

# İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi\*

H. Zümrüt Tonus\*\*, İlke Oruç\*\*\*

**Öz:** Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi birimlerinin etik dışı davranışları engellemede ve etik davranışları özendirmede personel yönetmeliklerinden yararlanma yaklaşımlarını incelemektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insanların etkili şekilde yönetilmesini içerir. Bu bağlamda insan kaynakları yöneticileri, kurumun etik girişimlerine daha fazla katılarak örgütteki etik davranışların cesaretlendirilmesini sağlayabilirler. Etik dışı davranış, genellikle toplumun sürdürülebilmesi için gerekli olan yasaların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt normlarının göz ardı edilmesiyle başkalarına zarar verici sonuçlar ortaya çıkaran ve toplum tarafından yasa dışı ya da gayriahlaki kabul edilen davranışları kapsamaktadır. Etik dışı davranışlar, işletmede çalışan bireylerin kişilik özellikleriyle ilgili olduğu gibi örgütten de kaynaklanabilmektedir. Bu amaçla Türkiye'nin önde gelen işletmelerinden birinin personel yönetmeliği, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Belirlenen kodlamalar (temalar) üzerinden gerçekleştirilen analiz, işletmelerin etik bir çalışma ortamı oluşturmada personel yönetmeliklerinden etkili bir biçimde yararlanabileceklarini ortaya koymaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, işletmenin personel yönetmeliğinin bölümlerinde etik dışı davranışları önlemeye yönelik birçok maddenin olduğu görülmüştür. Etik davranışları yönlendirmek ve destekleyebilmek için "iş ahlakı ilkeleri" başlığıyla ayrı bir bölüm olduğu gözlemlenmiş ve yönetmeliğin içinde yer alan diğer bölümlerin maddelerinin de bu ilkeleri desteklediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, İş Etiği, Etik Dışı Davranışlar, İK Bölümü, Personel Yönetmelikleri.

İş etiği, iş yaşamında neyin "doğru" veya "yanlış", neyin "iyi" ya da "kötü" olduğu konusunda standartlar belirleyen, kişilerin ya da grupların davranışlarına yol gösteren ilkeler bütünüdür (Aydın, 2002; Bayrak, 2001; Schermerhorn, 1996). Karmaşık bir davranışın doğru ya da yanlış, etik ya

\* Bu makale 2011 yılında Kapadokya'da gerçekleştirilen 3. Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı'nda "sözlü" olarak sunulan bildirinin genişletilmiş ve yeniden düzenlenmiş hâlidir.

\*\* Sorumlu yazar, Dr., İşletme Bölümünde doçenttir. Çalışma alanları arasında insan kaynakları yönetimi, sosyal sorumluluk ve etik, kurumsal yönetim yer almaktadır.

*İletişim:* Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yunussemre Kampüsü, Eskişehir, Türkiye. Ş Elektronik posta: zguven@anadolu.edu.tr Ş Tel: +90 222 335 0580/3240 Ş Faks: +90 222 335 0595.

\*\*\* Dr., İşletme Bölümünde araştırma görevlisidir. Çalışma alanları arasında örgütsel davranış, sosyal sorumluluk, cinsiyet ve etik yer almaktadır.

*İletişim:* Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Balkan Kampüsü, Edirne, Türkiye. Ş Elektronik posta: ilkeoruc@trakya.edu.tr Ş Tel: +90 284 235 7151/1240 Ş Faks: +90 284 235 7363.

da etik olmayan şekilde tanımlanması, yalnızca kişilerin etik ve değerleri tarafından değil kitle iletişim, çıkar gruplarını ve iş örgütlerini de içine alan toplum tarafından tanımlanmaktadır (Ferrel ve Fraedrich, 1994). İş etiğine dayalı olarak geliştirilen çalışma ortamı saygılı, çevreye duyarlı, iş yerinde ve dışında hakça ve adaletli davranmayı, dürüst ve doğru olmayı içermektedir (McHugh, 1992; Vallance, 1995). İş etiği, işletme açısından ele alındığında çalışanların hangi durumlarda doğru ya da yanlış davranışlarda bulunacağını tanımlanması bakımından önemlidir. Bunun yanında, çeşitli grupları etkileyen değerlerin ve kararların ne şekilde tanımlanacağını, yöneticilerin bu değerlere ve kararlara bağlı olarak belirlenen kuralları nasıl uygulayacaklarını açıklanmaktadır (Certo, 1992, s. 86; Shaw, 1991).

Çalışma yaşamındaki etik uygulamaların en önemli kısmı insan kaynakları (İK) bölümünün yürüttüğü faaliyetlerle ilişkili olduğundan insan kaynakları yönetimi (İKY) ve etik ilişkisi örgütlerde hayati bir rol oynamaktadır (Greenwood, 2002; Weaver ve Trevino, 2001; Winstanley, Wodall ve Heery, 1996). Çalışma ortamında yer alan insanların, hangi davranışlarının doğru ya da yanlış, etik ya da etik olmadığı belirli kurallar çerçevesinde belirlenmektedir. Bu durum, çalışma ortamının sağlıklı bir şekilde işlemesi ve işletmenin paydaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi açısından önemlidir. İşletmenin çalışanlarına karşı sorumluluğu, sosyal sorumluluğunun bir parçasıdır ve İKY fonksiyonları uygulanırken adalet, fırsat eşitliği, mahremiyet ve liyakat gibi konuları içermektedir. Çalışanların da işletmeye karşı iş etiğine uygun bir şekilde hareket etmeleri gibi bir sorumlulukları bulunmakta (Arslan, 2001), iş etiğine uygun hareket edip etmedikleri ise İK bölümleri tarafından denetlenmektedir.

Günümüzde birçok büyük ölçekli işletmenin, etik davranışları ve yasalara uyumu yönetmek için biçimsel programları bulunmaktadır (Weaver ve Trevino, 2001). Fakat çoğu zaman işletmelerdeki etik uygulamalar, üst yönetimin işlevi kabul edilmekte ve İKY'nin bu konudaki önemi göz ardı edilebilmektedir. Bunun nedeni, etik programların kendine has ve tek bir birimden ziyade örgüt genelini kapsayan uygulamalar olarak görülmesi olabilir. Oysa örgüt içerisinde yer alan insan kaynağının etik değerlere göre yönetilmeleri, bütünsel anlamda iş etiğinin örgüt çapında yerleşmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Bu da ancak, İK bölümünün bu konudaki duyarlılığı ve yaklaşımı ile mümkündür.

İKY, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan kaynağının etkili şekilde yönetilmesini içerir. İK yöneticileri, kurumun etik girişimlerine daha fazla katılarak örgütteki etik davranışların cesaretlendirilmesini sağlayabilirler. Bunun için örgütlerde adalet ve dürüstlük bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir (Greenwood, 2002; Weaver ve Trevino, 2001; Winstanley ve ark., 1996).

İş etiğinin İKY'ye yansımaları ele alan çalışmaların bir kısmında, İKY'nin sahip olması gereken etik temelli faaliyetler ahlaki boyutları açısından tartışılmıştır (Barrett, 1999; Bevan, 2007; Greenwood, 2002; Shultz ve Brenderlan, 2004; Weaver ve Trevino, 2001). İKY fonksiyonlarını, ahlaki temelleri açısından değerlendiren bu çalışmalara ek olarak tek tek İKY'nin işlevlerine ve etik ilişkisine yönelik araştırmalar da bulunmaktadır (Bevan; Dessler, 2006; Weaver ve Trevino; Winstanley ve ark., 1996; Wooten, 2001). Bu çalışmada ise öncelikle etik dışı davranış kavramı tanımlanmış, daha sonra ise İK bölümü ve etik dışı davranışlar arasındaki bağlantının nasıl ve hangi yönlerden ele alınabileceği tartışılmış ve son olarak da bir işletmenin personel yönetmeliği incelenerek İKY bölümü ve etik-dışı davranışlar arasındaki ilişkinin çeşitli yönleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

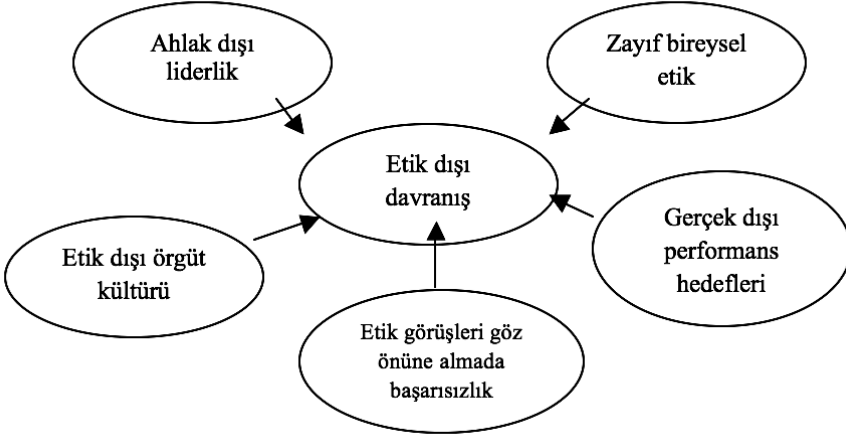
## Etik Dışı Davranış Kavramı

Etik dışı davranış, genellikle toplumun sürdürülebilmesi için geniş parametreler olan yasaların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt normlarının göz ardı edilmesiyle başkalarına zarar verici sonuçlar ortaya çıkaran ve toplum tarafından yasa dışı ya da gayriahlaki kabul edilen davranışları kapsamaktadır (Brass, Butterfield ve Skaggs, 1998, s. 15; White, 1999, s. 110).

Etik dışı davranışlar, örgüt içinde çatışma ortamı yaratmakta, örgüt kültürünü zayıflamakta, çalışan bağlılığını, performansı ve motivasyonu azalmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005, s. 96). İşletmelerde etik dışı davranış kavramını iki boyutta değerlendirmek gerekmektedir. Etik dışı davranışlar, işletmede çalışan bireylerin kişilik özellikleriyle ilgili olduğu gibi örgütün kendisinden de kaynaklanabilmektedir.

**Şekil 1.**

*Etik Dışı Davranışların Kaynakları* (Hills ve McShane, 2008, s. 90).



Örgütlerde, etik dışı davranışlar üzerinde çalışan araştırmacılar, bireysel (kontrol odağı, bilişsel ahlaki gelişme ve Makyavelizm gibi) ve örgütsel (iklim, ödül sistemi, davranış kuralları ve normlar gibi) faktörlerin, örgütlerde etik dışı davranışları etkilediğini belirtmişlerdir (Kahn, 1990). İçinde yaşadığımız ilişkiler ağında, davranışlarımızın hem bireysel hem bütünsel sonuçlarının neler olduğunu anlamaya çalışmak, davranışlarımıza çizeceğimiz yön için önemlidir.

Örgütlerde etik dışı davranışlara etki eden bireysel faktörler, kişilik özellikleri yanında aileyi, okulları, dini ve medyayı içeren birçok etik kod kaynağından meydana gelmektedir. İş etiği, kişisel etikten ayrı düşünülemez. Bireyler, belirli durumları yanlış ya da etik dışı olarak nitelendirebildikleri gibi, doğru ve gerçek olduğuna inandıkları ilkelerle uyumlu davranmayı da gözetmektedirler (Hills ve McShane, 2008, s. 90).

Bir toplumda etik davranışları şekillendiren faktörler, toplumda varlığını sürdüren diğer kurumları da etkilemektedir. Bu nedenle bir örgütün kültürü, içinde yer aldığı toplumdan ayrı düşünülemez (Dessler, 1998, s. 81-82; Sims, 1991, s. 502). Örneğin, eğer bir toplumda rüşvet, adam kayırma ve baskı kullanma gibi uygulamalar yaygın olursa bu toplumlarda faaliyet gösteren işletmelerin de etik dışı davranışlara yönelebileceği söylenebilir. Aynı şekilde bir örgütün kültürü, sahip olduğu değerler aracılığıyla örgüt içinde yer alan bireylerin davranışlarına yol gösterir. Bu nedenle yönetici-

lerin çalışanlar için bir rol modeli olduğu ve etik dışı davranışlarının diğer çalışanları da bu yönde davranmaya sevk edebileceği iddia edilmektedir (Hills ve McShane, 2008, s. 86; Key, 1999, s. 218). Organizasyon içinde etik davranışların oluşturulması ve geliştirilmesi konusunda yöneticiler, örgüt kültürünü ahlaki değerlere uygun olarak oluşturmaya ve yaygınlaştırmaya odaklanmalıdır (Anderson, 1988, s. 306; Paine, 1997, s. 67-86). Örgüt kültürü ve etik iklim, kararların etik boyutunun, toplum ve bireyler tarafından onaylanması ve örgüt içindeki bireylerin bilişsel ahlaki gelişimiyle yakından ilişkili olabilmektedir. Örgüt kültürü algısının etik ilkelere uyumu daha fazla vurguluyor olması durumunda, etik dışı karar almanın meydana gelmesi ihtimali de azalmaktadır (Ferrel ve Fraedrich, 1994, s. 101). Sonuç olarak bir örgütün iklimi ve kültürü, örgütlerdeki etik dışı davranışlara güçlü bir şekilde etki etmektedir (Sinclair, 1993, s. 64).

Bir yöneticinin etik davranışlara etki eden durumsal faktörlerin neler olduğunu anlaması önemlidir. Çünkü bu durumsal faktörler, işletmelerin etik dışı davranışlarına neden olabilmektedir. Örneğin; çevresel rekabetin aşırı yoğunluğu, fiyatların olması gerekenden yüksek belirlenmesine neden olabilir. Bir örgütün başka bir örgüte aşırı bağlılığı, rüşvet ve para alma baskısı yaratabilir. Fiyat yükseltme, güvenilir olmayan ve kalitesiz ürünler gibi etik dışı davranışlara, yetki devri çalışanın yetkiyi kötü kullanma olasılığına, yeniliğin cesaretlendirilmesi ise yaratıcılığın başka amaçlarla kullanılması gibi etik dışı davranışlara neden olabilmektedir. Bazen işletmeler, kârlılıklarını korumak için de etik dışı faaliyetlerle uğraşabilmektedirler. Bu genellikle, işletmelerin finansal faaliyetleri beklenenin altında olduğunda gerçekleşmektedir. Örgütler, zayıf performans gösterdiğinde ve düşük kâr elde ettiklerinde yasa dışı hareket edebilmektedir. Yine de, bu durumun tek başına işletmelerin etik dışı davranışlarına neden olduğu söylenemez. Sadece, böyle bir ortamın etik dışı faaliyetler için uygun bir ortam yarattığı belirtilebilir. Yöneticiler, hem içsel hem de dışsal baskılarla etik dışı davranışların ortaya çıktığı koşullarda, etik davranışları özendirmek için liderlik etmelidirler. Etik dışı koşulların devam etmesi durumunda, yöneticilerin bu koşulların astlara yansımaması için çaba göstermesi, örgüt üyelerinin etik davranışları açısından önemlidir (Bartol ve Martin, 1994, s. 123-124; Hills ve McShane, 2008, s. 86; Post, Lawrance ve Weber, 1999, s. 108). Etik dışı davranışların işletmelere maliyeti oldukça yüksektir ve örgüt içinde kontrol edilmeleri çok zordur (Trevino ve Victor, 1992, s. 38). Bu nedenle hem İK bölümünün hem de tüm yöneticilerin bu tür davranışları doğru şekilde yönetmeleri işletmeler için önemli avantajlar sağlayabilecektir.

Sahip olduğumuz kişisel etik kodları, işletmede çalışanlar olarak nasıl davranacağımızı doğrudan etkilemektedir. Kişisel etik duygusu güçlü olan bir birey, iş kurallarını daha az ihlal etmektedir. Bazı durumlarda insanlar, davranışlarının etik dışı olup olmadığını dahi fark etmemektedir. Bu durum, *karar ya da hareket etik midir?* sorusuna verilen cevabın niteliğinden kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman alınan karar ya da yapılan davranışlarda, bu sorunun gözden kaçırıldığı görülmektedir (Hills ve McShane, 2008, s. 90). Bunun dışında, bazen etik konular toplumdan topluma farklılaşabilmekte ve kesin olarak tanımlanması zor olan durumlar ortaya çıkabilmektedir. Gri alanlar ya da etik görecelik olarak adlandırılan bu durum, bazen uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütlerin çeşitli sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir (Oruç, 2004).

Örgütlerde beş önemli faktör etik davranışları etkilemektedir. Bu faktörler şu şekilde belirtilebilmektedir (Hitt, 1990, s. 136):

- Üstlerin davranışları,
- Örgüt içindeki bireylerin davranışları,
- Çalışılan endüstri ya da meslekteki etik uygulamalar,
- Toplumun ahlaki iklimi,
- Biçimsel örgütsel politikaların varlığı.

Bu noktadan yola çıkarak örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden ilkinin *yetersiz iletişim* olduğu söylenebilir. Bir örgütte, bireyler arasında kurulan ilişkiler güçlü ve yoğun olduğunda, etik dışı faaliyetler azalabilmektedir. Bir ilişkinin gücü sıklık, karşılık, duygusal yoğunluk ve samimiyete bağlıdır. Güçlü bir ilişkide, bireylerin güvenleri, samimiyetleri ve birbirlerine yönelik empatileri gelişir. Başkalarının yaşadıkları etik dışı problemleri anlamak için kişinin kendini başkasının yerine koyma yeteneğinin gelişmesi, etik dışı davranışların oluşumunun azalmasını sağlayabilecektir (Brass ve ark., 1998, s. 17). Çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek, çalışanların etikle ilgili sorunları gündeme getirmekten çekinmemelerini ve bunun sonucunda olumsuz bir karşılık görmeyeceklerini anlamalarını sağlamak açısından önemlidir (Tierney, 1997, s. 90). İşletmede oluşturulan etik standartların çalışanlara iletilmesinde ve işletmenin örgüt kültürünün temelinde yer alan değerler olan dürüstlük, güvenilirlik, sorumluluk, koruma ve yurttaşlık gibi genel ahlaki değerlerin işletme içinde yaygınlaştırılmasında iletişim oldukça önemlidir. Eğer çalışanlar, yönetim ve örgüt arasında etkin bir iletişim sistemi oluşturulmazsa

etik dışı uygulamaların önlenmesi zorlaşacak ve etik ihlallerinin ortaya çıkarılmasında başarısız olunabilecektir.

Örgütlerde etik dışı davranışlara yol açabilecek bir diğer faktör, örgütün sahip olduğu etik anlayışın örgüt içerisinde yaygınlaştırılmamasıdır. İş etiği anlayışının işletme içinde yaygınlaştırılması, hem yasa dışı hem de etik dışı davranışların önlenebilmesi bakımından önemli bir role sahiptir (Sims, 1991, s. 493). Etik davranış kalıplarının oluşturulması; çalışma yaşamında oluşabilecek rüşvet, politik baskı, kayıtlarda dürüstlüğü göz ardı edilmesi, tüketici-tedarikçi ilişkisi, kurumsal bilgilerin gizliliği gibi etik sorunlar yaşanmaya müsait durumları daha açık hâle getirebilmektedir (Schermerhorn, 1996, s. 114). Şirketler, toplum gözündeki olumlu imajlarını ve güvenilirliklerini güçlendirmek, çalışanların etik değerlere ve politikalara bağlılığını sağlamak, şirket kültürü veya örgüt yapısında ortaya çıkan değişimleri benimsetmek, toplumsal kurallar ya da yasal düzenlemelere uygun ahlaki kurallar geliştirmek ve etik dışı davranışları engellemek amacıyla örgüt içerisinde etik kurallar oluşturmaktadırlar (Hitt, 1990, s. 191).

Örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkmasının ve engellenememesinin altında yatan bir diğer sorun, *etkin bir şikâyet etme mekanizmasının olmayışıdır*. Aslında bu daha önce bahsedilen örgütsel iletişimin yetersiz olması sorununun bir boyutunu oluşturmaktadır. Bir örgütte şikâyet etme mekanizmanın olmayışı, etik dışı davranışların örgüt yönetimine aktarılmasını engelleyebilir ve sorunların örtülü kalmasına neden olabilir (Velasques, 1982, s. 332). Bu mekanizmanın etkinliği için, örgüt kültürünün iletişimi desteklenmesi gerekmektedir. İletişimi yeterince destekleyemediği durumlarda, çalışanların karşılaştığı etik dışı konuları, yöneticilerin baskısı ya da mesleki itibarlarına zarar geleceği korkusuyla anlatmaktan kaçınmaları söz konusudur. Bu da etik dışı uygulamaların bildirilme ve gerekli önlemlerin alınma olasılığını azaltmaktadır. Örgütlerde, etik denetimin yapılması, örgütte oluşabilecek etik dışı olayların engellenmesi ve örgüt çapında iş etiğinin yaygınlaştırılması bakımından oldukça önemlidir. Önemli olan etik denetimin de etik bir şekilde yapılması ve etik eksikliklere ya da problemlere gerçek çözümler aramasıdır.

Sonuç olarak etik ilkelerin ve davranışların doğru bir şekilde yerleştirilmesi, uygulanması ve yönetiminde hem işletme yönetiminin hem de İK bölümünün birlikte ve etkin çalışmaları önem taşımaktadır.

## Etik Dışı Davranış ve İnsan Kaynakları Bölümü

Günlük yaşamda pek çok insan gibi İKY uzmanları da düzenli olarak etik problemlerle yüz yüze gelmektedir (Dessler, 2006; Mathis ve Jackson, 2003). Organizasyonlarda İK bölümü işe alım, eğitim, geliştirme, yükselme, iş tanımlaması, disiplin, işten çıkarma ve emeklilik gibi önemli kararlarda görev almaktadır. İşletmelerin sadece çalışanlarıyla değil diğer paydaşlarıyla da güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi için etik davranışları oluşturmasını, geliştirmesini ve değerlendirmesini gerektiren dinamik bir sürece ihtiyacı bulunmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2012). İKY'nin günümüzde öne çıkan iş güvenliği, taciz, pozitif ayrımcılık gibi konularda da önemli işlevleri bulunmaktadır. Weaver ve Trevino'nun (2001) çalışmasına göre; bir örgütte çalışanlara dürüst bir şekilde davranıldığında, onlara inanıldığında etik-dışı davranışların oluşma ihtimali ve bu davranışların rapor edilme oranı azalmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının etik davranmasını sağlamak için bazı İKY fonksiyonlarına dikkat etmesi ve bu fonksiyonların etkin bir şekilde yürütülmesini sağlaması gerekmektedir.

İlk olarak, İKY'nin önemli fonksiyonlarından biri işe alma olarak değerlendirilmelidir. Bu aşamada, çalışanın başvurusunun etik ve doğrulara dayalı bir şekilde oluşturulmuş olması oldukça önemlidir. Bunun yanında, İK bölümü de işe alım materyallerini uyumlaştırmak ve etik konusunda şirketin duyarlı olduğunu vurgulamak zorundadır. Aynı zamanda, işe almada yapılacak olan bazı psikolojik testler yoluyla kişinin etik standartlara uygun olup olmadığının belirlenmesini de gerekmektedir. Personel seçim süreci, şirketin gerçek değerlerinin ve dürüstlük konusunda şirket kültürünün ne olduğu konusunda adaylara mesajlar vermektedir (Dessler, 2006; Waver ve Trevino, 2001). İşe alımda dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, ayrımcılıktır. Türkiye'de işe alımlarda karşılaşılan en büyük sorun torpil ve kayırmacılıktır. Hemşehrilere öncelik tanımak, cinsiyet ve yaş ayrımcılığı yapmak sıkça rastlanan uygulamalardır. İşe eleman bulma ve seçme sürecinde mümkün olduğu kadar objektif kriterlere uyulmalıdır. İstihdam, işletmelerin sosyal sorumlulukları içerisinde yer almaktadır. Belirtilen olumsuzluklar, işletmenin verimliliğine etki edebileceği gibi işletme imajına da zarar verebilmektedir (Arslan, 2001).

Bunun dışında, çalışanların etik konusundaki duyarlılığını artırmak için İK bölümü konuya yönelik eğitimlere de odaklanabilmektedir. Etik eğitimi, çalışanlara etik ikilemleri nasıl fark edebileceğini, problemleri çözmek için etik yapıyı (örneğin davranış kodları) nasıl izleyebileceklerini, görüşmeler



ve disiplin uygulamaları gibi İKY fonksiyonlarının etik bir anlayışla nasıl yerine getirilebileceğini göstermeyi içermektedir (Dessler, 2006). Örgüt içerisindeki değerlerin benimsetilmesi ve örgütün tamamıyla bütünleştirilmesi, farklı açılardan çalışanların daha duyarlı bir şekilde geliştirilmesini ve eğitilmesini gerekli kılmaktadır. Eğitim de değerlerin paylaşılması ve beklentilerin karşılanması için örgüt kültürüne odaklanmalıdır. Etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası olmasıyla çalışanların etik dışı davranışları etkin bir şekilde yönetilebilecektir (Waver ve Trevino, 2001). Eğitimin belirli sıklıklarla ve tüm düzeydeki çalışan ve yöneticileri içerecek şekilde yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığının ve etik dışı davranışlarının azaltılmasının temelinde, etik kültürün tanımlanması ve etik davranışlara yönelik modeller oluşturulması bulunmaktadır (Trevino ve Nelson, 1999). İK bölümü, etik eğitiminde çalışanların gelişimini dikkate almalıdır. Böylece çalışanların ahlaki gelişimlerine yardımcı olarak bireysel düzeydeki ahlaki kararların etkinliği sağlanabilecektir.

Bir örgütte, etik değerlerin örgüt geneline yaygınlaştırılması için etkin ve adil bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulması gerekmektedir (Waever ve Trevino, 2001). İK bölümünün en önemli fonksiyonu, etik amaçlar ve dürüstlük sürecini uyumlaştırmaktır. Uygulamada bazı yöneticiler performans değerlendirmede doğruluk ve dürüstlüğü göz ardı etmekte ve bu süreci politik amaçları için kullanabilmektedir. Önemli olan, iş standartlarının açık bir şekilde tanımlanarak çalışanların neye göre değerlendirileceklerini anlamalarını, kendi performanslarını adil olarak değerlendirmelerinin sağlanması, performans değerlendirmede doğruluk ve dürüstlüğü oluşturulabilmesidir (Dessler, 2006).

Bir işletme, etik davranışları ödüllendirmeli ve etik dışı davranışları cezalandırmalıdır. Yapılan araştırmalarda, çalışanların etik dışı davranışların sert bir şekilde cezalandırılacağını bilmelerinin bu tür davranışlardan kaçınmalarını sağlayabileceği belirtilmiştir (Dessler, 2006). Kötü performans ya da istenmeyen davranışlar uzun süre devam ederse işletmenin bir bölümündeki küçük bir problem, büyük bir probleme dönüşecektir. Bu yüzden yöneticilerin örgüt amaçlarını yerine getirmek için doğru, gerçek, düzenli ve etiğe uyumlu disiplin geri bildirimini sağlanmaları önemlidir (King ve Wilcox, 2003). Disiplin sisteminin etkili olması için ilk olarak disiplin politikalarının oluşturulması gerekmektedir. Etkili personel disiplin stratejileri, iş beklentileri, çalışanlar ve yöneticiler arasında olumlu iletişim, performans düşüklüğü sonucundaki uygulamaların doğruluğu, devamlılığı ve adaletli olmasına bağlıdır.

Disiplin sisteminin en son aşamasını işten çıkarmalar oluşturmaktadır. İşten çıkarma, sadece disiplin sistemlerine bağlı değildir; fakat İK bölümünün önemli fonksiyonlarından biridir. İşten çıkarma, iyi bir değerlendirmeye ve adaletli bir karara bağlanmalıdır. Dessler'e (2006) göre işten çıkarmanın dört temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar; yetersiz performans, yanlış davranış, iş yetkinliklerinden yoksunluk ve iş ihtiyaçlarının/gereklerinin değişmesidir. Bu durumlar işten çıkarma gerekçelerini oluşturabilmektedir. İşten çıkarma kararlarında adaletli davranmak için bireysel algılardan uzak durulması gerektiği unutulmamalıdır. İş yerinde bir çalışanın işten çıkartılması en zor görevlerden biridir. İşten çıkarılan çalışan, geçmişte birçok kez uyarılsa bile duruma tepki ya da şiddet gösterebilmektedir. İşletmelerin, küçülme ve birleşme gibi yollara yönelik kararlar alması durumunda, İK bölümü çalışanlarına yönelik yapacaklarını anlamlı ve açık bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Şirket küçülmelerinde çalışanları işten çıkarmak önemli bir ahlaki sorun oluşturmaktadır (Dessler, 2006). Bu nedenle, küçülmeye yönelik bir karar alındığında, örgütün ahlaki bir tutarlılık izlemesi ve çalışanların yaşadığı endişe durumlarına karşı duyarlı olunması gerekmektedir.

İnsan kaynağının kendi arasındaki iletişimi geliştirmek, çalışanların etikle ilgili sorunları işletmeye getirmesinden çekinmemesini ve bunun sonucunda olumsuz bir karşılık görmeyeceklerini anlamasını sağlamak açısından önemlidir. Ahlaki değerlere önem verilen bir ortam yaratabilmek için iletişim konusunun önemi unutulmamalıdır (Tierney, 1997). Bir işletmede etik ya da etiğe uygun olmayan davranışların yönetime aktarılmasında kullanılan en etkin yöntemlerden biri whistleblowingdir. Bu mekanizma; çalışanların kontrolü altındaki alanlarda yasal olmayan veya kurallara aykırı olan uygulamaların örgüt üyeleri tarafından açıklanmasını içerir (Valasquez, 1982, s. 332). Çalışanların işletme içinde yanlış hareketleri rapor etmeleri, bazı örgütlerin davranış kodları ya da yıllık prosedürlerinde yer almaktadır (Brooks, 1993, s. 19-22). Whistleblowing, işletme için önemli olabilecek problemleri belirleme şansı verir. Bunun yanında etik bir iklim yaratır, çalışanların etik dışı davranışları rapor etmesini cesaretlendirir (Granville, 1999, s. 315-327). Fakat bu uygulamanın etkin bir şekilde işleyebilmesi için şikâyeti yapan kişinin isminin saklı tutulması, yönetimin konuya yönelik bilgilerin dışarıya aktarılmaması konusundaki sorumluluğunu göz önüne alması gerekmektedir. Kötü niyetle bu mekanizmayı kullananlar İK bölümü tarafından gözlemlenmelidir (Hearn, 1999).

İK bölümünün bir diğer rolü, çalışanlarını etik davranışları için ödüllendirebilmektir. Elbette etik davranışları ödüllendirme, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Organizasyondaki etik davranışlara yönelik ödül mekanizmalarının da adil ve beklentileri karşılayacak şekilde oluşturulması gerekmektedir (Weaver ve Trevino, 2001). Örneğin, şirket içerisindeki etik dışı davranışları bildiren çalışanların, diğer çalışanlara açıklanmadan ödüllendirilmesi hem örgüt içerisindeki etik mekanizmaların güçlendirilmesine hem de etik dışı davranışların engellenmesine yardımcı olabilir. Bunun yanında çalışanların, örgütte gelişen etik dışı davranışlarda yaşadıkları çaresizlik hissini de azaltabilir.

İK bölümünü ilgilendiren bir diğer unsur, iş yerindeki çalışma ortamına zarar verici davranışlar ve şiddet unsurlarıdır. İş yerinde saldırı ve şiddet giderek artan ciddi bir problemdir. Problemler, genellikle gerçek ya da algılanan eşitsizlikten meydana gelmektedir. Bu yüzden çalışanlar, kendilerini adaletsiz şekilde düşük ücret alıyor gördüklerinde, şirket eşyalarını yok etmek ya da çalmak gibi negatif hareketlere yönelebilmektedir. Benzer şekilde birçok İKY faaliyeti örneğin terfilerin ihmal edilmesi, beklentiler ve disiplin gibi konulardaki adil olmayan davranış algıları, çalışanların işlevsiz davranmalarına (bir anlamda kaytarmaya) neden olabilecektir (Dessler, 2006). Çalışanların işlevsiz davranmaları sinizm kavramı içinde değerlendirilmekte, kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren olumsuz bir tutum olarak ifade edilebilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 341-352). Bu tür davranışlara yönelen çalışanlar, örgüte güven duymamakta ve kendilerine adil bir şekilde davranılmadığını düşünerek zarar verici davranışlara yönelebilmektedirler. Son dönemlerde saldırı, şiddet ve ayrımcılığın bir diğer unsuru olan psikolojik şiddet, fiziksel şiddet ve cinsel taciz üzerinde sıklıkla durulan konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür davranışların engellenmesi ve adaletli davranılması için gerekli ceza mekanizmalarının etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Aksi takdirde, bu durum çalışanların motivasyonunun düşmesine ve iş gücü devrinin artmasına sebep olabilmekte; örgütte etik dışı davranışların adil şekilde yönetilmesine olumsuz etkilerde bulunabilmektedir.

İK bölümünün dikkat etmesi gereken diğer konular, örneğin çalışanın hayatının tümüyle incelenmesi, görev davranışlarının gözlemlenmesi, uyuşturucu testi, sağlık kayıtları gibi kişiye özel bilgilerin çalışma hayatına aktarılması ve özel hayata müdahaleyi içeren konularda dikkatli olunması gerektiğidir. Bu konuların etkin ve adil bir şekilde yürütülmesi, örgüt içindeki

adalet algısının etkinliği açısından önemlidir (Dessler, 2006). Günümüzde bilişim sistemlerinin çalışma hayatında da etkin bir şekilde kullanılması, çalışma ortamlarında kameraların olması gibi konular, güvenlik unsuru açısından gerekli görülmesine rağmen çalışanların internet ortamında ve çalışma yerinde gözlenmesi etik açıdan mahremiyet ilkesinin delinmesi yönünde etik ikilemler yaratabilmektedir. İK bölümünün örgüt içindeki etik uygulamaların yönetilmesinde etkin bir rolü bulunmakta, gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde etik konular önemli bir unsur olarak yer almaktadır. Bu nedenle, örgütlerdeki etik uygulamalarda İK bölümünün öneminin göz ardı edilmemesi gerekmekte ve örgüt içinde adalet ve güven duygusunun yerleştirilebilmesi için çalışanların özel hayatları konusunda hassas davranıldığına vurgulanması gerekmektedir.

Etik dışı davranışlardan hem örgüt hem de toplum farklı şekillerde etkilenebilmektedir. Ödül sistemleri, normlar ve kültür, davranış kodları gibi örgütsel faktörler, örgütsel yaklaşımda etik dışı davranışların yaygınlığını azaltabilecektir. Açıklamalara bakıldığında, İK bölümünün çalışma ortamında etik olmayan davranışları azaltacak birçok yol izleyebileceği ve bu durumun tüm fonksiyonlarında etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerektiği söylenebilmektedir. Çalışma ortamında etik dışı davranışların azaltılması için kullanılan en etkin yöntemlerden biri, insan kaynakları (personel) yönetmelikleri olarak karşımıza çıkmakta ve işletmelerin sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmalarına önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Günümüzde personel yönetmelikleri yanında örgüt içerisinde etiğin kurumsallaştırılabilmesi için kullanılan en etkin yöntemlerden biri etik kodların oluşturulması ve örgüt geneline yayılmasıdır. Etik kod; “yazılmış, açık-belirgin ve biçimsel dokümantasyonların ahlaki standartlara bağlı olarak kurumsal davranışa ya da çalışanlara rehberlik edecek şekilde kullanılmasıdır” (Schwartz, 2001, s. 248). Örgütler, toplum gözündeki olumlu imajını ve güvenilirliğini güçlendirmek, çalışanların etik değerlere ve politikalara bağlılığını sağlamak, şirket kültürü veya örgüt yapısında ortaya çıkan değişimlere ayak uydurmak, toplumsal kurallar ya da yasal düzenlemelere uygun ahlaki kurallar geliştirmek ve etik dışı davranışları engellemek amacıyla etik kodları oluştururlar (Hitt, 1990, s. 191). Örgütlerin etik kodları oluşturması ve örgüt geneline yayması, önemli bir kurumsal planlama ve çaba gerektirmektedir. Örgütler tarafından oldukça önemli görülen bu uygulama, bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar açısından ulaşılmaması zor olan bir alanı oluşturmaktadır. Bu nedenle, etik kodların yanında örgütlerin etik

davranışlarına yön vermesi açısından personel yönetmeliğinin incelenmesi gerektiği düşünülmüştür. Fakat ilerleyen dönemlerde örgütlerin etik kodları üzerine yapılacak bir çalışmanın alana katkı yapabileceğini belirtmek mümkündür.

## Yöntem

Bu araştırmada, İKY birimlerinin etik dışı davranışları engelleme ve etik davranışları özendirmede kullandığı personel yönetmeliklerine yaklaşımını belirlemek amacıyla bir örnek olay çalışması yapılmıştır. Türkiye'nin önde gelen işletmelerinden birinin personel yönetmeliği içerik analizi yöntemiyle incelenerek, konuya ilişkin tema (kod) ve alt temalar (alt kodlar) belirlenmiştir.

### *Araştırmanın Amacı ve Önemi*

Araştırma, işletmelerdeki etik dışı davranışların nasıl yönetildiğine yönelik bir bakış açısı sağlamayı amaçlamaktadır. Buna bağlı olarak, işletmelerdeki günlük çalışma yaşamı içerisinde var olan etik dışı davranışları engelleme çabalarından biri olan disiplin uygulamalarını incelemek istemektedir. İşletmelerde etik dışı davranışların azaltılması için kullanılan disiplin süreci, her işletmede olan ve çalışanların davranışlarını yönlendiren bir olgudur. Bu nedenle çalışanların olumsuz davranışlarının hangi süreçte değerlendirileceği ve sonucunun ne olacağı açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Çalışanların davranışlarını yönlendiren bu süreç, etik dışı davranışların işletmeler tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirdiği üzerine bir bakış açısı sağlayabilecektir.

### *Araştırma Örnekleminin Belirlenmesi*

Araştırma, İstanbul Sanayi Odasının (İSO) belirlediği “Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan büyük ölçekli bir işletmenin personel yönetmeliği incelenerek yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinin gereği ve işletmenin isminin kullanılmasını istememesi nedeniyle çalışma yapılan işletme ismi gizli tutulmuştur. Araştırmada kullanılacak doküman analizinde, aslında daha önce işletmede meydana gelen olaylar ve bu olaylara bağlı olarak gerçekleşen sonuçların da araştırmaya katılması çalışmanın daha ayrıntılı bilgi verebilmesi açısından önemlidir. Fakat işletmelerin, çalışma yaşamında gerçekleşen olaylara yönelik dokümanları vermekte genellikle isteksiz oldukları ve bu bilgilerin dışarı sızmasını istemedikleri görülmektedir. Bu nedenle, işletmelere yönelik yapılan nitel çalışmalarda, alana

girişi sağlayan kişi (gatekeeper) veya üst yönetimin onayı gerekmektedir. Araştırmada, işletme içindeki diğer dokümanlara ulaşmak mümkün olmamış, analizde kullanılacak verileri oluşturan personel yönetmeliği ise araştırmacıların kişisel bağlantıları yoluyla sağlanmış ve bunu sağlayan yönetici ile gizliliğin korunacağına yönelik bilgilendirme sözleşmesi imzalanmıştır.

### ***Araştırmanın Modeli ve Analizler***

Araştırmanın modeli, nitel araştırma yöntemlerinden örnek olayı temel alan doküman analizidir. Araştırma için Türkiye bütününde çalışan ve Eskişehir’de fabrikası olan büyük ölçekli bir işletmenin personel yönetmeliği incelenmiştir. Nitel yöntem, yapılan araştırma için *neden, niçin, nasıl* sorularının yanıtlarını temel alması, araştırılan konuya ilişkin bağlantıları anlamaya çalışması gibi nedenlerle uygun görülmüştür. Personel disiplin yönetmeliği, Robin, Giallourakis, David ve Moritz’in (1989) çalışmasında “Şirket etik kodlarında bulunan kategoriler”de sınıflandırılan unsurlara göre analiz edilmiştir. Bu kategorilerin içerdiği tanımların dışında kalan davranışlar etik dışı davranış olarak kabul edilmiş ve ana temalar buna göre oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu etik kod tanımlarının araştırmanın ana temalarını oluşturmaya yardımcı olduğu söylenebilmektedir. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için personel yönetmeliği, Robin ve arkadaşlarının çalışması dikkate alınarak, iki uzman tarafından bağımsız bir şekilde analiz edilmiştir.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için kullanılan formül; güvenilirlik=görüş birliği+toplam görüş birliği+görüş ayrılığıdır (Miles ve Huberman, 1994, s. 64). Araştırmacıların birbirlerinden bağımsız olarak yaptıkları analiz çalışmasından sonra sonuçlar karşılaştırılmış, görüş birliği ve görüş ayrılığı olarak belirlenen noktalar sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik %85 olarak yüksek oranda sağladığı görülmüştür.

### ***Araştırmanın Sınırlılıkları***

Yapılan araştırma, nitel yöntemi temel alması ve sınırlı örneklem üzerinden gitmesi nedeniyle genelleştirilemez. Araştırma, sadece bir işletmenin personel disiplin yönetmeliğini incelediğinden genelden çok özel bir alan oluşturacaktır. Ayrıca bu çalışma işletmenin etik dışı uygulamalarını ya da durumunu da yansıtmamaktadır. Genelleştirilebilir olmamasına rağmen Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin etik dışı davranışların önlenmesine yönelik çalışmalarına ilişkin bir bakış açısı sağlayabilecektir.

## Bulgular ve Yorum

İşletmelerin etik kodlarının hangi unsurları taşıdığı ele alındığında, çoğu işletmenin aynı temeller üzerine etik kodlar oluşturdukları görülebilmektedir. Bu nedenle, alanyazın araştırmasındaki kaynaklardan birinin içerisinde yer alan Robin ve arkadaşlarının (1989) çalışması temel alınarak ana temalar belirlenmiştir. Araştırmacıların oluşturmuş oldukları etik davranış kodlarına bağlı kalınarak; bu belirlenen kodlara uygun olmayan davranışların nasıl değerlendirildiği ya da nasıl bir uygulama yapıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için daha önce belirtilen işletmenin personel yönetmeliği incelenmiştir. Bir anlamda çalışmanın ana temasının etik kodlara uygun olmayan hareketler olarak belirlendiği söylenebilmektedir. Yapılan çalışma sonucunda belirlenen ana tema ve alt temalar şöyledir:

**Tablo 1.**

*Tema ve Alt Temalar*

<b>Ana Temalar</b>	<b>Alt Temalar</b>
1. Güvenilir bir örgüt vatandaşı olmamak	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tüketiciler, tedarikçiler, rakipler ve iş arkadaşlarına saygı, nezaket ve adalet <i>göstermemek</i></li><li>- Koruma, sağlık ve güvenlik düzenlemelerine <i>uymamak</i></li><li>- Kötü tavır ya da hareketler göstermek</li><li>- İş kıyafetlerine yönelik düzene <i>uymamak</i></li><li>- Çalışma saatlerine <i>uymamak</i></li><li>- Yüz kızartıcı suç işlemek</li></ul>
2. Örgüte zarar veren davranışlarda bulunmak	<ul style="list-style-type: none"><li>- Şirket bilgilerini ve sırlarını açıklamak</li><li>- Kişisel ya da diğer çalışma arkadaşlarının performansını düşürecek davranışlarda bulunmak</li><li>- Rüşvet vermek veya kabul etmek</li><li>- Şirket malı ve kaynaklarını kişisel çıkarlar için kullanmak ya da tahrip etmek</li><li>- İş sorumluluklarını üstlenmemek ya da yerine <i>getirmemek</i></li><li>- İşletme dışında çalışmak</li><li>- Yasal kurallara <i>uymamak</i></li><li>- Çalışanı dışarıdan bilgi toplamaya özendirme</li><li>- Çalışanı, çalışma koşulları hakkında <i>bilgilendirmemek</i></li></ul>
3. Diğer	<ul style="list-style-type: none"><li>- Profesyonel davranış <i>göstermemek</i></li><li>- İrk, etnik, dinsel ya da cinsel tacizde bulunmak</li><li>- Çevreye duyarlı faaliyetlerde <i>bulunmamak</i></li></ul>

İşletmenin personel yönetmeliği 9 bölüm olarak ele alınmıştır. Bu yönetmeliğin içerisinde, etik davranışlara yön verebilecek işletme iş ahlakı ilkeleri de belirtilmiştir. Yönetmelikte; genel hükümler, işe alınma süreci, işe alınanların görev ve sorumlulukları, çalışma yaşamının düzenlenmesi, disiplin kuralları, iş sözleşmesinin sona ermesi durumu, çeşitli hükümler, iş ahlakı ilkeleri ve işletmedeki bilgiyi korumaya yönelik düzenlemeler gibi bölümler bulunmaktadır. Yönetmelikten, işletmede kademeli disiplin uygulaması olduğu anlaşılmaktadır. Belirtilen başlıklar, işletmenin çalışanlardan beklediği, uyması gereken ve uyulmaması durumunda nelerle karşılaşabileceğini bildiren nitelikteki düzenlemeleri içermektedir. Fakat yazılı olarak benimsenen bu metnin, işletme içerisinde nasıl uygulandığının personel yönetmeliği ile belirlenmesi zordur. Yine de temalandırılan konuların işletmenin personel yönetmeliğinin içerisindeki bölümlerde yer aldığını belirtebilmek mümkündür. İşletmenin personel yönetmeliği incelendikten sonra, Robin ve arkadaşlarının (1989) çalışması temel alınarak genel bir çerçeveye oturtulan tema ve alt temalar şunlardır:

### ***Güvenilir Bir Örgüt Vatandaşı Olmamak***

Çalışanların, etik-dışı davranış olarak yüz kızartıcı suç işlemesi hem işe alınma şartlarını engelleyen hem de iş sözleşmelerinin feshine neden olan bir konudur. Bu durum personel yönetmeliğinde açık bir şekilde yazılmıştır. Yüz kızartıcı suç, kişiyi toplum nazarında küçük düşüren kişinin utanma duygularını inciten suç (Malkoç, 1989) olarak ifade edilebilmektedir. Yüz kızartıcı suçlar, toplum yapısında belirlenen düzenlemelere uygun olmayan davranışları ifade etmekte (Brass ve ark., 1998; White, 1999) ve bu etik dışı davranış sonucunda oluşan olumsuz durumu uygun hâle getirmek için toplum tarafından oluşturulan yasaların davranışa verdiği cezayı içermektedir. Buna paralel olarak etik davranışları örgüt içerisinde önemli bir unsur olarak gören işletmeler, bu tür davranışları olan bireyleri çalışan olarak istememekte, böylece hem toplum hem işletme nezdinde etik kodların sürdürülmesini sağlamaya odaklanmaktadır. Eskiden özel sektör işletmelerinin (50 kişinin üzerindeyse) %2 olan eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 30'uncu maddesinin 26.05.2008 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5763 sayılı Kanun ile değiştirilmesi sonucu kaldırılmıştır (İş ve Sosyal Güvenlik, 2012). Bu gelişme işletmelerin bu konudaki hassasiyetlerini destekleyecek bir yaklaşım olmakla birlikte başka açılardan eleştirilmesi de mümkün olan bir durumu ifade etmektedir.



Tüketiciler, tedarikçiler, rakipler ve iş arkadaşlarına saygı, nezaket ve adalet göstermemenin güvenilir bir örgüt vatandaşı olmamayı destekleyen bir durum olduğu söylenebilmektedir. Bu durum, hem işletmenin sosyal sorumluluğu olarak değerlendirilmiş hem de iş ahlakı ilkeleri içerisindeki çalışma prensipleri başlığında açıkça belirtilmiştir. Aynı zamanda konuyu disiplin yönünden ele alarak uyarı cezası gerektiren bir unsur olarak görmüştür. Sosyal sorumluluğun işletmenin iç ve dış paydaşlarına dürüst ve sorumlu davranmasını gerektiren bir davranışı kapsadığını belirtmek mümkündür. İş ahlakı unsurları da çalışma yaşamındaki dürüstlük, şeffaflık ve adalet için önemlidir. Carroll'a (1991, s. 39-48) göre toplam sosyal sorumluluk içinde ekonomik sorumluluklar birincil olarak yer almakta, daha sonra yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar yer almaktadır. Belirtildiği gibi işletmenin personel disiplin yönetmeliğinin çalışanlar, toplum ve işletme arasında güvenilir ve adaletli bir ortam yaratmaya çalıştığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletme; koruma, sağlık ve güvenlik düzenlemeleri geliştirmiş, bunu görev ve sorumlulukları belirleyen bölümde "İş Sağlığı ve Güvenliği" başlığı altında ele almıştır. Çalışanın bu yönetmeliğe uymaması kendi kişisel güvenliği açısından tehlike oluşturacaktır. İş sağlığı ve güvenliği konusu Çalışma Bakanlığı bünyesinde denetlenen 6331 sayılı Kanun'la da devlet tarafından zorunlu hâle getirilen bir konudur. Bu yönetmelik, çalışanların çalışma koşullarında daha sağlıklı ve güvenilir bir şekilde çalışmasına yönelik ortamın oluşturulması için çıkarılmış ve işverenin bu önlemleri destekleyecek faaliyetlerde bulunmasını zorunlu kılmıştır. Çalışma ortamında güvenilir ve sağlıklı koşullar oluşturmak işletmenin iş etiği ilkelerini destekleyebileceği gibi çalışanların işletmeye güvenlerini ve bağlılıklarını arttırabilecektir.

Güvenilir bir örgüt vatandaşı olmamayı belirleyen bir diğer durum, kötü tavır ya da hareketlerde bulunmaktır. Disiplin bölümünde yer alan bu durum, ihtar gerektiren hâller içerisinde yer almış "İşletmenin müşterilerine, başvuru sahiplerine ve üçüncü şahıslara, işletmenin ciddiyetine ve menfaatine aykırı davranarak nezaket dışı hareketlerde bulunma" ve "Yöneticisine, iş arkadaşlarına ve bağlı çalışanlarına rahatsız edici, nezaket dışı ve saygı dışı hareketlerde bulunmak" ve buna ek olarak birkaç maddeyle ifade edilmiştir. Belirtilen durumların işletme içerisinde psikolojik tacize yönelik davranışlarda bulunmanın da disiplin suçu sayılabileceği şeklinde yorumlanabileceğini ortaya koymaktadır. Çalışanların belirtilen durumlara yönelik tavırları, işletme içinde ve dışında güven, saygı ve barış ortamını zedeleyecek, aynı

zamanda işletme içerisindeki etik dışı davranışları önleme çabalarını olumsuz etkileyebilecektir.

İş kıyafetlerine yönelik düzene uymamak, işletmenin ciddiyetine uygun giyinmemek olarak ele alınabilmektedir. Bu durum, yine disiplin açısından ihtar gerektiren bir unsur olarak görülmektedir. İş kıyafetlerindeki düzenin hem mavi yakalı çalışanlar için çalışma ortamına uygun olan kıyafetlerin temin edilmesi hem de beyaz yakalı çalışanlar için belirli bir düzenin sağlanması olarak görülebileceği belirtilmektedir. Çalışma yaşamında, çalışanların belirli sınırlar içerisinde giyimlerine dikkat etmesi için kılık-kıyafet yönetmelikleri bulunmaktadır (Memurlar için düzenlenen yönetmelik buna verilebilecek en iyi örnektir.). Çalışanların giyimine özen göstermemesinin kurum imajını olumsuz etkileyebileceği düşünüldüğünden işletmelerin *kıyafet kodları* olarak adlandırılabilir uygulamalara yöneldiği görülmektedir. İşletmeler genellikle kılık kıyafet kurallarını kendi işletme kültürlerine göre belirlemektedir. Bu uygulamanın faaliyette bulunulan sektöre göre farklılaşabileceğini de söylemek mümkündür (Gözler, 2012). İşletmenin kılık kıyafet konusuna özen göstermesinin, kurum imajı ve çalışanları güvenilir bir örgüt vatandaşı kılmak açısından işletme tarafından önemli görüldüğünü belirtmek mümkündür.

Çalışma saatlerine uymamak da disiplin ve çalışma şartlarının belirtildiği bölümde uyarı gerektiren konular arasında sayılmaktadır. Bu durum “İzin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın arka arkaya 2 iş günü veya bir ay içinde 2 defa herhangi bir tatilden sonraki iş günü ya da bir ayda aralıklı olsa da 3 gün işe gelmemek” olarak belirtilmiştir. Çalışan bu koşullara uymadığında iş sözleşmesinin sona erdirilebileceğini bilmekle yükümlü kılınmıştır. İşe gelmeme ve işten kaytarma gibi unsurlar, işletme açısından verimlilik kaybına neden olabilecek, bu tür davranışların yaygınlaşması işletmenin sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmasını engelleyecektir. Bu durum, hem çalışanların motivasyonunun düşmesi hem de kendilerine yüklenen iş sorumluluklarının başka çalışanlara aktarılması nedeniyle iş kaybının oluşması gibi sorunlara neden olabilecektir. Bu nedenle işletmelerin İK bölümlerinin, çalışanların bu tür davranışlarını engellemeye yönelik personel yönetmeliği kurallarını adil bir şekilde uygulamaları işletmeler açısından sağlıklı olabilecektir.

Güvenilir bir örgüt vatandaşı olmamayı içeren durumların işletme içinde nasıl düzenlendiği ve işletmenin bu tür etik dışı davranışları hem yönetim hem de İK bölümü olarak nasıl yönettiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan incelemelere dayalı olarak ortaya çıkan ve örgüte zarar vermek gibi etik dışı davranışları kapsayan bir diğer tema ise örgüte zarar veren davranışlarda bulunmaktır.

### **Örgüte Zarar Veren Davranışlarda Bulunmak**

Şirket bilgilerini ve sırlarını açıklamak, çalışma yaşamında gizli kalması gereken konuların açığa çıkarılmasını içermekte ve işletmenin bu konuyla ilgili birçok kesin hükmü bulunmaktadır. Bu durum, disiplin açısından haklı nedenle iş sözleşmesinin feshedilmesine yol açabilmektedir. Bahsedilen konu; disiplin, iş ahlakı ve bilgi koruma taahhütnamelerini içeren bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmış ve düzenlenmiştir. Aynı zamanda işletme, rakiplerini içeren bilgi sızdırma olaylarını da etik davranış olarak kabul etmediğini vurgulamaktadır. Etik davranış kalıplarının oluşturulması, çalışanların kurumsal bilgilerin gizliliğini koruması için önemli bir unsurdur (Schermerhorn, 1996). Bu nedenle, iş yerlerinde etik değerleri koruyacak ve benimseyecek bir ortam yaratılması, bu tür davranışların önüne geçilebilmesi açısından önemlidir.

Örgüte zarar veren davranışlardan bir diğeri, kişisel ya da diğer çalışma arkadaşlarının performansını düşürecek davranışlarda bulunmaktır. Bu durum, çalışma koşullarını içeren bölümde ele alınmaktadır. Bahsedilen bölümde performans değerlendirmesinde nasıl bir süreç izlendiği anlatılmaktadır. Performansın düşük olması ya da diğer kişilerin performanslarına zarar verilmesi, iş sözleşmesinin sona erdirilmesini sağlayacak bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önce de vurgulandığı gibi, bir örgütte etik değerlerin örgüt geneline yaygınlaştırılması için etkin ve adil bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması önemlidir (Waever ve Trevino, 2001). Performans değerlendirmenin doğruluk ve dürüstlüğü göz ardı etmeden yapılması gerekmekte (Dessler, 2006) ve İK bölümü burada etkin bir rol oynamaktadır. Bunun yanında, İK bölümünün diğer bir önemli fonksiyonunun da işletme içinde etik değerlerin çalışanlara iletilmesi ve yaygınlaştırılması, etik dışı davranışların yönetime ya da ilgili bölüme aktarılması için etkin bir iletişim sisteminin kurulması olduğu daha önce vurgulanmıştır.

İşletme içinde olması istenmeyen bir diğer etik dışı davranış rüşvet vermek veya kabul etmek olarak ele alınmış ve iş ahlakının anlatıldığı bölümde iş sözleşmesini sona erdiren bir unsur olarak net bir şekilde ortaya konmuştur. Bu durum, “*Her ne amaçla olursa olsun kişi ve kuruluşlardan haksız*

*kazanç sağlamak, rüşvet almak ve vermek*” olarak ifade edilmiştir. Daha önce alanyazında vurgulandığı gibi rüşvetçilik, hesaplarda manipülasyon gibi davranışlar, işletmenin toplum gözündeki olumlu imajını ve güvenilirliğini zedelemektedir (Hitt, 1990; Schermerhorn, 1996). Bunun yanında, Danley, Harrick, Schaefer, Strickland ve Sullivan’ın (1996) yaptığı çalışmada vurgulandığı gibi toplumda yaşanan olumsuz dönüşümlerin bu yöndeki olumsuz ön yargıları destekleyebileceğinin göz önüne alınması gerekmektedir.

Bu temada değerlendirilebilecek bir diğer etik dışı davranış, şirket malı ve kaynaklarını kişisel çıkarlar için kullanmak ya da tahrip etmek olarak karşımıza çıkmakta ve önemli bir disiplin suçu olarak görülerek iş sözleşmesinin sona erdirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu durum “*İşyerinde ve iş sürecinde, yasal çerçevede maddi zarar veren davranışlarda bulunmamak*” şeklinde belirtilmektedir. Aynı zamanda belirtilen durum, işletmenin personel yönetmeliğinde iş ahlakını içeren bölümde de yer almaktadır. Daha önce alanyazın kısmında iş yerindeki saldırı ve şiddet unsurları olarak vurgulanan bu konu, son dönemlerde iş yerlerinde giderek artan ciddi bir problem olarak, çalışma yaşamındaki adalet ve eşitlik ortamını zedelemektedir (Dessler, 2006). Personel disiplin yönetmeliğinin en önemli konusu olan işten çıkarmaların doğru, eşit ve adil bir şekilde yapılmadığının düşünülmesinin de çalışanları bu tür davranışlara yöneltebileceği unutulmamalıdır (Dessler, 2006). İş yerlerinde etik, adaletli, hakkaniyete dayanan ve dürüst bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların bu tür davranışlara yönelmesini engelleyebilecektir. Aynı zamanda, toplumda var olan etik dışı davranış kalıplarının (Danley ve ark., 1996) bu tür davranışları destekleyebileceğinin göz önüne alınması gerekmektedir.

İş sorumluluklarını üstlenmemek ya da yerine getirmemek olarak karşımıza çıkan etik dışı davranışın daha önceki temada ele alınan çalışma saatlerine uygun davranmamak veya işe gelmemek konusuyla paralel ele düşünülebileceğini belirtmek mümkündür. Bu tür davranışlar da disiplin yönetmeliğinde iş sözleşmesinin sona ermesini gerektiren bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. “*Personelin yapmakla sorumlu olduğu görevleri kendisine hatırlatılmasına rağmen yapmamakta ısrar etmesi*” olarak belirtilen bu durum, işletmede kaytarma, işe gelmeme gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasını önlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışanlardan beklenmeyen ve istenmeyen bir diğer etik dışı davranış olan işletme dışında çalışmak, işletmenin personel yönetmeliğinde kesinlikle sınırı çizilmiş bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, hem disip-

lin yönetmeliğinde hem de görev ve sorumlulukları içeren bölümde net bir şekilde ortaya konulmuştur. Bu konunun da daha önce vurgulanan şirket bilgilerinin ve sırlarını ortaya çıkarabilecek sonuçları olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Şirket kayıtlarını saptırmak, denetçiler ya da hükümet kurumlarına yanlış bilgi vermek gibi konular yasalar bazında etik olmayan konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum daha önce vurgulanan güvenilir bir örgüt vatandaşı olmamak konusuyla bağdaşmaktadır. Aynı zamanda, işletmenin toplum gözündeki olumlu imajını ve güvenilirliğini zedeleyerek (Hitt, 1990; Schermerhorn, 1996), rüşvet ve yolsuzluk gibi etik dışı davranışların gelişmesine neden olmaktadır. Bunun dışında çalışanın dışarıdan bilgi toplama-ya özendirilmeyeceği açık bir şekilde belirtilmiştir. Bu durum, işletmenin hem kendi bilgilerinin paylaşılması konusunda gösterdiği özeni rakipleri açısından da koruduğu anlamına gelmektedir. Çalışanlarının kendi bilgilerini paylaşmalarını istemeyen işletme, diğer işletmelerin bilgilerinin de açıklanmasını istemediğini vurgulayarak etik davranışların her açıdan ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Aynı zamanda, çalışanın çalışma koşulları hakkında bilgilendirileceği işe almayı içeren bölümde açık bir şekilde ifade edilmiştir. Bu durum, İK bölümünün açık, net ve doğru bir tutum izlediğini ortaya koymaktadır. Çalışandan beklenen, başvurusunun etik ve doğrulara dayalı olmasıdır. İşe alım aşamasındaki eleme süreci, şirketin gerçek değerleri ve şirket kültürü hakkında bilgi vermektedir (Dessler, 2006; Waver ve Trevino, 2001). İncelenen personel yönetmeliğinde belirlenen temaların dışında değerlendirilen konular diğer başlığında temelde üç ayrı konuyu içermektedir.

### ***Diğer***

Profesyonel davranış göstermeme, disiplini içeren bölümdeki birçok maddeyi kapsamaktadır. Bu durum, “iş sorumluluklarını üstlenmemek ya da yerine getirmemek”, “çalışma saatlerine uygun davranmamak veya işe gelmemek” gibi alt temalarda vurgulanan noktaları desteklemektedir. İşletme, çalışanlarından kendi ciddiyetine ve çalışma koşullarına uygun davranış göstermesini istediğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

İrk, etnik, dinsel ya da cinsel tacizde bulunmak konusunun iş ahlakı ilkelerinde yer aldığı görülmektedir. Bu durum “İşletmede çalışan herkes ırk, dil, din, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın eşit kabul edilir. Tüm çalışanlar eşit şartlara ve fırsatlara sahiptir. İşletme eşit haklar ve ayrımcılık konusunda yasal düzenle-

*melere uyacağını taahhüt eder, aynı zamanda iş ortamını ırk, dil, din, cinsiyet, yaş, memleket, uyruk nedeniyle taciz ve sindirme davranışlarından uzak tutacak şekilde çalışır*” maddesi ile desteklemiştir. Etnik azınlıklara yönelik ayrımcılık yapılmadığının ortaya konması, işe eleman bulma ve seçme süreçlerinde objektif bir tutum izlendiğini (Arslan, 2001) ortaya koymaktadır. Türkiye’de işe alımlarda karşılaşılan torpil, kayırmacılık, hemşehrilik, cinsiyet ve yaş ayrımcılığının işe alma aşamasındaki en büyük problemler olduğu daha önce alanyazında belirtilmiştir. İşletmenin bu konularda duyarlı olduğunu vurgulaması, işletme içinde etik yaklaşımı önemseydiğini ve kurumsallaştırdığını ortaya koymaktadır.

Çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunmamak işletmenin paydaşlarına yönelik sorumluluklarında önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu durum, aslında işletmenin hem sosyal sorumluluk hem de iş etiği yaklaşımlarında paydaşlarını önemseydiğini ortaya koymaktadır. Personel yönetmeliğinde güvenlik, çevre ve sağlık başlığı altında çeşitli maddelerde yer alan bu konu etik değerleri önemseyen işletme için önemli bir vurgudur. Bir anlamda işletme çevreye duyarlı olduğunu personel yönetmeliği aracılığıyla çalışanlarına ileterek sorumluluk ve etik konusundaki kararlılığını ortaya koymaktadır.

## Sonuç

Yapılan çalışma sonucunda, işletmelerde etik dışı davranışları çalışanlara aktarmada kullanılan bir araç olarak personel yönetmeliğinin önemli bir rol oynadığı söylenebilmektedir. İşletmelerde meydana gelen etik dışı davranışların birçok unsur barındırdığının ve bir kısmının bu incelemede yer almadığının belirtilmesi gerekmektedir. İşletmede etik dışı davranışlar için genel bir rehber oluşturan personel yönetmeliklerinin, işletmede nasıl uygulandığı üzerinde durulması başka çalışmalar için bir yol gösterebilecektir.

İşletmenin etik davranışlar konusunun üzerinde önemle durduğu gözlemlenmiştir. İncelediğimiz işletme hem sosyal sorumluluklarına hem de çalışma etiğine yönelik önemli göndermelerde bulunmuştur. Türkiye’de iş etiğine yönelik davranışlar oluşturmada personel yönetmeliklerinin önemli bir rol oynadığı söylenebilmektedir. Yapılan araştırma sonucunda, işletmenin personel yönetmeliğinin bölümlerinde etik dışı davranışları önlemeye yönelik birçok maddenin olduğu görülmüştür. Etik davranışları yönlendirmek ve destekleyebilmek için “iş ahlakı ilkeleri” başlığıyla ayrı bir bölüm olduğu vurgulanmış ve yönetmeliğin içinde yer alan diğer bölümlerin maddelerinin de bu ilkeleri desteklediği fark edilmiştir. Ana temaların altında yer alan alt

temaların, iş ahlakını destekleyen ve bireyleri etik davranmaya yöneltten birçok maddeyi ayrıntılı bir şekilde barındırdığını belirtebilmek mümkündür. İş etiğini birçok açıdan vurgulayan işletmenin örneğin tüketiciler, rakipler ve iş arkadaşlarına saygı, nezaket ve adalet göstermesini içeren bölümde olduğu gibi aynı zamanda paydaşlarına yönelik sorumluluklarını da dikkate aldığı görülmüştür. Sadece bir işletmenin personel yönetmeliği dikkate alınarak yapılan bu örnek olay çalışması diğer işletmeleri de ayrıntılı bir şekilde irdeleyen yeni çalışmalarla sorgulanabilir. Aynı zamanda, Türkiye’de iş etiğini kurumsallaştırmış ve etik kod geliştirmiş işletmelerin incelenmesi iş etiğine yönelik uygulamalara geniş bir bakış açısı sağlayabilecek, İK bölümünün iş etiği ilkelerinin uygulanmasında oynadığı rolü daha etkin bir şekilde ortaya koyabilecektir.





# Unethical Behaviors and their Management in Human Resource Management: A Content Analysis of a Company's Personnel Regulation\*

H. Zümrüt Tonus\*\*, ilke Oruç\*\*\*

**Abstract:** The purpose of this study is to examine the approaches by human resource management units in utilizing personnel regulations on preventing unethical behaviors and encouraging ethical behavior. HRM includes effective management of individuals in order to realize organizational objectives. The human resources managers may encourage ethical behaviors within an organization by their increased participation in the ethical initiatives of the organization. Unethical behaviors, in addition to being associated with the personal characteristics of the individuals working in the organization, may as well arise from the organization itself. Unethical conduct includes behaviors that lead to damaging consequences for the others, through disregarding the laws, policies, regulations and organizational norms, which define the broad legal parameters for the sustenance of the society, and are considered as illegal or unethical by the society. To that end, the personnel regulation of a leading enterprise in Turkey has been analyzed through the contents analysis method. The analysis performed over defined codes (themes) demonstrates that enterprises may effectively benefit from personnel regulations in developing an ethical working environment. As a result of the study, it has been observed that there are many articles in the enterprise's personnel regulation aimed to prevent unethical behaviors. At the same time, it has been noticed that there is a separate section titled "principles of business ethics" aimed to direct and support ethical behaviors and that the articles in the other sections of the regulation are in support of these principles.

**Key Words:** Ethics, Business Ethics, Unethical Behavior, HR Department.

As the most significant part of ethical practices in business life is associated with the activities of the human resources (HR) department, the relationship between human resource management (HRM) and ethics plays a vital role in organizations (Greenwood, 2002; Weaver & Trevino,

---

\* The limited version of the study was presented at 3th National Corporate Governance, Corruption, Ethics and Social Responsibility Conference 2011, Kapadokya, Turkey.

\*\* Ph.D., is currently an associated professor at the Management & Organization. Her research interests include human resource management, corporate social responsibility and ethic, corporate governance. *Correspondence:* Anadolu University, Department of Business Administration, Yunussemre Campus, Eskisehir, Turkey. § E-mail: zguven@anadolu.edu.tr § Phone: +90 222 335 0580/3240 § Fax: +90 222 335 0595.

\*\*\* Ph.D., is currently an assistant professor at the Department of Business Administration. Her research interests include organizational behavior, corporate social responsibility, gender and ethics. *Correspondence:* Trakya University, Department of Business Administration, Balkan Campus, Edirne, Turkey. § E-mail: ilkeoruc@trakya.edu.tr § Phone: +90 284 235 7151/1240 § Fax: +90 284 235 7363.

2001; Winstanley, Wodall, & Heery 1996). Which behaviors of individuals in the business environment are wrong or right, ethical or unethical are defined within the scope of certain rules (Aydın, 2002; Bayrak, 2001; Schermerhorn, 1996). This is very important in the reliable operation of the working environment and the ability of the enterprise to establish trust-based relationships with its stakeholders (Certo, 1992, p. 86; Ferrel & Fraedrich, 1994; Shaw, 1991). The liability of the enterprise to its employees is a part of its social responsibility and the application of the HRM functions includes issues such as justice, equal opportunities, privacy and faith (McHugh, 1992; Vallance, 1995). Meanwhile, the employees have a liability towards the enterprise for acting in compliance with business ethics (Arslan, 2001), and accordance of their conducts with business ethics is monitored by the HR departments.

In our day, many large scale businesses have formal programs to manage ethical behaviors and compliance with the laws (Weaver & Trevino, 2001). However, ethical practices are usually considered to be a function of the top management in enterprises, and the significance of HR on this issue may be generally overlooked. The reason behind this may be that ethical programs are observed as practices that cover the organization in general, rather than a single and unique unit. As a matter of fact, the management of human resources within the organization will substantially contribute in the total integration of business ethics within the organization. And, this is only possible through the sensitivity and approach of the HR department to this issue.

HRM includes effective management of individuals in order to realize organizational objectives. The human resources managers may encourage ethical behaviors within an organization by their increased participation in the ethical initiatives of the organization. Therefore, it is necessary to establish awareness on justice and honesty within organizations (Greenwood, 2002; Weaver & Trevino, 2001; Winstanley et al., 1996).

In a part of the studies handling the reflection of business ethics on HRM, ethics-based activities required in HRM have been discussed with respect to moral dimensions (Barrett, 1999; Bevan, 2007; Greenwood, 2002; Shultz & Brender-Ilan, 2004; Weaver & Trevino, 2001). In addition to these studies evaluating the HRM functions with regard to their moral bases, there also are studies aimed for the individual relationships between HRM functions and ethics (Bevan; Dessler, 2006; Weaver & Trevino; Winstanley et al.,

1996; Wooten, 2001). Meanwhile, first the concept of unethical behaviors has been defined in this study, and then how and from which respects the relationships between the HR department and unethical behaviors could be handled has been discussed, finally the personnel regulation of an enterprise has been examined and it has been attempted to demonstrate the various aspects of the relationship between the HRM department and unethical behaviors.

## **The Concept of Unethical Behaviors**

Unethical conduct, in general, includes behaviors that lead to damaging consequences for the others, through disregarding the laws, policies, regulations and organizational norms, which define the broad legal parameters for the sustenance of the society (Danley, Harrick, Schaefer, Strickland, & Sullivan, 1996), and are considered as illegal or unethical by the society (Brass, Butterfield, & Skaggs, 1998, p. 15; White, 1999, p. 110).

Unethical behaviors create an environment of conflict within the organization, impair the organization culture, and reduce the employee commitment, performance and motivation (Özdevecioğlu & Aksoy, 2005, p. 96). It is necessary to evaluate the concept of unethical behaviors within organizations in two dimensions. Unethical behaviors, in addition to being associated with the personal characteristics of the individuals working in the organization, may as well arise from the organization itself (Dessler, 1998, pp. 81-82; Hills & McShane, 2008, p. 90; Hitt, 1990, p. 136; Kahn, 1990; Key, 1999, p. 218; Oruç, 2004; Sims, 1991, p. 502; Velasques, 1982, p. 332).

## **Unethical Behaviors and the HR Department**

The HRM experts also are regularly faced with ethical problems in daily life, as is the case for many people (Dessler, 2006; Mathis & Jackson, 2003; King & Wilcox, 2003). The HR department assumes a role in quite significant decisions such as employment, training, development, promotion, job definition, discipline, layoff and retirement. Enterprises need a dynamic process requiring the generation, improvement and evaluation of ethical behaviors in order to establish trust-based relations not only with their employees, but also with their other stakeholders (Bartol & Martin, 1994; Saylı & Kızıldağ, 2012; Trevino & Victor, 1992, p. 38). The HRM also has significant functions in issues such as occupational safety, mobbing and affirmative action that emerge to the forefront in our day. According to

the research by Weaver and Trevino (2001), the probability of the development of unethical behaviors and reports on such behaviors are reduced when there is faith within the organization on that the employees are treated fairly and are trusted in (Trevino & Nelson, 1999). The managers are required to take note of certain HRM functions in order to warrant the ethical behaviors of their employees and to ensure that these functions are effectively implemented (Anderson, 1988, p. 306; Brooks, 1993, pp. 19-22; Granville, 1999, pp. 315-327; Post, Lawrance, & Weber, 1999, p. 108; Paine, 1997, pp. 67-86; Post; Tierney, 1997, p. 90).

It might be told that the HR department may pursue many different paths to reduce unethical behaviors in the working environment and that this is required for all functions to be performed effectively (Dessler, 2006; Sinclair, 1993, p. 64). One of the most effective methods used in reducing unethical behaviors (Hearn, 1999) within the working environment emerges as human resources (personnel) regulations and these may offer significant contributions to enterprises in creating a reliable working environment (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, pp. 341-352).

## Method

In this paper, a case study has been made in order to determine the personnel regulation approach used by HRM units in preventing unethical behaviors and encouraging ethical conduct; the personnel regulation of one of the leading businesses in Turkey has been investigated with the content analysis method, and themes (codes) and sub-themes (sub-codes) associated with the issue have been determined.

The research model used is a qualitative research method, which is document analysis based on a case study. In the study, the personnel regulation of a large scale industrial enterprise that has a factory in Eskişehir has been examined. The qualitative method has been deemed appropriate in this study as it is based on the responses to the questions of *what*, *why*, *how*, and tries to understand the relationships associated with the researched subject. The personnel discipline regulation has been analyzed according to the elements classified in “the categories in Company ethical codes” (Schwartz, 2001, p. 248), in the research by Robin, Giallourakis, David, and Moritz (1989). Behaviors that remain outside the definitions of these categories have been assumed as unethical behaviors and the main themes have been generated accordingly. Therefore, it might be told that these ethical code

definitions have assisted in determining the main themes of the research. For the validity and reliability of the research, the personnel regulation has been analyzed by two experts, working independently of each other, based on the study by Robin et al.

The formula used for the validity and reliability of the research is;  $\text{reliability} = \frac{\text{consensus}}{\text{total consensus} + \text{dissensus}}$  (Miles & Huberman, 1994, p. 64). Following the analyses of the researchers, made independently of each other, the conclusions have been compared, and as a result of the issues defined as consensus and dissensus, high validity and reliability has been ensured, with 85% reliability.

## Findings and Discussion

When the elements that are included in the ethical codes of businesses are examined, it may be observed that most of the enterprises build ethical codes based on the same foundations. Adhering with the ethical behaviors codes developed by the researchers, it has been attempted to determine how conducts that are non-compliant with the defined codes are handled or how these are approached. For this purpose, the personnel regulation of the above mentioned enterprise has been examined. In a sense, it might be told that the main theme of the research is defined as unethical behaviors. The main themes and sub-themes determined as a result of the research are as follows:

**Table 1.**

*Main Themes and Sub-Themes*

<b>Main Themes</b>	<b>Sub-Themes</b>
1. Not being a reliable organization member	<ul style="list-style-type: none"><li>-Failure to show respect, courtesy and justice to consumers, suppliers, competitors and colleagues</li><li>-Failure to comply with protection, health and safety regulations</li><li>-Displaying bad attitudes or actions</li><li>-Failure to comply with the system aimed for business attires</li><li>-Failure to comply with the working hours</li><li>-Committing a disgraceful offense</li></ul>



---

2. Being involved in actions harming the organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disclosing the company data and secrets</li> <li>-Being involved in activities decreasing personal performance or the performances of other colleagues</li> <li>-Giving or receiving bribes</li> <li>-Using or damaging company property and resources for personal purposes</li> <li>-<i>Failure to assume or perform</i> the obligations of the job</li> <li>-Working outside the enterprise</li> <li>-<i>Failure to comply with the</i> legal rules</li> <li>-Encouraging the employee to gather information from the outside</li> <li>-<i>Failure to inform the</i> employee on the working conditions</li> </ul>
---	---

---

3. Other

- 
- Failure to display* professional conduct
  - Being involved in racial, ethnic, religious or sexual harassment
  - Failure to be involved in* environment friendly activities
- 

The enterprise's personnel regulation has been handled in 9 sections. Within this regulation, the principle enterprise business ethics have been determined to direct ethical behaviors. Within the regulation, there are sections such as general provisions, employment process, duties and responsibilities of the employees, arrangement of working life, discipline rules, termination of employment contract, miscellaneous provisions, business ethics principles and arrangement aimed to protect the enterprise information (Carroll, 1991, pp. 39-48; Velasques, 1982, p. 332). From the regulation, it is understood that a staged discipline practice is applied in the organization (Gözler, 2012; Malkoç, 1989). The defined topics include arrangements with respect to what the enterprise expects from the employee, what the employee is required to comply with and what the consequences would be in case of noncompliance. However, it is difficult to determine how this text, adopted in writing, is being implemented within the business. Yet, it is possible to state that the themed issues have been handled within the sections of the personnel regulation.

As a result of the study, it is possible to note that the personnel regulation plays a significant role used in communicating unethical behaviors to the employees in businesses. It is necessary to state that unethical behaviors

emerging in enterprises include many different elements and a part of these have not been included in this paper. Emphasis on how personnel regulations, which constitute a general guidance for unethical behaviors, are implemented within the enterprise may provide guidance for future researches.

At the same time, it has been observed that the enterprise significantly emphasizes ethical behaviors. The business we have examined has made noteworthy references aimed for both social responsibilities and work ethics. It might be told that personnel regulations assume a significant role in developing conducts aimed for business ethics in Turkey (İş ve Sosyal Güvenlik, 2012). As a result of the study, it has been observed that there are many articles in the enterprise's personnel regulation aimed to prevent unethical behaviors. At the same time, it has been noticed that there is a separate section titled "principles of business ethics" aimed to direct and support ethical behaviors and that the articles in the other sections of the regulation are in support of these principles. It is possible to state that the sub-themes underlying the main themes include many articles are provided in detail, in support of business ethics and steering individually to act ethically. In the enterprise, emphasizing business ethics from many different aspects, while there is a section for example on paying due respect, courtesy and justice to consumers, competitors and colleagues, it has been determined that the obligations aimed for the stakeholders have also been handled. This case study, made deliberating on the personnel regulation of only one enterprise, may be further questioned by new researches addressing other businesses in detail. At the same time, the examination of enterprises that have institutionalized business ethics and have developed an ethics code may provide a broader perspective, and may demonstrate the role of the HR department in the implementation of business ethics principles more effectively.

## References/Kaynakça

- Anderson, C. R. (1988). *Management: Skills, functions and organization performance* (2nd ed.). New York: Allyn and Bacon, Inc.
- Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik* (3. bs.). Ankara: Pegem Yayıncılık
- Barrett, E. (1999). Justice in the workplace? Normative ethics and the critique of human resource management. *Personnel Review*, 28 (4), 307-318.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management*. NewYork: Mc Graw-Hill, Inc., International Ed.
- Bayrak, S. (2001). *İş ahlakı ve sosyal sorumluluk*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Bevan, D. (2007). *Human resource management* (3rd ed., Ed. J. Storey). London: Thomson Learning.
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23 (1), 14-31.
- Brooks, L. J. (1993). Whistleblowers...learn to love them. *Canadian Business Review*, 20 (2), 19-22.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Certo, S. C. (1992). *Modern management quality, ethics and the global environment* (5th ed.). Boston, MA: Ally and Bacon.
- Danley, J., Harrick, E., Schaefer, D., Strickland, D., & Sullivan, G. (1996). HR's view of ethics in the work place: Are the barbarians at the gate? *Journal of Business Ethics*, 15, 273-285
- Dean, Jr. J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 2 (23), 341-352.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in 21st century*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Dessler, G. (2006). *A framework for human resource management* (4th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Praentice Hall.
- Ferrel, O. C., & Fraedrich, J. (1994). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Gözler, Ö. (2012). Her şirkete bir giyim kodu. *Capital*. <http://www.capital.com.tr/her-sirkete-bir-giyim-kodu-haberler/19181.aspx> adresinden 18.11.2012 tarihinde edinilmiştir.
- Granville, K. III. (1999). The implication of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20 (4/2), 315-327.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36, 261-278.
- Hearn, S. (1999). Whistleblowing: Implementing an employee hotline. *Management Accounting*, 77 (2), 35-37.
- Hills, C. W. L., & McShane, S. L. (2008). *Principles of management*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practice*. Colombus, OH: Batelle Press.
- İş ve Sosyal Güvenlik. (2012). Özürlü-eski hükümlü-terörle mücadelede yaralananları çalıştırma zorunluluğu-teşvik ve cezalar. <http://www.isvesosyalguvenlik.com/anasayfa/dosya21.htm> adresinden 4.11.2012 tarihinde edinilmiştir.
- Kahn, W. A. (1990). Toward an agenda for business ethics research. *Academy of Management Review*, 15, 311-328.
- Key, S. (1999). Organizational ethical culture: Real or imagined. *Journal of Business Ethics*, 20 (3), 217-225.
- King, K. N., & Wilcox, D. E. (2003). Employee-proposed discipline: How well is it working? *Public Personnel Management*, 32 (2), 197-209
- Malkoç, İ. (1989). Kanunlarımızda "yüz kızartıcı suç" kavramı. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 4, 586-599.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10th ed.). Australia: Thomson/South-Western.
- McHugh, F. (1992). *İş ahlakı*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.



- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). California, CA: Sage Publications.
- Oruç, İ. (2004). İş etiğinin kurumsallaştırılması ve karşılaştırmalı bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 95-109.
- Paine, L. S. (1997). *Leadership, ethics and organizational integrity: A strategic perspective*. Chicago: Times Mirror Higgen Education Group.
- Post, J. E., Lawrance, A. T., & Weber, J. (1999). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (9th ed.). India: Irwin, McGraw-Hill.
- Robin, D., Giallourakis, M., David, F. R., & Moritz, T. E. (1989). A different look at codes of ethics. In M. A. Hitt, J. S. Black, & L. W. Porter (Eds.), *Business horizons management* (pp. 51-89). New York: Sage.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2012). İş etiği ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi: İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları bazında bir tartışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, XIV (1), 1-23.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Schwartz, M. S. (2001). The nature of relationship between corporate codes of ethics and behavior. *Journal of Business Ethics*, 41 (1/2), 27-43.
- Shaw, W. H. (1991). *Business Ethics*. California: Wadsworth Pub.
- Shultz, T., & Brender-Ilan, Y. (2004). Beyond justice, introducing personal moral philosophies to ethical evaluations of human resource practices. *Business Ethics: A European Review*, 13 (4), 302-316.
- Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 10 (7), 493-506.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12 (1), 63-73.
- Tierney, E. P. (1997). *İş ahlakı* (çev. G. Günay). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. (1999). *Managing business ethics straight talk about how do it right* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Trevino, L. K., & Victor, B. (1992). Peer reporting of unethical behavior: A social context perspective. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 38-64.
- Vallance, E. (1995). *Business ethics at work*. Great Britain: Cambridge University Press.
- Velasques, M. G. (1982). *Business ethics: Concepts and cases*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Weaver, G. R., & Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management. A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, 113-134.
- White, J. (1999). Ethical comportment in organization: A synthesis of the feminist ethics of care and Buddhist ethics of compassion. *International Journal of Value-Based Management*, 12, 109-128.
- Winstanley, D., Wodall, J., & Heery, E. (1996). Business ethics and human resource management; Themes and issues. *Personnel Review*, 25 (6), 5-12.
- Wooten, K. C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management. An application of multi-dimensional framework, a unifying taxonomy and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11, 159-175.