

— İGİAD —  
T Ü R K İ Y E  
İŞ AHLAKI  
ARAŞTIRMASI  
2018  
NESİLLER BOYU  
İŞ AHLAKI

# SONUÇ

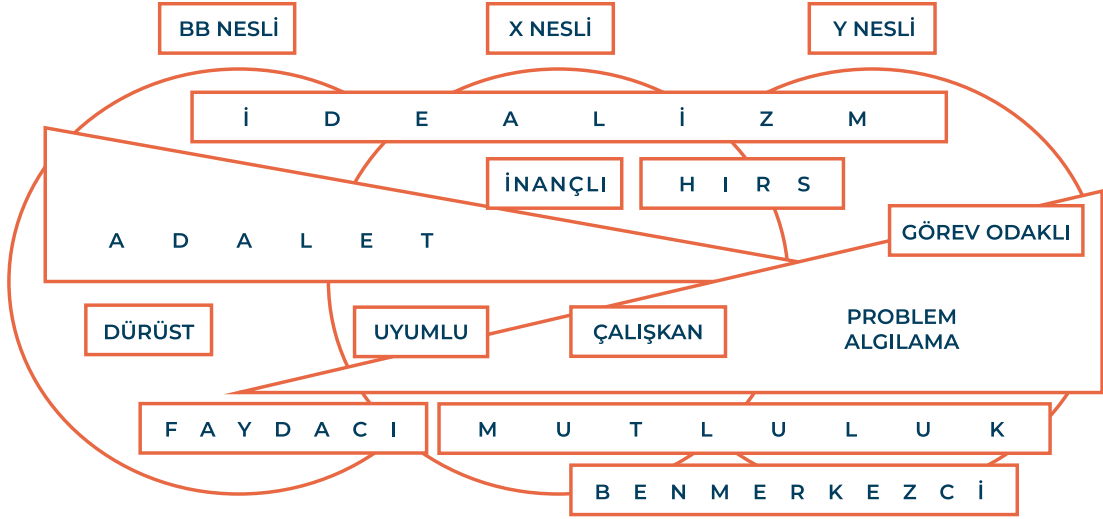
Bu çalışmanın amacı, iş ahlakı meselelerinin Türkiye’de ve dünyada son beş yıldaki seyrini değerlendirmek ve özellikle de Türkiye’de iş ahlakının durumu ile ilgili kapsamlı bir veri seti üzerinden ayrıntılı analizler yapmaktır. Çalışmanın araştırma ve analiz kısmı sekiz ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iş ahlakı ve kültürü ile ilgili bulgular paylaşılmaktadır. İkinci bölümde iş ahlakının kaynakları üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde iş dünyasında karşılaşılan ahlaki problemlerin neler olduğu araştırılmaktadır. Üçüncü bölümdeki problemler, genel problemler, çalışanlarla ilgili problemler, yöneticilerle ilgili problemler ve mesleklere göre problemler olmak üzere dört alt bölümden oluşmaktadır. Takip eden bölümlerde ise iş ahlakına uygun olmayan davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, iş ahlakıyla ilgili problemlerin azaltılmasına yönelik öneriler ve iş ahlakına uygun davranışların oluşmasında etkili olan toplumsal değerler analiz edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, çoğunluğu Y neslinden olan 2427 katılımcı oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle katılımcıların çoğu 1980 sonrası doğumludur. Katılımcıların %83’ü KOBİ’lerde çalışmaktadır. Araştırmaya dahil işletmeler çoğunlukla ihracat yapmayan ve sosyal sorumluluk projelerinde yer almayan kuruluşlardan oluşmaktadır.

## Nesiller Boyu İş Ahlakı

2018 araştırması, 2008 ve 2013 yılında yapılan araştırmalardaki konu başlıklarını içermekle birlikte birkaç yeni konuyu da kapsamına dahil etmiştir. Bunlardan biri katılımcıların mensup oldukları nesillerin de analizlere katılmasıdır. Bu şekilde farklı profillere sahip olması beklenen nesillerin iş ahlakıyla ilgili meselelere yaklaşımlarındaki muhtemel farklılıklar keşfedilmeye çalışılmıştır. İkincisi ise katılımcıların benimsedikleri ahlak felsefesinin ölçülme çabasıdır. Benimsenen ahlak felsefesinin iş ahlakıyla ilgili algılamaları etkileyeceği varsayımıyla 7 farklı ahlak felsefesine ait ifadeler oluşturulmuş, katılımcıların bu ifadelere yönelik değerlendirmeleri üzerinden analizler yapılmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların ahlaki anlayışları ve ait oldukları nesiller arasındaki ilişkinin analizinin en göze çarpan sonucu nesiller boyunca en yaygın ahlaki anlayışın idealizm olmasıdır. İdealizm hem en ağırlıklı olan hem de bu ağırlığını nesiller boyu kaybetmeyen bir ahlak anlayışı olarak öne çıkmaktadır. Bu durum Türkiye’de tüm nesiller için vicdanın en önemli hakem olduğu gerçeğine işaret etmektedir. Buna karşılık X nesliyle birlikte ortaya çıkmaya başlayan benmerkezci eğilimin Y neslinde de devam ettiği görülmektedir. Bu anlamda mutlulukçu yaklaşım da benmerkezçiliğe eşlik etmektedir. Toplulukçu değerlerden bireyci değerlere geçişi yansıtan bu değişim iş ahlakı açısından aslında ilk anda akla geldiği kadar olumsuz bir tablo içermemektedir. Çünkü bu iki nesil aynı zamanda iş ahlakına uygun davranışların ortaya çıkmasında en etkili yıkıcı değerler bencillik ve hırs olduğunu da dile getirmektedir. Bu çerçevede benmerkezçilik kendinden başka kimsenin menfaatini düşünmemek şeklinde değil, kendin için istediğini başkaları için de istemek biçiminde de anlaşılabilir.



Şekil 4. Nesiller Boyu İş Ahlakı

İdealist ve benmerkezci yaklaşımlardan sonra en fazla paylaşılan yaklaşım olan adaletçi anlayış, yine her üç nesilde de varlığını sürdürse de ağırlığı giderek azalan bir çizgi izlemektedir. Buna eşlik eden toplumsal faydacı anlayıştaki gerileme ile birlikte ele alındığında bu eğilim nesillerin giderek ahlaki ilkeleri içsel unsurlardan çok dışsal, manevi unsurlardan çok maddi, dini esaslardan çok dünyevi (rasyonel) ilkelere dayandırmaya başladığını göstermektedir. Örneğin Y nesli X nesline göre daha görev odaklıdır. Onlar için önemli olan kendilerine tanımlanan işlerin hakkıyla yerine getirilmesidir. Bu durum kendi kendine hedefler belirleyen, herkese faydalı olmaya çalışan, çalışkan ve özverili önceki nesillerden bu açıdan farklılaşmaya başladığını göstermektedir. Dünyada yapılan çalışmalarla benzer bir bulgu da gençlerin önceki nesillere göre iş ahlakına uygun olmayan davranışları algılama ve bu konuda seslerini yükseltmeye daha eğilimli görünmeleridir. Bu bulgu Türkiye’de yapılan yakın tarihli araştırmalarda da gözlemlenmiştir (EDMER, 2012). Yine Y nesli mensuplarının iş ahlakının kaynakları arasında yabancı işletmelerle etkileşimin önemini vurgulaması da gençlerin küresel etkilere önceki nesillerden biraz daha açık olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu bulgular, iş ahlakı açısından kimi değerlerin nesiller boyunca korunduğunu, kimilerinin ise modern hayat içerisinde farklı nüanslarla evrilerek varlığını devam ettirdiğini göstermektedir. Türkiye’deki nesiller arası farklılıklar henüz batıdaki kadar birbirinden kopmuş görünmemektedir. Bu durumda toplulukçu bir kültür olarak Türk toplumunun Batılı toplumlara göre daha yoğun bir birarada yaşama tecrübesini devam ettiriyor olması etkili olmuş görünmektedir. Özellikle X ve Y nesilleri arasındaki etkileşim üst seviyededir ve bu nesilleri birbirinden ayırmak pek de kolay olmamaktadır. Bu iki nesil ile BB nesli arasındaki etkileşim de kimi geleneksel değerleri taşımaya devam etmektedir. Örneğin Batılı araştırmalarda aşırı özgüven sahibi, uyumsuz, sorumsuz, tüketim odaklı, örgütsel bağlılığı düşük Y nesli prototipiyle bu araştırmada karşılaşılması. Ancak özellikle adaletçi ve toplumsal faydacı ahlaki anlayışlarda zaman içerisinde gözlemlenen azalma eğilimi bu tür bir farklılaşmanın X ve Y nesilleri ile Z nesli arasında olabileceğinin ipuçlarını vermektedir. İlerleyen başlıklar altında nesillerarası farklılıklar ile ilgili ilave değerlendirmelere yer verilmektedir.

## İş Ahlakı Kültürü

İşletmelerde iş ahlakının kurum kültürlerinin bir parçası haline gelmesi, iş ahlakının yaygınlaşarak iş dünyasında kurumsallaşmasının temel gerekliliklerinden biridir. İş ahlakı ilkeleri işletmelerde kimi zaman etik kodlar ve iş ahlakı eğitimleri gibi doğrudan müdahalelerle benimsetilmeye çalışılırken kimi zaman da dolaylı yöntemlerle bilişsel olarak çalışanlara mal olması hedeflenmektedir.

İşletmelerde iş ahlakı kültürünün varlığının önemli göstergelerinden biri iş ahlakıyla ilgili yazılı veya sözlü ilkelerin, etik kodların varlığı ve bilinirliğidir. Araştırmaya katılan işletmelerin üçte birinde iş ahlakı ilkeleri yazılı olarak belirlenmiş ve ilan edilmiş durumdadır. Bu 2013 araştırmasının verilerine göre (%28,1) bir miktar daha yüksektir. İşletmelerin yarısında ise çalışanlar arasında bilinen, çalışanlara yönelik olarak dile getirilmiş sözlü ahlaki ilkeler bulunmaktadır. Bu oran ise 2013'e göre (%35,2) oldukça yükselmiştir. Hem yazılı hem de sözlü ilkelere sahip işletmelerin oranı ise %5'tir. Katılımcıların %15'i ise işletmelerinde iş ahlakı ile ilgili bir takım ilkelerin varlığından haberdar değildir. Bu değer ise 2013 araştırmasına göre (%30) yarı yarıya azalmıştır. Genel olarak bu oranlar iş ahlakı ilkeleriyle farkındalığın son beş yılda önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Yine de iş ahlakının işletmelerde kurumsallaşabilmesi için işletmelerin hâlâ kat etmeleri gereken mesafeler olduğu görülmektedir. İş ahlakı ilkeleri yazılı veya sözlü olarak işletmelerin büyük çoğunluğunda belirlenmiş ve paylaşılmış durumda olsa da yazılı etik kodlara sahip işletme oranı (%31) Avrupa ortalamasının (%46) altındadır. İş ahlakına yönelik eğitimler düzenleyen işletmelerin sayısı ise, son beş yılda bir miktar artmakla birlikte hala toplam işletmelerin üçte biri düzeyindedir. Bu oran Avrupa ortalamasına yakındır. Araştırmada ulaşılan değerler Türkiye'de yapılan yakın tarihli çalışmaların bulgularıyla benzerlikler taşımaktadır.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin önemli değişkenlerinden birisi olması hasebiyle elde edilen bulgular işletme büyüklüklerine göre karşılaştırıldığında ilginç bir tablo ortaya çıkmaktadır. Gerek yazılı iş ahlakı ilkelerine sahip olma gerekse iş ahlakı eğitimleri düzenleme gibi iş ahlakının daha görünür öğeleri açısından büyük işletmeler daha fazla öne çıkmaktadırlar. Ancak iş ahlakı kültürünün benimsenmişliğini gösteren, daha az görünür etik kültür öğeleri olan iş ahlakı meselelerinin işletme içinde paylaşılabilmesi, özendirilmesi ve toplumsal sorumluluklarla ilişkilendirilmesi açısından ise KOBİ'ler daha başarılı görünmektedirler. Bunun nedeni Türkiye'de kurumsallaşma açısından iş ahlakını daha profesyonel nedenlerle ele alan büyük şirketlerin bile önünde önemli mesafeler varken, çoğu aile şirketi olan KOBİ'lerin iş ahlakı meselelerini daha çok geleneksel ve dini değerlerle ilişkili ele almalarındaki ve bunu doğal hayatlarının bir parçası olarak iş ilişkilerine de yansıtıyor olmaları olabilir.

## İş Ahlakının Kaynakları

İş ahlakının kaynakları bölümünde iş ahlakını etkilediği varsayılan 14 değişken ele alınmıştır. Bu değişkenlerin iş ahlakını etkileme derecesi katılımcılara sorulmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların aile, ahlaki değerler, eğitim-öğretim kurumları ve sosyal çevre gibi sosyo-kültürel faktörleri iş ahlakının oluşumunda daha etkili gördükleri anlaşılmaktadır. Önceki iki araştırma ile karşılaştırıldığında ilk göze çarpan husus aile faktörünün her üç araştırmada da ahlakın en önemli kaynağı olarak ilk sıralardaki yerini korumasıdır. Bu durum Türkiye'de ahlaki değer ve ilkelerin öncelikle ailede kazanıldığını ifade etmektedir. Ülkemizdeki işletmelerin ağırlıklı olarak aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde bu algı ayrıca önem kazanmaktadır. Bir yandan iş ahlakı ile ilgili problemlerin genel olarak artış gösterdiği, diğer yandan da ailenin ahlaki temeller açısından en önemli kaynak olarak görüldüğüne yönelik bulgular birlikte dikkate alındığında, çocuk eğitiminde ticari hayata yönelik ahlaki ilkeler üzerinde de durulmasının gerekliliği anlaşılmaktadır. Diğer yandan medyanın her üç araştırmada da istikrarlı olarak iş ahlakının kaynakları arasında en son sırada yer alması,

bir anlamda medyanın, dolayısıyla kitle iletişim araçlarının iş ahlakına uygun olan değil, olmayan davranışları özendirdiği şeklinde de yorumlanabilir. Bu nedenle toplumsal kültürü biçimlendirme konusundaki etkisi tartışılmaz olan yazılı ve görsel basında iş ahlakı ilkelerinin vurgulanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmada ilk kez sorulan iş ahlakının oluşumunda yabancılarla iş yapmanın etkisi iş ahlakını etkileyen faktörler arasında sonuncu sırayı almıştır. Katılımcılara göre yabancılarla iş yapmanın iş ahlakını etkileme derecesi düşük görünmektedir. Meslek örgütleri de iş ahlakının oluşumuna etkisi en az olan ikinci faktördür. Bu iki konuda eski nesiller yenilere göre daha da kötümserdir. İş ahlakının oluşumunda erkekler dini, kadınlar ise gelenekleri daha önemli görmektedirler.

İş ahlakının diğer kaynakları ile ilgili ortalamalar önceki yıllardaki değerlerle karşılaştırıldığında en göze çarpan hususlardan birisi genel olarak hemen hemen bütün faktörler açısından ortalama değerlerin artmış olmasıdır. Bu durum genel olarak iş ahlakının kaynaklarına yönelik beklentilerin arttığı şeklinde yorumlanabilir. Sıralamalar açısından bakıldığında ise aile, sosyal çevre ve dini değerler gibi kültürel faktörlerin iş ahlakının kaynakları arasındaki yerinin önce üst, sonra alt, son araştırmada ise yine üst sıralarda çıktığı; buna karşılık yönetici, patron ve şirketin yazılı kuralları gibi iş dünyasına ait faktörlerin sıralamasının ise bunun tam tersi bir eğilim takip ettiği görülmektedir. Bu açıdan 2018 yılında elde edilen bulgular ilk bakışta 2008 yılı araştırma sonuçları ile daha uyumlu görünmektedir.

Araştırma verilerinin yorumlanmasında ortalama değerler üzerinden yapılan değerlendirmeler cevaplayıcıların tek tek ilgili değişkenlere yönelik tutumlarını göstermektedir. Ankete katılanların belli ifadelerle yönelik anlık tepkilerini yansıtan bu değerler bir noktaya kadar bir fikir verse de psikometrik olarak cevaplayıcıların konuyla ilgili zihinsel arka planlarını anlayabilmek amacıyla faktör analizi gibi daha kapsamlı yöntemlere başvurulmaktadır. Bu amaçla önceki araştırmalarda da olduğu gibi iş ahlakının oluşmasında etkili olan faktörler ile ilgili cevaplara keşfedici faktör analizi uygulanmış ve sonuç olarak cevaplayıcılar açısından iş ahlakını açıklamada anlamlı bulunan iş çevresi, kültür ve liderlik olmak üzere üç farklı boyutun bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin araştırmaya bu yıl dahil edilen iki unsur olan meslek örgütleri ve yabancılarla iş yapmanın iş ahlakının oluşumundaki etkisi ortalama değerlerine göre son sıralarda yer almaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre ise meslek örgütleri ve yabancılarla iş yapma faktörleri cevaplayıcılar açısından önemli görülmektedir. Dolayısıyla bu faktörlere yönelik ortalamaların düşüklüğü daha çok cevaplayıcıların meslek örgütlerine yönelik beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklanan bir hayal kırıklığını veya yabancı işletmelere yönelik ideolojik bir tepkiyi yansıtıyor olabilir.

Gerek frekans ortalamaları, gerekse faktör analizi bulguları bir arada değerlendirildiğinde cevaplayıcıların iş ahlakının kaynakları ile ilgili olarak ilk akıllarına gelen (aslında inanmak istedikleri gibi de anlaşılabilir) faktörlerin sosyal ve kültürel faktörler olduğu, ancak daha derinlerde ise iş dünyasındaki ahlaki yapının oluşumunda iş dünyasının gerekleri gibi daha rasyonel faktörleri önemli gördükleri iddia edilebilir.

İş ahlakının kaynaklarına yönelik algılamaların katılımcıların iş ahlakı anlayışlarına göre farklılaşmış farklılaşmadığını anlamak için yapılan analizlerin sonucunda adaletçi ahlak felsefesine sahip olanların idealist ve benmerkezcilerden farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, her ne kadar katılımcılar arasında oran olarak idealist ahlak felsefesini benimseyenler ağırlıktaysa da, ahlakın oluşmasında etkili faktörlerin değerlendirilmesinde dini inanç dışındaki faktörlerde adaletçi bir bakış açısı daha öne çıkmaktadır. Bu sonuç katılımcıların ahlaki davranışlarla en çok adaleti ilişkilendirdiği şeklinde yorumlanabilir.

İş ahlakının oluşumunda etkili olan faktörlerin cevaplayıcıların faaliyette buldukları işletmelerin büyüklüklerine göre farklılaşmış farklılaşmadığına yönelik analizler patron, eğitim-öğretim kurumları

ve meslek örgütlerinin etkisi konusunda KOBİ temsilcilerinin algılarının büyük işletmelerde çalışanlara göre olumlu yönde farklılaştığını göstermektedir. Yani KOBİ'lerde iş ahlaki açısından patronların, eğitim-öğretim kurumlarının ve meslek örgütlerinin etkisi büyük işletmelere göre daha fazla hissedilmektedir.

## İş Dünyasında Karşılaşılan Ahlaki Problemler

Çalışmanın bu bölümünde iş dünyasında karşılaşılan ahlaki problemler üç farklı başlık altında incelenmiştir: Genel problemler, çalışanlarla ilgili problemler ve yöneticilerle ilgili problemler. Buna göre iş dünyasında katılımcıların en sık karşılaştıkları genel ahlaki problem yalan söylemedir. Bundan sonra ise fiyatlama ve reklamlarla ilgili konular, daha sonra ise verilen sözlerin tutulmaması gelmektedir. Bu bulgular Türkiye'de yapılan yakın tarihli çalışmalarla benzerlikler içermektedir. Listemizde yer alan ifadeler arasında en az karşılaşılan üç genel ahlaki problem ise evrak üzerinde sahtecilik yapma, reklamlarda aşırı cinsellik ve dolandırıcılık olarak belirtilmiştir. Genel ahlaki problemlere yönelik olarak algılamalarda nesillere göre bir farklılık gözlenmemiştir. İşletmelerde iş ahlakıyla ilgili genel problemlerle karşılaşma sıklığının işletme büyüklüklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan analizlerin sonucuna göre genel iş ahlaki problemleriyle karşılaşma oranı KOBİ'lerde daha yüksektir. Sadece gereksiz cinsellik kullanımı ve aldatıcılık açısından reklamlarla ilgili iki problemle karşılaşma sıklıklarında küçük ve büyük işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

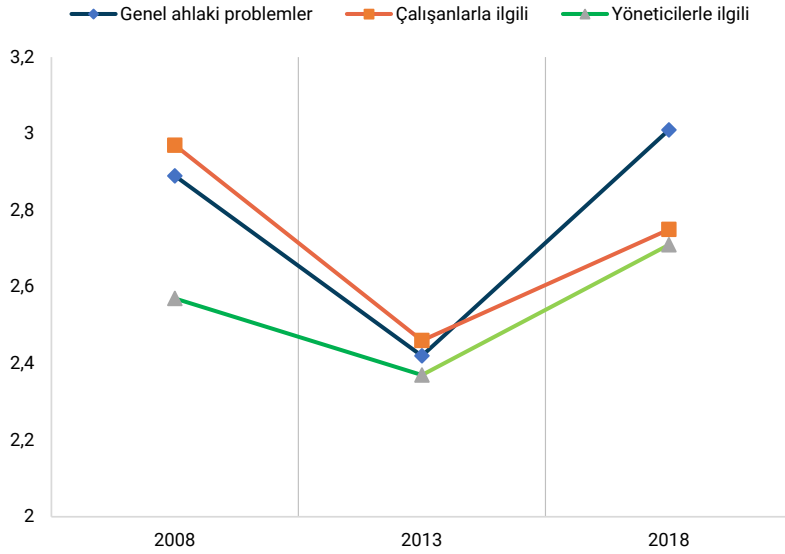
Çalışanlarla ilgili olarak en sık karşılaşılan problemler çalışanların yalan söylemeleri ve işe geç gelmeyi adet edinmeleri, en az karşılaşılan problemler ise işyerine ait araç, gereç ve malzemeyi çalma, daha fazla mesai ücreti alabilmek için çalıştığı saatleri fazla bildirme ve rüşvet olarak sıralanmaktadır. Çalışanlarla ilgili problemlere yönelik algılamalarda nesiller arası bazı farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak X nesline mensup katılımcıların Y nesline, Y nesline mensup katılımcıların ise BB nesline göre daha fazla sorunla karşılaştıklarını beyan ettikleri görülmektedir. Bu durum prensipler konusunda daha katı tutumlara sahip X neslinin iş ahlakıyla ilgili sorunlara yönelik olarak daha faydacı ve bireyci Y nesline göre daha hassas olduğunu gösteriyor olabilir. Y nesli henüz kariyerlerinin başında olduklarından bu konulara daha iyimser yaklaşıyor olabilirler. İş dünyasında oransal olarak daha fazla yer alan ve belli bir tecrübe edinmiş olan X nesli ise çalışanların rüşvet alması, iş yerinin araç gerecini hor kullanması, çalması, mahrem bilgileri sızdırması, insanların bilgisizliğinden yararlanması, çalışma arkadaşlarını kötülemesi, hak etmediği halde fazla mesai yazması gibi sorunlarla daha fazla karşı karşıya kalıyor olabilirler. Diğer yandan iş hayatındaki uzun tecrübeleri gereği muhtemelen çok daha kötü örneklerle karşılaşmış olmalarından ötürü, BB nesli mevcut durumu X nesline göre daha iyimser değerlendiriyor olabilir. BB neslinin yıllar içinde idealizmini kaybetmiş olması da bir başka ihtimal olarak akla gelmektedir.

İşletmelerde çalışanlardan kaynaklı iş ahlaki problemleriyle karşılaşma sıklığının işletme büyüklüklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan analizlerin sonucu olarak çalışanlardan kaynaklanan iş ahlaki problemleriyle karşılaşma oranının KOBİ'lerde daha yüksek olduğu söylenebilir. Sadece rüşvet alma ve işyerine ait araçların hor kullanılması ilgili iki problemle karşılaşma sıklıklarında küçük ve büyük işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Yöneticilerle ilgili olarak en sık karşılaşılan ahlaki problem ise yalan söylemedir. Bundan sonra işe almada kayırmacılık yapma, verilen sözleri tutmama, randevulara geç kalma, çalışanların ücretlerini geç ödeme, söz verilen kalitede mal ve hizmet teslim etmeme gibi pek çok ahlaki problem sıralanmıştır. Yöneticilerle ilgili olarak en az karşılaşılan ahlaki problemler ise kaçak yabancı işçi çalıştırma ile faturasız mal ve hizmet satışlarıdır. Bu gruba yönelik olarak da farklı nesiller arasında bir algılama

farkı bulunmamaktadır. İşletmelerde yöneticilerden kaynaklı iş ahlaki problemleriyle karşılaşma sıklığının işletme büyüklüklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan analizlere göre yöneticilerden kaynaklanan iş ahlaki problemlerinin tamamıyla KOBİ'lerde karşılaşma oranı daha yüksektir. Tersinden ifade etmek gerekirse, büyük işletmelerde, KOBİ'lere kıyasla yöneticilerle ilgili problemlere daha az rastlanmaktadır.

Türkiye'de iş dünyasında karşılaşılan ahlaki problemlerle karşılaşma sıklıkları önceki iki araştırmanın bulgularıyla karşılaştırıldığında ortaya çıkan tablo aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Buna göre son on yılda iş ahlaki problemleri önce azalış eğilimine girmiş, sonra tekrar artış göstermeye



**Grafik 121.** İş Dünyasında Karşılaşılan Ahlaki Problemlerin Seyri (2008-2018)

başlamıştır. Bu eğilim iş ahlakının kaynaklarına yönelik algılamalar ile karşılaştırıldığında aile, sosyal çevre ve dini inancın ahlakın en önemli kaynakları olduğuna yönelik tutumların gelişimiyle benzerlik göstermekte, yönetici, patron ve şirketin yazılı kuralarıyla ilgili tutumlarla ise tam zıt eğilime sahip görünmektedir. Bu durum cevaplayıcıların iş ahlaki alanındaki bozulmaları sosyal ve kültürel faktörlerdeki eksikliklere bağladığını, buna karşılık iş ahlaki alanındaki iyileşmeleri ise iş çevresi unsurları ile daha fazla ilişkilendirdiklerini akla getirmektedir.

Araştırma kapsamında açık uçlu sorularla iş dünyasında ahlaki problemleriyle en çok karşılaşılan meslek grupları ve o meslek gruplarında karşılaşılan ahlaki problemlerin neler olduğu da araştırılmıştır. Buna göre katılımcıların en çok dikkat çektikleri ve pek çok meslekte ortak bir ahlaki problem olarak öne çıkan konu yapılan işin hakkının verilmemesidir. Bunun hemen ardından ve buna çok yakın bir oranda ise yalan söyleme gelmektedir. Üçüncü sırada ise yolsuzluk, rüşvet ve hırsızlık gibi haksız mal edinme eylemleri sıralanmaktadır. Anket ve açık uçlu soruların analiz sonuçları karşılaştırıldığında verilen cevaplar arasında bir tutarlılık olduğu söylenebilir.

## İş Ahlakına Uygun Olmayan Davranışların Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Araştırmanın bu başlığı altında ise iş ahlakına uygun olmayan davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. On beş değişkenlik bir liste ile katılımcılara hangi faktörün iş ahlakına uygun olmayan davranışların ortaya çıkmasında daha etkili olduğu sorusu yönetilmiştir. Buna göre on beş faktör arasında ilk beş sırayı aşırı kazanma hırsı, çalışanların ücretlerinin düşük olması, işini kaybetme korkusu, kötü örneklerin yaygınlığı ve iş dünyasında güven duygusunun zayıflığı almıştır. Bu bulgular Türkiye’de yapılan yakın tarihli çalışmalarla benzerlikler içermektedir. Ahlaki olmayan davranışların ortaya çıkmasında en az etkili olduğu düşünülen üç değişken ise işe yeni başlayanların ahlaki bakımdan yeterince bilinçli olmaması, tecrübe arttıkça idealist duyguların zayıflaması ve iş ahlakı kurallarını yazılı olmaması durumları gösterilmiştir. Buradan hareketle şunu söylemek mümkündür: İş ahlakına uymayan davranışların nedenleri, hırs, kötü örnekler, ücret düşüklüğü nedeniyle zor durumda kalmak ve güvensizlik ortamıdır. Aynı zamanda iş dünyasına yeni giren kişilerin ahlaki bakımdan sosyal çevre tarafından eğitildiği şeklinde bir kanaat bulunmaktadır. Bu kanaat işe yeni başlayanların ahlaki bakımdan yeterli bilgiye sahip olmamasının ahlaka aykırı davranışlara yol açmanın nedeni olamayacağı görüşü ile desteklenmiştir. İş ahlakı kurallarının yazılı olmasının etki bakımından düşük bir dereceye sahip olması, iş ahlakına ilişkin kuralların yazılı olmasından çok uygulanıyor olmasının önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu listedeki sorulara verilen cevaplarla ilgili olarak nesiller arasında bir algı farklılığı tespit edilememiştir. Ancak farklı ahlaki anlayışlarla ilişkili olarak yapılan analizler iş ahlakına uygun olmayan davranışların ortaya çıkma nedenlerine yönelik algılamaların cevaplayıcıların ahlak anlayışlarına göre farklılaştığını göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde iş ahlakına aykırı davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlere yönelik olarak benmerkezci, faydacı, mutlulukçu ve göreceli, yani genel olarak daha materyalist ahlaki anlayışlara sahip katılımcılarla idealist, görev odaklı ve adaletçi ahlak felsefelerini benimseyen, yani daha idealist katılımcıların iki farklı grupta toplandıkları anlaşılmaktadır. İlginç olan materyalist grubun idealist gruba göre anılan faktörlere yönelik farkındalığının daha yüksek olmasıdır. Bunun nedeni söz konusu gruba mensup katılımcıların bu faktörlere yönelik algılarının daha açık olması olabilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında iş dünyasında sosyal sorumluluk ve iş ahlakına artan ilginin payı olduğu da söylenebilir. Hatta bu ilginin baskın hale gelen materyalist yaklaşımla iş ahlakı algısının ara kesitinin artmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmış olması da muhtemeldir.

## İş Ahlakıyla İlgili Problemlerin Azaltılmasına Yönelik Öneriler

Açık uçlu olarak katılımcılara iş ahlakı ile ilgili problemlerin azaltılmasında neler yapılabileceği de sorulmuştur. Buradan elde edilen sonuçlara göre yapılması gereken ilk şey eğitimidir. Katılımcıların ifadesine göre iş ahlakı konusunda daha iyi bir noktaya gelebilmek için iş ahlakı ile ilgili eğitimler, seminerler, toplantılar düzenlenmelidir. Resmi ya da gayri resmi olarak iş ahlakı konusunda kişiler eğitime çalışılmalıdır. Katılımcıların ifadesine göre iş ahlakı ile ilgili problemlerin azaltılmasında etkili olabileceği düşünülen ikinci faktör ise ahlaki değerler olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın son kısmında genişçe yer alan dürüstlük, adalet, çalışkanlık gibi ahlaki değerlerin toplum arasında daha çok yaygınlaşması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Ahlaki değerler, benimseyen kişiyi ömür boyu kendi içinde tutarlı davranmaya teşvik ettiği için üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Katılımcıların iş ahlakı ile ilgili problemlerin azaltılmasına yönelik üçüncü önerileri konuyla ilgili cezaların ve yaptırımların yetersizliği ile ilgilidir. Ahlaki olmayan durumlarla karşılaşıldığında uygulanacak yaptırımlar bu durumun tekrar etmesinin önüne geçebilecek ve toplumun diğer kesimlerinde de aynı problemin yaygınlaşmasını engelleyecektir. Yanlışlığı bilindiği halde davranışlara



ceza verilmemesi ya da yaptırım uygulanmaması durumunda bu davranışı yapan kişi bir tür ödül kazanmış olmaktadır. Çünkü yanlış davranışı, yapanın yanına kâr olarak kalmaktadır. Bu davranışı ile elde ettiği avantaj, başka kişilerin de adalet duygusunun incinmesine neden olmaktadır. Bu nedenle ahlaka uygun olmayan davranışlara karşı hem yasal hem de toplumsal yaptırımların uygulanması gereklidir. Doğal olarak yaptırımların uygulanması için öncelikle denetimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde eğitim önerisinin ardından gelen önerilerin hemen tamamı kurum kültürü ile yakından ilgili faktörlerdir. Bu nedenle iş ahlakıyla ilgili problemlerin azaltılmasında etik bir kurum kültürünün oluşturulması en az bu konudaki biçimsel eğitimler kadar katkı sağlayıcı bir unsur olarak görünmektedir.

## İş Ahlakına Uygun Davranışların Oluşmasında Etkili Olan Toplumsal Değerler

Araştırmanın son bölümünde iş ahlakına uygun davranışların ortaya çıkmasında etkili olan ahlaki değerlerin etki güçleri araştırılmıştır. Buradan elde edilen sonuçlara göre ahlaki davranışların oluşmasında en önemli değerler dürüstlük, adalet, sorumluluk sahibi olma, merhamet, çalışkanlık, helal kazanma değerleri listenin başında yer almıştır. İş ahlakına uygun davranışların ortaya çıkmasında etkili olan 19 değişkenlik liste üzerine yapılan değerlendirmeye göre iş ahlakına uygun davranışların oluşmasında etkili olan değerler iki grupta ele alınabilir. Bunlardan birincisi bireylerin üzerinde “yapıcı” etkiye sahip olan ahlaki değerlerdir. Bu değerler akla ve mantığa uygunluk, merhamet, adalet, helal kazanma, iç huzuru, çalışkanlık, sorumluluk sahibi olma, dürüstlük, cömertlik, ahiret inancı, itibar, vatan sevgisi, başarıma isteği, dayanışma ve paylaşma duygusu. İş ahlakına uygun olan ya da olmayan davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörler ise “yıkıcı” ahlaki değerler olarak tespit edilmiştir. Bireylerin ahlaki davranmalarını engelleyen ya da ahlaki davranışlarını olumsuz yönde etkileyen değişkenler, bu grupta yer almaktadır. Yıkıcı değerler; bencillik, kibir, hırs, makam mevki ve zenginlik yoluyla güç sahibi olma arzusu olarak tespit edilmiştir. Yapıcı değerler kişinin erdemli davranmasını desteklemektedir. Kişinin erdemli davranmasını engelleyen, ahlaki duruşunu bozan ve dolayısıyla daha düşük ahlaki değerlere sahip olmasına neden olan duygular ise bencillik, kibir, hırs ve güçlü olma arzusudur.

Araştırma bulgularına göre en önemli yapıcı değer dürüstlüktür. Dürüstlükten sonra ise sırasıyla adalet ve sorumluluk sahibi olma gelmektedir. Bu değerler ilk bölümde değinilen uluslararası araştırmalarda öne çıkan değerlerle benzer özellikler taşımaktadır. Değerler sıralamasında üst sıralardaki değerlerle alt sıralardakiler karşılaştırıldığında ilk göze çarpan konu cevaplayıcıların iş dünyasıyla daha doğrudan ilişkili değerleri daha fazla önemsedikleri görüntüsüdür. Örneğin helal kazanma ahiret inancıyla aynı şekilde dini bir değer olmasına rağmen ahiret inancına göre daha üstte yer almıştır. Yıkıcı değerlerle ilgili olarak ortaya çıkan analiz bulgularına göre bu değerlerden ilk sıradaki güç sahibi olma ve hırs iş hayatı ile doğrudan ilgili değerler olarak iş ahlakına en fazla olumsuz etkiden bulunan değerlerdir. Bencillik ve kibir ise neredeyse bütün dinlerce kerih görülmüş genel yıkıcı değerler arasındadır. Bu ve benzeri kötücül insan özelliklerinin varlığı yanında bir diğer önemli tehlike bu özelliklerin kimi yavaş yavaş iş dünyasında “para eden” değerler haline gelmeye başlamasıdır.

Söz konusu değerlerle ilgili olarak katılımcıların ahlak anlayışlarına göre bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre iş ahlakının oluşmasında etkili olduğu düşünülen değerlerin etki gücü bakımından sadece ikisi arasında ahlaki anlayışlara göre farklılıklar bulunmuştur. Buna göre; göreceli felsefeye ve ahlak anlayışına sahip kişiler, görev odaklı ahlak anlayışına sahip kişilere kıyasla iç huzurunun iş ahlakına uygun davranışların ortaya çıkmasında daha etkili olduğunu düşünmektedirler. Yine göreceli ahlak anlayışına sahip kişiler, benmerkezci ahlak anlayışına sahip kişilere kıyasla bencilliğin iş ahlakına uygun olmayan davranışların ortaya çıkmasında daha etkili

olduğu düşüncesine yüksek düzeyde katılmaktadır. Her iki sonuç da göreceli ahlaki anlayışa sahip olanların diğerleri açısından normal kabul edilebilecek davranışları ahlaki çıktılarla daha fazla ilişkilendirdiğini göstermektedir.

Bu değerlere yönelik algılamaların nesillere göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için yapılan analizler genel olarak değerlendirildiğinde yapıcı değerlerin hemen hemen tamamında 53 yaş ve üstü BB neslinin önemseme derecesi X ve Y nesillerinden daha fazladır. Bunun tek istisnası ahiret inancıdır. Genel olarak önceki araştırmalarda da gözlemlenen dinin davranışlara yön verme etkisindeki azalma bu çalışmada da tekrarlanmaktadır. Bununla birlikte dayanışma ve paylaşma değerinin önemi konusunda genç nesillerin eskilere göre daha olumlu düşünmesi, doğru davranışları gösterme konusunda dini değerlerden çok iş dünyasında yaygınlaştırılmaya çalışılan takım ruhu vb. anlayışların etkili olmaya başladığını anlatmaktadır. Diğer yandan dünyada yapılan çalışmalarda yeni neslin daha rekabetçi ve hırslı olduğu, çıkarıcı ve sorumsuz davrandığı belirtilse de araştırmada olumsuz değerler konusunda X ve Y nesillerine mensup katılımcıların en önemli sorunlar olarak hırs ve bencilliği görmeleri Batı'daki çalışma hayatına yönelik değerlerin henüz bu topraklarda etkisini tam olarak göstermediğini ortaya koymaktadır.