

ÖRGÜTLERDE İŞ ETİĞİ VE KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: NORMATİF ETİK BOYUTUYLA BİR DEĞERLENDİRME

Doç.Dr. Tamer BOLAT

Balıkesir Üniversitesi

Doç.Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

Balıkesir Üniversitesi

ÖZET

Normatif etik çerçevesinde, örgütsel uygulamalara ilişkin iyi-kötü, doğru-yanlış tanımlamalarının yapılması ve bunların tüm örgüt paydaşlarınca anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Buradan hareketle, örgütsel uygulamalardan biri olan kariyer yönetiminin de, normatif etik boyutunda ele alınması gerekir. Bunun temel nedeni, kariyer yönetimi sürecinin her aşamasında gerek bireyler gerekse örgüt tarafından atılan adımların zaman zaman birbirleriyle etiksel bir çatışmaya konu olabilmesidir. Bu çalışma ile söz konusu etiksel çatışmaları ortadan kaldıracak ve tüm örgüt paydaşlarınca üzerinde uzlaşılabilir bir kariyer yönetimi sürecinin normatif etik boyutu ile nasıl ele alınabileceği açıklanmaktadır.

ANAHTAR KELİMELEER: Etik, İş Etiği, Normatif Etik, Kariyer Yönetimi, Kariyer Plânlaması, Kariyer Geliştirme

RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS ETHICS AND CAREER MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: AN EVALUATION WITH RESPECT TO NORMATIVE ETHICS

ABSTRACT

That good or bad, right or wrong definitions are made related to the organizational practices in the framework of normative ethics and understanding of these by all stake holders of organization carries a great importance. In this context, career management, one of the organizational practices, is also to be discussed with respect to normative ethics. The main reason of this is, all activities which are conducted by individuals and/or the organization in every stage of the career management process are likely to be subject to an ethical conflict with each other. By the help of this study, it is explained how to discuss, with respect to normative ethics, a process of career management on which all organization stakeholders compromise and which can remove ethical conflicts in question.

KEY WORDS: Ethics, Business Ethics, Normative Ethics, Career Management, Career Planning, Career Development

GİRİŞ

İş etiği konusu, son yıllarda yönetim ve örgüt yazınında üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Özellikle normatif etik çerçevesinde, örgütsel uygulamalarda neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunun araştırılması, bunların tanımlanması ve tüm örgüt paydaşlarınca

anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Öte yandan çok önemli bir insan kaynakları işlevi olan kariyer yönetimi, çalışanlar ve örgütler açısından normatif etik kapsamında ele alınması gereken bir konudur. Kariyer yönetimi sürecinin her aşamasında gerek çalışanlar gerek örgüt tarafından atılan adımlar zaman zaman birbirleriyle etiksel açıdan çatışabilmektedir. Bunun temel nedeni, izlenen yolla ilgili olarak,

çalışanlar ve örgüt tarafından ve hatta örgütün diğer paydaşlarınca yapılan iyi-kötü, doğru-yanlış tanımlamalarının farklı olabilmesidir. Bu noktada, kariyer yönetimine ilişkin uygulamalarda tüm paydaşların ortak bir uzlaşma zemininde bulunduğu tanımlamaların yapılması gerekmektedir. Normatif etik boyutunda ele alındığında, bu tanımlamaları yapmak daha kolay hale gelecektir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde kariyer yönetiminin iş etiği kapsamında nasıl ele alınabileceğini normatif etik boyutunda ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle, etik, etik teorileri ve iş etiği konuları üzerinde durulmakta; daha sonra kariyer yönetimine ilişkin temel kavramlara yer verilmektedir. Bu açıklamalardan hareketle, kariyer yönetimine ilişkin olarak bireysel ve örgüt düzeyinde izlenen süreç, iş etiği boyutunda ele alınmaktadır. İş etiği ile ilgili olarak ise "normatif etik" çerçeve olarak kabul edilmiş olup, kariyer yönetimi sürecinin adımları bu doğrultuda irdelenmektedir.

1. ETİK KAVRAMINA BAKIŞ

İş etiğinin kavramsal açıdan incelenebilmesi için, öncelikle "etik" kavramı üzerinde durmak gerekir. Tarih boyunca, düşünürler tarafından farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılan "etik" sözcüğü (Kılınç, 2000, 94), Yunanca "karakter, ahlâk, gelenek ve alışkanlığı" ifade eden "ethos" sözcüğünden türetilmiştir (Aydın, 2001, 5; Özgener, 2002, 176).

İlgili yazın incelendiğinde, etik kavramının genellikle iki farklı hareket noktasından yola çıkarak tanımlandığı görülmektedir. Bunlar, etiği ya "bir bilim dalı/disiplin olarak" ya da "bir felsefe/ahlâk felsefesi olarak" ele alan yaklaşımlardır.

• **Bir Bilim Dalı ya da Disiplin Olarak Etik:** Honderich (1995) etiği, ahlâkî kriterlerden yararlanarak insan davranışına yön verme bilimi ve insan davranışlarına yönelik kabul edilmiş değerler ve standartlar olarak ahlâk bilimi, şeklinde tanımlamaktadır (Key ve Popkin, 1998, 331). Daha geniş bir tanımla, ahlâk bilimi olarak

etik, bireyler, toplum ve örgütler açısından, yarar, iyi ve kötü gibi kavramları inceleyen; başka bir deyişle bireysel ve grupsal davranışların ve ilişkilerin hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış olduğunu belirleyen, böylece ahlâkî değerleri, ilkeleri ve standartları tanımlayan bir disiplindir (Schulze, 1997, 36; Yurtseven, 2000, 249). Benzer şekilde Türkçe Sözlük'te etik, töre bilimi ya da ahlâk bilimi olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 1998a, 739).

• 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 (Aydın, 2001, 3). İnal (1996) ise etik kavramını, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlâksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir, şeklinde tanımlamaktadır (Aydın, 2001, 6). Shea'ya göre (1988) etik, bir ahlâkî ilkeler grubu veya değerler seti; belirli teori veya ahlâkî değerler sistemi ve bir birey veya mesleği yöneten davranış ilkeleri ve standartlarıdır (Özgener, 2002, 176). Son olarak, etiği, ahlâk felsefesi ya da ahlâkî konu edinen bir felsefe dalı olarak tanımlayan Nuttall (1997, 15), etiğin kullandığımız ahlâk terimlerini ve ahlâkî yargılarımızı incelediğini ve takındığımız ahlâkî tutumlarımızın ardında yatan yargıları ele aldığını belirtmektedir.

• **Diğer Bakış Açıları Işığında Etik:** Bir bilim dalı/disiplin ya da bir felsefe/ahlâk felsefesi olarak ele alınabilen etik kavramının, çeşitli yazarlarca farklı bakış açıları ile de ele alındığı görülmektedir. Örneğin, geçmişten bugüne etik, bazı yazarlar ve düşünürler tarafından bir düşünüş ve arayış şeklinde ifade edilmektedir. Şöyle ki Aristo, etiği, insanın günlük hayatında yararlı olacak davranışların keşfi olarak tanımlarken; bugün bazı yazarlarca etik, insan hareketlerinin ahlâkî uygulamalar doğrultusunda düşünülmesi, şeklinde açıklanabilmektedir (Kılınç, 2000, 94). Benzer bir yaklaşımla, Aydın (2001, 8), etiğin, istenilecek bir yaşamın

araştırılması ve anlaşılması olduğunu ifade etmektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde, daha geniş bir ifade ile etik, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı, neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı araştırılması ve anlaşılmasıdır.

Öte yandan Daft'a göre etik, bir kişinin ya da grubun davranışlarında neyin doğru neyin yanlış olduğuyula ilgili ahlâkî ilke ve değerler bütünüdür. Certo (1990) ise etiği, bir bireyin diğer bireylerden beklediği ahlâkî değerleri içeren toplumsal davranış biçimi, şeklinde tanımlamaktadır (Yurtseven, 2000, 250). Son olarak Jacques (1993, 55) etiği, "doğru şeyi, doğru yapmak" şeklinde tanımlayarak, kalite ile etiğin aynı anlamı taşıdığını öne sürmektedir.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında bir tanım geliştirilmesi gerekirse, bir ahlâk felsefesi olarak etik, bireylerin, gerek topluluk içinde gerekse kendi özel yaşamlarında, amaçlarını ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler ile takındıkları tutum ve davranışları araştıran; bunları iyi, kötü, yanlış ve doğru şeklinde tanımlayan ve anlaşılmasını sağlayan sistematik bir düşüncedir.

2. İŞ ETİĞİ KAVRAMINA BAKIŞ

1960 öncesinde işletmeciliğin alanının temel konuları arasında yer almamış; bu dönemlerde, adil olmayan ücretler, adil olmayan işgücü uygulamaları ve kapitalizmin ahlâkî yapısı gibi konuların tartışılması daha çok teologlara bırakılmıştır. Protestan çalışma ahlâkı, insanların çok çalışması ve başarılı olmasını şart koşarken; bu durum, işletmelerin sosyal sorumluluğunun bir gereği olarak görülmüştür.

1960'ların başında işletmecilikte etiksel konular beklenmedik bir hızda ilgi toplamaya başlamıştır. Bu dönemde, lider olarak kabul edilen kuruluşlarda bile güvenilir olmayan ürünlerin satılması; işletmelerin doğal çevre üzerindeki olumsuz etkileri; rüşvet mekanizmasının ulusal/uluslar arası düzeyde yaygınlaşması ve iş

dünyasında ve genel olarak toplumda ahlâkın para ve güç ile eşdeğer görülmesi vb. gibi gelişmeler bu ilginin giderek büyümesinde etkili olmuştur. Buradan hareketle 1970'lerin ortalarında işletmelerin, ahlâkı göz ardı ederek, yalnızca kâra odaklı faaliyet göstermemeleri gerektiği görüşü gelişmeye başlamış ve 1970'lerden günümüze, toplumun, iş etiğinden beklentileri çok daha fazla artmıştır (Lantos, 2001, s.597-598).

Yönetim ve örgüt yazınında etik kavramı ise, 1980'li yıllarla birlikte önem kazanmaya başlamıştır. 1960'larda ve 1970'lerde bu konu, işletmelerin "sosyal sorumluluğu" başlığı altında ele alınırken (Berkman, 2002, 1); 1980'lerde, özellikle ABD'deki çok sayıda büyük işletmede "etik ilkeleri", "etik komiteleri" ve "etik programları" oluşturulmuş ve akademik alanda etik, yüksek lisans programlarında ders olarak okutulmaya başlanmıştır ([1]). Buradan da görüleceği gibi, etik kavramı, genel çerçevesinden çıkarak örgütler açısından ele alınmaya başlanmış ve iş etiği kavramı gündeme gelmiştir.

Bir bakış açısına göre, iş etiği, örgütlerde olası ahlâkî çatışmalar ve bunların nasıl çözüleceği konuları ile ilgilenecek, örgüt ve etik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir alt disiplindir (Fülöp, Hisrich ve Szegidi, 2000, 6).

Winstanley ve Woodall (2000, 45)'a göre, iş etiği, işletmede ahlâkın yeri ve yapısı, ahlâk boyutunun tanımlanması ve karar verme ve uygulamada 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 tanımlanmaktadır (Kilcullen ve Kooistra, 1999, 158).

Daha önce geliştirilmiş olan etik tanımından hareketle, iş etiği şu şekilde tanımlanabilir: Etik biliminin bir alt dalı olarak iş etiği, örgütlerde, işe yönelik amaçlar ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler, görev ve sorumluluklar ile örgüt paydaşlarının takındığı tutum ve davranışları araştıran; bunları iyi, kötü, yanlış ve doğru şeklinde tanımlayan ve anlaşılmasını

sağlayan sistematik bir düşünce topluluğudur.

3. İŞ ETİĞİ KAVRAMINA İLİŞKİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLER

İş etiği kavramını, genel olarak etik, ahlâk ve sosyal sorumluluk gibi diğer kavramlardan ayıran özelliklerin belirtilmesi yararlı olacaktır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır:

- İş etiği, uygulamalı bir alan olup, iş hayatında karşılaşılan tüm ahlâkî sorunları inceler. Bu sorunlar, çalışanlar arasında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, örgüt ve örgütle alışverişte bulunanlar ya da örgüt ile çevresel faktörler arasında ortaya çıkabilir;

- İş etiğine ilişkin ahlâkî sorunlar, genel ahlâkî sorunlardan ayrı bir yöntemle ele alınmayıp, aynı yöntemler kullanılır. Yani iş etiği, genel etikten ayrılamaz (Arslan, 2001, 5);

- İş etiği, örgüt paydaşlarının tüm eylemlerini konu alır; ancak bu eylemlerin sadece ahlâkî boyutları incelemeye konu olur;

- İş etiği, ahlâkileştirme, ideolojiye dönüştürme ve belirli bir dünya görüşünü ortaya koyma gibi amaçlar gütmeyiz (Pieper, 1999, 17);

- İş etiği, psikoloji, sosyoloji, kültürel antropoloji, hukuk, ekonomi, işletme, yönetim-organizasyon, enformatik ve çevre teknolojisi alanlarında uzmanlığı gerektiren disiplinler arası bir uzmanlık alanıdır (Sison, 2000, 288);

- İş etiği, örgütlerin içinde buldukları sektör, bölge ve ülke kültüründen etkilense de, günümüzde küreselleşmenin sonucu olarak evrensel bir nitelik kazanmıştır (Seitz, 2001, 21).

4. İŞ ETİĞİNİN NORMATİF ETİK BOYUTUNDA ELE ALINMASI

Günümüzde felsefe ile uğraşan araştırmacılar etik teorilerini üç genel konu başlığı altında ele almaktadırlar: “Meta Etik, Uygulamalı Etik ve Normatif Etik”. Meta etik, etik ilkelerin nereden geldiğini ve ne anlam taşıdığını araştırır. Başka bir deyişle bu ilkelerin, yalnızca sosyal yenilikler mi, yoksa bireysel duyguların ifadesi mi olduğu ya da

bunların ötesinde anlamlar taşıyıp taşımadığı sorularının yanıtlarını araştırır.

Uygulamalı etik, kürtaj, hayvan hakları, çevresel konular, eşcinsellik, küreselleşme gibi, spesifik olarak dünya ölçeğinde tartışmalı olan konuları inceler. Ancak, bu konuların incelenmesinde meta etik ve normatif etiğin kavramsal araçlarından önemli ölçüde yararlanılır (Cevizci, 1997, 17; [2]).

Normatif etik ise, neyin ahlâkî bakımdan doğru ya da yanlış, neyin iyi veya kötü olduğunu belirleyen ölçütler sunup, bu ölçütleri haklı kılma ve temellendirme işi ile uğraşan ve daha çok uygulamaya dönük bir etik alanıdır. Örneğin, başka bir işletmeden, iş başvurusu için gelmiş olan kişinin yanında getirdiği ve eski işletmesi için önem ve gizlilik taşıyan stratejik bilgilerin öğrenilmesi, iş etiği anlamında doğru mudur, yanlış mıdır? Benzer şekilde, kendi örgütümüz için de son derece önemli olan ve işletme performansında önemli gelişmeler sağlayabilecek bu bilgileri, işe alındığı taktirde vermeyi taahhüt eden kişinin işe alınması ve bu bilgilerin bir rekabet üstünlüğü olarak kullanılması doğru mudur, yanlış mıdır? İdeal olarak, bu ahlâkî sorular, normatif etiğin sağladığı ahlâkî sonuçlardan yararlanarak hemen yanıtlanabilir. Dolayısıyla normatif etik, örgütsel bazda yapılmakta olanın, aslında nasıl yapılması gerektiği üzerinde duran ve etiği “normlar” veya “standartlar” ile ilişkilendiren bir bakış açısı getirir (Arslan, 2001, 3; Chryssides ve Kaşer, 1996, 6). Hatırlanacağı gibi, bu çalışmanın temel amacı, iş etiği ile kariyer yönetimi sürecini ilişkilendirmek, başka bir deyişle önemli bir insan kaynakları işlevi olan kariyer yönetiminin iş etiği boyutu ile nasıl ele alınacağını ortaya koymaktır. Bunu yaparken, konu normatif etik kapsamında incelenecektir.

5. KARIYER YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMLARIN İNCELENMESİ

Kariyer yönetimi süreci, normatif etik çerçevesinde ayrıntılı bir şekilde incelenmeden önce, konuya ilişkin bazı temel kavramların ele alınmasında fayda görülmektedir. Bunlar; kariyer, kariyer yönetimi, kariyer plânlaması ve kariyer

geliştirmedir.

• **Kariyer:** Kariyer kavramının sözlükteki karşılığı, meslek, meslek hayatı, meslekte başarı kazanma ve meslekte ilerleme kavramları ile verilmektedir (Türk Dil Kurumu, 1998b, 1221; Hornby, Cowie ve Gimson, 1988, 127; Avery, Bezmez, Edmonds ve Yaylalı, 1994, 141; Longman Active Study Dictionary, 1998, 96).

Bu çalışmada da kariyer, “meslekte başarı kazanma” ve “meslekte ilerleme” anlamında kullanılacaktır. Burada belirtilmesi gereken nokta, kariyer kavramının, sadece yükselme, başarı kazanma, hızla ilerleme gibi dikey yönde hareketliliği ifade etmediği; aynı zamanda, bireylerin çalışma hayatı boyunca yaptıkları tüm işler anlamına da geldiğidir (Werther ve Davis, 1994, 376; Yılmaz, Ecevit ve Duygulu, 2000, 773; Ölçer, 1997, 89; Kitapçı ve Sezen, 2002, 221). Ayrıca kariyer kavramı, birey ile işi ve işini yürütmekte olduğu örgüt arasındaki ilişki boyutuyla da ele alınabilir. Bu yönüyle kariyer hem bireysel hem de örgütsel bir nitelik taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre, bireysel kariyer, içsel kariyer olarak, örgütsel kariyer ise dışsal kariyer olarak ele alınabilmektedir (Aryee, Debrah ve Chay, 1993, s.196-197). Aşağıda bireysel ve örgütsel anlamda ele alınmış olan kariyer tanımlarına yer verilmiştir:

Yüksel (1998, 22), bireysel bakış açısıyla kariyeri, bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısı olarak tanımlamaktadır. D.T. Hall, kariyeri, bir kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi şeklinde tanımlayarak, konuya farklı bir bakış açısı getirmektedir.

Donnelly ve diğerleri (1983) ise kariyeri, seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek ve daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek şeklinde tanımlamaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, 159). Öte yandan örgütsel bakış açısı ile kariyer, bir kişinin çalıştığı örgütte kendisine sağlanan olanaklar ve konulan kısıtlamalardır (Aryee ve diğerleri, 1993,

s.196-197).

• **Kariyer Yönetimi:** Kariyer yönetimi ile, bir örgütte çalışanların meslek hayatlarının plânlanmasını ve bu plânlara hayata geçirilmesini sağlayan bireysel ve örgütsel faaliyetler bütünü anlaşılır (Aytaç, 1997, 107). Kariyer yönetimine ilişkin yazın incelendiğinde, bu kavramdan ziyade daha çok kariyer plânlaması ve kariyer geliştirme kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (Werther ve Davis, 1994, s.377-381; Sabuncuoğlu, 2000, s.147-155; Aldemir, Ataol ve Budak, 2001, s.211-219; Can ve diğerleri, 2001, s.163-168; Hacıoğlu, Seymen, Bolat ve Türedi, 2002, s.9-25). Dolayısıyla kariyer yönetimi iki ayrı unsurdan oluşmaktadır: Kariyer plânlaması ve kariyer geliştirme.

• **Kariyer Plânlaması:** Kariyer plânlaması, çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini ve güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmeleri; örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanımlamaları; kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin plânlara yapmalarını (Yalçın, 1999, 97). Bu tanım, birey açısından yapılmış bir tanım olup, konunun örgüt açısından da incelenmesi gerekir. Örgüt açısından kariyer plânlaması, kişisel yeteneklerin örgüt tarafından gelecekte kullanılması sürecidir (Sabuncuoğlu, 2000, 148). Buna yakın bir tanımla, kariyer plânlaması, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel hedeflerin ve olanakların uzlaştırılması çalışmaları olup; bu sürecin sorumluluğu, birey ve örgüt tarafından ortaklaşa paylaşılır (Can ve diğerleri, 2001, 163). Kariyer plânlaması, kariyer geliştirme açısından son derece önemli bir aşamadır. Örneğin kariyer plânlamasının konaklama endüstrisindeki önemine işaret eden Antil (1984), bu sürecin, kariyer başarısına ulaşmada önem taşıyan ve süreklilik gösteren bir süreç olduğunu vurgulamıştır (Ladkin ve Juwaheer, 2000, 120).

• **Kariyer Geliştirme:** Kariyer geliştirme, çalışanların eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yolu ile kariyerlerine ilişkin olarak yapılan plânlara gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Yalçın, 1999, 96). Bir başka tanımla kariyer geliştirme, bireyin

örgütteki çalışma hayatı boyunca, kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için, örgüt tarafından uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler bütünüdür. Buradaki temel amaç, örgütün, çalışanlara kariyer plânlarına ulaşmaları konusunda yardımcı olmasıdır (Öge, 1998, 51).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere, kariyer yönetimi, örgütlerde insan kaynakları yönetimi açısından büyük önem taşıyan ve gerek bireysel ihtiyaçların gerekse örgütsel ihtiyaçların tatmin edilmesinde önemli rol üstlenen bir işlevdir. Bu işlev, diğer yandan tüm örgütsel işlevlerde olduğu gibi, iş etiği kapsamında ele alınmayı gerekli kılar. Bu sürecin etiksel değerler dikkate alınmadan yürütülmesi durumunda, sürecin herhangi bir adımında alınan kararlar, yerine getirilen faaliyetler, görev ve sorumluluklar ve takınılan tutum ve davranışlar, taraflar arasında farklı doğru-yanlış, iyi-kötü tanımlamalarına konu edilebilecektir. Bu durum ise, çalışanların kendi arasında, örgüt ile çalışanlar arasında ve örgüt ile diğer paydaşlar arasında etiksel çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu çatışmalar, işletme performansının tüm boyutlarında ve çalışan motivasyonunda düşüşlere ve örgütün toplumla ve diğer paydaşları ile olan ilişkilerinin bozulmasına yol açabilir. Dolayısıyla kariyer yönetimi süreci bütünüyle normatif etik çerçevesinde ele alınmalı ve bu çerçevede belirlenen etik ilkelere bağlı olarak yürütülmelidir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kariyer yönetimi sürecinin iş etiği çerçevesinde nasıl ele alınacağı normatif etik boyutuyla ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

6. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİNİN İŞ ETİĞİ BOYUTUYLA İNCELENMESİ

Örgütlerde kariyer yönetimi sürecinin iş etiği boyutuyla incelenmesi, Şekil 1'de görülen beş ana adımda gerçekleştirilir:

- İş etiği kapsamında kariyer yönetimine ilişkin mevcut durum analizinin yapılması
- Kariyer yönetimine ilişkin mevcut durum analizi çerçevesinde elde edilen bilgilerin nor-

matif etik boyutuyla değerlendirilmesi

- Kariyer yönetimi çerçevesinde yapılan iyi, kötü, doğru, yanlış tanımlamalarının örgüt paydaşları tarafından anlaşılmasının sağlanması

- Kariyer yönetiminin iş etiği boyutunda uygulanması

- Uygulamaların iş etiği boyutunda değerlendirilmesi ve sürekli gözden geçirilmesi

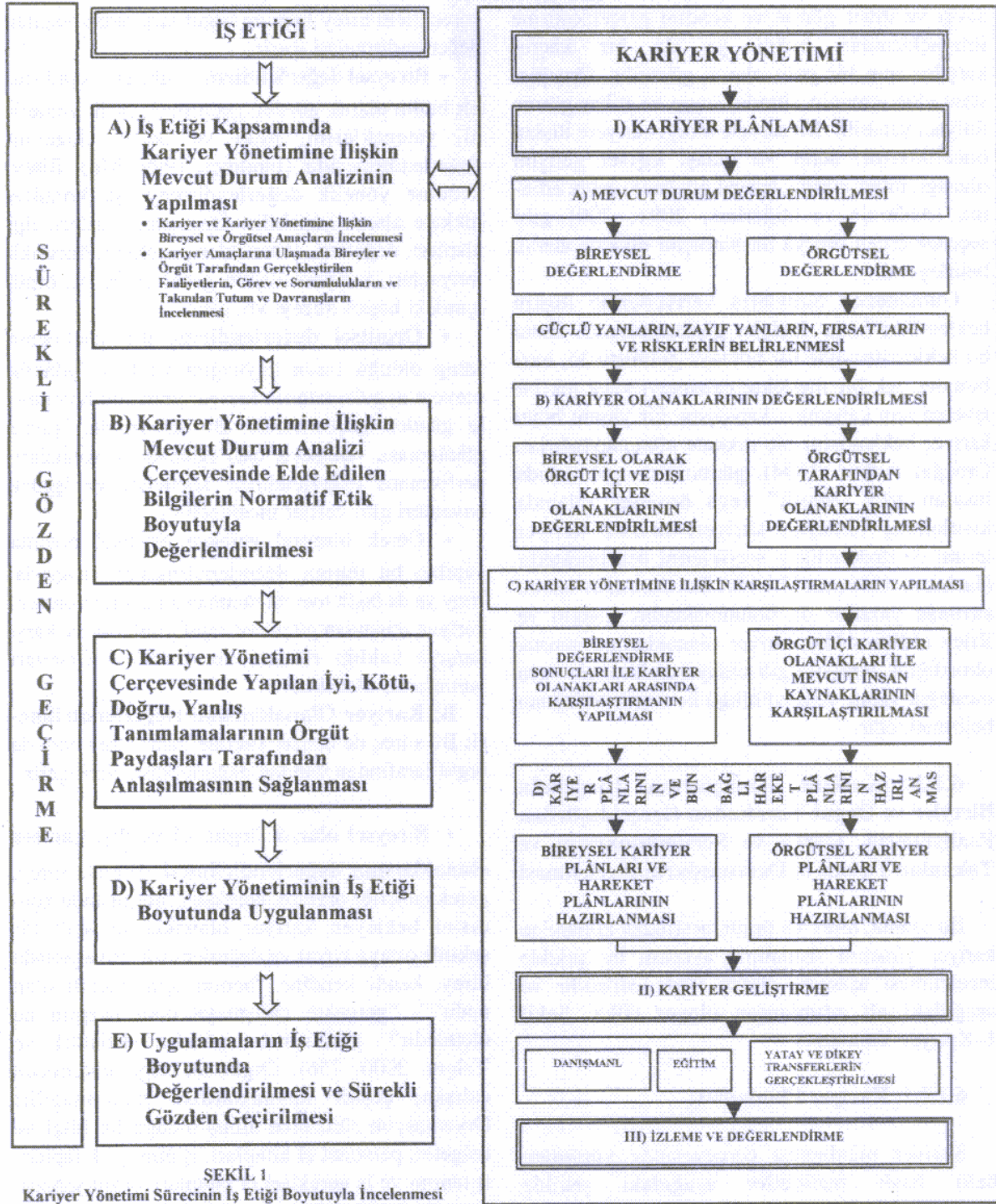
Bu aşamalar aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır:

6.1 İş Etiği Kapsamında Kariyer Yönetimine İlişkin Mevcut Durum Analizinin Yapılması

İş etiği kapsamında kariyer yönetimine ilişkin olarak yapılacak durum analizi kapsamında aşağıda belirtilen iki ayrı incelemenin yapılması gerekir:

6.1.1 Kariyer ve Kariyer Yönetimine İlişkin Bireysel ve Örgütsel Amaçların İncelenmesi

Bu aşamada, bireysel ve örgütsel açıdan kariyer ve kariyer yönetimine ilişkin olarak güdülen amaçların neler olduğunun incelenmesi gerekir. Örgütsel açıdan, öncelikle işletme felsefesi, uzun dönemli amaç ve hedefler, insan kaynaklarına ilişkin stratejiler ve uygulanan politikalar gözden geçirilmelidir. Buradan hareketle, özellikle kariyer plânlaması ve kariyer geliştirme stratejileri ayrıntılı bir incelemeye konu edilmelidir. Bu noktada işletmenin, geleceğe dönük olarak nasıl bir kariyer plânlaması hedeflediği, yükselme ya da yer değiştirme kararlarının hangi kriterlere göre alındığı, boşalacak kadroları önceden yedekleme veya doldurmaya dönük esasların neler olduğu incelenmelidir (Seymen, 2002, 19). Öte yandan, çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için, ne tür politikaların izlendiği kariyer geliştirme boyutunda dikkate alınmalıdır. Bu aşamanın ikinci boyutu, bireylerin kariyer ve kariyer yönetimine ilişkin amaçlarının neler olduğunun incelenmesidir. Bu noktada birey, kariyeri, fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma,



ŞEKİL 1
Kariyer Yönetimi Sürecinin İş Etiği Boyutuyla İncelenmesi

Kaynak: Werther ve Davis, 1994, s.376-400; Fındıkcı, 1999, s.346-347; Sabuncuoğlu, 2000, s.152-254; Can ve diğerleri, 2001, s.160-163; Armstrong, 1998, s. 572-573; Aytaç, 1997, s.178-194; Ivancevich, 1998, s.484-513; Aldemir ve diğerleri, 2001, s.211-216'dan yararlanılmıştır.

saygı ve itibar görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından birini ya da bir kaçını karşılamanın bir yolu olarak görebilir. Örneğin, statü elde etmenin altında, saygı ve itibar görme ihtiyacı yatabilir. Bu süreçte birey, kariyere ilişkin önceliklerini, ücret ve maaş, kişisel gelişim olanağı, itibar görme, sosyal güvence, çevre edinme (Aldemir ve diğerleri, 2001, 200) gibi seçeneklerden biri ya da birkaçını dikkate alarak belirleyebilir.

Günümüzde bireylerin kariyerlerine ilişkin beklentileri hızla değişim göstermektedir. Hatta bu beklentiler öyle bir noktaya gelmiştir ki, bazı bireyler, tek bir meslekte çalışmayı veya tek bir işveren için çalışmayı kapsayan, bir yaşam boyu kariyer beklentisini hiç dikkate almamaktadırlar. Örneğin Arthur (1994), günümüzde çok sayıda insanın artık "sınırlı" veya örgütsel anlamda kısıtlanmış olmayan kariyeri-sınırsız kariyer terimi ile ifade edilen- seçtiklerini belirtmektedir (Jackson, 1996, s.617-618). Bu durumun tersini savunan yazarlar da bulunmaktadır. Ladkin ve Riley (1996, 444), kariyer olanaklarının sonsuz olmadığını, bireyin ilgili olduğu endüstrinin veya mesleğin yapısı ve büyüklüğü ile sınırlı olduğunu belirtmektedir.

6.1.2. Kariyer Amaçlarına Ulaşmada Bireyler ve Örgüt Tarafından Gerçekleştirilen Faaliyetlerin, Görev ve Sorumlulukların ve Takınılan Tutum ve Davranışların İncelenmesi

Bu aşama, birey ve örgüt tarafından kullanılan kariyer yönetim sisteminin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi aşaması olarak ifade edilebilir ve aşağıdaki alt adımlardan oluşur (Bkz. Şekil 1-Kariyer Yönetimi):

6.1.2.1. Kariyer Plânlaması

Kariyer plânlaması çerçevesinde yürütülen belli başlı faaliyetler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

A) Mevcut Durum Değerlendirmesi: Kariyer plânlamasında ilk adım "Mevcut Durum Değerlendirmesi" olarak ifade edilebilir. Bu

süreç, hem birey hem de örgüt tarafından yapılan değerlendirmeleri içerir.

• **Bireysel değerlendirme**, çalışanın kendisini bir bütün olarak gözden geçirmesi, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve beceri düzeyini değerlendirmesidir (Fındıkcı, 1999, 346). Birey, kendine yönelik değerlendirmeyi şu konuları dikkate alarak yapabilir: Özgeçmiş verileri, ilgi alanları, değerleri, yetenekleri, istekleri, öncelikli ihtiyaçları, kariyere ilişkin genel amaçları, örgüt içindeki başarı düzeyi vb. gibi.

• **Örgütsel değerlendirme** ise, işletmenin sahip olduğu insan kaynağını ve buna yönelik mevcut uygulamalarını kariyer yönetimi boyutuyla gözden geçirmesidir. Bu kapsamda, işgücü plânlaması, verilmekte olan eğitimler ve sonuçları, performans değerlendirme sonuçları ve işgücü envanteri gibi veriler incelenebilir.

• Gerek bireysel gerekse örgütsel boyutta yapılan bu durum değerlendirmesinin ışığında, birey ya da örgüt mevcut durumunu değerlendirerek, kariyer açısından güçlü ve zayıf yönlerini ve karşı karşıya kaldığı riskleri ve önündeki fırsatları tanımlamış olacaktır.

B) Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi: Bu süreç de benzer şekilde, hem birey hem de örgüt tarafından yapılan değerlendirmeleri içerir.

• **Bireysel olarak örgüt içi ve dışı kariyer olanaklarının değerlendirilmesi:** Burada birey, gerek çalıştığı örgütte, gerekse örgüt dışında kendisini bekleyen kariyer olanaklarını açık bir şekilde ortaya koyar ve değerlendirir. Bu aşamada birey, kendi kendine "benim için önemli olan nedir?", "gerçekte çalışmaya olan isteğim ne ölçüdedir?" gibi sorular yöneltir (Köktürk ve Yalçın, 2000, 756). Örgüt içi değerlendirmede çalışan, çeşitli kaynaklardan yararlanabilir: Oryantasyon sürecinde almış olduğu ilk bilgi ve belgeler, personel el kitapları, işletme el kitapları, iş tanımı ve iş gerekleri el kitapları, örgüt şeması, varsa örgütsel değişim projeleri, işletmenin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve stratejileri vb. gibi. Bunların dışında, çalışanın kariyer olanaklarına ilişkin olarak çalışma arkadaşları ve üstlerinden

edindiği izlenimler, yaptığı görüşmeler, örgüt içi söylentiler ve gözlemler de çalışanların kariyer olanaklarını değerlendirmelerinde yararlandıkları kaynaklar arasında sıralanabilir. Ayrıca çalışanlar, örgüt dışında kendilerini bekleyen kariyer olanaklarını da sürekli gözden geçirirler. Bu konuda, danışmanlık firmalarından, iş ilânlarından, diğer işletmelerde çalışan arkadaşlarından, tanıdık ya da akrabalarından ya da diğer çalışanlardan, diğer işletmeleri tanıtan her türlü yayından ve medyadan ve hatta yaptığı iş görüşmelerinden yararlanabilirler.

• **Örgüt Tarafından Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi:** Bu aşamada örgüt, öncelikle örgüt içi kariyer yollarının ne olduğunu belirlemeye çalışır. Kariyer yolları çalışanların istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır (Aytaç, 1997, 198). Bu sıralamanın örgüt içinde yapılabilmesi için aşağıdaki adımların izlenmesi gerekir (Kaynak, 2000, s.229-250):

- Örgüt içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin iş analizi yoluyla saptanması;
- Değişik işler (pozisyonlar) arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması (benzer bilgi, beceri ve yetenek gerektiren işlerin saptanması, detaylandırılması ve bu işler arasındaki ortak yönlerin ve ilişkilerin belirlenmesi);
- Aynı ortak paydaya taşınabilen, başka bir deyişle aralarında temelde veya uygulamada benzerlikleri çok olan işlerin "iş aileleri" adı altında bir araya getirilmesi;
- Aynı aile yapısı içinde yer alan alt ve üst kademelerdeki işler arasındaki fonksiyonel bağların araştırılması, bulunması ve güçlendirilmesi;
- Çalışanların buldukları kademedен, aynı iş ailesi içindeki bir üst göreve nasıl ilerleyebileceklerinin ve bunun için neler yapmaları gerektiğinin belirlenmesi.

C) Kariyer Yönetimine İlişkin Karşılaştırmaların Yapılması: Kariyer yönetimine ilişkin karşılaştırmaların yapılması aşağıdaki gibi iki ayrı boyutta ele alınabilir:

- Bireysel Değerlendirme Sonuçları ile Kariyer Olanakları Arasında Karşılaştırmaların

Yapılması: Çalışanlar, kendi durumlarına ilişkin olarak yaptıkları değerlendirmeler ile örgüt içi ve örgüt dışındaki kariyer olanaklarını karşılaştırarak, içinde buldukları durumun kendilerini hangi basamağa taşıyabileceğini tahmin etmeye çalışırlar. Bu noktada bireyler, örgüt içi ve örgüt dışı fırsatları değerlendirerek, öncelikle çalıştıkları örgütte daha üst basamaklara yönelik yeni hedefler belirlemeye, onlara ulaşabilecekleri fırsatları yakalamaya ve değerlendirmeye çalışırlar. Eğer çalışanlar, çalıştıkları örgütte, bu tür fırsatların ortaya çıkacağını düşünmüyor ya da bu fırsatlardan kendilerinin yararlanamayacağına inanıyorlarsa, bu durumda, bunları örgüt dışında aramaya çalışacaklardır.

• **Örgüt İçi Kariyer Olanakları ile Mevcut İnsan Kaynaklarının Karşılaştırılması:** Bu aşamanın en kritik adımı, kariyer plânlamasına girecek olan çalışanların kimler olacağını belirlemesidir. Bu noktada öncelikle, yapılması gereken sınırlamalar ortaya konur. Başka bir deyişle, kariyer plânlaması kapsamına alınamayacak olan ve aşağıda tanımlanan çalışanlar belirlenir (Kaynak, 1996, 175):

- Taşıdığı nitelikler itibariyle ilgili pozisyonlara ilişkin iş gereklerine uygun olmayanlar;
- Yatay veya dikey başka bir pozisyonla ilgilenmeyen ve yer değiştirmek istemeyenler;
- Emekliliği yaklaşmış olup, ileride kendisinden yararlanılmayacaklar;
- İlgi alanları, asıl işini ihmal edecek ölçüde başka bir alana kaymış olanlar;
- Örgüt açısından sorun teşkil edenler.

Bu aşamanın ikinci adımı, kariyer plânlaması kapsamına alınacak olanlara yönelik bir öncelik sıralamasının yapılmasıdır. Son aşama ise teknik, zamansal, finansal ya da örgütsel nedenlerle gecikmeler olacağı öngörülüyorsa, bunun çalışanlara duyurulmasıdır (Kaynak, 1996, s.175-176).

D) Kariyer Plânlarının ve Buna Bağlı Hareket Plânlarının Hazırlanması: Bu aşamada, bireysel ve örgütsel anlamda kariyer plânları ve bunlara bağlı hareket plânları

TABLO 1

Kariyer Planlarının Hazırlanması Aşamasında Yanıtlanması Gereken Bireysel ve Örgütsel Sorular

BİREYSEL		ÖRGÜTSEL
• Neredeydim?	↔ (Yapılan İşlerle İlgili Özgeçmiş)	↔ • Neredeydi?
• Şimdi Neredeyim?	↔ (Mevcut Pozisyon)	↔ • Şimdi Nerede?
• Nerede Olmak İstiyorum?	↔ (Geleceğe İlişkin Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Amaç ve Hedefler)	↔ • Nerede Olması Uygundur?
• Hangi Olanaklardan Yararlanabilirim?	↔ (Kariyer Yolları)	↔ • Hangi Olanaklardan Yararlanabilir?
• Oraya Nasıl Ulaşabilirim?	↔ (Bu Amaç ve Hedeflere Ulaşmak İçin Yapılması Gerekenler)	↔ • Oraya Nasıl Ulaşabilir?

hazırlanır. Bu kapsamda Tablo 1’de görülen soruların yanıtlanması gerekir:

6.1.2.2. Kariyer Geliştirme

Örgütte mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle, çalışanlara kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan plânlı bir müdahale (Demirbilek, 1994, 76) anlamına gelen kariyer geliştirme, danışmanlık, eğitim ve yatay ve dikey transferlerin gerçekleştirilmesi gibi üç ayrı adımdan oluşur.

- Kariyer danışmanları, insan kaynakları birimi yöneticileri, psikologlar, uzmanlar, dış danışmanlar, örgüt içinde oluşturulan kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri, kariyer rehberleri ve üniversiteler yoluyla, çalışanlar, kariyerlerini geliştirme yönünde neler yapmaları gerektiğini öğrenirler (Aytaç, 1997, s.190-191; Aldemir ve diğerleri, 2001, s.214-215). Bu yönüyle danışmanlık, örgüt içinde bireye, uygun bir iş seçiminde yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını sağlamak ya da iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlenmesinde yardımcı olmak gibi çok yönlü hizmetler sunar (Demirbilek, 1994, 76).

- Eğitim, çalışanların kariyer çizgisi üzerindeki

pozisyonlara ulaşabilmesi için, hedefledikleri pozisyonların gerektirdiği özellikler ile bireyin taşıdığı özelliklerin uyumlaştırılmasına yönelik her türlü eğitim ve yetiştirme faaliyetleridir.

- Yatay ve dikey transferlerin gerçekleştirilmesi, hazırlanan kariyer plânları ve bu çerçevede yürütülen kariyer danışmanlığı ve eğitim faaliyetleri sonucunda bireylerin ilgili pozisyonlara yatay ve dikey yönde transferlerinin yapılmasıdır.

6.1.2.3. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme aşaması ise, mevcut kariyer plânları ile bu plânların uygulanması anlamına gelen kariyer geliştirme faaliyetlerinin sürekli olarak izlendiği ve buradan elde edilen verilerin değerlendirildiği aşamadır. Buradaki amaç, kariyer plânlarının uygun bir şekilde hayata geçirilip geçirilemediğinin araştırılmasıdır. Böylece olası hatalar ve eksiklikler zamanında görülebilir ve bu şekilde bireysel ve örgütsel anlamda kariyer yönetiminin etkinliği ölçülmüş olur.

Normatif etik açısından bu noktada önemli olan, kariyer yönetimi çerçevesinde birey (çalışan) ve örgütün ne yaptığı, nasıl yaptığı ve yaptıklarının birey, örgüt ve diğer paydaşlar üzerinde nasıl etkiler bıraktığıdır. Başka bir

deyişle, kariyer amaçlarının nasıl belirlendiği ve buna ilişkin farklılıkların neler olduğu, bu amaçlara ulaşmak için birey ve örgüt tarafından hangi faaliyetlerin yürütüldüğü ve ne tür tutum ve davranışların gösterildiğinin saptanmasıdır.

6.2. Kariyer Yönetimine İlişkin Mevcut Durum Analizi Çerçevesinde Elde Edilen Bilgilerin Normatif Etik Boyutuyla Değerlendirilmesi

Bu aşamaya gelindiğinde, artık kariyer ve kariyer yönetimine ilişkin bireysel ve örgütsel amaçlar ile bu amaçlara ulaşmada bireyler ve örgüt tarafından gerçekleştirilen faaliyetler, görev ve sorumluluklar ve takınılan tutum ve davranışlar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu aşamada amaç, buradan elde edilen verilerin normatif etik çerçevesinde “doğru-yanlış, iyi-kötü” şeklinde tanımlanması ve örgütsel açıdan kariyer yönetimine ilişkin “etik ilkeler”in belirlenmesidir. Etik kod (code of ethics) olarak da adlandırılabilen etik ilkeler, kariyer yönetimi açısından, yürütülen faaliyetlerin nasıl olması gerektiği, nelere uyulması gerektiği, ne biçimde yapılması gerektiği gibi sorulara yanıt veren ilke ve kurallar bütünüdür (Aydın, 2001, 74).

Bireysel ve örgütsel anlamda kariyer ve kariyer yönetimine ilişkin mevcut uygulamaların “doğru-yanlış, iyi-kötü” şeklinde tanımlanmasında, aşağıdaki gibi 5 boyutlu bir değerlendirmeden yararlanılabilir (Şekil 2):

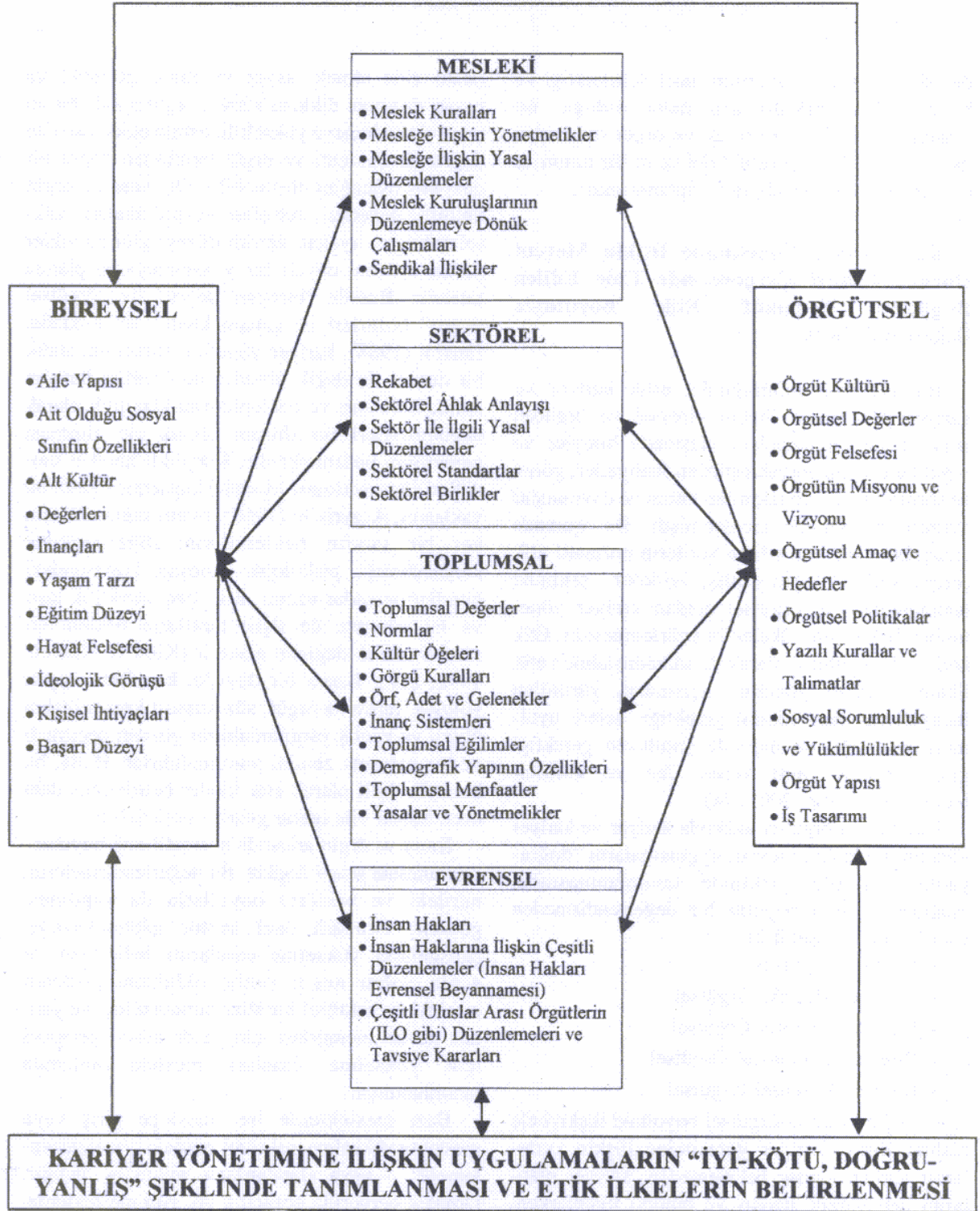
- Bireysel-Örgütsel
- Bireysel-Mesleki-Örgütsel
- Bireysel-Sektörel-Örgütsel
- Bireysel-Toplumsal-Örgütsel
- Bireysel-Evrensel-Örgütsel

Örneğin bireysel-örgütsel boyuttaki ilişkiyi ele alalım: Birey, kariyer yönetimine ilişkin kararlarını alırken –amaç belirlemeden, kariyer plânlarını netleştirene kadar- ve bunları uygularken, Şekil 2’de görülen çok çeşitli bireysel faktörleri değerlendirmek ve örgütsel faktörleri de dikkate alarak bunları uyumlaştırmak durumundadır. Örneğin birey, eğitim düzeyini, kişisel ihtiyaçlarını

(statü elde etmek, saygı ve itibar görmek) ve başarı düzeyini dikkate alarak, örgüt içinde bir an önce üst kademeye yükseltilmesinin etiksel açıdan doğru bir beklenti ve örgüt tarafından doğru bir davranış olacağını düşünebilir. Öte yandan, örgüt kültürü, değerleri, felsefesi ve politikaları, yükselmek için, liyakat, eğitim düzeyi gibi nitelikler yerine kıdeme dayalı bir yükselmeyi ön plânda tutabilir. Burada “bireysel doğru” ile “örgütsel doğru” birbirleri ile çatışmaktadır. Bu noktada, Herriot (1988), kariyer yönetimi sürecinin, statik bir durum ile değil, bireyler ile örgütün iletişim içinde oldukları ve beklentilerini karşılıklı olarak değiştirdikleri bir durum olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Karşılıklı hareket modelleri (Interactionist Models) kapsamına giren bu yaklaşım, Argyris’in (1960), uyum sağlamak için her bir tarafın beklentilerini diğerinkiyle karşılaştırdığı, psikolojik sözleşme konusundaki önerilerine kadar uzanır. Bu süreç süreklilik taşır ve bu yönüyle de ilgili tarafların beklentileri sürekli olarak değişim gösterir (Kidd ve Killeen, 1992, 227). Başka bir deyişle, karşılıklı empati yoluyla, birey ve örgüt, söz konusu karara ilişkin doğru ve yanlış yargulamalarını gözden geçirmeli ve bir uzlaşma zemini yaratmalıdırlar. Hatta, bu konuyla ilgili olarak etik ilkeler belirlenmiş dahi olsa, bunlar bile tekrar gözden geçirilebilir.

Birey ve örgüt arasında normatif etik boyutundaki uzlaşma yeterli değildir. Bu değerlendirmelerin, mesleki ve sektörel boyutlarla da yapılması gerekir. Örneğin özel sektör işletmelerinde, çalışanların yükselme esaslarını belirleyen ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren mesleki ve sektörel kurallar olmayabilir; öte yandan devlet memurları için ya da askeri personel için yükselme esasları mesleki anlamda tanımlanmıştır.

Bazı mesleklerde ise, mesleğe giriş veya meslekte yükselme, sektörel bazdaki yasal düzenlemeler veya standartlarla mümkün olabilir. Örneğin berberlik, eczacılık vb. gibi mesleklerde, gerek mesleğe girişte gerekse ilerlemede bazı gereklerin yerine getirilmesi gerekir. Berberlik için, Kariyer Yönetimine İlişkin Uygulamaların Normatif Etik Boyutuyla Değerlendirilmesi



Kaynak: Cavanagh ve McGovern, 1988, s.12-31;Çiftçi, 2002, s.129-134;Diken, 1998, 479;Özgener, 2002, 185; Öztürk, 1998, s.83-91; Şahbaz, 2000, 238; White, 1993, 21' den yararlanılmıştır.

ŞEKİL 2

Kariyer Yönetimine İlişkin Uygulamaların Normatif Etik Boyutuyla Değerlendirilmesi

kalfalık belgesinin ya da ustalık belgesinin alınması gibi.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler, normatif etik çerçevesinde yine de yeterli olmayabilir. Kariyer yönetimine ilişkin alınan kararlar ve uygulamalar, toplumsal ve evrensel bazda da sorgulanmalıdır. Kıdem esasına göre yükselme, kıdemce daha küçük olan kişinin kendisinden kıdemce daha yüksek olan kişi/kişilerin önüne geçmemesi, toplumun, gelenek ve göreneklerine, normlarına ve görgü kurallarına göre doğru olarak kabul edilebilir. Ancak aynı karar, evrensel açıdan ayrımcılık ilkesi gereği insan haklarına ters düşebilir.

Görüleceği gibi, kariyer yönetimine ilişkin tüm adımlarda (amaçların belirlenmesinden, kariyer geliştirme programlarının uygulanmasına kadar), bireysel ve örgütsel çıkarların gereği olan doğru-yanlış, iyi-kötüler kadar, ilgili mesleğin, sektörün, toplumun ve tüm insanlığın çıkarlarının gereği olan doğru-yanlış ve iyi-kötüler ortaya konmalı ve değerlendirilmelidir. Burada önemli olan, bu doğru-yanlış ve iyi-kötü tanımlamaları yapılırken, yukarıda belirtilen tüm kesimlerin (bireysel, örgütsel, mesleki, sektörel, toplumsal ve evrensel) dikkate alınması ve böylece her kesimin ortak bir uzlaşma zemininde bulunduğu ve tamamen görüş birliğine vardığı doğru-yanlış, iyi-kötü tanımlamalarının yapılması gerektir.

6.3. Kariyer Yönetimi Çerçevesinde Yapılan İyi, Kötü, Doğru, Yanlış Tanımlamalarının Örgüt Paydaşları Tarafından Anlaşılmasının Sağlanması

Kariyer yönetimi örneğinde olduğu gibi, örgütün tüm fonksiyonlarında etiksel değerlere uygun bir yapının oluşturulması gereklidir. Gürlek ve Güro'ya göre (1993, 198) bu yapının, örgütün tüm yaşamsal öğelerini bir arada tutan temel unsur olduğu inancının yerleştirilmesi gerekir. Bu noktada yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Petrick, 1992, 3/9; Vanasco, 1994, 12):

- **Etiksel Liderlik:** Kariyer yönetimine ilişkin

etiksel davranışların örgüt içinde kabul görmesi ve yaygınlaştırılması, ancak etkin bir liderlik ile gerçekleştirilebilir. Başka bir deyişle, işletmelerde etik kuralların uygulanması ve çalışanlar arasında da kabul görmesi, bu kuralların yöneticiler tarafından onlara aktarılması ve herşeyden önce yöneticiler tarafından bizzat uygulanması ile gerçekleştirilebilir. Şekil 2'den de görülebileceği gibi, yöneticilerin sadece çalışanlara karşı değil, örgütün diğer tüm paydaşlarına karşı etiksel sorumlulukları vardır.

Etiksel liderlik kapsamında üst yönetimin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Connock ve Johns, 1995, s.200-221):

- Kariyer yönetimine ilişkin örgütsel stratejiler, etiksel boyutta hayata geçirilmeli ve paylaşılan değerler haline getirilmelidir;

- Örgüt üst yönetimi, kariyer yönetimi uygulamalarında etiksel davranışların gösterilmesi konusunda model olmalı ve bu uygulamalarda görünür biçimde yer almalıdır;

- Etiksel uygulamaları teşvik etmek ve yaygınlaştırmak amacıyla sistematik bir ödül/ceza sistemi kurulmalı ve bu konuda tüm iletişim araçlarından yararlanılmalıdır;

- Performans değerlendirme sistemi, çalışanların etiksel davranışlarını değerlendirebilecek biçimde yeniden yapılandırılmalıdır;

- Kariyer yönetimine ilişkin etiksel uygulamalarla ilgili amaç ve hedefler belirlenmeli ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığının tespitine yönelik ölçüm ve değerlendirmeler yapılmalıdır;

- Etik konularda, örgüt paydaşlarının yönetime katılımı teşvik edilmelidir.

- **Etik İlkelerin Belirlenmesi:** Üst yönetim tarafından, kariyer yönetimini kapsayacak şekilde etiksel uygulamalara yön verecek etik ilkelerinin belirlenmesi gerekir. Bu ilkeler, örgüt paydaşlarına, kariyer yönetimi kapsamında neyi yapıp neyi yapmayacaklarını, neyin doğru neyin yanlış ve neyin iyi neyin kötü olduğunu gösterecektir. Bir anlamda bu ilkeler, mevcut uygulamaların etiksel boyutta nasıl ele alınabileceği, nasıl yapılandırılacağı ve

nasıl hayata geçirilebileceğine ilişkin bir çerçeve çizecektir.

• **Bir Etik Kurulunun Oluşturulması:** Etik kurulu, işletme faaliyetlerinde etik ilkelerin uygulanmasını ve bunların korunmasını sağlayan kuruldur. Etik kurulunda, üst düzey yöneticilerin, etik programı yetkilisinin ve danışmanların yer alması yararlı olabilir (Gürlek ve Gürol, 1993, 198). Etik kurulunun görevleri ise şu şekilde sıralanabilir (Yurtseven, 2000, 253):

- İşletmedeki etik ilkeleri anlatan toplantılar düzenlemek;
- Etik ilkeleri örgüt içi ve dışı tüm paydaşlara duyurmak;
- Etik ilkelere uyulup uyulmadığını kontrol etmek;
- Etik ilkeleri işletme içinde desteklemek ve kabul ettirmek;
- Etik ilkelere uyanları ödüllendirmek, uymayanları cezalandırmak;
- Etik ilkeleri sürekli gözden geçirmek;
- İşletmenin tüm faaliyetlerini ve uygulamalarını etiksel boyutta değerlendirmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak.

• **Etik Eğitiminin Verilmesi:** Örgüt paydaşları arasında, etik ilkelerinin yerleşmesini sağlayan eğitim programlarının verilmesi gerekir (Yurtseven, 2000, 253).

• **Etik Konusunda Etkili İletişimin Sağlanması:** Kariyer yönetimine ilişkin etiksel davranışların, belirlenen etik ilkeler dahilinde geliştirilebilmesi için, etkili bir iletişim mekanizmasının kullanılması gerekir. Bu iletişim, salt örgüt-içi düzeyde olmamalı, örgütün iç ve dış tüm çevresini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmelidir. Etik ile ilgili olarak, iletişim kapsamında ele alınabilecek konular, şu şekilde sıralanabilir (Wells ve Sprinks, 1996, 30):

- Uygulanan etik program ve belirlenen etik ilkeler;
- Üst yönetimin programa vereceği destek;
- Bu programda, her bir çalışanın nasıl yer

alacağını gösteren yollar;

- Tüm diğer örgüt paydaşlarının programda nasıl yer alacağını gösteren yollar;
- Geri iletişim yoluyla paydaşların algılamalarının ve tepkilerinin iletilmesi.

6.4. Kariyer Yönetiminin İş Etiği Boyutunda Uygulanması

Bu aşama, kariyer yönetimine ilişkin olarak tanımlanan doğru-yanlış, iyi-kötü davranışların ve bunlara yönelik ilkelerin ve çeşitli programların (eğitim, performans değerlendirme, iletişim, ödüllendirme ve cezalandırma vb. gibi) hayata geçirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, üst yönetimin yukarıda belirtilen etkin liderliği önem taşımaktadır.

6.5. Uygulamaların İş Etiği Boyutunda Değerlendirilmesi ve Sürekli Gözden Geçirilmesi

Bu aşama ise özellikle, kurulan etik kurulları aracılığıyla mevcut uygulamaların, iş etiği boyutunda değerlendirilmesidir. Bu noktada etiksel amaçlara ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi, sapmalar söz konusu ise bunların nedenlerinin ortaya konması ve bunların düzeltilmesine yönelik önlemlerin alınması sağlanır.

SONUÇ

Gerek bir bilim dalı gerekse bir felsefe dalı olarak etik, günümüzün toplum yapısında ve iş hayatında giderek daha çok tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Etiğin bir alt dalı olarak iş etiğinden, örgütsel kararların alınmasında, uygulanmasında, izlenmesinde ve örgütsel sorunların çözülmesinde önemli ölçüde yararlanılabilir. Burada anahtar kavram, normatif etikdir. Başka bir deyişle, tüm örgütsel süreçlerde ve örgüt paydaşlarının onayı ve desteği ile neyin doğru, neyin yanlış ve neyin iyi, neyin kötü olduğunun araştırılması, tanımlanması ve bunlara uygun istendik davranışların geliştirilmesi gerekir.

Kariyer yönetimi de, yukarıda belirtilen etiksel

çerçeve içerisinde değerlendirilmesi gereken bir örgütsel işlemdir. Bu sürecin temel adımları olan kariyer plânlaması ve kariyer geliştirme kapsamına giren tüm faaliyetlerde, doğru-yanlış, iyi-kötü tanımlamalarının yapılması ve bunların, ilgili tüm taraflarca kabul görerek hayata geçirilmesi, gerek çalışanlara gerek örgütlere gerekse ilgili diğer tüm paydaşlara önemli kazanımlar sağlayacaktır.

Kariyer yönetiminin normatif etik boyutuyla ele alınmasında ise beş adımlı bir çerçeveden yararlanmak mümkündür. Öncelikle iş etiği kapsamında kariyer yönetimine ilişkin mevcut durum analizi yapılmalıdır. Bu analiz sırasında, örgütte kariyer ve kariyer yönetimi ile ilgili bireysel ve örgütsel amaçlar ile bu amaçlara ulaşmada, bireyler ve örgüt tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetler, görev ve sorumluluklar ve takınılan tutum ve davranışlar incelenmelidir. İkinci adım, mevcut durum analizi çerçevesinde elde edilen bilgilerin normatif etik boyutuyla değerlendirilmesidir; burada kariyer yönetimi ile ilgili bireysel ve örgütsel uygulamaların, iyi-kötü ve doğru-yanlış şeklinde tanımlanması gereklidir. Üçüncü adım, etiksel açıdan yapılan söz konusu tanımlamaların örgüt paydaşları tarafından anlaşılmasının sağlanması olup, bu aşamada etiksel liderlik ön plâna çıkmaktadır. Yine bu aşamada etik ilkeler belirlenmeli, bir etik kurulu oluşturulmalı, etik eğitimi verilmeli ve etik konusunda etkili iletişim sağlanmalıdır. Bir sonraki adım, kariyer yönetimine ilişkin uygulamaların iş etiği boyutunda hayata geçirilmesidir. Bu uygulamaların süreklilik ve istikrar içinde yürütülebilmesi ise, devamlı değerlendirme ve gözden geçirme çabalarını gerekli kılar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] **Ahlak ve İş Etiği**, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/globalbakis/ahlak_isetigi.asp, 02.11.2002'de alınmıştır.

[2] **The Internet Encyclopedia of Philosophy / Ethics**, <http://www.utm.edu/research/iep/e/ethics.htm>, 01.11.2002'de alınmıştır.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak, 2001, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Armstrong, Michael, 1998, **A Handbook of**

Personnel Management Practice, 6th. Ed, London, Kogan Page Limited.

Arslan, Mahmut, 2001, **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Aryee, Samuel, Yaw A.Debrah, Yue Wah Chay, February 1993, "An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy: Evidence from Singapore", **The International Journal of Human Resource Management**, 4:1, s.191-212.

Avery, Robert, Serap Bezmez, Anna G. Edmonds, Mehlika Yaylalı, 1994, **Redhouse Sözlüğü İngilizce-Türkçe**, 21. Baskı, İstanbul, Redhouse Yayınevi.

Aydın, İncay Pehlivan, 2001, **Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 2.Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık.

Aytaç, Serpil, 1997, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık Hiz.Tic.San.Ltd. Şti.

Berkman, Ümit, 2002, "Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği", <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/1999-2/bilder5.doc>, 02.11.2002'de alınmıştır.

Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, 2001, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.

Cavanagh, Gerald E., Arthur F. McGovern, 1988, **Ethical Dilemmas in the Modern Corporation**, New Jersey, Prentice Hall.

Cevizci, Ahmet, 1997, **Felsefe Sözlüğü**, Gen. 2.Baskı, Ankara, Ekin Yayınları.

Chrystides, George, John Kaler, 1996, **Essentials of Business Ethics**, Berkshire, McGraw-Hill International (UK) Ltd.

Connock, Stephen, Ted Johns, 1995, **Ethical Leadership**, London, Institute of Personnel and Development.

Çiftçi, Birgül Şimşek, 2002, "İşletmelerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar", **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, (Der. Aşkın Keser), Bursa, Ezgi Kitabevi, s.129-135.

Demirbilek, Tunç, 1994, "**Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri**", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 9, Sayı II, s.71-85.

Diken, Ahmet, 1998, "İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi", **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Adapazarı 1997, s.469-480.

Fındıkçı, İlhami, 1999, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Fülöp, Gyula, Robert D.Hisrich, Krisztina Szegedi, 2000, "Business Ethics and Social Responsibility in Transition Economies", **Journal of Management Development**, Vol.19, No.1, s.5-31.

Gürlek, Bilgehan, Mehmet Ali Gürol, 1993, "Kalite'ye Giden Yolda Etik Yapının Rolü",

D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 8, Sayı II, s.192-203.

Hacıoğlu, Necdet, Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Selda Çatak Türedi, 2002, **Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı**, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü.

Hornby, A.S., A.P. Cowie, A.C. Gimson, 1988, **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**, 4th.Imp., Oxford, Oxford University Press.

Ivancevich, John M., 1998, **Human Resources Management**, 7th.Ed., USA, The McGraw-Hill Companies, Inc.

Jackson, Charles, 1996, "Managing and Developing A Boundaryless Career: Lessons From Dance and Drama", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(4), s.617-628.

Jacques, March Laree, 1993, "A Question of Ethics", **Total Quality Management**, Vol.5, No.5, s.55-60.

Kaynak, Tuğray, 1996, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Göz.Geç. ve Yen. 2. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Kaynak, Tuğray, 2000, "7. Bölüm: Kariyer Planlama", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, s.229-250.

Key, Susan, Samuel J. Popkin, 1998, "Integrating Ethics Into The Strategic Management Process: Doing Well By Doing Good", **Management Decision**, 36/5, s.331-338.

Kılınç, İzzet, 2000, "İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir'de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açılırları ile Değerlendirilmesi", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, Temmuz-Eylül 2000, s.94-120.

Kidd, Jennifer M., John Killeen, 1992, "Are the Effects of Careers Guidance Worth Having? Changes in Practice and Outcomes", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 65, s.219-234.

Kilcullan, Maureen, Judith Ohles Kooistra, 1999, "At Least Do No Harm: Sources on the Changing Role of Business Ethics and Corporate Social Responsibility", **Reference Service Review**, Vol.27, No.2, s.158-178.

Kitapçı, Hakan, Bülent Sezen, 2002, "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1, s.219-230.

Köktürk, Mehtap, F. Asuman Yalçın, 25-27 Mayıs 2000, "Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**,

Nevşehir, s.753-768.

Ladkin, Adele, Michael Riley, 1996, "Mobility and Structure in the Career Paths of UK Hotel Managers: Labour Market Hybrid of the Bureaucratic Model?", **Tourism Management**, Vol.17, No.6, s.443-452.

Ladkin, Adele, Thanika D. Juwaheer, 2000, "The Career Paths of Hotel General Managers in Mauritius", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12/2, s.119-125.

Lantos, Geoffrey P., 2001, "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.18, No.7, s.595-630.

Longman Active Study Dictionary, 1998, New Ed., England, Addison Wesley Longman.

Nuttall, Jon, 1997, **Ahlâk Üzerine Tartışmalar Etiğe Giriş**, (Çev. Abdullah Yılmaz), İstanbul, Ayrıntı Yayınları.

Öge, Serdar, 1998, "Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi**, 1998/4, s.43-60.

Ölçer, Ferit, 1997, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, s.87-103.

Özgener, Şevki, Mart 2002, "İmalat Sanayii İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına İlişkin Tutumları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1, s.175-199.

Öztürk, Namık Kemal, Haziran 1998, "Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 2, s.81-92.

Petrick, Joseph A., Jul/Aug 1992, "Organization Ethics Development: Implications for Human Resource Professionals", **Journal of Education for Business**, Vol.67, Issue 6, s. 3/9

Pieper, Annemarie, 1999, **Etiğe Giriş**, (Çev. Veysel Atayman ve Gönül Sezer), İstanbul, Ayrıntı Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi.

Schulze, Nergis, Aralık 1997, "İşletme Etiği Konusuna Kavramsal Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, s.35-51.

Seitz, Paul, 2001, "Cultural and Business Ethics", **Cross Cultural Management**, Vol.8, No.1, s.21-27.

Seymen, Oya Aytemiz, Bahar 2002, "Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, s.15-26.

Sison, Alejo, Josè G., October 2000, "Integrated Risk Management and Global Business Ethics", **Business Ethics:A European Review**, Vol.9, No.4, s.288-295.

Şahbaz, R. Pars, Nisan-Haziran 2000, "Hukuki,

Dini ve Ahlaki Kuralların Turizm Planlamasına Etkisi”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, s.233-259.

Türk Dil Kurumu, 1998a, **Türkçe Sözlük 1. A-J**, 9.Baskı, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basım Evi.

Türk Dil Kurumu, 1998b, **Türkçe Sözlük 2 K-Z**, 9.Baskı, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basım Evi.

Vanasco, Rocco R., 1994, “The IIA Code of Ethics:An International Perspective”, **Managerial Auditing Journal**, Vol.9, No.1, s.12-22.

Wells, Barron, Nelda Spinks, 1996, “Ethics Must Be Communicated From The Top Down”, **Career Development International**, 1/7., s.28-30.

Werther, William B. Jr., Keith Davis, 1994, **Human Resources and Personnel Management**, İstanbul, Literatür Yayıncılık.

White, Thomas J., 1993, **Business Ethics A Philosophical Reader**, Ontario, MacMillan Publishing Company.

Winstanley, Diana, Jean Woodall, 2000, “The

Adolescence of Ethics in Human Resource Management”, **Human Resource Management Journal**, Vol.10, Issue 4, s.45-48.

Yalçın, Selçuk, 1999, **Personel Yönetimi**, 6.Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Yılmaz, Cengiz, Zümrüt Ecevit, Ercan Duygulu, 2000, “Örgütsel Başarım ile Kariyer Geliştirme İlişkisi”, **Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, s.771-779.

Yurtseven, H. Rıdvan, 2000, “İşletme Yönetiminde Etik-Toplum ve İşletmeler Açısından Çanakkale Kenti’nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, s. 249-261.

Yüksel, Öznur, 1998, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.

ÖRNEKLEME YÖNTEMLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

Prof. Dr. Neyhan Orhunbilge

*Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş
2. Baskı*

İsteme Adresi:

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi - AVCILAR

Tel : (0212) 473 70 70