

ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİKSEL İLKELERİN UYGULANMASI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

*Doç.Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

*Bil.Uzm.Çağatay BAŞARIR***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütlerin insan kaynakları yönetimi sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemediklerini ortaya koymaktır. Bu çerçevede, Bursa ilinde faaliyet gösteren 81 sanayi işletmesinde yapılan bir araştırmanın değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, örneklemedeki işletmelerin insan kaynakları yönetiminde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemedikleri tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, elde edilen veriler topluca değerlendirilmiş ve işletmelerin insan kaynakları yönetimi sürecinde etiksel ilkelere uygun hareket etmesi için ne tür davranışlar sergilemesi gerektiği ile ilgili öneriler ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik, İş Etiği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Etiksel İlkeler.

ABSTRACT

The main aim of this study is analyzing whether the establishments behave in accordance with the ethical principles or not. In this framework, an evaluation of a research consisting 81 manufacturing establishments in Bursa is interpreted. As a conclusion of the study, it is found that the establishments in the sample do not behave in accordance with the ethical principles in human resource management. In the conclusion section of the study, obtained data is presented completely and suggestions are made for establishments in order to show behaviors in accordance with the ethical principles in the process of human resource management.

Keywords: Ethics, Business Ethics, Human Resource Management, Code of Ethics.

I. GİRİŞ

Günümüzde etik, ahlâki davranışları, eylemleri ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe biliminin önemli bir parçası olmuştur. Öte yandan, etik konusu her zaman işletmecilik kapsamında yer almakla birlikte; iş etiğinin, ancak son otuz yıldır akademik bir çalışma ve araştırma alanı olarak dikkat çektiği görülebilir. İş etiği ile, örgütsel uygulamalarda neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunun araştırılması, tanımlanması ve örgüt paydaşlarınca anlaşılması, ifade edilmektedir. Bu nedenle, önemli olan, örgütlerde etik ilkelerin ve etik standartların geliştirilmesini ve hayata geçirilmesini sağlayabilmektir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir yandan örgütteki çalışanların performans düzeyinin yükseltilmesini, diğer yandan onların yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlayan bir işletmecilik işlevidir (Sabuncuoğlu 2000:4). Dolayısıyla insan kaynağını, üretim sürecinin en önemli unsuru olarak gören örgütler, onların tatmin olmuş bireyler olarak huzur içinde çalışmalarını ve örgütlerinden memnun olmalarını, başarının ön koşulu olarak görürler. İnsan kaynakları yönetimine önem veren ve bu işleve çağdaş bir yapı kazandırmak isteyen bu tür örgütlerin etik değerleri dikkate almaları büyük önem taşır. Bu çalışmada yer verildiği şekliyle, *adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, örgütsel bağlılık, kanunlara uyma, hoşgörü, saygılı olma, açıklık ve tutumluluk* olarak sıralanan etiksel ilkeler, her şeyden önce evrensel değer taşırlar ve insan kaynakları

* Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Öğretim Üyesi

** Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Mezunlu

yönetiminin temel amaçları ile tam bir uyum gösterirler. Bu nedenle, örgütlerin diğer işlevleri kadar insan kaynakları yönetimi açısından da bu ilkelerin değerlendirilmesi ve tüm alt işlevlerde iş etiğine uygun davranışların sağlanması gereklidir. Bu çalışmada, örgütlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yürütürken, etiksel ilkelere ne ölçüde uygun davrandıkları sorgulanmakta ve elde edilen araştırma bulguları değerlendirilmektedir.

II. ETİK VE İŞ ETİĞİ KAVRAMLARININ ANLAMI VE ÖNEMİ

Etik, ahlâki davranışları, eylemleri ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefenin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanıdır. Etiğin temel konusu, insan eylemlerini ahlâki bakımdan değerli ya da değersiz kılanın ne olduğudur (Aydın, 2001: 4-5). Etik kavramı, genellikle iki hareket noktasından yola çıkılarak tanımlanmaktadır: Bir bilim dalı ya da disiplin olarak etik; bireyler, toplumlar ve örgütler açısından, yarar, iyi ve kötü gibi kavramları inceleyen; başka bir deyişle bireysel ve grupsal davranışların hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış olduğunu belirleyen; böylece ahlâki değerleri, ilkeleri ve standartları tanımlayan bir disiplindir. Felsefenin bir dalı ya da ahlâk felsefesi olarak etik ise, ahlâk üzerine sistemli bir şekilde düşünme, soruşturma ve ahlâkî yaşama dair bir araştırma ve tartışmadır. Başka bir deyişle etik, neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu araştıran, insan hayatının gerçek amacının ne olması gerektiğini soruşturan, ahlâklı ve erdemli bir yaşamışın hangi unsurları içerdiğini irdeleyen felsefe dalıdır (Cevizci 2002'den aktaran Bolat 2006:11).

Etiğin başlıca amacı, insan davranışını ahlâki niteliği bakımından aydınlatma ve ahlâki eylemin insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığını; aksine insan olarak varlığına ilişkin vazgeçilmez bir niteliğin ifadesi olduğunu gösterebilmektir. Etiğin dayandığı hatta dayanmak zorunda olduğu temel koşul, “iyi niyettir”. İyi niyet, burada, kişinin iyi olarak kabul edileni, fiilen kendi eylemlerinin ilkesi haline getirmesi, anlamına gelmektedir (Pieper,1999: 16–19).

Etik konusu her zaman işletme konularının içinde yer almıştır. Ahlâk, değerler ve sorumluluklar ile ilgili sorunlar işletme bilimi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Fakat akademik bir çalışma ve araştırma alanı olarak son otuz yılda iş etiği üstünde daha çok durulmaya başlanmıştır. İş etiği kavramı, işletme yazınında ABD’de 1980’li yıllarda yer almaya başlamıştır. 1960-1970’li yıllarda “sosyal sorumluluk” kapsamında ele alınan bu kavram, 1980’li yıllarla birlikte “iş etiği” olarak ön plana çıkmış ve işletmeler tarafından üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Bu dönemde, işletmelerde etik komiteleri, etik ilkeleri ve etik programları oluşturulmuş ve akademik anlamda iş etiği ilk kez yüksek lisans seviyesinde ders olarak okutulmaya başlanmıştır (Bolat ve Seymen, 2003: 5).

İş etiği, uygulamalı etiğin alanına giren bir çalışma konusudur. Genel etik ilkelerin belirli yaşam ve eylem alanlarına uygulanmasıyla ortaya çıkan, özel ve somut bir etik olan “uygulamalı etik” çerçevesinde, sosyal etik, iktisat etiği, iş etiği gibi araştırma alanları ortaya çıkmıştır (Seymen ve Bolat 2005:39). İş etiği, iş yaşamındaki uygulamalardan doğan sorunları ve açmazları çözümlmeye uğraşan ve işletmelerin ya da tek tek iş adamlarının veya yöneticilerin, çalışanları, müşterileri, rakipleri ile olan ilişkilerini ve onlara karşı tutumlarını ahlâkî açıdan ele alan felsefe dalıdır (Bolat 2006:13). İş etiği, işletmede ahlâkın yeri ve yapısı, ahlâk boyutunun tanımlanması ve karar verme uygulamalarında etik ilkeler ve değerlerin uygulanması ile ilgili bir kavramdır (Bolat ve Seymen, 2003: 5).

Anlaşıldığı gibi, iş etiği genel olarak etiğin özel bir uygulama alanıdır. İş etiğinde, etik açıdan doğru ve yanlış kavramları, iş hayatı çerçevesinde özelleştirilerek incelenmektedir. İş etiğinin odak noktası da, işletme politikaları ile kurumlar ve davranışlar için etik standartların nasıl oluşturulacağı ve nasıl uygulanacağını belirlemesidir. Bugün iş etiği alanı, işletmelerde ahlâk, sosyal sorumluluk ve karar alma gibi kavramlar arasında bulunmaktadır. İş faaliyetlerinde etik karar alma süreci, felsefi, ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve dini bakış açılarından ele alınmakta ve etik karar alma süreci önemli bir yer tutmaktadır (Ferrell ve Diğerleri, 2005: 12).

İş etiği kavramını genel olarak benzer nitelikteki kavramlardan ayıran temel özellikler, şu şekilde açıklanabilir (Bolat ve Seymen 2003:6):

- İş etiği uygulamalı bir alandır. İş hayatında ortaya çıkan tüm etiksel sorunları incelemektedir. Çalışanlar ile çalışanlar, yöneticiler ile çalışanlar ve işletme ile işletmenin çevresindeki faktörler arasında çıkabilecek tüm etiksel sorunları araştırır ve bunlara çözümler getirmeye çalışır.
- İş etiğine ilişkin ahlâki sorunlar, genel olarak etiksel sorunlara uygulanan yöntemlerden farklı bir yöntemle ele alınmazlar. İş etiğinde de aynı yöntemler kullanılır. Sonuç olarak iş etiği genel etikten ayrılamaz.
- İş etiği, örgüt paydaşlarının tüm eylemlerini konu alır; ancak bu eylemlerin sadece ahlâki boyutları incelemeye alınır ve değerlendirmeye tabii tutulur.
- İş etiği, ahlâkileştirme, ideolojiye dönüştürme ve belirli bir dünya görüşünü ortaya koyma gibi amaçlar gütmeyiz.
- İş etiği, psikoloji, sosyoloji, kültürel antropoloji, hukuk, ekonomi, işletme, yönetim ve organizasyon, enformatik ve çevre teknolojisi alanlarında uzmanlık gerektiren disiplinler arası bir uzmanlık alanıdır.
- İş etiği, örgütlerin içinde bulundukları sektör, bölge ve ülke kültüründen etkilense de günümüzde küreselleşmenin sonucu olarak evrensel bir nitelik kazanmıştır.

İş etiğinin, örgütün insan kaynakları ile olan bağlantısı ise, bu çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır. Buradan hareketle, iş etiğinin örgütün en önemli paydaşlarından biri olan işgücü açısından taşıdığı önem ve onlara yönelik örgütsel çabaların etiksel kaygı ile yürütülmesi gereği üzerinde durulmalıdır.

Bir örgüt yönetiminin işgücü ile olan ilişkisi, işletmede çalışmaya başlanmasıyla oluşur. Bireyler, bir işletmede çalışmaya başlamadan önce ücret ve çalışma koşullarını düzenleyen yazılı bir iş sözleşmesini kabul ederler; bu sözleşmede karşılıklı hak ve yükümlülükleri düzenleyen hükümler bulunmaktadır. Elbette çalışanlar ile yönetim arasında yazılı olan bu sözleşme dışında, yazılı olmayan anlaşmalar da bulunmaktadır. Bu anlaşmaların çalışanlar açısından ifadesi, yaptıkları işleri özenle ve örgüte bağlılık ile yerine getirecekleri; yönetim açısından ise, işletmede çalışan herkese adil ve eşitlikçi bir tutum izleneceği, özlük haklarının korunacağı ve sahip oldukları potansiyeli geliştirmek için gayret gösterileceği, şeklindedir (Şimşek, 1999: 105). Yöneticilerin etiksel sorumlulukları sadece istihdam boyunca değil, istihdam öncesi ve sonrası dönemi de kapsayacak şekilde genişletilmektedir. Günümüzde hem çalışanlar hem de yöneticiler bir takım etik değerler ile donatılmadıkça, işletmelerin başarılı olması mümkün görünmemektedir.

II. ÖRGÜTLERDE ETİKSEL YÖNETİM VE İLKELERİ

Etik yönetiminin temel amacı, örgütlerde arzulanan davranışları teşvik etmektir. Etik yönetimini diğer yönetim uygulamaları ile birleştirmek, çalışanların katılım ve sahiplenme duygularının yüksek düzeyde olmasını sağlayacaktır. Etik yönetimini hayata geçirirken, özellikle karar verme süreçlerinde etiksel kaygı ile hareket etmeyi temel alan yol gösterici bazı ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler, yapılacak işlerde, alınacak kararlarda saptanan standartlar olarak da kabul edilebilmektedir. Etiksel yönetim ilkeleri toplumsal faydayı gerçekleştirmede, halkın güvenini sağlamada ve şüpheleri gidermede önemli rol oynamaktadırlar. Bu aşamada, çalışmaya temel oluşturan en önemli etiksel ilkeler, aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Adalet İlkesi: Adalet kavramının sözlük anlamı, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme ve doğruluk, olarak açıklanabilir (Türk Dil Kurumu 1988: 13). Yöneticilerin, örgütteki görevleri, yükümlülükleri, sorumlulukları ve yararları, çalışanlar arasında hak ve hukuka uygun, bireysel yeterlilikleri ve çabaları dikkate alarak, yani adil biçimde dağıtılması gerekir. Yöneticiler ancak bu şekilde işletme içinde adaleti sağlayabilirler.

Eşitlik İlkesi: Eşitlik, bedensel, ruhsal ya da sosyo-kültürel farklılıkları ne olursa olsun, insanlar arasında toplumsal ve siyasi hakların kullanılmasında ayrımcılık yapılmaması ve kanunlar önünde herkesin aynı haklardan yararlanabilmesi, olarak tanımlanabilir (Türk Dil Kurumu 1988: 472). Örgütler açısından bakıldığında ise; görevlerin ve sorumlulukların, sağlanacak yararların ve sunulacak hizmetlerin çalışanlara dağıtılmasında, herhangi bir kişiye veya gruba lehte veya aleyhte ayrıcalık tanınmaması, olarak ifade edilebilir.

Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi: Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst ve içten olmayı gerektirmektedir. Yöneticiler, tutum ve davranışlarında ve yönetsel uygulamalarında, doğru ve dürüst oldukları konusunda çalışanlarda tam bir güven uyandırmak zorundadırlar.

Tarafsızlık İlkesi: Bu ilkenin anlamı, yöneticilerin tutum ve davranışlarında ve yönetsel kararlarında, duygusallık yerine nesnelliğin ağır bastığı bir tavır sergilemeleridir. Bir başka ifadeyle, bireyleri gerçekte oldukları gibi görebilmeleri, şeklinde de açıklanabilir. Böyle bir yaklaşım, aynı zamanda bireyler arasında adaleti ve eşitliği de getirecektir.

Sorumluluk İlkesi: Genel anlamda örgütsel sorumluluk, faaliyetlerden veya başkalarının faaliyetlerinden ya da herhangi bir şeye güvence olmaktan doğan hesap verme zorunluluğudur (Eren 2003:261). Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin gerek yaptıkları faaliyetlerden, gerek kendilerine bağlı astlarının yapmış oldukları faaliyetlerden, gerekse astlarının refah ve başarısından sorumlu tutulmaları, etiksel bir gerekliliktir.

İnsan Hakları İlkesi: İnsanın, insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez nitelikte ve kişiliğine bağlı haklarının korunmasını öngörür.

Örgütsel Bağlılık İlkesi: Örgütsel bağlılık, örgüt bireylerinin çalıştıkları örgütle psikolojik açıdan bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavram olup; çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul etmelerini, bu amaç ve değerlere inanmalarını, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma ya da potansiyelini daha fazla kullanma ve örgüt üyeliğini sürdürme açılarından güçlü bir istekliliği ifade eder (İşcan ve Naktiyok 2004:185). Buradan hareketle, çalışanların bu tür bir bağlılığa sahip olmalarını sağlayacak girişimlerde bulunulması, yöneticilerin dikkate alması gereken ilkeler arasındadır.

Kanunlara Uyma İlkesi: Sosyal sorumluk ve etiksel yönetimin temel ilkesi, hukukun gücüne ve getirdiği kurallara itaat etmektir. Benzer şekilde örgütlerde uyulması gerekli olan işe ve davranışlara dönük kurallar var ise, bunlara uyulması konusunda hem örnek olunmalı hem de astların uymalarının sağlanması gerekmektedir.

Hoşgörü İlkesi: Anlayışla karşılama, müsamaha gösterme ve hoş görme durumu olarak da tanımlanabilen (Türk Dil Kurumu 1988: 653) hoşgörü kavramına uygun olarak; yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça ve ilkesizlik ya da kuralsızlık eğilimi yaratmadıkça, herkesi insan olduğu için hataları ve yanlışları ile kabul etmek gerekmektedir.

Saygılı Olma İlkesi: İnsanlara saygılı olmak, örgütte çalışan herkesin istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerini dikkate almak ve onlara karşı saygılı ve gerektiği ölçüde mesafeli davranmak, insanların onurunu zedeleyici söz ve davranışlardan kaçınmak, olarak açıklanabilir.

Açıklık İlkesi: Yöneticilerin kararlarında ve eylemlerinde –özellikle çalışanları doğrudan veya dolaylı etkileyen- herkese karşı açık olması ve yaptıkları hakkında ilgili kişi ya da gruplara hesap verebilmesini ifade eder.

Tutumluluk İlkesi: Kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımı, olarak tanımlanabilir. Örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlara yönltilmesi ve kurumsal kaynakların bireysel çıkarlar için kullanılmaması, tutumluluğun en önemli öğelerindendir. Tutumlu olmak, örgüt kaynaklarının amaçlara uygun tüketilmesini, donanım ve araç gereçlerin ekonomik ve işlevsel olanlarının seçilmesini gerektirir.

Yukarıda açıklanan etiksel ilkeler, işletmelerin ahlâk anlayışını, çalışanlarına yönelik etiksel tutumunu ve örgütün farklı çıkar gruplarının etiksel sorumluluklarını tanımlamayı amaçlayan yol gösterici ilkelerdir. (Özgener, 2004: 142–143). Etiksel ilkelerin oluşturulduğu ve bunlara uygun davranışların sergilenmesine özen gösterilen bir örgütte, tüm örgüt paydaşları arasında karşılıklı saygı, güven ve dürüst iletişim kültürü söz konusudur. Bu da aynı zamanda onlara önemli bir rekabet üstünlüğü getirecektir.

III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), herhangi bir örgütsel ortamda, insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde ve yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Kaynak, 2000: 17). Günümüzde geleneksel işgören yönetiminin yerine kullanılmaya başlanan çağdaş bir terim olan İKY'nin temel görevi; çalışanları, bir yandan kendi ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönlendiren, diğer yandan ise en yüksek verimliliğe ulaşmalarını sağlayan güdüleyici bir örgütsel çevre yaratmaktır.

İKY'nin temelinde iki yaklaşım söz konusu olmaktadır: Bu yaklaşımlardan biri, çalışanların sağlanması ve seçimi, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri ve yükseltilmeleri ile ilgili konulara ilişkin politika ve uygulamaları içermektedir. Diğer yaklaşım ise, insan kaynakları ile ilgili politikalar ve uygulamalar, planlar, işçi ve işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında işgörenin durumu gibi konuları kapsayan, geniş açılı bir bakıştır (Yüksel, 2000: 7–8).

Örgütlerde İKY'nin etik boyutta ele alınması konusundaki gereklilik, kaynağını, yönetimin taşımakla yükümlü olduğu sosyal sorumluluklar ve temel işgören haklarından almaktadır. Sosyal sorumluluklar, genel olarak, bir örgütün ekonomik ve yasal koşullara, iş

ahlâkına ve örgüt paydaşlarının istek ve beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi izlemesine ve genel olarak toplumu memnun etmesine yönelik sorumluluklarıdır (Demir ve Songür 1999:150-168; Halıcı 2001). Öte yandan, gerek bir örgütte çalışan gerekse çalışmaya hazırlanan bireylerin, işe girişten işten ayrılış sürecine kadar geçen zaman içinde sahip oldukları temel haklar söz konusudur. Kaynağını yasalardan, uluslar arası sözleşmelerden, evrensel, toplumsal, sektörel ve örgütsel norm ve değerlerden vb. alan bu haklar, örgütlerin etik çerçevede hareket etmelerini gerekli kılar (Seymen ve Bolat 2005:40).

İKY işlevleri ise, örgütteki insan kaynaklarının ve dolayısı ile örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünü, şeklinde ifade edilebilmektedir (Yüksel, 2000: 30). Buradan hareketle, örgütteki insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın karşılanmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi; uygun kişilerin seçilerek, örgüt kültürüne alıştırılması; çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi; güdülendirici maddi ve manevi araçların kullanılması; başarılarının değerlendirilmesi, kariyerlerinin planlanması ve geliştirilmesi; endüstriyel ilişkilerin yürütülmesi; özlük haklarının korunması ve bunlara ilişkin prosedürlerin yürütülmesi; örgüt içinde çıkan çatışmaların çözümü; bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması; sağlıklı bir örgütsel kimlik oluşması vb. birçok faaliyet, İKY işlevlerinin kapsamına girmektedir.

Örgütlerde iş etiği kavramı ile İKY işlevleri hemen hemen her noktada birleşmektedir. İşletmeler, İKY'nin tüm işlevlerinde iş etiği kavramını dikkate almalı ve ona uygun şekilde davranış sergilemeye çalışmalıdır. İKY'nin çalışmamıza konu olan işlevleri, kavramsal açıdan aşağıdaki şekilde kısaca açıklanmaktadır:

İnsan Kaynakları Planlaması İşlevi, değişen çevre koşullarındaki gelişmelere yanıt verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulması ve gerekli uygulamaların yapılmasını amaçlayan bir işlevdir (Fındıkçı, 1999: 128). Bu işlev özde, bir örgütün işgören ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılması, olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları planlaması sürecinin sonunda, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak gerekli nitelikte ve sayıda işgörenin, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 28). İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik bir çalışma olduğu için, büyük ölçüde işletme içi ve dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. İşgören hareketleri (terfi, emekli olma, ayrılma vb.); işletmenin geleceğe yönelik yatırım, büyüme, küçülme vb. planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilir pay vb. işletme içi değişkenler; işletmeye alınacak veya işletmeden çıkarılacak işgörenlerin nitelikleri ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir (Yüksel, 2000: 69). Bunların dışında, karar alma sürecinde yönetime yardımcı olacak verileri sağlamak da insan kaynakları planlamasının amaçlarındandır.

İş Analizi İşlevi, işin kendisinin incelenmesini amaçlayan bir çalışmadır. Bu süreç, işletmede yapılan tüm işlerin ayrı ayrı incelenmesi, içeriklerinin belirlenmesi ve sistematik ölçütlere göre tanımlanması, faaliyetlerini kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 54). Ayrıntılı analiz, değerlendirme ve sentez çalışmalarının yapıldığı bu aşamada, önce iş analizi yapılmakta, ardından iş tanımları hazırlanmakta ve iş gerekleri belirlenmektedir.

İş tasarımı, örgütte iş ve insan unsurunu en uygun bir şekilde birleştirmeyi amaçlayan faaliyetler bütünüdür ve iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme ve bağımsız çalışma grupları gibi yöntemler içerir.

İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme İşlevinin anlamı, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine uygun kişi ya da kişilerin seçilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 85). İnsan kaynaklarını bulma ve seçme sürecinin ilk adımını, iş gören gereksiniminin uygun yollar ve araçlar ile kişilere duyurulması oluşturmaktadır. İşletme içinden işgören bulma, işletmede mevcut insan kaynağından yararlanma yöntemidir. İç kaynaklardan işgören bulmada, yatay ve dikey iş değişiklikleri yapılmaktadır. Dış kaynaklardan işgören sağlamada işletmelerin başvurabilecekleri kaynaklar arasında, duyurular, internet ilanları, doğrudan başvuru, özgeçmiş gönderme, özel ve kamu iş kurumları, stajyerlik, işletmede çalışanların tavsiyeleri, danışmanlık firmaları, sendikalar vb. sayılabilir.

İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi İşlevi, örgütte çalışan bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan; bilgi, görgü ve yeteneklerini artıran, var olan yeteneklerini daha da iyileştiren eğitsel faaliyet ve eylemlerin gerçekleştirilmesini ifade eder. (Sabuncuoğlu 2000:110-111).

İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi İşlevi, örgütlerde adil ve etkin bir ücret sisteminin kurulup işletilmesi ile ilgilidir. Burada, öncelikle işlerin birbirlerine karşı nispi değerlerinin belirlenmesine gereksinim duyulmaktadır. İş değerlemesi, ücret saptamak amacıyla işletme içindeki işleri birbirleri ile karşılaştırarak göreceli değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir (Aldemir ve diğerleri, 2001: 339). Ücret yönetimi sürecinde ise, öncelikle iş değerlemesi yapılmakta, daha sonra piyasa ücret verileri incelenmekte ve son olarak da ücret yapısı oluşturularak işgörelere duyurulmaktadır.

İşgören Performansını Değerlendirme İşlevi, önceden belirlenen performans kriterlerine göre, işgörenlerin belli bir dönemdeki mevcut performans düzeylerini ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya dönük çalışmalar bütünüdür.

Kariyer Yönetimi İşlevi, bir örgütte çalışanların meslek hayatlarının planlanmasını ve bu planların hayata geçirilmesini sağlayan örgütsel faaliyetler bütünüdür (Aytaç 1997:107). Örgütlerde kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirme olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir. Çalışanın kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmesi, işletme içi ve dışında bulunan fırsatları tanımlaması, kısa, orta ve uzun vadeli planlarını belirlemesi, planlar yapması ve bu planları uygulaması, kariyer planlaması aşamasıdır. Kariyer geliştirme ise, eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yolu ile bireyin kariyerine ilişkin olarak yapılan planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır (Hacıoğlu ve Diğerleri, 2002: 9).

V. İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNİ OLUŞTURAN AŞAMALAR İLE ETİK İLKELER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

İKY'nin yukarıda tanımlanan işlevleri ile etik ilkeler arasındaki ilişki, bu çalışma kapsamında yürütülen uygulamanın da içeriğini oluşturmaktadır. Söz konusu ilişkinin araştırılabilmesi için, öncelikle her bir işlevde özellikle hangi etik ilkelerin dikkate alınması gerektiği ortaya konulmuş; daha sonra bu çerçevede bir anket uygulaması yapılmıştır. İşlevler bazında etik değerlendirme yapılırken, işlevi oluşturan ana aşamalar tanımlanmış ve her bir aşamada yöneticilerin hangi etik ilkeleri doğrudan doğruya dikkate almaları gerektiği tespit edilmiştir. İKY işlevlerini oluşturan aşamaların her birinde etik kaygıların gözetilmesi ve tüm etik ilkelere uyulması gerekli olmakla birlikte; bazı etik ilkelerin ilgili işlev ve aşama ile daha doğrudan bağlantılı olduğu ya da daha fazla önceliğe

alınması yararlı olacaktır. Bu çerçevede yapılan ön çalışmanın sonuçları, aşağıda özet olarak yer almakta; değerlendirmelere ise sonuç kısmında yer verilmektedir. Çalışmanın asıl amacı ve sınırları göz önüne alınarak, işlevlerin aşamaları ismen verilmiş ancak bunlarla ilgili tanımlara ve ayrıntılara girilmemiştir.

V.1. İnsan Kaynakları Planlaması İşlevinin Adımları ve Etik İlkeler:

-*İnsan Kaynakları Talebinin Öngörülenmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk ve tutumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*İnsan Kaynakları Arzının Öngörülenmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*İnsan Kaynaklarının Programlanması Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*Değerleme ve Kontrol Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

V.2. İş Analizi ve İş Tasarımı İşlevlerinin Adımlar doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*İş Tasarımı Tekniklerinin Uygulanması Aşamalarında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

V.3. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme İşlevinin Adımları ve Etik İlkeler

-*İşgören Gereksiniminin Uygun Yollar ve Araçlarla Duyurulması Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, sorumluluk, açıklık ve tutumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*Başvuruların Alınması ve Değerlendirilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, saygılı olma ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*Sözlü ve Yazılı Eleme Araçlarının Kullanılması Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **eşitlik ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*Uygun Adayların Seçimi ve Gerekli İşe Alma Prosedürlerinin Yürütülmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, sorumluluk, hoşgörü ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

V.4. İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi İşlevinin Aşamaları ve Etik İlkeler

-*Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk ve kanunlara uyma** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*Eğitim Politikasının Belirlenmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, sorumluluk, açıklık ve tutumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*Eğitim Programının Hazırlanması Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk ve tarafsızlık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

-*Verilen Eğitimlerin Performansının/Etkinliğinin Kontrol Edilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

V.5. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi İşlevlerinin Aşamaları ve Etiksel İlkeler

-*Çalışanlara İş Değerlemesi Hakkında Bilgi ve Güvence Verilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, hoşgörü ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *İş Değerleme Komitesinin Kurulması Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **adalet, eşitlik, açıklık ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *İş Değerleme Kapsamının Belirlenmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **eşitlik, dürüstlük ve doğruluk ve tarafsızlık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *İş Değerleme Yönteminin Seçilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *İş Değerleme Faktörlerinin Seçilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, sorumluluk ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Piyasa Ücret Verilerinin Araştırılması Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Ücret Yapısının Oluşturulması ve İşgörenlere Bildirilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, kanunlara uyma ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

V.6. İşgören Performansının Değerlendirilmesi İşlevinin Aşamaları ve Etiksel İlkeler

- *Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, kanunlara uyma, hoşgörü ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, açıklık ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Değerlemecilerin Belirlenmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **adalet, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, eşitlik, sorumluluk ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Değerlemecilerin Eğitimi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk ve tarafsızlık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Yöneticilerin ve İşgörenlerin Süreç Hakkında Bilgilendirilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **eşitlik, tarafsızlık ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

V.7. Kariyer Yönetimi İşlevinin Aşamaları ve Etik İlkeler

- *Bireysel ve Örgütsel Açıdan Mevcut Kariyer Durumunun Değerlendirilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Bireysel ve Örgütsel Açılardan Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, eşitlik, adalet ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Kariyer Yönetimine İlişkin Karşılaştırmaların Yapılması Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, eşitlik, tarafsızlık, sorumluluk ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Kariyer Danışmanlığı Hizmetlerinin Verilmesi Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Yatay ve Dikey Görevlendirmelerin Yapılması Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **adalet, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk ve açıklık** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

- *Kariyere Dönük İzleme ve Değerlendirme Aşamasında*, etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen **dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk** ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir.

VI. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırmanın amacı, işletmelerin insan kaynakları süreçlerinde etiksel ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemediklerini tespit etmektir. Bu amaçla geliştirilen hipotezler şunlardır:

H1 : İşletmeler, *insan kaynakları planlaması işlevini yerine getirirken* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

H2: İşletmeler, *iş analizi ve iş tasarımı işlevlerini yerine getirirken* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

H3: İşletmeler, *insan kaynağını bulma ve seçme işlevini yerine getirirken* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

H4: İşletmeler, *işgören eğitimi ve geliştirilmesi işlevini yerine getirirken* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

H5: İşletmeler, *iş değerlemesi ve ücret yönetimi işlevini yerine getirirken* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler

H6: İşletmeler, *işgören performansını değerlendirme işlevini yerine getirirken* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

H7: İşletmeler, *kariyer yönetimi işlevini yerine getirirken* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

H8: İşletmeler genel olarak *insan kaynakları yönetimi sürecinde* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

Bu araştırma, Bursa ilinde faaliyet gösteren ve ihracat sıralamasında ilk 100'e giren özel sektör imalat işletmelerinde uygulanmıştır. Örneklemin tespiti amacıyla İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası'ndan destek alınmıştır.

Sanayi odasından alınan bilgilere göre ilk 10 firma insan kaynakları yöneticisi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bunun dışında toplam 90 anket formu işletmelerden daha sonra alınmak üzere bırakılmıştır. Bu formlardan ise 73 tanesi geri dönmüştür. Böylece toplam 83 yönetici anket formunu doldurmuştur. Bu formlardan 2'si yüksek derecede eksik ve yanlış doldurulduğu için analiz dışı bırakılarak toplam 81 adet anket formu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak 10'u yüz yüze görüşme yöntemi, 71' i ise anket formunun doldurulması yöntemiyle toplam 81 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Bu da %81 gibi bir orana isabet etmektedir.

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı, araştırmanın tüm Türkiye'de değil, yalnız bir ilde uygulanmış olmasıdır. Bunun yanında, araştırma sonuçlarında elde edilen bulgu ve yorumlar, örnekleme yer alan yöneticilerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özelliği ile sınırlıdır. Anketlerin, işletmelerin İKY'den sorumlu yöneticileri tarafından yanıtladığı ve anket bilgilerinin doğru yanıtlar içerdiği varsayılmıştır.

VII. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma 15/06/2006-20/07/2006 tarihleri arasında uygulanmıştır. Öncelikle insan kaynakları işlevlerinde uyulması gereken etiksel ilkelere ilişkin kuramsal ifadelerden faydalanılarak bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formundaki soruların hazırlanmasında, daha önce geliştirilmiş bir anket ya da ölçekleme tekniğinden yararlanılmamış olup; insan kaynakları işlevlerini oluşturan ana aşamalar tanımlanmış ve her bir aşamada yöneticilerin hangi etik ilkeleri doğrudan doğruya dikkate almaları gerektiği tespit edilerek, bunu gösteren ifadeler anket sorularını oluşturmuştur. Anket formlarının anlaşılabilirliğini ortaya koymak amacıyla, tespit edilen bir kısım işletme ile ilgili pilot uygulama yapılmıştır. Soruların anlaşılır olduğu belirlendikten sonra anket uygulamaya konulmuştur.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel ve örgütsel değişkenler yer almaktadır. Bu değişkenler ile ilgili çoktan seçmeli sorular düzenlenmiştir. İkinci bölümde ise, insan kaynakları yöneticilerinin veya insan kaynakları yöneticisi olmayan işletmelerde bu görevi yerine getiren kişilerin, insan kaynakları işlevlerini yerine getirme aşamalarında etiksel ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemediklerini tespit etmek amacıyla 5'li Likert tipi ölçekle hazırlanan ifadelerden oluşan 21 soru yer

almaktadır. Verilen cevaplardan 5, en yüksek düzeydeki etiksel davranışı; 1 ise en düşük düzeydeki etiksel davranışı temsil etmektedir.

VIII. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde, istatistiksel analiz tekniklerinden SPSS paket programından faydalanılmıştır. Her bir soru kodlanarak veriler işlenmiştir. Anova Analizi uygulanmış olmakla birlikte, bu analiz ile elde edilen veriler homojen bulunmadığı için, sonuçlar standart sapma ve aritmetik ortalama yoluyla değerlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin insan kaynakları işlevlerinde etiksel davranıp davranmadıklarını tespit etmek amacıyla, frekans analizi kullanılarak ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur.

a) Demografik Verilerin Analizi

Tablo 1: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Kadın	Erkek	Toplam
Sayı	15	66	81
Yüzde	18,5	81,5	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi, elde edilen verilere göre, ankete katılanların % 19’u kadın, % 82’si erkektir. Yöneticilerin çoğunun erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	20-29	30-39	40-49	50-59	60 ve Üstü	Toplam
Sayı	16	27	21	12	5	81
Yüzde	19,8	33,3	25,9	14,8	6,2	100

Tablo 2’den de anlaşılacağı gibi, yöneticilerin % 33’ü 30-39 yaş arasındadır. 40-49 yaş arasındaki yöneticilerin ise % 26’lık bir orana sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, yönetim kademesinde 50 yaşın altındakilerin çoğunluk gösterdiği; en yüksek oranın ise 30-39 aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Lise Mez.	Yüksek Okul	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Sayı	35	21	23	1	1	81
Yüzde	43,2	25,9	28,4	1,2	1,2	100

Tablo 3’de görüldüğü gibi, yöneticilerin büyük bir kısmı lise mezunudur. Yüksek öğrenim almış olanlar ise % 54 seviyesindedir.

Tablo 4 : Yöneticilerin Sahip Oldukları Unvanlara Göre Dağılımı

	Birim Şefi	Müdür Yard.	Müdür	Genel Müdür Yard.	Diğer	Toplam
Sayı	31	11	27	2	10	81
Yüzde	38,3	13,6	33,3	2,5	12,3	100

Tablo 4’de görüldüğü gibi, yöneticilerin sahip oldukları unvanlara bakıldığında, büyük bir kısmının birim şefi olduğu görülmektedir. Diğer yandan, yöneticilerin % 14’ü müdür yardımcısı, % 33’ü ise müdürdür.

Tablo 5 : Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	3-5 Yıl	5-7 Yıl	7 Yıldan Fazla	Toplam
Sayı	9	20	21	9	22	81
Yüzde	11,1	24,7	25,9	11,1	27,2	100

Tablo 5’te görüldüğü gibi, yöneticilerin % 27’si işletmede 7 yıldan fazla çalışmış kişilerdir. Veriler incelendiğinde, yöneticilerin büyük kısmının işletmede uzun süre çalışmış olduğu anlaşılmaktadır. 1 yıldan az çalışanların oranı ise % 11’dir.

Tablo 6 : İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

	1980 Öncesi	1980-1985	1985-1990	1990-1995	1995 ve Sonrası	Toplam
Sayı	16	19	19	15	12	81
Yüzde	19,8	23,5	23,5	18,5	14,8	100

Tablo 6’da görüldüğü gibi, örnekleme yer alan işletmelerin %24’lük kısmı 1980-1985 arası ve yine % 24’lük kısmı da 1985-1990 arasında kurulmuştur. İşletmelerin %19’u 1990-1995 arasında kurulmuştur. 1980 öncesi kurulan işletmeler, örneklemin % 20’sini oluşturmakta, 1995 sonrası kurulanlar ise % 15’ini oluşturmaktadır.

Tablo 7 : İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörlere Göre Dağılımı

	Tekstil	Mobilya ve Ahşap Ürünleri	Kimya Sanayi	Gıda	Diğer	Toplam
Sayı	21	40	9	6	5	81
Yüzde	25,9	49,4	11,1	7,4	6,2	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi, örnekleme yer alan işletmelerin büyük kısmı mobilya ve ahşap ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunun yanında, tekstil sektöründe yer alan işletmelerin payı da % 26’dır. Bu sektörleri sırasıyla, kimya, gıda ve diğer sektörleri izlemektedir.

Tablo 8 : İşletmede İnsan Kaynakları Departmanının Varlığına Göre Dağılımı

	Var	Yok	Toplam
Sayı	32	49	81
Yüzde	39,5	60,5	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi, örnekleme yer alan işletmelerin büyük çoğunluğunun insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır.

Tablo 9 : İşletmede İstihdam Edilen Kişi Sayısı Dağılımı

	0-50	50-100	100-150	150-200	200’den Fazla	Toplam
Sayı	22	33	11	7	8	81
Yüzde	27,2	40,7	13,6	8,6	9,9	100

Tablo 9’da görüldüğü gibi, işletmelerin % 27’si 0-50 kişi istihdam eden işletmelerdir. Bunun yanında, 50-100 kişi istihdam eden işletmeler de % 41’lik oranı temsil etmektedir. 100 kişiden fazla işgören istihdam eden işletmeler ise toplam örneklemin %32’sini kapsamaktadır.

Güvenilirlik Analizi

Verilerin işlenmesi ve çözümlenmesinde “SPSS for Windows 11.5” istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin güvenilirliği analiz edilmiş ve Alfa katsayısı (Cronbach Alfa) 0,87 bulunmuştur. Bulunan değer, anketin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Tablo 10 : Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S	Mean	S C A L E Std Dev	(A L P H A) Cases
IŞ.TALEP	3.2963	1.4443	81.0
KAYIT	4.0617	1.0764	81.0
TANIDIK	2.5802	1.3497	81.0
KRITER	3.1481	1.2953	81.0
FAZLAİŞ	2.8765	1.3637	81.0
ÖNEMSİZ	3.2346	1.3254	81.0
TAAHHÜT	3.7407	1.2824	81.0
SÜREC	3.6543	1.2665	81.0
BILDIRIM	3.2963	1.4701	81.0
ÖNCELİK	3.3951	1.4635	81.0
OBJEKTİF	3.3704	1.4181	81.0
DEĞERLEN	3.6296	1.3458	81.0
EŞKOŞUL	3.6049	1.1476	81.0
PIYASA	3.8519	1.2561	81.0
EŞÜCRET	3.7778	1.1511	81.0
EŞADIL	3.6914	1.2004	81.0
ACIKLIK	3.3580	1.3902	81.0
BEKLENTİ	3.5432	1.3233	81.0
HARITA	2.8642	1.5553	81.0
DANIŞMAN	2.3704	1.3824	81.0
DAĞITIM	3.4815	1.3333	81.0
Reliability Coefficients			
N of Cases = 81.0		N of Items = 21	
Alpha = .8725			

b) İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Çerçevesinde Etiksel İlkelerle Uygun Davranışların Analizi ile İlgili Bulgular

Bu araştırmanın temel hipotezi, işletmelerin, insan kaynakları işlevlerini yerine getirme aşamalarında teorik kısımda ortaya konulan etiksel ilkelere uygun davranış sergilemedikleridir. Bu çalışmada, ele alınan insan kaynakları işlevleri ve işletme yöneticilerinin etiksel açıdan oluşturulan yargılara verdikleri yanıtların yüzdesel dağılımı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 11 : İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	Ss
İKPEDO1	İhtiyacım olmasa da gelecekte ihtiyacım olabileceğini düşünerek işgören talebinde bulunurum.	3,29	1,44
İKPEDO2	İşletmede çalışan tüm işgörenlere ait bilgilerin doğru bir şekilde kayıt altına alınması için çaba sarf ederim.	4,06	1,07
İKPEDO3	İşgören tanıdığım bir kişiye belge vermese de onun kayıtlarını bilgilerim doğrultusunda tutarım.	2,58	1,34
İnsan Kaynakları Planlamasına Ait Etiksel Değişkenlerin Ortalaması (İKPEDO)		3,31	---

Tablo 11'deki insan kaynakları planlaması sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre, ilk değişkenin ortalama değeri 3,29, ikinci değişkenin ortalaması 4,06 ve son değişkenin ortalaması ise 2,58'dir. Etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,31 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, insan kaynakları planlaması işlevini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" biçimindeki Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 12: İş Analizi ve İş Tasarımı Sürecinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	ss
İAİTEDO1	İş analizini yapacak olan kişilerin belirlenmesi konusunda uygulanan belirli kriterler vardır.	3,14	1,29
İAİTEDO2	İşletmede kişiler itiraz etmedikler takdirde kendilerine fazla iş yüklenebilir.	2,87	1,36
İAİTEDO3	İşletmede bazı işler basit ve önemsiz olarak nitelendirilmektedir.	3,23	1,32
İş Analizi ve İş Tasarımına Ait Etiksel Değişkenlerin Ortalaması (İAİTEDO)		3,08	---

Tablo 12'deki iş analizi ve iş tasarımı sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre, ilk değişkenin ortalama değeri 3,14, ikinci değişkenin 2,87 ve son değişkenin 3,23'tür. İş analizi ve iş tasarımı sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,08 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, iş analizi ve iş tasarımı işlevlerini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" şeklindeki Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 13: İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme İşlevinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	ss
İKBSEDO1	İş ilanlarında taahhüt edilen tüm unsurlara işe girdikten sonra da mutlaka bağlı kalırız.	3,74	1,28
İKBSEDO2	İşe başvurmak isteyen ve asgari nitelikleri taşıyan tüm adayları aynı sürece tabi tutarız.	3,65	1,26
İKBSEDO3	İş başvuru sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka adaylara bildirilmektedir.	3,29	1,47
İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme İşlevine Ait Değişkenlerin Ortalaması (İKBSEDO)		3,56	---

Tablo 13'teki insan kaynağı bulma ve seçme işlevini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre, ilk etiksel değişkenin ortalama değeri 3,74, ikinci değişkenin 3,65 ve son değişkenin 3,29'dur. İnsan kaynağını bulma ve seçme işlevini temsil eden değişkenlerin genel ortalaması 3,56 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre,

“işletmeler, insan kaynağını bulma ve seçme işlevini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler” şeklindeki Hipotez 3 reddedilmiştir.

Tablo 14: İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi İşlevinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
İEGEDO1	Eğitim öncelikleri işletmenin bütünü göz önüne alınarak saptanmaktadır.	3,39	1,46
İEGEDO2	Eğitim alacak kişilerin belirlenmesi aşamasında objektif kriterlere göre hareket edilmektedir.	3,37	1,41
İEGEDO3	Eğitim sürecinin sonunda eğitimin verimliliği ile ilgili bir değerlendirme yapılmaktadır.	3,62	1,34
İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi İşlevine Ait Etiksel Değişkenlerin Ortalaması (İEGEDO)		3,46	---

Tablo 14’deki işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi işlevini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre, ilk değişkenin ortalama değeri 3,39, ikinci değişkenin 3,37 ve son değişkenin 3,62’dir. Etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,46 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, “işletmeler, işgören eğitimi ve geliştirilmesi işlevini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler” şeklindeki Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Tablo 15: İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi İşlevinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	Ss
İDÜYEDO1	İşler birbirleri ile eşit koşullar altında değerlendirilmektedir.	3,60	1,14
İDÜYEDO2	İşletmemizde ücretler belirlenirken mutlaka piyasadaki ücretler araştırılmakta ve bu seviyeye yakın bir ücret belirlenmektedir.	3,85	1,25
İDÜYEDO3	İşletmemizde eşit işe eşit ücret prensibi uygulanmaktadır.	3,77	1,15
İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi İşlevine Ait Etiksel Değişkenlerin Ortalaması (İDÜYEDO)		3,74	---

Tablo 15’teki iş değerlendirme ve ücret yönetimi işlevini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre, ilk değişkenin ortalama değeri 3,60, ikinci değişkenin 3,85 ve son değişkenin 3,77’dir. İş değerlendirme ve ücret yönetimi işlevini temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,74 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, “işletmeler, iş değerlendirme ve ücret yönetimi işlevlerini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler” şeklindeki Hipotez 5 reddedilmiştir.

Tablo 16: İşgören Performansını Değerleme İşlevinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
İPDEDO1	Performans kriterleri işgörenleri eşit ve adil bir şekilde değerlendirecek nitelikte belirlenmektedir.	3,69	1,2
İPDEDO2	Saptanan performans kriterleri ve ölçme teknikleri, ilgili tüm kesimlere açık bir şekilde belirtilmektedir.	3,35	1,39
İPDEDO3	İşletmemizde tüm işgörenler performans açısından kendilerinden neler beklediğini bilirler.	3,54	1,32
İşgören Performansının Değerlendirilmesi İşlevine Ait Etiksel Değişkenlerin Ortalaması (İPDEDO)		3,52	---

Tablo 16'daki işgören performansını değerlendirme işlevini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre, birinci değişkenin ortalama değeri 3,69, ikinci değişkenin 3,35 ve son değişkenin 3,54 olarak gerçekleşmiştir. İşgören performansını değerlendirme işlevini temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,52 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, işgören performansını değerlendirme işlevini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" şeklindeki Hipotez 6 reddedilmiştir.

Tablo 17: Kariyer Yönetimi İşlevinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
KYEDO1	İşletmemizde işgörenlerin, niteliklerine göre ulaşabilecekleri bir kariyer yol haritası vardır.	2,86	1,55
KYEDO2	İşletmemizde tüm çalışanlara yönelik olarak kariyer danışmanlığı sistemi uygulanmaktadır	2,37	1,38
KYEDO3	İşletmemizde, açık pozisyonlara dağıtım yapılırken kişiler arasında dürüst ve adil bir yaklaşım uygulanmaktadır.	3,48	1,33
Kariyer Yönetimi İşlevine Ait Etiksel Değişkenlerin Ortalaması (KYEDO)		2,90	---

Tablo 17'deki kariyer yönetimi işlevini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre, ilk değişkenin ortalama değeri 2,86, ikinci değişkenin 2,37 ve son değişkenin 3,48'dir. Kariyer yönetimi işlevini temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 2,90 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, kariyer yönetimi işlevini

yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler” şeklindeki Hipotez 7 kabul edilmiştir.

Tablo 18: İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Etiksel Değişkenler

	İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Etiksel Değişkenler	$\bar{X}$
IKPEDO	İnsan Kaynakları Planlaması	3,31
IAITEDO	İş Analizi ve İş Tasarımı	3,08
IKBSEDO	İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme	3,56
IEGEDO	İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi	3,46
IDUYEDO	İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi	3,74
İPDEDO	Performans Değerleme	3,52
KYEDO	Kariyer Yönetimi	2,90
GENEL (GİKO)	İNSAN KAYNAKLARI ORTALAMASI	3,36

Tablo 18’deki insan kaynakları işlevlerini temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,36 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, “ işletmeler, insan kaynakları yönetimi işlevini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler” şeklindeki Hipotez 8 kabul edilmiştir.

VIII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir işletmenin uzun süreli olarak varlığını sürdürebilmesi, işletmedeki etiksel ilkelerin varlığına ve bunlara uyulmasına bağlıdır. İş etiği, örgütlerde insanların duygularını, değer ve tutumlarını yönlendirmekte, onların etkinliklerini ve verimliliklerini artırmalarına zemin oluşturmaktadır. İş etiğine uyan bir işletme, dış ve iç çevre unsurlarından sağladığı destekle yaşamını sürdürme, gelişme ve büyüme mücadelesini daha etkin olarak verebilecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısı ile işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünü şeklinde ifade edilebilmektedir. İş ortamında neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak olarak tanımlanan iş etiği kavramı ile insan kaynakları yönetimi hemen hemen her noktada birleşmektedir. İşletmeler, insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerinde iş etiği kavramını dikkate almalı ve ona uygun şekilde davranış sergilemeye çalışmalıdır.

Kuramsal olarak ele alınan etik ve insan kaynakları işlevleri ile bunların birbirleri ile olan ilişkilerinin uygulamadaki durumunu ortaya koymak için Bursa’da faaliyet gösteren 81 işletme üzerinde bir uygulama çalışması yapılmıştır. Uygulamada, işletmelerin insan kaynakları işlevleri çerçevesinde, etiksel ilkelere uygun davranış gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bu araştırmada, ilgili işlevler kapsamında elde edilen bulgular ve bunlara yönelik çözüm önerileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

İnsan kaynakları planlamasına ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,31’dir. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, insan kaynakları planlaması işlevini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergilemeleri için, işgören arzı ve talebine dönük tahminleri doğru yapabilmeleri gerekir. Buna ek olarak, işletmeler, işgörelere ait bilgileri, teknolojik gelişmelerden de faydalanarak, doğru bir şekilde kayıt altına almalıdır. İşgörelere ait bilgiler kaydedilirken, tüm işgörelere ait belgelerin eksiksiz olmasına dikkat edilmelidir.

İş analizi ve iş tasarımı işlevine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,08'dir. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, iş analizi ve iş tasarımı işlevini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergilemedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergilemeleri için, iş analizini yapacak olan kişilerin belirlenmesi aşamasından başlayarak çok dikkatli olunmalıdır. İş analizini yapacak olan kişiler yansız, önyargısız ve duygusal davranışlardan uzak, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı kişiler arasından seçilmeli ve bu kişilerin ayrıca doğru ve tam bilgileri elde etme, nesnel ölçütlere göre değerlendirme ve yorumlama yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. İşletmede işler arasında herhangi bir ayırım yapılmamalı, her işe aynı uzaklıkta olunarak ve teknolojik gelişmelerden de yararlanılarak puanlama sistemi yapılmalı ve işler bu şekilde sınıflandırılmalıdır.

İnsan kaynağını bulma ve seçme işlevine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,56'dır. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, insan kaynağını bulma ve seçme işlevinde etiksel ilkelere uygun davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergileyebilmek için, iş ilanlarında belirtilen tüm unsurlara işe girildikten sonra da mutlaka bağlı kalmaları, aynı seviyedeki tüm adayları aynı süreçlerden geçirmeleri gereklidir. Yine işletmelerin, iş başvuru sonuçlarını olumlu ya da olumsuz olarak adaylara bildirmeleri de işletmelerin adaylar gözündeki güvenilirliğini artıracaktır.

İşgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi işlevine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,46'dır. Elde edilen verilere, işletmelerin, işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi işlevinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmeler, bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergileyebilmek için, alınacak eğitimleri işletmenin bütününe göz önüne alarak belirlemeli; eğitime katılacak kişileri nesnel bir şekilde belirlemeleri ve eğitim işlevinin sonucunda mutlaka eğitim ile ilgili olarak bir değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

İş değerlemesi ve ücret yönetimi işlevlerine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,74'tür. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, iş değerlemesi ve ücret yönetimi işlevlerinde etiksel ilkelere uygun davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergilemelerinin altında, işleri eşit koşullar altında değerlemeleri gerçeği bulunmaktadır. İşletmeler, ücretleri belirlerken mutlaka piyasadaki ücretleri araştırmakta ve buna göre ücretleme politikası izlemekte ve eşit işe eşit ücret prensibine uygun hareket etmektedirler.

İşgören performansını değerlendirme işlevine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,52'dir. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, performans değerlendirme işlevinde etiksel ilkelere uygun davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. İşletmeler bu süreçte, işgörenleri eşit ve adil şekilde değerlendirecek nitelikte performans kriterleri belirlemekte ve bu kriterleri ve ölçme tekniklerini ilgili olan tüm kesimlere açık bir şekilde belirtmektedirler. Bunun dışında işletmedeki tüm işgörenler performans olarak kendilerinden neler beklendiğini bilmektedirler.

Kariyer yönetimi işlevine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 2,90'dır. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, kariyer yönetimi işlevinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergilemeleri için, işletmelerde, işgörenlerin niteliklerine göre ulaşabilecekleri bir kariyer yol haritasının olması gerekmektedir. İşletmelerde tüm işgörenlere yönelik olarak kariyer

danışmanlığı sistemi uygulanmalıdır. İşletmelerde açık pozisyonlar ortaya çıktığı takdirde bu pozisyonlara belirlenecek olan kişiler dürüst bir şekilde seçilmelidir.

Genel olarak, işletmelerde etik ilkelerin oluşturulması ve bunların benimsetilmesi çabalarında belirli bir program çerçevesinde geliştirilen her şeyi içeren eğitim kılavuzları ve destekleyici araçların kullanılması da önemli noktalardan biridir. Etiksel ilkelerin oluşturulmasında en önemli aşama, tepe yönetimin, etiksel ilkelerin işletmede oluşturulmasını istemesidir. Bu aşamadan sonra, etiği yönetmek için yöneticilerin bir takım roller yüklenmesi gerekmektedir. Etiğin etkin bir şekilde yönetilmesi için, etkin bir tepe yönetimi oluşturulmalıdır. Bu amaçla etik komitesi, etik yönetim kurulu ve etik uzmanlık sistemi gibi yönetim düzeyindeki yapılar kurulmalıdır. Etik davranış normlarını işletmenin bütününe yayacak etik davranışlara liderlik yapacak bir pozisyonun oluşturulması gerekmektedir. İşletmede çalışma ortamında sürekli değişimin yaşanmasına yardımcı olacak, davranışlara yön verecek, günlük faaliyetlere uygulanabilecek bir dizi değerden oluşan “değerler bildirisi” hazırlanmalıdır. İşyerindeki davranışları belirleyecek mesleki davranış kodları belirlenmelidir. İşletme politikası ve kuralları, davranış kodlarına göre düzenlenmelidir. Etik ile ilgili olarak etkin iletişim kanalları oluşturulmalıdır. İşletmenin tümü etik konusunda bilinçlendirilmeli ve işletmede etik davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

İşletmelerde etiksel ilkelerin kurumsallaştırılmasında, işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin de üzerine düşen bir takım sorumluluklar vardır. Özellikle eğitim kurumları, kamu kurumları, üniversiteler, dernekler, mesleki örgütler, etik kavramına daha çok önem vermeli ve tüm toplumu etik davranışlar konusunda bilinçlendirmeye çalışmalıdır.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, İzmir. Barış Yayınları.
- AYDIN, İnayet Pehlivan (2001). *Yönetişel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, 2.Baskı, Ankara: Pegem A Yayınevi..
- AYTAÇ, Serpil (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti.
- BOLAT, Oya İnci (2006), “İş Etiği Olgusu Üzerine Ayrıntılı Bir Kavramsal Değerlendirme: İş Etiği ve Verimlilik İlişkisi”, *Verimlilik Dergisi*, 2006/2, 9-28.
- BOLAT, Tamer ve Oya Aytemiz SEYMEN (2003), “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi. Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, *Yönetim*, Yıl:14, Sayı:45, Haziran 2003, 3-19.
- CEVİZCİ, Ahmet (2002). *Etiğe Giriş*, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- DEMİR, H. ve N. SONGÜR (1999). “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlâkı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 150-168.
- EREN, Erol (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 6. Bası, İstanbul: Beta BYD.
- FERRELL, O.C., John FRAEDRICH ve Linda FERRELL (2005), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Boston: Houghton Mufflin.
- FINDIKÇI, İlhami (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul : Alfa BYD Ltd. Şti.
- HACIOĞLU, Necdet, Oya Aytemiz SEYMEN, Tamer BOLAT ve Selda Çatak TÜREDİ (2002). *Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilâtında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü.
- HALICI, A. (2001). “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1-2), 1-14.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Atılhan NAKTİYOK (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), Ocak-Mart 2004, 181-201.
- KAYNAK, Tuğray (2000), “7.Bölüm:Kariyer Planlama”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul:Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 229-250.
- ÖZGENER, Şevki (2004). *İş Ahlâkının Temelleri. Yönetişel Bir Yaklaşım*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- PIEPER, Annemarie (1999), *Etiğe Giriş*, Çev:Veysel Atayman ve Gönül Sezer, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SEYMEN, Oya Aytemiz ve Tamer BOLAT (2005), “Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı. Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Sayı.23, Yıl.11, Cilt:6, Ocak 2005, 35-45.
- ŞİMŞEK, Birgül (1999). “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma (Bursa İli İmalat Sanayi İşletmeleri

Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama)”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir:
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜRK DİL KURUMU (1988). *Türkçe Sözlük*, Ankara.

YÜKSEL, Öznur (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara. Gazi Kitabevi.