

İnsan Kaynakları Geliştirmede Etik Yaklaşımın Katkıları

The Contributions of Ethical Approach on Human Resource Development

Aslı Yılmaz*

Ethics and HRD: A New Approach to Leading Responsible Organizations

Tim Hatcher

Cambridge, 2002, Perseus Publishing, 268 sayfa

Teknolojinin gelişimi ile birlikte yaşam ve iş görme biçimlerinin her geçen gün fark edilir hızla değiştiği ortada olan bir durumdur. Peki, teknolojinin gelişen bu yüzü olumlu olduğu kadar olumsuzluklar da yaratmakta mıdır? Teknolojinin gelişen yüzüyle insan hayatının özel sınırlarına saygının kalmadığı, işletmelerin kimi zaman insanları, haklarını ve kültürlerini hiçe saydığı, ekonominin ise kontrolsüz bir şekilde geliştiği bir dünyada işletmelerin “iyi” ve “doğru” olanı yapması her zaman kolay olmayabilir. İşletmeler ve insanlar işlerini genelde yapmaları gereken yoldan ziyade “kolay” yoldan halletme eğilimindedirler. Bireyler için kapalı kapılar ardında yapılan anlaşmalar, işletmeler içinse raporlarda az veya çok gösterme yoluyla her gün yapılan bu tür “marifet”lerle yoluna konan işlerin sonu ne olacaktır? Bu tür işler hâlâ yürümektedir; fakat bu durum ne kadar daha böyle sürebilecektir?

İşletmeler üzerine kurulu dünyada, sırtını etiğe dönen bir işletmenin kesinlikle saklanacak bir yeri kalmadı. İşletmeler artık karmaşık şekilde yoluna koydukları yöntemlerin, finansal tabloların bir saniye içinde tüm dünyanın bir “tık”la ulaşabileceği kadar uzakta olduğunu ve CEO’sunun anında kendini televizyon kanalının birinde terlerken bulabileceğini fark etmiş durumdadır.

Birtakım yaşanmış örneklerden de görüleceği üzere bu gibi durumlarda ilk suçlanan, işletmelerin liderleri olmaktadır. Parmakla gösterilen büyük ihtimalle ya CEO ya da işletmenin/firmanın sahibi olmaktadır. Kimsenin aklına mühendisleri, teknikerleri, memurları suçlamak gelmez. Detaylı

* Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde araştırma görevlisidir.
§ Elektronik posta: ageylan@anadolu.edu.tr.

olarak düşünülürse tepe yönetim kadar işletmede İKG (insan kaynakları geliştirme) uzmanlarının da suçlu olabileceği aşıkârdır. İKG profesyonelleri işletme içinde tutumları ve davranışları değiştirir. Değişen bu davranışlar, işletme performansını geliştirme yönündedir. Performansı geliştirmek adına yerel bir çevreyi ve kültürü yok etmek ne kadar doğrudur? Bu etik ve sosyal sorumluluk konuları her zaman bireyler ve işletmeler için önemlidir. Peki bu alan ile ilgili kimler ne yapmaktadır?

İşte Tim Hatcher tarafından yazılan “Ethics and HRD: A New Approach to Leading Responsible Organizations” (Etik ve İKG; Sorumlulukta Lider Örgütleri Yönetmede Yeni Bir Yaklaşım) isimli kitap bu konuları ele almaktadır. Yazar kitapta etik İKG’ye duyulan gereksinim, etik İKG’nin kavramsal ve uygulamalı çerçevesi ve toplumu, örgütleri ve İKG’yi etkileyen çağdaş konular olarak üç ana başlık etrafında toplanan on bölümde etik ve İKG konusunu işlemektedir.

İKG, kişide bulunan bilgilerin ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgilerin ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir (Uyargil ve ark., 2008, s. 190). Geliştirme, kişide bulunan ancak yetkinlik olarak davranışa yansımamış bilgilerin, becerilerin ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve kişinin daha önce edindiği bilgilere ve becerilere yenilerini katarak ilerlemesini sağlar. Çalışanların bilgilerini, becerilerini ve davranışlarını düzenli bir şekilde ve olumlu yönde değiştirerek performansının arttırılmasını amaçlamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 308). İKG’nin temel hedefi, çalışana genel enformasyon vermekten öte çalışanın becerilerini arttırmaya yöneliktir. İKG uzun vadedir ve günlük olarak yapılan işler üzerine odaklanmaz (Ertürk, 2011, s. 118). Örgütlerin, iş gören bilgilerinin ve becerilerinin gelecekteki İK ihtiyaçlarıyla uyumunu temin etmek için eğitime ve geliştirmeye ağırlık vermesi gerekir (Bingöl, 2010).

Kitabın yazarı Tim Hatcher, 18 yılı aşkıdır Kuzey California Üniversitesinde öğretim üyesi yapmakta ve yaklaşık 25 yıldır işletmeler ve özellikle işletmelerde etik ve insan kaynakları gelişimi konularında çalışmaktadır. Yazarın 2003 yılında basılan bu kitabı yine aynı yıl Minneapolis’de düzenlenen Uluslararası Araştırma Konferansı’nda yılın kitabı ödülüne layık görülmüştür.

Kitabında yazar öncelikle değişen dünya düzeninde işletmelerin ve bireylerin neden etiğe, ahlaka ve sosyal sorumluluğa ihtiyaç duyduğunu anlatmıştır.

Bazı şirketlerden örnekler vererek İKG ile ilgili konuları özetle açıkladığı bölümde, kitap hakkında bir de genel açıklamaya yer vermiştir. Yine bu bölümde “Neden etik bir İKG uygulanmalı?” sorusu ve “Hangi faktörler nedeniyle etik İKG’ye ihtiyaç duyulur?” konusu ele alınmıştır. Yazara göre bu nedenlerden ilki *küreselleşmedir*. Yazar kısaca burada küreselleşmeden bahsetmiş ve küreleşmenin çevreyi büyük oranda etkileyen değişim yönüne değinerek işi ve çalışanları kapsayan tüm sistemlerin bu değişimden etkilendiğini vurgulamıştır. Teknolojinin de küreselleşmenin bir aracı olduğunu belirten yazar, ikinci neden olarak teknolojinin değişen yüzünden bahsetmiştir.

Bu bölümden sonra yazar “Etik İKG’nin Kavramsal ve Uygulamalı Çerçevesi” kapsamında kavramsal bir çerçeve sunmuş: iş etiği, kurumsal sosyal sorumluluk ve liderlik konularını inceledikten sonra etik liderlik uygulamaları ve kurumsal sosyal sorumluluk konularına değinmiştir. “Kavramsal Çerçeve” olan üçüncü bölümde yazar, öncelikle kitap boyunca kullanılan İKG için değerler, inanışlar ve etik kavramlarını incelemiştir. Etik konular hakkında bireylere ortak bir dil, tartışma ve değerlendirme imkânı sunan etik yaklaşımlar da bu bölümde ele alınmıştır. Konumu itibarıyla bağlamsal olan etik değerler zamana, kültüre ve dine göre farklılık gösteren ve tek bir ahlak ölçütü olmayan, evrensel bir etiğin var olmadığını gösteren *etik görecelik*; her bağlama uygun olan bazı “doğru”ların olduğunu söyleyen *etik mutluluk* gibi yaklaşımlardan bahsedilmiştir. İKG’de etik ve değerlerin doğası, işletmeler ve liderlikte dünya görüşünün etkisi ve gelişen etik ve sorumlu işletmelerde değer tabanlı liderlik kavramlarının sentezi olan bu kavramlar, okuyucuya İKG’nin gelişen ve sosyal olarak sorumlu işletmelerde İKG konusunun anlaşılması için kolaylık sağlamaktadır.

Dördüncü bölümde iş etiği, kurumsal sosyal sorumluluk ve liderlik konuları kavramsal ve araştırmalara dayalı olarak incelenmiştir. Öncelikle kavramsal olarak yapılan açıklamalar okuyucuya konuları daha sağlam şekilde anlamalarında ilk adımı oluşturur. İş etiği konusunda metodolojik kavramlar, etik karar alma, etik kodlar ve eğitim bu bölümde ele alınmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda, kurumsal sosyal sorumluluk teorilerine yer verilmiş ve okuyucuya konu hakkındaki araştırmalardan bahsedilmiştir. Buna ilave olarak yazar liderlik, etik ve sorumlu işletmeler arasındaki bağın daha iyi anlaşılabilmesi adına liderlik teorilerini açıklamıştır. Alana hâkim, yüksek düzeyde etki etmiş teorilerin ağırlıkla anlatıldığı bu bölüm okuyucuya kavramsal bir alt yapı sunmaktadır. Beşinci bölümde etik liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluk konularıyla ilgili araştırma bulgularına yer

verilmiştir. Bölümde ağırlıklı olarak bireylerin ve işletmelerin etik ve sosyal sorumlulukla ilgili konulara karşı nasıl hareket ettiğini ve bu yolda ne gibi zorluklarla karşılaşabileceğini görüyoruz. Bu konuya açıklık getirmek adına yazar liderlik, etik ve İKG konularını, profesyonel işletmelerde İKG ve etiğin kapsamını anlatmış ve İKG uzmanlarının işletmede etiği nasıl uyguladığına değinmiştir. İkinci olarak kurumsal sosyal sorumluluk, etik ve sorumlu İKG konusuna değinen yazar, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını açıkladıktan sonra iş yaşamında kurumsal sosyal sorumluluk örneklerini ayrıntılı fakat karmaşık olmayan bir şekilde okuyucuyla paylaşmıştır.

Altıncı bölüm, kitapta daha önce kısaca değinilen küreselleşme hakkındadır. Yazar bu bölümde küreselleşmenin toplum, çevre ve İKG alanında artan etkisinden bahsediyor. Küreselleşmenin tanımı, toplumda yarattığı değişiklikler, yarar ve zararları, değerlerin değişimi ve toplumdaki yerine dair konulardan ayrıntılı olarak bahsediliyor. Farklı örneklerle açıklanan küreselleşmenin hesap verilebilirliğe, değerlere, davranışlara ve insan haklarına olan olumlu ve olumsuz etkileri başarılı şekilde gözler önüne seriliyor.

Yedinci bölümde ise karşımıza İKG'de etik yaklaşımlara önem vermemizi gerektiren nedenlerden ikincisi çıkıyor; *teknoloji*. Yazar bu bölümde teknolojinin doğasını, olumlu ve olumsuz yanlarını ele almaktadır. Teknolojinin aslında gerekenden ne olduğunu açıklamaktadır. Teknolojinin bilgi sağlama da, kültürel bir değişim aracı olmada, uzmanlaşmada, öğrenmede, akademik çalışmalarda ve araştırmadaki yerini sorguluyor ve detaylı olarak anlatıyor. Teknolojinin doğasını, insanlığa ve iş yaşamına etkisini ve toplum ile İKG arasındaki ilişkiyi veriyor.

Toplumların ve çevrenin olumlu ya da olumsuz gelişimi için bir araç olan teknoloji konusunun ardından, sekizinci bölümde kalınma ve iktisat konusu yer alıyor. İşletmelerde liderler ve İKG uzmanları işletmelerin iktisat ve kalkınma konusu karşısında nasıl hareket etmeleri gerektiğini anlamalı ve bu bilgileri işletmeleri yönetirken kullanmalıdır. Bu bölümde yazar kalkınmayı, farklı boyutlarla birlikte ayrıntılı olarak ele almıştır. Kalkınma konusunun yanında farklı iktisat teorilerine de yer verilen bölümde iktisadi kalkınmayı ölçmek için yeni yollardan bahsedilmiştir. İktisadın doğal sistemlere olan etkisi insanlığı hızla dönüşü olmayan bir yola sokmaktadır. Yazar bu bölümde okuyucularına özetle, bu gelişmelerin sonucuna ayak uydurmanın yanında kirlilik, israf, hastalık gibi tüm yaşam kalitesini etkileyecek bu sonuçlara karşı önlem alınması gerektiğini anlatıyor ve çevre ve insan dostu iktisadi ölçütlerin ilk aşamada mümkün görünse de bunun

devamını sağlamak için farklı eğilim çizgisindeki sayılarla oynamaktan daha önemli adımlar atılması gerektiğini vurguluyor.

Bu bölümlerde anlatılan tüm küreselleşme, teknoloji, iktisat ve kalkınma konularının ortak noktası değişik ve farklı açılardan ticareti etkilemesidir. Fakat tüm bu ekonomiyi ve iş yaşamını etkileyen kavramlar aynı zamanda öğrenme, değişim ve performans yetimizi de etkilemektedir. Tüm bu etkiler çevreden bağımsız gerçekleşemez. Sürdürülebilir iş yaşamı geliştirmede çevrenin etkisi göz ardı edilemez. Bu nedenle İKG uzmanları ve diğer liderlerin çevreyi doğru anlaması örgütsel performansı da etkileyecektir. Bu nedenle dokuzuncu bölümde ele alınan konu çevredir. Yazar bu bölümde İKG alanını etkileyen çevresel faktörleri ayrıntılı olarak anlatmaktadır. Bu bölümde, bunun yanında, bir işletme stratejisi olarak çevreciliğe de yer verilmiştir. Altıncı bölümden sonra tüm iş çevresini etkileyen konular ele alınmıştır. Kitabın son bölümünde ise İKG uzmanlarının ve işletmelerin etik ve sosyal sorumlu davranışlarını ve sonuçlarını geliştirmek için uygulanan İKG ile ilgili koşulları teori, felsefe ve yapı konuları öncülüğünde açıklanmıştır. Yazar bu bölümde işletmenin değişime nasıl hazırlanması gerektiğini, İKG’de etiğin etkilerini açıklamış ve on yedi soruda İKG öncülüğünde etik ve sosyal sorumlu bir organizasyon yaratmanın nasıl olacağını anlatmıştır. Daha önceki bölümlerde anlatılan ve tartışılan hususların temelini oluşturan konulardan sonra okuyucu, bu bölümle İKG ve etik konularını tam olarak bağdaştırma imkânına sahip olacaktır.

Özetle yazar tüm etik, kurumsal sosyal sorumluluk ve liderlik konularını ele aldığı kitabında ilk önce konularla ilgili teorileri öğrenmenin ve bu teorileri doğru anlamının ilk basamak olduğunu belirterek, kavramsal açıklamalar yapmış daha sonra uygulamadan örneklere yer vererek konuları pekiştirmiştir. İlk bölümlerde kavramsal bir bakış açısı çizmiş, etiği, kurumsal sosyal sorumluluğu ve liderliği, İKG ile bağlantılarını ayrıntılı olarak okuyucuya anlatmış ve daha sonra toplumu, işletmeleri ve İKG’yi etkileyen konuları açıklamıştır.

Bölüm 6, 7, 8 ve 9’da iş çevresi ve sanayiye etkileyen konular ele alınmıştır. Çünkü tüm bu konular işletmeleri, işle ilgili sistemlerin tümünü ve İKG’nin amaçlarını ve bunları gerçekleştirme yollarını etkilemektedir. İKG uzmanlarının bu değişimlerin nasıl olacağını, iş görme şekillerini nasıl etkileyeceğini bilmesi onların amaçlarını gerçekleştirmek için uygun metotlar seçmesini sağlayacaktır. İKG alanının aktif bir disiplin olması dolayısıyla konuların dinamik olarak gözden geçirilmesi ve anında uygun çözümler geliştirilmesi

gerekir. Kitapta da başta tüm İKG uzmanları ve liderler için bu konularda doğru düşünmeye sevk edici ve aydınlatıcı bilgiler bulunmaktadır.

Tüm bunlar göz önüne alındığında yazar kitabında İKG'ye ve etiğe neden önem verilmesi gerektiğini ve her geçen gün bu önemin neden daha da artması gerektiğini açık bir dille aktarabilmiştir. Tüm kitap boyunca verilen örnekler ve atıflarla konu daha da güçlendirilmiştir. Kitapla okuyucunun konuya tam hâkimiyet sağlaması için konular teoriden başlanarak ele alındığı için İKG'nin uygulanmasına, uygulanması için ne gibi şartlar sağlanması gerektiğine, hangi işletmelerde nasıl sağlanabileceğine kısacası uygulamadaki İKG'ye verilen önem biraz geri planda kalmış olmasına rağmen, kitap okuyucu için İKG ve etiğe giriş konularını anlama yönünden oldukça iyi bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

Literatüre bakıldığında insan kaynakları geliştirme kavramının temelde örgüt geliştirme ile ortaya çıktığını görüyoruz. Örgüt geliştirme, bir örgütü iyileştiren süreçlerin tümünü kapsar. Bir tür değişim ve yenilik yaratma sürecidir ve örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmayı hedefler (Dinçer, 2008). Bu noktada örgüt içindeki bireylerin tutumları ve davranışları da bu süreci etkiler. İKG'nin tanımından da anlaşılacağı üzere mevcut olan insan kaynağının geliştirilmesi örgüt geliştirme üzerinde büyük öneme sahiptir. İKG temelde bünyesinde üç önemli faktör barındırır. Değişim yönetiminin karmaşıklığını gözler önüne serer; insan kaynakları yönetiminin eğitimden öte geçemediği yanılığını düzeltir ve yirmi birinci yüzyıl için yeni bir yön çizer (Grieves, 2003). İKG, insan kaynakları yönetimine yeni bir soluk getirir. Yazar kitabında İKG ile ilişkili boyutları ele almasına rağmen örgüt geliştirme konusuna değinmemiştir. Bunun nedeninin kitabın konusunun etik ile sınırlandırılması olmasına rağmen İKG kavramının doğru anlaşılabilmesi adına stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgüt geliştirme konularına temas etmesi okuyucuya fayda sağlayabilirdi.

Kitap kapsam bakımından İKG'nin yanında küreselleşme, liderlik, teknoloji gibi çok derin ve geniş konulara temas ettiği için kitapta tüm konulara yüzeysel olarak değinilmiştir. Yine de İKG ve etik ilişkisi ile ilgili bir giriş kitabı olarak düşünüldüğünde konuyu anlamak adına başarılı bir çalışmadır. Yazarın insan kaynakları yönetimi alanında çokça çalışması olduğunu vurgulayarak anlatım dilinin ve sadeliğinin kitabın en olumlu yönlerinden olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde İKG hakkında yazılmış çokça eser olmasına rağmen İKG ve etik bağlantısını kuran çalışmalar az sayıdadır. Bu nedenle hem teori hem de uygulama açısından ufuk açıcı ve yol gösterici bir eser olma niteliğini taşımaktadır.

Kaynakça

- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. bs). İstanbul: Beta Yayın.
- Dinçer, Ö. (2008) *Örgüt geliştirme teori uygulama ve teknikleri*. İstanbul: Alfa Yayın.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Grieves, J. (2003). *Strategic human resources development*. London: Sage.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi, teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Yayın.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Dündar, G., ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın.