



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
ETİKSEL İLKELERİN YERLEŞTİRİLMESİ  
VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çağatay BAŞARIR**

**Danışman  
Doç. Dr. Oya A. SEYMEN**

**Balıkesir 2006**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE**  
**ETİKSEL İLKELERİN YERLEŞTİRİLMESİ**  
**VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çağatay BAŞARIR**  
**200312507005**

**Balıkesir 2006**

## ÖZET

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİKSEL İLKELERİN YERLEŞTİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA

Çağatay BAŞARIR  
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Doç. Dr. Oya A. Seymen  
Ağustos 2006, 164 Sayfa

Bu çalışma, işletmelerin insan kaynakları yönetimi sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemediklerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışma, giriş ve sonuç kısmının dışında üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, iş etiği kavramsal olarak incelenmiştir. Bu çerçevede, etiksel kuramlar, iş etiği, iş etiğinin ayırt edici özellikleri ve işletmelerde iş etiği konuları incelenmiştir. İkinci bölümde, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin işlevleri ve iş etiği ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Bursa ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin 81 tanesinde yapılan uygulamalı bir araştırmanın değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda şu temel hipotez doğrulanmıştır:

“İşletmeler insan kaynakları yönetimi sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler”.

Bu çalışmanın sonucunda, örneklemdaki 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:** Ahlak, Etik, İş Etiği, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri.

## **ABSTRACT**

### **ESTABLISHMENT OF ETHICAL PRINCIPLES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND AN APPLICATION**

**Çağatay BAŞARIR**

**PH.D. Thesis, Department of Business Administration  
Supervisor: Associate Professor Oya A. Seymen  
August 2006, 164 Pages**

**This study is done with the purpose of analyzing whether the establishments behave in accordance with the ethical principles.**

**The study consists of three sections except for the introduction and conclusion sections. In the first section, the concept of business ethics is investigated. In this context, issues of business ethics, characteristics of business ethics and business ethics in the establishments are examined. In the second section, human resources management, functions of human resource management and its relationship with the business ethics are investigated.**

**In the third part, an evaluation of an application study consisting 81 manufacture establishments is interpreted. In the conclusion of the study, this fundamental hypothesis is realized:**

**“Establishments do not behave in accordance with the ethical principles in the process of human resource management.”**

**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: Moral, Ethics, Business Ethics, Human Resource Management, Functions of Human Resource Management.**

## ÖNSÖZ

Etik, geçmiş ve bugüne ilişkin, doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımıdır. İnsanların töresel ya da ahlâksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalıdır. Etik konusu her zaman işletme konularının içerisinde yer almıştır. Etik, 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. Etiksel ilkelerin oluşturulduğu bir işletmede, çalışanlar, müşteriler ve satıcılar arasında karşılıklı saygı, güven ve dürüst iletişim kültürü söz konusudur. İşletmeler toplumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirdikçe ve etiksel ilkeleri oluşturup bütünlüğü sağladığında rekabet avantajı elde edecektir. Etik ilkeler genel görüşün aksine soyut bir konu değildir ve işletmeler için somut getiri veya zararlara neden olabilmektedir.

İnsan kaynaklarının gittikçe daha da önem kazandığı iş ortamında insani faktörlerin ve dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin de önemi giderek artmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, insan kaynakları yönetiminin işlevleri ve etik ayrılmaz bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi işlevlerinde tarafsızlık, dürüstlük ve doğruluk, açıklık, adalet, eşitlik, sorumluluk, hoşgörü vd. gibi etiksel ilkelere uygun davranış sergilemeleri gerekmektedir.

Bu çalışma ile, insan kaynakları yönetiminin her bir işlevi ile etiksel ilkeler arasında ilişki kurulmaya çalışılmış ve bu konu ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, insan kaynakları yönetimi ve etiksel ilkeler konusunda çalışma yapan akademisyen ve uygulamacılara ve bu alanda öğrenim görenlere yararlı bilgiler sunulacağı düşünülmektedir.

Son olarak bu çalışmanın ortaya çıkmasında, öncelikle değerli bilgilerini destek ve tavsiyelerini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e, yönlendirme ve yardımlarını esirgemeyen sevgili hocam Doç. Dr. Tamet BOLAT'a, Bu tezi hazırlamamda desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşim Yasemin BAŞARIR, sevgili babam Mustafa BAŞARIR ve sevgili annem Semra BAŞARIR'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Balıkesir, 2006

Çağatay BAŞARIR

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE I:İŞ ETİĞİNİN İNCELENMESİ</b>	
1.1 İlgili Yazında Etiğin Kavramsal Boyutu	3
1.1.1 Etik Kavramının Tanımı	3
1.1.2 Etik ve Ahlâk İlişkisi	5
1.1.3 Etik Kuramlar	7
1.1.3.1 Teleolojik (Sonuçsalcı-Gayeci) Kuramlar	7
1.1.3.1.1 Egoizm Yaklaşımı	8
1.1.3.1.2 Faydacılık Yaklaşımı	8
1.1.3.1.2.1 Eylem Faydacılığı	10
1.1.3.1.2.2 Kural Faydacılığı	10
1.1.3.2 Deontolojik Yaklaşım	11
1.1.3.2.1 Kant'ın Ödev Etiği Yaklaşımı	12
1.1.3.2.2 Adalet Yaklaşımı	12
1.1.3.3 Rölativist Yaklaşım	13
1.2 İş Etiğinin Kavramsal Analizi	14
1.2.1 İş Etiğinin Tanımı	14
1.2.2 İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi	17
1.2.3 İş Etiği ile İlgili Mitoslar	20
1.2.4 İş Etiğinin İşletmeler Açısından Önemi	23
1.3 İş Etiği İle İlgili Diğer Kavramlar	25
1.3.1 İş Etiği Kavramına İlişkin Temel Ayırt Edici Özellikler	25
1.3.2 İş Etiği ve Diğer Kavramlar	26
1.3.2.1 İş Etiği ve Çalışma Ahlâkı	26
1.3.2.2 İş Etiği ve Meslek Ahlâkı	27
1.3.2.3 İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk	29
1.3.2.3.1 Sosyal Sorumluluk Kavramı	29
1.3.2.3.2 Sosyal Sorumlulukların Kapsamı	30
1.3.2.3.3 İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi	32
1.4 İşletmelerde Etik Yönetimi	32
1.4.1 İşletmelerde Genel Olarak Etik Sorunlar	33
1.4.2 Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları	35
1.4.3 İşletmelerde Etiksel İlkeler ve Önemi	37
1.4.3.1 İşletmelerde Etiksel Yönetim İlkeleri	37

1.4.3.2 Etik İlkelerin Kurumsallaştırılması	39
1.4.3.3 Etiksel İlkelerin Önemi	42
1.5 İş Etiği Konusunda Yapılmış Önceki Araştırmalar	43

## **KURAMSAL ÇERÇEVE II: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

2.1 İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlamı ve Önemi	47
2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Faaliyet Alanları	50
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri ve İş Etiği İlişkisi	53
2.3.1 İnsan Kaynakları Planlamasının Kavramsal Analizi	53
2.3.1.1 İnsan Kaynakları Planlaması Süreci ve İş Etiği ile İlişkisi	55
2.3.2 İş Analizi ve İş Tasarımı	63
2.3.2.1 İş Analizinin Kavramsal Analizi	64
2.3.2.2 İş Analizi Süreci ve İş Etiği İlişkisi	65
2.3.2.3 İş Tasarımının Kavramsal Analizi ve İş Tasarımı Teknikleri	66
2.3.2.4 İş Tasarımı Süreci ve İş Etiği İlişkisi	70
2.3.3 İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme İşlevlerinin Kavramsal Analizi	72
2.3.3.1 İnsan Kaynağını Bulma	72
2.3.3.2 İnsan Kaynağını Seçme	74
2.3.3.3 İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme Süreci ile İş Etiği İlişkisi	74
2.3.4 İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi İşlevinin Kavramsal Analizi	83
2.3.4.1 Eğitim İlkeleri	84
2.3.4.2 İşgören Eğitimi Sürecinin Adımları ve İş Etiği İlişkisi	84
2.3.5 İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi	91
2.3.5.1 İş Değerlemesinin Kavramsal Analizi, Süreci ve İş Etiği İlişkisi	91
2.3.5.2 Ücret Yönetiminin Kavramsal Analizi, Süreci ve İş Etiği İlişkisi	99
2.3.6 Performans Değerlendirme	104
2.3.6.1 Performans Değerleme İşlevinin Kavramsal Analizi	104
2.3.6.2 Performans Değerleme Süreci ve İş Etiği İlişkisi	105
2.3.7 Kariyer Yönetiminin Kavramsal Analizi	116
2.3.7.1 Kariyer Planlamanın Kavramsal Analizi, Süreçleri ve İş Etiği İlişkisi	118
2.3.7.2 Kariyer Geliştirme'nin Kavramsal Analizi, Süreci ve İş Etiği İlişkisi	124
2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İş Etiği İlişkisi Konusunda Yapılmış Önceki Araştırmalar	128

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: UYGULAMA ÇALIŞMASI**

3. Alan Araştırmasının Amacı ve Kapsamı	132
3.1 Araştırmanın Amacı	132
3.2 Araştırmanın Kapsamı	133
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	133
3.4 Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar	134
3.5 Araştırmanın Metodolojisi	134
3.6 Araştırmada Kullanılan Anket Formu	134
3.7 Anket Bulgularının Genel Analizi	135
3.8 Güvenilirlik Analizi	138

3.9 İnsan Kaynakları Süreçlerinde Etiksel İlkeler Uygun Davranışların Analizi	139
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	144
<b>KAYNAKÇA</b>	148
<b>EKLER</b>	158
<b>EK 1 ANKET FORMU</b>	159
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	164



## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Tablo 2.1 İKY Amaçları ile Faaliyetlerinin İlişkisi	52
Tablo 3.1: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	135
Tablo 3.2: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	135
Tablo 3.3: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılım	136
Tablo 3.4 : Yöneticilerin Sahip Oldukları Unvanlara Göre Dağılımı	136
Tablo 3.5 : Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı	136
Tablo 3.6 : İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı	137
Tablo 3.7 : İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörlere Göre Dağılımı	137
Tablo 3.8 : İşletmede İnsan Kaynakları Departmanının Varlığına Göre Dağılımı	137
Tablo 3.9 : İşletmede İstihdam Edilen Kişi Sayısı Dağılımı	138
Tablo 3.10 : Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi	139
Tablo 3.11 : İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Etiksel Boyutu	140
Tablo 3.12: İş Analizi ve İş Tasarımı Sürecinin Etiksel Boyutu	140
Tablo 3.13: İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme Sürecinin Etiksel Boyutu	141
Tablo 3.14: İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi Sürecinin Etiksel Boyutu	141
Tablo 3.15: İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Sürecinin Etiksel Boyutu	142
Tablo 3.16: Performans Değerleme Sürecinin Etiksel Boyutu	142
Tablo 3.17: Kariyer Yönetimi Sürecinin Etiksel Boyutu	143
Tablo 3.18: İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Etiksel Değişkenler	143

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1.1: Etik Kuramlar	7
Şekil 1.2: Etik Dışı Davranış Modeli	34
Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	51
Şekil 2.2: İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	56

## GİRİŞ

Etik, geçmiş ve bugüne ilişkin, doğru ve yanlış ölçütlerinin ne olduğunu belirten bir kavramdır. Etik, ahlâki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası olmuştur. Etik konusu hemen hemen her zaman işletme konularının içerisinde yer almıştır. Fakat akademik bir çalışma ve araştırma alanı olarak son otuz yılda iş etiği üstünde daha çok durulmaya başlanmıştır. Bunun başlıca sebepleri arasında, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler gelmektedir.

İş etiği, iş ortamında neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak anlamına gelmektedir. İş etiği, kalite ve mükemmellik, iş yaşamının evrensel değerleridir. Etik değerler de bunların ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, önemli olan, etik standartların geliştirilmesini, çalışma yöntemlerini iyileştirebilecek bir fırsat olarak görmektir. Etik değerleri dikkate almak işletmelere çok şey kazandırır. Dürüstlük, güven ve sorumluluklar, kişiler için olduğu kadar işletmelerin başarısı açısından da önemlidir. Bu nedenle, iş yerlerinde bu kavramların yerleştirilmesi ve iş etiğine uygun davranışların sağlanması gereklidir. Karşılıklı güven, işbirliğini ve ilişkilerde açık olmayı sağlar. Bu da korku ve riski azaltır; enerjinin ve zamanın olumlu yönde kullanılmasına aracılık eder. İlişkilerde bireylere, işletmelere ve topluma karşı duyulan sorumluluğu artırır.

Çok hızlı bir değişimin yaşandığı, dünyanın küçük bir köy olduğu, teknolojik gelişmelerin an ve an değiştiği günümüzde, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, rekabetçi dünyada ayakta kalabilmek için değişime uyum sağlamak zorundadırlar. Bu zorunlulukların başında da işletmelerin en önemli kaynağı olan insan gelmektedir. İşletmeler, dünyada var olabilmek için insan kaynağına yatırım yapmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısı ile işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünü, şeklinde ifade edilebilmektedir. İşletmeler insan

kaynakları yönetiminin tüm işlevlerinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemelidir. Ancak bu sayede var olabilir ve değişime önderlik edebilirler.

Çalışmanın birinci bölümünde, etik kavramının teorik çerçevesi çizilmektedir. Bu amaçla etik kavramı tanımlanmakta, etik ve ahlak ilişkisi ile etik kuramlar açıklanmaktadır. Daha sonra ise iş etiği kavramı ele alınmaktadır. Bu doğrultuda iş etiği kavramının tarihçesi irdelenmekte ve iş etiğinin işletmeler açısından önemi üzerinde durulmaktadır. Bunun yanında işletmelerde etik yönetimi konusu incelenmekte, işletmelerde genel olarak etiksel sorunlar, uyulması gereken etiksel ilkeler ve bunların işletmeler için önemi üzerinde durulmaktadır. Birinci bölümün son kısmında ise iş etiği konusunda yapılmış önceki araştırmalar verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi ve iş etiği ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin anlamı ve önemi ile amaçları ve faaliyet alanları konularına kısaca değinildikten sonra insan kaynakları yönetiminin işlevleri tek tek irdelenerek kavramsal bir çalışma yapılmış ve her bir işlev ile iş etiğinin ilişkisi ayrıntılı olarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bölümün son kısmında ise, insan kaynakları yönetimi ile iş etiği konusunda yapılmış önceki araştırmalar ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde, işletmelerin insan kaynakları işlevlerini yerine getirirken etiksel ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemediklerini tespit etmek amacıyla Bursa bölgesinde 81 imalat işletmesinde uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın amaçlarını ve bu çerçevede oluşturulan hipotezleri test edebilmek için “üst düzey yöneticilere” yönelik anket formu hazırlanmıştır. Elde edilen anket sonuçları doğrultusunda işletmelerin, insan kaynakları işlevlerinde etiksel ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemedikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Yapılan analizler doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve bulgular yorumlanmakta ve işletmelerin insan kaynakları yönetiminde etiksel ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemedikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Çalışma konunun bütününe değerlendiren sonuç bölümü ile bu sonuca ilişkin geliştirilen önerilerle tamamlanmaktadır.

## **KURAMSAL ÇERÇEVE I:**

### **İŞ ETİĞİNİN İNCELENMESİ**

Etik, istenilecek bir yaşamın araştırılıp anlaşılması demektir. Daha geniş bir çerçeveden bakacak olursak etkinliklerin ve amaçların yerleştirilmesi, neyin yapılacağı ve yapılmayacağı ile neyin istenip istenmeyeceğinin bilinmesidir.

#### **1.1 İlgili Yazında Etiğin Kavramsal Boyutu**

Etik konusu Aristoteles'ten bu yana bir felsefe disiplininin adı olarak ifade edilmektedir. İlgili yazında etik kavramının birçok bakış açısına göre kavramsal analizi yapılmış olup, etik kavramı genel olarak iki çıkış noktasına göre tanımlanmıştır: Bir bilim dalı ya da disiplin olarak etik ve bir felsefe ve ahlâk felsefesi olarak etik.

##### **1.1.1 Etik Kavramının Tanımı**

Etik, geçmiş ve bugüne ilişkin, doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımıdır. İnsanların töresel ya da ahlâksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalıdır.

Aristoteles'ten bu yana bir felsefe disiplininin adı olan etik, köken olarak, Yunanca'daki "ethos" sözcüğünden gelmektedir. Ethos sözcüğü ise birbirinden farklı birçok anlamı işaret etmektedir. Yunancada çoğul olarak kullanıldığında, genellikle bir kişinin esas yeri, yurdu, kaldığı yer, memleket anlamlarına gelmektedir. Sözcüğün diğer açıdan anlamları ise, töresel, ya da ahlâksal bilinç, inanç ve davranışlar, tutumlar, töresel ve ahlâksal karakter olarak belirtilmektedir.

Etik, ahlâki davranışlar, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Ahlâk; yanlış-doğru, iyi-kötü, erdem ve kusur ile davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Ahlâk felsefesi ya da *etik* ise ahlâki konu edinen felsefe dalıdır (Aydın, 2001: 4).

Ahlâk kavramı Türkçe'ye Latince *moral* sözcüğünün karşılığı olarak geçmiştir. Ahlâk göreceli bir kavramdır. Ahlâki değer ve tanımlamalar toplumdan topluma değişebileceği gibi, aynı toplumu oluşturan bireyler arasında da farklılık gösterdiğine sıkça rastlanmaktadır.

Etiğin ilgi alanı ise, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırmasıdır. Etik davranışlarının temel konusu, insan eylemlerini ahlâki bakımdan değerli ya da değersiz kılanın ne olduğudur (Aydın, 2001: 5).

Etik kavramı genellikle aşağıdaki gibi iki hareket noktasından yola çıkılarak tanımlanmaktadır.

**Bir Bilim Dalı ya da Disiplin Olarak Etik;** Schulze'a göre (1997) ahlâk bilimi olarak etik; bireyler, toplum 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.

**Bir Felsefe ya da Ahlâk Felsefesi Olarak Etik;** Çalışlar'a göre (1983) bir felsefe dalı olarak etik, insanların töresel ya da ahlâksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir bilim dalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 4).

Felsefeci Solomon'a göre etik iki temel konu ile ilgilidir: (1) İyi insan olmanın gerektirdiği özelliklerin (2) Bireyin davranışlarını belirleyen ve sınırlayan kuralların neler olması gerektiği. Etik, doğru/ yanlış, ödev/ yükümlülük ve toplumsal sorumluluk kavramlarını sorgular. Birçok felsefecinin ahlâk ve etik kavramlarını birbirinin yerine kullanmasına karşın; Solomon, ahlâkın insanın değerleri ve davranışlarını içerdiğini, etiğin ise bu alandaki akademik çalışmalarla ilişkili olduğunu belirtmektedir (Aydın, 2001: 6).

Etiğin başlıca amacı, insan davranışlarını 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 gösterebilme, yani insanı sevmeyi öğretebilmektir. Etiğin dayandığı hatta dayanmak zorunda olduğu temel koşul, “iyi niyettir”. İyi niyet, burada, kişinin iyi olarak kabul edilene, fiilen kendi eylemlerinin ilkesi haline getirmesi, anlamına gelmektedir (Pieper,1999: 16–19).

### 1.1.2 Etik ve Ahlâk İlişkisi

Etik ve ahlâk kavramları günümüzde birbirleri yerine kullanılmakla beraber aslında farklı anlamlara gelmektedir. Yani günümüzde etik ve ahlâk ayrımı her noktada yapılmamaktadır. Oysa her iki alanın birbirine çok yakın olduğu ve kesin bir sınır çizmenin hemen hemen olanaksız görüldüğü yerde bile böyle bir farklılaştırmaya gitmek gerekmektedir.

Öncelikle bu iki kavramın Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe sözlüğündeki anlamlarını incelersek:

**Ahlâk:** Bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarıdır.

**Etik:** Yarar, iyi, kötü gibi sorunları inceleyen, hangi davranışın iyi ve hangisinin kötü olduğu gibi sorunları kendine konu edinen bilimdir.

Bu iki tanımdan da ortaya çıkan sonuç, etiğin ahlâk felsefesi olduğu, ahlâkın ise etiğin araştırma konusu olduğudur. Ahlâk, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışları ve bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler. Ahlâk, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir (Aydın, 2001: 6).

Ahlâk bir kültürün çevresi içinde kabul görmüş, belirlenmiş ve tanımlanmış değerler manzumesi ve amaçlarla bu değerlerin nasıl yaşatılacaklarını söz konusu amaçlara nasıl ulaşılabileceğini ortaya koyan kurallar öbeği veya bir insan topluluğunun belli bir tarihsel dönem boyunca belli türden inanç, emir, yasak, norm ve değerlere göre düzenlenmiş ve söz konusu düzenlemeye bağlı olarak töreleşmiş, gelenekselleşmiş yaşama biçimi, şeklinde tanımlanabilir. (Cevizci, 2002: 3).

Etik ise hem daha soyut kavramlara dayalıdır hem de bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır. Etik kuralların, açık ve belirgin bir alana

ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir. Örneğin; sanat etiği, tıp etiği, medya etiği, çevre etiği vb. gibi alanlara ilişkin ortak ilkeler söz konusudur.

Ahlâkla etik arasında, genişlik-darlık, kuram ve uygulama açılarından bir farklılık vardır. Ahlâk, bir disiplin olarak etiğin günlük yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir. Ahlâk, toplumda var olan, davranış, tutum ve inançları yönlendiren bir değerler sistemidir. Ahlâk, günlük yaşam içinde bireylerin nasıl yaşamaları gerektiğini ince ayrıntılar içinde pratik açıdan düşünürken; etik daha soyut ve kuramsal bir bakış açısı gerektirir (Aydın, 2002: 7).

Etik ile ahlâk arasındaki farkları örneklerle daha net bir şekilde açıklayabiliriz. Örneğin, “edebiyat biliminin konusu, farklı açılardan ( örneğin dilsel, biçimsel içerik ) araştırılan ve sınıflandırılan “güzel edebiyattır”. Edebiyat bilimi yapan, pekala yapabilecek konumda olmasında rağmen roman, şiir ve benzeri yazmaz; daha çok roman, dram, şiir üzerinde genel ifadelere ulaşmak için yazınsal metinleri belli düzenli yapı öğeleri ve biçimleri açısından çözümler ve yine bu kurallar aracılığıyla romanları, dramları, şiirleri eleştirel yaklaşarak değerlendirmeye çalışır. Roman yazarı ise edebiyat bilimine ilişkin bilgilerden esasen yararlanacak olmasına rağmen bilim yapmaz.

Buna bir başka örnek şu şekilde verilebilir: İyi bir tiyatro eleştirmeni mutlaka iyi bir oyuncu olmak zorunda değildir (Genelde olmayacaktır da). Çünkü onun konumunu oyunla arasındaki mesafe belirler ve yalnızca bu mesafeden hareketle oyun ve oyuncular üzerine yerinde bir şeyler söylemesi mümkün olur. Kendisi dolaysız bir katılımcı olsaydı, arada gereken mesafe bulunmadığından bir eleştirmen olarak görevini yerine getiremezdi.

Edebiyat bilimcisi ve tiyatro eleştirmeninin görev yapılarına benzer şekilde etikle uğraşan kişi de, ahlâk konusuna belli bir mesafeden yaklaşarak değerlendirmede bulunur. Ahlâki eylemde bulunmaz; aksine, bir bilim adamı olarak ortaya koyduğu eleştirel mesafeden ahlâki olanı yansıtır (Pieper, 1999: 33).

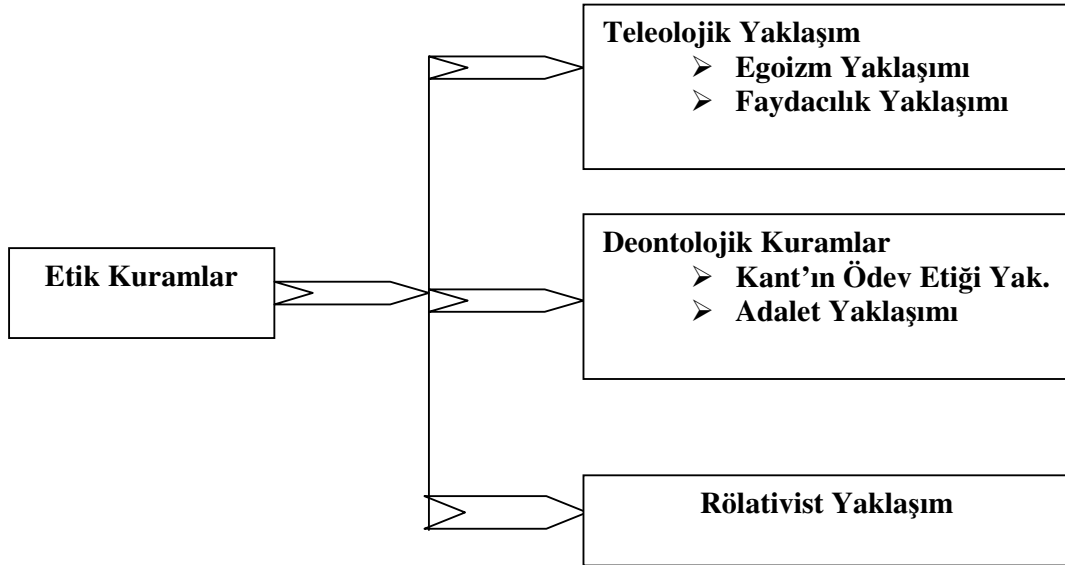
Tüm bunlardan yola çıkarak, ahlâk ve ahlâklı olmanın olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir şey, belli bir pratik; etiğin de söz konusu pratiğin teorisi olduğunu söyleyebiliriz. Ahlâk yapılan bir hareket iken; etik bu hareketin teorisi olmaktadır.



### 1.1.3 Etik Kuramlar

Genel olarak etik kuramlarına baktığımızda, karşımıza, teleolojik (sonuçsalcı), deontolojik ve rölativist teoriler olmak üzere üç çeşit ana yaklaşım çıkmaktadır. Bunlardan teleolojik yaklaşımın temel prensibi, olayları sonuçlarına göre değerlendirmektir. Bu yaklaşım içerisinde, egoizm ve faydacılık yaklaşımı olmak üzere iki tür yaklaşım çeşidi ele alınacaktır. Deontolojik yaklaşım ise olayları teleolojik yaklaşım gibi sonuçlarına göre değerlendirmemektedir. Bu yaklaşım olayın kendisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında deontolojik etiğin en büyük temsilcisi olan Kant'ın ödev ahlâkı anlatılacaktır. Rölativist yaklaşımda ise her şeyin öncüsü olarak insan ele alınmıştır. Bu yaklaşımda temel alınan nokta, her insanın bağlı bulunduğu toplumun ahlâki ilkeleri ve değerleri ile değerlendirilmesidir. Bu yaklaşım içerisinde de rölativist kuramın çeşitleri anlatılacaktır.

Şekil 1.1: Etik Kuramlar



#### 1.1.3.1 Teleolojik (Sonuçsalcı-Gayeci) Kuramlar

Teleolojik yaklaşım, bireylerin yapmış olduğu eylemlerin sonuçları üzerinde odaklanırlar ve bir eylemin iyiliğini veya kötülüğünü, doğruluğunu veya yanlışlığını eylemin sonuçlarına göre değerlendirerek saptar. Teleoloji terimi, temelde bir gayeye

yönlendirmeyi ifade etmektedir. Bu teoriye göre; bir eylem istenen sonucu ortaya çıkarıyorsa, o zaman ahlâki açıdan doğru veya iyidir (Özgener, 2004: 33).

Bu yaklaşıma göre, eğer bir eylemin gerçekleşmesi sürecinde mutsuzluk ve tatminsizlik gerçekleşiyor fakat eylemin sonunda iyi sonuçlar alınıyorsa, o zaman bu eylem doğrudur. Örnek vermek gerekirse, satış departmanında performansı düşük olan bir çalışan işten çıkartıldığında satış departmanının başarısı ve verimliliği artıyorsa, yani sonuç olumlu ise o halde yapılan faaliyet doğru bir faaliyet denilmektedir.

Bu yaklaşım içerisinde egoizm ve faydacılık yaklaşımları ele alınacaktır.

#### **1.1.3.1.1 Egoizm Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda, birey için doğru ve kabul edilebilir davranışlar, sonuçlarına göre değerlendirilmekte ve bireyin kendisi için iyinin en yüksek miktarı ile sonuçlanan eylemleri seçmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Egoizm, “herhangi bir bireyin, başkalarına karşı ne bir yükümlülüğe mecbur olduğunu ne de bir fedakârlığa katlanmak zorunda olduğunu ileri sürerek, davranışlar bireyin kendisi için en yüksek iyiye müsaade ediyorsa sergilenmeli” düşüncesini kabul etmektedir (Özgener, 2004: 33).

Bu yaklaşımda temel amaç, bireyin uzun dönemli çıkarlarına odaklanmaktır. Eylemler değerlendirilirken, diğer bir kişinin çıkarları asla değerlendirilmemektedir.

#### **1.1.3.1.2 Faydacılık Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın kökeni Adam Smith’e kadar dayanmaktadır. Jeremia Bentham (1748–1832) ve John Stuart Mill (1806–1873) tarafından formüle edilmiştir. Faydacılık yaklaşımı da egoizm yaklaşımı gibi olayların sonuçları ile ilgilenmektedir. Ancak egoizm yaklaşımından farklı olarak faydacılar “en fazla sayıda insan” için “en yüksek düzeyde iyi”yi sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Bentham’a göre faydacılık yaklaşımı, “eğer davranışlar en fazla sayıda bireyin mutluluğuna izin veriyorsa doğrudur, aksi halde yanlıştır” şeklinde tanımlanmıştır. Bentham bireyin mutluluğunun toplumun temelinde gerçekleşebileceğini, onun mutluluğunun ise bütünün mutluluğuna bağlı olabileceğini ileri sürmektedir. Birey,

kendi iyiliği için herkesin iyiliğini göz önünde tutmak zorundadır (Akarsu, 1998:168–171).

John Stuart Mill ise, bireysel ahlâk normlarının olamayacağını; çünkü değer sorunlarının toplumsal alanda bulunduğunu düşünmektedir. Bu yüzden de toplum yaşamını ahlâki normlar çerçevesinde akla uygun olarak biçimlendirmek gerektiğini ileri sürmüştür. Mill, birey ile toplum arasında var olan dinamik bir ilişkiden çıkardığı ilkelerle toplumsal ahlâk anlayışı oluşturmaya çalışmış ve bunun toplumun gelişmesinde de katkıda bulunacağını savunmuştur (Özgener, 2004: 39). Kısaca, faydacılıkta olası tüm alternatiflerin sonucunda ortaya çıkacak faydayı değerlendirerek, en fazla faydayı sağlayacak eylem, doğru olarak seçilmektedir.

Shaw’a göre (1998) faydacılık konusunda çok fazla farklı görüş olmasına rağmen faydacıların orak noktaları aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Özgener, 2004: 39–40):

- “Bireyin faaliyetlerinin, dolayısıyla ahlâki ödevlerin en önemli gayesi mutluluktur; yani kendimizin de içinde bulunduğu olabildiğince çok bireye olabildiğince çok mutluluk sağlamaktır.”
- “Bireyin davranışları, ahlâki bakımdan mutluluğu ya da faydayı artırmalarına yahut azaltmalarına göre, iyi veya kötü sayılır.”
- “Ahlâki davranışta bulunanlar temelde egoisttir; yani kişisel çıkar ve haz arayışı söz konusu olmaktadır. Fakat insanların birlikte yaşamaları, onları önünde sonunda kendi mutlulukları için gerekli olan iyiliklere yöneltir. Böylece bireysel egoizm, bazı karmaşık değişiklikler sonucunda çıkar gütmeyen hale dönüşür.”
- “Faydacılar, davranışları sonuçlarına bakarak değerlendirirler ve davranışların farklı durumlarda farklı sonuçları olacağı inancındadırlar.”
- “Faydacılar sadece anlık bir mutluluğu en yüksek düzeye çıkarmaktan çok daha uzun dönemdeki bir mutluluğu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar.”

Modern faydacılara göre, faydacılık yaklaşımı eylem ve kural faydacılığı olarak aşağıdaki gibi iki alt gruba ayrılmaktadır.

#### **1.1.3.1.2.1 Eylem Faydacılığı**

Bu yaklaşımda, sonuçları iyi olan eylemin doğru olduğu ileri sürülmektedir. Eylem faydacılığı, faydacılıktan genel olarak anlaşılan şeydir. Bir eylemin doğruluğu arzulanabilir bir hedefe katkısına bağlı olmaktadır. Aynı eylem bazıları için mutluluğa bazıları için de acıya sebebiyet verebilir. Bir eylem genel mutluluğa neden olduğu ölçüde doğru, genel mutsuzluğa yol açtığı ölçüde ise yanlıştır (Özgener, 2004: 41). Buna göre bir eylem, aşağıdaki iki öncülün sonucunda doğru olarak kabul edilmektedir:

Birinci Öncül: En büyük toplam faydayı üretecek olan eylem doğrudur.

İkinci Öncül: O halde bu eylem doğrudur.

Bu teoriye ilişkin bazı güçlükler söz konusudur.

Başkaları açısından iyi sonuçların ne olacağını anlamak çok zordur. Bu durumda bir eylemin ahlâki olduğuna karar vermek için, her bir durumda tekrar bir başlangıç yapma zorunluluğu mantığa aykırıdır.

İzlenecek hiçbir kural veya yol göstericinin olmaması halinde, ahlâki olarak davranmaları için gençlerin ve acemi olanların eğitilmesi neredeyse imkansız hale gelmektedir.

#### **1.1.3.1.2.2 Kural Faydacılığı**

Mill'in temsilcisi sayıldığı "kural faydacıları", hangi eylemin değil hangi kuralın daha çok fayda getireceği üzerinde durmaktadır (Tepe, 1992: 26). Kural faydacıları, doğru ve yanlıştın ne olduğu konusunda mutlak kurallar setine göre eylemlerin etik yönünü değerlendirmektedir. Kural faydacılığı, faydacı kuramda ortaya çıkan güçlüğü kaldırmak ve zaman zaman haksızlıklara neden olan uygulamaları bertaraf etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle kurala göre davranmanın etik açıdan doğru sonuçlar verebileceği görüşü savunulmaktadır. Kural faydacısı, "fayda" ilkesini doğrudan bireysel eylemlere değil, eylemin türüne uygulamaktadır (Şimşek, 1999: 29).

Bireyin yerine getirmekle mecbur kılındığı özdeşleşebilir ödevleri vardır ve bu yaklaşım herhangi bir ahlâki karar esasında bireylerin birbirlerine karşı ödevlerinin esas alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Uygun sonuç, en zorunlu olan ödevin kararlaştırılmasına bağlı olmaktadır. Altı tane prima facie (karşıtı ispatlanana kadar

geçerli olan) ödevler kategorisi saptanmıştır. Bunlar; sadakat, şükran, adalet, iyilik, kendini iyileştirme ve başkasına zarar vermemektir.

Bu yaklaşıma ilişkin bazı güçlükler ise şunlardır (Özgener, 2004: 41–42):

- Eylem faydacılarında olduğu gibi başkaları açısından en iyi sonuçların ne olacağını saptamak güçtür.
- Kural faydacılarının; insanoğlu ile durumlar arasındaki büyük farklılıkları nasıl belirleyebileceği veya bundan nasıl emin olabileceği açık değildir.

### 1.1.3.2 Deontolojik Yaklaşım

Deontolojik yaklaşım, sonuçlara değil olayın kendisine odaklanmayı savunmaktadır. Deontolojik yaklaşımın temeli Sokrates'a değin zengin bir geçmişe dayanmaktadır. Bu yaklaşım “Başkalarının sana nasıl davranmasını istiyorsan sen de o şekilde davran” ilkesini temel almaktadır. Deontolojik yaklaşım, belirli bir davranış şeklini ya da kuralı doğru olarak kabul etmektedir. Doğru eylem, doğru araç ve olanakları seçmek, doğru ilke ve kuralları izlemekle mümkün olmaktadır.

Bireylere saygı etiği olarak da adlandırılan deontoloji yaklaşımı, faydacıların aksine bazı davranış şekillerinin faydayı maksimize etse bile, yapılmaması gerektiğini savunmaktadır. Faydacılık, kişinin ölümüyle bile sonuçlanacak bir eylemi, diğer alternatiflere göre daha çok fayda yaratıyorsa, etik açıdan doğru olarak kabul etmektedir. Oysa deontoloji böyle bir eylemin doğru olmadığını, çünkü bireysel haklara aykırı olduğunu ve adalete uygun olmadığını dile getirmektedir. Yani bu yaklaşımda bireysel haklara saygı, adalet prensibine uygun davranışları doğru olarak değerlendirmektedir (Ferrell ve Diğerleri, 2005: 100–101 ).

Bir davranışın etiğe uygun olup olmadığını belirlemek için deontolojik taraftarları genel etik prensiplere uyumluluğa dikkat etmektedir. Teleolojik felsefede, bir eylem sonucuna göre değerlendirilirken, deontolojik felsefede amaçların yanında araçlara da önemlidir. Faydacılar gibi, deontoloji taraftarları da etik kurallara odaklananlar ile eylemlerin doğasında odaklananlar olarak ikiye ayrılabilirler. Kural deontolojisinde, etiğe aykırılık, genel etik değerlerine uygunluğuna göre değerlendirilmektedir. Kant'ın “Kesin Buyruğu” ve Hıristiyan inancının “Altın Kural”ı kural deontolojisine uygundur. Kısaca bu görüşler “Başkalarına, kendine

davranılmasına istediğın gibi davran” kuralına iyi bir örnektir. “Eylem deontolojisinde” ise bunun aksine, eylemler tek tek değerdendirilmektedir. Yani her bir olaya adalet, eşitlik değerdeleri uygulanır. Ancak genel etik değerdeler yalnızca birer rehberdir (Ferrell ve Diğerdeleri, 2005: 101 ).

Deontoloji yaklaşımı, aşğıdaki iki başlıkta incelenebilir.

#### **1.1.3.2.1 Kant’ın Ödev Etiğı Yaklaşımı**

Kant’ın etik felsefesi “ödev etiğı” olarak da adlandırılmaktadır. Ödev etiğinin en büyük temsilcisi olan Kant, etiğın ödev hakkında olduğunu, yani bireylerin öz çıkarına etkileri ne olursa olsun yapmaları “gereken şey” hakkında olduğunu savunmuştur. Yani etik, bir zorunluluk dile getirmektedir. Kant’a göre bir eylemin etik değeri, kendisinden beklenen sonuca göre belirlenmez. Bir eylem doğrudan doğruya, doğru olduğu için, kanun karşısında saygıdan isteniyorsa mutlak değerdeldir. Ödev, kanun karşısındaki saygıdan doğan bir eylemin zorunluluğudur (Akarsu, 1968: 73).

Etik görevlerle, insanların mutluluğunu öngören tavsiye ve becerileri birbirinden ayırmak gerekmektedir. Mutluluğı amaçlayan beceri ve tavsiyeler, kişilerin amacına bağılı olan varsayımsal buyruklardır. Kant’a göre etik yasaları, koşulsuz buyruk niteliğindedir ve insanların bireysel mutluluğunu topluluk için feda etmelerine bile yol açabilir. Koşulsuz buyruk, bütün isteklerden, arzulardan ve mutluluk arayışlarından bağımsız olarak insanların uymaları gereken kurallardır (L’etang, 1991: 11).

#### **1.1.3.2.2 Adalet Yaklaşımı**

Harvard filozoflarından John Rawls, hem Kant’ı hem de faydacılık felsefesinin öğelerini kullanarak, sosyal ve siyasi kurumların ahlâki açıdan değerdendirilmesine yönelik bir yaklaşım geliştirmiştir (Kay, 1997: 6).

Adalet kavramını temel alan etik kuralları, fayda ve sorumluluk dengesini dikkate alan karşılaştırmalı bir süreçten faydalanılmaktadır. Bu fayda ve sorumluluklar, bir grubun tüm üyeleri tarafından paylaşılan yasalar, kurallar ve politikalarından oluşan değerdelerdir. Bu kuramın savunucularına göre adalet, faydacı sonuçlara önem vermeyen eylemlerden oluşmaktadır. Bu kuram herhangi bir eylemin, sonuçlarından faydalananlar

olsa da genel olarak toplum için adalet dışı sonuçlar ortaya çıkıyorsa, bu eyleme izin vermemektedir (Şimşek, 1999: 41).

Rawls, iyiye göre hakkın önceliğini ileri sürmektedir. Rawls'a göre, adaletin en önemli sorunu, temel sosyal kurumların haklarını ve ödevlerini dağıtma ve sosyal işbirliğinin üstünlüklerini paylaşılması olmaktadır. Düşünce ve vicdan özgürlüğünün yasal olarak korunması, rekabetçi pazarlar, üretim araçlarında özel mülkiyet, monogami ve aile temel sosyal kurumların örnekleridir. Adalet yaklaşımına göre eylemlerin doğru ve tarafsız bir temelde gerçekleşmesi, iyinin en üst düzeye çıkartılmasına ve tarafsız dağıtım kurallarının izlenmesine bağlıdır. Rawls'a göre iki yol gösterici ilke vardır: Bunlar, eşit temel özgürlükler ve farklılık ilkesi olmaktadır (Özgener, 2004: 47).

**Eşit Temel Özgürlükler İlkesi:** Bireyin, topluluğun haklarıyla karşılıklı uyum içinde eşit söz özgürlüğü hakkına sahip olması gerektiğini ifade eder. Her birey temel özgürlükler hususunda eşit haklara sahip olmalıdır. Bu özgürlükler diğer kişilerin saldırılarından korunmalıdır. Temel özgürlüklerden kastedilenler, düşüncede ve vicdan özgürlüğü ile yasalarda ifade edilen hak ve özgürlüklerdir.

**Farklılık Prensibi:** Bu prensip genel olarak “farklılık ve fırsat eşitliği hakkı” ilkesi olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır. Farklılık ilkesi bir dayanışma prensibidir. Farklılık prensibi vatandaşların kendilerini ortak işbirliği sisteminin içinde görmelerini sağlayacaktır. Doğuştan dezavantajlı olması veya doğal kabiliyetlerinin yetersiz olması nedeniyle ortaya çıkan eşitsizlikler bir dereceye kadar telafi edilmektedir. Farklılık prensibi, bütün bireylerin eşit muamele görmesi ve gerçek fırsat eşitliğinin sağlanması için toplumda dezavantajlı pozisyonda doğanlara daha fazla önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Özgener, 2004: 47).

Fırsat eşitliği hakkı, toplum içindeki herkesin kendi yetenekleri ve çabaları ölçüsünde toplumsal statülerini yükseltmelerinde eşitlik olması gerekliliğini işaret etmektedir. İşletmelerde de mevcut bir pozisyon için eleman alımı olduğunda bireyler yeterlilikleri temelinde işe alınmalıdır (Şimşek, 1999: 42).

### 1.1.3.3 Rölativist Yaklaşım

İlkçağ felsefesinde Sofistler, her şeyin ölçüsü olarak insanı kabul etmek suretiyle ahlâk felsefesinde rölativist bir yaklaşımı hâkim kılmışlardır. Ahlâki rölativizm, ahlâki

ilkelerin ve yargıların birey ya da kültürle ilişkili olduğu akımdır. Bunun doğal sonucu olarak, ahlâk kuralları toplumdan topluma, kültürden kültüre hatta bireyden bireye farklılık arz etmektedir. Hunger ve Wheelen rölativizmin dört türü olduğunu ileri sürmüştür.

a. **Saf Rölativizm:** Bütün ahlâki kuralların her yönüyle kişisel olduğunu, bireylerin kendi yaşamlarını sürdürme hakkına sahip olduğunu, her bir bireyin durumları yorumlamasına ve kendi ahlâki değerlerini esas olarak harekete geçerek geçmesine izin verilmesi gerektiği inancına dayanmaktadır.

b. **Rol Rölativizmi:** Bireyin yalnızca sosyal rolüyle ilişkili belirli yükümlülükleri taşıması gerektiğini ileri sürmektedir. Örneğin, bir departmandan sorumlu olan yönetici, kendi kişisel inançlarını bir yana bırakmalı, bunun yerine departmanın çıkarını en iyi şekilde koruyacak biçimde hareket etmelidir.

c. **Sosyal Grup Rölativizmi:** Ahlâkın, emsal bir grubun normlarını takip etmeye yönelik bir sorun veya konu olduğu inancına dayanmaktadır. Kararlar kabul görmüş uygulamalara dayalı olarak verilir. Günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır.

d. **Kültürel Rölativizm:** Ahlâkın belirli bir kültür, toplum veya toplulukla ilgili ilişkili olduğunu ileri sürer. Kültürel norm ve değerler ülkeler arasında hatta bir ülkedeki farklı coğrafi bölgeler ile etnik gruplar arasında değişiklik gösterebilir (Özgener, 2004: 49–50).

## 1.2 İş Etiğinin Kavramsal Analizi

Etik konusu her zaman işletme konularının içerisinde 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.

### 1.2.1 İş Etiğinin Tanımı

İş etiği konusuna başlamadan önce, işletme ve etik kavramları arasındaki ilişkiyi belirtmek yararlı olacaktır. Bu konuyla ilgili olarak birçok yaklaşım söz konusudur. Bunlardan birinci yaklaşıma göre işletme ile etik arasında hiçbir ilişkinin olmadığı



düşünülmektedir. İkinci yaklaşımda ise işletmeye iktisadi boyutta bakılmaktadır. Bu yaklaşıma göre işletme; toplumdaki kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak kâr elde etmeyi amaçlayan bir role sahiptir. Eğer işletme bu rolünü yerine getirirse o zaman belli bir istihdam sağlayacak ve istihdam ettiği çalışanlar da topluma faydalı olacaklardır. Diğer bir yaklaşıma göre ise her zaman işletme çıkarlarının ön planda tutulmaması gerektiğini; yeri geldiğinde işletmenin varlığını sürdürürken aynı zamanda ahlâk kurallarına da uyması gerektiğini belirten yaklaşımdır.

İş etiği kavramı, işletme yazınında ABD’de 1980’li yıllarda yer almaya başlamıştır. 1960-1970’li yıllarda sosyal sorumluluk kavramı bünyesinde yer alan iş etiği kavramı, 1980’li yıllarla birlikte iş etiği olarak ön plana çıkmış ve işletmeler tarafından üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. İşletmelerde 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).

İşletme etiği birçok farklı şekilde ele alınabilir. İlk olarak hukuki açıdan, ikinci olarak bazı sektörlerde standart ve cezai yaptırımlar koyan kural koyucular ve ticari işletmeler açısından, üçüncü olarak işletmelere göre değişiklik gösteren kodlara göre, dördüncü ve ise yöneticilerin ve çalışanların kişisel değerlerine göre tanımlanabilir. Etiğin yazılı olmayan biçimi, işletme içinde biçimsel olmayan karar verme ortamını yansıtır.

İşletme etiği, diğer yönetim disiplinleri ile benzerlik göstermektedir. Örneğin, halkla ilişkiler, işletmelerin topluma karşı daha olumlu bir imaja sahip olmaları gerektiğini fark etmeleri ile ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları, işletmelerin insanlara ne kadar fazla yatırım yaparlarsa bireylerin işletme başarısında o kadar fazla katılımı olacağını fark etmeleri ile önemli bir işletme değeri haline gelmiştir. Ticaret daha karmaşık hale geldikçe, örgütlerin ilişkilerinde genel bir “iyi” kavramını yansıttığına ve diğerlerine zarar vermediğine emin olmaları gerekliliği ortaya çıkmış ve böylece işletme etiği bir yönetim disiplini haline gelmiştir.

Ekonomi yazınında yaygın biçimde tartışılan iş etiği ve bununla özdeşleşen bireysel erdemlerin aksine, kendiliğinden sosyalleşmeyi ve örgütsel yenilikleri teşvik eden sosyal erdemlerin ekonomik yaşam üzerindeki etkileri üzerine çok fazla sistematik

çalışma yapılmamıştır. Bu noktada, iş etiği gibi bireysel erdemlerin gelişmesi için sosyal erdemlerin önceden zaten var olması gerektiği ciddi bir tez olarak öne sürülebilir. Çünkü bireysel erdemler, sosyal dayanışma derecesi yüksek toplumlarda olgunlaşan aile, okul, işyeri gibi güçlü grup ortamlarında ortaya çıkabilir (Fukuyama, 2000: 64).

İş etiği, her yönüyle çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Kapsadığı alan itibariyle çok ilgi çekici görülen iş etiği kavramı karmaşık ve tartışmalı bir alandır. İş etiği ile neyin anlatılmak istendiği konusunda bu konuyu araştıran kişiler arasında tam bir fikir birliği yoktur. İş etiği kavramı farklı kişilere göre farklı şekillerde yorumlansa da en genel anlamıyla, iş ortamında neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak anlamına gelmektedir.

Özgener (2004) ise iş etiğini; bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çevreyle temas halinde bulunurken aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmaktır, şeklinde tanımlamıştır. Winstanley ve Woodal'a göre (2000), iş etiği, işletmede ahlâkın yeri ve yapısı, ahlâk boyutunun tanımlanması ve karar verme uygulamalarında etik ilkeler ve değerlerin uygulanması ile ilgili bir kavramdır. Nisberg (1998) ise iş etiğini sosyal sorumluluk boyutuyla ele almakta ve örgütlerin kâr elde etmeye çalışırken gerçekleştirdiği faaliyetlerin bütün olarak toplumda dikkate alınmasını sağlayan ilkeler dizisi şeklinde tanımlamaktadır (Bolat ve Seymen, 2003: 5).

Kısaca iş etiği, eşit çalışma fırsatı sağlamak; içinde bulunulan çevreyle ilişki halinde bulunmak; yardım yapmak demektir. Çalışanlar arasında ücretlerin adaletli dağıtılması da bu kapsam içindedir. Tüketicilere gerçeği yansıtmak da iş etiğinin gereğidir. Günümüzde bazı büyük ticari kuruluşların, bazı geleneksel inançları yeniden aşılama çalışmaları görülmektedir. Maden suyunun normal sudan sağlıklı olduğunu yerleştirmeye çalışmak buna örnektir. Şirket kendi “gerçeği” varsaydığı bu görüşün satış temsilcilerince yayılmasını beklemektedir. Oysa gerçek bunu tam tersi olabilir. Maden suyunun içinde sağlığa zararlı maddeler bulunabilir. Böyle bir davranış şekli iş etiğine aykırıdır (Şimşek, 1999: 17).

İş etiği genel olarak etiğin özel bir uygulama alanıdır. Etik açıdan doğru ve yanlış kavramları iş hayatı çerçevesinde özelleştirilerek incelenmektedir. İş etiğinin

odak noktası da, işletme politikaları, kurumlar ve davranışlar için etik standartların ve bunların nasıl uygulanacağıının belirlenmesidir.

### **1.2.2 İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi**

Bu bölümde öncelikle iş etiğinin tarihsel gelişimi beş dönem ışığında ele alınacaktır.

#### **a) 1960 Öncesi Dönemde İş Etiği**

1960'lı yıllarda, işletmeler ilişkin etik problemler genellikle dini açıdan ele alınmıştır. Dini liderler, eşit ücret, işe ilişkin uygulamalar ve kapitalizmin ahlâkı konularında sorunlar ortaya koymaktadırlar. Bu dönemlerde materyalist değerlerden çok humanist değerler üzerinde durulmaya başlanmıştır. Yoksulların yaşam koşullarını iyileştirmeye hizmet etmek, çalışanların hakları, geçimlik maaşlar ve iş ahlâkı gibi konular bu kapsamda ele alınmaya başlanmıştır. Protestan iş etiği, bireyleri sıkı çalışmaya ve tutumlu olmaya teşvik ederken; diğer taraftan kapitalist sistem içinde de başarı sağlamaktadır. Bu tür dini gelenekler, iş etiği alanının geleceği için bir temel oluşturmuştur (Kirel, 2000: 11).

Bu dönemde insanlar iş etiğinde kendi dinleri doğrultusundaki ahlâkı kavramları uygulamışlardır. Bu uygulama, hayatın her noktasında kendini göstermiştir. Devlette, politikada, aile içinde, kişisel yaşamda, iş yaşamında, yani hayatın her noktasında dine dayalı ahlâkı kavramlar uygulanmaya başlanmıştır.

#### **b) 1960'lı Yıllarda İş Etiği**

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, 1960'lı yıllar, ekonomik açıdan hem ABD'nin hem de Avrupa'nın patlama yaptığı refah yılları olarak bilinmektedir. Bu yıllarda kitle üretimi yapan dev firmalar ve uluslar arası şirketler artık iş dünyasının vazgeçilmez unsurları haline gelmişlerdir. Bu yıllarda işletme yöneticiliği de işletmelerin büyümesine bağlı olarak karmaşıklaşmaya başlamıştır. Bu dönemde ahlâkı problemler genellikle kişisel bir mesele olarak ele alınmış ve tüketici hakları, reklâmlar ve satış geliştirme teknikleri incelenmeye başlanmıştır. Bütün bu hareketlerden sonra işletme bir ahlâkı birim ya da bütün olarak ele alınmıştır. Bu yıllar iş ahlâkı alanında yapılan çalışmaların büyük bir artış gösterdiği yıllardır (Arslan, 2001: 37).

### **c) 1970’li Yıllarda İş Etiği**

İş etiği 1970’li yıllarda ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Ahlâk teorileri oluşmaya başlamış ve iş ahlâkına düzen getirme girişimleri yer yer boy göstermiştir. Bu dönemlerde iş ahlâkı ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasına rağmen; felsefeciler ve teologlar, iş ahlâkına katkı sağlamaya devam etmişlerdir. İşletmelerin topluma karşı sorumlu oldukları ve bu sosyal sorumluluğun incelenmesi gerektiği, iş ahlâkı savunucularının temel argümanı olmuştur. Bu dönemde iş ve çalışma sosyolojisiyle ilgili kavramlar da iş ahlâkı kapsamında ele alınmaya başlanmıştır.

1970’li yıllarda işletme akademisyenleri işletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda yazılar yazmaya ve dersler vermeye başlamışlardır. Felsefeciler etik kuramını iş etiği disiplininin yapısına uygulamaya başlamışlardır. Bu dönemde işletmeler halka daha çok eğilmeye ve sosyal sorumluluğu ön planda tutmaya başlamışlardır. İşletmelerde sosyal sorumluluk, etik ve ahlâk konuları tartışılmaya ve bu konularda seminerler düzenlenmeye başlanmıştır. İş etiği ile ilgilenen merkezler kurulmuştur.

1970’li yılların sonunda rüşvetçilik, yanıltıcı reklam, fiyat çatışması, ürün ve çevre güvenliği gibi birçok temel etik konu ortaya çıkmıştır. İş etiği tüm bunları kapsayan genel bir ifade haline gelmektedir (Ferrell ve Diğerleri, 2005: 10–11). İş etiği alanındaki çalışmalar artırılmış ve yöneticilerin etik karar alma süreçlerinin temeli atılmaya başlanmıştır. Yöneticilerin hangi durumda ne şekilde davranmaları gerektiğini belirten sistematik rehberler geliştirilmeye çalışılmış; ancak yöneticilerin etik karar alma süreçlerini işleyen çok sınırlı bir çaba gösterilmiştir.

### **d) 1980’li Yıllarda İş Etiği**

Bu yıllarda işletme alanında çalışan akademisyenler ve uygulamacılar iş etiğini bir çalışma alanı olarak kabul etmişlerdir. 1980’lerden sonra işletme örgütleri o zamana kadar hiç olmadığı kadar toplumda önemli roller üstlenmeye başlamışlar ve iş ahlâkının önemi de buna bağlı olarak artmaya başlamıştır.

Bu dönemde iş ahlâkı konusunda örgütler kurulmaya başlanmıştır. Bunlardan en önemlisi, 1987 yılında Hollanda’da kurulan Avrupa İş Ahlâkı örgütüdür. Bunun dışında General Electric Co., The Chase Manhattan Corporation, General Motors, Atlantic Richfield Co. gibi önde gelen şirketler, yüzlerini insana dönmeye başlamışlar ve etik

konusunda kurumsallaşmaya başlamış; etik komiteleri kurarak, etik konulara eğilen sosyal politika grupları oluşturmuşlardır.

1980'li yıllarda birçok tarife ve ticari engel kaldırılmış; böylece işletmeler giderek küresel atmosferin etki alanına girmişlerdir. Bunun sonucunda işletme kuralları bu yeni atmosfer nedeniyle çok hızlı bir değişim göstermiştir (Ferrell ve Diğerleri, 2005: 11). Tüm bu hızlı değişim sonucunda işletmeler küreselleşen dünya karşısında uyum sorunuyla karşı karşıya kalmışlar ve farklı kültürlerden kaynaklanan çatışmalar ve etik sorunlar boy göstermeye başlamıştır.

#### **e) 1990'lı Yıllar ve Sonrasında İş Etiği**

1990'lı ve 2000'li yıllarda teknolojiye büyük değişimler ve bilgi teknolojileri ile internetin ortaya çıkması, dünyayı küresel bir köy haline getirmiştir. Artık dünyada sınır ve uzak kavramları kalmamış; bunun yerini sınırsız özgürlük ve tek bütünlük kavramları almıştır. Serbest ticaret ve açık rekabet artık sınırlı ticaret ve kontrollü rekabetin yerini almaktadır. Daha çok işletme rakipleriyle birleşmekte ve ev sahibi hükümetler faaliyetlerini dışarıdan gelen yardımlar ile sürdürmektedir. Bu yıllarda artık işletmeler küresel rekabet stratejileri ile bütünleşmiş bir hale gelmektedirler. Bu dönemde küreselleşmenin etkisiyle çok uluslu ve küresel firmalarda, kültürel farklılıkların üstesinden gelme, ayrımcılık gibi konular iş etiğinin popüler konuları arasına girmiştir.

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 alınmaktadır. Günümüzde etik karar alma süreci önemli bir boyut kazanmıştır (Ferrell ve Diğerleri, 2005: 12).

Önümüzdeki yıllarda iş etiğinin bir uluslar arası etik anlaşması etrafında işlemeyeceği öngörülmektedir. Çünkü kabul edilen etiksel ilkeler bir ülkeden bir ülkeye değişmektedir. Dolayısıyla evrensel iş etiği standartları söz konusu değildir. Bunun yerine çok uluslu işletmeler etik yönetimi ve etik çalışmaları içerisinde olacaklardır. Yirmi birinci yüzyıla girildiğinde işletmelerin en az devletler kadar dünyada ağırlıklarının artmasıyla birlikte, iş etiği de küresel düzeyde önemi artan bir disiplin olmaktadır.

### 1.2.3 İş Etiği ile İlgili Mitoslar

İş etiği alanındaki belirsizlikler ve yöneticilerin etiğe olan ilgisizliği iş etiği ile ilgili olarak yöneticilerin yanlış düşüncelerine yol açmaktadır. İşte bu noktada karşımıza “mitos” kavramı çıkmaktadır. Mitos; genel olarak kişilerin zihinlerinde yer etmiş efsanevi düşüncelerdir. Kısacası mit; işletme yöneticilerinin etik ile ilgili bildiklerini sandıkları ancak gerçekte yanlış bildikleri, zihinlerinde etik ile ilgili olarak yer etmiş ön yargılardır.

İş etiği ile ilgili konuların net olmaması, birçok yanlış anlaşılma ve belirsizliklere neden olmaktadır. Dolayısıyla iş etiği ile ilgili çok fazla mitos vardır. Bunlardan bazıları McNamara'ya göre (1998) şu şekilde özetlenebilir:

➤ **İş etiği, yönetimden çok dinin bir konusudur.** Bazıları, insanların değerlerini veya maneviyatını değiştirmenin, değerler ve değerler arasındaki çatışmaları yönetmenin bir örgütsel ahlâk programının amacı olmadığını ileri sürmektedir. Oysa bu bakış açısı işletmeyi güçsüz hale getirir. İş ahlâkı yönetimin bir konusudur. Bu gerçek yönetimin de temel isteğidir.

➤ **Çalışanlar iş etiğine zaten uygun davranmaktadırlar; o halde iş etiğini dikkate almamıza gerek yoktur.** İşyerinde yöneticilerin karşılaştığı etiği ikilemlerin çoğu karmaşıktır. Eşit olduğu düşünülen gerçek alternatiflerin ve sonuçlarının farklı değerler sahip çıkar grupları üzerinde farklı ve önemli etkilere sahip olduğu yerlerde herkesin etiksel çatışmaların var olabileceğini kabul etmesi gerekir. İş etiği konusu ortaya atıldığında insanlar, dürüstlük ve hürmeti ifade eden “Altın Kuralı” hızla konuşurlar. Ancak çok karmaşık iş etiği ikilemleriyle karşılaştıklarında birçok insan etiksel prensipleri uygulamada geniş bir gri alanın var olduğunun sonradan farkına varmaktadır.

➤ **İş etiği daha çok felsefeciler, ilahiyatçılar, akademisyenler ve teleologlar tarafından en iyi şekilde ifade edilebilen ve rol gösterici rolü oynayan bir disiplindir.** İş etiği yazınına ve tartışmalarına yöneticilerin katılımının yetersizliği, bir örgütün işleyişiyle ilgilenen birçok kişinin günlük işlerde iş etiğini düşük bir düzeyde bir heves veya manevra olarak görmesine neden olmuştur. Bu görüşte olanlar öncelikler iş etiğinin karmaşık bir felsefi tartışma ve dinsel bir konu olduğu

inancındadırlar. Oysa iş etiği, çeşitli uygulamalı araçları kapsayan ve programlı yaklaşımları olan bir yönetim disiplindir ve herkesi ilgilendirir.

➤ **İş etiği kodu lüzumsuzdur; çünkü o sadece iyilikten bahseder.** Birçok insan işletmelerin bir ahlâk kodu veya bir etiksel değerler listesini benimsemesine tepki göstermektedir. Çünkü onlar kodları herkesin doğal olarak arzuladığı değerleri temsil ettiklerine inandıklarından dolayı, lüzumsuz olarak görmektedirler. Oysa bir işletmenin ahlâk kodundaki değerleri onun önceliğidir ve o işyerindeki belli etiksel değerler üzerinde odaklanmaktadır. Örneğin; tüm insanların dürüst olması gerektiği açıktır. Bir işletme, işyerinde sürekli hileli fırsatlarla mücadele ederse, dürüstlüğün bir öncelik olması çok uygun olur ve dürüstlük bu işletmenin ahlâk kodunda mutlaka yer almalıdır.

➤ **İş etiği, iyilerin kötülere öğüt vermesi ile ilgili bir konudur.** Bazıları, iş etiğinin sadece iyilerin kötülere yaptığı tavsiyelerden başka bir şey olmadığı kanısındadırlar. Halbuki, işletmelerin yönetiminde deneyimli olanlar bir gerginlik ve karmaşıklık olduğunda iyi insanların bile kötü eylemlere yönelebileceğinin farkındadırlar. Gerginlik ve karmaşıklık etiksel olmayan eylemleri haklı çıkarmaz; bunlar sebeplerdir. İşyerinde ahlâk yönetimi, herkesin daima ahlâklı olmasını sağlamaya ve karmaşık ortamlardaki etiksel ikilemler üzerinde durmaya yönelik tüm çalışmalarını kapsamaktadır.

➤ **İş etiği işletmedeki yeni polis yetkilisidir.** Birçok kişi iş etiğini popüler olan ve yönetim yazınında giderek artan ölçüde dikkat çeken yeni bir olgu olarak görmektedir. Oysa iş etiği konusunda 2000 yıl önce bile yazıların yazılmış olduğu Çiçero'nun konu ile ilgili "Nöbetçiler (On Duties)" isimli eserinde ifade ettiklerinden anlaşılmaktadır. Fakat iş etiği 1960'larda başlayan sosyal sorumluluk hareketinden dolayı, son zamanlarda daha çok dikkat çekmektedir.

➤ **İş etiği yönetilemez.** Bazı işletmeler ve yöneticiler değerlerin yönetilemeyeceği inancında olduklarından, iş etiği konusunda hâlâ bir şüphe içindedirler. Fakat bazı düşünürler, yönetimin bir değer sistemi olduğunu kabul ederek, etik kodların işletmelerde son derece önemli etkilere sahip olduğunu savunmaktadırlar. Gerçekte, ahlâk her zaman dolaylı olarak yönetilmektedir. Örneğin; işletmenin kurucusu veya mevcut liderin davranışı, çalışanların kararları üzerinde güçlü bir etiksel etkiye sahip olabilir. Stratejik önceliklerin (kâr maksimizasyonu, pazar payını genişletme,

maliyetleri azaltma) ahlâk üzerinde çok ciddi etkileri olabilir. Kanunlar, düzenlemeler ve kurallar, toplumun zararını en aza indiren veya genel faydayı iyileştiren bir tarzda, ahlâka uygun olması için davranışları direkt olarak etkilemektedir.

➤ **İş etiği ile sosyal sorumluluk aynı şeydir.** Sosyal sorumluluk hareketi kapsamlı iş etiği disiplininin sadece bir kısmını oluşturur. Sosyal sorumluluk ile ilgili yazılanlar, ahlâk kodlarını geliştirme, politika ve prosedürleri güncelleştirme, etiksel ikilemleri çözmeye ilişkin yeni yaklaşımlar sunma vb. alanlarda, işyerinde ahlâk yönetimi açısından çok fazla elverişli konuları kapsamamaktadır.

➤ **İşletmemizin kanunlarla sorunu yok; o halde biz ahlâklı davranıyoruz.** Birileri sık sık etiksel olmayan davranışlar sergileyebilir; fakat kanuni sınırlar içerisinde davranabilir. Örneğin, üstlerinden bilgi saklamak, bütçe üzerinde oynamak, başkaları hakkında sürekli şikayetler getirmek vb. Halbuki kanunları ihlal etme, sık sık farkına varılmayan etiksel olmayan davranışlarla başlamaktadır. Kurbağayı kaynatma vakası burada iyi bir örnek olabilir. “Eğer bir kurbağayı sıcak bir suya koyarsanız hemen zıplar ve dışarı fırlar. Halbuki bir kurbağayı soğuk suya koyup yavaş yavaş suyu ısıtırsanız sonunda kurbağayı haşlamış olursunuz. Çünkü kurbağa ortamdaki olumsuz değişmeyi fark etmeyecektir.” Dolayısıyla iş etiği konusunda böyle bir yaklaşım içine girmek uzun vadede olumsuz sonuçlara yol açabilir.

➤ **İşyerinde ahlâk yönetiminin çok az pratik geçerliliği vardır.** Bu görüşü savunanlara hak vermek doğru olmaz. İşyerinde ahlâk yönetimi, işletmede davranışlara rehberlik edecek değerleri ve bunların öncelik sırasını belirleyerek, bu davranışların yönetimi ile ilgili politikalar, prosedürler belirlemeyi ve geliştirmeyi kapsar. Ahlâk ve değer yönetimi aynı zamanda, farklılıkların yönetimi, toplam kalite yönetimi, stratejik planlama gibi öteki yönetim uygulamaları için de son derece önemlidir.

➤ **Etiksel sorunlar, çok fazla zaman ve çaba harcanmaksızın çözülebilir.** Bu görüşü de kabul etmek mümkün değildir. Gerçekte işletmeler etiksel sorunları çözmek için zaman ve para harcamaya ve bilgi elde etmeye istekli olmalıdırlar. İş, dürüstlüğün önemini ortaya koymaya geldiğinde, işletmeler gerekli kaynakları çekinmeden ayırabilmelidir.



➤ **İşletmenin gereksinim duyduğu şey, çok iyi iletilmiş bir ahlâk kodudur.** Bu görüşe tümüyle katılmak doğru olmaz. Kültürle desteklenmeyen ve bir destekleyici ödül yapısıyla ilişkili olmayan herhangi bir kod, çalışanlar tarafından yapmacık bir manevra olarak görülecektir. Bir ahlâk kodunu benimserken ödül yapısı değiştirilmezse, her zaman sorunlar var olacaktır.

➤ **Herkes için gerekli olan tek şey, iyi bir ahlâk ilkeleri setidir.** Sadece iyi ahlâk ilkelerini belirlemekle iş etiği yönetilemez. Gerçekte, yarışan çıkar gruplarının talepleriyle uğraşan insanlara yardımcı olan süreçler olmaksızın ilkeler hiçbir zaman tek başına yeterli olmazlar. İlkeler etiksel ifadeleri ortaya koymalarına rağmen, onlar işletmenin belirsizlikle baş edebilmesini sağlayan kritik gerekli becerilerin geliştirilmesini teşvik etmezler. Süreçler olmaksızın ilkeler tümüyle başarısız olur; yapıcı olmazlar. Önemli tepki ve yeteneklerin geliştirilmesi, hem süreçleri hem de ilkeleri bütünleştirmeyi gerekli kılmaktadır.

➤ **Etiksel ikilemleri çözmek için yalnızca bir tek doğru vardır.** Bu yaklaşım iş hayatının gerçeklerini görmezden gelmektedir. Gerçekte, seçenekler gereklidir. Seçim yapma ve çeşitli görüşlerden bir şeyler görme ve çıkarma yeteneği, yönetimde etiksel sorunları çözmek için kritik öneme sahiptir. Sadece bir tek bakış açısıyla bir şeyler görmek veya çıkarmak, kritik gerekçeleri gözden kaçırmamıza sebep olabilir.

#### **1.2.4 İş Etiğinin İşletmeler Açısından Önemi**

İş dünyası; müşterileri, çalışanları ve diğer kâr ortakları ile güvenli ilişkiler kurmak zorundadır. İyi etiksel davranışlar şirketlerin toplum içerisindeki imajını ve ününü artırmaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin uzun süreli olarak varlığını sürdürebilmesi, işletmedeki etiksel ilkelerin varlığına ve bunlara uyulmasına bağlıdır. Ayrıca etiksel davranışların işletme içindeki kişilerin performansını dolayısıyla kişiden, tümevarım yaparak örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

İş etiği, insan odaklı olması nedeniyle, 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. İş etiği, kalite ve mükemmellik, iş yaşamının evrensel değerleridir. Etik değerler de bunların ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, önemli olan, etik standartların geliştirilmesini, çalışma yöntemlerini iyileştirebilecek bir fırsat olarak görmektir. Etik değerleri dikkate almak işletmelere çok şey kazandırır. Dürüstlük, güven ve sorumluluklar kişiler için olduğu kadar işletmelerin başarısı açısından da önemlidir. Bu nedenle, iş yerlerinde bu kavramların yerleştirilmesi ve iş etiğine uygun davranışların sağlanması gereklidir. Karşılıklı güven, işbirliğini ve ilişkilerde açık olmayı sağlar. Bu da korku ve riski azaltır; enerjinin ve zamanın olumlu yönde kullanılmasına aracılık eder. İlişkilerde bireylere, işletmelere ve topluma karşı duyulan sorumluluk, saygınlık artar; dolayısıyla zorluktan ve diğer gruplar ile karşı karşıya kalınmasından kaçınılmasını sağlar (Tierney, 1997: 30–31).

Çıkar çatışmaları, rakiplerin satın alınması, bilgi gizlenmesi, kişisel bilgilerin açıklanması, uygun olmayan yollar ile üstünlük sağlanması, kurumsal saldırganlık, kuralların hiçe sayılması, çevreye zarar verilmesi, zehirli atıkların çevreye atılması, rüşvetler vb. iş yaşamında karşı karşıya kalmış olduğumuz etik sorunlardan bazılarıdır. İş etiği; işletmenin çıkar grupları ile güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi, onun toplum içindeki imajı ve ürünün sağlayabileceği olumlu davranışları ile işletme içi davranışların düzenlenmesi ve performans artırılması açısından oldukça önemlidir.

İş etiğinin olmaması durumunda, çıkar grupları ile ilişkiler bozulacak, kaynakların düzenli, zamanlı, sürekli ve düşük bir maliyetle elde edilmesi olanaksızlaşacak, üretilen ürün/hizmetleri alanlar hızla alıcı olmaktan uzaklaşacaklardır. Böylesi bir durumda satışlar düşebilecek, müşteriler başka işletmeler ile iş yapmayı tercih edecekler, siparişler azalacak ve tüm bunların sonunda kâr azalacaktır. Bu etkinlikler sonrasında azalan sosyal saygınlık, ciddi anlamda kurumsal zararı beraberinde getirecektir. Ayrıca, etiğe aykırı uygulamalar nedeniyle açılan davalar ve ödenmesi gereken tazminatlar işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir. Sonuç olarak, etik olmayan davranışlardan kaçınılmadığında veya bunların önüne geçilmediğinde, bir bütün olarak yüksek bir bedel ödemek durumunda kalınacaktır (Clark ve Lottal, 1993: 5-6).

İş yaşamında etik dışı hareketlerde bulunmanın bedeli ağırdır. Etiğe aykırı davranışlar sergileme, taraflar arasında güvenin yitirilmesine, oluşturulan imajın

zedelenmesine yol açar. Güven yitimi, çıkar grupları ile olan ilişkilerde bozulmanın yanı sıra, kurum içerisinde gerçekleştirilen grup çalışmalarında etkinliğin yitirilmesine, güvenilirliğin kaybolmasına, iletişimin zarar görmesine, öz saygının yok olmasına, bağlılık duygusunun yok olmasına, sadakatin yitirilmesine ve istifalara neden olur (Sucu, 2003: 290).

### **1.3 İş Etiği İle İlgili Diğer Kavramlar**

İş etiği kavramı birçok kavram ile ilişkilidir. Çalışmanın bu kısmında öncelikle iş etiğini diğer kavramlardan ayıran temel özellikler belirtildikten sonra sırasıyla diğer kavramlar açıklanacaktır.

#### **1.3.1 İş Etiği Kavramına İlişkin Temel Ayırt Edici Özellikler**

İş etiği kavramını genel olarak etik, sosyal sorumluluk, ahlâk, meslek ve çalışma etiği gibi benzer nitelikteki kavramlardan ayıran temel özellikleri, Bolat ve Seymen (2003:6) tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

- 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 buldukları sektör, bölge ve ülke kültüründen etkilense de günümüzde küreselleşmenin sonucu olarak evrensel bir nitelik kazanmıştır.

Görüldüğü gibi iş etiği kavramı diğer ilgili kavramlar ile ortak özelliklere sahip olsa da onlardan ayrılan belli başlı özellikleri mevcuttur. Bunlardan en önemlisi ise iş etiğinin uygulamalı bir alan olmasıdır.

### **1.3.2 İş Etiği ve Diğer Kavramlar**

Bu bölümde özellikle iş etiği ile ilişkisi olan Meslek Etiği, Çalışma Etiği ve Sosyal Sorumluluk kavramları ele alınacaktır.

#### **1.3.2.1 İş Etiği ve Çalışma Ahlâkı**

İş etiği kavramı, çalışma ve meslek ahlâkını da içermektedir. Çalışma ahlâkı; bir toplumda işe ve çalışmaya karşı tutunulan tavırlar ve bu konudaki değerler, olarak ifade edilebilmektedir.

Bir toplumun işe yönelik tutumu, toplumdan topluma değişmekte; hatta toplum içersinde çeşitli katmanlar arasında bile farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bazı toplumlar veya toplumsal katmanlar, işe yönelik olumlu bir tutum geliştirirken; bazıları ise işten çok dinlenmeyi ve eğlenceyi ön plana almaktadırlar. Bazı insanlar için çalışma, hayatın başlı başına bir amacıdır. Bu tür insanlar tutumlu, dakik, çalışkan ve dürüst sade hayat süren insanlardır.

Çalışma kavramı genel olarak, bir kişinin bir mal ya da hizmeti üretirken gösterdiği eylem ve çaba olarak, tanımlanmaktadır. Çalışma kavramına ilişkin bazı özellikler şu şekilde belirtilebilir:

➤ Çalışma, öz kimlik, öz saygı ve sosyal statü açısından temel bir kaynaktır.

➤ Çalışma kavramını, hayatın diğer alanlarından ayırmak zordur.

➤ Çalışma, gösterilen çabalar için, güvenli, tahmin edilebilir ve gittikçe artan ödüller sağlar.

➤ Çalışma, hayatın en merkezdeki faaliyetidir ve boş zamanlardan daha önemlidir.

- Çalışma, sosyal bir görevdir.
- Çalışma, zamanı düzene sokan bir eylemdir.

Çalışmanın ve işin anlamı kişisel, örgütsel ve sosyal düzeylerde kendini göstermektedir. İşin anlamı, çalışanın yaratıcılığını, özgürlüğünü, iradesini ve yenilik getirici fikirlerini kullanıp kullanmasıyla ilgili bir konudur. Bir kişi yaptığı bir işte kendi yeteneklerini ve yaratıcılığını ne kadar çok kullanıyorsa, yapılan iş de o denli anlam kazanacaktır. Aksi durumda iş, para kazanmak amacıyla yapılacak bir zorunluluğa dönüşecektir (Arslan, 2001: 47- 49).

Çalışma ahlâkına sahip olup olmamak, bir kişilik özelliği olduğu kadar, aynı zamanda kültürel bir olgudur ve her kültürel olgu gibi eğitimle aktarılabilir. Bir toplumda çalışma ahlâkının güçlendirilmesi, bu konuda sürekli bir eğitim çabasını gerektirmektedir. Çalışma ahlâkının yüksek olduğu kültürlerde iş ahlâkı hususunda daha az sorun yaşandığı söylenebilir.

### **1.3.2.2 İş Etiği ve Meslek Ahlâkı**

Bu bölümde öncelikle meslek kavramı tanımlandıktan sonra, meslek etiği ya da mesleki etik (professional ethics) kavramları üzerinde durulacaktır.

Meslek; bir bireyin hayatını sürdürebilmesi için, faaliyette bulunduğu işe denir. Herhangi bir işin meslek olarak sayılabilmesi için, uğraş alanının etik değer ve ilkelere de bünyesinde yer vermesi gerekmektedir (Aydın, 2001: 71).

Arslan'a göre (2001) bir işin meslek sayılabilmesi, için bazı koşulları sağlaması gerekmektedir. Bu koşullar şu şekilde sıralanabilir:

- Mesleklerin entelektüel bir boyutu vardır. Meslekler belli bir akademik eğitim süresini gerektirirler. Bu akademik eğitim ihtisaslaşmayı da gerektirir.
- Meslekler; mensuplarından fedakârlıklar beklerler. Yani bir mesleğin mensuplarının amacı öncelikli olarak kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet etmektir. Başkalarına ve topluma hizmet etmek, meslek olmanın esasını teşkil etmektedir.
- Bir meslekte, bütün meslek üyelerinin yer aldığı organize bir meslek örgütünün varlığı gereklidir.
- Meslekler kazanç elde etmek için yapılan uğraşlardır.
- Son olarak meslekler toplum ile çok özel bir ilişki içerisindedirler.

Bir mesleğin toplumdan sağladığı faydalar ile toplumun o meslekten sağladığı faydalar, bir meslek ile toplum arasındaki sosyal bir sözleşmenin varlığını göstermektedir. İşte bu sözleşme, belli bir meslek ile toplum arasındaki ilişkilerde ahlâki bir altyapı oluşturmaktadır ve meslek sahiplerinin topluma karşı özel ahlâki sorumlulukları olduğunu göstermektedir.

Tüm bu açıklamalardan sonra meslek ahlâkı, özellikle doğrudan doğruya insanla ilgili mesleklerde uyulması gereken davranış kuralları, olarak tanımlanabilmektedir. Meslek ahlâkının en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin mevcut davranış kurallarına uygun davranmak zorunda olmalarıdır. Meslek ahlâkının temelinde, insan ilişkileri yatmaktadır. Aynı meslekten bireylerin birbirleri ile ilişkilerinde nasıl davranmaları gerektiğini belirten davranış kuralları, meslek ahlâkının gereğidir (Aydın, 2001: 75).

Her meslek az ya da çok belirgin olan kendi meslek ahlâkını ya da ait olduğu zümrenin ahlâkını üretmektedir. Tüm meslek gruplarına yönelik ahlâk kuralları genel ahlâki ilkeye, “*mesleğinde olabildiğince iyi olma ilkesine*” dayanmaktadır. Meslek onuru, meslek ahlâkının alanlarına özgü konularla sıkı sıkıya bağlıdır ve bunları çiğneyen yalnızca kendi itibarına değil, mesleğe de zarar vermektedir. Gerek maliyeti düşük olan bir malı yüksek fiyata satan bir satıcı, gerek temsil ettiği genel çıkarların yerine yalnızca kendi çıkarlarını gözetten bir politikacı, gerekse de titiz çalışmayan esnaf, meslek onurunu zedelemektedir. Bu tip örneklerde kişi hem toplumsal itibarını yitirebilir hem de meslek grubundan dışlanması söz konusu olur. Ya da bunun tam tersi, olumlu ve ahlâki davranışları ile örnek gösterilen bir kişi, herkesin övgüsüyle karşılaşır (Pieper, 1999: 39–40).

Doğru ile yanlış arasında sabit bir sınır yoksa ve başarı etik olmayan hareketleri bağışlatıyorsa bir etik disiplini kurulamaz. Her türlü ekonomik disiplin eksikliği etkisini, ekonomik hayatın ötesinde de gösterir ve bunun sonucu olarak, toplum ahlâkında çöküş eğiliminin boyutları büyük olur. Ekonomik hayatın etik değerlerden uzaklaşması, kamu hayatı için bir tehlike teşkil etmektedir. Sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için söz konusu değerlerin ısrarla uyanık tutulmaya çalışılması gerekir. Bu da ancak, sorumlulukları hatırlatan organize olmuş bir grubun varlığı ile mümkün olabilir.

### **1.3.2.3 İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk, kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getiren, bir amaç için birlikte yaşamaya yönlendiren, olumlu sonuçlarını birlikte paylaştığımız çok önemli bir kavramdır. Bu bölümde öncelikle sosyal sorumluluk kavramı irdelenecek, ardından da sosyal sorumluluk kavramının kapsamı hususuna değinilecek ve son olarak da iş etiği kavramı ile ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **1.3.2.3.1 Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Dünyada ki birçok işletme ve işletme yöneticisi, lekelenen imajları ile tanınmıştır. Bu yöneticiler ve işletmeleri, ekonomik çıkarların yanı sıra sosyal sorumlulukları kapsayan amaçlara yönelmektedir. Artık birçok yönetici, almış oldukları kararlarının hem toplum üzerinde hem de dış çevre üzerindeki etkilerini değerlendirmekte ve kararlarını bu doğrultuda almaya çabalamaktadırlar.

Bazı şirketler başlıca görevlerinin kâr elde etmek olduğu, bunun dışında her şeyin ikinci planda kaldığı varsayımı ile çalışmaktadır. ABD’li ekonomist Friedman, “İş hayatında tek sosyal sorumluluk kâr etmek ve kârı artırmaktır” demektedir. Oysa bir başka görüşe göre, “Ticaretin amacı sadece para kazanmak değildir; topluma hizmet de amaçlanmaktadır.” (McHugh, 1992: 16–17).

Sosyal sorumluluk kavramı birçok kişi tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bir bakış açısına göre, bu kavram işletmenin iç ve dış çevre koşullarına yönelik olarak onların beklentilerine, işletmecilik anlayışı çerçevesinde cevap verebilme yükümlülüğüdür. Bir başka tanıma göre ise sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin işletme ile ilgili tarafların çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde yönetilmesidir (Şimşek, 1999: 21).

Diğer bir tanıma göre sosyal sorumluluk; işletmenin üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalardaki faaliyetleri esnasında topluma zararlı faaliyetler açısından işletmeyi sınırlayan, toplumun refahına katkıda bulunmaya zorlayan ve bunu öngören politikalar, prosedürler ve eylemleri benimsemesi, olarak tanımlanabilir (Özgener, 2004: 157). Ferrell ve Diğeri (2005) ise sosyal sorumluluğu; “işletmenin yükümlülüğü, tüm çıkar sahiplerine sunulacak faydayı en üst düzeye çıkarmak ve olumsuz etkisini en aza indirmektir.” şeklinde tanımlamışlardır.

Eren (2002) sosyal sorumluluğu, “bir işletmenin iş ahlâkını, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak, faaliyetlerinin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirerek, ortaya çıkan sonuçlardan kendisini sorumlu hissederek sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetler, yardımlar ve yükümlülükler bütünüdür.” şeklinde tanımlamıştır.

İşletmeler için işletmeyi verimli kılmak, örgütsel etkililik için ne denli önemli ise, işletmeyi topluma yararlı kılmak da o denli önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri ile ilgili kararlar vermelerinde, üstlendikleri bu sorumlulukları yerine getirmeleri ve kurumsallaşmaları için günümüz koşullarına uygun stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler, çevrelerindeki sistemin birer parçası olduklarına göre, yaşamlarını sürdürmeleri bu sistemdeki değişikliklere uyum sağlamalarıyla mümkündür. İşletmeler, sistemdeki değişikliklere uyum sağlamak için, modern işletme yönetiminin en temel özelliği olan sorumluluğu bir araç olarak kullanmalıdırlar. Toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkan sorumluluk kavramı, değişen şartlara bağlı olarak, boyutları ve etki alanı artmış şekilde sosyal sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.3.2.3.2 Sosyal Sorumlulukların Kapsamı**

Sosyal sorumlulukların kapsamı toplumdan topluma, işletmeden işletmeye, kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir.

Eren'e göre (2002) işletmelerin ilişkili oldukları birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- Sosyal sorumluluk kapsamına giren ilk sorumluluk, işletmenin ve onun yöneticilerinin hissedarlarına veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleridir.
- İşletmenin, topluma istihdam olanakları sağlayarak, ülkelerdeki işsizlik sorununun çözümüne yardımcı olmaktır.
- Sosyal sorumluluk kapsamına giren diğer konu ise; kişileri işe alırken eşit davranılması ve istihdam olanaklarının ayırım gözetilmeksizin herkese sağlanmasıdır.
- Başka bir husus ise, tüketicinin korunması yaklaşımıdır. Burada da en önemli nokta ürün güvenliğinin sağlanmasıdır. Kısacası reklâmlarda gösterilen ya da



satılırken müşteriye söylenen unsurların müşterinin aldığı üründe de olması yaklaşımıdır.

➤ Zaman zaman fiyatları anormal ölçüde yükselterek fırsatçı politikalar gütmemek, haksız ve aşırı kârlar elde etmekten kaçınmak sosyal sorumluluk gereğidir.

➤ Altıncı önemli konu ise, çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak kalmasına yardımcı olmaktır.

➤ Son olarak, insanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklardır. Örneğin gelişmekte olan ülkelere yatırımlar yapmak, onların üretim potansiyellerini, refah ve mutluluklarını yükseltecektir. Bunların dışında işletme personeline yönelik ihtiyari sorumluluklar da mevcuttur.

Görüldüğü gibi sosyal sorumluluk kapsamına giren bir çok önemli nokta, aslında kişilerin daha yaşanabilir bir hayata sahip olmaları için gerekli olan noktalar ile ilintilidir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, devletin yeterince kaynak ayıramadığı konularda özel sektör kuruluşlarının sorumluluk üstlenerek halka hizmet götürmesi ve bir anlamda “bu topraktan kazandığını, bu toprağın insanlarına geri vermesi” sosyal sorumluluğun en önemli işlevi olarak gözükmektedir.

Türkiye’de son dönemlerde pek çok sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sayılabilir; Turkcell’in sponsorluğunda gerçekleştirilen “Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” projesi, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı’nın büyük bir başarıyla sürdürdüğü “Bir Milyon Çocuk Eğitim Kampanyası”, Garanti Bankası’nın sponsorluğunda sürdürülen “Doğal Hayatı Koruma Derneği Projeleri”, Cif sponsorluğunda gerçekleştirilen “Topkapı Sarayı Restorasyonu ve Konservasyonu” Projesi, Hürriyet Gazetesi ve Profilo Holding’in sponsorluğunda AÇEV ile ortaklaşa yürütülen “Yetişkin Okuma Yazma Kampanyaları”, Becel’in sponsorluğunda “Kalp Haftası” etkinlikleri, BP’nin sponsorluğunda çocuklara yönelik trafik eğitimi veren “Trafikte Yaşam” Projesi bunlardan bazılarıdır.

21. Yüzyılın ayakta kalacak kuruluşları çalışanlarının çıkarları, içinde buldukları yerel ortamın çıkarları arasında denge kurmayı başaran kuruluşlar olacaktır. Şirketlere imaj ve saygınlık kazandıran sosyal sorumluluk kavramı, topluma

da eğitim, sağlık, çevre, kültür-sanat, spor gibi farklı alanlarda fayda sağlamayı hedeflemektedir.

### **1.3.2.3.3 İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi**

İşletme yazınına yıllar önce girmiş olan sosyal sorumluluklar, bir anlamda iş etiği ile benzerlik göstermektedir. Sosyal sorumluluklar mikro ve makro düzeyde tüm etmenlerin birbirine karşı sorumluluğu olarak tanımlanabilir. İş etiğinde tanımlanan sorumluluk kavramı ise işletmeye, işgörenlere, hissedarlara ve sosyal çevreye yönelik sorumluluklardır. Başka bir ifadeyle sosyal sorumluluk, bir işletmenin sosyal çevresine yönelik imajı ile paralellik gösteren, kabul görmüş görev, sorumluluk ve ilişkilerin bütünüdür.

Zaman zaman karışıklığa neden olan iş etiği ve sosyal sorumluluk kavramları birbirleri ile karşılaştırıldığında; iş etiğinin kısaca işletme içi disipline işaret ettiği söylenebilir. Bu nedenle iş etiğinde işletmenin uyması gereken kurallar daha açık ve nettir. İş etiği sosyal sorumluluğa göre daha uygulanabilir ve somut bir yapıya sahiptir. Sonuç olarak sosyal sorumluluk kavramı iş etiği kavramına göre daha geniş kapsamlı bir olgudur ve aynen iş etiği gibi farklı yorumlardan kaynaklanan birçok soruna karşı çözüm olmaya çalışmaktadır.

### **1.4 İşletmelerde Etik Yönetimi**

Bu bölümde genel olarak etik yönetimi kavramı kısaca açıklandıktan sonra işletmelerin yönetim aşamasında karşılaştıkları etik problemlere değinilecektir. İkinci aşamada ise işletmelerde yöneticilerin çalışanlara karşı sahip olması gereken etik sorumluluklarına yer verilecektir. Daha sonra ise işletmelerde oluşturulması gereken etiksel ilkeler ve bunların işletmelerdeki oluşturuluş aşamaları ve işletmeler için önemi kısımları yer alacaktır.

Yönetim, kısaca, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip, eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde etik, yönetim alanındaki en önemli konulardan biri konumuna gelmiştir. Mesleki ve toplumsal değişmeler, yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze

getirmektedir. Yöneticiler açısından işletmelerde etik yönetimi çok büyük üstünlükler sağlamaktadır. Etik yönetimi özellikle iş yerinde çok sayıdaki farklı değerleri anlama ve yönetme noktasında çok önemli bir rol üstlenmektedir (Özgener, 2004: 99).

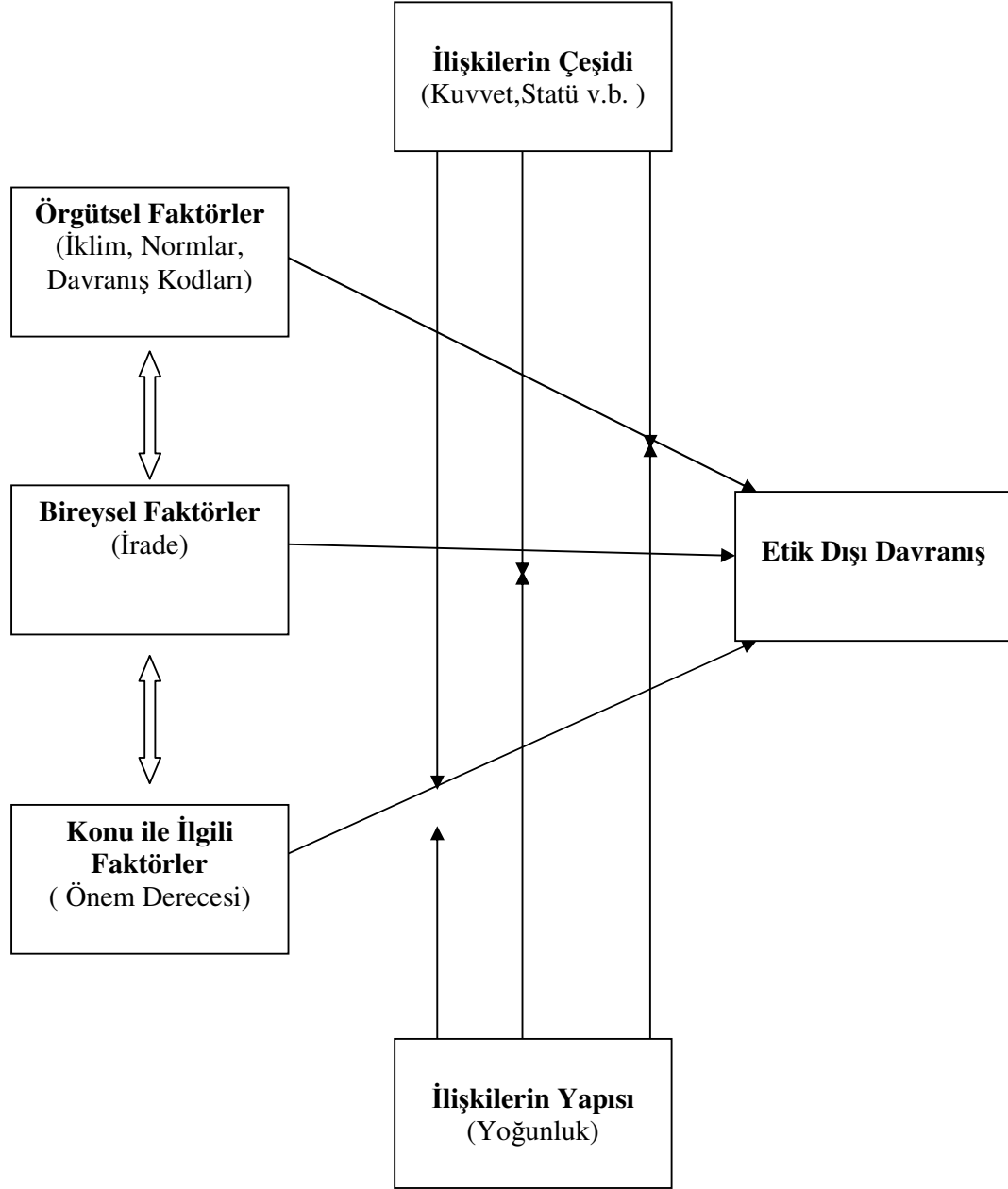
Etik yönetiminin temel amacı San Francisco Sosyal Sorumluluk Derneği Başkanı Bob Dunn'a göre "Değerlerin rekabeti ile değerlerin uzlaştırılmasını dengelemektir. İş adamları kendi değerlerini kavramak ve onların nasıl yönetilmesi gerektiğini öğrenmek için kullanışlı araçlara ve bilgiye gereksinim duymaktadırlar (McNamara, 1998: 8).

#### **1.4.1 İşletmelerde Genel Olarak Etik Sorunlar**

Bireylerin ve organizasyonların etiksel olmayan davranışlar sergileme potansiyelleri sınırsız olarak ifade edilmektedir. (Sims, 1992: 6). İşletmelerde etiksel olmayan davranışların sebepleri çok çeşitli noktalardan kaynaklanabilmektedir. Ancak özellikle bunların sebepleri arasında çıkar çatışmaları, kişilerin mücadele hırsları, kibir, kendini koruma duygusu, bireysellik, işletme amaçları ile örgüt amaçlarının çatışması, rekabetçi baskılar vb. sayılabilmektedir. İşletmelerde birçok etiksel problem, çalışanlar ile yönetim, yönetim ile hissedarlar ve örgüt ile müşteriler arasındaki ilişkilerden kaynaklanmaktadır.

İşletmelerde meydana gelen etiksel problemlerin kökeni olan etik dışı davranışları etkileyen ve kişilerin etiksel olmayan davranışlar sergilemelerine neden olan faktörleri Brass, Butterfield ve Skoggs (1998) etik dışı davranış modeli olarak şekil 1.2' deki gibi belirtmişlerdir. Şekil 1.2'de görüldüğü üzere kişilerin etik dışı davranışlar sergilemelerini işletmelerden kaynaklanan, kişinin kendisinden ve etik dışı davranışa sebep olan konudan kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır. Bu unsurlar hem kendi aralarında birbirlerini etkilemekte hem de unsurlar arasındaki ilişkilerin yapısı unsurların çeşitleri ile birlikte etik dışı davranışı tetiklemektedirler.

**Şekil 1.2:** Etik Dışı Davranış Modeli



Kaynak: Brass ve Diğerleri.: “Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective”, Academy of Management Review, 1998, Vol.23, s.16.

Özgener'e göre (2000) 2000 yılında İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre Türkiye'deki en büyük 500 imalat sanayi işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada işletme yöneticilerinin en sık karşılaştıkları ve gözlemledikleri etiksel sorunlar şu şekilde özetlenmiştir:

- Performans Değerleme ile İlgili Sorunlar
- Ücretleme ve İş Atamaları ile İlgili Sorunlar
- Disiplin ile İlgili Sorunlar
- Farklılıklar ile ilgili Sorunlar
- Cinsel Taciz ile İlgili Sorunlar
- Ailevi ve Kişisel Sorunlar
- Çalışanın Güvenliği ile İlgili Sorunlar
- İletişim ile İlgili Sorunlar
- Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Sorunlar
- Reklam ile İlgili Sorunlar

Bir kısım kişiler ise bu sorunları çalışanlardan kaynaklanan etiksel sorunlar ve işletme politikaları ve yöneticilerin tutumundan kaynaklanan etiksel sorunlar şeklinde gruplandırarak değerlendirmektedirler.

Sonuç olarak diyebiliriz ki işletmelerde etik dışı davranışların olmaması için tam bir takım çalışması ve grup dinamiği içinde yöneticiler ve çalışanlar birlikte hareket etmelidirler. Yöneticiler, çalışanlar ve çevresel faktörler, kısaca işletme ile ilişki içinde olan tüm kişiler üzerlerine düşen görevi yerine getirmelidirler.

#### **1.4.2 Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları**

Etik konusu ile ilgilenenlerin amacı, bireylerin işletmedeki etik değerlerini yükseltmektir. Bu amaçla, hem tek tek bireylerin etik değerlerin hem de o işletmenin değerlerinin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir (Şimşek,1999: 94). Bir işletmede oluşturulan etik değerler aracılığı ile bireyler de etik değerlerle donatılmış olmalıdır. Yöneticiler grubun bir parçası olarak, etik değerlere sahip olmalıdırlar.

Yöneticiler çeşitli gruplara karşı etik sorumluluklara sahiptirler. Bu gruplar temelde iki başlık altında gruplandırılabilir. Bunlardan birinci grup, yöneticilerin işletme dışındaki gruplara karşı etik sorumlulukları, diğeri ise, yöneticilerin işletme

içindeki gruplara karşı etik sorumluluklarıdır. Bu bölümde araştırmamızın temelini oluşturduğu için yöneticilerin işletme içindeki gruplardan çalışanlara karşı olan etik sorumlulukları incelenecektir.

Genel olarak ifade edecek olursak, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki, çalışan kişinin o işletmede çalışmaya başlamasıyla oluşmaktadır. Bireyler, bir işletmede çalışmaya başlamadan önce ücret ve çalışma koşullarını düzenleyen yazılı bir iş sözleşmesi hazırlamaktadırlar. Bu sözleşmede karşılıklı hak ve yükümlülükleri düzenleyen hükümler bulunmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında yazılı olan bu sözleşme dışında, yazılı olmayan bir anlaşama daha bulunmaktadır. Bu noktadaki temel amaç, çalışanların yaptıkları işleri özenle ve bağlılıkla yerine getirecekleridir. Yöneticiler açısından ise, işletmede çalışan her bireyin gerek eğitim yolu ile gerek işi öğretme anlamında potansiyelini geliştirmeleri için gayret gösterileceğidir (Şimşek, 1999: 105).

Tüm bu açıklamalardan sonra, yöneticilerin çalışanlara karşı olan temel etik sorumluluklarını maddeler halinde şu şekilde özetleyebiliriz (Şimşek, 1999: 110–127):

- Çalışanların çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu
- Çalışanlara adil ücret ödeme sorumluluğu
- Çalışanların özgürce konuşma hakkı sorumluluğu
- Çalışanların dernek kurma ve grev yapma hakkına saygılı olma sorumluluğu
- Özel hayatın gizliliğine saygılı olma sorumluluğu
- Çalışma ortamında güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma sorumluluğu
- Çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama sorumluluğu
- İşletme içinde cinsel tacizden sakınma sorumluluğu
- Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu.

Yukarıda maddeler halinde sıralanan tüm sorumluluklara yöneticiler uygun yönetim gösterdikleri takdirde; işletmenin etik bir işletme olduğu ve işletmede etiksel ilkelere uygun bir yönetim anlayışının hakim olduğu söylenebilmektedir. 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 gözükmemektedir.

### **1.4.3 İşletmelerde Etiksel İlkeler ve Önemi**

Bu bölümde öncelikle işletmelerde yönetimde uyulması beklenen etik ilkeler kısaca açıklanmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda etiksel ilkelerin bir işletmede oluşturulması ve etik yönetim için gerekli olan aşamalara değinildikten sonra, oluşturulan bu temel ilkelerin işletmeler açısından önemi üzerinde durulacaktır.

#### **1.4.3.1 İşletmelerde Etiksel Yönetim İlkeleri**

Etik yönetiminin temel amacı, işletmelerde arzulanan davranışları teşvik etmektir. Etik yönetimini diğer yönetim uygulamaları ile birleştirmek, çalışanların katılım ve sahiplenme duygularının yüksek düzeyde olmasını sağlayacaktır. Etik yönetimini yerine getirirken, karar verme ve davranış sergileme aşamasında etiksel anlamda düşünme noktasında yol gösterici bazı ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler, yapılacak işlerde, alınacak kararlarda saptanan standartlar olarak kabul edilebilmektedir. Etiksel yönetim ilkeleri toplumsal faydayı gerçekleştirmede, halkın güvenini sağlamada ve şüpheleri gidermede önemli rol oynamaktadırlar. Bu aşamada etiksel yönetim ilkeleri, Aydın (2001), McNamara (1998) ve Özgener (2004) tarafından yapılan araştırmalara göre şu şekilde ifade edilebilmektedir:

*Adalet İlkesi:* Yöneticilerin, işletmelerindeki görevleri, yükümlülükleri, sorumlulukları ve yararları çalışanlar arasında eşit biçimde dağıtmaları gerekir. Yöneticiler bu şekilde işletme içinde adaleti sağlamaktadırlar.

*Eşitlik İlkesi:* Yararların, sıkıntıların ve hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesi aşamasını kapsamaktadır. Dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş bir kavramdır.

*Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi:* Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst ve içten olmayı kapsamaktadır. Dürüstlük ve doğruluk ile bağdaşmayan kavramlar, çoğunlukla güvensizlik ve korkudan kaynaklanmaktadır. Yöneticiler güvensizlik ve

korku gibi kavramlardan uzak durarak, doğrulukları konusunda astlarına ve üstlerine tam bir güven sağlamak zorundadırlar.

*Tarafsızlık İlkesi:* Yöneticilerin, bireyleri ya da nesnelere oldukları gibi görebilmesi ilkesidir. Yöneticinin astlarına taraflı davranması, çalışanların üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girmelerine ve daha da önemlisi çalışanların adalet ve güven duygularının zedelenmesine yol açmaktadır.

*Sorumluluk İlkesi:* Genel anlamda sorumluluk, belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir. Sorumluluk, başkalarının gereksinimlerine yanıt vermeye hazır olmak, anlamına gelmektedir.

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

*Örgütsel Bağlılık İlkesi:* Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleri, olarak tanımlanabilmektedir. Yönetici bir lider olarak hem kendisinin hem de çalışanların mesleki bağlılık ve gelişmesini sağlamaya çalışmalıdır.

*Kanunlara Uyma İlkesi:* Sosyal sorumluk ve etiksel yönetimin temel ilkesi hem hukukun kapsamına hem de gücüne itaat etmektir. İşletmelerde uyulması gerekli olan kurallar var ise, bunlara uygun işletme ortamı yaratılması gerekmektedir.

*Hoşgörü İlkesi:* Yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, sevilmeyen ya da onaylanmayan şeylerin varlığına tahammül göstermek gerekmektedir. Hoşgörülü olmak aynı zamanda bir iç hesaplaşmayı gerektirmektedir. Bu hesaplaşma olmazsa, hoşgörü yerini ilkesizliğe ve bir tür bağınazlığa bırakabilir.

*Saygılı Olma İlkesi:* İnsanlara saygılı olmak tüm işletme içerisinde çalışanların saygı görmek için yapmaları gereken bir eylemdir. Bir insanı, bir kişi olarak olduğu gibi görmek, onun kişiliğini ve özelliğini fark etmek demektir. Saygı, birçok kişinin bildiği gibi korkmak, çekinmek değildir. Saygılı olmak, bir insanı olduğu gibi görebilme yetisini ve onu özgün bireyselliği içinde fark edebilmeyi anlatmaktadır.

*Açıklık İlkesi:* Karşılıklı iletişim gerektirir. İletişim kısaca; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci, olarak tanımlanabilir. Açıklığın bir başka unsuru da, yapılan işlerde şeffaf olmaktır. Yöneticilerin açık davranabilmeleri için eleştiriye açık olmaları



gerekmektedir. Yönetici eylemlerinde açık olmak kadar eylemleri hakkında ilgili kişi ya da gruplara hesap verme açıklığını da gösterebilmelidir.

*Tutumluluk İlkesi:* Kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımı olarak tanımlanabilir. Örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlara yöneltilmesi 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. Zamanın da etkin olarak kullanılması tutumluluk kavramı açısından gereklidir.

Yukarıda açıklanan ilkeler, tüm meslek gruplarınca uygulanabilecek ortak ilkelerdir. Tabii ki bu ilkelere eklenebilecek mevcuttur. Ancak bu noktada amaç, tüm işletmeler için ortak olan ilkeleri mümkün olduğunca yalın bir şekilde vermektir.

#### **1.4.3.2 Etik İlkelerin Kurumsallaştırılması**

Etik kavramını işletmelerine yerleştirmek isteyen örgütler, halkla ilişkilerdeki sorunları ortadan kaldırmak, çalışanların moralini yükseltmek, üretimi artırmak, imajlarını düzeltmek ve daha dürüst bir yönetim şekline sahip olmak isteyen örgütlerdir.

Etiksel ilkelerin kurumsallaştırılması, genel anlamda etiksel ilkelerin günlük iş hayatına yerleştirilmesi anlamına gelmektedir. Birçok işletme açısından etiğin kurumsallaştırılması ve etiksel ilkelerin oluşturulması, üst yönetim kadrosunun bu konuya gereksinim duymasından kaynaklanmıştır (Esin, 1996: 37).

İşletmelerde etik ilkelerin oluşturulması ve bunların benimsetilmesi çabalarında belirli bir program çerçevesinde geliştirilen her şeyi içeren eğitim kılavuzları ve destekleyici araçların kullanılması önemli noktalardan biridir. Bu uygulamada öncelikle etik kodların oluşturulması ve yetkili bir komite aracılığı ile uygulanması önerilmektedir. İkinci aşamada ise, etiğin oluşturulmasına yardımcı olacak şekilde videolar gösterilmeli, programı uygulayacak ilk düzey yönetime program ile ilgili briefing verilmeli, birim-bölüm yöneticilerine program tanıtılmalı, eğitimi gerektirenler ile eğitici toplantılar yapılmalı ve programın etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

İş yaşamında neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin inançlar bazı örgütlerde ciddi bir sorun haline gelmiştir. Etiksel ilkeler ahlâki bir boyut içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve çalışanların gereksinim duydukları bir çerçeve çizmektedir. Bu çerçeve, çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir. Etik ilkeler geliştirilmenin amacı, yasal bir çerçevede aynı tür davranışları yerleştirmek ve davranışlara standart getirmektir.

Kurumsallaşma sürecinde izlenecek genel yöntemlerden (Etik Yönetim Programları) bazıları kısa açıklamaları ile birlikte aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

I. İşletmelerde etiği yönetmek için, işletmenin boyutuna bağlı olarak oluşturulması gereken bir takım roller söz konusudur. Etiği etkin bir şekilde yönetebilmek için etik yönetim programını destekleyen bir tepe yönetimin olması gerekmektedir. Etik yönetim programının işletilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu olacak yönetim kurulu seviyesinde bir “Etik Komitesi” ile bu programın yönetilmesinden ve yürütülmesinden sorumlu olacak bir “Etik Yönetim Kurulu” gereklidir. Özellikle etik çıkmazların çözümü konusunda etkin rol oynayacak bir “Etik Uzmanı” atamak gerekmektedir. Tüm bunlara ek olarak “Ombudsman (Şikayet Takipçisi)” atamak, etik sisteminin etkin bir şekilde yürütülmesi için gereklidir (McNamara, 1998: 11–12).

II. Etik davranış normlarının, işletmenin bütününe ve ara yöneticilere daha rahat aktarılmasını sağlayacak, güçlü bir “liderlik” pozisyonunun oluşturulması gerekmektedir.

III. İşletmede çalışma ortamında sürekli değişimin yaşanmasına yardımcı olacak, davranışlara yön verecek, günlük faaliyetlere uygulanabilecek bir dizi değerden oluşan “değerler bildirisi” olması gerekmektedir. Değerler bildirisi, işletmedeki çalışanlara, kim olduklarını, niçin orada olduklarını ve ne yapmak istediklerini anlamalarında yardımcı olacaktır (Lebow ve Simon, 1997: 16–17).

IV. İşletme ve etik kurallarının oluşturulması gerekmektedir. Etik kurallar bir işletmenin uygulamaya sokmak istediği en yüksek değerleridir. Etik kurallar bildirisi, bir işletmenin yürüttüğü faaliyetlerin kesin ahlâki kurallarını belirtmektedir. Özellikle kriz dönemlerindeki etik çıkmazlarda etik kurallar çok büyük önem taşımaktadır. Etik

kuralları(kodları) geliştirmek için McNamara'ya (1998) göre sırasıyla şu adımlar işletmede uygulanmalıdır:

a. Kanun ve Yönetmeliklere bağlı değerleri yeniden gözden geçirmek gereklidir.

b. İşletmenin sunduğu ürün veya hizmeti göz önüne alarak, değerleri öncelik sırasına koymasđ gerekmektedir.

c. İşyerindeki güncel sorunlara hitap edecek değerleri belirtmek gerekmektedir.

d. Stratejik planlama sırasında elde edilen bulgulara dayanan değerleri belirlemek gereklidir.

e. şirket ortaklarının, çalışanları ya da müşterileri tarafından takdir edilecek değerleri belirlemeleri gerekir.

f. Etik değerleri içeren örneklere yer verilmelidir.

g. Tüm değerler arasında ilişki kurarak ve her değeri yansıtan iki örnek davranış vererek etik kuralların yazılması gerekmektedir.

h. Etik kuralların stili, tüm çalışanların bu kurallara uymasđ gerektiğini göstermelidir.

i. İşletmenin önemli üyelerinden etik kuralları gözden geçirmeleri istenmeli ve onların görüşleri alınmalıdır.

j. Tüm işletmeye etik kuralların bildirilmesi gerekmektedir.

k. Etik kuralların yılda en az bir kez güncellenmesi gerekmektedir.

V. İş yerindeki faaliyetleri kesin bir şekilde belirten "mesleki davranış kodlarının" belirlenmesi gerekmektedir. Davranış kodlarının etkili olabilmesi için ifadeler ile ilgili örnekler içermesi gerekmektedir. Davranış kodları, işletmenin herhangi bir kanun zorlamasđ olmadan, benimsedikleri davranış standartlarıdır.

VI. İşletme politika ve prosedürlerinin, davranış kodlarında belirtilen "tercih edilen davranışlara" göre düzenlenmelidir. Bunlar içerisinde iş tanımları, performans değerlendirme formları, standart formlar ve kontrol listeleri yer alabilir. Politika ve prosedürlerin içeriği, etik davranışların ödüllendirilmesine ve etik dışı davranışın cezalandırılmasına yönelik olmalıdır (McNamara, 1998: 13).

VII. Etik ile ilgili olarak gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan iletişim kanallarının etkin bir şekilde oluşturulması gerekmektedir (Sucu, 2003: 292).

VIII. Çalışanlar etik konusunda bilinçlendirilmelidir. Bu amaçla etik eğitim programlarının verilmesi ve seminerlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Etik konusundaki bu eğitimlerin amacı, insanları ahlâk üzerinde kendi kendine yargılama yapabilecek duruma getirmektir.

IX. İşletmede etik davranışları destekleyen ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır. Bu sayede çalışanlar iyi davranışların ödüllendirildiğini, kötü davranışların ise cezalandırıldığını bileceklerdir. Bu şekilde çalışanlar üzerinde teşvik edici ve caydırıcı etki yaratılmış olunacaktır (McNamara, 1998: 12).

X. İşletme içinde hem yasal hem de etik olmayan davranışların önlenmesinde etiksel ilkelerin kurumsallaştırılmasının önemli rolü vardır. Bu sayede konu biçimsel ve dışsal olmaktan çıkarılıp günlük iş yaşamına yerleştirilebilecektir (Sucu, 2003: 293). Etiksel ilkelerin kurumsallaştırılması, çalışanların davranışlarına yardımcı olurken yöneticilere de zor dönemlerinde rehberlik edecektir.

#### **1.4.3.3 Etiksel İlkelerin Önemi**

Etiksel ilkeler hem işletmelerin ahlâk anlayışını ve çalışanların sorumluluklarını hem de farklı çıkar gruplarının sorumluluklarını tanımlamayı amaçlayan yol gösterici ilkelerdir. Etiksel ilkeler, genellikle çıkar çatışmaları, gizlilik, krediler, temel dürüstlük ve kanunlara itaat, ürün güvenliği ve kalite, satış ve pazarlama uygulamalarında doğruluk, finansal raporlama, hesap çıkarma ve sözleşme yapma, güvenli ticaret, şirket içindeki gizli bilgileri kullanma, çevresel kalite, rakiplerle-tedarikçilerle ilişkiler, politik faaliyetler ve katkılar, eşit istihdam fırsatları, vergi kaçırma vb. konuları kapsamaktadır (Özgener, 2004: 142–143).

Etiksel ilkeler, soyut ve yumuşak bir konu gibi düşünülebilir. Ancak etiğe aykırılık, somut ve ölçülebilir çıkarlara, işin özüne, parasal getirilere zarar verebilmektedir. Güven ortamının zedelenmesi sonucunda güvenilirlik yok olur, iletişim zarar görür, özsaygı kaybolur, bağlılık yok olur, sadakat duygusu kaybedilir ve sonuçta istifa ve/veya iflas noktasına kadar gelinilebilir.

Büyük işletmelerin ya da sanayi devlerinin ahlâka veya kanunlara ters düşen uygulamaları ortaya çıktığında, muazzam bir bedel ödediklerine hiç kuşku yoktur. Hatta bazı durumlarda, hapse düşen kişiler bile olmuştur. Utanç halinde yaşamaktansa intiharı tercih edenlere bile rastlanmaktadır. Birçok kişi kariyerinden vazgeçmek zorunda kalmıştır. Tabii ki tüm bu durumlarda zarar gören sadece suçlu olmamakta aynı zamanda ailesi de zarar görmektedir. Toplumsal baskılar, hapis ve intihar olayları vb. kişinin kendisi kadar ailesini de etkilemektedir.

Yöneticiler, kendilerinin veya şirketlerinin yaptıkları hatalardan kaynaklanan bedelleri ödemektedirler. İşletmeler genellikle yanlış uygulamalarının bedellerini, sorumlularına ödetecek cezai yaptırımlar belirlemişlerdir. İşletme isminin zarar görmesi veya uygulamaları hakkında kuşkuların ortaya çıkması, satışların düşmesine yol açabilmektedir. Müşteriler başka şirketlerle iş yapmayı tercih edebilir, siparişler azalabilir. Sonuçta da şirketin kârı azalabilir. İşletmeler böyle durumlarda, özür dileyerek, açıklamalar getiren reklam kampanyaları yaparak, kendilerini savundukları basın toplantıları düzenlerler. Ürün ve/veya hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi için çalışmalar yaparak imajlarını düzeltmeye çalışırlar.

Ahlâka aykırı uygulamaların toplum tarafından bilinmesinin getirdiği sorunlarla boğuşan bir işletme önündeki yolu göremez, misyonu ve hedefleri üzerinde yoğunlaşamaz, yolda kimlerin kendisine yaklaştığını ve hatta geçtiğini fark edemez. Bunların yerine bu duruma nasıl düşüldüğünü araştırmak için çaba harcar. Bu arkaya bakma ihtiyacı, ahlâka aykırı tutumların bir sonucu olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır (Tierney, 1997: 57–71).

Etiksel ilkelerin oluşturulduğu bir işletmede, çalışanlar, müşteriler ve satıcılar arasında karşılıklı saygı, güven ve dürüst iletişim kültürü söz konusudur. İşletmeler toplumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirdikçe ve etiksel ilkeleri oluşturup bütünlüğü sağladığında rekabet avantajı elde edecektir.

### **1.5 İş Etiği Konusunda Yapılmış Önceki Araştırmalar**

Etik ve iş etiği konularında yapılan yazın taramasında çok sayıda yerli ve yabancı kaynağa ulaşılmıştır. Elde edilen kaynakların birçoğu, etiğin ve iş etiğinin kavramsal boyutu üzerinde durulmuştur. Bu araştırmaların birçoğunda etik kavramının

işletmelerin pazarlama fonksiyonu üzerindeki etkileri noktasında toplanmıştır. Bir kısım araştırma da iş etiği kavramını yöneticilerin bakış açısından ele almıştır. Bu çalışmaların dışında etik kavramının ahlâk ve sosyal sorumluluk kavramları ile ilişkileri, iş etiğinin işletmelere yerleştirilmesi ve etiksel karar alma süreçleri üzerinde durulmuştur.

Yapılan araştırmalardan, Williams Dean (2002), çalışmasında “Örgüt Kültürü Açısından Etik” kavramını ele almış ve Nike şirketini baz alarak sosyal sorumluluk kavramını açıklamaya çalışmıştır. Gary R. Weaver ve Linda Klebe Trevino (2001) örgütsel etik programlarının nasıl yapılandırılması gerektiğine ilişkin uygulamalı bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında, etik dışı davranışın nedenlerini değer odaklı ve kabul odaklı örgütsel etik programları açısından araştırmışlardır. Konu ile ilgili birçok hipotez geliştirmişler ve bunların etkilerini açıklamışlardır.

Sue Ellen Bell (2003) sağlık örgütlerinde etiksel iklim konulu bir araştırma yapmıştır. Bell bu araştırmasında, hemşirelerin, farklı etiksel iklimlerde çalışmalarının yararlarının araştırıldığı ve hemşire yöneticilerine ilişkin farklı uygulamaları ortaya koymaya çalışmaktadır. Brian J. Farrel ve Diğerleri (2002) yapmış oldukları çalışmada, işletmelerde etik konusuna eğilmişler ve etik ilkeleri destekleyen değişik stratejiler, süreçler, prosedürler ve kaynaklar konusunda bilgi vermişler ve örgütsel etik kavramının gelişimini ülke bazında açıklamaya çalışmışlardır. Yine Brian J. Farrel ve Diğerleri, 2002 yılında yapmış oldukları başka bir araştırmada etik kodların gerçekten uygun bir davranış oluşturup oluşturmadıkları konusu üzerine eğilmişler ve etik kodların etkinliğinin çalışanların davranışlarına olan etkisini araştırmışlardır. Bu amaçla Avustralya’da 8 büyük işletme içinde 25 üst düzey yönetici ve 545 çalışanın davranışları üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmadaki amaç, çalışanların davranışları ile etik stratejiler arasındaki bağlantıyı ölçmektir. Peter J. Dean (1992) ise kamu ve özel sektör yöneticileri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmasında kamu ve özel sektör yöneticilerinin etik kodlarındaki temel ilkeleri etik olandan olmayana doğru nasıl sıralayacaklarını göstermeye çalışmıştır. Yazar, kamu ve özel sektör yöneticilerinin ancak bu şekilde bir sıralamayı yaptıklarında etik kodlardan maksimum derecede faydayı sağlayabileceklerini belirtmiştir.

Wells ve Spinks (1996), etiğin bir işletme içindeki çalışanlar arasında nasıl iletilmesi gerektiği konusunda bir çalışma yapmışlardır. Bu amaçla öncelikle

işletmelerdeki etiksel sorunu ortaya koymuşlar, etik olmayan davranışları belirtmişler ve sosyal sorumluluk programları ile etik kodlarını açıklamışlardır. Geoffrey P.Lantos (2001), stratejik örgütsel sosyal sorumluluğun sınırları üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada sosyal sorumluluk kavramını tanımlamış ve gelişimini açıklamaya çalışmıştır. Lantos bu çalışmada sosyal sorumluluğu 4 bileşeni, açısından değerlendirmiştir. Bu dört bileşeni ekonomi, yasalar, etik ve ödevler olarak belirlemiştir. Jacquie L'Etang ise (1992), etik teorileri ile pratiğin ilişkisini açıklamaya çalışmış ve etik teorileri ile etik kodlara tutarlı bir şekilde uygulandığında ulaşılabileceği ulaşılamayacağı üzerinde bir araştırma yapmıştır.

Türkçe yazında ise Kırel'in 2000 yılında yapmış olduğu “Örgütlerde Etik, Ahlâk ve Sosyal Sorumluluk Kavramına Kültürel Yaklaşımlar” isimli çalışması ve aynı zamanda yine Kırel'in 2000 yılında örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması söz konusudur. Kırel bu çalışmada öncelikle etik ve iş etiği kavramlarını açıklamış ve iş etiği kavramının tarihsel sürecine inmiştir. Daha sonra ise etik konular ve yöneticilerin etik davranışları konularına teorik bir altyapı sağlamıştır. Öztürk ise 1999 yılında Kamu ve Özel Yönetim Etiği konusunda bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada kamu ve özel etiğin farklı yönlerini ve benzerlikleri açıklamaya çalışmıştır. Cevizci ise 2002 yılında etiğin kavramsal analizini yapan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada Cevizci etik kavramını normatif, betimleyici ve metaetik bakış açılarından değerlendirmiştir.

Sucu (2000), “Yönetim ve Etik” konulu çalışmada, yönetim, etik ve iş etiği konularında kavramsal bir analize gitmiş ve iş etiğinin önemini açıklamıştır. Son olarak ise iş etiğinin işletmelerde kurumsallaştırılması konusu üstünde durmuştur. Bolat ve Diğerleri (2004), kriz dönemlerinde yönetici davranışlarının etiksel bakış açısı ile değerlendirilmesi üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada öncelikle etik kuramlar kısaca açıklanmış; daha sonra kriz ve kriz yönetimi konuları irdelenmiş. Son olarak ise yöneticilerin kriz dönemlerinde sergiledikleri davranışlar analiz edilmiştir. Şahin ve Demir (2000), “Yönetici İklimi ve İş Ahlâkı” konulu bir çalışma yapmış ve çalışmalarında ahlâki kararların diğer insanları nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmışlardır. Ural (2001), pazarlama yöneticilerinin etiksel yargılamaları ve davranışsal niyetlerini açıklayan değerlendirme dinamikleri üzerine bir araştırma yapmıştır.

Bayrak(2001) “Türk İmalat İşletmelerinin İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları”, İşcan(2001) “Örgütsel Açıdan Ahlâki Davranış ve Karar Almayı Kolaylaştırıcı Bir Süreç Olarak Ahlâki Yansıma”, Torlak ve Özdemir (2000) in “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Alan Araştırması” çalışmaları mevcuttur.

Tüm bu çalışmalar neticesinde işletmelerin sosyal sorumlulukları ve iş etiği konularına artan ilgisi, son yıllarda bu konuyla ilgili çalışmaların da artmasına neden olmuştur. Ülkemizde özellikle 1995 sonrası konu ile ilgili çalışmaların hızla artmış olduğu gözlenmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar daha çok yöneticilerin sosyal sorumluluk ve iş ahlâkına yönelik tutumlarını ve pazarlama elemanları ile çalışanların iş etiği kavramına yönelik tutumlarını ölçmeye olduğu söylenebilmektedir.



## **KURAMSAL ÇERÇEVE II:**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

Genel olarak insan kaynakları deyimi, günümüzde örgütlerin mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Başka bir ifade ile insan faktörünü, üretim sürecinin olmazsa olmaz bir kriteri olarak değerlendirmek mümkündür. Bu bilgiler ışığında insan kaynakları yönetimini (İKY) şu şekilde tanımlamak mümkündür: İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda, insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde ve yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Kaynak,2000: 17). Daft (1997: 45) ise İKY'yi, "Örgüt için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü" olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile bir örgütün insan kaynaklarının sağlanması ve aralarında eşgüdümün olur kılınmasına yönelik tüm faaliyetler, İKY'yi oluşturur. Diğer bir deyişle İKY, bir örgüte nitelikli işgöreni bulmak ve onları örgütte tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.

#### **2.1 İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlamı ve Önemi**

Küreselleşme sürecinde, toplumların sosyo-ekonomik yapılarında, ekonomide, uluslar arası ilişkilerde ve ticarete önemli değişimler meydana gelmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilgi teknolojilerindeki değişimler, demokratikleşme ve uluslar arası ticaretin yaygınlaşması, işletmelerin kendilerini sürekli olarak yenilemelerine, değişime ayak uydurmalarına, eskiye göre daha etkin

yönetilmelerine ve bunun sonucu olarak da insan kaynaklarına önem vermelerine neden olmuştur (Bingöl, 2003: 4).

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 çok ölçüde geniş açıdır (Yüksel, 2000: 7-8).

İKY, insan kaynağı (işgören) ihtiyacının belirlenmesi, iş duyurularının yapılması ve uygun kişilerin seçilerek, örgüt kültürüne alıştırılmalarından; çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi, örgüt içinde çıkan çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir örgütsel kimlik oluşması, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.

Beer'e göre (1984) İKY, işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen tüm yönetim karar ve faaliyetleri, olarak tanımlanmaktadır (Price, 2000: 4). Yüksel'e göre (2000), "örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacı ile gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin," olarak tanımlanmıştır.

Sabuncuoğlu'na göre İKY (2000), "örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için en etkili işgücünü bulmak, yetiştirmek, geliştirmek ve bu çabaların sürekliliğini sağlamak amacı ile yürütülen faaliyetler bütünüdür" şeklinde tanımlanmıştır. Bir başka açıdan ise İKY, herhangi bir örgütsel veya çevresel ortamda, insan kaynaklarının, örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde ve yasalara da uyularak etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlevlerin ve çalışmaların bütünüdür, şeklinde tanımlanmıştır (Hacıoğlu ve diğerleri, 2002: 1).

İKY geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşım getirmektedir. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından İKY çok önemli bir noktaya sahiptir. İKY, işletme yönetiminin ve çalışanların ortak çıkarları üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte örgütte olumlu bir kültürün oluşturulması ve tüm çalışanların kendilerini örgütün amaçları ve değerleri ile özdeşleştirmesi ile de ilgilenmektedir ( Torrington ve Hall, 1998: 39).

İKY'nin önemi işletmeler açısından giderek artmaktadır. Özellikle küreselleşmenin hızla artması nedeniyle değişime uyum sağlayamayan işletmeler yok olmakta; değişime uyum sağlayabilen, fırsatları iyi kullanan ve yönlendiren işletmeler ise hızla büyümektedirler. İşte bu hızlı büyüme ve küçülme noktasında, çalışanların da bu değişime uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bu noktada karşımıza İKY çıkmaktadır. Finansal yönetim belirsizlik ve riskli dönemlerde nasıl ki işletme yönetiminin önlerini görmelerini sağlıyor ise, İKY de çalışanların önlerini daha net görmelerini sağlamaktadır. Finansal yönetim işletmeyi geleceğe hazırlarken, İKY çalışanları geleceğe hazırlamakta ve belirsizlikleri yok etmektedir. Bu sayede işletme içinde çıkabilecek çatışmalar en alt seviyeye indirilebilmektedir.

Genel olarak İKY'nin işletmeler açısından önemini Sabuncuoğlu (2000) şu şekilde sıralamıştır:

- İnsan kaynakları yöneticisi, çalışanların bilinçli bir şekilde yönetilmelerini sağladığı süreçte, işletme için bir yatırım ve kârlılık getirmektedir.
- İKY etkin bir şekilde uygulandığında, işletmeye sürekli gelişim olanakları sağlamaktadır.
- İKY, insan odaklı olduğu için, işletmede çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunmaktadır.
- İKY, her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, küreselleşmenin hızla devam ettiği günümüzde, sınırların kalktığı ve dünyanın küresel bir köy haline geldiği yadsınamaz bir gerçektir. İşte böyle bir durumda teknoloji hızla değişmekte, kurallar ve yasalar sürekli yenilenmektedir. Bu noktada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli unsurlarından bir tanesi

insandır. İşletmelerin çalışanlarından etkili bir şekilde faydalanabilmeleri ve örgütsel bütünlüğün sağlanabilmesi için İKY en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Faaliyet Alanları

İKY'nin temel amacı, işletmenin çalışanlarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarını sağlamaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yerine getirilmekte olan tüm işlevlerin etkinliği ve verimliliği, çalışanların nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan işgörenin işe alınmasından, işten ayrılmalarına kadar, İKY, çalışan sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren bir işlemdir.

Bingöl (2003: 12-13) İKY'nin amaçlarını aşağıdaki dört başlık altında incelemiştir:

a. *Toplumsal Amaç:* Toplumsal amaçtan ifade edilmek istenen; toplumdaki gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ve toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olunmasıdır.

b. *Örgütsel Amaç:* Örgütsel amaç; İKY'nin, örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektedir. Bu anlamda İKY biriminin örgütsel amacı gerçekleştirmeye yardımcı olduğu söylenebilmektedir.

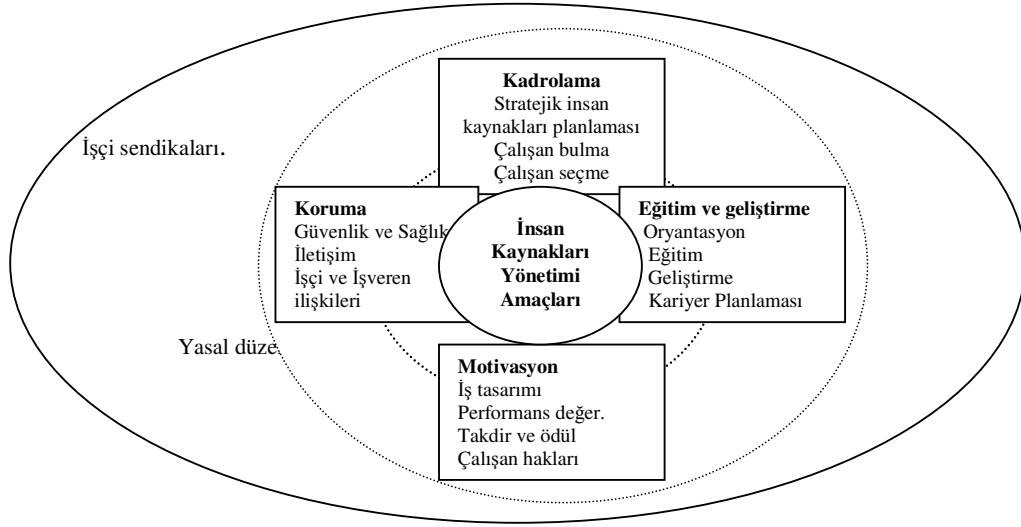
c. *İşlevsel Amaç:* Bu; örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde İKY biriminin katkısını sürdürmek olduğunu ifade etmektedir. İKY, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla olduğunda, kaynakların israf edilmesi riski olduğu için, işlevsel amaç büyük önem taşımaktadır.

d. *Kişisel Amaç:* İşletmede çalışan kişilerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerinde, çalışanlara yardım etmek, İKY'nin kişisel amacıdır. Çalışanların istihdamlarının devam ettirilmesi ve motive edilmeleri isteniyorsa, onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde çalışan performansı ve tatmini azalabilir ya da çalışanlar örgütü terk edebilirler.

Aşağıdaki şekilde, işletmede İKY'nin temel amaçlarına ulaşabilmek için yerine getirmesi gereken faaliyetleri ile amaçları bir bütün olarak verilmiştir. Buna göre, İKY'nin temel faaliyetleri, işletme için gerekli olan işgörenin işletmeye kazandırılması ile başlamaktadır. Daha sonraki aşamalarda ise; işgörenin eğitilmesi, gelişimi,

motivasyonunun sağlanması, performansının iyileştirilmesi, sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınması vb. ile faaliyetler devam etmektedir.

**Şekil 2.1:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu.: İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000, s.4.

Özgen vd. göre (2002: 5), İKY'nin faaliyetleri üç gruba toplanarak ifade edilmektedir: Birinci grup, "insan kaynaklarından yararlanma" olarak geçen ve içinde, iş analizleri, insan kaynakları planlaması, işgören bulma, seçme ve yerleştirme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme, performans yönetimi, yükseltme vb. gibi faaliyetleri kapsamaktadır. İkinci grupta ise; "insan kaynaklarını güdüleme başlığı altında"; iş ile çalışan arasında uyum sağlama, ödüllendirme, danışmanlık, kariyer planlaması ve geliştirilmesi vb. faaliyetler yer almaktadır. Son grup ise, "insan kaynaklarını koruma" başlığı altında; işyeri çalışma koşullarını iyileştirme, mesleki sağlık ve güvenliği sağlama vb. faaliyetleri kapsamaktadır.

**Tablo 2.1:** İKY Amaçları ile Faaliyetlerinin İlişkisi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	DESTEKLEDİĞİ FAALİYETLER
<b>TOPLUMSAL AMAÇ</b>	1. Yasal Uyum 2. Sosyal Ödemeler 3. Sendika-Yönetim İlişkileri
<b>ÖRGÜTSEL AMAÇ</b>	1. İ.Kaynakları Planlaması 2. İş İlişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve Geliştirme 5. Değerleme 6. Yerleştirme
<b>İŞLEVSEL AMAÇ</b>	1. Değerleme 2. Yerleştirme
<b><i>KİŞİSEL AMAÇ</i></b>	1. Eğitim ve Geliştirme 2. Değerleme 3. Yerleştirme 4. Ücretlendirme

Kaynak: Bingöl, 2003: 20

Yukarıdaki tabloda, yukarıda açıklanmış olan İKY'nin temel amaçları ile faaliyetleri ilişkilendirilmektedir. Tablo; her bir faaliyetin bir veya daha fazla amaca katkıda bulunduğunu göstermektedir. Örneğin, değerlendirme, İKY'nin işlevsel, kişisel ve örgütsel amaçlarına katkıda bulunmaktadır. Ana işlevler çerçevesinde, insan kaynaklarına ilişkin politika oluşturma ve kararların alınmasına rehberlik etme de İKY'nin faaliyetleri arasındadır.

## **2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri ve İş Etiği İlişkisi**

İKY işlevleri, insan kaynağının ve dolayısı ile işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünü şeklinde ifade edilebilmektedir (Yüksel, 2000: 30). 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.

Bu bölümde öncelikle insan kaynakları yönetiminin temel işlevleri ile bu işlevlerin yerine getirilme süreçleri, amaçları ve işletmeler için önemi açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra ise her bir işlev etiksel ilkeler açısından değerlendirilecektir.

İKY'nin çalışmamıza konu olan temel işlevleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi ve İş Tasarımı
- İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme
- İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi
- İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Yönetimi

### **2.3.1 İnsan Kaynakları Planlamasının Kavramsal Analizi**

İKY'de başarılı olabilmenin ilk ve en önemli koşulu, işletme için yeterli nitelikte işgören ihtiyacının ve işgörenlerden nasıl yararlanılacağına önceden sistematik ve bilinçli bir şekilde saptanmasıdır.

İnsan kaynakları planlanması, örgütteki insan gücünün örgüt içinde ve örgüt dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları planlaması; değişen politik, ekonomik, alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılmasına yöneliktir (Fındıkçı, 1999: 128).

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin 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 ayrılacak pay vb. işletme içi değişkenler; işletmeye alınacak veya işletmeden çıkartılacak işgörenlerin nitelikleri ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir (Yüksel, 2000: 69).

İşletmelerde insan kaynakları planlamasının amaçlarını Bingöl (2003: 25) ve Sabuncuoğlu (2000: 29) şu şekilde ifade etmişlerdir:

- İnsan kaynaklarındaki değişiklikler ve kısıtlamalar
- Mevcut çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi
- Boş kadroların zamanında duyurulması
- Yeni çalışanların işletmeye alınması
- İşgücü maliyetlerini tahminleme
- Değişime uyum sağlayabilecek işgöreni sağlama
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgören gereksinimlerini ortaya çıkarma
- Çalışanların içinde buldukları fiziksel ve moral koşulları iyileştirme
- İşletmede çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulama
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlama

Bunların dışında, karar alma sürecinde yönetime yardımcı olacak verileri sağlamak da insan kaynakları planlamasının amaçlarındandır.



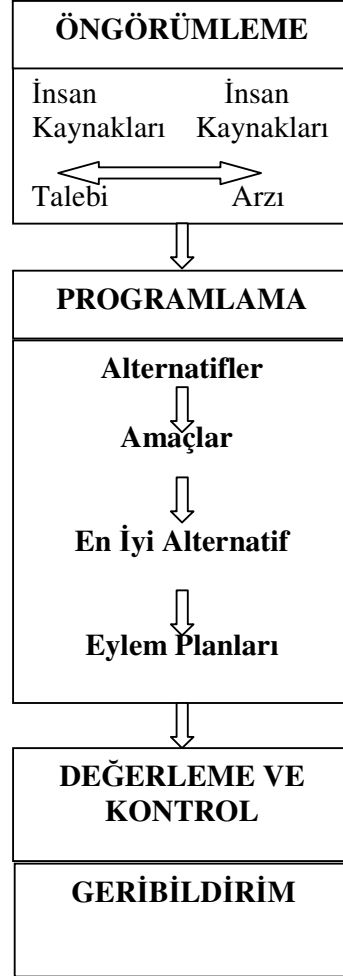
İnsan kaynakları planlaması, işletmenin çalışan ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamaktadır. Çalışanın bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlar ve işletmenin ihtiyaç duyacağı belirli işgören niteliklerini ortaya koyar.

Tüm bu açıklamalardan hareketle insan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekte nerede ve ne şekilde olacağı ile ilgilidir. Şu an verilecek doğru kararlar ile gelecekte istenilen yere varılmasını sağlayacak olan insan kaynakları planlaması, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli en kritik işlevlerden biri konumundadır (Hacıoğlu ve Diğerleri, 2002: 5).

### **2.3.1.1 İnsan Kaynakları Planlaması Süreci ve İş Etiği ile İlişkisi**

İnsan kaynakları planlaması süreci aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi; öngörümleme, programlama, değerlendirme ve kontrol olmak üzere üç ana aşamadan oluşmaktadır. Öngörümleme süreci, gelecek dönemde işletmenin ne kadar işgörene ihtiyacı olacağını, bu dönemde işletmenin ne kadar işgöreni olacağını ve işgören talebi ile arzı arasındaki farkı tahmin etmemizi sağlamaktadır. Programlama sürecinde ise, öngörümlemenin sonucuna bağlı olarak işletmenin plan amaçları geliştirilir ve bu amaçları elde edebilmek için birçok alternatif programlar hazırlanıp bunlar arasından en uygun olan seçilir ve uygulamaya konulur. Değerleme ve kontrol sürecinde ise, gerek öngörümlemenin gerekse seçilip uygulanan programların etkinliği değerlendirmeye tabi tutularak gereksinim duyulan değişiklikler yapılarak kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır. (Aldemir ve Diğerleri, 2001: 44)

**Şekil: 2.2:** İnsan Kaynakları Planlaması Süreci



Kaynak: Ceyhan Aldemir ve Diğerleri: İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s.43.

#### **a. İnsan Kaynakları Talebinin Öngörülenmesi Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

Öngörülenmenin amacı; işgören arzı ile talebini uygun bir biçimde eşleştirmektir. İnsan kaynakları talebini etkileyecek birçok değişken vardır. Verimlilik düzeyinde, örgüt yapısında ve iş yapılarında ortaya çıkabilecek değişiklikler, işgören talebini doğrudan etkilemekte olup; bunların içinden en önemlilerinin seçilip etkilerinin incelenmesi gerekmektedir. Seçim aşamasında, çeşitli öngörülenme tekniklerinden yararlanılmaktadır. (Bingöl, 2003:119–120) Öngörülenme teknikleri iki uçlu bir doğru

gibidir. Doğrunun bir ucunda yargısal-sezgisel teknikler, diğer ucunda ise sayısal-istatistiksel teknikler yer almaktadır. Yargısal ve sezgisel öngörümleme teknikleri de kendi arasında üçe ayrılmaktadır: Geleneksel yönetici yargısına dayanan öngörümleme tekniği, delfi tekniği, nominal teknik. Geleneksel yönetici yargısına dayanan öngörümleme tekniği, tümüyle uzman veya yönetici durumunda olan kişilerin deneyim ve sezgilerine dayanan en basit öngörümleme tekniğidir. Genellikle İKY bölümü yöneticisi geçmişteki işgören talebinin ne düzeyde olduğunu düşünüp gelecekteki işgören gereksinimlerinin ne yönde olacağına karar vermektedir. Delfi tekniğinde ise yalnız bir kişinin değil, konu üzerinde uzman olduğu düşünülen birçok kişinin görüşlerine başvurulmaktadır. Bu teknikte, talebi öngörümlemede uzman olduğu düşünülen kişiler yüz yüze bir araya gelmezler. Her uzmana görüşleri ayrı ayrı sorulur. Uzmanların hiçbiri diğer uzmanın kim olduğunu bilmez. Sorular genellikle yapılandırılmıştır. Bütün yanıtlar toplandıktan sonra, aracı durumunda olan bir kişi yanıtları özetler ve eğer yanıtlar arasında çok büyük farklılık varsa bunların nedenlerini de soran bir mektupla uzmanlara geri gönderilir. Uzmanlar kendilerinin ve diğer uzmanların değerlendirmelerini görme olanağını elde ederler ve tekrar görüşlerini bildirirler. Eğer görüşler birbirlerinden çok farklıysa, bunun nedenlerini belirtmeleri istenir. Turlar, bütün uzmanların görüşleri ortak bir noktaya ulaşıncaya kadar devam etmektedir (Aldemir ve diğerleri, 2001: 45–50). Nominal teknik, Delfi tekniğine kıyasla daha az zaman alan bir tekniktir. Bu teknikte uzmanlar bir odada toplanıp sessizce ve diğer kişilerden bağımsız olarak görüşlerini bir kağıda yazarlar. Her üye kendi görüşlerini belirli bir zaman içinde gruba sunar. Bu aşamada görüşler üzerinde tartışma yapılmaz. Her üyenin görüşleri özetlenir. Üyelerinin tümünün görüşleri sunulup, özetlendikten sonra, bu görüşler üzerinde tartışma başlatılır. Bu tartışmalar geliş güzel değil, belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilir. Son aşamada üyelerden birbirlerinin görüşlerini en çok kabul edilebilirden, en az kabul edilebilire doğru değerlendirmeleri istenir. Bu değerlendirme gizli yapılır. En çok puanı alan ya da en iyi görülen görüş benimsenmektedir (Aldemir ve diğerleri, 2001: 45–50).

Sayısal ve istatistiksel yöntemler geçmişe ait bilgilerin geleceğe yansıtılması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu öngörümlemede en çok regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmaktadır. Regresyon analizlerinde gelecek dönemlerdeki işgücü

ihtiyacı, geçmiş dönemlerdeki işgücü ihtiyacı ile bir başka değişken veya değişkenler arasındaki ilişkiye bakılarak tahmin edilmektedir. Yani geçmiş ilişkilerdeki eğilimi saptayıp aynı eğilimin gelecekte de süreceği varsayılmaktadır. Örneğin geçmiş dönemde bir satış zincirindeki iş görenlerin sayısı ile toplam satış arasında istatistiksel bir karşılaştırma yaparak gelecekte satışların %25 artması durumunda ihtiyacın hangi düzeyde olabileceği belirlenebilmektedir. Değişkenler değişiklik gösterebilmektedir (Hatcher, 2002: 62).

İnsan kaynakları talebinin ve arzının öngörülenmesi sürecinde, istatistiksel tekniklerden ziyade daha çok kişisel yargılara dayanan yargısal-sezgisel öngörümleme tekniklerinde etiksel problemler karşımıza çıkabilmektedir. Sayısal-istatistiksel öngörümleme tekniklerinde mevcut veriler ele alındığı için, kişilerin müdahale şansı azalmakta ve dolayısıyla etiksel sorunların ortaya çıkma riski azalmaktadır. Bu süreç ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır:

*Dürüstlük ve doğruluk ilkesi* gereğince, kişilerin özellikle talebi etkileyecek unsurların seçiminde işletmenin çıkarlarını göz önüne alarak dürüst davranmaları gerekmektedir. Yargısal-sezgisel tekniklerden geleneksel yönetici yargısına dayanan tekniği uygulayan yönetici dürüst davranmalı ve işletmesi için en uygun olan koşulları belirlemeye çalışmalıdır. Delfi ve nominal tekniğinde de kişiler değerlendirme yaparken dürüst davranmalıdır. Konu hakkında bilgisi olmayan uzmanlar değerlendirmeyi yanlış yönlendirebilecekleri için mümkün olduğunca yargıda bulunmamaları gerekmektedir. Sırf değerlendirme grubundaki diğer kişilere muhalif olmak için hareket edilmemeli, işletmenin çıkarları düşünülerek hareket edilmelidir. Değerlendirme grubunda yer alan kişiler doğru kararlar çıkması için çaba göstermelidir. Örneğin değerlendirmeciler arasında bölüm yöneticileri varsa; bunların ihtiyaçları olmayacak işgören talebini sırf talep olsun diye bildirmemeleri gerekir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, talebin öngörülenmesi sürecinde gerek yargısal gerekse sayısal yöntemlerde, değerleyen kişi ya da kişiler işletmeyi düşünerek tarafsız hareket etmelidirler. Yargısal teknikler uygulanırken, gerçekten işletmenin ihtiyacı olacağı düşünülen işgören talebi saptanmalı ve sırf kendi düşünceleri olsun diye hareket ederek işletmenin çıkarlarını zedeleyecek hareketlerden kaçınılmalıdır. Sayısal tekniklerden yararlanıldığında ise çıkan sonuçlar objektif bir şekilde yorumlanmalıdır.

Burada önemli olan işletmenin çıkarlarıdır. Sonuçları yorumlarken kişi tarafsızca hareket etmeli ve kendi bölümünü ya da kişiselliğini düşünmemelidir. Örneğin insan kaynakları yöneticisi değerlendirme yaparken, kendi departmanını kayırmamalı, işletmeyi bir bütün olarak düşünmeli ve tarafsız bir değerlendirme yapmalıdır.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, öngörümlemede bulunacak olan kişi ya da kişiler işlerinin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirmelidirler. Kişiler öngörümleme sürecini baştan savma yapmamalıdır. Bu süreci de bir iş olarak görmeli ve ona göre hareket etmelidirler. Bölümlerinde yapmış oldukları işlere vermiş oldukları önemin çok daha fazlasını vermelidirler. Çünkü bu süreç işletmenin geleceğini belirlemektedir ve işletmenin bütününe ilgilendirmektedir. Öngörümlemede bulunacak olan kişiler süreç için gerekli olan zamanı ayırmalıdır. Kişiler işin önemini kavramalı ve ona göre hareket etmelidirler.

*Tutumluluk ilkesi* gereğince, öngörümlemede bulunacak olan kişiler ya da insan kaynakları yöneticisi, tüm kaynaklar gibi insan kaynağını da mümkün olduğunca verimli kullanmaya çalışmalıdır. Fazla işgören istihdam etmemeli ve gizli işsizlik oluşmasına neden olunmamalıdır. Örneğin dış ticaret departmanında üç kişi yeterli ise, bir dördüncü kişi için müracaat edilmemeli; işlerin durumuna göre gerekli olan sayıda işgören istihdam edilmelidir. İşletmenin kaynakları mümkün olduğunca verimli kullanılmaya çalışılmalıdır.

#### **b. İnsan Kaynakları Arzının Öngörülenmesi Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

İnsan kaynakları arzının öngörülenmesi sürecinde de insan kaynakları talebinin öngörülenmesinde olduğu gibi sayısal ve yargısal teknikler kullanılmaktadır. Örgütün insan kaynağı arzını belirleme, örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından saptama sürecidir. Bu süreçte en çok kullanılan araçlar arasında genel envanter, beceri envanterleri, terfi şemaları, işgören devir oranı, devamsızlık oranları sayılabilir. Mevcut işgöreni iş kategorilerine ayırarak bir işgören envanterinin yapılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 34–44). Bu çerçevede, genel envanterin ve beceri envanterinin hazırlanması, işletme açısından yararlı olacaktır. İşletmede genel envanterin hazırlanması işletmede belirli bir dönemde görev yapanların çeşitli ölçütler dikkate alınarak gruplandırılması sürecidir. Gruplandırma; çalışanların cinsiyet, yaş, meslek grupları, eğitim düzeyleri vb. kriterlere göre yapılabilmektedir. Beceri

envanterleri ise, işletmede çalışanların isimlerini, belirli özelliklerini ve becerilerini gösteren listelerdir. Bu listelerde işgörenin, işe giriş tarihi, önceki deneyimleri, eğitimi, yabancı dil bilgisi, mesleki nitelikleri, yabancı dil bilgisi, maaş veya ücreti, mesleki amaçları, emekli olmayı planladığı tarih gibi çeşitli bilgiler yer almaktadır. Yapılan bu çalışmalar sonucu elde edilen veriler kullanılarak işgören envanter analizinde çok sık kullanılan ve sayısal olmayan terfi şemaları çıkartılmaktadır. Terfi şemaları, işletmede kimin yerine kimin geçeceğini gösteren şemalardır. İnsan kaynakları envanterinin hazırlanmasından sonra, ikinci aşamada gelecek plan döneminde, işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılacak olan (emeklilik, işten ayrılma, işten çıkarılma, ölüm, uzun izinler, transferler vb.) işgörenin sayısı öngörülmeye çalışılmaktadır. Birinci aşamada hazırlanan ve mevcut işgörenin durumunu gösteren envantere plan dönemi içerisinde işletmeye dışarıdan alınacak veya transfer yolu ile gelecek işgörenin sayısı ilave edilmektedir. Yukarıdaki bilgilerin ışığında, iş kategorileri arasında terfi veya tenzil edilecek işgören sayısı da düşünülerek ayarlamalar yapılır. Tüm bu hesaplamaların sonucunda işgören arzı öngörülmektedir (Bingöl, 2003: 121-125). İnsan kaynakları talebinin ve arzının öngörülmemesinden sonra, talep ile arz arasında bir farkın olup olmadığı da tespit edilir. Arzın talepten çok olduğu durumlarda, akla hemen işletmenin tam kapasite veya verimli çalışmadığı, bu nedenle de işçi çıkarmak zorunda kaldığı gelebilir. Eğer işgören talebi arzdan fazla ise bunun nedenlerini düşünmek gerekir. Talebin arzdan çok fazla olduğu durumlar, genellikle işletmenin büyüme aşamasında olduğunu gösterir. Ancak az da olsa kimi durumlarda bu, işgören devrinin çok olduğunu da gösterebilir. Bu durumda, işten ayrılmaların nedeni araştırılmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır (Aldemir ve Diğerleri, 2001: 51-55).

İnsan kaynakları arzının öngörülmemesi süreci ile yakından ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, insan kaynakları yöneticileri envanterleri çıkartırken doğru bir şekilde hareket etmeli ve dürüst davranışlar sergilemelidirler. Örneğin işgörenin eğitim sertifikası olmadığı halde varmış gibi kaydetmek ya da eğitim sertifikası varken yokmuş gibi düzenlemek dürüstlük ilkesine aykırı bir harekettir. Aynı şekilde işgören de kişisel bilgilerini işletmeye bildirirken,

sahip olmadığı özelliklerini bildirmemelidir. Yöneticiler, çalışanların güvenlerini, çalışanlar da yöneticilerin güvenlerini sarsacak hareketlerden kaçınmalıdırlar.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, insan kaynakları yöneticileri işgöreni olduğu gibi görebilmelidir. İşletmedeki tüm işgörene aynı uzaklıkta olmalı ve hepsine tarafsız bir yaklaşım sergilemelidir. Örneğin, çok sevdiği bir yöneticisine işletmenin çıkarlarını gözardı ederek yanlı davranmak bu ilkeye aykırı bir davranıştır. Tüm işgörenin olduğu gibi gözükmesi herkesin sahip olduğu niteliklerin olduğu gibi envanterlerde yer alması gerekmektedir. Bir kişiyi kayırarak olmayan özelliklerin varmış gibi gösterilmesi ve envantere o şekilde kayıt edilmesi, bir kişinin haksız yerlere gelmesine neden olacak ve sonunda işletme ve işgören zarar görecektir. Çünkü kişi sahip olmadığı özellikleri ile haksız yere gelmiş olduğu mevkiinin gerektirdiği becerileri yerine getiremeyecektir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, insan kaynakları yöneticileri, yöneticiler ve çalışanlar bu ilkeye uymak durumundadırlar. Yöneticiler, işletmenin çıkarlarını düşünerek hareket etmelidirler. Aynı şekilde çalışanlar da işletme çıkarlarına öncelik vermelidirler. Örneğin, yöneticiler kendileri ile kişisel sorunları olan işgörenin bilgilerini eksik ya da yanlış bir şekilde girmemelidirler. Her iki taraf da işletmenin ve yapmış oldukları işin niteliklerine göre hareket etmelidirler. Yöneticiler bilgileri girerken işin sorumluluğunu bilmeliler ve ona göre titizlikle görevlerini yerine getirmelidirler. Bilgiler girilirken yapılacak bir hata, hem işgörenin hem de işletmenin zararına yol açacaktır. Örneğin bir kişinin yaşı 45 iken bunun 54 olarak girilmesi kişinin emeklilik durumuna geldiğini gösterecek; dolayısıyla insan kaynakları arzının öngörülenmesini yanlış sonuçlara götürecektir. Kişiler tüm işlerini özen ve titizlikle yerine getirmelidirler.

### **c. Programlama Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

İnsan kaynakları planlamasında, plan amaçları ve çeşitli İKY faaliyetlerinin nasıl yürütüleceği kararlaştırılmaktadır. Programlama süreci genellikle insan kaynakları planlaması amaçlarının saptanması ile başlamaktadır. Plan-program amaçları saptanırken, hareket noktası, birinci aşama olan işgören örgütlemesidir. Öngörümleme sonucuna göre, işgören fazlası veya eksikliğinin olması, verimlilik açısından önem taşır. Örneğin, eğer işgören talebi arzdan fazlaysa, arzı artıracak amaçlar saptanmalıdır. Talebin azaltılması ise, mevcut işgörenin eskisinden daha verimli çalışması vb. ile

olabilir. İkinci aşama ise, amaçları gerçekleştirmek için çeşitli alternatifleri belirlenmelidir. Saptanan her amaç için mümkün olduğunca çok alternatif üretmek gerekmektedir. Üçüncü aşamada, saptanan her bir alternatif ayrıntılı bir şekilde değerlendirilerek en iyi alternatifin seçilmesi gerekmektedir. Son olarak ise kabul edilen alternatif, eylem planlarına dönüştürülmektedir. Eylem planlarında genellikle, amaçlar, ana faaliyetler, zaman süresi ve sınırlar, sorumlu kişiler ve para, işgören, araç-gereç, tesis, bilgi gibi kaynaklar yer almaktadır (Aldemir ve diğerleri, 2001: 56-62). İnsan kaynakları planlaması sürecinin programlama süreci ile tüm etiksel ilkeler ilişkili olmakla birlikte sadece doğrudan ilişki kurulabilen ilkeler göz önüne alınarak değerlendirme yapılmıştır.

*Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi* gereğince, programlama sürecinde yer alacak olan kişiler, amaçların belirlenmesi, alternatiflerin seçilmesi, kaynaklar vb. gibi aşamalarda dürüst bir şekilde hareket etmelidirler. Örneğin amaçları belirlerken gerçekleştirilmesi muhtemel amaçlar dikkate alınmalıdır ya da kaynakları göz önüne alırken olmayan kaynakları varmış gibi veya nasıl olsa o zamana kadar gerçekleşir diye düşünmemek gerekmektedir. Alternatiflerin doğru bir şekilde saptanması ve en iyi alternatif seçilirken de doğru ve tarafsız bir değerlendirme yapılması gerekmektedir.

*Sorumluluk İlkesi* gereğince, her süreçte olduğu gibi bu süreçte de görev alacak kişiler sorumluluklarının farkına varmalı ve sorumluluklarının gerektirdiği davranışları sergilemelidirler. Kişiler işlerini titizlikle yerine getirmeye çalışılmalıdır. Normal iş zamanlarında işlerine vermiş oldukları önemin daha fazlasını bu sürece göstermelidirler. Çünkü bu süreç işletmenin geleceği açısından çok önemlidir.

#### **d. Değerleme ve Kontrol Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

Değerleme, plan ve programların nasıl yürütüldüğüne ilişkin bilgilerin elde edilmesi ile yapılmaktadır. Plan dönemi sonunda, plan dönemi başında saptanan amaçlara ne dereceye kadar ulaşıldığı araştırılmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının etkinliğini değerlendirebilmek için belirli ölçütlerin saptanmış olması gerekir. Bu konuda kullanılabilecek ölçütler şunlar olabilir: verimlilik ölçütleri, insan kaynakları maliyetleri, çalışan sayıları, insan kaynakları hareketleri, aday bulma ve seçme oranları, boş pozisyonları doldurmada geçirilen zaman, terfi ve transfer oranları, tutum araştırmaları sonuçları (Yüksel, 2000: 119). İnsan kaynakları planlaması sürecinin



değerleme ve kontrol süreci ile tüm etiksel ilkeler ilişkili olmakla birlikte sadece doğrudan ilişki kurulabilen ilkeler göz önüne alınarak değerlendirme yapılmıştır.

*Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi* gereğince, değerlendirmeciler plan dönemi başında saptanan ölçütlere ne derece ulaşıldığını saptarken ve sonuçları değerlendirirken doğru verilere göre değerlendirme yapmalı ve dürüstlük ilkesinden taviz vermemelidirler. Nasıl ki, bir çocuk sınava gireceği zaman, deneme sınavlarında belirlenen hedeflerden çok uzak olmasına rağmen kendini başarılı gibi görüp kendini kandırıyorsa, yöneticiler de bu şekilde bir davranış sergilememelidirler. Kısacası belirlenen amaçlara ulaşma derecesi beklenenden uzaksa, bunun doğru bir şekilde değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Ya da hedeflere ulaşıldıysa bunun da kutlanması gerekmektedir. Yöneticiler kendilerini başarılı göstermek için değerlendirme kriterlerini o doğrultuda saptamamalıdır. Gerçek ölçme işlevini yerine getirecek kriter doğru bir şekilde saptanmalı ve değerlendirme sonucu ona göre yorumlanmalıdır. Kişiler kendi kişisel yargılarından ziyade gerçekleri açıklamalıdır.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, yöneticiler değerlendirme ve kontrol sürecinin gerektirmiş olduğu tüm sorumlulukları yerine getirmelidirler. İşlerinin gereği olarak işletme için gerçekten ne olması gerekiyorsa ona göre hareket etmelidirler. Burada önemli olan işletmenin çıkarlarıdır. Bu işin titizlikle yapılması için gerekli olan ne ise ona göre bir değerlendirme ve kontrol yapılmalıdır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, değerlendirmeciler değerlendirme kriterlerini belirlerken sanki işletme dışından bir kişi gibi hareket ederek, gerçek ve objektif sonuçları verecek değerlendirme kriterlerini seçmeye özen göstermelidirler. Objektif kriterlere göre seçim yapıldıktan sonra da işletme açısından uygun olan değil gerçek olan yorumlamalar ve değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu ilke gereğince süreç boyunca tüm işlemler objektif unsurlara göre değerlendirilmelidir.

### **2.3.2 İş Analizi ve İş Tasarımı**

İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi, öncelikle işler hakkında sistemli bir şekilde elde edilen bilgileri gerektirmektedir. Bu bilgiler iş analizleri çalışmaları sonucunda geliştirilen iş tanımları ve iş şartnamelerinde yer almaktadır. Aynı şekilde örgütler, geçmiştekenden daha farklı

iş gücünün istihdamını kolaylaştırmak ve motive etmek için, iş tasarımına ve işlerin yeniden tasarlanmasına önem vermek durumundadır.

### **2.3.2.1 İş Analizinin Kavramsal Analizi**

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için sağlıklı bilgilere ihtiyaç vardır. İşte bu bilgileri insan kaynakları yöneticilerine iş analizi ile edilen veriler sağlamaktadır (Bingöl, 2003: 74). İş analizi çalışmasının en kısa tanımı, işin kendisinin incelenmesidir. Bu süreç, işletmede yapılan tüm işlerin ayrı ayrı incelenmesi, içeriklerinin belirlenmesi ve sistematik ölçütlere göre tanımlanması faaliyetlerini kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 54).

İş analizi, mühendislik ve sosyal bilimlerden yararlanılarak, örgütte yürütülen işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılmasıdır (Hacıoğlu ve Diğerleri, 2002: 13).

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi amacıyla, örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir (Bingöl, 2003: 75).

Tanımlardan hareketle; iş analizinin tüm örgütlerde önem taşıyan ve diğer insan kaynakları yönetimi işlevleri ile yakından ilgili olan bir işlev olduğu, bununla birlikte bir teknik ve süreç olarak da değerlendirilebileceği söylenebilir (Hacıoğlu ve Diğerleri, 2002: 14).

İş analizi faaliyetleri, işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalarda ayrıca, işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılmaktadır. İş analizi sürecinde, işlere ilişkin olarak belirlenen veriler çeşitli yöntemlerle sağlanmaktadır. Bu veriler genel olarak, işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsamaktadır. Toplanan veriler daha sonra belirli formatlar halinde, iş tanımları ve iş gerekleri adı altında çeşitli örgütsel faaliyetlerde kullanılmaktadır (Kaynak ve Diğerleri, 2004: 31).

İşletmenin amaçlarına uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlayan iş analizi çalışmasının en önemli amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 55; Yüksel, 2000: 82; Bingöl, 2003: 76-77; Hacıoğlu ve Diğerleri, 2002: 14-15; Kaynak ve Diğerleri, 2004: 34):

- İş analizi, işletmede yürütülmekte olan tüm İKY işlevlerinin etkili biçimde yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır.
- İş analizi, işler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olacaktır.
- İş analizi ile örgütte yapılan işler ile bu işi gerçekleştirecek bireyler arasında uyum sağlayacak bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır.
- İş analizi ile, yapılmakta olan tüm işlerin, daha az maliyetle, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlayacak verilere ulaşılabilecektir.
- İş analizi ile, işlerin bağlı bulunduğu meslekleri geliştirme çabalarına destek sağlanacaktır.
- İş analizi ile performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarının ortadan kaldırılması ve iş ortamını geliştirmek amaçlanmaktadır.
- İş analizi ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olur.
- İş analizi işlerin gerçekleşmesi sürecindeki aksaklıkların, sorunların ve gereksiz çalışmaların ortaya çıkarılması ve düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur.

### **2.3.2.2 İş Analizi Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

İş analizinde amaçlar ve uygulanacak yöntemler belirlendikten sonra sıra, analizi yapan kişilerin seçimine, eğitimine, sistemin uygulanmasına ve denetimine gelmektedir. İş analizi ile doğrudan ilişkisi olan etiksel ilkeler aşağıda belirtilmiştir.

*Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi* gereğince, analizcileri belirleyecek olanlar ve işleri analiz edecek olan kişiler dürüst ve doğru bir şekilde hareket etmelidirler. Analizciler işleri analiz ederken, gerekli olan nitelikleri doğru bir şekilde saptamaya özen göstermelidir. İşler ile kişileri uyumlaştırırken, gerçekten gerekli olan nitelikleri belirlemelidir. Kişilere fazla yük yüklenmemeli ve işin gerektirmediği unsurların yer

verilmemesine dikkat etmelidir. Örneğin bir iş için gerekli olan deneyim süresi gerçekte iki yıl iken, bu süreyi işin önemli olduğunu göstermeye çalışmak ya da bazı kişilerin bu işe başvurmasını önlemek için beş yıl göstermemek gerekmektedir. Ya da bunun tam tersi de söz konusu olabilmektedir. Bir kişi işte çalışırken, o kişi ile kişisel bir problemi olan bir analizcinin, kişinin o işi yapmasını önlemek için işin gerektirmediği kriterleri ortaya çıkartması doğruluk ve dürüstlük ilkesine aykırı bir davranıştır. Bu aşamada doğru değerlendirmeden yapılacak en ufak bir sapma, bütün İKY işlevlerini etkileyecek ve işletme bundan zarar görecektir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, analizciler işleri analiz ederken tarafsız bir şekilde hareket etmelidirler. İşlere ya da kişilere olan ön yargılarına göre fazla yüklemeye bulunmamalı ve objektif unsurlara göre bir değerlendirme yapmalıdırlar. İş analizi yapılırken uygulanan kriterler objektif bir şekilde saptanmalıdır. İş yapan kişiler arasında herhangi bir ayırım yapmadan kişileri ve işleri objektif kriterlere göre değerlendirmek gerekmektedir. Örneğin bir işi bir usta 3 saatte yapıyor ise ve aynı işi bir başka kişi 4 saatte yapıyor ise, bu kişiler arasında herhangi bir ayırım yapmadan işin gerçekten yapılabilir zamanı saptanmaya çalışılmalıdır. Bu noktada önemli olan işletmenin verimliliğidir. Tüm kriterler tarafsız bir şekilde belirlenmelidir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, analizciler işleri analiz ederken titiz bir şekilde davranmalıdırlar. İş analiz etmeden etmiş gibi davranarak uydurma sonuçlar ortaya atmak etiksel ilkelere uygun bir davranış değildir. Örneğin bir kişi sorumluluk ilkesine aykırı bir davranış sergiledi ve işin tehlike durumun belirlerken yerinde inceleme yapmadan tehlikesiz iş olarak gösterdi. Daha sonra ise o işte birçok kişi sakatlandığında analizci çok büyük bir sorumluluk altına girmiş olmaktadır. İşleri analiz ederken çok titiz bir şekilde hareket edilmeli ve işin gerektirdiği tüm unsurlar ayrıntılı bir şekilde belirlenmelidir. Doğru ve tam bilgileri elde etmek için işini sabırlı bir şekilde yerine getirmelidir. İş yapan kişilere karşıda saygılı olmalı ve onlara karşı küçük düşürücü davranışlardan kaçınmalıdır.

### **2.3.2.3 İş Tasarımının Kavramsal Analizi ve İş Tasarımı Teknikleri**

İş tasarımı, gerek tek tek işler bazında, gerekse organizasyonel birimler arasında görevlerin, otorite ve sistemlerin düzenlenip bir araya getirilmesine yönelik çalışmaları

kapsamaktadır. Ayrıntılı analiz, değerlendirme ve sentez çalışmalarının yapıldığı bu aşamada, önce iş analizleri yapılmakta, ardından ise iş tanımları hazırlanmakta ve iş gerekleri belirlenmektedir (Acar, 1999: 25).

İş tasarımı, belirli bir işin yapılabilmesi için gerekli olan görevlerin organize edilmesidir (Gomez ve diğerleri, 2004: 59).

İş tasarımı, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak, işin sosyal ve yapısal görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik bir dizi faaliyet sürecidir (Bingöl, 2003: 92).

Bir başka tanımla ise iş tasarımı, yerine getirilecek spesifik görevleri, bu görevleri yerine getirmede kullanılan yöntemi ve işin örgütteki diğer işlerle ilişkilerini belirleme sürecidir (Mondy ve Diğerleri,2005: 112).

İş tasarımı, anahtar iş unsurlarının tasarlanması veya yeniden tasarlanması üzerinde durmaktadır (Bingöl, 2003: 92). İş tasarımı etkileyen üç önemli faktör üzerinde durulmaktadır. Bunlardan bir tanesi, girdileri ve çıktıları gösteren, bir işin diğer bir işten girdisini alıp ona değer katıp diğer işe sevk ettiğini gösteren iş akım analizleridir. Diğerleri ise işletmenin stratejisi ve organizasyonel yapısıdır (Gomes ve diğerleri, 2004: 60).

Son yıllarda işlerin yapısal özelliklerinde yapılan değişikliklerle, işleri kişiler için daha anlamlı ve tatmin edici yönde geliştirmeyi amaçlayan iş tasarımı çalışmalarından, işletmelerde gerek çalışan tatmini, gerek örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamada yararlanılmaya başlamıştır. Taylor zamanından ve bilimsel yönetimin geliştirilmesinden beri işler etkinlik ve verimlilik için tasarlanmışlardır. Geleneksel olarak işler tasarlanmakta ve daha sonra işlere uygun insanlar seçilmekteydi. Ancak günümüzde iş tasarımı, örgütlerin yaş, cinsiyet, yaşam tarzı ve yetenekler açısından daha farklı bir işgücünü çalıştırıp motive edebilecekleri yaşamsal bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanları motive edecekleri işlerin tasarlanması üzerinde durulmaktadır. (Bingöl, 2003: 94)

İş ve insan unsurunu en uygun bir şekilde birleştirmeyi amaçlayan iş tasarımı bunun için birçok yöntem kullanmaktadır. İş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme ve bağımsız çalışma grupları gibi yöntemler bunlardan bazılarıdır.

**İş Basitleştirme:** Bu yöntemde iş mümkün olduğunca en küçük parçalara ayrılmakta ve böylece verimlilik artırılmaya çalışılmaktadır. Bu sayede çalışanlar arasında uzmanlaşma sağlanacak, kişilerin işletmenin verimliliğine olan katkıları artacak ve nitelikli işgörene duyulan ihtiyaç azalacaktır. Böylece eğitim ve geliştirme için de uzun sürelere ihtiyaç olmayacaktır.

Bütün bunlara rağmen iş basitleştirme yönteminin sakıncalı noktaları da mevcuttur. İş basitleştirme, durağan çevreye sahip işletmeler için etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkarken, hareketli çevrede faaliyette bulunan işletmelerde ise aynı sonucu vermemektedir. Kişilerin aynı işi sürekli tekrarlamaları işten bıkkınlığı artırmakta ve işgören devir hızını yükseltmektedir. Ayrıca çalışan sadece tek bir işte uzmanlaştığı için, işletmenin bütününe göremeyecek ve dolayısıyla işletmenin bütününe olan katkısını da göremeyecektir. Sonuç olarak çalışanın işletmeye bağlılığı düşecek ve gün geçtikçe iş tatmini düşecektir (Gomez ve diğerleri, 2004: 60; Yüksel, 2000: 95).

**İş Genişletme:** İş basitleştirmenin tersine, işe ilişkin farklı birkaç görevin bir araya getirilmesidir. İşin yatay olarak çeşitlendirilmesidir. Örneğin, görevi sadece telefonlara bakmak olan bir sekreterin, işlerine faks çekmek, misafir karşılamak, bilgisayara kayıt etmek gibi görevlerin de eklenmesidir ( Gomez ve Diğerleri, 2004: 61).

İş genişletme rutin, monoton, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide yarattığı olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu devamsızlık, verim düşüklüğü gibi örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacıyla, işlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenmesi ve yapılarının değiştirilmesi, olarak tanımlanmaktadır (Kaynak ve Diğerleri, 2004: 47).

İş genişletme daha çok işler hacimce dar olduğunda ve oldukça fazla uzmanlaşmayı gerektirdiğinde, çalışanların motive edilmesini sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. Böylece iş hacmi artırılmak suretiyle yatay yönde işlerin genişletilmesi sağlanmaktadır. İş genişletme, bir kişinin farklı işlerle de uğraşmasını getireceği için monotonluğu önemli ölçüde azaltacaktır.

**İş Rotasyonu:** Çalışanların basitleştirilmiş çeşitli işlerde dönüşümlü olarak çalıştırılması sürecidir. Örneğin, otomobil fabrikasındaki paspas yerleştirme bölümünde çalışan bir işgörenin, periyodik olarak koltuk yerleştirme bölümünde görev alması

işlemi, olarak açıklanabilir. Daha sonra aynı kişiye bir üçüncü iş olarak panel ekipmanlarının yerleştirilmesi vb. verilebilmektedir (Gomez ve diğerleri, 2004: 60).

İşlerin sıkıcı ve monoton olduğu ve diğer iş tasarımı uygulamalarından pek fazla yarar sağlanamayan durumlarda başvurulan bu teknik, görevlerde çeşitlilik yaratarak, kısa bir süre için bile olsa bu monotonluk duygusunu ortadan kaldırma açısından yararlı olmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2004: 46).

İş rotasyonu, yöneticilerin, çalışanlarının niteliklerini görmelerini ve hangi işe daha uygun olduklarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar birçok işte uzmanlık kazandıklarından dolayı, iş yoğunluğuna göre çalışanın başka birimlere kaydırılması kolay olmaktadır. Böylece, işgörenler çevresel değişikliklere daha rahat uyum sağlanabilmektedir (Yüksel, 2000: 96).

İş rotasyonunun, gerek eğitim amacı ile kullanımda ve gerek otomasyon, aşırı uzmanlaşma, iş bölümü gibi kavramların olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmada yararlı bir teknik olduğu söylenmektedir. İş rotasyonu, çalışanların farklı yönlü yetişmelerine olanak sağlamakla birlikte, çalışanların kişisel olarak iş tatminlerini artırmakta; devamsızlık ve diğer sebeplerden kaynaklanabilecek olumsuzluklara da çözüm getirerek, işletme boyutunda da önemli sorunları çözümlenebilmektedir (Kaynak ve Diğerleri, 2004: 48).

**İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme, faaliyet alanlarının dikey yönde genişletilmesi, olarak tanımlanmaktadır. Burada, yapısal olarak değişik nitelikte olan fonksiyonel iş grupları bir bütün haline getirilmektedir (Bingöl, 2003: 97). Bu yaklaşımda, uzmanlaşma arka plana atılmakta ve bir kişi bir ürünün ya da hizmetin üretilmesi sürecinin türünden sorumlu olmaktadır. Örneğin, Motorola fabrikasında şu anda bireylerin ürünü toplamasından, kalite kontrolünün yapılmasından ve paketlemesinden sorumlu olmaları. Daha önce ise bu aşamalar 100 farklı parçada ve birçok çalışan tarafından yapılmaktaydı. İş zenginleştirme çalışanlara daha fazla fırsat vermektedir. Bununla birlikte çalışanlar karar verme, iş planlama yapma, iş metotlarını belirleme, kaliteyi yükseltme gibi birçok da sorumluluk yüklemektedir. Bütün bunlar işletmenin ürettiği ürünün nitelikleri, üretim süreci ve çalışanların nitelikleri ile sınırlanmaktadır (Gomez ve diğerleri, 2004: 61). Bazı durumlarda iş zenginleştirme

yönteminden hoşlanmayan çalışanlar olmakta; bazen de iş zenginleştirme rol çatışmalarına neden olabilmektedir.

İş genişletme yönteminde, çalışanların yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik açısından artırılırken; iş zenginleştirmede işinin planlama, karar alma ve yürütme aşamalarında söz sahibi olması sağlanan kişinin gerçekleştirdiği faaliyetlerin düzeyinde de bir değişiklik olmakta ve işin içeriği motivasyon yönünden iş genişletmeye oranla daha güçlü bir hale dönüşmektedir.

***Bağımsız Çalışma Grupları:*** Bu yönetime gruba yöneltme de denilebilmektedir. Takım bazlı çalışmada insanların bir işin tamamını bireysel olarak değil de bir grup halinde takım olarak yerine getirmelerini ifade etmektedir. Takım elemanları bir işi nasıl başaracaklarını kendi aralarında kararlar vererek belirlemektedirler. Takım elemanları farklı yeteneklerdeki ve çapraz eğitim ile yetiştirilmiş elemanlardır (Gomez ve diğerleri, 2004: 61). Takım bazlı çalışma yöntemi, yenilik ve yaratıcılığı teşvik ederken aynı zamanda gözetim ve denetim maliyetlerini de en aza indirmektedir (Yüksel, 2000: 98).

İş tasarımında yukarıda açıklanan yöntemlerin değişik bileşimleri de uygulanabilmektedir. Örneğin, iş zenginleştirme ile iş genişletmesi aynı anda uygulanabilmektedir. Örgütsel iklim, insanlar arasındaki ilişkiler, eğitim, bireysel farklılıklar gibi özellikler iş tasarımında uygulanacak yöntemleri etkilemektedir (Yüksel, 2000: 100).

#### **2.3.2.4 İş Tasarımı Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

Bu aşamada iş tasarımı teknikleri ile ilişkisi olan etiksel ilkeler değerlendirilmeye çalışacaktır. İş tasarımı ile doğrudan ilişkisi olan etiksel ilkeler aşağıda verilmiştir.

*Adalet ilkesi* gereğince, iş tasarımı gereğince iş ile insan unsurlarını en uygun şekilde birleştirmek gerekmektedir. Bu noktada insan kaynakları yöneticileri, iş ile insan unsurlarını adil bir şekilde birleştirmek için çalışmalıdır. İş tasarımı tekniklerini uygularken tüm işletmedeki çalışanları düşünmeli, bir kısım ya da bir kaç kişiye ayrıcalıklı davranarak adalet ilkesine aykırı hareket etmemelidir. Örneğin iş genişletme tekniğini uygulayacak olan insan kaynakları yöneticileri, iş sayısını yeterli seviyede



artırmalı ve kişiye fazla iş vererek onun motivasyonunu düşürmemelidir. Bir kişinin kaldıracabileceği ve işletme açısından da en faydalı olacağı oranda iş yüklenmelidir.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, iş ile insan unsurları arasında tam eşitlik sağlanmaya çalışılmalıdır. Ancak bu şekilde işletme bütün olarak verimlilik düzeyini arttırabilir. İnsan kaynakları yöneticileri iş tasarımı tekniklerini uygularken, tüm işlere ve işleri yapan tüm kişilere eşit mesafede olmalıdır. Örneğin bir grup çalışmasında rotasyona tabii olacak kişiler sadece belli kişiler olmamalı, tüm kişiler sırasıyla rotasyona tabii tutulmalıdır. Ya da bir kişinin işi genişletilirken diğer bir kişinin işi basitleştirilmemelidir. İş tasarımı sürecinde aynı statüdeki tüm kişilere eşit davranışlar sergilenmelidir.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, iş tasarımı teknikleri uygulanırken, bir kişiye dürüstlük ilkesine aykırı hareket edilerek fazla yükleme yapılmamalıdır. İşlerin nitelikleri doğru bir şekilde belirlenmelidir. Uygulanacak iş tasarımı teknikleri doğru bir şekilde saptanmaya çalışılmalı ve titizlikle hareket edilerek dürüst bir değerlendirme yapılmalıdır. Böyle olmadığı takdirde, verimliliği ve kişilerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik olan iş tasarımı teknikleri tam tersi bir etkiye yol açacaktır. Örneğin kişilerde monotonluktan kaynaklanan bir motivasyon düşüklüğü var ise ve bu da işletmenin verimliliğini düşürüyorsa, bu işletmede iş basitleştirme tekniği uygulandığı takdirde işler daha kötü bir hal alacaktır. Böyle bir işletmede iş zenginleştirme tekniği uygulanmalıdır. Yöneticiler uygulanacak tekniği doğru bir şekilde saptamaya çalışmalıdırlar.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, yöneticiler hiçbir işe ve kişiye karşı önyargılı yaklaşmamalıdır. İşletmenin tümüne objektif bir bakış açısı ile bakılmalı ve gerekli olan işlemler bu şekilde yapılmalıdır. Örneğin bazı yöneticiler bazı işleri küçük görebilirler ve bu yüzden bu işleri önemsemezler ve bu işi yapan kişilere değer vermeyerek onların aslında daha fazla iş yapabileceklerini düşünürler. Bu tip davranış ve düşünceler işletmenin tümüne zarar vermektedir. Bir işletmedeki tüm işler eşittir; onlar bir zincirin halkalarıdır; zincirin halkalarından biri koptuğu ya da yıprandığı takdirde tüm zincir kopar, ve işletme çalışamaz bir hale dönüşür. İş tasarımı teknikleri uygulanacağı zaman aynı statüdeki kişilere aynı şekilde yaklaşılmalı ve kişiler arasında hiçbir ayırım yapmadan hepsinin belli süreler ile belli tekniklere tabii tutulması sağlanmalıdır.

Örneğin, bir grupta yer alan beş kişiden üçü sabit durup tamamen kişisel unsurlardan dolayı diğer iki kişinin sürekli rotasyona tabi tutulması tarafsızlık, ilkesine uygun olmayan bir davranıştır. Grupta belli bir süreyle herkesin rotasyona tabi tutulması, gerekmektedir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, insan kaynakları yöneticileri kişi ile iş unsurunu birleştirirken işin gerektirdiği titizliği sergilemeli ve işinin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirmelidir. İş tasarımı teknikleri uygulanırken çok dikkatli olunmalı; gerçekten işletmenin verimliliğini, kişilerin ise örgüte bağlılık, motivasyon, verimliliklerini artıracak teknikler bulunarak bunların titizlikle uygulanması için gerekli tüm hazırlıklar yapılmalıdır. İnsan kaynakları yöneticisi, işletmede uygulanacak iş tasarımı tekniğini yanlış belirlediği takdirde, tüm işletme bundan zarar görecektir. Örneğin, kişinin niteliklerine uygun olmadığı halde işini genişleterek yapamayacağı işler kişiye yüklenir ise kişi bu işleri yapamayacak noktaya gelecektir. Sonuç olarak; kişi işten ve işletmeden bıkmak ve işletmeye karşı olan motivasyonu alt seviyelere düşecektir. İnsan kaynakları yöneticileri iş tasarımı tekniklerini üstünkörü yapmamalı; en ince ayrıntısına kadar inceleyerek gerçekten işletmeye yararlı olacağını düşündüğü teknikleri uygulamalıdır.

### **2.3.3 İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme İşlevlerinin Kavramsal Analizi**

Belirli mal veya hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet gösteren işletmelerin en önemli girdisi insandır. Uzun soluklu bir faaliyet alanını kapsayan İKY'nin en zor fakat en önemli işlevini insan kaynakları bulma ve seçme süreci oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 72).

Bu sürecin ana adımları aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

#### **2.3.3.1 İnsan Kaynağını Bulma**

İnsan kaynağını bulma süreci, ihtiyaç duyulan nitelikteki elemanları aramakla başlamaktadır. İnsan kaynağını bulma sürecini iç ve dış olmak üzere iki etken etkilemektedir. Çalışanın iç ya da dış kaynaklardan sağlanmasından önce iki önemli hazırlık aşaması yapılmalıdır. Birinci çalışma, hangi işlere eleman alınacağı ve bu işlerin özelliklerinin neler olduğu sorularının yanıtlanmasını gerektirir. Bu çalışma, iş analizi aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. İkinci çalışma ise, boşalan işlere alınacak

elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanması çalışmasıdır. İşgören bulma sürecinden önce yapılması gereken diğer önemli nokta ise, bu çalışmayı yürütecek işgörenin eğitimi ve yetiştirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 75).

Açık pozisyonlara elaman bulmada, iç ve dış kaynaklar olmak üzere aşağıda açıklanan iki seçenek mevcuttur.

İşletme içinden işgören bulma, işletmede mevcut insan kaynağından yararlanma yöntemidir. İç kaynaklardan işgören bulmada, yatay ve dikey iş değişiklikleri yapılmaktadır. Dikey düzeyde bir uygulamada yükselme söz konusu olurken; yatay düzeyde transfer gerçekleşmektedir. Yükselme (terfi), bir işgörenin bulunduğu bir görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçirilmesidir. Örneğin, bir ustabaşının ölüm, emeklilik, istifa vb. nedenlerle işinden ayrılması durumunda, iç kaynaklardan işgören bulma durumuna gidilirse, o zaman işçilerden biri ustabaşılık görevine getirilecektir. Bu yola başvurmak işletmede işgörenleri isteklendirmekte, moral ve güven duygusu yaratmaktadır. Bu tür yükselme yöntemleri, kıdem ve başarı(performans) durumuna göre yapılmaktadır. Transfer ise, işletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka işgörenin atanmasıdır. Örneğin bir ustabaşı işten ayrıldığı zaman, onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir başka ustabaşının getirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 76-77).

İç kaynaklardan işgören sağlanması sürecinde; işgören kayıtları, işgücü envanteri ve değerlendirme formları insan kaynakları birimi yöneticisi ile ilgili birim temsilcileri tarafından gözden geçirilerek, kimlerin söz konusu işlere uygun olduklarına karar verilmekte ya da işyerinde yayınlanan bültenlerde veya duyuru panolarında mevcut olan boş işlerin duyurulması, şeklinde yapılabilmektedir. Bunların dışında eğer insan kaynakları planlaması kapsamında yeniden yerleştirme veya ardışık terfi planları yapılmışsa, bu planlardan da yararlanılabilmektedir (Bingöl, 2003: 145).

Dış kaynaklar, işletmeye yeni fikirlerin, yöntemlerin, tekniklerin getirilmesinde yararlı olmaktadır. Dışarıdan gelen bir kişi örgüte daha eleştirel gözle bakabilmektedir. İç kaynaklardan yararlanmada, bir çalışan bir başka göreve geldiğinde, kendi pozisyonu açık kalacağı için, sırasıyla pozisyonların doldurulması gerekmektedir. Bu şekilde zincirleme görev değişikliği, tüm işgörenin yerinden oynaması ve herkesin

yeni yerine uyum sağlayıncaya kadar işlerin yavaşlamasına neden olacaktır. Dış kaynaklardan eleman temini ise, açık pozisyonu dolduracağı için, bu anlamda herhangi bir soruna yol açmamaktadır (Yüksel, 2000: 105).

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.

### **2.3.3.2 İnsan Kaynağını Seçme**

İnsan kaynağını bulma süreci, iş arayan bireylerin örgüte başvurmalarını sağlamayı öngörürken; seçim süreci, başvuru alan adaylar arasından en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı öngörmektedir (Bingöl, 2003: 162). Bu sürecin 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).

İşe yeni alınacak işgörenin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle nesnel kriterlere dayalı bir seçim süreci, işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verilmektedir.

İşgören seçim sürecinde, adaylar hakkında anlamlı bilgiler elde edilmesine ve sonunda da doğru bir seçimin yapılmasına yardımcı olacak çeşitli aşamalar bulunmaktadır. Bunlarla iş etiği arasındaki ilişki aşağıda özetlenmektedir:

### **2.3.3.3 İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme Süreci ile İş Etiği İlişkisi**

İnsan kaynakları bulma ve seçme sürecinin adımları çerçevesinde iş etiği ile olan ilişkisi aşağıda incelenmektedir.

#### **a. İş gören Gereksiniminin Uygun Yollar ve Araçlarla Duyurulması ve İş Etiği İlişkisi**

İnsan kaynaklarını bulma ve seçme sürecinin ilk adımını, iş gören gereksiniminin uygun yollar ve araçlar ile kişilere duyurulması oluşturmaktadır. Bu

süreçte öncelikle mevcut iş belirlenmekte ve bu işin gereksinimlerini karşılayacak nitelikte olan işgören özellikleri ortaya çıkartılmaktadır. Bundan sonraki aşamada, iş ilanları ile bunların mümkün olduğunca çok kişiye duyurulması sağlanmaya çalışılmalıdır. Bunun için günlük gazete ve dergilere ilanlar verilmeli ve işletmenin web sitesinde ilanlar duyurulmalıdır. Burada en önemli nokta, mümkün olduğunca çok kişiyi ilan konusunda bilgilendirmektir. Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

Bu adım uygulanırken, etiksel ilkelerden özellikle eşitlik ilkesi, dürüstlük ve doğruluk ilkesi, sorumluluk ilkesi, açıklık ilkesi ve tutumluluk ilkesine dikkat edilmelidir. *Eşitlik ilkesi gereğince*, insan kaynakları yöneticisi duyurularda eşitlik ilkesine aykırı hareket etmemelidir. Örneğin cinsiyet ayrımı içermeyen iş ilanları verilmelidir. Ya da iş ilanları verilirken belli kesimleri kapsam dışında bırakmamaya dikkat edilmelidir: Örneğin X okulu mezunu olmak gibi. Duyuruların mümkün olduğunca çok kişi tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi gereğince*, insan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında işletmeye ya da işe ilişkin yanlış bilgiler vermemelidir. İşletme ve iş hakkında gerçekçi bilgilere yer vermelidir. İşin gerektirmediği bilgileri iş ilanlarında yer vererek daha çok kişinin işe başvurmasını engellemeye çalışmamalıdır. Bunun dışında ilanlarda yanlış beyanlardan kaçınılmalıdır. İlanlarda taahhüt edilen tüm unsurları işe girdikten sonra da uygulanacak unsurlar olmalıdır. Örneğin, yüksek maaş+sigorta+prim gibi ilanlar verildiği takdirde, bu koşullara uyulması gerekmektedir.

*Sorumluluk ilkesi gereğince*, insan kaynakları yöneticisi iş ilanlarını işletmenin çıkarlarını gözetererek gerçekçi bir yaklaşım sergileyerek vermelidir. İşletmenin çıkarları doğrultusunda mümkün olduğunca çok kişiye duyurmaya çalışmalıdır. İşletmeye daha çok kişinin başvurmasını sağlayarak işletmenin en iyiyi seçme olanaklarını artırmalıdır.

*Açıklık ilkesi gereğince*, ilanlarda açık bir şekilde işe ve işletmeye ilişkin tüm bilgiler yer almalıdır. İlanlarda işin gereksinimleri, adaylarda aranan özellikler, işletme hakkındaki bilgiler, işe alım prosedürleri açık bir şekilde belirtilmelidir.

*Tutumluluk ilkesi gereğince*, insan kaynakları yöneticisi iş ilanlarını verirken işletmenin kaynaklarını mümkün olduğunca az kullanarak daha çok sayıda kişiye ulaşmaya çalışmalıdır.

## **b. Başvuruların Alınması ve Değerlendirilmesi Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

İşgören bulma ve seçme sürecinin ikinci aşamasını, yapılan başvuruların alınması ve değerlendirilmesi süreci izlemektedir. Bu aşamada en önemli nokta, işletmeye başvuran kişilerin değerlendirilmesi kısmıdır. Bu kısımda yazılı başvuruda bulunanlar ile e-posta yolu ile başvuruda bulunanlar değerlendirilmektedir. İlk anda olumlu gözükener ilk görüşme için çağrılmakta, kendilerine iş başvuru formları doldurtulmakta ve işe başvuranlar ile öngörüşme yapılmaktadır. İş başvuru formlarının kapsamı, işletmenin bu yolla ne kadar bilgi elde etmek istediğine bağlıdır; öte yandan formlarda her zaman gereksiz ayrıntılardan kaçınılmalıdır. Formlarda özel yaşama ilişkin çok özel sorular, ayrımcılığı körükleyecek sorular ya da yanlış anlamaya sebep verecek sorular olmamalıdır. İşin gerektirdiği asgari koşulları karşılamayanlar elenmektedir. İş başvuruların değerlendirilmesinde ise, işletme tarafından belirlenen belirli kriterlere göre başvuran kişiler arasından seçim yapmaya olanak sağlayacak değerlendirmeler yapılmaktadır. Başvuruların alınması ve değerlendirilmesi süreci ile etiksel ilkelerin hemen hemen hepsi ilgili olmakla birlikte, özellikle eşitlik ilkesi, dürüstlük ve doğruluk ilkesi, tarafsızlık ilkesi, sorumluluk ilkesi, saygılı olma ilkesi ve açıklık ilkesi ile yakından ilişkilidir.

*Eşitlik ilkesi gereğince*, insan kaynakları yöneticisi tüm başvuruları aynı titizlikle kabul etmelidir. İşe başvurmak isteyen ve asgari şartları taşıyan tüm kişilere eşit uygulamalar yapılmalıdır. Örneğin ön görüşmede tüm başvuranlara aynı sorular yöneltilmeli; hatta bunun için standart bir form geliştirilmelidir. İşe başvurmak için daha çok kişinin başvurmasını sağlayacak zaman aralığı verilmelidir. İşe başvuran kişileri değerlendirirken standart formlar kullanılmalı ve bunlar aracılığı ile değerlendirme yapılmalıdır. Tüm kişilere eşit davranışlar sergilenmelidir. Kişiler arasında herhangi bir ayırım yapılmamalıdır.

*Dürüstlük ve doğruluk ilkesi gereğince*, işe başvuran tüm kişilere dürüst bir yaklaşım sergilenmelidir. İşin gerektirdiği tüm nitelikler ve iş hakkında bilgiler çalışanlara dürüst bir şekilde açıklanmalıdır. Tüm çalışanlara dürüst bir şekilde yaklaşılmalı ve yapılamayacak işler ya da olmayan gerçek dışı unsurlar anlatılmamalıdır. Kişilerin başvuru formları değerlendirilirken, tüm formları dürüst bir

şekilde değerlendirmeye çalışılmalı ve kişilerin haklarını çiğneyecek unsurlardan uzak durulmalıdır. İş başvuru formlarının üstünde herhangi bir değişiklik yapılmamalıdır.

*Tarafsızlık ilkesi gereğince*, iş başvurusunda bulunan tüm kişilerin iş başvuru formları objektif kriterlere göre değerlendirilmelidir. Bu ilke gereğince herkese eşit uzaklıkta olunmalı ve kayırma unsurlarından uzak durulmalıdır. İş başvuru formları, belirlenen standart puanlara göre değerlendirilmeye çalışılmalıdır. Kişiler, isimleri, soy isimleri, referansları ya da tanıdıkları ile değil, formun üzerindeki nitelikleri ile değerlendirilmelidir. Örneğin, işe başvuran kişinin nitelikleri çok iyi olabilir, ancak insan kaynakları yöneticisinin bu kişi ile kişisel bir problemi olduğu için onu negatif değerlendirmeye tabi tutması etik ilkesine aykırı bir hareket olmaktadır. Tüm kişilere önyargısız bir şekilde yaklaşılmalıdır. Kişilere eşit uzaklıkta olmalı ve değerlendirmeler bu doğrultuda yapılmalıdır. Burada önemli olan diğer bir nokta da işletmenin kazanması gerektiğidir. Niteliksel olarak iyi olan bir kişinin işletmeye olacak faydası düşünülmeli ve ona göre değerlendirme yapılmaya çalışılmalıdır. İşe başvuran kişilere arasında hiçbir sınıflandırma yapılmamalıdır. Örneğin, kadın-erkek, güzel- çirkin, uzun boylu-kısa boylu gibi. Tüm başvuranlara eşit uzaklıkta olmalı ve aynı bakış açısıyla bakılmalıdır. Başvuran kişileri objektif bir şekilde değerlendirecek standart formlar uygulanmaya çalışılmalıdır. Kişisel düşüncelerden uzak hareket edilmeye çalışılmalıdır.

*Sorumluluk ilkesi gereğince*, insan kaynakları yöneticileri iş başvuru formlarını mümkün olduğunca çok kişiye doldurtmaya çalışmalıdırlar. Bunu bir yük olarak görmemeli ve işin önemi üstünde durmalıdır. İşletmeye gerekli olan kişinin başvuranlar arasından en iyisi olması için gerekli olan tüm unsurları kullanmalıdır. Kişisel görüşlerinden uzaklaşıp objektif kriterlere göre işletmenin çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmelidir.

*Saygılı olma ilkesi gereğince*, bir insanı olduğu gibi görebilme ve onu özgün bireyselliği içinde fark edebilme yetisine sahip olunmalıdır. İşe başvuruda bulunan kişilerin iş başvuru formları dikkatle incelenmesi ve formlar buruşturulup bir kenara atılmamalıdır. Görüşme esnasında kişilere karşı saygılı davranılmalı, onların gururlarını incitecek cümleler kullanılmamalıdır. Yetkililer, kendilerini onların yerine koymalı ve bu doğrultuda davranış sergilemelidirler. Bu ilke gereğince, değerlendirme süresini çok fazla uzatmadan değerlendirme yapılmalı ve kişilere olumlu ya da olumsuz bir şekilde

yanıt verilmelidir. Kişiler oradan gelecek cevaba göre yeni girişimlerde bulunabilirler. Örneğin, iki hafta sonra değerlendirme sonuçlarının açıklanacağını belirtip, bir ay geçmesine rağmen açıklama yapılmamışsa, bu kişilere karşı bir saygısızlık unsuru oluşturacaktır. Değerlendirme aşamasının bir zamanlama planı olmalıdır. Örneğin, iki hafta içinde değerlendirme sonuçları açıklanacak ve bir ay sonra işe alımlar gerçekleştirilecektir, şeklinde bir plan yapılmalıdır.

*Açıklık ilkesi* gereğince, işe başvuran kişiler değerlendirmenin nasıl yapılacağını ve hangi kriterlere göre değerlendirme yapılacağını bilmelidirler. Asgari unsurları taşımayıp elenenler ya da daha sonra elenenler ne için elendiklerini bilmelidirler. Bu sayede başvuruda bulunan kişilerin zihinlerinde kayırma hususunda herhangi bir şüphe kalmayacaktır. İşletme ve işe başvuran kişiler birbirleri ile açık iletişim kurmalıdır. Hiçbir tarafın aklında herhangi bir soru yanıtı kalmamalıdır.

### **c. Sözlü ve Yazılı Eleme Araçlarının Kullanılması Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

Bu süreç, başvuru formlarının doldurulması ve değerlendirmenin yapılmasından sonraki süreçtir. Bu aşamada öncelikle, iş başvurusunda bulunan kişilere belli sınavlar uygulanmaktadır. Genel olarak bu sınavlar, kişilerin bilgi ve başarı düzeylerini, yeteneklerini ve motivasyon durumlarını ölçmeye yönelik sınavlardır. Bilgi ve başarı düzeylerini ölçmeye yönelik sınavlarda, çalışanlara meslekleri ile bilgilerden oluşan testler verilmekte, genel kültür seviyelerini ölçmeye yönelik sınavlar yapılmakta ya da işi ilgili bir unsuru yapması istenmektedir. Örneğin, araç servisi bölümüne alınacak olan kişilere servis bakım uygulaması yapılabilir; kişilere günlük hayatta karşılaşılabilecekleri bir sorun sorularak ve bu sorunu çözüme kavuşturmaları istenebilir ya da direkt olarak yapacakları işte çalıştırılmaları, şeklinde olabilir. Örneğin resepsiyon bölümüne alınacak bir kişinin bir müddet resepsiyonda çalıştırılması mümkün olabilir. Yetenek testlerinde ise kişilere, zekâ testleri ve mekanik testler uygulanmaktadır. Zekâ testlerinde kişilerin düşünme, bellek, mantık, algılama, öğrenme hızı gibi düşünsel yetenekleri ölçülmeye çalışılmaktadır. Mekanik testlerde ise kişilerin el, kol, parmak kullanabilme kabiliyetleri ile beş duyularının özelliklerinin ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Motivasyon testlerinde, bireylerin tipik davranışları veya tutumları ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla ilgi, kişilik, tercih testleri yapılmaktadır. Bunlarda amaç kişilerin daha çok neye ilgi duyduklarını, liderlik, sorumluluk gibi unsurlarını, kişilerin daha çok ne tür işleri



tercih ettikleri belirlenmeye çalışmaktadır. Sınavlar ile birlikte doğru bir değerlendirme yapılabilmesi için, çalışanlar ile iş görüşmeleri yapılmaktadır. İş görüşmeleri işe alma, işgöreni uygun işe yerleştirme ya da işgörenler arasındaki davranış sorunlarını çözmek amacıyla yapılır. İş görüşmeleri, sınavlardan önce ve sınav sonrası uygulanmaktadır. Görüşmelerin başarıyla yürütülebilmesi için, önceden hazırlık yapılması gereklidir. İş görüşmelerinde kişilere sorulacak sorular önceden belirlenmelidir. Kişilerin verdiği cevaplar not tutularak takip edilmelidir. Böylece herhangi bir karışıklığa yol açılması önlenmiş olur. (Yüksel, 2000: 114).

Sözlü ve yazılı eleme araçların kullanılması aşamasının özellikle iş görüşmesi kısmında etiksel ilkeler çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreç ile doğrudan ilişkisi olan etiksel ilkeler ve süreç ile ilişkisi aşağıda açıklanmıştır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, testler hazırlanırken yönlendirici sorulardan uzak durulmalıdır. Tüm kişilerin sorulardan anladıklarının aynı olmasına dikkat edilmeli ve tüm kişilere aynı sorular sorulmalıdır. Özellikle testler değerlendirilirken, herkesin eşit bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak bir puanlama sistemi uygulanmalıdır. Aksi takdirde kişiler arasında eşitlik olmayacak ve adil bir şekilde değerlendirme yapılamayacaktır. Tüm kişilerin sınava girmesi sağlanmalıdır. Görüşme aşamasında da tüm kişileri eşit bir şekilde değerlendirecek soru kalıpları hazırlanmalı ve kişilerin bu sorulara verdiği yanıtlar tek tek not tutularak değerlendirmeye alınmalıdır. Örneğin bir kişiye sadece isim, soy isim gibi kişisel özellikler sorulup, diğer bir kişiye meslek bilgisi sorulmamalıdır. Bu, kişiler arasındaki eşitliği bozacaktır.

*Açıklık ilkesi* gereğince, testlere ve görüşmelere katılan tüm kişilerin değerlendirme kriterlerini bilmeye hakkı vardır. Dolayısıyla tüm değerlendirme kriterleri açık bir şekilde belirtilmeli ve testlerin doğru cevapları açıklanmalıdır. Günümüzde özellikle bu konuda çok büyük problemler yaşanmaktadır. Bazı büyük işletmeler ya da bankalar, işe alım aşamalarında yapmış oldukları testlerin cevaplarını açıklamamaktadırlar. Sınavlara giren kişiler de neye göre elendiklerini bilmemekte ve dolayısıyla farklı düşünceler ortaya çıkmaktadır. Tüm testler soruları ve cevapları ile birlikte açıklanmalıdır. Hatta isteyen kişilere kendi vermiş oldukları yanıtlar da gösterilmeli ve böylece kişilerin zihinlerinde herhangi bir soru kalmamalıdır. Özellikle mülakatlarda sorulan sorular cevapları ile belirtilmelidir. Kişilerin neden elendiklerini

bilmeleri en doğal haklarıdır. Kişiler elendikleri noktaları belirleyerek bir daha iş görüşmelerinde daha dikkatli olacaklar veya eksik yanlarını geliştirmenin yollarını arayacaklardır.

#### **d. Uygun Adayların Seçimi ve Gerekli İşe Alma Prosedürlerinin Yürütülmesi Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

Yazılı ve sözlü eleme araçlarının kullanılmasından ve ön görüşmelerden sonra, ön seçimin yapılabilmesi için, seçim ölçütleriyle birlikte değerlendirme sonuçlarının bir kâğıda dökülmesi gerekmektedir. Birden fazla adayın olması durumunda, her bir aday hakkındaki bilgiler ve görüşler diğer adaylarla karşılaştırmalı olarak puanlanır. Eğitim, deneyim, çalışma isteği, test puanları ve görüşmecî puanları toplanır. Hesaplanan toplam veya ağırlıklı puanlara göre adaylardan biri tercih edilmektedir. Ancak son karar işlevsel yöneticidedir. İKY biriminin değerlendirilmesi burada önemli rol oynamaktadır. Bu aşamadan sonra, adayın önceki işverenleri, referans veren kişiler ile aday hakkında bilgi edinilebilecek diğer kişiler/kurumlar ile temasa geçilir ve bilgi toplanır. Sabıka kaydı, (erkek adaylar için) askerlik durumu vb. bilgiler istenir. Daha sonra ise aday sağlık kontrolünden geçirilmektedir. Burada temel amaç, adayın işin gerektirdiği fiziksel ve ruhsal yeterlilikleri karşılayıp karşılayamayacağını tespit edilmesidir. İşe alma durumunda, sonradan ortaya çıkabilecek iş güvenliği ve iş gören sağlığı sorunları için başvurulabilecek bilgi ve belgeler elde etmek amaçlanmaktadır. Son yıllarda artan bazı hastalıklar (Hepatit ya da AIDS) nedeniyle adaylardan özel raporlar istenebilmektedir. (Sabuncuoğlu, 2000: 101).

Adayların seçilme aşaması ve işe alma prosedürlerinde dikkat edilmesi gereken etiksel ilkeler aşağıda ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

*Adalet İlkesi* gereğince, insan kaynakları yöneticileri işe alma prosedürlerinde tüm adaylara adil bir şekilde davranmalıdır. Özellikle testlerin ve ön görüşmenin sonuçları değerlendirilirken adaletli davranış sergilenmelidir. Bu amaçla standart bir puanlama tablosu oluşturulmalı ve adaylar bu tabloya göre değerlendirilmelidir. Bu tablodan seçilecek adayların da adil bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, adayların seçim aşamasında uygulanacak prosedürler herkese aynı şekilde uygulanmalıdır. Seçim esnasında her sorunun bir puanı olmalı ve standart puanlar üstünden değerlendirme yapılmalıdır. Sonunda da en iyi puanı alan

aday seçilmelidir. İşe alma prosedürlerinin uygulanması esnasında herkese eşit davranışlar sergilenmelidir. Kiminden sağlık raporu isteyip kiminden istememek eşitlik ilkesine aykırı bir hareket olacaktır. Tüm adaylardan eşit bilgiler istenmelidir. Kimine ayrıntılı soruşturma yapıp kimine hiç yapmamak da etik bir davranış değildir. Tüm prosedürler için standart bir süreç haritası belirlenmeli ve tüm adaylara bu süreçler uygulanmalıdır.

*Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi* gereğince, adayların seçim aşamasında puanlama dürüst bir şekilde yapılmalıdır. Adayların vermiş oldukları cevapları okunmuyor diye puansız bırakmadan okumaya çalışarak adayın ve işletmenin çıkarları doğrultusunda değerlendirme yapılmaya çalışılmalıdır.

*Sorumluluk İlkesi* gereğince, insan kaynakları yöneticisi ya da adayı değerlendiren işlevsel yönetici yapmış olduğu işin bilincine vararak sorumluluklarını yerine getirmelidir. Öncelikle işletmenin çıkarlarına göz önünde tutarak davranış sergilemeli, daha sonra ise adayın haklarına saygı göstermelidir. Aday ile görüşme esnasında belirli bir saat belirlenmişse o saate uygun hareket edilmelidir. Aday görüşmeye geldiğinde bekletilmemelidir. Yöneticiler bunu da önemli bir iş olarak görmeli, nasıl ki iş toplantılarına sorumluluk bilinci ile yaklaşıyorlarsa bu işlerine de aynı şekilde yaklaşım sergilemelidirler.

*Hoşgörü İlkesi* gereğince, adayların seçim aşamasında ve görüşme esnasında yapmış oldukları hatalar ya da heyecanlarından kaynaklanan hatalar mümkün olduğunca hoşgörülü karşılanmalıdır. Seçiciler kendilerini adayların yerine koymalı ve ona göre davranış sergilemeye dikkat etmelidirler.

*Açıklık İlkesi* gereğince, tüm değerlendirme ve seçim aşamaları ile işe alma prosedürleri açık bir şekilde yapılmalıdır. Adayların nasıl bir puanlama sistemi uygulandığını ve niçin elendiklerini bilmeleri gerekmektedir. Bu onların en doğal haklarıdır. Adaylardan istenen belgelerin niçin istendiği ve nerelerde kullanılacağı adaylara açıklanmalıdır. Bunun dışında adaylar için özel olan bir takım unsurlar da işletme tarafından sır gibi saklanmalı ve dışarıya sızdırılmamalıdır.

#### **e. İşe Yerleştirme Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

İşe alınmasına karar verilen ve gerekli belgeleri (sağlık raporları, savcılık raporu) alınan adaylar son olarak işe yerleştirilmektedir. İKY tarafından son yönetsel

işlemler yerine getirildikten sonra adaylar fabrika içine ya da ofislere götürülmekte, burada çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile tanıştırılmaktadır. Bu noktada en önemli unsur, ilk günde tedirgin ve çekingen davranan iş göreni kazanmak amacıyla ona yakın davranmak, güven duygusu aşılacak ve yapacağı işe ilişkin genel ve özel bilgiler verilmelidir. İlk kez çalışacak olan kişilere işletmenin yapısı, kural ve yasaklarını, avantaj ve sorumluluklarını tanıttıkları bilgiler verilmektedir. İşe yerleştirme süreci etiksel ilkelerden adalet, eşitlik, doğruluk ve dürüstlük, tarafsızlık, kanunlara uyma ilkeleri ile yakından ilişkilidir.

*Adalet İlkesi* gereğince, işe yerleştirilmesi yapılan iş görenlere adil bir iş dağılımı yapılmalıdır. İşe başladığı ilk günden işgörenin gözünü korkutmaya yönelik iş yüklemeleri yapılmamalıdır. İşgörelere kaldırılabilecekleri kadar bir iş yüklenmelidir. İş ve iş gören adil bir şekilde birleştirilmelidir.

*Eşitlik İlkesi* gereğince, işe yerleştirilen tüm işgörelere eşit uzaklıkta olunmalıdır. İş görelere farklı farklı prosedürler uygulanmamalıdır. İşgörelerin hepsi aynı aşamalardan geçirilmelidir. Örneğin kimi işgörelere oryantasyon eğitimi verip kimine vermemek ya da kiminden proje ve rapor isteyip kiminden istememek eşitlik ilkesine aykırı bir davranıştır.

*Doğruluk ve Dürüstlük İlkesi* gereğince, işe yerleştirilmesi yapılan iş görelere iş ve işletme hakkında yanlış bilgiler verilmemelidir. Kişinin yapacağı iş ile ilgili olarak eksik bilgi ya da yanıltıcı bilgi vererek onun yöneticileri karşısında zor durumda bırakılarak yıpratılmaya çalışılması etik bir davranış değildir. İşgörelere tüm bilgiler doğru bir şekilde açıklanmalı ve dürüst bir iletişim yolu seçilmelidir.

*Tarafsızlık İlkesi* gereğince, işe yerleştirilen tüm çalışanlar ile işte çalışan işgörelere arasında ayırım yapılmamalıdır. Herkese karşı aynı davranışlar sergilenmelidir. Örneğin işe yeni yerleştirilen bir kişinin işe takım elbise ile gelmesi istenirken, eski işgörelere kot pantolonla gelmesine ses çıkartılmaması, tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır. Yöneticiler eski çalışan-yeni çalışan ayırımı yapmadan işletmeyi bir bütün olarak görmeli ve ona göre davranış sergilemelidir.

*Kanunlara Uyma İlkesi* gereğince, kanunlar tarafından belirlenen bir takım unsurlara yöneticilerin uyması gerekmektedir. Örneğin deneme süresi kanunlarda 1 ay gözükmektedir. İş görelere 3 ay deneme süresi uygulamak etiğe aykırı bir davranış

olacaktır. Bunun dışında kanunlarca belirlenen ücret, izin, çalışma saatleri, iş güvenliği, sigorta vb. unsurlara aykırı hareket edilmemelidir. Küçük yaşta iş gören çalıştırılmamalıdır. Bu tür kanunlarca belirlenmiş ve kişilerin hakları olan unsurlara uygun davranış sergilenmelidir.

#### **2.3.4 İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi İşlevinin Kavramsal Analizi**

İnsan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme, insan kaynağından yararlanmada sadece bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. İnsan kaynağının eğitimi, bir taraftan çalışanın eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmeyi, diğer taraftan da onlarda yeni beceriler geliştirmeyi amaçlamaktadır (Yüksel, 2000: 198).

Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci veya bir değişim olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları eğitimi ise, çalışanların işletmede yüklendikleri ya da 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 arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür. Geliştirme ise, insan kaynaklarında var olan yeteneklerin iyileştirilmesi, olarak tanımlanabilmektedir (Kaynak ve diğerleri, 2004:124).

Günümüzde insan kaynakları bir işletmedeki en değerli sermaye olarak kabul edilmektedir. Bu sermayeden en iyi şekilde faydalanmak ve bu sermayeyi boşa kullanmamak gerekmektedir. İşletmeye işgören seçerken nasıl bir teknik kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve birikimlerinin tam olarak işe uyumunu sağlamak oldukça güçtür. Buradaki güçlük seçim tekniğinin yetersizliğinden çok insanı tanımadaki güçlükten kaynaklanmaktadır. İşte bu güçlüğü aşmanın en önemli yolu eğitimidir. Ayrıca tam anlamıyla iyi bir seçim gerçekleşse bile hızla değişen dünyada çalışanların kendilerini yenilemeleri gerekecek; bu da yine eğitim sayesinde olacaktır. İşletmelerde artık eğitim bir gider olarak değil, bir yatırım olarak görülmektedir.

Eğitim yönetiminde izlenecek süreç işletmeden işletmeye ya da işletmelerin buldukları sektörlere göre değişiklik göstermekle birlikte, genel olarak aşağıdaki şekilde olabilmektedir.

#### 2.3.4.1 Eğitim İlkeleri

Her işletmede farklı ihtiyaçlara ve amaçlara göre eğitimin faaliyetleri planlanmakta ve yürütülmektedir. Bununla birlikte etkin bir eğitim plan ve programının uygulanabilmesi için uyulması gereken bazı temel ilkeler mevcuttur (Kaynak ve Diğerleri, 2004: 127–128; Sabuncuoğlu, 2000: 115–127).

**Eğitimin Sürekliliği:** Eğitimin başarıya ulaşabilmesi için bu eğitimlerin sürekli olması gerekmektedir.

**Eğitimin Yararlılığı:** Eğitim faaliyetleri sonucunda beklenen amaçlara ulaşılması gerekmektedir. Eğitimin sonunda bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı saptanarak eğitimin faydası belirlenmelidir. İşletmeye faydalı olacak eğitimler verilmelidir.

**Eğitimde Fırsat Eşitliği:** Bu ilke, eğitim faaliyetlerinden, eğitim ihtiyacı bulunan tüm çalışanların faydalandırılması ve eğitimin belirli kimselerin tekeli altında bırakılmaması gereğini ortaya koymaktadır.

**Planlı Bir Eğitim:** Eğitim faaliyetlerinin belirli bir plan ve program çerçevesinde yapılması gerekmektedir.

**İlgili Kişilerin Etkin Katılımı:** Eğitime katılan kişilerin etkin katılımları da eğitimin başarısı için gerekli ve önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

#### 2.3.4.2 İşgören Eğitimi Sürecinin Adımları ve İş Etiği İlişkisi

İşgören eğitim sürecinin adımları çerçevesinde iş etiği ile olan ilişkisi aşağıda sırasıyla incelenmektedir.

##### a. Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi ve İş Etiği İlişkisi

Eğitim sürecinin ilk aşaması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada eğitimin kapsamını ve eğitim gereksinimlerini ortaya çıkaracak analizciler belirlenmektedir. Bu aşamada öncelikle örgütsel analiz yapılarak, işletmenin misyonu, vizyonu, amaçları, örgütsel planları vb. incelenmektedir. Örgüt analiz edildikten sonra örgütsel sorunlar ortaya çıkartılmakta ve örgütün içerisinde eğitime gerek duyulan yerler saptanmaktadır. Eğitim gereksinimleri üzerinde yapılan incelemelerde, konulara ve sürelerle göre eğitim gereksinimleri belirlenebilmektedir. Konulara göre eğitim

gereksinimlerinde, ürün/hizmetin istenen işgücüne bağlı olarak istenen kalitede olmaması, üretimin standart süre dışında gerçekleşmesi, işgücü hareketliliğinde artış - örneğin, işten ayrılma, görev değişiklikleri vb.- , fazla mesainin yerleşmesi yani standart sürenin iyi değerlendirilmemesi, bakım-onarım giderlerindeki yıpranma veya bozulma gibi nedenlerle artış olması, kazaların dikkatsizlik, dalgınlık gibi nedenlerle artması; sürelerle göre eğitim gereksinimlerinde ise, yeni işgörenlerin işe başlatılması, yasal düzenlemelerde değişiklik, dikey yükselmelerin planlanması, standartlarda değişiklik düşünülmesi, teknolojik değişiklikler gibi unsurlarla karşılaşılmaktadır. Örgütsel analiz aşamasından sonra iş analizleri verileri elde edilir ve bu şekilde işin hangi nitelikleri gerektirdiğinin saptanması amaçlanır. Daha sonra gözlem ve araştırma yolu ile bireysel analizler yapılabilmektedir. Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde son aşama ise sınavların uygulanmasıdır. Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi aşaması ile doğrudan ilişkisi olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi aşamasına insan kaynakları yöneticileri, eğitim gereksinimlerini gerçeklikleri doğrultusunda belirlemelidirler. İşin ve kişilerin gerçekten ihtiyacı olduğunu ve gereklilik olduğunu saptadıkları eğitimleri belirlemelidirler. Yoksa kişilerin ihtiyacı olmadığı eğitim gereksinimlerinde buna yer vermek dürüstlük ilkesine aykırı bir davranış olacaktır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, eğitim gereksinimleri belirlenirken, belirleyecek olan kişiler işletmenin kriterleri arasında en ufak bir ayırım yapmadan gerekli olan eğitimleri objektif kriterlere göre belirlemelidirler. Örneğin, yeni bir makine alımında gerekli olan bir eğitimin belirlenmesi aşamasında insan kaynakları yöneticisi, kendisine göre böyle bir eğitime ihtiyaç olmadığını düşünerek karar verir ve eğitim gereksinimleri içerisinde yer vermezse tarafsızlık ilkesine aykırı hareket etmiş olacaktır. İleride eğitim almayan ve bu makineyi kullanacak olan kişi makineyi bozduğu takdirde, sorumlu insan kaynakları yöneticisi olacaktır.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, eğitim gereksinimlerini belirleyecek olan kişiler tüm unsurları en ince ayrıntısına kadar değerlendirmelidirler. Örneğin işini titizlikle yapmayan bir insan kaynakları yöneticisi, makinelerdeki bozulma oranlarını dikkate almaz ve bu konuda gerekli olan bir eğitime yer vermez ise sorumluluk ilkesine aykırı

hareket etmiş olacaktır. İleride makinenin tamamen bozulması ve tamir edilemeyecek noktaya gelmesinde insan kaynakları yönetici işini sorumluluk ilkesine uygun şekilde yapmadığı için zor durumda kalacaktır.

*Kanunlara uyma ilkesi* gereğince, işletme içerisinde verilmesi gereken belli başlı eğitimler var ise ve bunlar kanunun öngördüğü eğitimler söz konusu ise bunlara uygun hareket edilmelidir. Örneğin oryantasyon eğitimlerinin süresinin belirlenmesi aşamasında kanunun belirlediği bir eğitim söz konusu ise bunlara yer verilmelidir. Bir başka açıdan ilk yardım, yangın söndürme vb. gibi eğitimlere yer verilmelidir.

#### **b. Eğitim Politikasının Belirlenmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Örgütlerde eğitim ve geliştirme işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitim ve geliştirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için, işletmelerin bir eğitim ve geliştirme politikasına sahip olmaları gerekmektedir. Eğitim politikası genel olarak ulaşılmak istenen gayeleri ve bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları ve ilkeleri göstermektedir. İşletmede eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında, yapılacak olan plan ve programlara bu politika yol gösterecek, böylece tutarlı ve genel bir tavır söz konusu olacaktır. Belirlenecek olan eğitim politikası, işletmenin genel politika ve amaçları ile tutarlı olmalıdır. Eğitim politikasının belirlenmesi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır (Bingöl, 2003: 2006).

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, eğitim politikalarının belirlenmesi aşamasında karar verilecek olan unsurlar doğru bir şekilde saptanmalıdır. Örneğin eğitimden kimin sorumlu olacağı, eğitimin nerede ve nasıl yapılacağı, eğitimle varılmak istenen hedefler gibi konular doğru bir şekilde saptanmalıdır. Bunun dışında örneğin eğitimden sorumlu olacak kişilerin belirlenmesi aşamasında dürüst bir şekilde hareket etmek gerekmektedir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, eğitim politikaları saptanırken sadece işletmenin çıkarları göz önünde tutularak politikalar belirlenmelidir. Kişilerin önyargıları ile hareket ederek politika belirlemesi etik bir yaklaşım değildir. Örneğin eğitimden kimlerin sorumlu olacağı noktasında tamamen objektif kriterlere göre hareket etmek gerekmektedir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, eğitim politikalarını belirleyecek olan kişiler, politikaları etkileyecek tüm unsurları göz önüne alarak karar vermelidirler. Eğitim



politikaları eğitim ve geliştirme sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bu noktada yapılacak bir yanlış değerlendirme tüm süreci etkileyecektir. Bu yüzden bu aşamada çok daha titiz davranılmalıdır. Politikalar gerçekçi bir şekilde ve işletmenin genel politikaları uyumlu bir şekilde belirlenmeye çalışılmalıdır.

*Açıklık ilkesi* gereğince, eğitim politikaları belirlendikten sonra, yazılı hale getirilerek tüm kişiler tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Bu sayede, işletme üyelerinin tümü eğitim konusunda bilgi sahibi olacak ve eğitim konusunda bir süreklilik sağlanmış olacaktır. Zaman içerisinde programı yürütenler değişse bile, açıklık ilkesi gereğince herkesin eğitim konusunda bilgisi olacağı için, tutarlı bir şekilde eğitim faaliyetleri devam ettirilebilecektir.

### **c. Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmiş olması, bunların tam olarak karşılanacağını garanti etmemektedir. İşletmeler sınırsız bütçeye sahip değildirler. Eğitim faaliyetleri için tahsis edilen bütçe de sınırlı olmaktadır. Bu nedenle eğitim faaliyetlerinin örgütsel amaçlar açısından önemine göre sıralanarak karşılanması gerekmektedir. İşletme açısından en fazla ihtiyaç duyulan eğitim gereksinimi öncelikle karşılanmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarını önceliklerine göre sıralarken, özellikle üst yönetimin tercihleri, maddi koşullar, zaman kısıtı, somut sonuçlar elde etme olasılığı, eğitimcilerin kabiliyetleri ve motivasyon düzeyleri gibi faktörleri dikkate almak gerekmektedir. Eğitim önceliklerinin saptanması aşamasında dikkat edilmesi gereken etiksel ilkeler ve bunların süreç ile ilişkileri aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

*Adalet ilkesi* gereğince, yöneticiler ya da eğitim önceliklerini belirleyecek olan kişiler, eğitim için ayrılan bütçeyi ihtiyaç duyulan eğitim konuları arasında adaletli bir şekilde dağıtmaya çalışmalıdırlar. Karar vericiler, bütçenin dağıtımını sırasında, işletme çıkarlarını göz önüne alarak değerlendirme yapmalıdırlar. Eğitim ihtiyaçları, öncelik sırasına adaletli bir şekilde dağıtılmalıdır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, eğitim öncelikleri, işletme açısından önceliklerine göre eşit bir şekilde dağıtılmalıdır. Bu eşitliği sağlamak için gerekirse bir katsayı belirlenmeli ve bu katsayıya göre dağıtım yapılmalıdır. Bu sayede eğitimler arasında bütçenin eşit bir şekilde dağıtımını mümkün olabilir. Örneğin performans yönetimi eğitimi için belirlenecek katsayı önem sırasına göre 3, kalite yönetim sistemi için belirlenen

katsayısı 5 ve dağıtılacak bütçe 100 YTL ise, kalite yönetim sistemine 50 YTL performans yönetimine 30 YTL verilerek eşitlik sağlanmaya çalışılmalıdır. Katsayılar, işletme içerisinde çeşitli gruplara anketler düzenlenerek saptanabilir.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, eğitim öncelikleri doğru bir şekilde saptanmaya çalışılmalıdır. Karar vericiler işletmenin bütünü düşünerek hareket etmeli ve bu şekilde doğru bir sıralama yapmaya çalışmalıdırlar. Eğitim önceliklerinin belirlenmesi aşamasında, gerekli olan tüm kısıtları göz önüne alarak dürüst bir değerlendirme yapılmalı ve öncelikli eğitimler belirlenmelidir. Örneğin karar verici bir kişi kendi departmanı için önemli olan ancak işletmenin bütünü açısından fazla önem arz etmeyen bir eğitimi en ön sıraya yerleştirirse, dürüst bir davranış sergilememiş olacaktır.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, karar vericiler, eğitim önceliklerini belirlerken tüm unsurları değerlendirmeli ve bütün kıstasları göz önünde tutmalıdırlar. Tüm veriler en ince ayrıntısına kadar toplandıktan sonra, titiz bir çalışma yapılmalı ve değerlendirmeler bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkarılmalıdır. İşletmeyi düşünmeden öncelikleri belirleme aşamasında rasgele bir çalışma yapılması, zaten kısıtlı olan bütçenin heba edilmesine neden olacaktır.

*Açıklık ilkesi* gereğince belirlenen eğitimlerin hangi kriterler doğrultusunda ve neye göre sıralandığını karar vericiler açıklamak zorundadır. Eğitim önceliklerinin belirlenmesi aşamasındaki tüm kriterler açıklanmalıdır.

*Tutumluluk ilkesi*, eğitim önceliklerinin belirlenmesi aşamasında belki de en çok dikkat edilmesi gereken etiksel ilkedir. İşletmelerin bütçeleri zaten kısıtlıdır. Bu bütçeden pay alacak olan eğitim bütçesi de çok zor şartlar altında belirlenmektedir. Bu yüzden bütçe kısıdı doğrultusunda belirlenecek olan eğitimlerin işletme açısından çok faydalı olması gerekmektedir. Örneğin işletmenin verimliliğinin artırılması için belirlenecek olan bir eğitim bütçesi fazla görülerek bunlara az pay verilmesi sonucunda, işletmede verimlilik artışı sağlanamazsa işletme açısından gereksiz bir harcama ve zaman kaybı olacaktır. Üst yönetim de bir daha eğitim için herhangi bir bütçe ayırmayı düşünmeyecektir.

#### **d. Eğitim Programının Hazırlanması ve İş Etiği İlişkisi**

İşletmelerde eğitim programlarının hazırlanması aşamasında iki nokta ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri, eğitim amaçlarının belirlenmesi, diğeri ise eğitimin kapsamının belirlenmesidir. Eğitim amaçlarının belirlenmesi aşamasında, eğitimde hangi birimlere, gruplara ya da bireylere öncelik verileceği saptanmakta ve eğitim sonrasında nasıl bir performans düzeyine ulaşılmak istendiği belirlenmektedir. Eğitim kapsamının belirlenmesi aşamasında ise, eğitilecek işgörenler seçilmekte, eğitim faaliyetlerini yürütecek eğitici grubu, eğitim konuları, eğitim yeri, eğitim yöntemleri, zamanı, maliyeti ve süresi belirlenmektedir. İşletmede belirli bir periyodu baz alan bir eğitim programı hazırlanıp ilgililere sunulmaktadır. Eğitim programlarının belirlenmesi süreci, etiksel ilkelere adalet, eşitlik, tarafsızlık, doğruluk ve dürüstlük ilkeleri ile doğrudan ilişkilidir.

*Adalet ilkesi* gereğince, eğitim alacak olan gruplar, birimler ya da kişiler arasında eğitim programları adaletli bir şekilde dağıtılmalıdır. Örneğin, dış ticaret departmanı sürekli olarak eğitime tabii tutulurken diğeri departmanlarda hiçbir eğitim faaliyetinin yapılmaması adalet ilkesine aykırı bir davranıştır. Böyle bir durumda kişilerin motivasyonları etkilenecek dolayısıyla verimlilikleri düşecektir. Aynı gruptaki kişiler arasında da eğitim adil bir şekilde dağıtılmalıdır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, işletmede yer alan bireyler ya da gruplar arasında hiç bir ayırım yapmadan herkesin eşit şekilde ve ihtiyacı olduğu alanda eğitim olanaklarından yararlanması sağlanmalıdır. Eğitim olanakları, bir iki grubun tekeline bırakılmamalı ve herkes tarafından eşit bir şekilde faydalanacak şekilde organize edilmelidir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, eğitim alacak kişilerin belirlenmesi aşamasında objektif kriterlere göre bir değerlendirme yapılmalıdır. Kişilere karşı olan önyargılar yüzünden kişilerin eğitim olanaklarından yararlanması önlenmemelidir. Ya da kişisel ilişkilerden dolayı bir ya da daha fazla kişiyi kayırarak sürekli onların eğitim almaları sağlanmamalıdır. İşletme içerisinde tüm kesimlere eşit uzaklıkta olunmalı; gerek kişileri seçerken, gerekse kişilerin alacakları eğitimleri, eğitim sürelerini ve eğitimcileri belirlerken objektif hareket edilmelidir.

*Doğruluk ve Dürüstlük* ilkesi gereğince, eğitim programının belirlenmesi kapsamında belirlenecek olan eğitim amaçları ve sonunda yapılacak olan değerlendirme

doğru kriterlere göre yapılmalı ve dürüst bir Şekilde yorumlanmalıdır. Eğitim sürecinde kişileri ve eğitimin etkinliğini etkileyecek tüm unsurlar göz önüne alınarak doğru bir değerlendirme yapılmalıdır. Örneğin eğitim için gerekli olan süre  gün iken, kişilere bir gün eğitim aldırarak amaçlanan hedeflere ulaşılmasını beklemek doğru bir değerlendirme yapmayı etkileyecektir. Amaçların belirlenmesi, sürecin iŐlemesi, kontrol edilmesi, kriterler ve değerlendirilmesi aşamaları doğru kriterler ile objektif bir Şekilde değerlendirilmelidir.

**e. Verilen Eğitimlerin Performansının/Etkinliğinin Kontrol Edilmesi ve İŞ Etiği İlişkisi**

Bu aşamada, belirlenen eğitim amaçlarına ne kadar ulaşıldığı ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu noktada, eğitimlerin etkinliği, hedeflenenler ile ulaŐılan sonuçlar karşılaştırılarak yapılmaktadır. Eğitime katılan kişilerin görüşleri alınmakta ve eğitime girmeden önceki durumları ile girdikten sonraki durumları arasındaki farklar analiz edilmektedir. Açıkçası amaçlara ulaŐılıp ulaşılmadığı kontrol edilmektedir. Örneğin kişilerin verimliliklerini artırmaya yönelik eğitimler verilmesi dŐnlmŐ ve eğitim sonunda verimliliklerinin %30 artacağı amaçlanmış ise, bu aşamada verimliliklerindeki deđerliŐikiler saptanmaya çalışılmaktadır. Eğer verimlilik amalanandan daha düşük oranda gerçekleŐmiŐse, bunun nedenleri saptanmaya çalışılmaktadır. Bu süreç ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, eğitim verilmeden önceki durum ile eğitimden sonraki durum objektif bir Şekilde değerlendirilmelidir. Kişiler arasında hiç bir ayrıma yer verilmemelidir. Tüm kişiler aynı kriterlere göre değerlendirilmelidir. Aynı eğitime tabi tutulan iki kişi arasında değerlendirme yapılırken objektif olunmaya çalışılmalıdır. Bunun dışında işletmenin çıkarları doğrultusunda bir değerlendirme yapılmalıdır. Eğitimi etkileyebilecek tüm unsurlar dŐnlmelidir. Örneğin eğitimin başında, bir kişi için %20 artış belirlenirken diğer bir kişi için %40 artış hedeflenmesi tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranış olacaktır. Nitelikleri aynı olan tüm kişiler aynı kriterlere göre değerlendirilmelidir.

*Doğruluk ve Drstlik ilkesi* gereğince, eğitimden önce belirlenen amaçlar doğru bir Şekilde saptanmalıdır. Gerçekleşmesi mümkün olmayan hedeflere yer verilmesi ya da gerçekleşmesi çok kolay olan hedeflerin yer alması eğitimin

performansını kontrol etme noktasında yanılıcı sonuçlara yol açacaktır. Tüm faktörler gerçekçi nitelikte olmalıdır.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, ilgili kişiler eğitimlerin performanslarını değerlendirirken titizlikle çalışmalı ve işlerini özenle yapmalıdırlar. Gerekli olan tüm kriterleri göz önüne almalı ve bu doğrultuda bir değerlendirme yapmalıdırlar.

*Açıklık ilkesi* gereğince, eğitim öncesi belirlenen amaçlar ve eğitim sonrası belirlenen performans değerlendirmeleri açık bir şekilde belirtilmelidir. Kişilerin eğitime katılmadan önce, eğitim sonrasında hangi seviyede olmaları gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde, amaçların ve sonuçların hangi kriterler göz önüne alınarak değerlendirildiği de açık bir şekilde belirtilmelidir.

### **2.3.5 İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi**

Ücret işletmeler için bir maliyet unsuru iken, çalışanlar için bir gelir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle ücret konusu genelde işletmelerde sıkıntı yaratan bir unsur olmaktadır. İKY bakımından, çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre hareket edilmelidir. Çalışanlar ne aldıklarını, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını ve ücretlerini nasıl artıracabileceklerini bilmek durumundadırlar.

Bu bölümde işletmelerde kilit rol oynayan ücret yönetimi kavramı ve ücret yönetiminin objektif olmasını sağlayan “eşit işe eşit ücret” sisteminin uygulanmasına yardımcı olan iş değerlendirme kavramları, bunların önemi, süreçleri ve iş etiği ile olan ilişkisi kısaca açıklanacaktır.

#### **2.3.5.1 İş Değerlemesinin Kavramsal Analizi, Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

İşletmelerde iyi bir ücret sisteminin kurulmasının temelinde, işlerin birbirine karşı nispi değerlerinin belirlenmesine gereksinim duyulmaktadır. İşlerin nispi değerleri belirlenebildiği takdirde, her işe ödenecek ücretin belirlenmesi de kolaylaşacaktır. Bu noktada karşımıza iş değerlendirme kavramı çıkmaktadır.

İş değerlendirme, işlerin birbirleri ile karşılaştırılarak nispi önemlerine göre işleri sıralamaktır. (Yüksel, 2000: 212) Diğer bir tanıma göre ise, iş değerlendirme, ücret

saptamak amacıyla işletme içindeki işleri birbirleri ile karşılaştırarak göreceli değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir (Aldemir ve diğerleri, 2001: 339). Bingöl'e göre (2003) iş değerlemesi, bir örgüt içinde ve benzer örgütler arasında karşılaştırılabilir iş değerlerini ölçmede bir dereceye kadar nesneliği sağlamaya çalışan bir uygulama olarak belirtilmiştir.

İngiliz Yönetim Enstitüsü'ne göre iş değerlemesi, “dengeli bir ücret yapısının kurulmasında kullanılmak üzere ve işlerin göreceli değerlerini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır.” şeklinde tanımlanmıştır (Kaynak ve diğerleri, 2004: 247). İş değerlemesi, kişiyi değil işi diğer işlerle karşılaştırarak göreceli bir değerlendirme yapmayı amaçlamaktadır. Önemli olan zor işle kolay işleri doğru biçimde tanımlamak ve ücretlemede eşitlik ilkesini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktır (Schuler ve Diğerleri, 1996: 450).

İş değerlendirme sisteminin faydalarını şu şekilde belirtebiliriz (Yüksel, 2000: 213; Kaynak ve Diğerleri, 2004: 251):

- İş değerlendirme sonuçları ile bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetiminin temel ilkeleri saptanabilmektedir.
- “Eşit işe, Eşit ücret” ödenmesi sağlanmaktadır.
- İş değerlemesine esas olan iş analizleri yapılırken elde edilen bilgiler işletmede işlerin daha iyi organize edilmesini sağlayacaktır.
- İşgücü maliyeti ve buna ilişkin olarak doğacak yükümlülüklerin denetimi kolaylaşacaktır.
- İşe ve iş piyasasına göre ücret saptanacağı için ücret adaleti sağlanacaktır.
- İşgücünün nitelik ve nicelik olarak planlamasına yardımcı olacaktır.
- İşe göre adam ilkesini gerçekleştirecektir. Böylece çalışanların motivasyonu artacak ve işletmenin rekabet gücü artacaktır.
- Ücret saptanırken çalışanların şikâyet veya kırgınlıklarına neden olan ve morallerini olumsuz yönde etkileyen sorunların saptanmasında, bunların gerçeklik derecesinin öğrenilmesi kolaylaşacaktır.

Sonuç olarak, hem işletmenin çıkarlarının korunması hem de işletmede çalışanların tatmin edilmesine yönelik nesnel bir ücret sistemine piyasa şartlarında

çalışan tüm işletmelerin ihtiyaçları vardır. İşletmelerin iyi bir ücret sistemine sahip olabilmek için etkin uygulanan bir iş değerlendirme yöntemine ihtiyaçları vardır.

İş değerlemesi süreci, iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. İş tanımları yönetsel, mesleki, teknik gibi iş çeşitlerine ayrılarak iş serileri belirlenmektedir. Daha sonra ise iş değerlemede kullanılacak ölçütler seçilmektedir. İş değerlemede çoğunlukla kullanılan faktörler; öğrenim durumu, tecrübe, sorumluluk yükü, mesleki bilgi ve iş tehlikesidir. Daha sonraki aşama ise, hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağına karar verilmesi aşamasıdır (Yüksel, 2000: 215).

İş Değerleme yönteminin süreci ve iş etiği ile ilişkisi aşağıda belirtilmiştir.

#### **a. Çalışanlara Bilgi ve Güvence Verilmesi ile İş Etiği İlişkisi**

İş değerlendirme çalışması, planlama aşamasından uygulamaya kadar her aşamada tüm işgörenlere açık olmalıdır. Bu konudaki gizlilik, çalışanlarda güvensizlik ve kuşku yaratmaktadır. Bu nedenle yapılan tüm hazırlık ve çalışmalar konusunda, etkin iletişim araçlarıyla işgörenlere sürekli bilgi verilmelidir. Sistemin esasları, özellikleri ve uygulama biçimi üzerinde yeterince aydınlanan işgören kesimi çalışmalara güven duyacak ve belki de katkıda bulunmak isteyecektir. İş değerlemesinin başarılı olması için, sistemin iyi düzenlenmiş olması kadar, işgörenlerin sistemi benimsemeleri ve desteklemeleri de gerekmektedir.

İşgörenlerin en önemli kuşkularından biri, iş değerlemesinin ücret yapısına olumsuz biçimde yansımalarıdır. Eğer iş değerlemesi sonucunda yeni bir ücret düzenlemesine gidilecekse, bu değişimin ücretlere nasıl yansıtacağı kuşkuyla izlenmektedir. İşgörenin en azından bugünkü ücretinde bir kısıntı yaratılmayacağına ilişkin güvence verilirse işgörendeki tedirginlik kendiliğinden ortadan kalkacaktır. (Sabuncuoğlu, 2000: 196–197)

Çalışanlara bilgi ve güvence verilmesi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, çalışanlara verilecek olan bilginin herkese eşit şekilde verilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bir kişiye daha fazla bilgi verip diğerine vermemek eşitlik ilkesine aykırı bir davranıştır.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, çalışanların iş değerlemesi konusunda ayrıntılı olarak doğru bir şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir. Çalışanlara karşı

dürüst olunmalı, iş değerlemesi süresince ve iş değerlemesinden sonra oluşacak olan şartlar konusunda eksiksiz bir şekilde bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde işgörenler sürece güven duyacaklar ve katkı sağlamaya çalışacaklardır. Aksi durumda sürecin işlerliğini bozmak veya engellemek için uğraşabileceklerdir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, bilgilendirme aşamasında tüm işgörenlere eşit uzaklıkta olarak herkesin aynı şekilde bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. İşgörenler arasında herhangi bir ayrımcılık yapmadan, objektif bir şekilde bilgilendirme yapılmalıdır. Örneğin, bilgilendirmeyi yapacak olan kişinin, başka bir kişi ile olan kişisel ilişkileri sebebiyle o kişiye konu ile ilgili ayrıntılı bilgilendirme yapıp diğer kişilere yapılmaması tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, bilgilendirmeyi yapacak olan kişiler işlerini titizlik ve özenle yapmalıdırlar. İşlerini baştan savma yaparak geçiştirmeye çalışmamalıdırlar. İşlerinin gereği olan kişilerin bilgilendirmesi hususunu tam olarak eksiksiz bir biçimde yapmaya çalışmalıdırlar. İşgörenlerin bilgilendirilmesi gereken her konuda onları bilgilendirmeye çalışmalı ve onların anlayacağı şekilde açıklamalarda bulunulmalıdır. Aksi durumda işgörenlere bir şeyler anlatılsa bile işgörenler anlamadıktan sonra sürecin bilgilendirme kısmı boşa geçirilmiş olacaktır.

*Hoşgörü ilkesi* gereğince, işgörenleri bilgilendirme esnasında onlara karşı hoşgörülü olmak gerekmektedir. Onların her şeyi ilk defasında anlayacakları düşünülmemeli, sordukları sorulara anlayışla yaklaşılmalıdır.

*Açıklık ilkesi* gereğince, bilgilendirme sürecinin temelinde açıklık ilkesi yer almaktadır. Gizlilik, işgörenlerde tepki ve direnmelere neden olacaktır. Bu da sürecin işlerliğini engelleyecektir. İşgörenler bilmek durumunda oldukları tüm konularda bilgilendirilmelidir. Sistemin esasları ve özellikleri konusunda işgörenler bilgilendirilmelidir.

## **b. İş Değerleme Komitesinin Kurulması ve İş Etiği İlişkisi**

İş değerlendirme çalışmasına karar verildikten sonra, işçi temsilcilerinin de katıldığı bir değerlendirme komitesi oluşturulmaktadır. Bu komite iş değerlendirme yöntemini seçer, değerlendirme esaslarını saptar ve teknik işleri yapar. Komitede, danışmanlar, işletmenin İKY departmanı, işletme çalışanları ve proje ekibi yer alabilmektedir.



İş değerleme komitesinin kurulması ile doğrudan ilişki içinde olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Adalet ilkesi* gereğince, iş değerleme komitesine seçilecek olan kişilerin adil bir şekilde seçilmesine dikkat edilmelidir. Kişiler arasında herhangi bir haksızlığa neden olunmamalıdır. Kim komitede yer almayı hak ediyorsa onun komitede yer alması gerekmektedir. Ancak bu şekilde kişilerin komiteye olan güvenleri artacaktır. Çünkü işgörenler komitenin adil bir şekilde belirlenen kişilerden oluştuğunu bileceklerdir.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, komitede yer alacak olan kişiler arasında herhangi bir ayırım yapılmamalıdır. Komitede yer alması düşünülen tüm kişilere eşit uzaklıkta olunmalıdır. Hepsi aynı koşullarda değerlendirilmelidir. Komiteye seçilecek olan kişilerin eşitlik ilkesine aykırı davranışlarda bulunmaması gerekmektedir.

*Açıklık ilkesi* gereğince, komitede yer alacak kişilerin belirlenmesi aşaması açık bir şekilde ilgili tüm kişilere duyurulmalıdır. Kişiler arasında herhangi bir yanlış düşünceye yer verecek kişilerin komitede yer alması kişilerin güvenini sarsacaktır. Bu yüzden komitede yer almasına karar verilen kişilerin neden ve hangi kriterlere göre komitede yer aldıkları açık bir şekilde belirtilmelidir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, komitede yer alması beklenen kişilerin sorumluluklarını en iyi şekilde yapacak kişilerden seçilmesine dikkat edilmelidir. Sürecin en önemli aşamalarından biri olan bu aşamada yapılacak yanlış bir seçim tüm süreci etkileyecektir. Bu nedenle komiteye seçilecek olan kişileri belirleme aşamasında çok dikkatli davranılmalı ve titiz bir çalışma yapılmalıdır.

### **c. Değerleme Kapsamı ve İş Etiği İlişkisi**

Değerleme aşamasında hangi iş grubundaki işlerin birbirleri ile karşılaştırılacağı belirlenir. İş değerlemesi kapsamına girecek işler belirlenmektedir. Örneğin üretimle ilgili işler, idari işleri, orta kademe yöneticiler, alt kademe yöneticiler, üst kademe yöneticiler, teknik işgörenler. Daha basit bir ifade ile mavi yakalı ve beyaz yakalı işgören grupları arasında iş değerleme yapılabilir.

Değerleme kapsamının belirlenmesi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda belirtilmiştir.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, işlerin birbirleri ile eşit koşullar altında değerlendirilmesine dikkat edilmelidir. İşler arasında doğru bir değerlendirme

yapabilmek için, işlerin buldukları koşulların eşit bir şekilde sınıflandırması gerekmektedir. Örneğin, mavi yakalı ile beyaz yakalı işgörenler arasında iş değerlemesi yaparken, işgörenlerin buldukları koşulların gözardı edilmemesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde eşit bir değerlendirme yapılabilir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, iş değerlemesine tabi tutulacak olan gruplar arasında herhangi bir ayırım yapılmamalıdır. Gruplar objektif kriterlere göre belirlenmeli ve değerlendirilmelidir. Hiç bir grubun tarafında yer alınmamalı ve tüm gruplara eşit uzaklıkta olunmalıdır.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, iş değerlemesinde karşılaştırılacak olan iş gruplarının doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Yanlış bir karşılaştırma doğru sonuçlar vermeyecek ve yanlış değerlemeye neden olacaktır. Birbirleri ile karşılaştırılabilecek nitelikte olan iş grupları karşılaştırılmalıdır. Karşılaştırmadan sonra yapılacak olan değerlendirmede dürüst davranılmalı ve gerçek olan ne ise o açıklanmalıdır.

#### **d. Değerleme Yönteminin Seçilmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Bir işin nispi önemi, işin örgüt içindeki diğer işlerle veya belirli bir ölçekte karşılaştırılarak belirlenmektedir. Her karşılaştırma yöntemi bir bütün olarak işler veya işleri oluşturan faktörler esasına göre değerlendirme yapılmasını öngörmektedir (Bingöl, 2003: 325). İş değerlemesinde kullanılan yöntemler, sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olmak üzere öncelikle ikiye ayrılmaktadır. Sayısal olmayanlar, kendi aralarında sıralama ve sınıflama; sayısal olanlar ise puanlama ve faktör karşılaştırma olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletmeler bu yöntemleri uygulayarak işletme içerisinde işleri nispi önem derecelerine göre sınıflandırmaktadırlar. İş değerlemesi ile çalışanlar ve işletme bir denge içine girmiş olmaktadır.

Sıralama yöntemi, en eski ve en basit iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde işler bir bütün olarak karşılaştırılmaktadır. Değerleyiciler her işin bireysel sorumluluklarını, beceri ve çaba gereklerini ve çalışma koşullarını dikkate almalarına rağmen, bunları bir bütün olarak düşünürler ve işlerin sıralamasında genellikle iş gücünün gibi kapsamlı genel kavramlar kullanırlar. Sınıflama yönteminde, bir işletmede yer alan işlerin her birinin farklı düzeylerde görev, sorumluluk ve yetenek gerektirdiği ve bu gerekliliklerin işler arasında sınıf ya da derece farklılıkları yarattığı

varsayımından hareketle; işler, gruplar/sınıflar ve dereceler içinde kategorize edilirler. Bu gruplar birbirlerine benzer işler içeriyorsa sınıf olarak; farklı oldukları halde güçlükleri bakımından benzer işleri içeriyorlarsa derece olarak adlandırılmaktadır.

Puan verme yöntemi, işlerin göreceli değerlerini belirlemede yaygın olarak kullanılan sayısal bir iş değerlendirme yöntemidir. Puan verme yönteminde izlenecek temel aşamalar, faktörlerin seçilmesi, faktör derecelerinin belirlenmesi, faktörlerin ve faktör derecelerinin tanımlanması, faktörlerin ağırlıklarının saptanması, faktörlere ve derecelere puan verilmesi ve işlerin puanlanması ve sınıflanmasıdır. Puan verme yönteminde en önemli aşama faktörlerin seçimi aşamasıdır. Çünkü bu yöntemde işler faktörler kullanılarak değerlendirilmektedir.

Faktör karşılaştırma yöntemi, bu yöntem puan verme ve sıralama yöntemlerinin bir bileşimi olarak düşünülebilir. Bu yöntemde öncelikle anahtar işler seçilmektedir. Bir işletmedeki işlerin bir defada değerlendirilmesi çok fazla emek ve zaman kaybına neden olacağı için, bu yöntemin en önemli aşaması değerlendirilecek işleri temsil edebilecek sayıda anahtar işin seçilmesidir. Çünkü seçilen anahtar işler, diğer işlerin değerlendirilmesinde kullanılacak ölçeğin belirlenmesinde temel alınacaktır. Bir sonraki aşamada faktörler tanımlanmaktadır. Her faktör, anahtar işler ile tek tek karşılaştırılarak sıralanmaktadır.

İş değerlendirme yöntemi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, işleri değerleyecek yöntemin belirlenmesi aşamasında doğru ve dürüst bir değerlendirme yapacak yöntemin seçilmesi gerekmektedir. İşleri doğru bir şekilde karşılaştıracak ve doğru bir değerlemeye imkân verecek yöntemin seçilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde değerlendirme sonuçlarının dürüst bir şekilde yorumlanması gerekmektedir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, değerlendirme yöntemini belirleyecek olan kişiler işlerini ciddiyetle ve işletme çıkarlarını ön planda tutarak yapmalıdırlar. İşletme açısından en iyi sonucu verecek yöntemin seçilmesi için işlerine özen göstermelidirler. Değerleme yöntemi iş değerlendirme sürecini etkileyecek en önemli noktalardan bir tanesidir. Bu aşamada çok ayrıntılı çalışılmalıdır. En doğru sonuçları verecek değerlendirme yönteminin belirlenmesi için çalışılmalıdır.

#### e. Değerleme Faktörlerinin Seçilmesi ve İş Etiği İlişkisi

İş değerlemesinde genellikle temel olarak alınan dört temel faktör vardır. Bunlar; beceri(ustalık), sorumluluk, çaba ve çevre koşullarıdır. Faktör seçiminde bu dört ana faktörden hareket edilmesi uygulamada işletmeler için kolaylık yaratmaktadır. Bu faktörler bir takım alt faktörlere ayrılarak iş değerlemesine esas alınabilmektedirler. Örneğin, beceri faktörü bilgi, eğitim, deneyim gibi alt faktörlere ayrılabilir. Değerleme kurulu hazırlanan faktör listesinin içinden seçim yapar ve bunları dört ana faktöre göre düzenler.

Değerleme faktörlerinin seçilmesi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır. Bu aşamada değerlendirme komitesinin faktörleri seçerken dikkat edilmesi gereken etiksel ilkeler ele alınmıştır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, değerlendirme komitesi belirleyeceği değerlendirme faktörlerini işleri eşit bir şekilde değerlendirecek nitelikte seçmelidir. Kriterler işleri eşit bir şekilde değerlendirecek nitelikte olmalıdır.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, değerlendirme komitesi faktörlerin seçilmesi aşamasında işin önemini farkında olarak hareket etmelidir. İşe özen göstermeli ve tüm faktörleri ayrıntılı bir şekilde inceleyerek işleri doğru bir şekilde değerlendirecek alt faktörlere ayırmalıdır. İşlerin değerlendirilmesi açısından hiç bir önemi olmayan faktörlere yer verilmesi, değerlendirme komitesinin işi yaparken gereken önemi göstermediği anlaşılacaktır. Komite faktörleri büyük bir titizlikle belirlemelidir. İşletmenin çıkarları doğrultusunda doğru değerlendirme imkânı sağlayacak tüm faktörlere yer verilmelidir.

*Açıklık ilkesi* gereğince, belirlenen faktörlerin ilgili tüm birimlere bildirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. İşlerin hangi faktörlere göre değerlendirileceği açık bir şekilde belirtilmelidir. Faktörlerin neyi temsil ettiği, neyi ölçeceği açıklanmalıdır.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, değerlendirme komitesi, işleri değerlemede kullanacak faktörleri dikkatle seçmeli; işlerin değerlendirilmesinde hiç bir önem arz etmeyecek ya da işlerin yanlış değerlendirilmesine neden olacak faktörler seçilmemelidir. Faktörler işleri doğru ve dürüst bir şekilde değerlendirmeye imkân sağlayacak nitelikte olmalıdır.

### 2.3.5.2 Ücret Yönetiminin Kavramsal Analizi, Süreci ve İş Etiği İlişkisi

Çalışanları işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmalarını sağlayabilmek için uygun bir ücret politikasına ihtiyaç vardır. Ücret çalışanlar için gelir iken, işletmeler için gider olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden çalışanların emeğinin karşılığını verirken dikkatli olmalı ve işletme zarara uğratılmamalıdır. Bunun tam tersi de söz konusudur. İşletmeyi zarara uğratmamak için çalışanlara düşük ücret verilmemelidir. Çünkü böyle bir durumda da çalışan emeğinin karşılığını alamayacak, işletmeye bağlılığı azalacak ve gözü dışarıda olacaktır. Bu nokta da karşımıza ücret yönetimi çıkmaktadır. Ücret yönetimi çalışanlar ile işletme arasında çok hassas bir denge görevi görmektedir.

Ücret yönetimi ile işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan fakat çalışanların da tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimliliği ve kaliteli üretimi gerekeştirecek bir orta noktayı yakalamak amaçlanmaktadır. Ücret yönetiminde temel amaçlar çalışanların daha verimli olması konusunda onların motive edilmesi böylece işletmenin de performansının artırılmasıdır.

Sabuncuoğlu'na göre (2000) ücret yönetiminde izlenmesi gereken ilkeler şu şekilde belirtilmiştir:

- Eşitlik ilkesi
- Dengeli ücret ilkesi
- Cari ücrete uygunluk ilkesi
- Terfi ile orantılı ücret ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Nesnellik ilkesi
- Açıklık ilkesi

İşletmede ücretler belirlenirken bu ilkelere uygun bir ücretleme yapılmalıdır. Eşitlik ilkesi gereğince, “eşit işe eşit ücret”; dengeli ücret ilkesi gereğince, hem işletme için uygun hem de çalışanlar için uygun ücret; cari ücrete uygunluk ilkesi gereğince, çalışana verilen ücretin piyasadaki aynı işe verilen ücretle eşit düzeyde olması, anlatılmaktadır. Terfi ile orantılı ücret ilkesi gereğince, çalışan terfi ettirildikçe terfisiyle orantılı olarak ücretinin de artırılması; bütünlük ilkesi gereğince, beyaz yakalılar ile mavi yakalılara aynı ücret politikasının uygulanması anlaşılmaktadır. Nesnellik ilkesi

gereğince, işletmede duygusallığa yer vermeden objektif kriterlere göre çalışanlara hak ettikleri ücretin verilmesi ve son olarak da açıklık ilkesine göre, ücret düzeninin tüm çalışanlar tarafından bilinecek nitelikte olması, ifade edilmektedir.

İşletmelerde işgören ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin bir kısmı işletme içinde uygulanan politikalara bağlı olarak değişebilmekte; diğer bir kısmı ise işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği ancak yakından izleyerek belirli önlemler alabileceği faktörlerdir. Ücretin oluşumunu iş değerlemesi, performans değerlemesi, toplu sözleşmeler, yasalar ve ücret araştırmaları etkilemektedir.

Ücret yönetimi sürecinde, öncelikle iş değerlemesi yapılmakta, daha sonra piyasa ücret verileri incelenmekte ve son olarak da ücret yapısı oluşturularak işgörelere duyurulmaktadır. Bu aşamada iş değerlemesi daha önceki bölümde incelendiği için sürecin ilk adımı olarak piyasa ücret verilerinin incelenmesi ile başlanmaktadır.

#### **a. Piyasa Ücret Verilerinin Araştırılması ve İş Etiği İlişkisi**

Ücret sistemlerinin, işletmelere, işgücü piyasasında rekabet edebilme, nitelikli işgören bulma, nitelikli işgöreni elinde tutma, etkenliği ve etkililiği artırma olanağı yaratması gerekmektedir. Bu nedenle ücret sistemi kurulurken, piyasa ücret verileri elde edilmelidir. Piyasa ücret verilerinin, ticari, profesyonel ve devlet kurum ve kuruluşları tarafından yapılan araştırmalar ve işletmelerin kendilerinin yaptıkları araştırmalar gibi çeşitli kaynaklardan sağlanması mümkündür. İşletme yönetimleri ücret verisi elde etmek amacıyla biçimsel olmayan yöntemler ile birlikte bilimsel ve kapsamlı biçimsel araştırma yöntemlerini kullanarak da kendi piyasa ücret araştırmalarını yapabilmektedirler.

Piyasa ücret verilerinin belirlenmesi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda belirtilmiştir.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, piyasa ücret verileri araştırılırken dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biri, aynı iş kolunda aynı işi yapan kişiler arasında bir karşılaştırma yapmak ve buna göre ücretleri belirlemektir. Aksi durumda, eşit olmayan işler arasında bir karşılaştırma yapılırsa belirlenen ücretler gerçeği yansıtmayacaktır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, piyasada belirlenecek olan ücretlerin objektif kriterlere göre araştırılması gerekmektedir. Yapılan iş ile ilgili olmayan ancak

işletmenin çıkarları doğrultusunda işgörenlerin ücretlerini çok düşük gösterebilecek durumdaki ücretlerin belirlenmesi, tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır. İşgören ve işletme arasında hiç bir ayırım yapılmasına imkân vermeyecek nitelikte gerçekleri yansıtmaması gerekenleri belirtecek ücret araştırmasının yapılması gerekmektedir.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, piyasa ücret verilerinin doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin ücret yapısının oluşmasına katkı sağlayacak olan ücret araştırmasının dürüst bir şekilde saptanması gerekmektedir. Aksi durumda doğru bir ücret yapısı oluşturulamayacak ve hem işgörenler hem de işletme bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, piyasa ücret verilerini araştırarak olan kişilerin işlerini sorumluluk bilinciyle yapmaları gerekmektedir. Piyasadaki tüm verileri ayrıntılı bir şekilde araştırmalıdır. İşini baştan savma yapmamalı ve ciddiyetle işi takip etmelidir. Aksi durumda, piyasadaki verilere göre belirlenecek olan ücret yapısı yanlış oluşturulmuş olacaktır.

#### **b. Ücret Yapısının Oluşturulması, İşgörenlere Bildirilmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Bir ücret sistemi kurulurken, geline bu aşamada, bu zamana kadar elde edilen veriler ışığında işlerin ücretlendirilmesi gerekmektedir. İşlerin ücretlendirilmesinde üç farklı yaklaşım izlenebilmektedir. Bunlar; işlerin tek tek ücretlendirilmesi, ücret basamaklarının ve ücret bantlarının oluşturulmasıdır (Dessler, 1997: 403–413).

İşlerin tek tek ücretlendirilmesi yaklaşımında işler, kullanılan değerlendirme yöntemine göre sıralarına, derecelerine ya da puanlarına göre tek tek ücretlendirilmektedir. Bunun sonucunda işletmede kaç adet iş varsa, o kadar ücret düzeyi ortaya çıkmaktadır.

Ücret basamaklarının oluşturulması yaklaşımında işler, sınıflara ayrılmakta ve her bir sınıf için ücret basamakları oluşturulmaktadır. Sonuçta aynı ücret sınıfındaki işlere aynı ücretin verilmesini sağlayan merdiven görünümünde bir ücret yapısı ortaya çıkmaktadır.

Ücret bantlarının oluşturulması yaklaşımında; işler, puan aralıklarına bölünerek her puan aralığı için ayrı bir ücret aralığı tanımlanır.

İşlerin ücretlendirilmesinden sonra bireysel ücretler belirlenmektedir. Bu aşamada işgörenin kıdemi, performansı, bilgisi, becerisi ya da yetkinliği dikkate alınarak bireysel ücretler oluşturulmaktadır.

Ücret sisteminin oluşturulmasından sonrasında yapılması gereken ilk iş, sistem hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesidir. Sistem oluşturulduktan sonra işgörenler sistem hakkında ayrıntılı biçimde bilgilendirilmelidir. Bu bilgilendirme ile işgörenlerin ücret sistemine olan güvenleri artacaktır.

Ücret yapısının oluşturulması ve işgörenlerin bilgilendirilmesi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Adalet ilkesi* gereğince, oluşturulacak olan ücret yapısının kişiler arasında herhangi bir haksızlığa neden olacak şekilde oluşturulmaması gerekmektedir. Kişiler arasında hiç bir ayırım yapmadan belirlenen yaklaşımlara göre ücretlendirme yapılmalıdır. Kişilerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, ırklarına vb. unsurlarına bakılmaksızın, sadece işi yapma durumlarına ve yapılan sınıflandırmaya göre ücretleme yapılmalıdır. Sınıflandırma yapılırken de yapılan işlerin olması gereken yerde yer almasına dikkat edilmelidir. İş, üst basamakta yer almasına rağmen, o işi yapan kişinin alt basamaktan ücretlendirilmesi adalet ilkesine aykırı bir davranıştır. Kişiler arasında herhangi bir ayrımcılığa neden olacak ücretlendirme yapılmamalıdır. İşletmelerde belirli bir ücret skalası oluşturulmalı ve kişiler o skalaya göre ücretlendirilmelidir.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, işler arasında hiç bir eşitsizliğe imkân verilmemelidir. Eşit işe eşit ücret verilmelidir. İşlerin gerektirdiği durumlara göre ücret belirlenmelidir. Ücret yapısı işler arasında eşitliği sağlayacak şekilde belirlenmelidir. Eşitliği sağlamada işletmenin koşullarına en uygun yaklaşım hangisi ise o yaklaşım benimsenmeli ve tüm işlere dolayısı ile işi yapan kişilere eşit bir şekilde uygulanmalıdır. Aynı nitelikteki işi yapan kişiler arasında farklı ücretlendirme yapılmamalıdır. İşgörenlerin bilgilendirilmesi aşamasında, cinsiyet, ırk, deneyim vb. sınıflandırma yaparak bir kısım insanları bilgilendirip diğerlerini bilgilendirmemek eşitlik ilkesine uygun bir davranış değildir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, ücret yapısının oluşturulması esnasında uygulanacak olan ücretlendirme yaklaşımlarının tamamen objektif kriterlere göre belirlenmesi gerekmektedir. İşlerin sınıflandırması, puanlaması yapılırken ya da ücret basamakları



oluşturulurken tamamen objektif kriterlere göre hareket edilmelidir. Kişilere göre değil işin gerekliliklerine göre ücret yapısı oluşturulmalıdır. Aynı nitelikte iş yapan kişilerden birisini kayırarak diğerinden daha fazla ücret vermek tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır. Aynı şekilde işgörenler bilgilendirilirken de işgörenler arasında ayırım yapılmamalı, tüm işgörenler bilgilendirilmelidir.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, işlerin ücretlendirilmesi yaklaşımlarından herhangi birinin seçilmesi aşamasında doğru bir yaklaşımın seçilmesi gerekmektedir. İşleri adil, tarafsız bir şekilde sınıflandıracak eşit bir ücretlendirmeyi sağlayacak yaklaşımın seçilmesi gerekmektedir. Dürüstlük ücret sisteminin oluşturulmasında en önemli ilkelerden biridir. İşlerin değerleri dürüst bir şekilde belirlenmelidir. Burada yapılacak bir hata tüm sistemi etkileyecektir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, ücret yapısının oluşturulması süreci, ücret yönetiminin ana unsurlarından bir tanesidir. Bu nedenle ücret yapısının oluşturulmasında kullanılacak olan yaklaşımlar arasında seçim yaparken çok dikkatli davranılmalı ve gerçek ücretlendirmeyi yapacak yaklaşımın seçilmesi gerekmektedir. Bu aşamada çok ayrıntılı bir çalışma yapılmalı ve işletmenin niteliklerine en uygun yaklaşım seçilmelidir. A işletmesi ücret basamakları oluşturup ona göre ücretlendirme yapmış diyerek biz de ücret basamaklarına göre ücretlendirme yapalım dersek yanlış oluruz. Ya da işin nitelikleri itibarıyla A işletmesi x işine üst basamaktan ücretlendirme yapmış diyerek aynı x işini bizimde üst basamaklandırmadan yapmamız doğru değerlendirme olmayacaktır.

*Kanunlara uyma ilkesi* gereğince, ücretlendirmede belirlenecek olan alt sınırlar kanunlar tarafından belirlenen ücretlerin altında olmamalıdır. Kanunlar tarafından belirlenen ücretin altında bir ücretlendirme yapılması hem hukuka hem de etiğe aykırı bir davranıştır.

*Açıklık ilkesi* gereğince, oluşturulacak olan ücret yapısının işletmenin tüm işgörenleri tarafından bilinecek nitelikte ve açıklıkta olması gerekmektedir. Ücret yapısındaki sınıflandırmaların hangi kriterlere göre yapıldığı açık bir şekilde işgörelere bildirilmelidir. Örneğin A işi üst basamakta yer alıyorsa ve o basamakta gerekli olan ücret 500 YTL ise ve buna da eğitim, beceri, deneyim vb. unsurlar eklenerek ücret

oluşturuluyorsa, hangi kriterlerin ücret yapısını etkilediği ve ne kadar bir ücret artışına neden olduğu açık bir şekilde işgörenlere bildirilmelidir.

### **2.3.6 Performans Değerlendirme**

Başarı, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun olarak tanımlanmış olan doğru bir işi (görevi), istenen biçimde ve sürede tamamlaması ya da tamamlamaya çaba göstermesidir. Genel olarak performans değerlendirme, önceden belirlenen performans kriterlerine göre, örgütün ya da işgörenlerin belli bir dönemdeki mevcut performans düzeylerini ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya dönük çalışmalardır. Bu bölümde öncelikle performans değerlendirme kavramı incelenecek, performans değerlemenin amaçları belirtilecektir. Daha sonra ise performans değerlemesi süreci ile iş etiği ilişkisi açıklanacaktır.

#### **2.3.6.1 Performans Değerleme İşlevinin Kavramsal Analizi**

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performans (başarı) değerlemesi, diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışan bireyin performansını ölçmek amacıyla geliştirilen performans değerlendirme sistemi, çalışanların kişilikleri, örgüte katkıları ve grup üyelerinin etkisini değerlemek amacıyla işletmelerde kullanılan tüm biçimsel sistemler ile ilgilidir.

Performans değerlendirme sistemi, bir işletmedeki çalışanların belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesini sağlamaktadır (Bingöl, 2003: 274). Performans değerlendirme çalışmaları, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme çalışmalarının sonuçlarından çalışanlara yönelik bazı kararlar almada yararlanılmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2004: 156).

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmek olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Performans değerlendirme sistemi verimlilik ve rekabet

üstünlüğü sağlama açısından çok büyük öneme sahiptir. Performans değerlemesi çalışan için de çok önemlidir. Çalışan bu sistem sayesinde başarılarının ve başarısızlıklarının değerlendirildiğini bilmekte ve ona göre hareket etmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığını bilecek ve ona göre hareket edip motivasyon seviyeleri yüksek olacaktır.

Performans değerlemesi ile amaçlanan unsurlar, şu şekilde belirtilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 161):

- İnsan kaynakları planlaması için işgören envanteri hazırlamak
- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirlemek
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak
- İşletmenin ödül ve ceza sistemine girdi olarak hizmet vermek
- Çalışan-yönetim ilişkisini geliştirmek
- İşte başarısızlığı kesinleşen çalışanları işten uzaklaştırmak

Özetle, performans değerlemesi ile çalışanların yükselme, ücretleme, eğitim, uyarı, eleştiri, transfer, işten çıkarma gibi alınacak kararlara bir temel oluşturulmaktadır. Bu kararların objektif kriterlere göre alınması çok önemlidir. İşte etkin uygulanan bir performans değerlendirme sistemi bu kararların objektif olmasını mümkün kılmaktadır.

### **2.3.6.2 Performans Değerleme Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

Performans değerlendirme sürecinin adımları çerçevesinde iş etiği ile olan ilişkisi aşağıda adım adım incelenmektedir.

#### **a. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için, öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış ve iş ve görevlerin tanımlanmış olması gerekmektedir. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması aşamasına geçilmektedir. Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şu şekilde belirtilebilmektedir:

➤ Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. Örneğin işçi- büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

➤ Kriter seçiminde sadece iş verimliliği değil aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.

➤ Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

➤ Kriter sayısı çok fazla olmamalıdır.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler; çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ve bireyin ilişki ve davranışları şeklinde sıralanabilmektedir. Değerleme kriterlerinin belirlenmesi süreci ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda sıralanmıştır.

*Adalet ilkesi* gereğince, performans değerlendirme kriterlerinin işgörenlerin performanslarını hem iş verimlilikleri açısından hem de davranışları açısından adil bir şekilde değerlendirecek nitelikte belirlenmesi gerekmektedir.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, kriterlerin tüm işgörenleri eşit bir şekilde değerlendirecek nitelikte olması gerekmektedir. Kriterlerin belirlenmesi aşamasında her bölümün kendi niteliklerine göre kriterler belirlenmelidir. Örneğin işçiler için farklı, idari kısım için farklı kriterler belirlenmelidir. Öte yandan, kriterlere göre kişilerin değerlendirilmesi esnasında eşit davranılması gerekmektedir.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, kriterlerin doğru bir değerlendirme yapmaya olanak sağlayacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Kişilerin başarıların doğru bir şekilde ölçecek kriterler dürüstlikle belirlenmelidir. İşgörelere uygulanacak olan kriterler buldukları bölümler göz önünde bulundurularak gerçek değerleri yansıtabilecek şekilde belirlenmelidir. Kriterleri belirleyecek olan kişilerin dürüst hareket etmesi ve gerçek değerlendirmeyi sağlayacak kriterleri belirlemesi gerekmektedir. Örneğin işgörenin işi ile hiç ilişkisi olmayan bir çalışmanın, işgörenin verimliliğini olumsuz yönde etkilemesine neden olacak kriterler yer almamalıdır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, işgörenlerin davranışlarını ve iş verimliliklerini ölçmede kullanılacak olan kriterler tarafsız bir şekilde objektif kriterlere göre belirlenmelidir. Bir işin niteliğini ölçme ile hiç bir alâkası olmayan bir kriterin sırf

kişisel unsurlar yüzünden kriter olarak kullanılması tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, kriterleri belirlemede yetkili olan kişiler - örneğin insan kaynakları yöneticisi - çok titiz bir şekilde çalışmalıdır. Çünkü belirlenen kriterler işgören ve işletme açısından insan kaynakları işlevlerinin hemen hemen her aşaması ile ilişkilidir. Kriterler gerçek sonuçları yansıtacak şekilde belirlenmelidir. Üzerinde çok iyi çalışılmalıdır. Kişilerin performanslarını ortaya çıkaracak nitelikte kriterler belirlenmelidir.

*İnsan hakları ilkesi* gereğince, işgörenlerin performanslarını değerlendirecek kriterler kişilerin haklarını ele geçirecek nitelikte olmamalıdır. İşgörenlerin insan oldukları unutulmadan kriterler belirlenmelidir. Kişiler bir robot olarak düşünülerek ya da kişileri makineler ile karşılaştırarak kriterler belirlenmemelidir.

*Kanunlara uyma ilkesi* gereğince, kriterler yasaların belirlemiş olduğu sınırların dışında belirlenmemiş olması gerekmektedir. Örneğin haftalık çalışma saati 45 saat iken performans değerlemesini 50 saat üzerinden göstermek ya da kişilerin hakları olan yıllık izinlerini kullanıp kullanmamalarına göre bir kriter belirleyip buna göre değerlendirme yapmak bu ilkeye aykırı bir davranıştır.

*Hoşgörü ilkesi* gereğince, işgörenlerin performanslarını değerlendirmede kullanılacak olan kriterler çok fazla müsamaha gösterilecek ya da çok katı olacak şekilde belirlenmemelidir. Belirli bir sapma payı ya da hoşgörü payı bırakılarak kriterler belirlenmelidir.

*Açıklık ilkesi* gereğince, belirlenen kriterlerin neyi ölçtüğünü ve ne amaçla kriter olarak belirlendiği işgörelere duyurulmalıdır. Örneğin mağazalarda uygulanan ayın elamanı seçiminde, hangi kriterlerin önemli olduğu ve ne şekilde hareket edilirse bu sonuçlara ulaşılacağı açık bir şekilde çalışanlara bildirilmelidir. Bu sayede işgörelere neye göre değerlendirildiklerini bilecekler ve zihinlerinde soru işaretleri kalmayacaktır.

#### **b. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Performans standartları, bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade etmektedir. Genellikle standartlar, kalitatif ve kantitatif olmak üzere işlerin iki yönünü incelemektedir. Kantitatif standartlar arasında, belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli olan zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı vb. sayılabilir. Kalitatif

standartlar ise, işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler vb. şeklinde sıralanabilmektedir. (Sabuncuoğlu, 2000: 164).

Standartların başarılı olabilmesi için, kişilerin kendilerinden neler beklendiğini bilmeleri, ölçülebilir olmaları ve gerçekten ulaşılabilir nitelikte olmaları gerekmektedir. Standartların güvenilir nitelikte olması için, belirlenen hedeflerin saptanmasına çalışanların da katılımının sağlanması gereklidir. Değerleme standartlarının belirlenmesi süreci ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, standartların çalışanların ulaşabilecekleri nitelikte olması gerekmektedir. Standartlar ulaşılamaz nitelikte olduğu takdirde, çalışanlar bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Standartlar kişilerin performanslarını doğru bir şekilde saptanmasında olanak sağlayacak nitelikte olmalıdır. Örneğin pazarlama işgöreninin aylık ortalama satış miktarı 50 birim iken işgörenin satış miktarı hedefini 100 birim olarak belirlemek, kişinin performansını yükselteceği yerde daha çok düşürecektir. İşgören nasıl olsa bu hedefe ulaşamayacağını düşünecek ve işin başından hedefinden sapacaktır.

*Açıklık ilkesi* gereğince, çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidirler. Çalışanlar ancak bu sayede verimli olabilecekler ve hareketlerini ona göre düzenleyeceklerdir. Bir çalışana bir iş verildiğinde, o işi yapması sırasında uyması gereken unsurlar kişiye açıkça bildirilmelidir. Standartların belirlenmesi sürecine çalışanlarında katılımının sağlanması gerekmektedir. Örneğin işgörene makine kullanımı için kullanım prosedürü verilirse ve kişi bu prosedüre uygun hareket ederse, kişinin performansı olumlu değerlendirilecektir. Kişi, makine kullanım prosedürüne uymadan makineyi kullanırsa, performansı olumsuz değerlendirilecektir. Ya da kişiye makine kullanım prosedürü verilmez ve kişi de makineyi kendi bildiği gibi kullanırsa, neye göre değerlendirileceği bilinemeyecektir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirleyecek olan kişiler işlerini titizlikle yapmalıdır. Standartların belirlenmesi sürecine katılan kişiler, işin gerçek niteliklerini ve gerekliliklerini düşünerek objektif bir şekilde kriterleri belirlemelidirler. Örneğin standartların belirlenmesi sürecinde yer alan bir işgören, işin yapılmasını kolaylaştırmak ve iş yükünü artırmamak için standartları gerektiğinden

daha az belirlememelidir. Sorumluluk bilinciyle hareket ederek işletmenin çıkarlarını düşünerek hareket edilmelidir.

**c. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri ve İş Etiği İlişkisi**

Değerlemecilerin kim ya da kimler olacağını belirlenmesi aşamasında çok farklı alternatifler vardır. Bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

*Yöneticilerce değerlendirme yöntemi*, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu yöntemde, işgöreni ve onun başarısını işgöreni en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Hiyerarşik yapıya dayanan bir yöntemdir. Her zaman güvenilir ve tarafsız olacağı kuşkuludur.

*Özdeğerlendirme yöntemi*, bu yöntemde yönetici, astına kendi kendisini değerlendirmesi için bir değerlendirme formu verir ve kişi kendi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Yönetici astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder.

*Takım arkadaşlarınca değerlendirme yöntemi*, aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha iyi tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenmektedir.

*Astlarca değerlendirme yöntemi*, bu yöntemde astlar üstlerini değerlendirmektedir. Bu yöntemde kişiler bilinçli olarak hareket etmelidirler; aksi takdirde sonuçlar çok başarısız olacak ve değerlendirmeler işletme hedeflerinden ziyade kişisel ilişkilerden oluşacaktır.

*Bilgisayarlı değerlendirme yöntemi*, bu yöntemde kişilerin işlerindeki performanslarına ilişkin bilgiler sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmakta ve analiz edilmektedir.

*Müşterilerce değerlendirme yöntemi*, çalışan kişilerin değerlemesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi, müşterinin değerlemesine bir form aracılığı ile sunulabilmektedir.

*360 derece değerlendirme*, çalışanın performansının, iş arkadaşlarından, yöneticilerden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve dış müşterilerden ve

kendisinden elde edilen bilgiler ışığında değerlendirildiği yaklaşımdır. Bu yöntem, başkalarının bakış açılarını daha iyi anlama olanağı verir ve takım üyelerinin takım çalışmasını etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar. Bu yöntem müşterilere de söz hakkı tanımaktadır. Değerlendirme yöntemleri içinde en ideal olanı 360 derece değerlendirme yöntemidir.

Değerlemecilerin belirlenmesi süreci ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Adalet ilkesi* gereğince, değerlendiricilerin belirlenmesi aşamasında işgörenler arasında en adil değerlendirmeyi yapacak olan yöntemin, dolayısıyla değerlendiricilerin seçilmesi gerekmektedir. Günümüzde en adil sistem 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Çünkü bu sistemde işgören, işletmedeki tüm kesimler tarafından değerlendirilmektedir. Sadece astı ya da üstü tarafından değerlendirilmek ya da takım arkadaşları tarafından değerlendirilmek, kişisel unsurların ya da duygusallığın ön plana çıkmasına neden olacak ve değerlendirme adil bir şekilde yapılamayacaktır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, işgörenleri eşit bir şekilde değerlendirecek değerlendirme yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. Kişiler arasında herhangi bir haksızlığa yol açmayacak ve herkesi eşit kriterlere göre değerlendirebilecek olan yöntemlerin seçilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, değerlendiricilerin duygusallıklarının ön plana çıkmadığı, kişisel düşüncelerden ziyade iş ve davranış unsurlarının eşit bir şekilde değerlendirilebileceği yöntemin seçilmesi gerekmektedir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, tüm çalışanlara belirlenen kriterlere göre uygulanacak olan değerlendirme yöntemi objektif bir şekilde belirlenmeli ve tüm kesimlere aynı yöntem uygulanmalıdır. Seçilen değerlendirme yöntemleri herkese eşit bir şekilde uygulanmalıdır. Herkes aynı kriterlere ve aynı yönteme göre değerlendirilmelidir. Değerlemecinin işletmede aralarında kişisel bir problemi olan bir kişinin sadece üstü tarafından değerlendirilmesi; diğer kişilerin ise farklı bir değerlendirilmeye tutulmasını istemesi tarafsızlık ilkesine uygun bir davranış değildir. Tüm kesimleri tarafsız bir şekilde değerlendirecek değerlendiricilerin belirlenmesi gerekmektedir.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, işgörenlerin başarılarını değerlendirecek olan değerlendiriciler yani değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin verimlilik ve davranış unsurlarını en doğru bir şekilde değerlendirecek nitelikte olması gerekmektedir. Örneğin



kişiler arası rekabetin yoğun olduğu işletmelerde kişilerin sadece üstleri tarafından değerlendirilmeleri doğru sonucu vermeyecektir. Çünkü üst kişisel yaklaşacak kişilerin onun yerine geçmesini önlemek için performanslarını düşük gösterecektir. Aynı şekilde, işgörenlerin performanslarını değerleyecek olan kişilerin belirlenirken, dürüst davranma olasılığı en yüksek olan veya sonuç olarak dürüst bir sonucun ortaya çıkmasını sağlayacak değerlendirme yönteminin belirlenmesi gerekmektedir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, değerlemecilerin belirlenmesi aşamasında yöntemlerin zorluk derecelerine bakılmaksızın, sadece doğru, objektif sonuçları ve adil sonuçları yansıtacak yöntemin seçilmesi için titiz bir şekilde çalışılmalıdır. Değerleme yöntemi belirlenirken, iş yükünden kaçarak daha basit yöntemlerin seçilmesi bu ilkeye aykırı bir davranıştır. İşletmenin çıkarları ön planda tutularak, en uygun sonucu verecek yöntemin belirlenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde değerlemeciler de değerlendirme esnasında gelişigüzel bir değerlendirme yapmamalıdır.

*Açıklık ilkesi* gereğince, işgörenlerin kimler tarafından değerlendirilecekleri ve hangi kriterlere göre değerlendirileceklerini bilmeleri gerekmektedir. Hatta değerlendirme sonunda hangi noktalardaki hataları ya da eksiklikleri yüzünden düşük puan aldıkları ya da hangi başarıları yüzünden yüksek puan aldıklarını bilmeleri gerekmektedir. Bu şekilde çalışanlar olumlu yönlerini geliştirecekler, olumsuz yönlerini ise düzeltmeye çalışacaklardır.

#### **d. Değerleyicilerin Eğitimi ve İş Etiği İlişkisi**

Bu aşamada değerlemeyi yapacak olan grubun yetiştirilmesine ağırlık verilmektedir. Değerlemede kullanılacak olan kriterler ve dereceleri konusunda kişiler bilgilendirilir, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenmektedir. Bu şekilde, değerlemecilerden değerlendirme esnasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilmektedir. Eğitim ile, değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılmaktadır.

Değerleyicilerin eğitimi süreci ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda belirtilmiştir.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, değerlemeyi yapacak olan değerlendiricilerin eğitilmesi esnasında, onlara değerlendirme sırasında dikkat etmeleri gereken unsurlar doğru bir şekilde verilmelidir. Kişileri yanlış yönlendirecek noktalardan kaçınılmalıdır. Değerleme esnasında dikkat etmeleri gerek noktalar verilmelidir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, belirlenen değerlemecilere tarafsız bir şekilde eğitime katılmaları sağlanmalıdır. Kişiler arasında ayırım yaparak bir kısmının eğitime katılması diğer bir kısma ise eğitim imkânı verilmemesi gibi unsurlar tarafsızlık ilkesine aykırıdır. Tüm değerlemecilerin aynı eğitime tabii tutulmaları gerekmektedir.

#### **e. Yönetici ve İşgörenlerin Bilgilendirilmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Performans değerlemesi sürecinde başarılı olabilmek için, alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır. Başarılı olmanın ön koşulu, hangi konuda olursa olsun işgörenlerin sürekli olarak bilgilendirilmesidir. İşgörelere, gerek işletme gazeteleri, broşür, sirküler, bazı notlar aracılığı ile gerekse toplantılar ile işgören değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler ve karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu şekilde yapılan her türlü girişim performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyecek; aynı zamanda işgörenin sisteme olan desteği ve katkısı da artacaktır. Böylece işgörenin işletmeye olan güveni de artacaktır.

Bilgilendirme süreci ile doğrudan ilgili etik ilkeler, eşitlik ilkesi, tarafsızlık ilkesi, açıklık ilkesi ve sorumluluk ilkesidir.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, işletmede performans değerlendirme ile ilişkili olan tüm kesimlerin hiç bir ayırma tabii tutulmadan bilgilendirilmesi anlaşılmaktadır. Örneğin işletme içinde bir kişiye değerlendirme ile ilgili bilgi verilirken diğer bir kişiye hiç bilgi verilmemesi eşitlik ilkesine aykırı bir davranıştır. Aynı şekilde, kişiler bilgilendirme ile ilgili olarak bir toplantıya çağrılıyorsa; din, dil, ırk, cinsiyet ayırımı yapmadan ilgili tüm kişiler toplantıya çağrılmalıdır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, kişiler arasında hiçbir ayırım yapmadan bilgilendirme yapılmalıdır. Tüm kişilere aynı mesafede olunmalıdır. Bilgilendirme ile ilgili olarak hiç bir kimse kayırılmamalı, herkese eşit ve tarafsızca bilgi verilmelidir. Örneğin, bir kişi ile özel ilişkilerinden dolayı çok iyi geçinen başka birisine konu ile

ilgili olarak daha fazla bilgi verilmesi diğer bir kişiye ise daha az bilgi verilmesi tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır. Tım kişilere karşı eşit uzaklıkta bulunulmalı herkes bilmesi gereken bilgiyi bilmelidir.

*Açıklık ilkesi* gereğince, değerleme sürecinde yer alacak tım unsurlar açık bir şekilde ilgili olan tım kesimlere bildirilmelidir. Kişiler sürecin nasıl işleyeceğini tam olarak öğrenmelidirler. Bu şekilde işgörenlerin sürece olan katkıları arttırılacaktır. Çalışanların işletmeye olan güvenleri artacak ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak göreceklendir. Süreç ile ilgili bilgileri olacağı için sürecin işlerliği daha kolay sağlanacaktır.

#### **f. Değerleme Tekniklerinin Belirlenmesi ve İş Etiği İlişkisi**

İşgörenlerin iş verimliliklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen performans değerleme sisteminin son derece duyarlı bir nitelik taşması nedeniyle, uygulamada çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlemeye özen gösterme vb unsurlar gözönünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır. Bu koşullara uygun bir değerleme tekniği seçmek ve uygulamak oldukça zordur. Uygulamada ön plana çıkan bir takım yöntemler kısa açıklamaları ile birlikte şu şekilde belirtilebilmektedir.

*Basit Sıralama Tekniği;* İşgörenlerin belirli niteliklerine göre ya da isme göre sıralanması esasına dayalıdır. Her değerleyici, genel olarak veya belirli bir niteliği baz alarak astlarını en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. Bazen iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölünebilmektedir.

*İkili Karşılaştırma Tekniği;* Her bir işgören diğerleri ile karşılaştırılır. Bazen kişilerin adları yazılı kartlar kullanılabilir ve sırayla herkesle karşılaştırılan işgörenler arasından en çok işaret alan en başarılı olarak kabul edilmekte ve sıralama yapılmaktadır. Karşılaştırma tekniklerinin kullanım alanları sınırlıdır; başarı veya başarısızlığın ölçüsünü verememektedir.

*Zorunlu Dağılım Yöntemi;* Astların performans düzeylerinin farklı olmadığı ya da açık farklar bulunmadığı varsayımına dayanmaktadır. İşgörenlerin performans düzeylerinde normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımıyla en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük şeklinde beşli ölçek kullanılmaktadır. Değerlemede tek bir kriterin baz alınması en büyük sakıncasıdır.

*Grafik Değerlendirme Tekniği;* Çalışanların performansları çeşitli kriterlerin yer aldığı bir skalaya göre ölçülmektedir. Niceliksel değerlendirmelerde daha uygun bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçek performans farklılıklarını ayrıntılı şekilde görme imkanını sağlamamaktadır.

*Davranışsal Beklenti Skalaları;* Belirli iş gereklerini etkinlikle yerine getirebilecek davranışları ne ölçüde sergilediklerine dayanarak değerlendirme yapmaktadır. Bu teknikte, kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri, aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.

*Davranışsal Gözlem Skalaları;* İş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, bu teknikte değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Her bir iş için ayrı bir davranışsal değerlendirme cetveli düzenlenmektedir. Gözlemlenebilir davranışlara dayandığından yargıların rolü büyük olmaktadır.

*Kontrol Listesi Yöntemi;* Bu yöntemde işgörenlerin bilinmek istenen iş davranışları analiz edilmektedir. Gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenmekte ve bir tablo üzerindeki sorulara değerlemeci, ağırlıklarını bilmeden evet/hayır şeklinde yanıt vermektedir.

*Kritik Olay Tekniği;* Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Genellikle kaydedilen olaylar, kişinin performans derecesini gösteren kritik olaylardan oluşmaktadır.

*Amaçlara/Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi;* İşgörenlerin başarısı, kişisel özelliklerine göre değil, amaçların ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakılarak değerlendirilmektedir. Her değerlendirme dönemi başında, ortak toplantılar yoluyla, örgütsel birim düzeyinde ve bireysel başarı ölçütleri saptanmakta ve her değerlendirme dönemi sonunda, elde edilen sonuçlar, ast ve üstlerin bir araya geldiği toplantılarda katılımlı şekilde gözden geçirilmektedir.

*360 Derece Geri Bildirim Yöntemi;* Çalışanın performansının, iş arkadaşlarından, yöneticilerden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve dış müşterilerden ve kendisinden elde edilen bilgiler ışığında değerlendirildiği yaklaşımdır. Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlama olanağı vermektedir. Takım üyelerinin takım çalışmasını etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlamaktadır.

Değerleme tekniklerinin belirlenmesi süreci ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Adalet ilkesi* gereğince, belirlenecek olan teknikler içinde, kişilerin performanslarını en adil bir şekilde değerlendirmeye imkân tanıyacak olan tekniğin seçilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, uygulanacak teknik belirlendikten sonra bunun çalışanlara bildirilmesi gerekmektedir. Günümüzde en adil değerlendirmeyi yapacak olan teknik kişinin tüm kesimler açısından değerlendirilmesini sağlayan 360 derece geri bildirim tekniğidir. Çünkü bu yöntemde çalışan kendisi ile ilgili olan tüm kesimler tarafından değerlendirilmektedir.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, çalışanların performanslarının değerlemesinde kullanılacak olan tekniklerin seçiminde doğru bir tekniğin seçilmesi çok önemlidir. Teknik seçiminde yapılacak bir hata, hem işgöreni hem de işletmeyi etkileyecektir. Çalışanların performanslarını doğru bir şekilde belirleyecek olan tekniğin dürüstlikle belirlenmesi gerekmektedir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, çalışanların performanslarını değerlendirecek olan kriter kişiler arasında objektif değerlendirmeyi sağlayacak şekilde seçilmelidir. İşgörenleri değerlendirecek olan kişiler arasında objektif karar vermeyen kişi olsa bile teknik buna imkân vermemeli; işgörenin performansının tarafsız bir şekilde değerlendirilmesini sağlamalıdır. Örneğin 360 derece geribildirim tekniğinde, işgörenin performansı tüm kesimler tarafından değerlendirildiği için, iş arkadaşları kişisel düşünüp olumsuz değerlendirme bile yapsalar yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve kendisi olumlu değerlendirme yaptığı takdirde işgörenin performansı objektif bir şekilde değerlendirilmiş olacaktır.

*Sorumluluk ilkesi*, hemen hemen her sürecin her adımı ile ilişkili olan, kısacası işin olduğu ve insanların olduğu her yerde karşımıza çıkan bir etiksel ilkedir.

Değerlendirme tekniklerinin belirlenmesi aşamasında da karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada tekniği belirleyecek olan kişilerin işlerinin önemini farkında olmalı ve ona göre hareket etmelidirler. İşlerini baştan savma yaptıkları takdirde insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini zor durumda bırakacaktır. Bu yüzden değerlendirme tekniğini belirleyecek olan kişiler işlerine çok önem vermeli ve titizlikle yerine getirmelidirler.

*Açıklık ilkesi* gereğince, belirlenen değerlendirme teknikleri değerlendirilecek olan tüm kesimlere bildirilmelidir. Tüm kesimler kimler tarafından değerlendirileceklerini ve ne şekilde değerlendirileceklerini değerlendirme öncesinden değerlendirme sonrasına kadar bilmelidir. Bu şekilde bir yaklaşım, işgörenlerin işletmeye karşı olan güven duygularını pekiştirecektir. Performanslarının gerçekten değerlendirildiklerini düşünecekler ve bu şekilde davranış sergileyeceklerdir.

### **2.3.7 Kariyer Yönetiminin Kavramsal Analizi**

Kariyer yönetimi konusu son yıllarda hızlı ve çok yönlü bir gelişme göstermiş ve İKY'nin en önemli konularından biri haline gelmiştir. Firmaların ihtiyaç duyduklarında nitelikli eleman bulamamaları ya da çok zorlanmaları ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı, kariyer yönetiminin önemini giderek artırmıştır.

Kariyer kelimesinin kökeni Fransızca “carriere” teriminden gelmektedir. En öz şekliyle, meslek, bir meslekte atılması gerekli adımlar ya da yaşamda seçilen yön gibi anlamlar taşımaktadır. Kariyer, bir kişinin iş yaşamı boyunca işe ilişkin olarak edindiği deneyimler, yaptığı etkinlikler, gösterdiği tutum ve davranışlar ile sahip olduğu algılamalardır.

Kariyer, kişisel ya da örgütsel amaçlara yönelik olarak, bireyin kısmen kendisinin kısmen ise başkalarının kontrolünde olmak üzere, yaşadığı süreç, sürdürdüğü faaliyetler ve deneyimler dizisidir.

Kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı olarak, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı; kısmen kontrol altında tutacağı, iş tecrübesi ve aktiviteleriyle bağlantılı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Bir yönüyle kariyer, geçmişten bugüne taşınan bir birikimi anlatan ve bu nedenle belirli bir zaman sürecine endekslenebilen bir kavram olarak algılanmaktadır. Diğer

yönden yönü tamamen geleceğe dönük ve bu yüzden beklentisel niteliği ağır basan bir kavram olarak da algılanabilmektedir. Her iki boyutun da (geçmiş ve gelecek) birlikte ele alındığı bakış açılarına göre ise kariyer, gelişimi hiç bitmeyecek ve yaşam boyu devam edecek bir süreç ya da kişinin yaşadığı sürece çalıştığı/çalışacağı tüm pozisyonlar olarak ifade edilebilmektedir (Seymen, 2005: 3).

Kariyer sistemleri işe yönelik kariyer sistemleri ve kişiye yönelik kariyer sistemleri olmak üzere iki açıdan incelenebilmektedir. İşe yönelik kariyer sisteminde, işe alınacak veya o göreve getirilecek kişinin, gereken tüm nitelikleri önceden kazanmış olması gerekmektedir. Bu sistemde “iş” önemli olup, yaş, kıdem değil, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve uzmanlık ya da deneyim önem kazanmaktadır. Bu sistemde ücret, işin güçlük ve sorumluluk derecesine göre belirlenmektedir. Kişiye yönelik kariyer sisteminde ise, kişinin işteki ilerlemesi, hizmet süresine, grup içi ilişkilere ve genel yeteneklere bağlı olmaktadır. Kişiler işe alınırken, belirli bir görev için değil, belirli bir meslek veya kariyerde yükselmek için seçilmekte ve yıllar içinde yükselmektedirler. Kişinin alanında uzman olması aranmamakta; meslek yaşamı boyunca bu uzmanlığa erişebileceği düşünülmektedir.

Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer yönetimi çerçevesinde kişilerin iş hayatlarına ilişkin olarak yaptıkları planların bir süreç olarak oluşturulması, hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer yönetimiyle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onun işine ve kuruma bağlanmasını ve motivasyonunu sağlamaktadır.

İşletmelerde 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(amaçlarını) belirlemesi, planlar yapması ve planları uygulama süreci, kariyer planlaması aşamasıdır. Kariyer geliştirme ise eğitim,

yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin olarak yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır (Hacıoğlu ve diğerleri, 2002: 9).

### **2.3.7.1 Kariyer Planlamanın Kavramsal Analizi, Süreçleri ve İş Etiği İlişkisi**

Kariyer planlama kavramı genel olarak bireysel açıdan ve örgütsel açıdan kariyer planlama olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Bireysel açıdan kariyer planlaması, bireylerin çalıştıkları iş ortamında, kendilerine yönelik fırsatların ve seçeneklerin farkına varmaları, kariyerleri ile ilgili hedef belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için yön tespiti ve zaman planlaması yapmalarıdır. Kısaca bireysel açıdan kariyer planlama, bireyin kariyer yolunun kişisel olarak belirlenmesini göstermektedir. Örgütsel açıdan kariyer planlaması ise, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarında, yön tespiti ve zaman programlanmasının örgüt tarafından birey ile ortak olarak yapılmasıdır. Örgütsel kariyer planlamasında, çalışanların bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel hedeflerin ve olanakların uzlaştırılması söz konusu olmaktadır.

Kariyer planlaması bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde, kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Kariyer planlama sürecinde çalışanlar kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidir. Çalışanlar kariyer planlama sürecinde kendilerini değerlendirirken, işletme de kendi kurumsal değerlendirmesini yapmalı, mevcut insan kaynaklarını değerlendirmelidir. Kişilerin işletme içindeki yükselme olanakları biçim ve şartları belirlenmelidir. Çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönlendirmede kullanılması gerekmektedir.

Kariyer planlama kavramının süreç adımları ve iş etiği ile ilişkileri aşağıda açıklanmıştır.

#### **a. Bireysel ve Örgütsel Açıdan Mevcut Durumun Değerlendirilmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Bireysel değerlendirme, çalışanın kendisini bir bütün olarak gözden geçirmesi ve eksik yönlerini, bilgi ve beceri düzeyini değerlendirmesi, olarak açıklanmaktadır. Özgeçmiş verileri, ilgi alanları, değerler, yetenekler, istekler, öncelikli gereksinimler, kariyere ilişkin genel amaçlar, örgütteki başarı düzeyi vb. verilerden yararlanılmalıdır.



Örgütsel değerlendirme, örgütün insan kaynaklarını ve buna ilişkin kariyer uygulamalarını gözden geçirmesidir. İşgücü planlaması, verilmekte olan eğitimler ve sonuçları, performans değerlendirme sonuçları ve işgücü envanteri vb. veriler incelenmektedir. Bu değerlendirmelerin sonunda, birey ve örgüt kariyer açısından zayıf ve güçlü yönlerini, karşı karşıya kaldıkları riskleri ve önlerindeki olanakları tanımlamış olmaktadır (Seymen, 2005: 15).

Bireysel ve örgütsel açıdan mevcut durumun değerlendirilmesi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, işgören ve örgüt mevcut durumun analizinde kendilerini objektif kriterlere göre değerlendirmelidir. Kişiler ya da örgüt kendilerini oldukları gibi değerlendirmeli ne eksik ne de fazla görmemelidir. Kişinin kendini olduğundan fazla görmesi, kendi kendisini kandırması anlamına gelmektedir. Kişi eksik ve güçlü yanlarını objektif kriterlere göre analiz etmeli ve o şekilde değerlendirmelidir. Örgüt de aynı şekilde güçlü ve zayıf yanlarını net bir şekilde tarafsızca ortaya çıkarmalı ve buna göre bir yol haritası çizmelidir.

*Dürüstlük ve doğruluk ilkesi* gereğince, kişiler ve örgütler mevcut durumlarını dürüst bir şekilde değerlendirmelidirler. Örneğin bir kişi mevcut durumunu değerlendirirken geliştirmesi gereken yanları var ise onları ortaya çıkarmalı; gerekli gelişim planları ona göre yapılmalıdır. Ancak kişinin iyi olduğu halde mevcut durumunu kötü göstererek eğitim vb. faaliyetlerden daha fazla yararlanmaya çalışması bu ilkeye aykırı bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde genellikle kişiler kendilerini olduklarından daha iyi göstermeye çalışırlar; bu sayede daha iyi yerlere geleceklerini düşünmektedirler. Ancak bu davranış, hem kişinin kendisini kandırmasına hem de örgütü kandırmasına neden olmaktadır. Aynı şey örgüt açısından da geçerlidir. Örneğin bir örgütün mevcut üretim kapasitesi 100 birim iken bunu 200 birim gibi değerlendirerek 200 birimlik gelen bir siparişi kabul etmesi, örgütün bu siparişi üretememesine neden olacaktır. Bunun sonunda örgüt hem prestij kaybına uğrayacak hem de kendine olan güvenini iyice kaybedecektir. Bu yüzden işletmeler ve kişiler kendilerini oldukları gibi dürüst bir şekilde değerlendirmelidirler.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, kişiler kendilerini değerlendirirken tam bir sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir. Tüm ayrıntılarıyla güçlü ve zayıf yanlarını

ortaya çıkartmalıdır. Yapmış olduğu hatalar veya eksiklikler ve doğrular titizlikle belirlenmelidir. Aynı şekilde örgütü değerlendiren kişiler de örgütün güçlü ve zayıf noktalarını titizlikle belirlemeli ve bunların dikkate alınmasını sağlamak için ilgili kişileri uyarmalıdır.

*Açıklık ilkesi* gereğince, kişiler mevcut durumlarını tüm açıklıklarıyla ortaya çıkartmalıdırlar. Bunu ilgili olan tüm kesimlere bildirmelidirler. Aynı şekilde örgütsel açıdan değerlendirmede örgütün güçlü ve zayıf yanları da açık bir şekilde ilgili olan kişilere bildirilmelidir. Ancak bu şekilde kişiler ve örgütler için katılım sağlanarak doğru olan unsurların artırılması, yanlış olanlarınsa azaltılması sağlanır. Bu da kişileri ve örgütleri geliştirir.

#### **b. Bireysel ve Örgütsel Açılardan Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Birey, gerek çalıştığı örgütte gerekse örgüt dışında kendisini bekleyen olanakları ortaya koyup değerlendirir ve “*benim için önemli olan nedir?*” sorusunun yanıtını aramaktadır. Bu aşamada, işe girişte kendisine verilen ilk dokümanlar, el kitapları, iş tanımları, örgüt şeması, örgütsel değişim projeleri, uzun dönemli hedef ve stratejiler vb. verilerden yararlanabilmektedir. Ayrıca, çalışma arkadaşlarından ve üstlerinden edindiği izlenimler, yaptığı iş görüşmeleri, örgüt içi gözlemler ve söylentiler içi olanaklar hakkında bilgi vermekte iken; danışmanlık firmaları, başka örgütlerde çalışan arkadaş ve yakınlar, diğer örgütleri tanıtıcı yayınlar ve medya da bu süreçte etkili unsurlar olmaktadır. Örgüt tarafından kariyer olanaklarının değerlendirilmesinde ise; örgüt içi kariyer yollarının ne olduğu belirlenir. Bu belirlemede dikkate alınacaklar unsurlar; örgüt içindeki pozisyonların özelliklerinin iş analizi yoluyla saptanması, değişik işler ve pozisyonlar arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması, aralarında temelde ve uygulamada benzerlikleri olan işlerin “iş aileleri” adı altında toplanması, aynı iş ailesi içinde yer alan alt ve üst kademedeki işler arasındaki fonksiyonel bağların araştırılıp bulunması ve güçlendirilmesi, çalışanların, buldukları kademededen, aynı iş ailesi içindeki bir üst göreve nasıl ilerleyebileceklerinin belirlenmesi gibi unsurlar karşımıza çıkmaktadır (Seymen, 2005: 16-17).

Bireysel ve örgütsel açıdan kariyer olanaklarının değerlendirilmesi aşamasında etiksel ilkeler ile doğrudan doğruya bir ilişki kurulamamakla birlikte, kişinin kariyer alternatiflerini değerlendirme aşamasında dikkate alması gereken etiksel ilkeler açıklanmıştır.

*Adalet ilkesi* gereğince, kişi kariyer olanaklarını değerlendirirken alternatifler arasında adil bir değerlendirme yapmaya dikkat etmelidir. Örgüt içi ve örgüt dışındaki kariyer imkânlarını değerlendirirken sadece tek bir unsuru dikkate alarak değerlendirme yapmamalıdır. Bir tablo belirlemeli, kendisi açısından gerekli olan tüm unsurları tabloya yerleştirmeli ve kariyer açısından değerlendirmeyi tüm bu unsurlara göre yapmalıdır. Örneğin örgüt dışında alabileceği ücret yüksek olabilir ama bu gelecek vaat eden bir iş olmayabilir. Aynı şekilde örgüt içinde de daha yüksek mevkiide bir iş olabilir ama kendi istekleri açısından uygun olmayabilir. Kişi tüm bu unsurları kariyer olanakları açısından adil bir şekilde değerlendirmeye çalışmalıdır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, kişi kariyer olanakları arasında değerlendirme yaparken hepsini tek bir faktöre indirmeye çalışmalı ve bu aşamadan sonra değerlendirme yapmalıdır. Hepsini eşit koşullar altında değerlendirmeye çalışmalıdır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, kişi kariyer olanakları içinde objektif kriterlere göre bir değerlendirme yapmaya çalışmalıdır. Bunun sonucunda en üstün geleni kendi isteği unsurunu da ekleyerek karar vermelidir. Kişi belirlediği unsurlar arasında hiçbir ayırım yapmadan tarafsızlıkla değerlendirmeye tabi tutmalı, hepsinin üstünlük ve eksikliklerini objektif bir şekilde belirleyerek karar vermelidir.

*Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi* gereğince, kişi her şeyden ve herkesten önce kendisine karşı dürüst olmalıdır. Kendisi için en doğru olan kariyer olanağını doğru bir şekilde seçmeye çalışmalıdır. Kişi gerçekten neyi istediğini belirlemeli ve bu noktadan sonra tüm alternatifleri dürüst bir şekilde değerlendirmelidir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, kişi kariyer olanaklarını değerlendirirken belki de o zamana kadar hiç olmadığı kadar titizlikle hareket etmeli ve en iyi olanı seçmeye çalışmalıdır. Bu noktada yapılacak bir hata kişinin tüm hayatını etkileyecektir, bu yüzden kişi çok ayrıntılı bir çalışma yapmalı ve kendini çok iyi dinlemelidir.

### c. Kariyer Yönetimine İlişkin Karşılaştırmaların Yapılması ve İş Etiği İlişkisi

Bu aşamada öncelikle bireysel durum değerlendirmesi ile kariyer olanaklarına ilişkin inceleme sonuçları karşılaştırılmaktadır. Böylece çalışanlar, içinde buldukları pozisyonun kendilerini hangi basamağa taşıyabileceğini tahmin etmeye ve örgüt içi ve dışı olanakları değerlendirerek, geleceklerine yönelik karar vermeye çalışmaktadırlar (Seymen, 2005: 18-19).

Daha sonra örgüt tarafından, örgüt içi kariyer olanakları ile mevcut insan kaynakları karşılaştırılır. Bu aşamada kariyer planlamasına girecek olan kişiler saptanır ve bazı sınırlamalar yapılır. Örneğin; nitelikleri, ilgili pozisyonlara ilişkin iş gereklerine uymayanlar, başka bir pozisyonla kesinlikle ilgilenmeyenler, emekliliği yaklaşmış olup ileride kendisinden yararlanılmayacaklar, örgüt açısından sorun teşkil edenler. Daha sonra, kariyer planlamasına alınacaklara yönelik bir öncelik sıralaması yapılır. Son aşama ise, çalışanlara durum hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.

Kariyer yönetimine ilişkin karşılaştırmaların yapılması aşaması ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Dürüstlük ve doğruluk ilkesi* gereğince, öncelikle kişi mevcut durumu ile ortaya çıkarmış olduğu kariyer olanaklarını doğru bir şekilde değerlendirmelidir. Kişi mevcut durumun kendisini nereye götürebileceğini doğru bir şekilde tahmin etmeye çalışmalıdır. Çünkü kişinin vereceği karar kişinin geleceğini etkileyecektir. Aynı şekilde kişi bu kararını ve tahminlemesini yaparken kendisine karşı dürüst olmalıdır. Örgütsel açıdan ise insan kaynakları yöneticileri, kariyer kapsamına girecek ve örgütten çıkarılacak olan kişileri saptarken doğru bir değerlendirme yapmalıdır. Örgütün gerçekten o kişilere ihtiyacının olup olmadığı ya da gelecek olup olmayacağı gibi unsurları doğru bir şekilde değerlendirmelidir. Bu aşamada kariyer yapacak kişileri belirlerken ve sınırlamalar getirirken dürüst davranılmalıdır. Burada önemli olanın işletmenin çıkarları olduğu unutulmamalıdır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, kariyer olanakları tanınacak olan kişiler ve sınırlamalar getirilecek olan unsurlar arasında hiçbir ayırım yapılmamalıdır. Kişilere eşit uzaklıkta olunmalı ve bu doğrultuda kararlar alınmalıdır. Tüm kişilere eşit aşamalar getirilmeli ve eşit bir şekilde değerlendirilmelidir. Sınırlamaları belirlerken belirli standartlar

belirlenmeli - örneğin emeklilik yaşı gibi - ve kişiler bu standartlara göre belirlenmelidir.

*Tarafsızlık ilkesi gereğince*, kişiler örgüt içi ve dışı durumları objektif bir şekilde değerlendirmelidir. Kendileri için en uygun koşulları içeren kariyer olanaklarını tarafsız bir şekilde belirlemeli ve seçimi ona göre yapmalıdırlar. Aynı şekilde örgütlerde insan kaynakları yöneticileri de kariyer olanakları ile mevcut insan kaynağını değerlendirirken kişiler arasında hiçbir ayırım yapmamalıdır. Tüm kişilere uygulanacak bir kariyer haritası belirlenmeli ve kişiler konularının gerektirdiği niteliklere sahip oldukları takdirde o konuma ulaşmalıdırlar. Kişiler arasında ayırım yaparak, nitelikleri, mevcut pozisyonların nitelikleri ile uyan kişiler mevcut iken, hiç uyuşmayan kişilerin o pozisyonlara getirilmeleri, tarafsızlık ilkesine aykırı bir harekettir. Aynı şekilde emekliliği gelmiş bir kişi emekli edilmezken, emekliliği gelmemiş bir kişinin emekli edilmesi tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır. Bir kişinin örgüt içinde sorun teşkil etmesine rağmen yöneticiler ile arası iyi olduğu için örgütteki yerini korumasına, başka bir kişinin ise işini çok iyi şekilde yapmasına ve kişiler ile iyi anlaşmasına rağmen örgütten çıkartılması tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır. Kişiler arasında planlama açısından bir sıralama yapılırken de kişiler arasında kayırma yapmadan objektif bir şekilde sıralama yapılmalıdır.

*Sorumluluk ilkesi gereğince*, kişiler kendi kariyer olanaklarını değerlendirirken kendilerine karşı sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Mevcut özelliklerini ayrıntılı bir şekilde incelemeli, aynı şekilde kariyer olanaklarını da titizlikle analiz ettikten sonra en uygun kariyer için karar vermelidir. Aynı şekilde, örgütsel açıdan karar verecek olan insan kaynakları yöneticisi de kimlerin kariyer olanaklarından yararlanacaklarına ve kimlerin sınırlamalara maruz kalacaklarına karar verirken çok iyi düşünmelidir. Bu noktada yapılacak bir hatanın dönüşünün olmadığı bilinmesi gerekmektedir. Örneğin gerçekte işletme açısından çok faydalı olan bir kişinin, yanlış bilgilendirme yüzünden işten çıkartılması durumunda işletme çok büyük kayıplara uğrayacaktır. Aynı şekilde emekli edilmemesi gerek bir kişinin emekli edilmesi ya da pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşımayan bir kişinin o pozisyona getirilmesi işletme açısından çok büyük zararlara yol açacaktır. Bu aşamada insan kaynakları yöneticileri çok ayrıntılı düşünmeli, tüm verileri analiz etmeli ve daha sonra karar vermelidir.

*Açıklık ilkesi* gereğince, kişiler kendi mevcut durumlarını ve kariyer olanaklarını belirlerken açık olmalıdırlar. İnsan kaynakları yöneticileri de kişiler arasında kariyer olanaklarından faydalanacak olan kişilerin neden seçtiklerini diğerlerinin ise neden elendiklerini kişilere bildirmek durumundadır. Pozisyonlar için gerekli olan nitelikler açık bir şekilde belirtilmeli ve kişilerin kendi kendilerine değerlendirmelerine imkân tanınmalıdır. Aynı şekilde örgüt açısından sorun teşkil eden kişilerin ne için sorun teşkil ettikleri açık bir şekilde kendilerine bildirilmelidir. Bu bir nevi kişilerin haklarıdır. Kişiler tüm olumlu ve olumsuz yönleri bilmelidirler. Kariyer planlamasında kaçınıcı sırada oldukları vb. durumlar kişilere bildirilmelidir. Bu şekilde kişilerin işletmeye olan güvenleri artacaktır.

### **2.3.7.2 Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Analizi, Süreci ve İş Etiği İlişkisi**

Kariyer geliştirme, bireylerin örgütteki çalışma hayatları boyunca, kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri ve insan kaynaklarından amaca uygun şekilde yararlanılması için örgüt tarafından uygulanan çeşitli programlar, eylemler ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Kariyer geliştirme, çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi, iş deneyimi, danışmanlık ve destek hizmetler yoluyla, kariyerlerine ilişkin olarak yapılan planların gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Kariyer gelişimini sağlamak ve başarılı çalışanları örgütte tutabilmek için, onlara yatay ve dikey ilerleme seçeneklerinin sunulması, proje vb. unsurlarda görevlendirme, iş tasarımı çalışmaları vb. faaliyetlerden yararlanılabilmektedir.

Kariyer geliştirme kavramının süreç adımları ve iş etiği ile ilişkileri aşağıda açıklanmıştır.

#### **a. Kariyer Danışmanlığı Hizmetlerinin Verilmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Örgütler çalışanlarına çok çeşitli danışmanlık hizmetleri sağlayabilirler. Bu hizmet hangi biçimde olursa olsun, çalışanın mesleki bilgileri, ilerleme çizgileri ve istekleri ile ilgili yüz yüze görüşmelerden oluşur. Kariyer danışmanlığında amaç, çalışanların ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır. İKY birimi yöneticileri, psikologlar, uzmanlar, örgüt dışı danışmanlar, örgüt içinde oluşturulan kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri, üniversiteler vb. yoluyla çalışanların kariyerleri açısından neler yapmaları gerektiğini öğrenmeleri sağlanmaktadır. Danışmanlığın

amaçları arasında; bireye örgüt içinde uygun iş seçiminde yol göstermek, daha iyi bir işe geçmesine yardımcı olmak, kariyer ilerlemesini kolaylaştıracak bilgi ve beceriler kazanmasını sağlamak ya da iş veya günlük yaşamı ile ilgili olan ve kariyerini etkileyebilecek sorunları çözmesine yardımcı olmaktır.

Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin verilmesi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, danışmanlık hizmetleri tüm kişilere eşit bir şekilde vermeye çalışılmalıdır. Verilecek herhangi bir danışmanlık hizmetinin ilgili olan tüm kişilere eşit bir şekilde ulaştırılması gerekmektedir. Danışmanlık hizmetlerinden ilgili olan herkesin eşit bir şekilde faydalanması sağlanmalıdır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, danışmanlık hizmetlerinden kişiler arasında ayrımcılık yapmadan ilgili olan tüm kişilerin faydalanması sağlanmalıdır. Din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı yapmadan ilgili olan tüm kesimlere danışmanlık hizmeti verilmelidir. Kişiler arasında taraflı davranarak bir kısmına öylesine hizmet verip diğer bir gruba daha ayrıntılı bilgi vermek tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır.

*Dürüstlük ve doğruluk ilkesi* gereğince, danışmanlık hizmetleri kişilerin gereksinimleri tespit edilerek, doğru konularda ve doğru kişiler tarafından verilmelidir. Çünkü kariyer danışmanlığı, kişinin o anını değil tüm hayatını etkileyecek bir unsurdur. Kariyer danışmanlığında kişilere kasten yanlış yönlendirmeler yapıp, dürüstlük ilkesinden sapmalar söz konusu olabilir. Bu tip davranışlardan uzak durulmalıdır. Kişilerin ihtiyacı olan bilgiler doğru ve dürüst bir şekilde verilmelidir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, kariyer danışmanlığı küçümsenecek bir iş değildir. İnsan kaynakları yöneticileri de bilgileri olmadığı konularda çalışanları bilgilendirmemeli; o konuda uzman olan bir kişinin bilgilendirmesini sağlamalıdır. Bu noktada işlerini titizlikle yapmalı ve en iyi hizmeti sağlayacak kişiyi bulmalıdırlar. Örneğin, işletme içinde bir kişi ise, o işi en iyi bilecek kişinin bilgi vermesi sağlanmalıdır.

#### **b. Eğitim Faaliyetlerinin Yürütülmesi ve İş Etiği İlişkisi**

Bu aşamada, kişilerin kariyer çizgisi üzerindeki pozisyonlara ulaşabilmeleri için gereken her türlü eğitim ve yetiştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Kişilerin

kariyerlerine ulaşmalarında ihtiyaç duydukları ya da duyacakları her türlü eğitim ve gelişim faaliyetleri verilmelidir (Seymen, 2005: 22).

Eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Eşitlik ilkesi* gereğince, kariyer çizgisi üzerinde herhangi bir pozisyona yerleştirilmesi gereken bir kişinin eğitim almaya ihtiyacı var ise, bu eğitim ihtiyaç olan tüm kişilere eşit bir şekilde verilmelidir. Örneğin aynı pozisyona iki kişi çıkacak ve ikisinin de eğitim ihtiyacı olduğu halde sadece bir tanesine eğitim veriliyorsa, bu uygun bir davranış değildir. Eğitim ihtiyacı olan kişiler aynı şekilde eğitim almalıdır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, kişiler arasında hiç bir ayırım yapılmadan pozisyonları gereği ihtiyacı olan tüm kişilerin eğitim alması sağlanmalıdır. Örneğin üç kişi eğitim alacaksa ve eğitim alacak kişileri belirleyecek olan kişinin, bunlardan bir tanesi ile kişisel problemi olduğu için bu kişiye eğitim verilmemesi, diğer kişilerin ise eğitim alması tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır. İşletmenin çıkarları doğrultusunda eğitim ihtiyacı olan kişiler objektif kriterlere göre belirlenmelidir.

*Dürüstlük ve doğruluk ilkesi* gereğince, pozisyon itibarıyla eğitime ihtiyaç duyacak olan kişilerin doğru bir şekilde saptanması gerekmektedir. Eğer eğitim alması gereken kişiler eğitim almaz ise bu takdirde kişi değil işletme zarar görecektir. Çünkü kişi işi ya yanlış yapacak ya da çok geç yapacaktır. Bu da işletmenin verimliliğini etkileyecektir. Aynı şekilde eğitim alması gereken kişilerin ve eğitim verecek olan kişilerin doğru bir şekilde saptanması gerekmektedir. Örneğin, eğitimi verecek olan kişi, o görevden ayrılan kişi olduğu takdirde bu kişi eğitimi dürüstlük ilkesine aykırı hareket ederek yanlış verirse, eğitimi alan kişi işi yanlış öğrenecek ve sonuç olarak yanlış uygulayacaktır. Bu yüzden eğitimi verecek olan kişinin de dürüst bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Burada önemli olan şahıslar değil işletmedir.

### **c. Yatay ve Dikey Görevlendirmelerin Yapılması ve İş Etiği İlişkisi**

Hazırlanan kariyer planları, danışmanlık ve eğitimler sonucunda, bireylerin ilgili pozisyonlara yatay ve dikey atamaları yapılmaktadır.

Görevlendirmeler ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Adalet ilkesi* gereğince, kişiler arasında pozisyonlara dağıtım yapılırken adil bir davranış sergilenmelidir. Kişilerin nitelikleri ile pozisyonun nitelikleri karşılaştırılarak



bir atama yapılmalıdır. Örneğin, bir kişinin kariyer planında yer almadığı ve kendi özelliklerine hiç uygun olmayan atanması gereken pozisyondan daha düşük bir pozisyona atanması adalet ilkesine aykırı bir davranıştır. Kişiler arasında herkesin hak ettiği yere atanması sağlanmalıdır.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, kişiler arasında hiç bir ayırım yapmadan tamamen objektif kriterlere göre bir atama yapılmalıdır. Bir kişiyi kayırarak hiç uygun olmadığı bir yere atanması bu ilkeye aykırı bir davranıştır. Ya da örneğin müfettişlik mesleğinde kadınların yapamayacağı düşünülerek sürekli müfettiş olmalarının engellenmesi tarafsızlık ilkesine aykırı bir davranıştır. Kişiler arasında hiç bir ayırım yapmadan tamamen objektif kriterlere göre yatay ya da dikey görevlendirmeler yapılmalıdır.

*Dürüstlük ve doğruluk ilkesi* gereğince, kişilerin doğru yerlere atanmaları gerekmektedir. Kişilerin kendileri ile hiç ilgisi olmayan bir göreve atanmaları dürüstlük ilkesine uygun bir davranış değildir. Kişilerin atamaları yapılırken dürüstlikle hareket edilmeli ve kimin nitelikleri hangi işe uygun ise oraya görevlendirme yapılmalıdır. Kişileri yıpratmaya yönelik davranışlardan ve atamalardan kaçınılmalıdır.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, işletmelerde genellikle bu görevle sorumlu olan insan kaynakları yöneticileri işlerini titizlikle yapmalıdırlar. Hiç bir açık nokta bırakmadan her şey doğru bir şekilde yapılmalıdır. Kişilerin işe ilk girişlerinden göstermiş oldukları performanslarına göre nereye gidecekleri en baştan itibaren belli olmalıdır. Bunun dışında herhangi bir yer değişikliği kişinin kendi isteğine bırakılmalıdır.

*Açıklık ilkesi* gereğince, kişiler işletmeye ilk geldikleri günden itibaren hangi performans durumlarına göre nereye varacaklarını açık bir şekilde bilmelidirler. Bu kişilerin hem güvenlerini arttıracak, motivasyonlarını güçlendirecek hem işletmeye olan bağlılık artacaktır. Çünkü işletmeye giren kişiler önlerini görmektedirler.

#### **d. Kariyere Dönük İzleme ve Değerlendirme ile İş Etiği İlişkisi**

Mevcut kariyer planları ile bunların uygulanması anlamına gelen kariyer geliştirme çalışmalarının sonuçları sürekli izlenir ve değerlendirilir. Amaç, kariyer planlarının uygun bir şekilde hayata geçirilip geçirilmediğinin araştırılmasıdır (Seymen, 2005: 22).

Kariyere dönük izleme ve değerlendirme süreci ile doğrudan ilişkili olan etiksel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

*Doğruluk ve dürüstlük ilkesi* gereğince, insan kaynakları yöneticileri kariyer planlarının uygulanıp uygulanmadığını dürüst bir şekilde değerlendirmelidirler. Aynı şekilde çalışanlarında kariyer planlarına uygun davranış sergileyip sergilemedikleri, kendilerini geliştirip geliştirmedikleri dürüst bir şekilde değerlendirilmelidir.

*Tarafsızlık ilkesi* gereğince, geriye dönük izleme ve değerlendirme tamamen objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Belirli standartlar belirlenip tüm gelişimler onlara göre değerlendirilmelidir. Kişisel faktörlerin değerlendirme aşamasına olumsuz etkisinin önlenmesi gerekmektedir. Hem işletme hem de kişiler açısından değerlendirmeler tüm olumlu ve olumsuz yönleri ile birlikte objektif bir şekilde değerlendirilmelidir.

*Sorumluluk ilkesi* gereğince, insan kaynakları yöneticileri kariyer planlarını ve değerlendirmenin yapılması aşamasını tam bir titizlikle incelemelidir. Buradaki ayrıntılı inceleme, işletmenin kariyer yönetimi işlevlerinin (kariyer politikalarının) doğruluğunu ya da yanlışlığını gösterebilmektedir. Dolayısıyla buradaki iyi inceleme belki işletmenin kariyer politikalarını değiştirilmesine neden olacaktır. Yöneticiler kişileri görevlendirdikten sonra sürekli olarak onları takip etmelidirler. Hedeflenenler ile gerçekleşenler arasındaki olumlu ya da olumsuz farklar ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmelidir.

## **2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Etiği İlişkisi Konusunda Yapılmış Önceki Araştırmalar**

İnsan kaynakları yönetimi ve iş etiği ilişkisi konularında yapılan yazın taramasında çok fazla sayıda yerli ve yabancı kaynağa ulaşılamamıştır. Yazında genellikle ya etik tek başına ele alınmış ya da insan kaynakları yönetimi tek başına irdelenmiştir. Yabancı ve yerli yazında karşımıza çıkan araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

Yabancı yazında insan kaynakları yönetimi ve iş etiği ilişkisi konulu çalışmalar şu şekilde belirtilebilmektedir.

Fletcher (1992) İKY işlevlerinden seçim aşamasında etik konulu bir araştırma yapmıştır, Fletcher bu araştırmasında insan kaynakları seçim görüşmelerinde sorulan soruları, iş etiği açısından hem mülakatı yapan kişi hem de mülakat yapılan kişi açısından değerlendirmiştir.

Morgan (1993) çalışmasında, işletme çalışanlarının kendileri ve iş arkadaşları ile olan etiksel tutumlarını ve bunun ücret ve liderlik ile olan bağlantısını ele almıştır. Çalışmasında etiksel algılamaların bazılarının liderlik ile olumlu bağlantısının var olurken ücret ile ters yönde bir ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır.

Schminke ve diğerleri (1997), işletmelerin etiksel bir yapıya sahip olmalarının örgütsel adalet algılamaları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu amaçla hem etik kavramını hem de örgütsel adalet kavramlarını kavramsal olarak açıklamışlardır. Formalist etikçilerin yönetsel etiğe olan duyarlılıkları ve faydacı etikçilerin dağıtılmış etiğe olan duyarlılıkları üzerinde hipotezler geliştirmişlerdir. Bu iki nokta hem örgütsel adalet hem de örgütsel etik açısından tartışılmıştır.

Trevino, Weaver ve Brown 2000 yılında üst düzey yöneticiler ile çalışanların örgütsel etiğe bakış açılarını karşılaştırmayı amaçlayan bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada öncelikle, üst düzey yöneticilerin etik konusundaki role bakış açıları kademe kademe açıklanmış ve kademeler arasındaki farklar belirtilmiştir. Daha sonraki bölümde ise tepe yönetiminin etik tutumlarına ilişkin hipotezler geliştirilmiştir.

Grossman ve Schoenfeldt (2001), etiksel ikilemlerin uluslararası İKY ile çözülmesi konusunda araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada etiğin kültürler arası değişimi ve uluslararası İKY'nin ilişkisi üzerinde durmuşlardır.

Gatewood ve Carroll, 1991 yılında, işletmelerde çalışanların etiksel performanslarının yönetimi konusunda bir çalışma yapmışlardır. İş performansından yola çıkarak etik performans açısından bir yapı oluşturmuşlardır. Bu amaçla etik performans yapısı için üç önemli bileşen belirlemişlerdir. İlk olarak işletmenin en büyük hissedarlarını belirlemişler, hesaplanabilme açısından işletme çalışanlarını birimlere ve gruplara ayırmışlar ve performans sonuçlarına ve davranışlarına göre ikiye ayırmışlar. Etik standartları bu üç bileşen açısından ele almışlar ve buna göre belirlemişler. Çalışmalarında teorik araştırma yapmışlar ve teorik bir altyapı oluşturmuşlardır.

Türkçe yazında insan kaynakları yönetimi ve iş etiği konulu çalışmalar şu şekilde sıralanabilir;

Tarakçıoğlu, yönetici etik davranışlarının değerlendirilmesinde cinsiyet faktörü konulu çalışmasını 2003 yılında yapmıştır. Bu çalışmada öncelikle teorik bir altyapı oluşturduktan sonra Ankara'daki otel işletmelerinin sınır departmanlarında bir alan araştırması yapmıştır.

Bolat ve Seymen (2003) “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Değerlendirme” konulu çalışmalarında normatif etik çerçevesinde, örgütsel uygulamalara ilişkin iyi-kötü, doğru-yanlış tanımlarını kariyer yönetimi sürecinin her adımında incelemişlerdir.

Bolat ve Seymen'in (2003) “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme” isimli çalışmaları mevcuttur.

Kılınç (2000), “İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir'de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açıları ile Değerlendirilmesi” konulu bir araştırma yapmış, araştırmasında öncelikle iş etiği kavramına açıklık getirmiş, otel işletmeleri ve iş etiği ilişkisini irdelemiş ve daha sonra uygulama kısmını alan araştırması yaparak noktalamıştır.

Şimşek (1999) , “ Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizi” ne ilişkin yayınlanmamış doktora tez çalışması yapmıştır. Çalışmasında teorik alt yapı oluşturduktan sonra Bursa ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinde yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerleriyle ilgili bir alan araştırması yapmıştır.

Tüm bu çalışmalar neticesinde, insan kaynakları yönetimi ve iş etiği ilişkisini inceleyen çok fazla bir araştırmanın yapılmadığı ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunun da yabancı yazında ait olduğu düşünülürse Türkçe yazında bu konuya olan ilginin henüz istenen düzeyde olmadığı ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu insan kaynakları işlevlerinde iş etiğini baz almaktadır. Etik kavramının gün geçtikçe önemini artırdığı düşünülecek

olursa, yakın zamanda yabancı ve Türkçe yazında bu konuda ki çalışmaların sayısının artış göstereceği söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

### UYGULAMA ÇALIŞMASI

Çalışmanın ilk iki bölümünde kuramsal olarak etik ve insan kaynakları işlevleri ile bunların birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. Bu bölümde ise, kuramsal olarak ele alınan etiksel ilkeler, uygulamalı olarak incelenmektedir. Bu amaçla Bursa ilinde başta insan kaynakları yöneticileri olmakla birlikte insan kaynakları işlevlerini yerine getiren diğer yönetici ve yönetici seviyesindeki kişiler üzerinde anket tekniğine dayalı bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

### 3. Alan Araştırmasının Amacı ve Kapsamı

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, işletmelerin insan kaynakları süreçlerinde etiksel ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemediklerini tespit etmektir.

**H<sub>1</sub>:** İşletmeler, *insan kaynakları planlaması sürecinde* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

**H<sub>2</sub>:** İşletmeler, *iş analizi ve iş tasarımı sürecinde* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

**H<sub>3</sub>:** İşletmeler, *insan kaynağını bulma ve seçme sürecinde* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

**H<sub>4</sub>:** İşletmeler, *işgören eğitimi ve geliştirilmesi sürecinde* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

**H<sub>5</sub>:** İşletmeler, *iş değerlemesi ve ücret yönetimi sürecinde* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler

**H<sub>6</sub>:** İşletmeler, *performans değerlendirme sürecinde* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

**H<sub>7</sub>:** İşletmeler, *kariyer yönetimi sürecinde* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

**H<sub>8</sub>:** İşletmeler *insan kaynakları yönetimi sürecinde* etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler.

### **3.2 Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma, Bursa ilinde faaliyet gösteren, ihracat sıralamasında ilk 100 firma içerisinde yer alan imalat sanayisindeki özel sektör 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.

### **3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı, araştırmanın tüm Türkiye'de değil, yalnız bir ilde uygulanmış olmasıdır. Bununla birlikte, 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.

### **3.4 Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar**

Anketlerin, işletmelerin İKY'den sorumlu yöneticileri tarafından yanıtladığı varsayılmıştır ve anket bilgilerinin doğru yanıtlar içerdiği varsayılmıştır.

### **3.5 Araştırmanın Metodolojisi**

Bu araştırma 15/06/2006-20/07/2006 tarihleri arasında uygulanmıştır. Öncelikle insan kaynakları işlevlerinde uyulması gereken etiksel ilkeler ile ilgili olarak kuramdan da faydalanılarak bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formlarının anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla, tespit edilen bir kısım işletme ile ilgili pilot uygulama yapılmıştır. Soruların anlaşılır olduğu belirlendikten sonra anket tamamen uygulamaya sokulmuştur. Araştırmanın yapıldığı dönemin, özellikle anket bölgesinde yoğun olarak yer alan mobilya sektörünün en yoğun dönemine denk gelmesi, bir kısım yöneticilere ulaşılmasını engellemiştir. Bu nedenle tahmin edilenden daha az sayıda yönetici ile görüşülmüştür. Yüz yüze görüşme imkânı olmayan işletmelere anket formları bırakılmıştır ve daha sonra gidilerek anket formları toplanmıştır.

### **3.6 Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel ve örgütsel değişkenler yer almaktadır. Bu değişkenler çoktan seçmeli soru olarak düzenlenmiştir. İkinci bölüm 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 oluşmaktadır. Verilen cevaplardan 5 en yüksek düzeydeki etiksel davranışı; 1 ise en düşük düzeydeki etiksel davranışı temsil etmektedir.

Anket formunun ikinci bölümündeki ifadeler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:

İnsan Kaynakları Planlaması işlevinin etiksel boyutu (10,11,12. sorular)

İş Analizi ve İş Tasarımı işlevinin etiksel boyutu ( 13, 14, 15. sorular)

İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme işlevinin etiksel boyutu ( 16, 17 ,18. sorular)



İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi işlevinin etiksel boyutu ( 19, 20, 21. sorular)

İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi işlevinin etiksel boyutu ( 22, 23, 24. sorular)

Performans Değerleme işlevinin etiksel boyutu ( 25, 26, 27. sorular)

Kariyer Yönetimi işlevinin etiksel boyutu ( 28, 29, 30. sorular)

### 3.7 Anket Bulgularının Genel Analizi

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde, istatistiksel analiz tekniklerinden SPSS paket programından faydalanılmıştır. Her bir soru kodlanarak veriler işlenmiştir. Daha sonra, tüm soruların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. İşletmelerin insan kaynakları işlevlerinde etiksel davranıp davranmadıklarını tespit etmek amacıyla, frekans analizi kullanılarak ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur.

**Tablo 3.1:** Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Toplam</b>
<b>Sayı</b>	<b>15</b>	<b>66</b>	<b>81</b>
<b>Yüzde</b>	<b>18,5</b>	<b>81,5</b>	<b>100</b>

Elde edilen verilere göre, ankete katılanların % 19'u kadın, % 82'si erkektir. Yöneticilerin çoğunun erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.2:** Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

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

Tablodan da 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 3.3: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılım**

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

Yöneticilerin büyük bir kısmı lise mezunudur. Yüksek öğrenim almış olanlar ise % 54 seviyesindedir. Yöneticilerin %1'i yüksek lisans, %1'i de doktora yapmıştır.

**Tablo 3.4 : Yöneticilerin Sahip Oldukları Unvanlara Göre Dağılımı**

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

Yöneticilerin sahip oldukları unvanlara bakıldığında, büyük bir kısmının birim şefi olduğu görülmektedir. Diğer yandan, yöneticilerin % 14'ü müdür yardımcısı, % 33'ü ise müdürdür. Genel müdür yardımcısı olanların oranı %3'tür.

**Tablo 3.5 : Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

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

Tablodan da anlaşıldığı 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 3.6 : İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı**

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

Tablodan da anlaşıldığı gibi, örnekleme de 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 3.7 : İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörlere Göre Dağılımı**

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

Tablodan da görüldüğü gibi, örnekleme de 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 sırayla, kimya, gıda ve diğer sektörleri izlemektedir.

**Tablo 3.8 : İşletmede İnsan Kaynakları Departmanının Varlığına Göre Dağılımı**

	<b>Var</b>	<b>Yok</b>	<b>Toplam</b>
<b>Sayı</b>	<b>32</b>	<b>49</b>	<b>81</b>
<b>Yüzde</b>	<b>39,5</b>	<b>60,5</b>	<b>100</b>

Tablodan da anlaşıldığı gibi, örnekleme yer alan işletmelerin büyük çoğunluğunun insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır.

**Tablo 3.9 : İşletmede İstihdam Edilen Kişi Sayısı Dağılımı**

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

Tablodan da anlaşıldığı 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.

### **3.8 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 ( Tablo 3.10.1 ). Bulunan değer, anketin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.



**Tablo 3.11 : İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Etiksel Boyutu**

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
<b>İK P1</b>	İhtiyacım olmasa da gelecekte ihtiyacım olabileceğini düşünerek işgören talebinde bulunurum.	3,29	1,44
<b>İK P2</b>	İşletmede çalışan tüm işgörelere ait bilgilerin doğru bir şekilde kayıt altına alınması için çaba sarf ederim.	4,06	1,07
<b>İK P3</b>	İşgören tanıdığım bir kişiyse belge vermese de onun kayıtlarını bilgilerim doğrultusunda tutarım.	2,58	1,34
<b>İK P'YE İLİŞKİN ETİKSEL DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI (İKPE)</b>		<b>3,31</b>	<b>---</b>

Tablo 3.11'deki insan kaynakları planlaması sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalama değeri 3,29'dur. İkinci değişkenin ortalaması 4,06 olarak gerçekleşmiştir. Son değişkenin ortalaması ise 2,58'dir. Etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,31 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, insan kaynakları planlaması sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" biçimindeki Hipotez 1 kabul edilmiştir.

**Tablo 3.12: İş Analizi ve İş Tasarımı Sürecinin Etiksel Boyutu**

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
<b>İAIT1</b>	İş analizini yapacak olan kişilerin belirlenmesi konusunda uygulanan belirli kriterler vardır.	3,14	1,29
<b>İAIT2</b>	İşletmede kişiler itiraz etmedikler takdirde kendilerine fazla iş yüklenebilir.	2,87	1,36
<b>İAIT3</b>	İşletmede bazı işler basit ve önemsiz olarak nitelendirilmektedir.	3,23	1,32
<b>İAIT'YE İLİŞKİN ETİKSEL DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI (İAITE)</b>		<b>3,08</b>	<b>---</b>

Tablo 3.12'deki iş analizi ve iş tasarımı sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalama değeri 3,14'olarak gerçekleşmiştir. İkinci değişkenin ortalaması 2,87'dir. Son değişkenin ortalaması ise 3,23'tür. İş analizi ve iş tasarımı temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,08 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, iş analizi ve iş tasarımı sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" şeklindeki Hipotez 2 kabul edilmiştir.

**Tablo 3.13:** İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme Sürecinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
<b>İKBS1</b>	İş ilanlarında taahhüt edilen tüm unsurlara işe girdikten sonra da mutlaka bağlı kalırız.	3,74	1,28
<b>İKBS2</b>	İşe başvurmak isteyen ve asgari nitelikleri taşıyan tüm adayları aynı sürece tabi tutarız.	3,65	1,26
<b>İKBS3</b>	İş başvuru sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka adaylara bildirilmektedir.	3,29	1,47
<b>İKBS'YE İLİŞKİN ETİKSEL DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI (İKBE)</b>		3,56	---

Tablo 3.13'teki insan kaynağı bulma ve seçme sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk etiksel değişkenin ortalama değeri 3,74'tür. İkinci değişkenin ortalaması 3,65 olarak gerçekleşmiştir. Son değişkenin ortalaması ise 3,29'dur. İnsan kaynağını bulma ve seçme sürecini temsil eden değişkenlerin genel ortalaması 3,56 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, insan kaynağını bulma ve seçme sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" şeklindeki Hipotez 3 reddedilmiştir.

**Tablo 3.14:** İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi Sürecinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
<b>İEG1</b>	Eğitim öncelikleri işletmenin bütünü göz önüne alınarak saptanmaktadır.	3,39	1,46
<b>İEG2</b>	Eğitim alacak kişilerin belirlenmesi aşamasında objektif kriterlere göre hareket edilmektedir.	3,37	1,41
<b>İEG3</b>	Eğitim sürecinin sonunda eğitimin verimliliği ile ilgili bir değerlendirme yapılmaktadır.	3,62	1,34
<b>İEG'YE İLİŞKİN ETİKSEL DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI (İEGE)</b>		3,46	---

Tablo 3.14'deki işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalama değeri 3,39'dur. İkinci değişkenin ortalaması ise 3,37 olarak gerçekleşmiştir. Son değişkenin ortalaması 3,62'dir. Etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,46 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, işgören eğitimi ve geliştirilmesi sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" şeklindeki Hipotez 4 kabul edilmiştir.

**Tablo 3.15: İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Sürecinin Etiksel Boyutu**

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
<b>İDÜY1</b>	İşler birbirleri ile eşit koşullar altında değerlendirilmektedir.	3,60	1,14
<b>İDÜY2</b>	İşletmemizde ücretler belirlenirken mutlaka piyasadaki ücretler araştırılmakta ve bu seviyeye yakın bir ücret belirlenmektedir.	3,85	1,25
<b>İDÜY3</b>	İşletmemizde eşit işe eşit ücret prensibi uygulanmaktadır.	3,77	1,15
<b>İDÜY'YE İLİŞKİN ETİKSEL DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI (İDÜYE)</b>		3,74	---

Tablo 3.15'teki iş değerlendirme ve ücret yönetimi sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalama değeri 3,60'dır. İkinci değişkenin ortalaması 3,85 olarak gerçekleşmiştir. Son değişkenin ortalaması ise 3,77'dir. İş değerlendirme ve ücret yönetimi sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,74 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, iş değerlendirme ve ücret yönetimi sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" şeklindeki Hipotez 5 reddedilmiştir.

**Tablo 3.16: Performans Değerleme Sürecinin Etiksel Boyutu**

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
<b>PD1</b>	Performans kriterleri işgörenleri eşit ve adil bir şekilde değerlendirecek nitelikte belirlenmektedir.	3,69	1,2
<b>PD2</b>	Saptanan performans kriterleri ve ölçme teknikleri ilgili tüm kesimlere açık bir şekilde belirtilmektedir.	3,35	1,39
<b>PD3</b>	İşletmemizde tüm işgörenler performans açısından kendilerinden neler beklendiğini bilirler.	3,54	1,32
<b>PD'YE İLİŞKİN ETİKSEL DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI (PDE)</b>		3,52	---

Tablo 3.16'daki performans değerlendirme sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre birinci değişkenin ortalama değeri 3,69'dur. İkinci değişkenin ortalaması 3,35 son değişkenin ortalaması ise 3,54 olarak gerçekleşmiştir. Performans değerlendirme sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,52 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, performans değerlendirme sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" şeklindeki Hipotez 6 reddedilmiştir.



**Tablo 3.17:** Kariyer Yönetimi Sürecinin Etiksel Boyutu

	<i>Etiksel Değişkenler</i>	$\bar{X}$	SS
<b>KY1</b>	İşletmemizde işgörenlerin, niteliklerine göre ulaşabilecekleri bir kariyer yol haritası vardır.	2,86	1,55
<b>KY2</b>	İşletmemizde tüm çalışanlara yönelik olarak kariyer danışmanlığı sistemi uygulanmaktadır	2,37	1,38
<b>KY3</b>	İşletmemizde, açık pozisyonlara dağıtım yapılırken kişiler arasında dürüst ve adil bir yaklaşım uygulanmaktadır.	3,48	1,33
<b>KY'YE İLİŞKİN ETİKSEL DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI (KYE)</b>		2,90	---

Tablo 3.17'deki kariyer yönetimi sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalama değeri 2,86'dır. İkinci değişkenin ortalaması 2,37 olarak gerçekleşmiştir. Son değişkenin ortalaması ise 3,48'dir. Kariyer yönetimi sürecini temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 2,90 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, kariyer yönetimi sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" şeklindeki Hipotez 7 kabul edilmiştir.

**Tablo 3.18:** İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Etiksel Değişkenler

	<b>İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Etiksel Değişkenler</b>	$\bar{X}$
İKPE	İnsan Kaynakları Planlaması	3,31
IAITE	İş Analizi ve İş Tasarımı	3,08
IKBSE	İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme	3,56
IEGE	İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi	3,46
IDUYE	İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi	3,74
PDE	Performans Değerleme	3,52
KYE	Kariyer Yönetimi	2,90
<b>GENEL ORTALAMA(GO)</b>		<b>3,36</b>

Tablo 3.18'deki insan kaynakları işlevlerini temsil eden etiksel değişkenlerin genel ortalaması 3,36 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, "işletmeler, insan kaynakları yönetimi sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemezler" şeklindeki Hipotez 8 kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyası; müşterileri, çalışanları ve diğer kâr ortakları ile güvenli ilişkiler kurmak zorundadır. İyi etiksel davranışlar şirketlerin toplum içindeki imajını ve ününü artırmaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin uzun süreli olarak varlığını sürdürebilmesi, işletmedeki etiksel ilkelerin varlığına ve bunlara uyulmasına bağlıdır.

İş etiği, insan odaklı olması nedeniyle, 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.

Küreselleşme sürecinde, toplumların sosyo-ekonomik yapılarında, ekonomide, uluslar arası ilişkilerde ve ticarete önemli değişimler meydana gelmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilgi teknolojilerindeki değişimler, demokratikleşme ve uluslar arası ticaretin yaygınlaşması, işletmelerin kendilerini sürekli olarak yenilemelerine, değişime ayak uydurmalarına, eskiye göre daha etkin yönetilmelerine ve bunun sonucu olarak da insan kaynaklarına önem vermelerine neden olmuştur

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 süreçlerinde etiksel ilkelere uygun davranış gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Bu araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

### **İnsan Kaynakları Planlaması Süreci**

İnsan kaynakları planlamasına ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,31'dir. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, insan kaynakları planlaması sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergilemeleri için, işgören talebini önceden tahmin edilmeli ve gelecekte ortaya çıkacak işgören taleplerini bu tahminlemeye göre oluşturmaları gerekmektedir. 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 İş Tasarımı Süreci**

İş analizi ve iş tasarımı sürecine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,08'dir. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, iş analizi ve iş tasarımı sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergilemeleri için, iş analizini yapacak olan kişilerin belirlenmesi aşamasında öncelikle belirli kriterler belirlemelidir. İşletmelerde iş analizini yapacak olan kişilerin yansız, önyargısız ve duygusal davranışlardan uzak, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı olması, ayrıca doğru ve tam bilgileri elde etme, objektif ölçütlere göre değerlendirme ve yorumlama yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. İşletmede işler arasında herhangi bir ayırım yapılmamalı, her işe aynı uzaklıkta olunarak teknolojik gelişmelerden de yararlanılarak puanlama sistemi yapılmalı ve işler bu şekilde sınıflandırılmalıdır.

### **İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme Süreci**

İnsan kaynağını bulma ve seçme sürecine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,56'dır. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, insan kaynağını bulma ve seçme sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ancak, işletmelerin bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergilemeleri, işletmelerin iş ilanlarında taahhüt edilen tüm unsurlara işe girildikten sonra da mutlaka bağlı kalmaları, aynı seviyedeki tüm adayların aynı süreçlerden geçirilmeleri işletmelere daha nitelikli işgörelerin kazandırılmasını sağlayacaktır. İşletmelerin, iş başvuru sonuçlarını olumlu

ya da olumsuz olarak adaylara bildirmeleri de işletmelerin adaylar gözündeki güvenilirliğini artıracaktır.

### **İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi Süreci**

İşgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi sürecine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,46'dır. Elde edilen verilere, işletmelerin, işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergilemedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmeler, bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergileyebilmek için, alınacak eğitimleri işletmenin bütününe göz önüne alarak belirlemelidirler. Bunun dışında eğitime katılacak kişilerin objektif bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. İşletmeler, eğitim sürecinin sonucunda mutlaka eğitim ile ilgili olarak bir değerlendirme yapmalıdırlar.

### **İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Süreci**

İş değerlemesi ve ücret yönetimi sürecine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,74'tür. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, iş değerlemesi ve ücret yönetimi sürecinde etiksel ilkelere uygun davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ancak işletmelerin bu süreçte etiksel ilkelere uygun davranış sergilemeleri, işletmelerin işleri eşit koşullar altında değerlemeleri sonucunda ortaya çıkmıştır. İşletmeler, ücretleri belirlerken mutlaka piyasadaki ücretleri araştırmakta ve buna göre ücretleme politikası izlemektedirler. İşletmeler, eşit işe eşit ücret prensibine uygun hareket etmelidirler.

### **Performans Değerleme Süreci**

Performans değerlendirme sürecine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,52'dir. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, performans değerlendirme sürecinde 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 Süreci**

Kariyer yönetimi sürecine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 2,90'dır. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, kariyer yönetimi sürecinde 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 işgörelere 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 önemli noktalardan biridir. Etiksel ilkelerin oluşturulmasında en önemli aşama tepe yönetimin, etiksel ilkelerin işletmede oluşturulmasını istemesidir. Bu aşamadan sonra, etiği yönetmek için kişilere 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 kodlarının 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 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

### TEZLER

- Acar, Ahmet Gökhan.: “Etik Değerlerin Kurumsallaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Alkan, Cemal.: “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997
- Esin, Murat.: “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996
- Süer, Sezin.: “Business Ethics in Turkey”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Anabilim Dalı İngilizce İşletme Bilim Dalı, 2000.
- Şimşek, Birgül.: “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma (Bursa İli İmalat Sanayi İşletmeleri Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999

## KİTAPLAR

Acar, Nesime.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1999.

Akarsu, Bedia.: Ahlak Öğretileri, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1982.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak.: İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001.

Arslan, Mahmut.: İş ve Meslek Ahlâkı, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.

Atayman, Veysel. ( der.): Etik. İstanbul: Don Kişot Yayınları, 2005.

Aydın, İnyet Pehlivan.: Yönel, Mesleki ve Örgütsel Etik, 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayınevi, 2001.

Benligiray, Serap.: Ücret Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1462, 2003.

Bingöl, Dursun.: İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basımevi, 2003.

Bozkurt, Veysel.: Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği, 1. Baskı, Bursa: Alesta Basımevi, 2000.

Canman, Doğan.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Amme İdaresi Yayınları, 2000.

- Cevizci, Ahmet.: Etiğe Giriş. Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002.
- Çilingir, Lokman.: Ahlak Felsefesine Giriş. Elis Yayınları, Ankara, 2003.
- Dessler, Gary.: Human Resource Management, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.
- Geylan, Ramazan. (der.): İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1561, 2005.
- Hacıoğlu, Necdet, Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Selda Çatak Türedi.: Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı, 1. Basım, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü, 2002.
- Hatcher, Tim.: Ethics and HRD. Persous Publishing, 2002.
- Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah.: İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No. 276, 1998.
- Kozak, Meryem Akoğlan.: Konaklama İşletmelerinde İş Analizi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1325, 2001.
- Kuçuradi, Ioanna.: Etik, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, 1999.
- Mondi, R. W. ve R. Noye.: Human Resources Management, 9th Edition, 2005.



- O.C. Ferrell, John Fraedrich, Linda Ferrell.:  
Business Ethics : Ethical Decision  
Making And Cases, Boston: Houghton  
Mifflin, 2005.
- Özgener, Şevki.:  
İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım, 1. Baskı,  
Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004.
- Pieper, Annemarie.:  
Etiğe Giriş. Çev. Veysel Atayman ve Gönül Sezer,  
Ayrıntı Yayınları, 1999.
- Price, Alan.:  
Principles Of Human Resource  
Management: An Active Learning  
Approach, Oxford : Blackwell Business,  
2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat.:  
İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Bursa: Ezgi  
Kitapevi, 2000.
- Tierney, Elizabeth P.:  
İş Ahlakı, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları, 1997.
- Velesquez, Manuel G.:  
Business Ethics Concepts and Cases.  
Prentice Hall, 1982.
- Weber, Max.:  
Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhı, 2. Baskı,  
İstanbul: Hill Yayınları, 1997.Yayınları, Yayın No. 640,  
1999.

Winstanley, Diana ve J.Woodall.: Ethical Issues in Contemporary  
Human Resource Management,  
London: Macmillan Business,  
2000.

Yüksel, Öznur.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitapevi,  
2000.

## MAKALELER ve DİĞER KAYNAKLAR

- Anstead, Susan.: “Law versus Ethics in Management”, (Çevrimiçi)  
<http://papers.ssrn.com/sol3/papers>, 10 Temmuz 2005.
- Baeyer, Cornelius Von.: “What’s Workplace Ethics?”, (Çevrimiçi)  
[www.workplaceethics.ca/work.html](http://www.workplaceethics.ca/work.html), 31 Ekim 2002.
- Bayrak, Sabahat.: “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk”, İstanbul: Beta Basım  
Yayın Dağıtım, Yayın No. 1135, 2001.
- Bell, Sue Ellen.: “Ethical Climate in Managed Care Organizations”,  
Nursing Administrative Quarterly, Vol. 27, 2003.
- Bolat, Tamer ve Oya A. Seymen.: “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi:  
Normatif Etik Boyutu ile Bir Değerlendirme”, İstanbul  
Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü  
Dergisi: Yönetim, Yıl 14, Sayı 45, Haziran 2003.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Ayhan Gökdeniz, Oya İnci Bolat.:  
“An Ethical View on Manager Behaviours at  
Accommodation Establishments in the Periods of Crisis:  
An Evaluation with Respect to Relative Ethics”, Amforth  
World Tourism Forum, Antalya, 2004.
- Bolat, Tamer ve Oya A. Seymen.: “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü  
Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine bir Değerlendirme”,  
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6,  
Sayı 9, Mayıs 2003.

Bragues, George.: “Business is One Thing and Ethics is Another: Revisiting Bernard Mendeville’s Fable of Bees”, Humber College LAS Working Paper, No 2003-01, 2003.

Brass, D.J., K.D. Butterfield, B.C. Skaggs.: “Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective”, Academy of Management Review, 1998, Vol.23.

Brickley, James A., Clifford Smith, Jerold Zimmerman.: “Business Ethics and Organizational Architecture”, The Bradley Policy Research Center Financial Research and Policy Working Paper No. FR 00-14, 15 Kasım 2000, (Çevrimiçi), <http://papers.ssrn.com/paper>, 5 Temmuz 2005.

Dean, Williams.: “Wieving Ethics in Corporate Culture”, Communication World, Vol. 19, Sayı 4, 2002.

Farrel, Brian J., Deirdre M. Cobbin, Helen M. Farrell.: “Can Codes of Ethics Really Produce Consistent Behaviors?”, Journal of Management Psychology 14, 2002.

Farrel, Brian J., Deirdre M. Cobbin, Helen M. Farrell.: “Codes of Ethics Their Evaluation, Development and Other Controversies”, Journal of Management Development 21, 2001.

- Fletcher, Clive.: “Ethical Issues in the Selection Interview”,  
Journal of Business Ethics, Mayıs, 1992.
- Grossman, W. ve L Schoenfeldt.: “Resolving Ethical Dilemmas Through International  
Human Resource Management A Transaction Cost  
Economics Perspective”, Human Resource  
Management Review, Kasım 2001.
- İşcan, Ömer Faruk.: “Örgütsel Açıdan Ahlaki Davranış ve Karar Almayı  
Kolaylaştırıcı Bir Süreç Olarak Ahlaki Yansıma”,  
Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı1-2, 2001.
- Kılınç, İzzet.: “İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara  
Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir’de Turizm  
İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin
- Kirel, Çiğdem.: Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama  
Çalışması, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi Yayınları, No 168, 2000.
- Kirel, Çiğdem.: Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk  
Kavramına Kültürel Yaklaşımlar, Marmara Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı  
1, 2000.
- Kuçuradi, İonnia.: “Etik Kavramı”, Polis Meslek Etiği Polis Akademisi  
Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2002.

- Lantos, Geoffrey P.: The Boundries of Strategic Corporate Social Responsibility, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No 7, 2001.
- Öztürk, Namık Kemal.: “Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar”, Amme İdare Dergisi, Cilt 32, Sayı 2, Haziran 1999.
- Pira, Aylin ve Pelin Baytekin.: “İşletmelerde Toplumsal Sorumluluk ve Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor Toplumsal Sorumluluk Örneği”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, Mayıs 2003.
- Seymen, Oya Aytemiz.: İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, 2005.
- Şahin, Ayşe ve Hulusi Demir.: “Yönetici İkilemi, İş Ahlakı”, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Güz 2000, cilt 1, Sayı 1.
- Tavmergen, İgepırnar.: “Yönetimde Etik ve Turizm Uygulamaları”, Turizmde Seçme Makaleler: 34, Tugev Yayınları, Mayıs 2000.
- Trevino, Linda Cleve.: “It is Lovely at the Top: Comparing Senior Managers and Employees Perceptions of Organizational Ethics”, Academy of Management Proceedings, 2000.

- Ural, Tülin.: “Pazarlama Yöneticilerinin Etiksel Yargılamaları ve Davranışsal Niyetlerini Açıklayan Değerleme Dinamikleri Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2001.
- Uzkesici, Nuray.: “İşletmelerde Etik Yönetimi- İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5, Sayı 2.
- Wels, Barron ve Nelda Spings.: “Ethics Must Be Communicated From the Top Down”, Career Development International, 1996.
- Wiever, Gary ve L. Trevino.: “Outcomes of Organizational Ethics Programs: Influences fo Perceived Values, Compliance and Distrust Orientations”, Academy of Management Proceedings, 2001.

# **EKLER**



## ANKET FORMU

Sayın Şirket Mensubu,

Elinizdeki anket formu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi” ile ilgili bir araştırmaya yön verecektir. Çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Doc.Dr.Oya AYTEMİZ SEYMEN danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezi olup, istemediğiniz takdirde soru formunda isminizi belirtmeniz gerekmemektedir.

Günümüz iş dünyasında artık önemi yadsınamayacak hale gelen “İş Etiği” konusunda tecrübe, bilgi ve uygulamalarınıza dayanarak vereceğiniz yanıtlar, bilimsel açıdan konunun gelişimine katkıda bulunacaktır.

Çalışmanın amacına ulaşması açısından tüm soruları objektif ve doğru bir şekilde yanıtlamanızı rica eder, ayırmış olduğunuz zaman ve değerli katkınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

**Çağatay BAŞARIR**  
Balıkesir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Programı

***Çalışmamızda uygulanacak istatistiksel metodlar gereği anket sorularının büyük bir çoğunluğu belirli ifadelerin işletmenizde uygulanma derecesini ölçmeye yönelik biçimde hazırlanmıştır. Bazı ifadelere sadece evet veya hayır cevabı verme gereği duyarsanız; lütfen, evet yerine “Tamamen Katılıyorum”, hayır yerine de “Tamamen Katılmıyorum” seçeneğini işaretleyiniz.***

1.Cinsiyetiniz

- Kadın  Erkek

2. Yaşınız

- 20-29  30-39  40-49  
 50-59  60 ve Üstü

3. Eğitim Durumunuz

- Lise Mezunu  
 Yüksek Okul  
 Üniversite  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

4.Şirketinizin Kuruluş Yılı

- 1980 Öncesi  1980-1985  1985-1990  
 1990-1995  1995 ve Sonrası

5. Şirketinizin Faaliyette bulunduğu Sektör

- Tekstil  Mobilya ve Ahşap Ürünleri  Kimya Sanayi  
 Gıda  Diğer Belirtiniz .....

6. Şirketinizde İnsan Kaynakları ile ilgili bir departman mevcut mu?

- Evet  Hayır

7. Şirketinizde hangi ünvanda görev yapmaktasınız?

- Birim Şefi  Müdür Yardımcısı  Müdür  
 Genel Müdür Yardımcısı  Diğer Belirtiniz .....

8. Şirketinizde kaç yıldır bu pozisyonda görev yapmaktasınız?

- 1 yıldan az  1-3 yıl  3-5 yıl  
 5-7 yıl  7 yıldan fazla

9. Şirketinizde kaç kişi istihdam edilmektedir.

- 0-50                       50-100                       100-150  
 150-200                       200 den fazla

10. İhtiyacım olmasa da gelecekte ihtiyacım olabileceğini düşünerek işgören talebinde bulunurum.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tamamen Katılıyorum      | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Tamamen Katılmıyorum     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. İşletmede çalışan tüm işgörelere ait bilgilerin doğru bir şekilde kayıt altına alınması için çaba sarf ederim.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tamamen Katılıyorum      | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Tamamen Katılmıyorum     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. İşgören tanıdığım bir kişiyse belge vermese de onun kayıtlarını bilgilerim doğrultusunda tutarım.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tamamen Katılıyorum      | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Tamamen Katılmıyorum     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. İş analizini yapacak olan kişilerin belirlenmesi konusunda uygulanan belirli kriterler vardır.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tamamen Katılıyorum      | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Tamamen Katılmıyorum     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. İşletmede kişiler itiraz etmedikler takdirde kendilerine fazla iş yüklenebilir.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tamamen Katılıyorum      | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Tamamen Katılmıyorum     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. İşletmede bazı işler basit ve önemsiz olarak nitelendirilmektedir.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tamamen Katılıyorum      | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Tamamen Katılmıyorum     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. İş ilanlarında taahhüt edilen tüm unsurlara işe girdikten sonra da mutlaka bağlı kalırız.

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tamamen Katılıyorum      | Katılıyorum              | Kararsızım               | Katılmıyorum             | Tamamen Katılmıyorum     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17. İşe başvurmak isteyen ve asgari nitelikleri taşıyan tüm adayları aynı sürece tabi tutarız.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

18. İş başvuru sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka adaylara bildirilmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

19. Eğitim öncelikleri işletmenin bütünü göz önüne alınarak saptanmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

20. Eğitim alacak kişilerin belirlenmesi aşamasında objektif kriterlere göre hareket edilmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

21. Eğitim sürecinin sonunda eğitimin verimliliği ile ilgili bir değerlendirme yapılmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

22. İşler birbirleri ile eşit koşullar altında değerlendirilmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

23. İşletmemizde ücretler belirlenirken mutlaka piyasadaki ücretler araştırılmakta ve bu seviyeye yakın bir ücret belirlenmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

24. İşletmemizde eşit işe eşit ücret prensibi uygulanmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

25. Performans kriterleri işgörenleri eşit ve adil bir şekilde değerlendirecek nitelikte belirlenmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

26. Saptanan performans kriterleri ve ölçme teknikleri ilgili tüm kesimlere açık bir şekilde belirtilmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

27. İşletmemizde tüm işgörenler performans açısından kendilerinden neler beklendiğini bilirler.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

28. İşletmemizde işgörenlerin, niteliklerine göre ulaşabilecekleri bir kariyer yol haritası vardır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

29. İşletmemizde tüm çalışanlara yönelik olarak kariyer danışmanlığı sistemi uygulanmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

30. İşletmemizde, açık pozisyonlara dağıtım yapılırken kişiler arasında dürüst ve adil bir yaklaşım uygulanmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

## **ÇAĞATAY BAŞARIR**

İlköğrenim, Ortaokul ve Lise öğrenimini Bursa'da tamamladı. Ortaokul ve Lise öğrenimini İnegöl Turgutalp Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2003 yılında Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2003 yılında Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimine başladı. Aynı yılda Temo Mobilya Sanayi Ticaret Limited Şirketi'nde bütçe departmanında göreve başladı. Daha sonra 2004 yılından 2006 yılına kadar Belligo Koltuk ve Mobilya Sanayi Ticaret Limited Şirketi'nde Yönetici Yardımcısı olarak görev yaptı. Nisan 2006 döneminde girmiş olduğu Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlik staja başlama sınavını kazanarak Mayıs 2006 dönemi itibari ile Şevketoğulları Mobilya Sanayi Ticaret Limited Şirketi'nde Mali Müşavir stajyeri olarak görev yapmaktadır.