



TÜRKİYE GENÇ İŞADAMLARI DERNEĞİ
YOUNG BUSINESSMEN ASSOCIATION OF TURKIYE

İŞ AHLAKI
VE
TÜRKİYE'DE İŞ AHLAKINA
YÖNELİK TUTUMLAR



TÜRKİYE GENÇ İŞADAMLARI DERNEĞİ
YOUNG BUSINESSMEN ASSOCIATION OF TÜRKİYE

İŞ AHLAKI
VE
TÜRKİYE'DE İŞ AHLAKINA YÖNELİK
TUTUMLAR

AĞUSTOS 1992

Levent Ortaköy Yolu Korukent Sitesi R Blok Daire 3
80600 Levent - istanbul - TÜRKİYE
Tel. / Phone : 274 99 74 - 75 Faks / Fax : '288 09 97

ÖNSÖZ

Verimliliğin artırılması kalkınma çabalarının hızlandırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, Türkiye'nin gündeminde olması gereken en önemli konulardan birisi verimlilik olmalıdır. Kıt kaynakların olanaklar ölçüsünde etkin kullanımı sağlanarak, verimliliğin çarpan etkisinden yararlanılmalıdır. Kısaca, toplam faktör verimliliğini arttıran önlemlerin ve verimliliği teşvik eden çalışmaların çabuklaştırılması ve yaygınlaştırılması çabalarına ağırlık verilmelidir.

Mal ya da hizmet üretiminin temel girdisi olan emeğin verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip iş ahlakı, bu açıdan da ele alınması gereken konuların başında gelmektedir. Ancak, bugüne değin konuya ilişkin bir çalışma ya da araştırma bulunmaması önemli bir eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konuda Türkiye'de yürütülen çalışmalar arasında ilkler arasına girecek olan bu çalışma konunun önemini ortaya koymaya yönelik olarak yürütülmüştür.

Amaç, örgüt çalışan ilişkilerinde iş ahlakı kavramının geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Özetlemeye çalıştığımız bakış açısı ile hazırlanan çalışmanın, işletmelerde iş ahlakı kurallarının oluşturulmasına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

Bu araştırmanın uygulama bölümü, Aypar TOPKARA USLU, Bülent MENGÜÇ tarafından gerçekleştirilmiştir. Doç. Dr. Ruhi GÜRDAL, Taylan KOVANLIKAYA, Aypar TOPKARA USLU ve Dilek AKTİMUR tarafından yayma hazırlanmıştır. Raporun geliştirilmesinde görüş ve önerileri ile değerli katkıları esirgemeyen tüm kuruluşların yöneticilerine, TÜGİAD üyelerine, Celal Beysel ve Hüsamettin Kaviye teşekkür ederiz.

TÜGİAD

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
I.BÖLÜM	
İş Ahlakının Tanımı ve Etkileri	3
1.1 İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk	5
1.2 İş Ahlakı ile ilgili Gruplar	8
1.3 İş Ahlakı ve Verimlilik	9
1.4 İş Ahlakı ve Kararı Etkileyen Unsurlar	11
1.5 İş Ahlakı ve Yöneticinin Rolü	15
1.6 İş Ahlakı Kuralları ve Kurumsallaşma	16
1.7 Değişik Ülkelerde İş Ahlakına Yönelik Tutumlar	18
1.8 İş Ahlakı Kavramı	23
1.9 İş Ahlakına Yönelik Yaklaşımlar	25
II.BÖLÜM	
İş Ahlakında Kurumsallaşma Süreci	29
III.BÖLÜM	
Türk Yöneticilerin İş Ahlakına Yönelik Tutumlar	39
3.1 Araştırmanın Bulguları	42
3.2 İş Ahlakının Önemi	45
3.3 İş Ahlakına İlişkin Yazılı Kurallar	49
3.4 İş Ahlakına Uygun Olmayan Davranışlar	51
3.5 İş Ahlakı ve Kalkınma	53
3.6 İş Ahlakı ve Kurumsallaşma	54
3.7 İş, Sosyal ve Bireysel Ahlak	
IV.BÖLÜM	65
Sonuç ve Öneriler	
Kaynaklar	71

GİRİŞ

İş ahlakı konusunun güncelleşmesini ve tartışmaya açılmasını amaçlayan bu çalışma, dört bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde, iş ahlakı kavramı, iş ahlakının verimlilik üzerindeki etkisi, önemi, tarafları ve iş ahlakı normları konusu ele alınmıştır.

İkinci bölümde, iş ahlakının kurumsallaştırılması süreci işlenmiş, örgüt kültürü ve iş ahlakı arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Türkiye'de iş ahlakına ilişkin tutum ve davranışların ölçülenmesine dönük anket çalışmalarının bulguları ise üçüncü bölümde yer almıştır. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği bu bölüm, Türkiye'de iş ahlakı olgusuna bakışı özetlemektedir.

Dördüncü ve son bölümde ise, iş ahlakı konusunda daha önce verilen kuramsal çatıdan ve bulgulardan hareketle bazı öneriler getirilmiştir.

I. BÖLÜM

İŞ AHLAKININ TANIMI

VE

ETKİLERİ

I. BÖLÜM İŞ AHLAKININ TANIMI VE ETKİLERİ

Günümüzde yaşanan bilgi devrimi, küreselleşme eğilimleri, endüstriyel gelişmeler sağlıklı şirketlerin oluşturulması zorunluluğunu beraberinde getirirken dikkatler sosyal sorumluluk ve iş ahlakı olguları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırmalar son yılların başarılı sanayileşmiş ülkelerinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarını kalkınmada bir araç olarak benimsediklerini ortaya koymaktadır. Japonya, ABD, Fransa ve Almanya gibi gelişmiş ülkelerde ekonomik büyüme, serbest pazar ekonomisi ve küreselleşme ile iş ahlakı olgusunu gündeme getirmiştir. Genel olarak bakıldığında iş ahlakı olgusunun gelişiminin 1960'lı yıllara dayandığı görülmektedir. Bu süreç içerisinde şirketlerin otoriter yönetimden, demokratik ve merkezkaç yönetime doğru bir yönelim gösterdiği gözlenmiştir.

1.1. İŞ AHLAKI VE SOSYAL SORUMLULUK

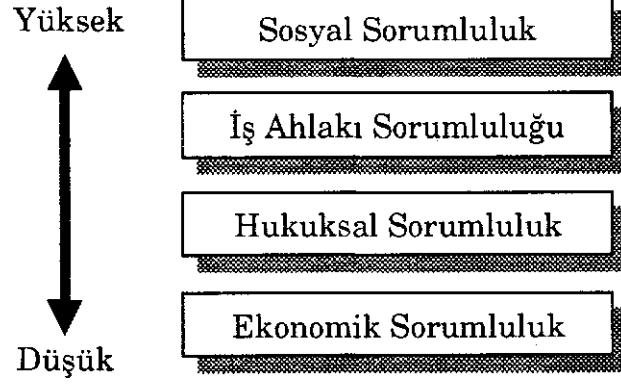
Sosyal sorumluluk, mikro ve makro çevre içerisindeki tüm etmenlerin birbirine karşı sorumluluğu olarak tanımlanmaktadır. İş ahlakı ifadesinde tanımlanan sorumluluk ise, şirkete, personele, hissedarlara ve sosyal çevreye yönelik sorumluluktur. Bir başka ifadeyle sosyal sorumluluk, bir firmanın sosyal çevresine yönelik firma imajı ile paralellik gösteren kabul görmüş görev, sorumluluk ve ilişkilerin bir bütünüdür.

Sosyal ahlak ve iş ahlakı kavramlarının firmalarca benimsenme gücü ise, bu kavramların değişen sosyo-kültürel yapıdan etkilenerek değişim göstermesinden kaynaklanmaktadır. Herşeyden önce bir firmanın hayatta kalabilmesi değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesine bağlıdır.

Değişim ise ekonomik değişimler ve sosyo-kültürel değişimler olarak iki guruba ayrılmaktadır, İşletmeler genellikle ekonomik değişimlerin karşısında daha duyarlı davranırken, sosyo-kültürel değişimler karşısında daha duyarsız kalmaktadır. Aslında başarının temeli her iki faktörün aynı derecede önemsenmesini gerektirmektedir. Günümüzdeki gelişmeler giderek Friedman'ın "Şirketlerin sosyal sorumluluğu karlılığı artırmaktır" düşüncesinin üzerindeki yorumlara yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu olgu "Ne olursa olsun karlılığı artırma" yaklaşımından giderek uzaklaşılmasını ve iş ahlakı ile sosyal sorumluluk kavramlarına önem verilmesini gerektirmektedir.

Zaman zaman karışıklığa konu olan, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramları birbirleri ile karşılaştırıldığında; iş ahlakının kısaca firma içi disiplini ifade ettiği söylenebilir. Bu nedenle iş ahlakındaki istemler ve uyulması gereken kurallar daha açık ve nettir. Kısaca iş ahlakı sosyal sorumluluğa göre daha uygulanabilir ve somut bir yapıya sahiptir. Buna karşın iş ahlakında da farklı yorumlardan kaynaklanan problemler yaşanmaktadır. Özet olarak, sosyal sorumluluk kavramı, iş ahlakına göre daha geniş kapsamlı bir olgudur ve iş ahlakı gibi farklı yorumlardan kaynaklanan bir çok soruna konu olmaktadır.

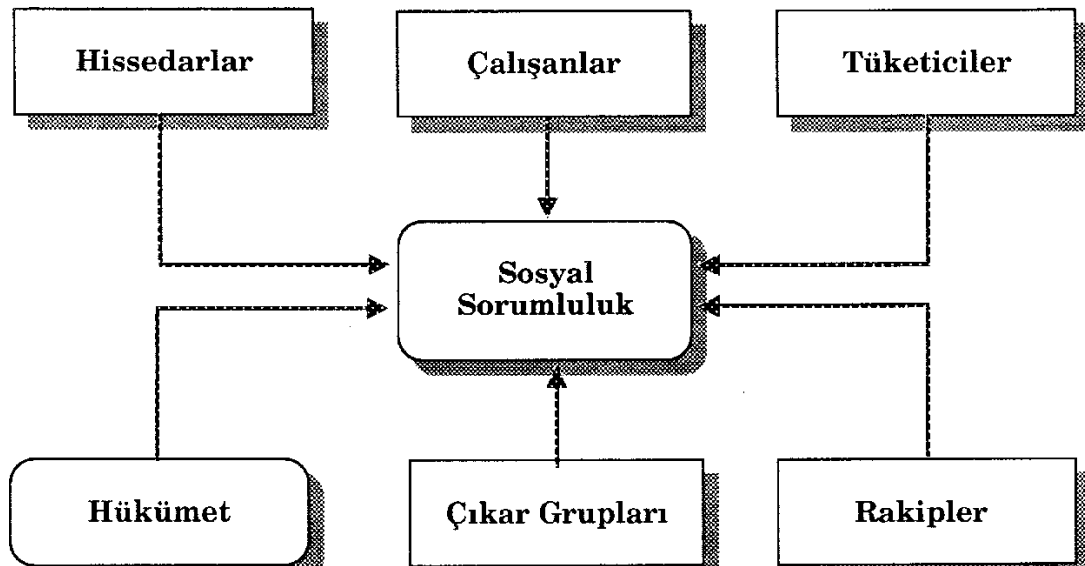
İşletmeler için genel olarak tanımlanan sorumluluklar ekonomik, hukuksal, firma içi ve çevresel sorumluluklardır.



işletmeler 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 düzenlemelere ve sınırlamalara uymak zorundadırlar. Buna karşın, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk ise ne yazık ki çoğu kez yazılı olarak tanımlanmamış, ancak toplumlarca 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 karlılığı, üretim maliyetleri, yatırımların geri dönüşü vb. konular üzerinde yoğunlaşırken, çalışanlarının ilgi alanı ise kendilerine sağlanan çalışma koşullarına güvenilirlik, çalışmasının karşılığı konusunda güvence ve kendisine tanınacak gelişme fırsatları vb. beklentilerdir. Tüketicilerin ilgi alanları ise 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 vermektedirler. Sosyal sorumluluğu tanımlayan diğer iki

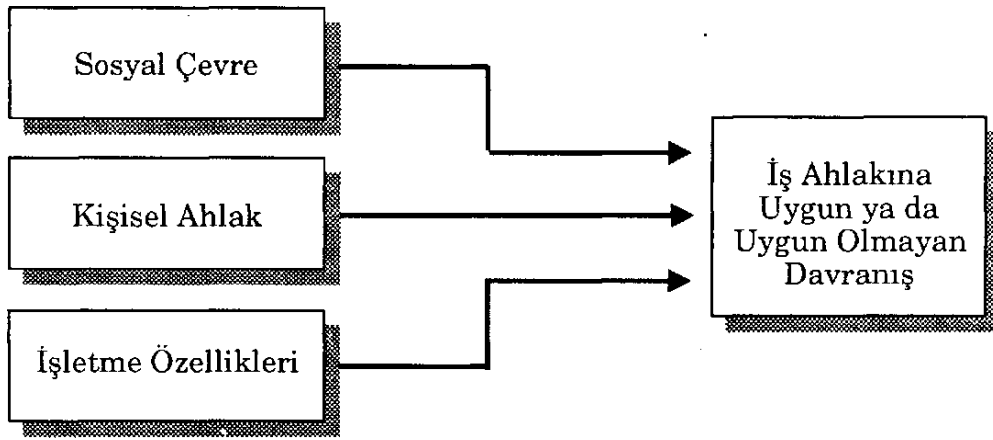


grup; özel çıkar grupları ve rakiplerdir. Özel çıkar grupları bireyin yaşam standardını, üyesi olduğu sosyal grupları, ilgilendiği sosyal konuları belirleyici özelliğe sahiptir. Dürüst rekabet koşullarının yaratılması, herkesin serbest ticaret olanaklarından eşit koşullarda yararlanabilmesi ve firmasına ait değerleri koruyabilmesi ise, rakiplerle ilgili etkenlerdir. Söz konusu tarafların

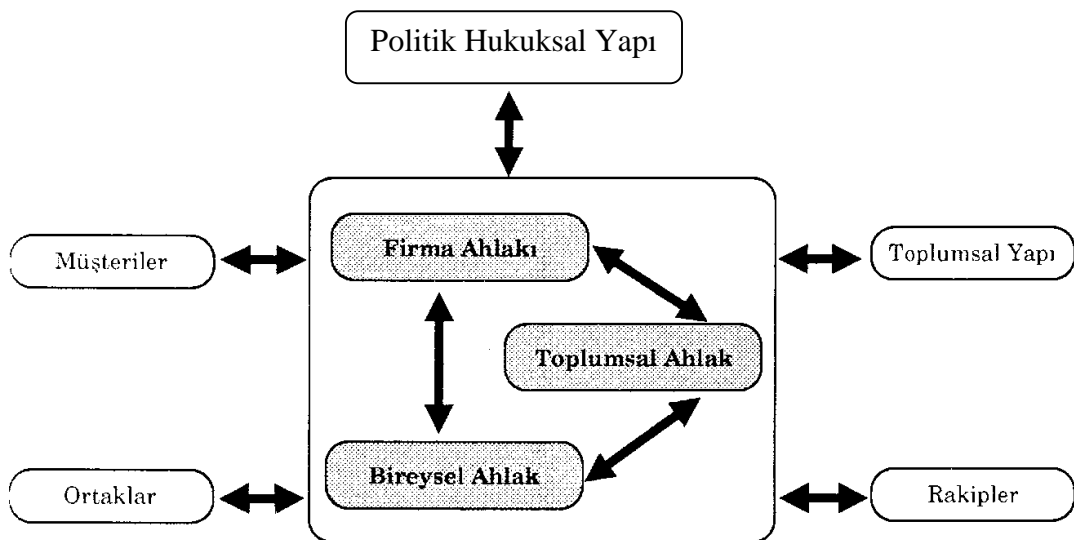
birbirlerinin haklarına gösterecekleri saygı, sosyal sorumluluk anlayışının temelini oluşturmaktadır.

1.2. İŞ AHLAKI İLE İLGİLİ GRUPLAR

İş ahlakı ile ilgili faktörler; sosyal çevre, kişisel ahlak ve işletme özelliklerinin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanabilir. Bunlar kişinin ailesi, arkadaş çevresi, çeşitli referans gruplarının eğitim, öğretim, din ve işletme içi anlayışının oluşturduğu davranış biçimidir. Birey ya da firma bu değerlerin etkisi altında kalarak iş ahlakına uygun ya da uygun olmayan bir tutum içerisine girmektedir. Bu nedenle kişinin yaşamını sürdürdüğü sosyal çevrenin, ailenin, yaşam boyu aldığı eğitimin ve çalıştığı firmanın örgütsel kültürünün önemi yadsınmamalıdır. Kısaca aile, arkadaş çevresi, çeşitli referans grupları, eğitim, öğrenme, din, işletme içi anlayış gibi faktörler birey ya da firmanın iş ahlakına uygun ve uygun olmayan davranışını yönlendiren unsurlardır. Bir başka deyişle iş ahlakının çekirdeğini işletme ahlakı, bireysel ahlak ve sosyal ahlak



oluştururken toplum, müşteriler, rakipler, ortaklar, yasal ve siyasal yapıdan oluşan gruplar ise bu çekirdeği etkileyen dış çevre faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır.



1.3. İŞ AHLAKI VE VERİMLİLİK

Uzun bir dönem iş ahlakı olgusu birey ve işletmelerce tam olarak benimsenememiştir. Bunun nedeni; "Şirketlerin sosyal sorumluluğu ne olursa olsun karlılığı artırmaktır" felsefesinin kabul

görmüşlüğüdür. İşletme karlılığı için her şey "mubahtır" inancı iş ahlakı olgusunun gelişip benimsenmesini engelleyici rol oynamıştır. Oysa ki, iş ahlakı olgusu ile karlılık arasında tercih yapmak sözkonusu olmadığı gibi, iş ahlakı karlılık üzerinde olumlu bir role sahiptir. Gerçekte, iş ahlakı olgusunun ardındaki pencere aralandığı zaman, günümüzde bu konuda yoğunlaşan iş ahlakı eğitiminin ve iş ahlakının yerleştirilmesi çalışmalarının nedenlerinin ekonomik kökenli olduğu görülmektedir. Ekonomi ve iş ahlakının birbirine bağımlılığının belirlenmesi, teorik araştırmalara yeni bir boyut kazandırmıştır.

Serbest pazar ekonomisi ve rekabet işletmeleri rasyonelleşmeye ve daha düşük maliyetle mal üretip satmaya zorlamaktadır. Bu durum firma kaynaklarının etkin kullanımını gerektirmektedir. Etkin kaynak kullanımı ise, zorunlu kılmaktadır. Verimlilik ise makroekonomik politikalar, sermaye, teknoloji ve emek kalitesinden etkilenmektedir. Varolan teknolojilerle emek, sermaye, hammadde, enerji, tesis ve benzeri faktörlerin etkin kullanımı verimliliğin temelini oluşturmaktadır.

Sermaye ve teknolojinin yeterli düzeyde ve makroekonomik politikaların da uygun olduğu ortamlarda iş verimliliği, emeğin kalitesi ve yönetimine bağlı olarak değişmektedir. Bu da iş ahlakı olgusunu ön plana çıkarmaktadır. Firmalarda verimlilik artışının doğrudan doğruya çalışanların sorumluluğunda olduğu gözönüne alındığında iş ahlakının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda verimlilik ve iş ahlakını birbirinden ayrı düşünmek olanaksızdır. İş ahlakı sadece işletmelerle ilgili bir olgu olarak algılsa bile, bireyden başlayan ve topluma kadar genişleyen bir sürecin her aşamasında ağırlık kazanmaktadır.

İşletmelerde üretim girdilerini kullanan insan, yani bireydir. Bireyin üretim için gerekli kaynakları optimal düzeyde gerekli özeni göstererek, en etkin zaman dilimi içerisinde kullanabilme yeteneği verimi artıran en önemli etkidir. Ancak işletmelerin yapısı da bu durumu destekleyici ya da engelleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle, yönetimin bireyi verimli çalışmaya yöneltmesi üretimin ve karlılığın artışı anlamına gelmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, birey-firma ilişkisinde optimal verimi almanın, her iki tarafın iş ahlakı olgusuna bakışıyla yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak; iş ahlakında birey ve işletme olmak üzere iki önemli taraf belirginleşmektedir. İşletme örgüt yapısı ve kültürüyle iş ahlakına yönelik tutum ve davranışların oluşmasına yardımcı olurken, birey geçmişine dayalı olumlu değer ve tutumlarıyla olguyu güçlendirmektedir.

Ancak işletme kaynakları içerisinde yer alan emek ne derece etkili kullanılırsa verimlilik de o derece artacaktır. Emeğe yüklenilen bir başka sorumluluk vardır ki bu da kalitedir. Somut bir ürün ya da soyut bir hizmet yaratımı sözkonusu olduğunda birey bu sefer de emek kalitesi ile gündeme gelmektedir.

Emeğin kalitesi ise; sübjektif bir kavramdır. Kalite olgusundaki sübjektiflik, olgunun kendi içerisindeki somut ve soyut nitelikler taşımasından kaynaklanmaktadır. Emeğin kalitesinin soyut yönü tutum, ahlak, değer yargıları, inançlar, normlar, motivasyon sebepleri, güven, saygı, sadakat, uzlaşma vb. gibi özde bireye ve bireysel gelişimdeki etkilere dayanmaktadır. Bu koşullar altında kalite bireyden bireye hatta aynı birey için bile belli bir andaki ihtiyaca bağlı olarak değişim göstermektedir.

Emeğin kalitesi firmanın karını etkileyen diğer faktörlerden soyutluk özelliği ile ayrılır. Soyut yönünü oluşturan bu özellikler kaliteyi iş ahlakı ile bütünleştirmektedir.

1.4. İŞ AHLAKI VE KARARI ETKİLEYEN UNSURLAR

Dünyadaki gelişmiş ülkelere bakıldığında, hemen hemen hepsinin iş ahlakı konusunda makro ve mikro düzeyde önlemler aldığı görülmektedir. İş ahlakı olgusu temelde bireyin firmadan, firmanın da bireyden beklentileri üzerine kurulmuştur.

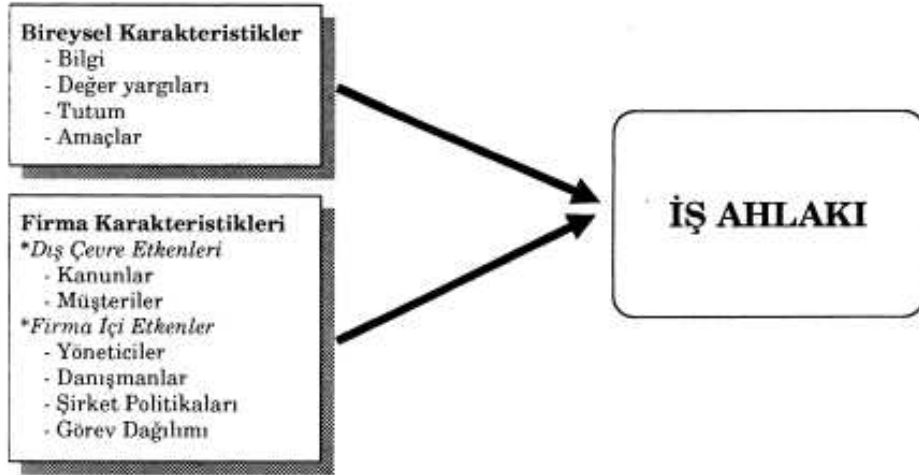


Birey-firma ilişkisinde psikolojik beklentiler bir davranışın oluşumunu etkileyen temel faktörlerdir. Bu ilişkide karşılıklı beklentilerin gerçekleşeceğine yönelik inançta güven duyma isteği, iş ahlakının kurumsallaşmasına yönelik ihtiyacı arttırmıştır. Birey çalıştığı kurumdan yaptığı iş karşılığı belli bir maaş/ücret, kendini güvende hissetme, çeşitli mali ve sosyal destekler, iyi bir firma içi pozisyon, kariyer fırsatı ve yaptığı iş karşılığında ödül/takdir beklemektedir. Firma ise; bireyden işinin gerektirdiği çabayı, sadakat, yaratıcılık, mevcut bilgi ve yetenekleri ile çalışma zamanını verimli kullanmasını beklemektedir. İş ahlakı olgusuna dayalı olarak yüksek verim alınmasında yazılı hale getirilen kuralların yanısıra birey ve firma ile ilgili psikolojik faktörler de önemli rol oynamaktadır. Bu beklentilerin netleştirilmesi için birey ile firmanın uzlaştığı noktaların çok olması alman sonuç üzerinde önemli bir etkidir. Bütün bu psikolojik faktörler gözönüne alındığında iş ahlakına uygun ya da uygun olmayan bir davranışın oluşumu ise uzun bir karar alma sürecinden geçmektedir.

Birey-firma ilişkisi iş ahlakı olgusuna olan gereksinimi zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle iş ahlakı olgusu birey-firma ilişkisi sonucunda doğmuştur.

Bireyin iş ahlakına uygun ya da uygun olmayan davranış göstermesinde öncelik bireysel karakteristikler, bireyin bilgi düzeyi, değer yargıları, tutum ve amaçlarından oluşmaktadır.

İş ahlakına uygun ya da uygun olmayan davranışı etkileyen ikincil faktörler ise, firma ile ilgili karakteristiklerdir. Firma karakteristiği dış çevre etkenler ve işletme içi etkenlerden oluşmaktadır. Firmalar için dış çevresel etkenleri yaşamlarını sürdürdükleri ortamdaki yasalar ve

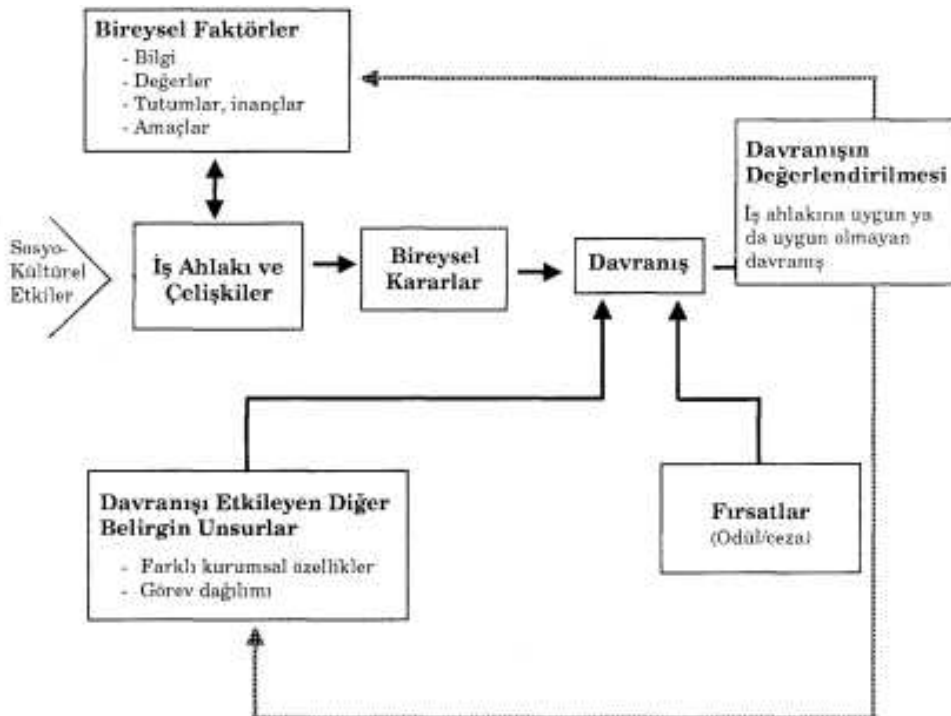


müşterilerdir. Firma içi etkenler ise firma yöneticileri, danışmanlar, şirket politikası ve görev dağılımı ile ilgili faktörlerdir.

Bir işletmede yöneticiler yanında, diğer personelin ahlak normlarına uygun davranışı üç ayrı düzeye oluşabilir inektedir.

İlk olarak; ceza gibi caydırıcı zorlamalar bireyi doğru davranışa yönlendirebilir. İkinci olarak, birey diğer insanların kendisinden ne istediğini algılayıp beklenen davranışı gösterdiği zaman "doğru" kriterine uymuş olacaktır. Burada şüphesiz ki sosyal yapının getirdiği görev ve zorunluluklar bulunmaktadır. Üçüncü ve geliştirilmiş düzeyde ise, birey artık kendi değer yargılarını oluşturmuştur. Bu yargıları oluştururken toplumda genel kabul görmüş değerler ve haklar esas alınmıştır. Bu aşamadaki bireysel kararlar ahlak kararları içerisindeki, adil ve haklara saygılı olma değerleri üzerine oturmuştur.

Bireyin İş Ahlakı Olgusunda Karar Alma Sürecindeki Etkileri



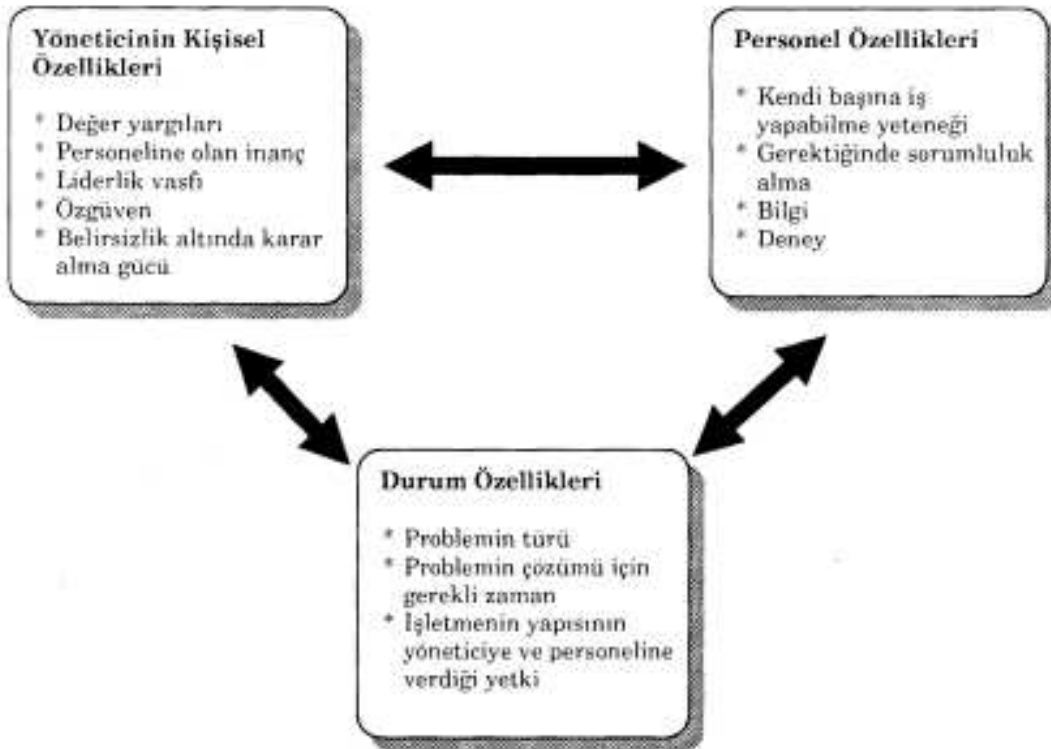
Yapılan araştırmalar genellikle yöneticilerin ikinci düzeyde, diğer çalışanların ise firma içindeki görevlerine göre birinci ve ikinci düzeydeki esaslar doğrultusunda hareket ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durum işletme çalışanlarının belli bir ortak noktaya yönlendirilmesi için şirket kültürü geliştirilmesi esasını zorunlu kılmaktadır.

Sosyalleşme süreci içerisinde geliştirilen ilkelerin şirket kültürü ile paralel olmadığı durumlarda ise çalışanlara verilen hizmet içi eğitim desteğinin uyum sağlamada önemli rol oynayacağı açıktır.

Ancak şirket kültürü yalnızca iş ahlakı ile ilgili kuralları etkileyen bir sistem değildir. Bunun yanında işletmenin kabul görmüş değerlerini tanımlayıcı ve aynı zamanda yaptırımcı bir güçtür. Bireyin iş ahlakına uygun ya da uygun olmayan bir davranışı bir dizi kararların etkisi altındadır. Kurallar, işletme politikaları, ödöl/ceza sistemi, yasal ve profesyonel standartlar, yönetici tipi, karar verme süreci etken olan diğer önemli faktörlerdir.

1.5. İş AHLAKI VE YÖNETİCİNİN ROLÜ

Yönetici de işletmede diğer çalışanlar gibi kişisel ihtiyaçları, aile, eğitim ya da din gibi birçok faktör ile şekillendirdiği kişisel değer ve yargılarla hareket edecektir. Ancak yöneticinin firma içinde üstlendiği rol ona bazı önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bunlar kontrol, planlama, organizasyon ve liderlik vasıflarıdır. Liderliğin anlamı belirlenen hedefleri işletme içindeki tüm çalışanlara iletmektir. Bu da yöneticileri çalışanlara karşı örnek olma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır.



İşletmeler toplumun en küçük birimi olan aile ile özdeşleştirilirse, yöneticilerin aile büyüğünün rolüne benzer bir rol üstlendiklerini söylemek olasıdır. Yapılan araştırmalar yöneticinin davranış biçiminin ya da sorunları çözüm yaklaşımının alt-üst ilişkisiyle, zaman içersinde diğer çalışanlarca da benimsenerek benzeri bir tutum içersinde davrandıklarını göstermektedir. Bu etkileşim, katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği işletme yapılarında davranışın

benimsenmesini kolaylaştırmakta ve bu durum alt kademelerce benimsenme süresini de kısaltmaktadır.

Yöneticiler, işletme içinde örnek birey konumunda olmaları nedeniyle davranışlarında dikkatli olmak durumundadırlar. Onlardan kabul görmüş değer yargularını işletme içinde uygulamaları ve öncü olmaları beklenir. Ayrıca, tutum ve davranışlarında açık olmaları, taahhütlerini eksiksiz ve zamanında yerine getirmeleri aktif rol üstlenmeleri yöneticilerden beklenen diğer özelliklerdir.

1.6. İŞ AHLAKI KURALLARI VE KURUMSALLAŞMA

İş ahlaki kuralları çalışanlara işletmenin amaçlarını, ilkelerini tanımlamaya yönelik resmileştirilmiş kurallar bütünüdür. Genellikle iki ana yapıyı esas alarak hazırlanırlar. Bunlar işletme ilkelerini ya da işletme politikalarını tanımlayan bildiriler niteliğindedir.

İşletme ilkelerini açıklamayı hedef alan düzenlemeler kalıcı bir şirket kültürü oluştırmaya 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.

İşletme politikasını açıklayan düzenlemelerde ise, hedef iş ahlakına ilişkin belirli sorunları önlemektir. Bunlar işletmenin pazarlama anlayışının, zedelenmesi çıkar çatışması, yasaların ihlali, politik amaçlı hediye alıp/verme, fırsat eşitliği vb. sorunları tanımlamaya yöneliktir.

İş ahlaki kuralları bir işletmede doğabilecek sorunları ve bu sorunlar karşısında tutumları belirleyici nitelikteki kurallar bütünüdür. İş ahlaki kurallarının başlıca iki özelliği vardır. Birincisi bir işletmedeki çalışanların geliştirip uyması gereken değer ve davranışlara rehber olmak, ikincisi ise iş ahlakına aykırı davranışlara karşı tavizsiz tutumları tanımlamaktır.

Yöneticiler tarafından uyulup desteklenmesi istenen iş ahlaki kurallarına diğer çalışanlarca uyulmasının beklenmesi oldukça iyimser bir düşüncedir.

Bir çok firma açasından iş ahlakının kurumsallaşması istemi yönetim kadrosunun bu konuda gereksinim duymasından kaynaklanmıştır. Firmaları iş ahlaki olgusunu kurumsallaştırmaya yönelten diğer bir neden ise, profesyonel iş yaşantısının zorlamasıdır. Ayrıca kamuoyunun bu konudaki baskısı önemli rol oynamaktadır. Gelişen ve değişen sosyo-kültürel yapı, bireylerin bilinçlenmesi ve bir takım hak ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış, firmaları iş ahlaki kurallarına uymaya zorlamaktadır. Diğer önemli bir neden ise, firma yapısındaki değişimlerdir. Bu etkenlerden bir ya da bir kaçı bir araya gelerek iş ahlaki kurallarına ilişkin ihtiyacı artırmıştır.

Firma bazında iş ahlaki olgusunun kurumsallaşması belirli bir süreç içerisinde gerçekteşmektedir. Bu süreçde bireylerin aynı davranış bütünlüğüne ulaşabilmeleri için bir firma ruhu/kültürü geliştirilmelidir. Ancak bu çabalar uzun bir dönemi gerektirmektedir. Kısa dönemde ise iş ahlaki ile ilgili duyurular ve bildiriler yapılarak konuya ilişkin temel unsurlar verilmeye çalışılabilir.

Birey-firma ilişkisinde, ilk önce tarafların karşılıklı olarak birbirinden beklentilerinin neler olduğu saptanmalı ve özellikle iki tarafın iş ahlaki olgusundan ne anladıkları sorusunun yanıtı aranmalıdır. Ortak amaç ve beklentilerin olduğu noktada anlaşmak çok daha kolaydır. Eğer her

iki taraf için bir kurallar zinciri oluşturmaya duyulan istem yüksek ise, iş ahlakı kurallarının oluşması kolay ve iş ahlakının kurumsallaştırılması olarak tanımlanan bu olayın süresi de o derece kısa olacaktır.

1.7. DEĞİŞİK ÜLKELERDE İŞ AHLAKINA YÖNELİK TUTUMLAR

Birçok gelişmiş ülke ekonomik ve teknolojik güce sahip olmakla birlikte üretim kaynaklarını yeterince etkin kullanamama gerçeği ile karşı karşıyadır. Etkin kullanımı engelleyen nedenlerin kökenine inildiğinde verimsizliğin insan faktöründen kaynaklandığı saptanmıştır. Sosyo-kültürel yapıdaki değişim-ahlaki normların kaybı, çıkar ilişkileri, bananecilik vb. iş ilişkilerine de yansımıştır.

Başta ABD, Fransa, Almanya gibi gelişmiş birçok ülkede olduğu gibi son yıllarda iş dünyasında bir kriz yaşanmaktadır. Bu sorunun çözümüne yönelik yapılan çalışmalar iş ahlakı olgusunun tekrar değer kazanması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

ABD'de son yıllarda devlet ekonomisindeki durgunluğu giderme çabalarında, şirketlerin yaşayabilmelerini sağlamaya yönelik olanaklar yaratma çabalarının yanında, iş ahlakı olgusunun güçlendirilmesi gerekliliği de eklenmiştir.

Yapılan bir araştırmaya göre Amerikalı yöneticilerin tamamına yakın bir kısmı, iş ahlakı değerlerine aykırı davranışın normal bir davranış olduğu ve iş hayatında güç ve paranın ancak böyle kazanıldığı belirtmişlerdir. Bu olgu, iş ahlakı konusunda 1960'lı yıllardan bu yana çalışmaların sürdürüldüğü ABD'de de istihdam öncesi ve hizmet içi eğitimin yeniden gözden geçirilip yoğun olarak uygulanması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yönetici yaklaşımının firma karakteristiğinin de bir göstergesi olduğu düşünülürse bu hiç de yadırganacak bir durum değildir.

ABD'de İş ahlakı ve sosyal sorumluluğa aykırı davranışlara ilişkin elde edilen başlıca bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bilgi çalmak,
- Rüşvet vermek ve/veya rüşvet almak,
- Hataları başkalarına yüklemek,
- Şirket ve bireysel çıkarlar için diğer bireylerin ve/veya toplumun haklarını gözardı etmek,
- Firma çalışanlarının, sosyal çevrenin sağlığını/güvenliğini önemsememek,
- Şirket politikasına aykırı davranmak,
- Haksız rekabet, vb.

ABD'de 2000 firma üzerinde yapılan bir başka araştırmanın bulgularında ise rüşvet ve benzeri iş ahlakına uygun olmayan davranış olarak belirlenen faktörlerin ortadan kaldırılmasına ilişkin önlemler olarak firmaların iki tür yola başvurduğu görülmektedir. Bu sorunun çözümü için firmaların yüzde 85'inde iş ahlakı kurallarının düzenlendiği ya da geliştirildiği, yüzde 35'inde ise

yönetici eğitimine önem verildiği saptanmıştır. Sanayileşmiş iki Avrupa ülkesi olan Almanya ve Fransa'da da iş ahlakı konusundaki tutumların Amerika'dan çok farklı olmadığı görülmektedir.

Fransız ve Alman yöneticiler bir kararın arkasında yasal destek olduğu zaman ahlak olguları içerisinde karar vermenin daha kolay olduğunu belirtmektedirler. Genel olarak, yönetici kararları iş ahlakında önemli rol oynamaktadır. Sözü edilen bu ülkelerde bile uzun süredir iş ahlakı konusundaki yasaların yetersizliği tartışılmaktadır. Bu nedenle Fransa ve Almanya'da rüşvet ve devlet memurlarının çalışma koşulları ile ilgili yasalar son günlerde yeniden gözden geçirilmiş ve özel sektör çalışanları da bu yasalar kapsamına alınmıştır. Almanya'da da yasalar oldukça kısıtlayıcı niteliğe sahiptir. Almanya'daki bir yasa maddesine göre, Alman firmaları sadece kendi ülkelerinde değil, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri dış ülkelerdeki rüşvet alıp-verme gibi faaliyetlerinden de sorumlu tutulmaktadır.

Ancak bütün bu düzenlemelere karşın bazı araştırma bulguları Fransız ve Alman yöneticilerin Amerikalı yöneticilere oranla rüşvet ödemeye daha yatkın olduklarını göstermektedir

Genellemek gerekirse Amerikalı yöneticiler iş ahlakına aykırı davranıştan gelebilecek sorular karşısında daha titizken; Fransız ve Alman yöneticilerini endişelendiren olgu, ne olursa olsun işletmenin kar edip etmediğidir. 1987 yılında Colombia Journal of World Business dergisinde yayınlanan araştırma bulguları oldukça ilginçtir. Toplam 266 Amerikan, Alman ve Fransız yöneticiye 5 ana konuda anket yoluyla yöneltilen sorulardan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1) Rüşvet alıp/verme konusundaki soruya verilen cevapların dağılımı (%):

	Fransa	Almanya	ABD
Rüşvet			
- Ahlak dışı	9	9	23
- Kanunsuz	3	0	16
- Şirket politikasına aykırı	3	0	8
- Rekabeti zorlamaktadır	0	9	3
- Diğer ülkelerde yapılabilir	15	6	22
- Ahlak dışı değil, işin yapılabilmesi için bir araçtır	55	29	14
- Kimseye zarar vermiyor	0	2	4
- Diğer	15	45	10
Toplam	100	100	100

2) Birey-firma ve birey çıkar tartışması hakkındaki cevapların dağılımı(%):

	Fransa	Almanya	ABD
- Şirketten çalmak dürüstlüğe sığmaz	10	12	19
- Çıkar çatışması	23	29	45
- En iyi fiyatı verene satarım	6	2	9
- Kendi çıkarımı düşünmek zorundayım	16	10	5
- Şirket sözleşmesi kısıtlıyor	0	2	2
- Diğer	45	45	20
Toplam	100	100	100

3) Firmanın sosyal çevreye zarar verdiği durumlarda tercih öncelikleri sorusuna verilen cevapların dağılımı (%):

	Fransa	Almanya	ABD
- Kanunsuz	10	12	19
- Çevreyi korumak esastır	23	29	45
- Çevreyi gözardı etmek risklidir	6	2	9
- Hava kirliliği o kadar önemli bir sorun değildir.	16	10	5
- Hata bizde değil	0	2	2
- Rekabet bizi böyle davranmaya	45	45	20
Toplam	100	100	100

4)"Firmanızı bir davranışının az da olsa dünya güvenliğini tehlikeye sokma olasılığı olsa ne düşünürdünüz?" sorusuna yönelik cevapların dağılımı (%>):

	Fransa	Almanya	ABD
- Sakıncalı/tehlikeli	26	35	45
- Kanunlarca düzenlenmiş	9	0	7
- Sıradan bir olay dünyayı tehdit edemez	9	3	3
- Başkalarının sorumluluğu	0	0	7
- Aynı bilgiyi her yerden alabilirler	15	21	23
- Firma için kötü imaj yaratır	3	5	5
- Diğer	38	36	10
Toplam	100	100	100

5) 'Üretimde çalışan bir eleman olsaydınız, firmanıza kar getirecek bir ürünün insan sağlığını tehlikeye sokabileceğini fark ettiğinizde nasıl davranırdınız?' sorusuna verilen cevapların dağılımı (%) :

	Fransa	Almanya	ABD
Sessiz kalışım başkalarına zarar verebilir.	30	14	52
Bunu açıklamak firmanın sorumluluğudur	21	11	12
Sessiz kalmak uzun dönemde firma imajını tehlikeye sokar.	18	18	13
Risk göze alınabilir	3	2	4
Önemli olan kar etmek.	0	2	0
Firmaya sadakat bireyin susmasını gerektirir	3	18	11
Diğer	25	37	8
Toplam	100	100	100

Sosyo-kültürel ve ekonomik açıdan birbirine benzemeyen Güney Afrika ve Avustralya'da 52 yönetici üzerinde yapılan bir diğer araştırma bulguları ise, sosyo-kültürel ve politik farklılıklara karşın, iş ahlakına yönelik davranışlarda ortak noktaların oluştuğunu göstermektedir:

- Gereksiz harcama yapmak,
- Görev ve yetki çatışması,
- Gereksiz mazeret izini kullanmak,
- İşletme raporlarında tahribat yapmak ortak araştırma bulgularıdır.

Sonuç; iş ahlakı olgusunun kültürel yapı ile değişim göstermediğini vurgulaması açısından dikkat çekicidir.

İş ahlakı konusunda sorunları büyük ölçüde aşmış Japonya ise son yıllarda gösterdiği atak ile kısa sürede dünya ticaretini yönlendiren başarılı ülke konumuna gelmiştir. Bu başarısının derinliklerine inilince, bulgular Japon kültürü üzerinde toplanmaktadır. Japon kültürel yapısında ahlaki değerler, bireyin sosyalleşme sürecinin her aşamasında önemli etkindir. Kişiler bireysel olarak sahip oldukları değerleri aynı ölçüde çalıştıkları işletmelere taşımakta ve bunu bir işletme kültürü olarak benimsemektedirler. Bu etmenin de etkisiyle Japonya iş dünyasında kısa sürede başarı elde etmiştir.

Teknoloji geliştirmeye verilen önem, girişimcilik ruhu kazandırılması ve hizmet içi eğitim Japon kalkınma politikasının temel esasları olarak kabul edilmiştir. Bu faktörlerin kalkınmayı hızlandırması ise kaçınılmazdır. Ancak Japonlar bunların kalkınma için yeterli olmayacağını, ek olarak iş ahlakı olgusuna ön planda yer verilmesi gerekliliğine inanmışlar ve bunu temel felsefe olarak benimsemişlerdir.

1.8. AHLAK KAVRAMI

Ahlak kavramını net olarak tanımlamak oldukça güçtür. Ahlak genel anlamda bireyin ya da grubun doğru ve yanlış davranışlarını yöneten değerler ve prensiplerdir. Karar verme aşamasında doğru ve yanlışların ya da neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen standartlar ahlak kavramı tarafından oluşturulmuştur.

Ahlak olgusu; yasal düzenlemeler ya da özgür seçim ile yönlenen davranışlarla karşılaştırıldığı takdirde daha net görülmektedir. Temel olarak insan davranışlarını etkileyen 3 ana etken söz konusudur. Bunlardan birincisi yasal düzenlemelerdir. Bu düzenlemelerin standartları yasal sistem içerisinde belirlenir. Yargı organları tarafından da kontrol edilir. Sistemin getirdiği koşullara bağlı olarak bireyler ruhsat almak, vergi ödemek gibi belirlenmiş davranış biçimlerine yönlendirilirler. Diğer yandan özgür seçim kavramında ise yasal düzenleri içeren, dış etken yaptırımlarının tam aksine, birey ve işletme karar ve davranış biçimlerinde özgür seçim haklarını kullanırlar. Eş seçimi, dm seçimi ya da işletmenin kaç birim mamul üreteceği konusundaki karar özgürlükleri örnek olarak verilebilir.

Bireyin ya da işletmenin davranış biçimini yönlendiren bu iki sınırın arasında ahlak olgusunun etki ve yönlendirmesi yer alır. Bireysel ya da toplumsal kararlarda etken olan ahlak normları; hak ve sınırları tanımlayan yasal düzenlemeler ile özgürlük arasındaki boşluğu kapatarak denge oluşturan bir dinamiktir.

Özgür seçim ile şekillenen davranış biçimi, dış yaptırımlardan arınmış, bireyin kişisel kararı ile oluşan davranıştır. Yasal açıdan davranış biçimini oluşturacak kararlar ise, yazılı kuralların yaptırımı ile oluşur. Ahlak anlayışı ile oluşan davranış biçiminde, bireyin ya da işletmenin saptadığı ilkeler olmasına karşın, kararların bunlara paralelliği ile ilgili zorlama sözkonusu değildir.

Ahlak anlayışının ya da ahlak kavramının göz ardı edildiği ya da öneminin yeterince kavranmadığı durumlarda alman kararda diğer etkenler rol oynamaktadır.

Ahlak kavramının bireyin karar alma kriterinde yer almadığı durumlarda, böyle bir kavram hiç yokmuş gibi "Eğer kanunlara aykırı değil ise ahlak dışı da değildir" yanlıgısı zaman zaman hatalara yol açmaktadır. Genel olarak ahlaki değerler, firma içi ve dışı tutum ve davranış biçimlerinin oluşmasında dengeleyici, aktif bir rol üstlenmiştir. Bireyin özgür seçimini yapabildiği alan ile yasal düzenlemelerle sınırlanan alan arasında yer alan boşluk ahlaksal yargı ile dengelenmektedir. Hiç şüphesiz ki, bu üç dinamiğin yer aldığı kararlarda birey "eğer kanunlara aykırı değil ise ahlak dışı da değildir" yargısına düşmeyecektir. İşletmeler ahlak ve sosyal sorumluluk prensiplerinin önemini farkederek yazılı kurallar haline dönüştürdüklerinde bunları işletme kültürü olarak tüm çalışanlarına benimsettikleri takdirde, yanlış kararlarla ortaya çıkabilecek problemler kolayca çözümlenebilecektir. Yargı organlarınca oluşturulacak yasal düzenlemelere ise gereksinim duymayacaklardır.

Ancak ahlak standartları somut kurallar halinde tanımlanmadıkları için doğru davranış" ile ilgili anlaşmazlıklar ve ikilemler her zaman yaşanmaktadır.

1.9. İŞ AHLAKINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Yöneticilerin iş ahlakına ilişkin kararlarını etkileyen yaklaşımlar teleolojik ve deontolojik olmak üzere iki ana grupta incelenebilir.

Teleolojik Yaklaşım: Bu yaklaşım, yarar-zarar karşılaştırması ile karar vermede optimum yararı sağlayacak seçeneğin doğru olduğu ilkesini esas almaktadır. Teleoloji iki başlık altında incelenmektedir.

Bireysel (Individualism) Yaklaşım: Aynı zamanda egoizm olarak da adlandırılan bireyci yaklaşım; "doğrunun uzun dönemde bireye yarar sağlayan davranış ya da yaklaşım biçimi olduğunu kabul etmektedir. Bu yaklaşıma göre, bireyler kendilerine uzun dönemde en önemli avantajı sağlayacak duruma göre karar verirler. Bu davranış modelinde önemli olan, bireyin kendisi için iyi-kötü değerlendirmesinde kendisine en üstün yararı sağlayan sonuçtur. Her bir birey kendi çıkarlarını öne çıkarma güdüsüyle hareket ettikçe, genel çıkarlarda üste çıkacaktır. Bu da gelişme demektir. Ancak bu yaklaşım dürüstlük, doğruluk, vb. kavramlar temeline oturduğu zaman gerçek anlamını bulmaktadır. Sözkonusu yaklaşımın üzerindeki diğer görüşler ise bireysel yararın, bireysel çikara dönüşmesi nedeniyle uygulamada sapmaların oluştuğu yönündedir.

Faydacı (Utilitarian) Yaklaşım: Faydacı yaklaşım; optimum sayıda insana en fazla yarar sağlayacak kararın doğru karar olduğunu savunur. Öncelikle karardan etkilenecek olan tüm taraflar için olası alternatifler değerlendirilir. Daha sonra, söz konusu taraflar içerisinde

çoğunluğu oluşturan gruba optimal tatmini ve yararı sağlayacak davranış biçimi benimsenir. Geręek yaşamda bunların belirlenebilmesi oldukęa zordur. Bu nedenle, bu kavramların m¼mk¼n olduğunca basitleştirilmesi gerekmektedir.

Deontolojik Yaklaşım: Deontolojistler teleolojik yaklaşımda savunulan çoğunluk kavramının karşısındadır. Bu yaklaşıma g¼re bir davranışın iyi ya da k¼t¼ nitelendirilebilmesi için çoğunluk g¼sterge olarak alınmamalıdır. Çoğunluğun ya da optimal yararın s¼z konusu olmadığı durumlarda da tanınması gereken haklar ve zorunluluklar olduğu deontolojist yaklaşımın temel felsefesidir. Deontolojist yaklaşım da iki başlık altında incelenmektedir.

Ahlak ve Haklar Yaklaşımı: Bu yaklaşım insanların irade, mahremiyet, gelişme, g¼venlik, yaşama gibi hakları ve özg¼rl¼kleri bulunduğunu bu hak ve özg¼rl¼klerin ise bireyin kararlarında g¼z ardı edilemeyecek değişkenler olduğu temeli üzerine kurulmuştur. Y¼neticiler iş ahlakını ilgilendiren bir konuda karar alma durumunda kaldıklarında, toplumun diğer bireylerinin haklarını ihlal etmemek zorundadırlar.

Adaletçi Yaklaşım: Adaletçi yaklaşımda eşitlik, adalet ve tarafsızlık temel esastır. Bu yaklaşım y¼neticiler için ¼ç temel ilke üzerine kurulmuştur:

Birinci ilkede ęalıřanlara eşit davranma esası ¼zerinde durulmaktadır. Çalışanlar arasındaki farklılık ancak onların yetenek ve bilgilerine paralel olarak ¼stlendikleri g¼rev ve sorumluluklardan kaynaklanmaktadır. Buradaki farklılıklar da; maaş, ¼cret, ęalıřma saati gibi değerler olarak ortaya ęıkmaktadır. İkinci ilke; işletme kurallarının aęıkęa ifade edilmesi ve adaletli uygulanması esası ¼zerine kurulmuştur.

¼ç¼nc¼ ilke; ęalıřanların verdikleri zararın bedelini ¼demesi, ancak kendi kontrolleri dışında oluşan zararlardan ise sorumlu tutulmamaları gerektiğini kabul eder.

Kısaca adaletçi yaklaşım yasal d¼zenlemelerin işletme bazındaki uyarlaması olarak tanımlanabilir. Bu teori, faydacı yaklaşımdaki karmaşık hesaplamaların getirdiği zorluklardan, ya da bireyci yaklaşımdaki kişisel ęıkar yorumuyla gelen sorunlardan arınmıştır. Y¼neticileri karar verme aşamalarında karşılaştığı ęıkar ęatıřmaları ya da ikilemlerden kaynaklanan sorunlarını ortadan kaldıran somut kriterler b¼t¼n¼d¼r.

II. BÖLÜM

İŞ AHLAKINDA KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

II. BÖLÜM

İŞ AHLAKINDA KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

İş ahlakı kurallarının yazılı olarak belirlenmesi taraflar arasında psikolojik baskı yaratması açısından kaçınılmazdır. Belirlenen kurallara uyum sağlamama durumunda yasal yaptırımlar olmasıyla, birey ve firma, üzerinde anlaştığı kurallara bağlı kalma zorunluluğunu duyacaklardır. Bu nedenle iş ahlakına yönelik kuralların yazılı biçimde hazırlanması ve kurumsallaşması bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyecektir.

Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için;

- İşletme ve çalışanlar arasında psikolojik anlaşmaya varılması,
- Çalışanların işletme yararına yönelik sorumluluklarını yerine getirecekleri taahhütüne bağlı kalmaları,
- İşletmede iş ahlakına dönük işletme kültürünün yaratılması, destekleme ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi gereklidir.

Psikolojik anlaşma; çalışanlar ve işletme arasında karşılıklı yazılı olmayan beklentilerin bir bütünüdür. Bu nedenle psikolojik baskı yaratan anlaşma birey ile işletme arasında ilişkilerin temelini oluşturan önemli bir görev üstlenmektedir. Kısaca, işletme-çalışan ilişkisi; bireyin işletmeden, işletmenin de bireyden beklentilerine ve inançlarına dayanmaktadır. Psikolojik anlaşmalar çoğunlukla çalışma koşullarını, işin nitelikleri, iş üzerinde yoğunlaşacak çabanın düzeyini ve otoritenin niteliğini içermektedir. Bu yönüyle sözkonusu anlaşmalar çok sayıda yazılı maddeleri içeren diğer tüm anlaşmalardan farklıdır. Ancak, anlaşmada her iki tarafında farklı beklentileri olacaktır. Bu beklentilerin bir bölümü açıkça ifade edilse bile işletmenin ve bireyin beklentileri zaman içerisinde değişecektir. Özetle, psikolojik anlaşma, bu anlamda beklentilerin takasıdır.

Birey bu tür bir anlaşmaya girdiğinde, firmanın amaçlarına ulaşmasında en büyük desteklerden birisi olacaktır. Buna karşın, işletme ise Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde yer alan çeşitli aşamalardaki isteklerin tatmini için teşvikler verecektir.

Dengelenmiş psikolojik anlaşmalar süreklilik gösteren verimli bir ilişkinin kurulması için kaçınılmazdır.

Psikolojik anlaşma, iş ahlakına uyumlu davranılıp davranılmadığını gösteren temel faktör olmasına karşın, bu anlaşmadan sağlanacak verimin düzeyi iki koşulun gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bunlar;

- Bireyin beklentilerinin ne kadarının işletme tarafından karşılanacağı ve bireyin buna karşılık olarak işletmeye neler vermesi gerektiği,
- Karşılıklı beklentilerde ne ödenip ne alınacağı hesaplanmasıdır.

Yapılan psikolojik anlaşma , iş tatmini,verimlilik, azalan işçi dönüşüm hızı gibi beklentilere dayalı olduğu için, birey ile işletme arasında gerçekleşen anlaşmalardan daha öncelikli ve önemlidir.

İyi uygulanıp yönetildiği takdirde ise, işletmenin iş ahlakına ilişkin talepleri psikolojik anlaşma görevini üstlenebilecektir. Bu anlaşma doğrultusunda çalışanların iş ahlakına paralel tutumlarının teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi beklentilerin gerçekleşmesinde önemli rol oynayacaktır.

İş ahlakına paralel beklentilerdeki uyumun beklenen düzeyde olması durumunda iş ahlakına uygun davranış;

- İşletmede iş ahlakı olgusunun kurumsallaşmasına yol açabilecek,
- Çalışanda iş ahlakına uygun davranışların geliştirilmesine yardımcı olabilecek ve,
- İşletme ile çalışanın iş ahlakı olgusunun kurumsallaşması için taahhüt ettikleri sürenin uzunluğunu gösterecektir.

Yapılan anlaşmanın herşeyden önce bir destek-teşvik alışverişi biçiminde olması iş ahlakının kurumsallaştırılmasında önemli rol oynayacaktır. Anlaşma iyi uygulanıp yönetildiği takdirde, iş ahlakına yönelik beklentiler gerçekleşebilecektir. Çalışanların iş ahlakına paralel tutumların ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi göz ardı edilmemelidir.

Destek-teşvik ilişkisinde yer alan faktörlerin birbirlerini karşılamaları ve iş ahlakına paralel davranış oluşumunda oynadığı rol unutulmamalıdır.



İş ahlakına yönelik beklentilerin gerçekleşebilmesi belirlenen kurallara uyuma bağlıdır. İş ahlakına uygun davranış; işletmelerde ahlak olgusunun kurumsallaşmasında, çalışanlarda iş ahlakına uygun davranışların sağlanmasında ve kurumsallaşma süresinin belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır.

Ancak iş ahlakına uygun davranışın istenen düzeye ulaşması için, belirli koşulların oluşturulması gereklidir.

**İş ahlakına uygun beklentilerin saptanması:*

İşletme ve çalışan birbirlerinin iş ahlakı konusundaki beklentilerini açıklıkla anlayabilmelidir:

Firma ve çalışanın kendi beklentilerini tam olarak görebilmeleri , bunları belirtmeleri ve her iki tarafın da belirtilen beklentileri doğru olarak anlamaları önemlidir.

**İş ahlakına beklentilerin gerçekleşmesini engelleyen faktörlerin belirlenmesi:*

Dürüstlük ve beklentilerin açıkça ifade edilmesi yanlış algılamaları ortadan kaldırmak için zaman zaman yeterli olmamaktadır.

Beklentilerin bazılarını anlayamamak , anlamayı istememek yada önemli farklılıklar yaratacak küçük detaylar destek-teşvik ilişkisinde yer alan faktörlerin birbirlerini tamamlamalarını engelleyebilecektir.

**İş ahlakına uygun beklentiler:*

Psikolojik anlaşma karşılıklı durağan olmayan beklentilerin bir bütünüdür. Her iki tarafın beklentilerinin zaman içerisinde değişmesi olağandır. Bu nedenle tarafların birbirlerinin beklentilerinin tümünden haberdar olması mümkün olmayabilir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için, kurumlara özgü kurallar, toplumda ve işletmede oluşan değişimlere uyum sağlamalıdır.

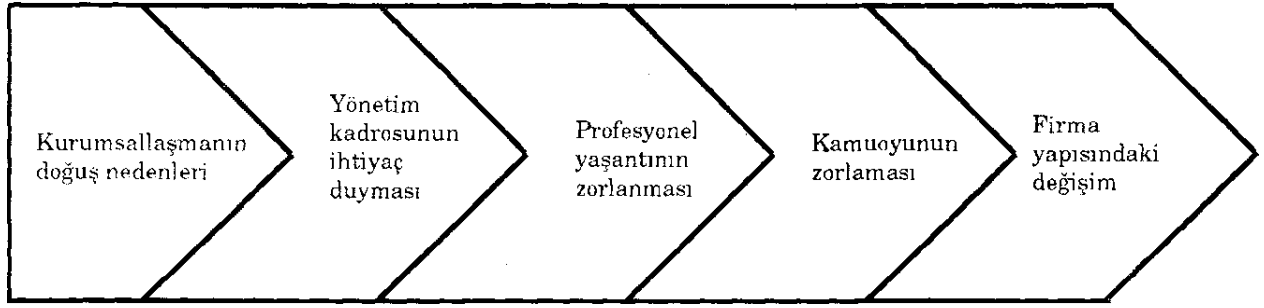
**İş ahlakı anlaşmasının yorumlanması:*

Üst, orta düzey yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında iş ahlakına uygun davranışın bir anda oluşamayacağı açıktır. Bu nedenle kurallara uyumun üst yönetimden alt kademelere doğru iletişim ve destek ile geliştirilebileceği konusu göz ardı edilmemelidir.

Psikolojik anlaşmayı yorumlamak işletme adına karar veren yöneticilerin görevidir . Bu açıdan, resmi sözleşmelerin işletme yapısına uyarlanmasında ve çalışanların iş ahlakına uygun tutum göstermelerinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Yapılan araştırmalar , üst düzey yönetici tutumunun, diğer çalışanların iş ahlakına paralel davranmasını etkileyen en önemli unsur olduğunu ortaya koymuştur. İş ahlakı olgusu ile ilgili beklentilerin gerçekleşmesi karşılıklı doyuma dayanırken birey-işletme ilişkisinde taahhütlerin yerine getirilmesi istemi ise uzun bir süreye gereksinim göstermektedir.

Bireylerin işletmeye karşı sorumluluklarını yerine getireceklerine ilişkin verdikleri taahhütler; işletmenin değerlerine ve amaçlarına inanma, işletme yararına çaba gösterme isteği ve işletmede



uzun dönem çalışmayı hedefleme arzusu olmak üzere başlıca üç ayrı grupta toplanabilmektedir. Kısaca, bireyin işletmeye karşı sorumluluklarını yerine getireceğine ilişkin verdiği güvence yalnızca sadakat ile sınırlanmayıp, bunun yanında işletmenin başarısı ve yararına yönelik çabaların tümünü kapsamaktadır.

Söz konusu bireysel güvenceyi etkileyen üç ana neden ;

- Bireyin, istihdam öncesindeki beklentileri, psikolojik anlaşma, bireysel özellikler ve iş seçimini etkileyen başlıca unsurlar,
- Bireyin daha önceki iş deneyimi (pozisyon, aldığı sorumluluk, gelir düzeyi, çalışma grubu) gibi değişkenleri içeren diğer etmenler, ve
- Birey için alternatif işin varlığıdır.

Firmada işe başlayan bireyin iş ahlakı olgusunu tutum ve davranışını sıralanan faktörlere yönelik verilen güvencenin geçerliliği etkileyecektir. Görülebilir niteliklerin işletmeye yarar sağlayacağı inancıyla istihdam edilen birey işletme içerisinde tutum ve davranışları ile çalışma arkadaşlarını etkileyecek yada onlardan etkilenecektir.

Günümüzde, başarılı işletme tanımı içerisinde yer alan firmalar genel olarak çalışanları arasında ortak inanç yaratabilenlerdir. Bireyin işletmeye ve işletme amaçlarına uyumlu davranacağına dair verdiği güvence onun iş ahlakına uygun tutumda olup olmayacağı gösteren temel göstergelerden birisidir. Buna karşın, çalışmaya başlayan bireyin verdiği güvencenin gelişmesini sağlayacak işletme içi mekanizmalar bulunmaktadır. Bu ise, yerleşmiş bir işletme kültürüdür.

Yerleşmiş işletme kültürünün çalışanlar üzerinde yarattığı en önemli etkilerden birisi, onlara bu ayrıcalıklı yapının bir üyesi olma duygusunu vermesidir. Bu önemli etken, bireyde işletmenin değerlerini ve amaçlarını paylaşma istemi yaratmaktadır. Bu tür işletmelerde çalışmaya başlayan bireylerin, işletmede içi uygulamalarda rol alması, hizmet içi eğitimden geçirilmesi, bireylerin yaklaşımlarının istenen doğrultuda yönlendirilmesini sağlayabilecektir.

İş ahlakına uygun davranışı desteklemede işletme kültürünün rolü:

Burada düşünülmesi gereken en önemli sorun, belki de, yöneticilerin ve çalışanların ahlak konusunda çelişkiye düştüklerinde nasıl karar verdikleridir. Genel olarak, bireyler kararlarında kendi doğru ve yanlışlarının yanısıra dış çevre faktörlerden de etkilenmektedirler. İlişki içinde buldukları diğer bireylerin özellikleri, ortamın etkisi (örgüt kültürü, ödül/ceza, vb.) bu kararlarda önemli rol oynamaktadır. Tüm bu faktörler, iş ahlakına uygun karar vermede ve bu kararlara paralel davranışın biçimlendirilmesinde önemli olmaktadır. Çalışanlar kendi değer

yargılarına ters olsa da örgüt kültürü açısından doğru olarak benimsenen, ödüllendirilen davranışı benimsemektedirler. İşletmelerin kendi kültür yapıları vardır. Kimi zaman bu yapı zayıftır ve net olmadığı için zor algılanır, kimi zaman ise güçlü, yaptırımcı, işletme içi ve işletme dışında net görülebilir ve anlaşılabilir bir özelliğe sahiptir. Ancak örgüt kültürü zayıf ya da güçlü, ne yapıda olursa olsun, çalışanları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özetle, bir açıdan örgüt kültürü ile iş ahlakının kurumsallaşması temelde aynı değerleri içermektedir.

Örgüt kültürünün;

- Tanımlayıcı bir rolü bulunmaktadır; bir işletmeyi diğerlerinden ayırıcı özelliklerini ortaya koymaktadır.
- Çalışanlarda işletme ile bütünleşme duygusu yaratır.
- Firma yararına verilen güvencenin , bireysel yarardan daha önemli olduğunu öğretir.
- İşletmenin sosyal yapısına süreklilik kazandırır.

Yerleşmiş bir örgüt kültüründe ise genel olarak beş temel nitelikten söz etmek olasıdır.

- Aynı felsefenin paylaşılması,
- İnsanların önemli bir kaynak olarak kabul edilmesi,
- Liderlik,
- Tören ve kutlamalar,
- İşletme amaçlarına yönelik beklentilerin net olarak bilinmesidir.

Özetle benimsenen ahlak olgularına uygun kurumsallaşmayı amaçlayan işletmelerin, örgüt kültürünün önemini göz önünde bulundurmaları zorunludur.

IIL BÖLÜM

TÜRK YÖNETİCİLERİN İŞ AHLAKINA YÖNELİK TUTUMLARI

III BÖLÜM TÜRK YÖNETİCİLERİN İŞ AHLAKINA YÖNELİK TUTUMLARI

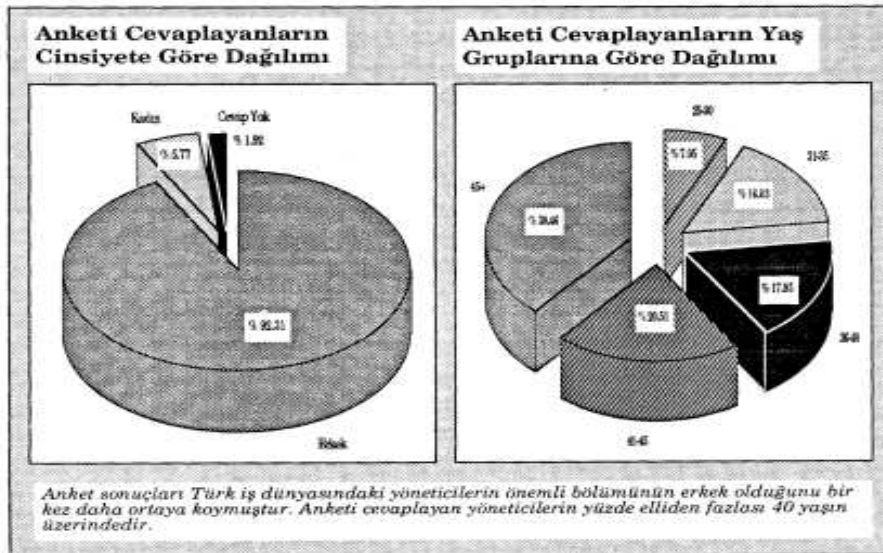
İş ahlakının ekonomik kalkınma çabalarını güdüleyici etkisi araştırmacıların bu konuya eğilmelerinde önemli rol oynamıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde yöneticilerin ve işadamlarının iş ahlakına yönelik tutum ve düşüncelerini belirlemek amacıyla yapılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak, Türkiye'de bugüne değin konuya ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır. Giderek önem kazanan iş ahlakı konusunda yürütülen bu çalışmada temel veri kaynağını, işadamları ve yöneticilere yöneltilen anket çalışmaları oluşturmuştur. Benzer yaklaşımla Türk yöneticilerin iş ahlakına yönelik düşünce ve tutumlarını belirlemek amacıyla, diğer kuruluşlara oranla daha kurumsallaşmış olan Türk imalat sanayiinde faaliyet gösteren kamu ve özel 500 büyük firmanın yöneticilerine anket yollanarak cevaplamaları istenmiştir.

İsimleri belirlenebilen 487 firmaya posta ile yollanan anketlerden 156'sına cevap alınmıştır. Ulaşılan yüzde 32'lik cevaplanma oranı, bu yöntemle yapılan çalışmalara göre yüksek düzeyde olmuştur. Benzer olarak diğer ülkelerde yapılan çalışmalar gözönünde bulundurulduğunda ulaşılan geri dönüş oranının yüksek olduğu görülmektedir. 1985 yılında ABD'de Chonko ve Hunt tarafından yapılan çalışmada cevaplanma oranı yüzde 25.1, 1991'de Mayar, Marks ve Ryans tarafından yapılan çalışmada ise yüzde 31.6 olarak gerçekleşebilmiştir. Bu karşılaştırmalar cevaplanma oranının tatminkar düzeylere eriştiğini vurgulamaktadır.

Hazırlanan anket beş ana bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; anketi cevaplayanlara ve çalıştığı firmaya ilişkin genel bilgiler; ikinci bölümde, firmalarda iş ahlakına yönelik yazılı kuralların olup-olmadığının saptanmasına yönelik sorular; üçüncü bölümde ise, Türk iş dünyasının iş ahlakını nasıl algıladıklarına ve tutumlarının belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. Dördüncü bölümde, iş ahlakına uygun olmayan davranışlara karşı yöneticilerin yaklaşımlarının belirlenmesi; son bölümde, iş ahlakına yönelik tutumların gelecekte hangi düzeyde ve nasıl bir gelişme göstereceğinin araştırılmasına dönük sorular yöneltilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Anketi cevaplayanların yüzde 92.3'ü erkek, yüzde 5.8'i ise kadın yöneticilerdir. Yüzde 1.94'lük kesim ise cinsiyet belirtmemiştir. Üst düzey yöneticiler ya da firma sahipleri tarafından

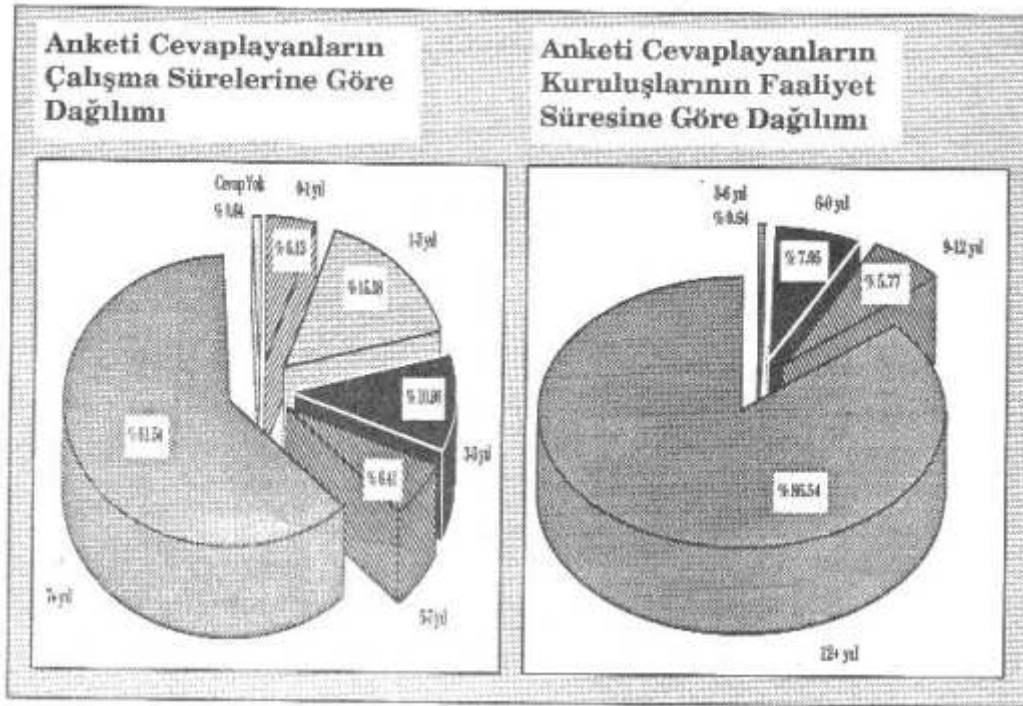


cevaplanan anketlerde kadın oranının düşük olması Türk iş dünyasında üst düzey yöneticilerin önemli bölümünün erkek olduğunu, kadın yöneticilerin sayısının ise çok düşük düzeyde kaldığını göstermesi açısından dikkat çekicidir.

Anket sonuçları yöneticilerin yarıdan fazlasının ise kırk yaşın üzerinde olduğunu göstermektedir. Cevap verenlerin çoğunluğunun üst düzey yönetici olduğu görülmüştür. Bu bulgu ise, iş ahlakı konusuna ilginin yoğunluğunu göstermesi açısından ilgi çekicidir.

ANKETİ CEVAPLAYANLARIN FİRMA İÇİ GÖREV DÜZEYİ

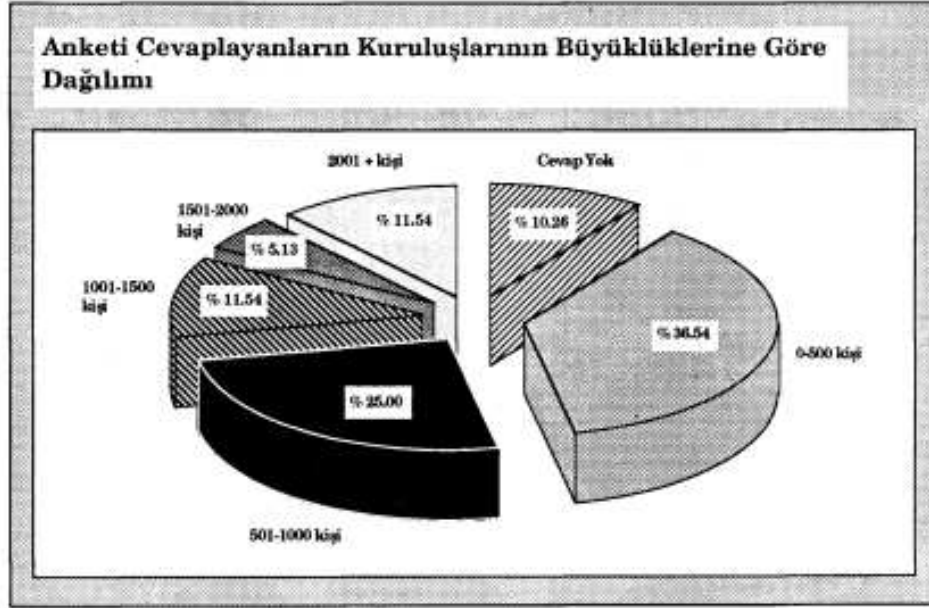
	(%)
Yönetim Kurulu Başkanı, Üyesi, vb.	29.5
Genel müdür, Yardımcısı vb.	18.6
Müdürler, müdür yardımcıları vb.	35.9
Şefler	12.2
Diğer	1.3
Cevap yok	2.5



Anketi cevaplayanların önemli bölümünün çalıştıkları firmada 7 yıldan daha fazla görev yapmakta olması ise cevapların deneyimli kişiler tarafından verildiğini göstermiştir. Cevaplayanların iş tecrübesini göstermesi açısından olumlu bir bulgu olan bu durum, anket sonuçlarının güvenilirliğini de güçlendiren bir olgudur.

Ankete cevap veren yöneticilerin çalıştıkları firmaların yüzde 86.55'inin buldukları sektörde 12 yıldan daha fazla süredir faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Bu bulgu firmaların sektörü temsil edebilme gücünü göstermesi açısından önemli bir sonuçtur.

Diğer yandan işletmelerin büyüklüklerini belirlemek amacıyla toplam personel sayısına ilişkin yönetilen soruya verilen cevaplardan, söz konusu işletmelerin yüzde 50'den fazlasında çalışan personel sayısının 500'den fazla olduğu ortaya çıkmıştır.



Anketi cevaplayanların önemli bölümünün çalıştıkları firmada 7 yıldan daha fazla görev yapmakta olması ise cevapların deneyimli kişiler tarafından verildiğini göstermiştir. Cevaplayanların iş tecrübesini göstermesi açısından olumlu bir bulgu olan bu durum, anket sonuçlarının güvenilirliğini de güçlendiren bir olgudur.

Ankete cevap veren yöneticilerin çalıştıkları firmaların yüzde 86.55'inin buldukları sektörde 12 yıldan daha fazla süredir faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Bu bulgu firmaların sektörü temsil edebilme gücünü göstermesi açısından önemli bir sonuçtur.

Diğer yandan işletmelerin büyüklüklerini belirlemek amacıyla toplam personel sayısına ilişkin yönetilen soruya verilen cevaplardan, söz konusu işletmelerin yüzde 50'den fazlasında çalışan personel sayısının 500'den fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

3.2. İŞ AHLAKININ ÖNEMİ

Yöneticilerin yüzde 46.15'ine göre iş ahlakı olgusu Türk iş çevrelerinde önemli olarak değerlendirilirken, yüzde 30.13'lük bir kesim ise konunun az önemsendiğine yönelik görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu, iş ahlakı olgusunun Türk iş çevrelerinde üzerinde durulan bir kavram olarak değerlendirildiğini, ancak henüz öneminin yeterli sayılabilecek bir düzeye erişmediğini göstermektedir. Cevaplar tam anlamı ile olumsuz bir durumu ifade etmemektedir. Buna karşın iş ahlakı konusunda kısa sürede önemli bir gelişme sağlanabileceği beklentisi iyimser bir yaklaşımdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş grupları ile Türk iş çevrelerinin iş ahlakına bakışlarının değerlendirilmesinde 45 ve daha yüksek yaş grubundakilerin konuyu önemli olarak nitelendirdiği belirlenmiştir. Genç yaş grubunu oluşturan yönetici gruplarının önemli bölümü ise, bu konuyu sadece önemli olarak belirtmişlerdir.

3.3. İŞ AHLAKINA İLİŞKİN YAZILI KURALLAR

Firmaların yüzde 51.93'ünde iş ahlakına ilişkin yazılı kuralların bulunduğu belirtilmiştir. Ancak bunlara ilişkin verilen örnekler toplu iş sözleşmeleri, disiplin yönetmelikleri, iş talimatları veya personel yönetmelikleridir. Ancak belirtilen bu örnekler; daha çok iş tanımlamalarına, firma içi çalışma kurallarına ya da iş yaşamına ilişkin düzenlemelerdir. Bunun yanı sıra, bazı yöneticiler çalıştıkları firmanın çalışma prensiplerine ilişkin yazılı kuralları (karşılığı çıkmayan müşteri çekinin nakit olarak derhal ödenmesi, müşterilerle ilişkiler, vb.) iş ahlakına dönük kurallar olarak belirtmişlerdir.

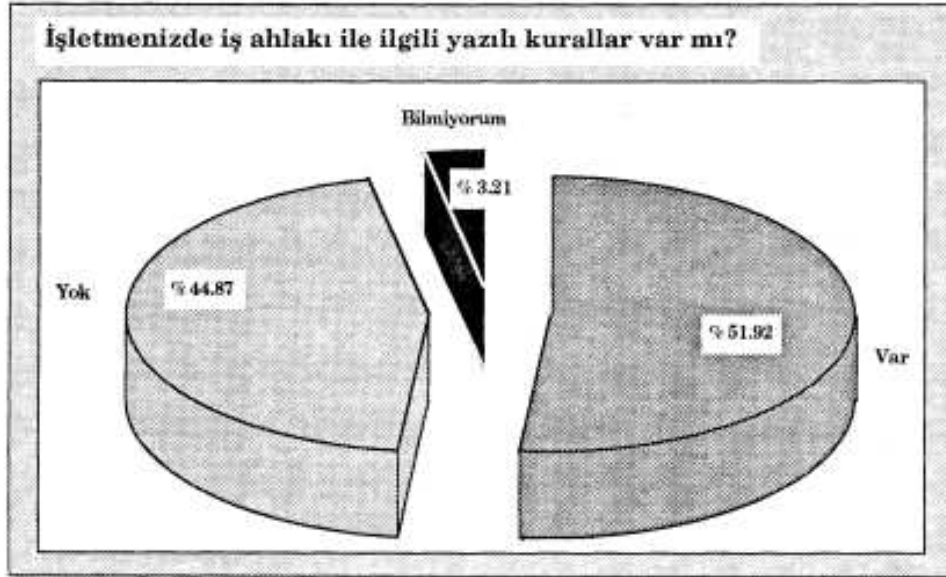
Gelen cevaplarda ancak yüzde 1.3 gibi çok düşük bir oranda iş ahlakı kurallarının yazılı olarak var olduğu ortaya çıkmıştır.

Türk iş çevrelerinin iş ahlakı olgusunu değerlendirmesi

		Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
<i>Kuruluşta yazılı kuralların varlığı</i>	Var	12.82	24.96	12.82	1.93	0.00	0.00	51.93
	Yok	5.77	19.87	16.03	1.28	1.28	0.64	44.87
	Bilmiyorum	0.00	1.92	1.28	0.00	0.00	0.00	3.20
	Toplam	18.59	46.15	30.13	3.21	1.28	0.64	100.00

Türk iş çevrelerinin iş ahlakı olgusunu değerlendirmesi

		Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
<i>Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı</i>	25-30	0.00	4.49	1.94	0.00	0.00	0.64	7.07
	31-35	2.56	7.05	5.77	0.64	0.00	0.00	16.02
	36-40	2.56	8.97	5.77	0.00	0.64	0.00	17.94
	41-45	6.41	5.13	7.69	0.64	0.64	0.00	20.51
	45+	7.05	20.52	8.97	1.92	0.00	0.00	38.46
	Toplam	18.58	46.16	30.14	3.20	1.28	0.64	100.00



Bu soruya verilen cevaplar Türk iş çevrelerinde "iş ahlakı" olgusuna yönelik net bir tanım bulunmadığını ortaya koymaktadır. Genel olarak iş ahlakına ilişkin normlar disiplin, personel vb. yönetmeliklerden ibaret görülmektedir. Ancak bu durum salt Türkiye'ye özgü değildir. Benzer yaklaşımlar birçok gelişmiş ülkelerde de görülmektedir. ABD, Fransa, Almanya, İngiltere gibi ülkelerde bu konuda yapılan çalışmalar, iş ahlakının tanımlanmasına yönelik karmaşıklığın halen devam etmekte olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmelerde çalışan personel sayısı ile iş ahlakına ilişkin yazılı kurallar oluşturulması arasında bir ilişkinin bulunmadığı da ortaya çıkmıştır.

Kuruluşta çalışan sayısı

		1-500	501-1000	1001-1500	1501-2000	2000+	Cevap yok	Toplam
Kuruluşta yazılı kuralların varlığı	Var	18.59	10.90	5.77	3.21	5.77	7.69	51.93
	Yok	16.67	14.10	4.49	1.92	5.13	2.56	44.87
	Bilmiyorum	1.28	0.00	1.28	0.00	0.64	0.00	3.20
	Toplam	36.54	25.00	11.54	5.13	11.54	10.25	100.00

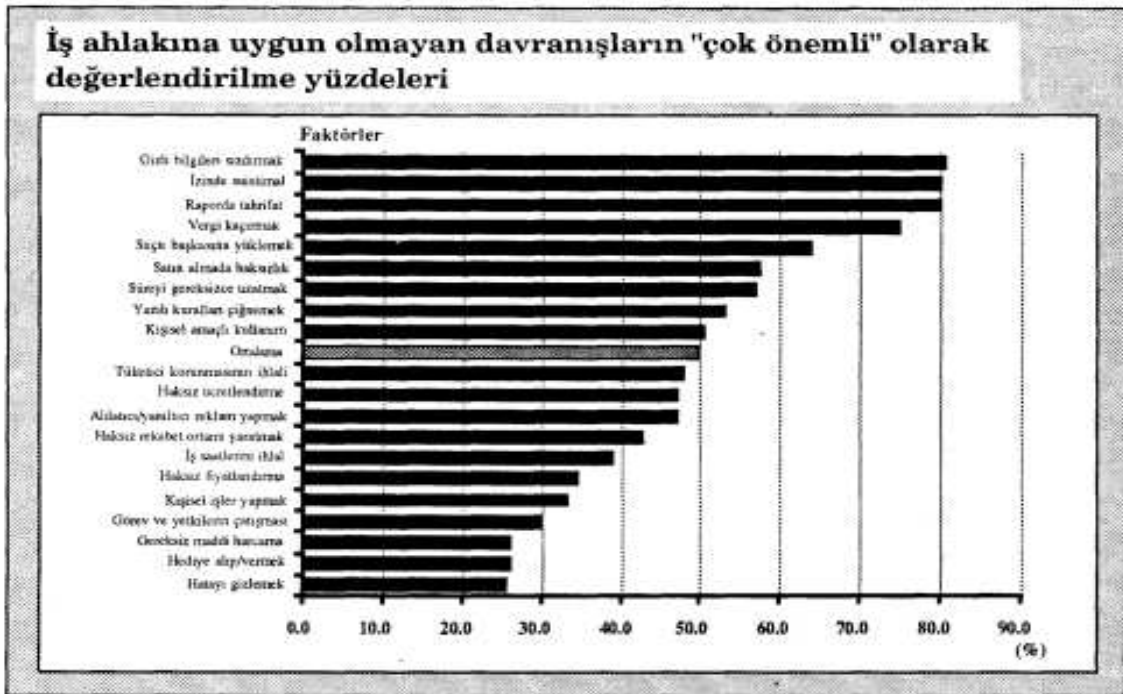
Yöneticilerin, Türk iş dünyasını gözönünde bulundurarak iş ahlakına uygun olmayan davranışlar olarak dünyada kabul görmüş faktörlere ilişkin değerlendirmeleri.

	Çok Önemli	Önemli	Fikrim Yok	Önemsiz	Hiç Önemsiz	Cevap Yok
a İşletmenin fiziksel kaynaklarının (malzeme, araç-gereç vb.) kişisel amaçlar için kullanılması	50.64	37.82	1.92	7.05	0.00	2.56
b Gereksiz maddi harcamalar yapılması	26.28	45.51	6.41	17.31	0.64	3.85
c Hediye alıp/verilmesi	26.28	45.51	6.41	17.31	0.64	3.85
d Bir işin yapılabilir süresinin gereksizce uzatılması	57.05	31.41	1.28	6.41	1.28	2.56
e Gizli bilgilerin işletme dışına sızdırılması	80.77	10.90	1.92	2.56	0.64	3.21
f İşletme raporlarında tahrifat yapılması	80.13	13.46	1.92	1.92	0.00	2.56
g İşletmenin yazılı kurallarının çiğnenmesi	53.21	38.46	1.92	3.85	0.00	2.56
h Çalışma saatleri içinde kişisel işler yapılması	33.33	51.92	2.56	8.97	0.64	2.56
i Bir kimsenin hatasını gizleme	25.64	57.69	3.21	8.97	0.64	3.85
j Herhangi bir olayın suçunun başkasına yüklenmesi	64.10	24.36	3.85	4.49	0.00	3.21
k Öğle yemeği, ara tatiller vb. gereğinden fazla uzatılması ya da işi erken terkederek iş saatlerinin ihlal edilmesi	39.10	47.44	1.92	8.97	0.00	2.56
l Hastalık vb. mazeretler dışında suistimale yönelik sık sık izin alınması	80.13	13.46	1.92	1.92	0.00	2.56
m İşin gerektirdiği görev ve yetkilerin çatışması	30.13	50.64	3.21	11.54	0.64	3.85
n Benzeri diğer mamullere (hizmetlere) göre daha yüksek fiyat biçilmesi (haksız fiyatlandırma)	34.62	42.95	8.33	10.26	1.28	2.56
o Aldatıcı/yanıltıcı reklam yapılması	47.44	33.97	7.05	5.77	1.92	3.85
p Haksız rekabet ortamı yaratılması	42.95	38.46	3.85	7.69	1.92	5.13
r Tüketici korunmasının ihlal edilmesi	48.08	36.54	2.56	4.49	1.92	6.41
s İş görenin ücretlendirilmesi, terfi vb. değerlendirilmesinde haksız uygulamalara olanak tanınması	47.44	37.18	2.56	7.69	0.64	4.49
t İşletme için zorunlu her türlü kaynağın satın alınmasında haksız davranılması	57.69	29.49	3.85	4.49	0.00	4.49
u Vergi kaçırılması	75.00	13.46	1.92	3.21	0.00	6.41

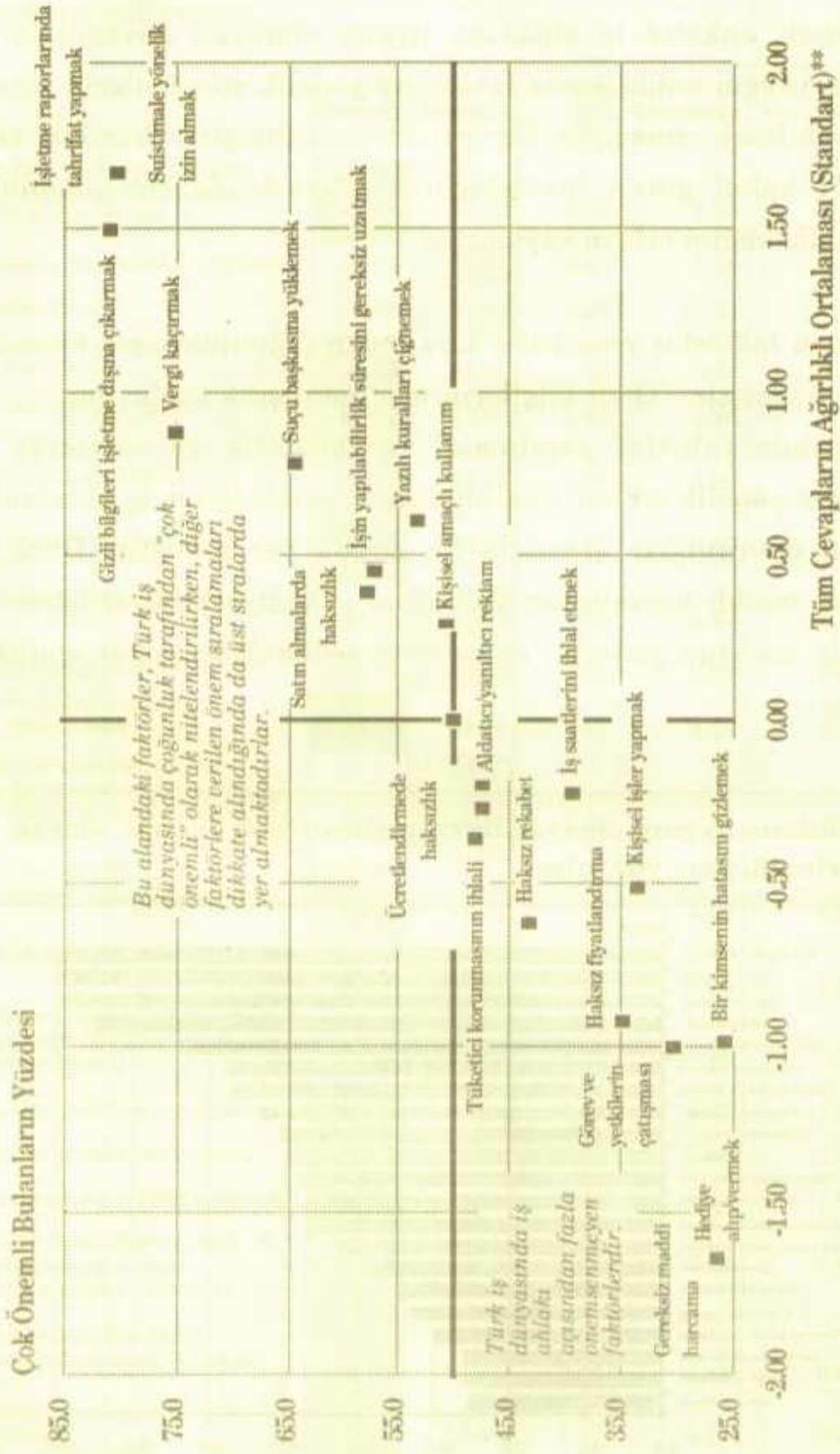
3.4. İŞ AHLAKINA UYGUN OLMAYAN DAVRANIŞLAR

Hazırlanan ankette iş ahlakına uygun olmayan davranışlar olarak dünyada yaygın kabul gören faktörlere yönelik yöneticilerin tutumlarını belirleyebilmek amacıyla bir soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar, dünyada kabul gören faktörlerin Türkiye'de de çok önemli olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur.

Sözkonusu faktörler yöneticiler tarafından çoğunlukla çok önemli olarak nitelendirilmiştir. "Gizli bilgilerin işletme dışına sızdırılması", "işletme raporlarında tahrifat yapılması" ve "hastalık vb. mazeret dışında suistimale yönelik sık sık izin alınması" yöneticilerce iş ahlakına uygun olmayan davranışlar arasında ilk sırada yer almıştır. Buna karşın, "gereksiz maddi harcamalar yapılması", "hediye alıp/verilmesi" ve "bir kimsenin hatasını gizleme" en az önemsenen davranışlar olarak ortaya çıkmıştır.



İş ahlakına uygun olmayan davranışların Türk iş dünyası açısından değerlendirilmesi (önem sıralaması)*



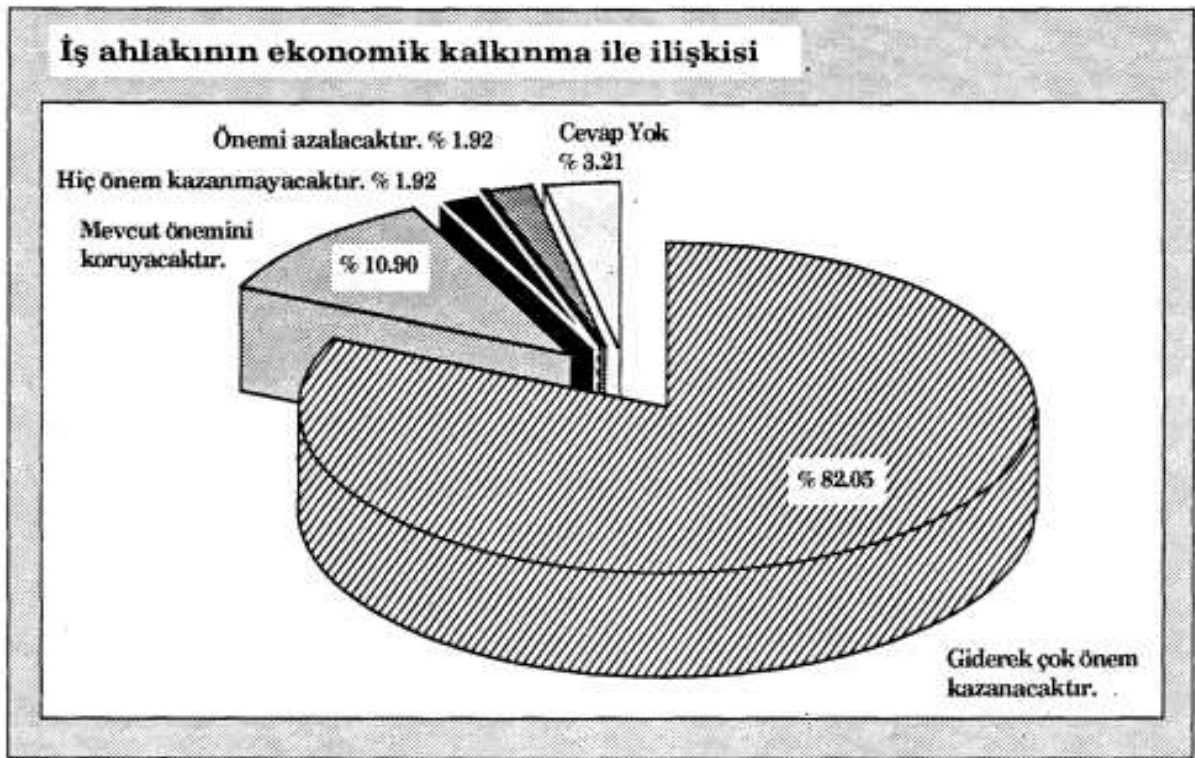
(*) Tüm cevapların ağırlıklı puanları 64. sayfada verilmiştir. (**) Ağırlıklı ortalamadan sapmaları göstermektedir.

Çok önemli sıralamasında "bir kimsenin hatasını gizleme", ve "çalışma saatleri içinde kişisel işler yapma" gibi faktörlerin alt sıralarda yer alması oldukça dikkat çekicidir.

3.5. İŞ AHLAKI VE KALKINMA

Yöneticilerin yüzde 82.05'i iş ahlakı kavramının ekonomik kalkınmayla birlikte giderek önem kazanacağını belirtmişlerdir. Bu bulgu, ekonomik kalkınmada olumlu yöndeki gelişmelerin iş ahlakı olgusuna yönelik tutumlarda da olumlu gelişmelere yol açacağı düşüncesini desteklemektedir. Bu konudaki gelişmeler, iş ahlakının giderek kurumsallaşması sonucunu doğurabilecektir.

Türk iş çevrelerinde iş ahlakının önemli olduğunu düşünenler, bu olgunun ekonomik kalkınma ile birlikte giderek önem kazanacağını da belirtmişlerdir. Bu durum geleceğe umutla bakılmasını sağlayan bir sonuçtur.



Türk iş çevrelerinin iş ahlakı olgusunu değerlendirmesi

		Cok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
İş ahlakının ekonomik kalkınma ile ilişkisi	Giderek çok önem kazanacaktır	13.46	3.85	0.00	0.00	0.00	1.28	18.59
	Mevcut önemini koruyacaktır	40.38	3.85	0.64	0.00	0.64	0.64	46.15
	Önemi azalacaktır	24.36	2.56	0.64	0.00	1.28	1.28	30.13
	Hiç önem kazanmayacaktır	2.57	0.64	0.00	0.00	0.00	0.00	3.21
	İki olgu arasında ilişki yoktur	1.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.28
	Cevap Yok	0.00	0.00	0.64	0.00	0.00	0.00	0.64
	Toplam	82.05	10.90	1.92	0.00	1.92	3.21	100.00

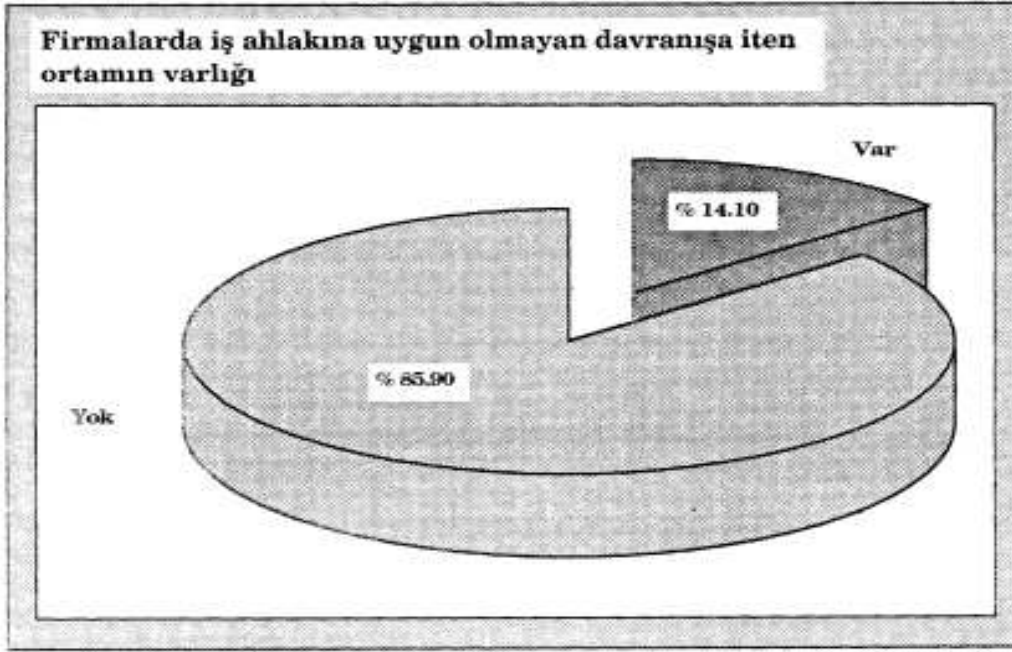
Önem derecesi

		Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beşinci	Cevap yok	Toplam
İş ahlakı olgusunun yerleşmesinde etkenler	Yönetici tutumu	34.82	16.67	18.59	15.38	7.05	7.69	100.00
	Devlet	17.95	26.92	20.51	12.18	14.75	7.69	100.00
	Hukuki düzenlemeler	14.74	27.56	18.59	19.87	11.55	7.69	100.00
	Kamuoyu	16.67	12.18	17.95	25.64	19.87	7.69	100.00
	Dernek, sendika vb.	8.33	8.97	16.68	19.23	39.10	7.69	100.00

3.6. İŞ AHLAKI VE KURUMSALLAŞMA

Yöneticiler iş ahlakı olgusunun Türkiye'de yerleştirilmesi çabalarında en önemli faktörün "yönetici tutumu" olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç iş ahlakının yerleşmesi ve gelişmesi sürecinde yöneticilerin tutumlarının önemli olduğunu göstermektedir. İş ahlakının kurumsallaştırılmasında ikinci gerekli faktörün "yasal düzenlemeler" Aynı bir faktör olan "devlet" de ikinci sırada yer almıştır. Ancak yasal düzenlemelerin yapılması işlevini genelde devletin üstleneceği gözönüne alındığında, ortaya bu durumu destekler bir görünüm çıkması şaşırtıcı olmamaktadır. Bunları sırasıyla kamuoyu (dördüncü) ve dernek, sendika vb. kuruluşlar (beşinci) izlemektedir. Burada ilgi çekici nokta, oldukça önemli bir işlev yüklenebileceği düşünülen kamuoyu ve dernek, sendika gibi gönüllü kuruluşların önem sıralamasında sonlarda yer almasıdır. Demokratik bir yapıya ulaşılmasında önemli görevler üstlenen bu kurumların, özellikle sendikaların, son sırada yer alması ilgi çekici niteliktedir.

Yöneticiler çoğunlukla, firmalarında çalışanları iş ahlakına uygun olmayan davranışa iten bir ortamın bulunmadığını belirtmişlerdir. Uygun olmayan davranışlara yönelik yaptırımlar ise ağırlıklı ikaz, işe son verme ya da ceza uygulamasında yoğunlaşmaktadır. Sorunu çözmeye ya da önlemeye yönelik tutum içinde olunacağını belirtenlerin oranı ancak yüzde 33 düzeyindedir.

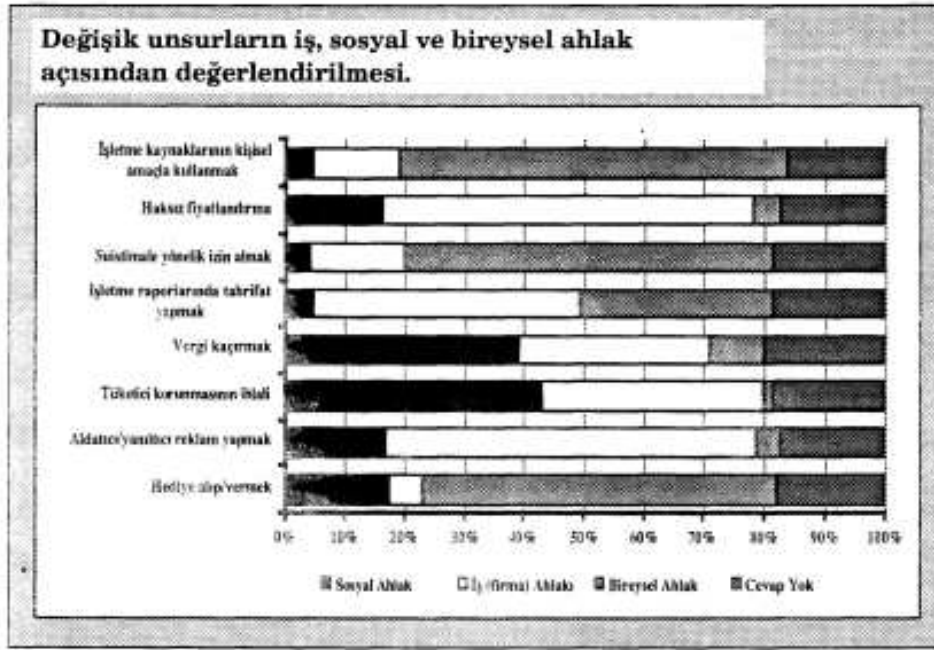


3.7 İŞ, SOSYAL VE BİREYSEL AHLAK

"Hediye alıp/vermek", "vergi kaçırmak", "haksız fiyatlandırma" gibi sekiz değişik unsurun sosyal, iş ve bireysel ahlakla olan ilişkisini saptamak amacıyla bir soru yöneltilmiştir. Soruya verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Yüzde dağılım (%)	Sosyal Ahlak	İş (firma) Ahlakı	Bireysel Ahlak	Cevap Yok	Toplam
Hediye alıp/vermek	17.31	5.77	58.97	17.95	100.00
Aldatıcı/yanıltıcı reklam yapmak	16.67	62.18	3.85	17.31	100.00
Tüketici korunmasının ihlali	42.95	37.18	1.28	18.59	100.00
Vergi kaçırmak	39.10	32.05	8.97	19.87	100.00
İşletme raporlarında tahrifat yapmak	4.49	44.87	32.05	18.59	100.00
Suistimale yönelik izin almak	3.85	16.03	61.54	18.59	100.00
Haksız fiyatlandırma	16.03	82.18	4.49	17.31	100.00
İşletme kaynaklarının kişisel amaçla kullanmak	4.49	14.74	64.74	16.03	100.00

Anketi cevaplayan yöneticiler "tüketici korunmasının ihlali"ni sosyal ahlak kapsamında değerlendirmişlerdir. "Vergi kaçırmak" sosyal ahlak kapsamı altında düşünülen ikinci derecede önemli faktör olmuştur.



"Hediye alıp/vermek", "gereksiz izin almak" ve "işletme kaynaklarının kişisel amaçla kullanımı" daha çok bireysel ahlaka dayandırılmıştır. Bu üç faktörün iş ahlakı içinde çok düşük oranlarda yer alması oldukça ilginçtir.

Anketi cevaplayan yöneticiler, "tüketicinin korunması" kavramına diğer kavramlardan genel olarak daha az değer verildiği görüşünde birleşmişlerdir. Ancak yöneticiler bunun önemli bir sosyal ahlak kavramı olduğu konusunda hem fikirdirler.

Türk iş çevrelerinin "tüketici korunmasının ihlali"ni değerlendirmeleri

	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
Sosyal ahlak	19.23	14.74	1.92	1.93	1.92	3.21	42.95
İş (firma) ahlakı	19.23	15.39	0.00	1.92	0.00	0.64	37.18
Bireysel ahlak	1.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.28
Cevap Yok	8.34	6.41	0.64	0.64	0.00	2.56	18.59
Toplam	48.08	36.54	2.56	4.49	1.92	6.41	100.00

Türk iş çevrelerinin "vergi kaçırma"yı değerlendirmeleri

	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
Sosyal ahlak	28.21	7.05	1.28	1.28	0.00	1.28	39.10
İş (firma) ahlakı	25.00	2.56	0.64	1.93	0.00	1.93	32.06
Bireysel ahlak	7.05	0.64	0.00	0.00	0.00	1.28	8.97
Cevap Yok	14.74	3.21	0.00	0.00	0.00	1.92	19.87
Toplam	75.00	13.46	1.92	3.21	0.00	6.41	100.00

"Vergi kaçırma"nın bir iş ahlakı kavramı olduğunu düşünenlerin oranı ise yüzde 37.18 gibi yüksek bir orandadır. " Vergi kaçırma" konusu genel sıralamada oldukça önem verilen ve sosyal ahlak açısından çok önemli olarak nitelendirilen bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu konu iş ahlakı açısından da önemli olarak algılanmaktadır. Bu düşünceyi paylaşanların oranı yüzde 28.2'dir.

İş ahlakı kapsamına giren faktörler arasında ilk sırayı "aldatıcı/yanıltıcı reklam" ye haksız fiyatlandırma" almıştır. Bunların ardından "işletme raporlarında tahrifat yapmak" gelmektedir. Bu faktörler genel iş ahlakı normları sıralamasında çok önemli görülenler arasında alt sıralarda yer almaktadır. Buna karşın belirtilen iki faktörün, iş ahlakı kapsamında doğrudan ilişkilendirildiği görülmektedir.

Bireysel ahlak kapsamına giren faktörlere ilişkin değerlendirmelerde, ilk üç sırayı "işletmenin kaynaklarını kişisel amaçla kullanmak", "suistimale yönelik izin almak" ve "hediye alıp/vermek" almıştır. Anket katılanların önemli bölümü bu konuda görüş birliğine varmıştır. İşletmenin kaynaklarının kişisel amaçlı kullanımını, iş ahlakına uygun olmayan davranış olarak çok önemli bulunurken, bu faktörün bireysel ahlakla ilgili olduğu da belirtilmiştir.

Benzer yaklaşım "suistimale yönelik izin alma" konusunda da gösterilmiştir. Bu olgu sadece Türk iş dünyasına özgü bir sorun değildir. Benzer nedenlerle izin alma bir çok gelişmiş ülkede de görülmektedir. 30 Temmuz 1992 tarihli Hürriyet gazetesinde yayınlanan ve gelişmiş ülkelerde yapılan bir araştırmaya göre suistimale yönelik izin almada İsveçliler ortalama 30 gün ile ilk sırada yer almaktadır. Çeşitli ülkelerde çalışanların bu tür nedenlerle izin aldıkları gün sayısı oldukça yüksek düzeydedir.

Türk iş çevrelerinin "aldatıcı/yanıltıcı reklam yapma"yı değerlendirmeleri

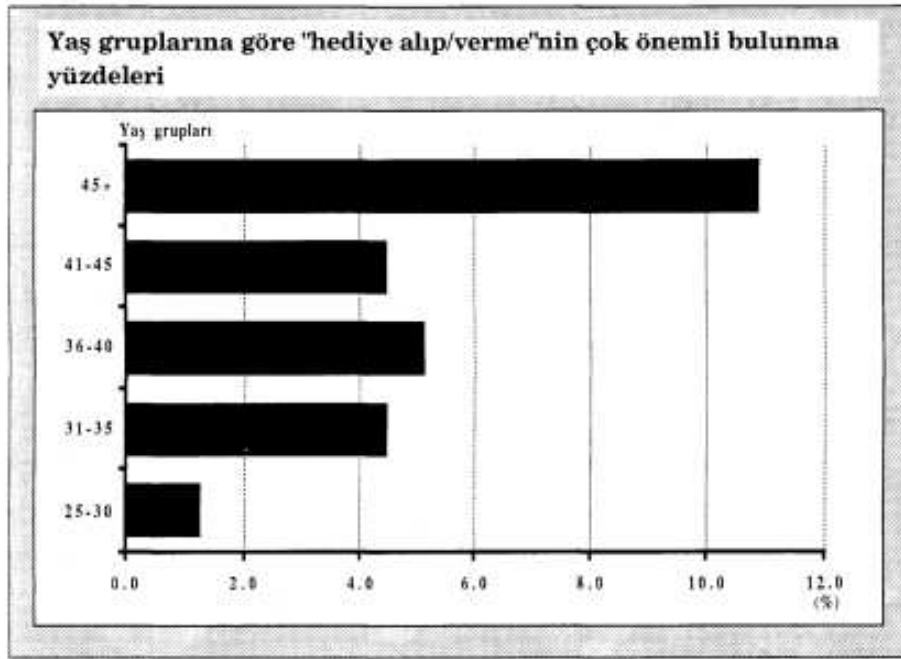
	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
Sosyal ahlak	7.69	4.49	1.28	1.28	0.64	1.29	16.67
İş (firma) ahlakı	29.49	20.51	5.13	4.49	1.28	1.28	62.18
Bireysel ahlak	1.29	2.56	0.00	0.00	0.00	0.00	3.85
Cevap Yok	8.97	6.41	0.64	0.00	0.00	1.28	17.30
Toplam	47.44	33.97	7.05	5.77	1.92	3.85	100.00

Türk iş çevrelerinin "işletme raporlarında tahrifat yapma"yı değerlendirmeleri

	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
Sosyal ahlak	2.56	1.93	0.00	0.00	0.00	0.00	4.49
İş (firma) ahlakı	35.26	6.41	1.28	1.28	0.00	0.64	44.87
Bireysel ahlak	28.21	2.56	0.64	0.64	0.00	0.00	32.05
Cevap Yok	14.10	2.56	0.00	0.00	0.00	1.93	18.59
Toplam	80.13	13.46	1.92	1.92	0.00	2.57	100.00

Ülke	Ortalama Gün
İsveç	30.0
Hollanda	19.4
Almanya	18.1
Fransa	18.0
İtalya	17.9
Avusturya	14.9
İngiltere	14.9
İsviçre	13.0
ABD	7.1
Japonya	4.5

"Hediye alıp/verme"nin, tam olarak açıklamamasına karşın bir ölçüde rüşvet alıp/vermenin tartışmaya yer bırakmayacak biçimde bireysel ahlakla ilgili bir norm olduğu belirtilmiştir. Genelde iş ahlakı açısından da önemli bir faktör olduğu vurgulanmasına karşın, "hediye alıp/verme" davranışı yüzde 10.9'luk bir kesim tarafından önemsiz olarak değerlendirilmiştir.



Genç yöneticiler hediye alıp-vermeyi iş ahlakı açısından çok önemli görmemektedirler. Ancak konunun bireysel ahlak açısından önemli olduğu belirtilmiştir. 45 ve üstü yaş grubundaki yöneticiler ise "hediye alıp/verme"yi önemli bir iş ahlakı sorunu olarak kabul etmektedirler.

Türk iş çevrelerinin "suistimale yönelik izin alma"yı değerlendirmeleri

	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
Sosyal ahlak	3.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.85
İş (firma) ahlakı	12.18	1.93	0.00	1.28	0.00	0.64	16.03
Bireysel ahlak	50.00	8.98	1.92	0.64	0.00	0.00	61.54
Cevap Yok	14.10	2.56	0.00	0.00	0.00	1.92	18.58
Toplam	80.13	13.47	1.92	1.92	0.00	2.56	100.00

Türk iş çevrelerinin "hediye alıp/verme"yi değerlendirmeleri

	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
Sosyal ahlak	6.41	5.77	2.56	1.92	0.00	0.65	17.31
İş (firma) ahlakı	0.64	3.85	0.64	0.64	0.00	0.00	5.77
Bireysel ahlak	16.67	26.92	3.21	10.90	0.00	1.28	58.98
Cevap Yok	2.56	8.97	0.00	3.85	0.64	1.92	17.94
Toplam	26.28	45.51	6.41	17.31	0.64	3.85	100.00

"İşletmenin fiziksel kaynakların kişisel amaçlı kullanımı" Türk iş dünyasında önemli bir bireysel ahlak sorunu olarak görülmektedir. "İşletme raporlarında tahrifat yapmak" ise iş ahlakı konusunda daha önce de belirtildiği gibi yöneticilerce en önemli sorun olarak kabul edilmektedir. Bu olgu konuya ilişkin sorunların varlığını göstermesi açısından önemli bir göstergedir.

"İşletme raporlarında tahrifat yapma" iş ahlakı ile ilgili önemli bir sorun olarak algılanırken, önemli bir bireysel ahlak sorunu olarak da öne çıkmaktadır.

"Haksız fiyatlandırma" konusunda yöneltilen soruya verilen cevaplar benzer araştırmaların yapıldığı diğer ülkelerdeki bulgularla paralellik göstermiştir. "Haksız fiyatlandırma" Türkiye'de de bir iş ahlakı sorunu olarak kabul edilmekte ve bu konu Türk iş dünyası açısından önem taşıyan bir olgu olarak nitelendirilmektedir.

Özellikle yoğun rekabet ortamında pazarlama çabalarında firmalara üstünlük kazandıran araçlardan birisi reklamlardır. Ancak bu çabalar zaman zaman haksız rekabete konu olmaktadır. Türk yöneticilerce "yanıltıcı ya da haksız reklam" en önemli iş ahlakı unsurlarından biri olarak gösterilmiştir. Ayrıca aldatıcı reklam iş ahlakı kapsamında değerlendirilen bir faktör olarak da görülmüştür. Aldatıcı reklamı iş ahlakı açısından ve iş ahlakının faktörlerinden biri olarak ilk sırada görenlerin oranı yüzde 29.5'tir. Bu bulgu bir ölçüde Türkiye'deki mevcut durumu göstermesi açısından da ilginçtir. Reklamlarda haksız rekabete konu olabilecek mesajlar yer alması tüm işletmeleri tedirgin etmektedir.

Türk iş çevrelerinin "işletme kaynaklarının kişisel amaçla kullanma"yı değerlendirmeleri

	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
Sosyal ahlak	2.57	1.92	0.00	0.00	0.00	0.00	4.49
İş (firma) ahlakı	8.33	5.13	0.00	1.28	0.00	0.00	14.74
Bireysel ahlak	32.69	23.72	1.92	5.13	0.00	1.28	64.74
Cevap Yok	7.05	7.05	0.00	0.65	0.00	1.28	16.03
Toplam	50.64	37.82	1.92	7.06	0.00	2.56	100.00

Türk iş çevrelerinin "haksız fiyatlandırma"yı değerlendirmeleri

	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
Sosyal ahlak	6.41	5.13	1.92	2.56	0.00	0.00	16.02
İş (firma) ahlakı	19.87	28.21	5.77	6.41	1.28	0.64	62.18
Bireysel ahlak	3.85	0.00	0.64	0.00	0.00	0.00	4.49
Cevap Yok	4.49	9.62	0.00	1.28	0.00	1.92	17.31
Toplam	34.62	42.96	8.33	10.25	1.28	2.56	100.00

Sosyal sorumluluk olgusu çağdaş işletme yönetiminde giderek önem kazanmaktadır. İşletme yönetiminde sadece mikro düzeydeki çıkarların ve beklentilerin ön plana alınması eleştirilere hedef olmaktadır. Hangi koşullarla olursa olsun kar etme yerine, sosyal ve doğal çevreyi dikkate alan yaklaşımlar giderek benimsenmektedir. Bu konuda Türk iş çevrelerinin tutumunu belirlemeye yönelik soruya verilen cevaplar, çağdaş işletme yönetiminde sosyal sorumluluğun çok önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Kısaca iş ahlakı ile sosyal sorumluluk arasında çok yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtenlerin oranı yüzde 50.64, güçlü bir ilişki olduğu yönünde düşünce belirtenlerin oranı ise yüzde 45.5'dir. Anketi cevaplayanların yüzde 44.2'si sosyal sorumluluğu çağdaş işletme yönetimi açısından çok önemli görürken, iş ahlakı ile arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu da belirtmişlerdir.

İş ahlakı ile sosyal sorumluluk arasındaki ilişki

	Çok önemli	Önemli	Az önemli	Hiç önemsiz	Fikrim yok	Cevap yok	Toplam
<i>Çağdaş işletmede sosyal sorumluluğun önemi</i>	Çok yönlü	44.23	5.77	0.00	0.00	0.64	50.64
	Güçlü	16.03	28.85	0.00	0.00	0.64	45.52
	Az ilişkili	0.64	2.56	0.64	0.00	0.00	3.84
	Hiç ilgisiz	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Fikrim yok	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Toplam	60.90	37.18	0.64	0.00	0.64	100.00

Yöneticilerin, Türk iş dünyasını gözönünde bulundurarak iş ahlakına uygun olmayan davranışlar olarak dünyada kabul görmüş faktörlere ilişkin değerlendirmelerinin ağırlıklı puanları.

	Ağırlık Puanı	Çok Önemli (5)	Önemli (4)	Fikrim Yok (3)	Önemsiz (2)	Hiç Önemsiz (1)	Toplam
a	İşletmenin fiziksel kaynaklarının (malzeme, araç-gereç vb.) kişisel amaçlar için kullanılması	395	236	9	22	0	662
b	Gereksiz maddi harcamalar yapılması	205	284	30	54	1	574
c	Hediye alıp/verilmesi	205	284	30	54	1	574
d	Bir işin yapılabilir süresinin gereksizce uzatılması	445	196	6	20	2	669
e	Gizli bilgilerin işletme dışına sızdırılması	630	68	9	8	1	716
f	İşletme raporlarında tahrifat yapılması	625	84	9	6	0	724
g	İşletmenin yazılı kurallarının çiğnenmesi	415	240	9	12	0	676
h	Çalışma saatleri içinde kişisel işler yapılması	260	324	12	28	1	625
i	Bir kimsenin hatasını gizleme	200	360	15	28	1	604
j	Herhangi bir olayın suçunun başkasına yüklenmesi	500	152	18	14	0	684
k	Öğle yemeği, ara tatiller vb. gereğinden fazla uzatılması ya da işi erken terk ederek iş saatlerinin ihlal edilmesi	305	296	9	28	0	638
l	Hastalık vb. mazeretler dışında suistimale yönelik sık sık izin alınması	625	84	9	6	0	724
m	İşin gerektirdiği görev ve yetkilerin çatışması	235	316	15	36	1	603
n	Benzeri diğer mamullere (hizmetlere) göre daha yüksek fiyat biçilmesi (haksız fiyatlandırma)	270	268	39	32	2	611
o	Aldatıcı/yanıltıcı reklam yapılması	370	212	33	18	3	636
p	Haksız rekabet ortamı yaratılması	335	240	18	24	3	620
r	Tüketici korunmasının ihlal edilmesi	375	228	12	14	3	632
s	İş görenin ücretlendirilmesi, terfi vb. değerlendirilmesinde haksız uygulamalara olanak tanınması	370	232	12	24	1	639
t	İşletme için zorunlu her türlü kaynağın satın alınmasında haksız davranılması	450	184	18	14	0	666
u	Vergi kaçırılması	585	84	9	10	0	688

IV. BÖLÜM
SONUÇ
VE
ÖNERİLER

IV. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireysel ahlak ve sosyal sorumluluğa benzer olarak iş ahlakı olgusunun geliştirilmesi ancak toplumun tüm kesimlerinin katılımlarıyla gerçekleştirilebilir. Bu nedenle tamamlayıcı yasal düzenlemeler, bireyleri olumlu tutum ve davranışa yönlendirici biçimde hazırlanmalıdır. Kısaca örgütlerde hazırlanacak iş ahlakı kurallarını tamamlayıcı nitelikteki yasal düzenlemelerin yapılması zorunludur. İş ahlakı kavramı içinde yer alan bir dizi kural yasalarla yakından ilgilidir. Bu nedenle çağın gereklerine uygun olarak özellikle çalışma yaşamı ile ilgili yasalarda değişikliklerin yapılması kaçınılmazdır.

Haksız rekabet, kullanım ve telif hakkı gibi konulardaki boşluklar caydırıcı olma niteliğinden uzaktır. Örneğin, iş ahlakının önemli unsurlarından olan ve Türkiye'de de çok önemlisgörülen işletme bilgilerinin dışarıya sızdırılması konusunda caydırıcılık etkisi olabilecek bir yaptırımdan söz etmek pek olası değildir.

Bunun yanında, örgütler için giderek temel gereksinim haline gelen hizmet içi eğitim konusunda da güvence sağlayan bir uygulama bulunmamaktadır. İşletmeler yüksek maliyetle hizmet içi eğitim verdikleri elemanlarını kaybedebilmekte, rakipleri için uzman personel yetiştiren kurumlar haline gelebilmektedirler. Bu tür aksaklıkların giderilebilmesi için bireysel ahlak, sosyal sorumluluk ve iş ahlakının geliştirilmesi yanında caydırıcı etkiye sahip yasal düzenlemelerin gerekliliği de ortaya çıkmaktadır.

Ancak unutulmaması gereken nokta, iş ahlakına uygun davranışın da eğitim yoluyla kazandırılabilirdir. Bu nedenle örgütlerde iş ahlakı kurallarının yazılı olarak hazırlanması, çalışanlara bu konuda eğitim verilmesi sorunun çözümünü kolaylaştıracaktır. Örgüt kültürü ise bu aşamada önemli rol oynayacaktır.

Giderek artan rekabet ortamı çalışanlarıyla örgütün bir bütün olarak amaçta ve hedeflerde birliğini gerektirmektedir. Bu konu ülkemizde öncelikle ele alınması gereken konulardan birisidir. Çalışanların örgüte üye olma duygularının örgüt kültürüyle sağlanmasına önem verilmelidir.

İş ahlakı kurallarının yazılı hale getirilmesi ortaya çıkan bir dizi olumsuzluğu giderici yönde olacaktır. Bu kurallara ilişkin örgüt içi caydırıcı önlemlerin ve ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi ise kavramın örgütte yerleştirilmesine katkıda bulunacaktır. Herşeyden önce çalışanlar böyle bir yazılı kuralın varlığından haberdar olacak ve psikolojik olarak iş ahlakı kurallarına uygun davranışta bulunma zorunluluğunu hissedeceklerdir

İş ahlakı kurallarını kurumsallaştırmayı amaçlayan işletmelerin özetle göz önünde bulundurması gereken on temel nitelikten söz edebiliriz.

- İşletmeye başvuran bireylerin niteliklerinin incelenmelidir.
- Ahlak olgusuna paralel davranışın önemli olduğunu ve uygun davranış beklendiğini gösteren duyuruların hazırlanmalıdır.
- Ahlak olgusuna paralel hedefleri belirleyen, iş ahlakına uygun olmayan davranışları tanımlayan resmi düzenlemeleri kapsayan işletme politikaları oluşturulmalıdır.

- İşletmenin genel değerlerini, amaçların ve nasıl karar verilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı iş ahlakı kurallarının geliştirilmelidir.
- Kararların alınabilmesi için iş ahlakı komitesi kurulmalıdır. Bu komite;
 - a) Çelişkili durumlarda karar alma ve ilgili konularda son söz sahibi olmayı,
 - b) Kararları yazılı olarak duyurma ve daha önceki kuralları hatırlatmayı,
 - c) En az altı ayda bir rapor hazırlayarak bunları yönetim kuruluna sunmayı,
 - d) İş ahlakı politikasında gerekli olduğu düşünülen değişikliklerden yönetim kurulunu haberdar etmeyi,
 - e) Çalışanların düşüncelerini açıkça ifade edecekleri işletme içi mekanizmalar geliştirmeyi amaçlamalıdır.
- İş ahlakına uygun işletme kültürü yaratılırken ve bu olguya uygun davranışlar ödüllendirilirken, uygun olmayan davranışları ödüllendirmekten kaçınılmalıdır.
- İş ahlakına uygun olmayan davranışı cezalandırırken diğerlerini cezalandırmaktan kaçınılmalıdır. Bu, eğitimin temel ilkelerindedir. Ödüllendirilen davranışlar tekrarlanırken, cezalandırılan davranışların tekrarından kaçınılacağı unutulmamalıdır.
- Bireylerin rekabet nedeniyle ahlaka uygun olmayan davranışlarda bulunabilecekleri göz önüne alınarak engelleyici önlemler alınmalıdır.
- İşletme içerisinde her düzeyde çalışan için sistematik eğitim programları geliştirilmelidir. Bu programlar çerçevesinde çalışanlara yalnızca neyin doğru veya neyin yanlış olduğu değil, bir davranışın diğer kişiler üzerinde yaratacağı etkiyi düşünmeleri de öğretilmelidir.
- Bireylerin tek başlarına verdikleri kararlarda ahlak olgusunun göz önünde bulundurulması olasılığı grup kararlarından olduğundan daha zayıftır.

KAYNAKLAR

- Akaah, I.P., Riordan, E.A., (1989), "Judgements of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension", *Journal of Marketing Research* VoL 26, (Şubat), 112-120.
- Andrews, K.R., (1989) "Ethics in Practice", *Harvard Business Review*, VoL 67, (Eylül-Ekim).
- Armstrong, R.W., Stening, B.W., Ryans, J.K., Marks, L., Mayo, M. (1991), "International Marketing Ethics: Problems Encountered by Australian Firms", *International Marketing Review* VoL 8, No. 1, 5-18.
- Bartels, R. (1967), "Model for Ethics in Marketing", *Journal of Marketing*, VoL 31, No. 1, (Ocak) 20-26.
- Baumhart, R.C., (1961) "How Ethical Are Businessmen", *Harvard Business Review*, VoL 39 6-9, 156-157.
- Becker, E, Fritzsche, D.J., (1987)., "A Comparison of the Ethical Behaviour of American, French and German Managers", *Colombia Journal of World Business* (Kış) 87-95.
- Berkman, H.W., (1977)., "Corporate Ethics: Who Causes?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, VoL 5, 154-167.
- Bezilla, R., Haynes, J.B., Elliot, C, (1976) "Ethics and Marketing Research", *Business Horizons* VoL 19. (Nisan) 83-86.
- Blankenship, A.B., (1964) "Some Aspects of Ethics in Marketing Research", *Journal of Marketing Research* VoL1, (Mayıs) 26-31.
- Boling, T.E., (1978) "The Managerial Ethics 'Crisis': An Organizational Perspective", *Academy of Management Review*, voL 2, 360-365.
- Bowman, J.S., (1976) "Managerial Ethics in Business and Government", *Business Horizons*, VoL 19 (Ekim), 48-54.
- Brenner, S.N., Molander, E.A., (1977) "Is the Ethics of Business Changing?", *Harvard Business Review*, VoL 55, (Ocak-Şubat), 57-71.
- Brien, R.H., (1971) "Survival and Social Responsibility: Themes for Marketing Education and Management", *Journal of Marketing*, VoL 35, No. 2, (Nisan), 3.
- Can, A.Z, (1968) "Is Business Bluffing Ethical?", *Harvard Business Review*, VoL 46, (Ocak-Şubat), 145.
- Carroll, A.B., (1975) "Managerial Ethics: A Post Watergate View", *Business Horizons*, VoL 18 (Nisan), 75-80.
- Canvanagh, G., Noberg, D.J., Velarquez, M., (1981) "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, VoL 6, 363-374.
- Chonko, L.B., Hunt, S.D., (1985) "Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination" *Journal of Business Research*, VoL 13, 339-359.
- Clasen, E.A., (1967) "Marketing Ethics And the Consumer", *Harvard Business Review* Vol. 45, (Ocak-Şubat), 79-86.
- Crawford, M.C., (1970) "Attitudes of Marketing Executives Toward Ethics in Marketing Research" *Journal of Marketing*, Vol. 34, (Nisan) 46-52.
- Cressey, D.R., Moore, C.A., (1987) "Managerial Values and Corporate Codes of Ethics", *California Management Review*, (Yaz) 53-77.
- Daft, R. L., (1991) "Management", Second Edition, The Dryden Press International Edition.
- Davis, S.M., Rudelius, W., Buchholz, R.A., (1979) "Ethical Problems of Purchasing Managers", *Harvard Business Review*, Vol. 57, (Mart-Nisan) 8-14.
- Dornoff, R.J., Tankersley, C.B., (1975) "Perceptual Differences in Market Transactions: A Source of Consumer Frustration", *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 9, (Yaz) 97-103.

- Drake, B.H., Drake, E., (1988) "Ethical and Legal Aspects of Managing Corporate Cultures", California Management Review, Vol. 30, (Kış), 107-123.
- Ferrell, O.C., Gresham, L.G., (1985) "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", Journal of Marketing, Vol. 49, (Yaz). 88-96.
- Ferrell, O.C., Skinner, S.J., (1988) "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", Journal of Marketing Research, Vol. 25, (Şubat) 103-109.
- Ferrell, O.C., Weaver, K.M., (1978) "Ethical Beliefs of Marketing Managers ", Journal of Marketing, Vol. 42, (Temmuz).
- Fritzsche, D.J., Becker, H., (1984)" Linking Management Behaviour to Ethical Philosophy- An Empirical Investigation", Academy of Management Journal, Vol. 27, 167-175.
- Gellerman, S.W., (1986)" Why 'food' Managers Take Bad Ethical Choices", Harvard Business Review, Vol. 64, (Temmuz-Ağustos) 85-90.
- Gundling, E., (1991) "Ethics and "VWorking With The Japanese: The Entrepreneurs and the 'Elite Course'", California Management Review, Vol. 33, No. 1, (Bahar) 25-39.
- Halgg, C, (1983) "Sources of International Business Ethics", Management International Review, Vol. 23, No. 4, 73-78.
- Hawkins, D.I, Cocanougher, A.B., (1972)" Student Evaluations of the Ethics of Marketing Practices: The Role of Marketing Education" Journal of Marketing, Vol. 3.6, (Nisan) 61-64.
- Hunt, S.RD., Chonko, L.B., Wilcox, J.B., (1984)" Ethical Problems of Marketing Researchers", Journal of Marketing Research, Vol. 21. (Ağustos) 309-324.
- "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Firması", İSO, Ağustos1991, İstanbul.
- Kaikati, J.G., Label, W.A., (1980) "The Organizational Ethics of Advertising: C rporate and Agency Views", Journal of Adyertising, Vol. 44, (Güz) 38-43.
- Kragman, D.M., Ferrell, O.C., (1981) "The Organizational Ethics of Advertising: Corporate and Agency Views", Journal of Advertising Vol. 10, Nol, 21-30.
- Lavidge, R. J., (1970)" The Growing Responsibilities of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 34 (Ocak), 25-28.
- Lee, K.H., (1981)" Ethical Beliefs in Marketing Management: A Cross-Cultural Study", European Journal of Marketing, Vol. 15, No. 1, 58-67.
- Mayo, M.A , Marks, L. J., Ryans, J.K., (1991) "Perceptions of Ethical Problems in International Marketing", International Marketing Review, Vol. 8, No. 3, 61-75.
- Mc Daniel, S.W., Verille, P., Madden, C.S., (1985) "The Threats to Marketing Research: An Empirical Reappraisal, "Journal of Marketing Research, Vol. 22, (Şubat).
- Moskowitz, D.B., Bryne, J.A., (1982)" Where Business Goes to Stock Up on Ethics", Business Week, (Ekim) 14. 63-66.
- Murphy P. E., Lacaniak, G.R., Lusch, R.F., (1978), "Ethical Guidelines For Business and Social Marketing", 'Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 6, No. 3, (Yaz), 195-205.
- Nash, L.L., (1982) "Ethics Without the Berman", Harvard Businers Review, Vol. 60 (Eylül-Ekim), 79-90.
- Newstrom, J.W., Ruch, W.A., (1975) "The Ethics of Management and the Management of Ethics", MSU Business Topics, Vol. 23, (Kış). 29-37.
- Patterson, J.M., (1966) "What Are the Social and Ethical Responsibilities of Marketing Executivers?" Journal of Marketing, Vol. 30. No. 4, (Temmuz), 12-5.
- Pitts, R.E., Wong, J.K., Whalen, D.J., (1991) "Consumers' Evaluative Structures in Two Ethical Situations: A Means-End Approach", Journal of Businers Research. Vol. 22, 119-130.

- Purcell, T.V., (1977) "Do Courses in Business Ethics Pay Off?", California Management Review, Vol. 19, 50-58.
- Reidenbach, R.E., Robin, D.P., Dawron, L., (1991) "An Application and Extension of A Multidimensional Ethics Scale to Selected Marketing Practices and Marketing Groups", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 19. No. 2, 83-92.
- Ricklefs, R., (1981) "Public Gives Executives Low marks for Honesty and Ethical Standarts", Wall Street Journal, Kasım, 29.
- Ricklefs, R., (1983) "Executives and General Public Say Ethical Behavior is Declining in U.S.", Wall Street Journal, Ekim 31-25.
- Robin, D.P., Reic\nback, R.E, (1987) "Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application", Journal of Marketing, Vol. 51, No. 1, (Ocak), 44-58.
- Rudelius, W., Bucholz, R.A., (1979) "Ethical Problems of Purchasing Managers", Harvard Businesss Review, Vol. 57, (Mart-Nisan) 8.
- Schtegelmilch, B.B., Houston, J.E., (1989) "Corporate Codes of Ethics in Large U.K. Companies: An Emprical Investigation of Use, Content and Attitudes", European Journal of Marketing, Vol. 23, No. 6, 7-24.
- Skerwin, D.S., (1983) "The Ethical Roots Of the Business System", Harvard Business Review, Vol. 61, (Kasım-Arahk), 183-192.
- Trevino, L.K., (1986) "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactismist Model", Academy of Management Review, Vol. 11, 601-617.
- Twedt, D.W., (1963) "Why a Marketing Research Code of Ethics ", Journal of Marketing, Vol. 27, (Temmuz), 45-50.
- Tbyout, A.M., Zaltman, G., (1974) "Ethics in Marketing Research: Their Practical Relevance", Journal of Marketing Research, Vol. 1.1, (November), 357-368.
- Vogel, D., (1986) "The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal", California Management Review, Vol. 28, No. 2, (Kış) 142-151.
- Vogel, D., (1991) "Business Ethics: New Perspectives on Old Problems", California Management Review, Vol. 33, No. 2, (Yaz). 101-117.
- White, B.J., Montgomery, B.R., (1980) "Corporate Codes of Conduct", California Management Review, Vol. 20, No. 2, 80-87.
- Zey-Ferrell, M., Weaver, K.M., Ferrel, O.C., (1979) "Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners", Human Relations, Vol. 32, No. 7, 557-569.
- Zey-Ferrell, M., Ferrel, O.C., (1982) "Role-Set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethcial Behavior in Organizations ", Human Relations, Vol. 35, No. 7, 587-604.