynep Gürata. 2. Basım. Ankara: Ayraç Yay., 1997.
- _____. **Sosyoloji Yazıları**. Çev. Taha Parla. 3. Bas. İstanbul: Hürriyet Vakfi Yay., 1993.
- Weiner, Myran. **The Politics of Scarcty**. Şikago Ün., 1962.
- William M. Evan ve R. Edvard Freeman. "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism". **Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality**. Der. Michael Hoffman ve Robert Fraderick. 3. Basım. USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1995.

Yıldırım, Fatma. "İşyerinde Cinsel Taciz". **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**. C.XXI, S:201. Ankara, Temmuz 1997.

Yılmaz, Aytekin. **Modernden Postmoderne Siyasal Arayışlar**. Konya: Vadi Yay., 1995.

Zaim, Sabahattin. **Çalışma Ekonomisi**. 10. Basım. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1997.

TUGİAD. **İş Ahlakı ve Türkiye'de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar**, İstanbul, 1992.

"Ethical management of Employee E_mail Privacy" **Information Strategy: The Executive's Journal**, 1998, <http://www.global.ebschost.com/cgi-bin/e>

"Handling Questions of From Job Candidates". **Workforce**. July 1998. [Http://www.globalabscohost. Com/cgi-bin](Http://www.globalabscohost.Com/cgi-bin)

"Ethical Challenges Facing Public Management in The Information Age", <http://www.hbgpsu.edu/Faculty/jxr/.menzel.html>,

The Enstitutie of Business Ethics, Twelve Steps For Implementing A Code of Business Ethics , <http://www.ibe.org.uk/code.htm>.

"Viewpoints The Ethics of Performance Appraisal" **Advanced Management Journal**. S.61. 1996.