



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

# **ETİK VE İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİNİN ANALİZİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Serra BECERİKLİ**

**BURSA – 2013**





**T.C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

# **ETİK VE İNSAN KAYNAKLARI**

## **İLİŞKİSİNİN ANALİZİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**SERRA BECERİKLİ**

**Danışman:**  
**PROF. DR. ZEYYAT SABUNCUOĞLU**

**BURSA 2013**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....İşletme..... Anabilim/Anasanat Dalı,  
..... Bilim Dalı'nda 700914018..... numaralı  
..... Serma Bezerikli.....'nın hazırladığı  
" Etik ve İnsan Kaynakları İlişkisinin Analizi  
" konulu Yüksek Lisans..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik  
Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 20.06/2013 günü 11.00 - 12.00 saatleri arasında  
yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının  
..... başarılı..... (başarılı/başarısız) olduğuna ..... oybirliği..... (oybirliği/oy çokluğu)  
ile karar verilmiştir.

.....  
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

.....  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Serpil Aytığ

.....  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doc. Dr. Yücel Sayılar

.....  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

.....  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

20./06/2013

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Serra Becerikli  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı :  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : VI + 156  
Mezuniyet Tarihi : .... / .... / 20.....  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

### ETİK VE İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİNİN ANALİZİ

**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, etik 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 tekstil alanında faaliyet gösteren işletmelerde yapılan uygulamalı bir araştırmanın değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda şu temel hipotez doğrulanmıştır: “İşletmeler insan kaynakları yönetimi sürecinde etik ilkelere uygun davranış sergilemezler”. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, elde edilen veriler topluca değerlendirilmiş ve işletmelerin insan kaynakları yönetimi sürecinde etik ilkelere uygun hareket etmesi için ne tür davranışlar sergilemesi gerektiği ile ilgili öneriler ortaya konmuştur.**

#### Anahtar Sözcükler:

Etik

İnsan kaynakları  
yönetimi

İş Etiği

## **ABSTRACT**

Name and Surname :  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch :  
Degree Awarded : Master  
Page Number : VI + 156  
Degree Date : .... / .... / 20.....  
Supervisor : Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

### **ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ETHICS**

**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. This fundamental hypothesis is realized: “Establishments do not behave in accordance with the ethical principles in the process of human resource management.” In the conclusion section of the study, obtained data is presented completely and suggestions are made for establishments in order to show behaviors in accordance with the ethical principles in the process of human resource management.**

#### **Keywords:**

Ethics

Human Resources  
Management

Business Ethics

## ÖNSÖZ

Etik, geçmiş ve bugüne ilişkin, doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımıdır. Etik konusu işletme konularının içerisinde yer almaktadır. Etik, değerler ve sorumluluklar ile ilgili sorunlar işletme bilimi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Fakat akademik bir çalışma ve araştırma alanı olarak son kırk yılda iş etiği üstünde daha çok durulmaya başlanmıştır. Etiksel ilkelerin uygulandığı bir işletmede, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler arasında karşılıklı saygı, güven ve dürüst iletişim söz konusudur. İşletmeler 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 konusu 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 etik arasında ilişki araştırılmış ve bu konu ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, insan kaynakları yönetimi ve etiksel değerler konusunda çalışma yapan akademisyen ve uygulamacılara ve bu alanda öğrenim görenlere yararlı bilgiler sunulacağı düşünülmektedir.

Son olarak bu çalışmanın ortaya çıkmasında, öncelikle değerli bilgilerini ve tavsiyelerini esirgemeyen danışmanım Prof Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU'na, yönlendirme ve yardımlarıyla bana destek veren sevgili hocam Arş. Gör. Serkan KILIÇ'a teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME ETİĞİNİN İNCELENMESİ

#### Sayfa No.

1.Etik Kavramı.....	2
1.1.Etik Kavramının Tanımı.....	2
1.2.Etik ve Ahlak İlişkisi.....	4
1.3.Etik Türleri.....	5
1.3.1.Betimleyici(Uygulamalı) Etik.....	5
1.3.2.Normatif Etik.....	6
1.3.3.Metaetik( Analitik Etik).....	7
1.4.Etik Kuramlar.....	8
1.4.1.Deontolojik Yaklaşım.....	9
1.4.1.1. Kant'ın Ödev Etiği Yaklaşımı.....	10
1.4.1.2.Adalet Yaklaşımı.....	11
1.4.2.Teleolojik Yaklaşım.....	12
1.4.2.1.Egoizm Yaklaşımı.....	13
1.4.2.2.Faydacılık Yaklaşımı.....	14
1.4.3.Rölativist Yaklaşım.....	14
2.İş Etiğinin Kavramsal Analizi.....	16
2.1.İş Etiğinin Tanımı.....	16
2.2.İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi.....	17
2.3.İş Etiğinin Amacı ve Özellikleri.....	21
3.İş Etiği İle İlgili Diğer Kavramlar.....	23
3.1.İşletme Etik Uygulamaları.....	23
3.1.1.Etik Program.....	23
3.1.2.Etik Kod.....	24
3.1.3.Etik Etkisini Geliştirme Modeli.....	26
3.2.İş Etiği ve Çalışma Ahlakı.....	27
3.3.İş Etiği ve Meslek Ahlakı.....	28
3.4.İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk.....	30
3.4.1.Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	31
3.4.2.İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi.....	32
4.İşletmelerde Etik Yönetim.....	33
4.1.Yönetmelik Etik Kavramı.....	33
4.2.Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları.....	35
4.3.İşletmelerde Etik İlkeler ve Önemi.....	36
4.4.İşletmelerde Genel Olarak Etik Sorunlar.....	39
5.Türkiye'de İş Etiği İle İlgili Kuruluşların Örgütlenmesi.....	41



## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİ

1.İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlamı ve Önemi.....	45
2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	51
3.İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Etiği İle İlişkisi.....	56
3.1.İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Etiği İle İlişkisi.....	64
3.2.İş Analizi, İş Tanımı ve İş Etiği İle İlişkisi.....	69
3.3.İnsan Kaynağı Bulma, Seçme ve İş Etiği İle İlişkisi.....	75
3.4.İnsan Kaynakları Eğitim Yönetimi ve Kariyer Yönetiminin İş Etiği İle İlişkisi.....	81
3.5.Performans Değerleme ve İş Etiği İle İlişkisi.....	94
3.6.İş Değerlemesi, Ücret Yönetimi ve İş Etiği İle İlişkisi.....	99
3.7.Endüstri İlişkileri ve İş Etiği İle İlişkisi.....	106
3.8.Çalışanların Sağlığı, İş Güvenliği ve İş Etiği İle İlişkisi.....	110
3.9.Bilgi Sistemleri ve İş Etiği İle İlişkisi.....	112

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA ÇALIŞMASI

1.Alan Araştırmasının Amacı ve Kapsamı.....	117
1.1 Araştırmanın Amacı.....	117
1.2 Araştırmanın Kapsamı.....	118
1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	118
1.4 Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar.....	118
1.5 Araştırmanın Metodolojisi.....	118
1.6 Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	118
1.7 Anket Bulgularının Genel Analizi.....	119
1.8 Güvenilirlik Analizi.....	121
1.9 İnsan Kaynakları Süreçlerinde Etiksel İlkeler Uygun Davranışların Analizi. ....	122

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### KAYNAKÇA

### EK 1 ANKET FORMU

### ÖZGEÇMİŞ

## Kısaltmalar

<b>Kısaltma</b>	<b>Bibliyografik Bilgi</b>
a.e.	Aynı eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
Bkz.	Bakınız
C.	Cilt
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
ed.	Editör
p.	Page
S.	Sayı
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve devamı
Vol.	Volume
vs.	Vesaire

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Tanımlayıcı ve Normatif İş Etiği.....	17
Tablo 2.1: Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetiminin Genişleyen Misyonu.....	48
Tablo 2.2: Örgütlerde Etik Davranış Modeli.....	57
Tablo 2.3: Bilgi Organizasyonu Olma Yolculuğu.....	114
Tablo 3.1: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	119
Tablo 3.2: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	120
Tablo 3.3: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	120
Tablo 3.4: Yöneticilerin Sahip Oldukları Unvana Göre Dağılımı.....	120
Tablo 3.5: Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	121
Tablo 3.6: Güvenilirlik Analizi Katsayısı.....	121
Tablo 3.7: İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Etik Boyutu.....	122
Tablo 3.8: İş Analizi ve İş Tanımı Sürecinin Etik Boyutu.....	122
Tablo 3.9: İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme Sürecinin Etik Boyutu.....	123
Tablo 3.10: Çalışan Eğitimi Sürecinin Etik Boyutu.....	124
Tablo 3.11: Kariyer Yönetimi Sürecinin Etik Boyutu.....	124
Tablo 3.12: Performans Değerleme Sürecinin Etik Boyutu.....	125
Tablo 3.13: İş Değerleme ve Ücret Yönetimi Sürecinin Etik Boyutu.....	126
Tablo 3.14: Çalışanların Sağlığı ve İş Güvenliği Sürecinin Etik Boyutu.....	126
Tablo 3.15: Bilgi Sistemleri Sürecinin Etik Boyutu.....	127
Tablo 3.16: İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Etik Değişkenler.....	127

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Hunt- Vitell' in Etik Teorileri .....	9
Şekil 1.2: Etik Etkisini Geliştirmek .....	27
Şekil 1.3: Toplumsal Etik ve Normlar ile İşletmelerde Etik ve Normların Anlaşmazlığı...	40
Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Boyutları .....	52
Şekil 2.2: Etiksel Karar Vermede Kültürün Rolü.....	60
Şekil 2.3: İş Tanımı Bileşenleri .....	71
Şekil 2.4: İşgören Seçiminde Adımlar.....	78
Şekil 2.5: Takviye Etik Eğitim İskeleti .....	86
Şekil 2.6: Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi .....	91

## GİRİŞ

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 etik 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 ve 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 etik sorunlar, uyulması gereken etik ilkeler ve bunların işletmeler için önemi üzerinde durulmaktadır. Birinci bölümün son kısmında ise Türkiye’de iş etiği konusunda örgütlenen kuruluşlar kısaca tanıtılmıştır.

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.

Üçüncü bölümde, işletmelerin insan kaynakları işlevlerini yerine getirirken etik ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemediklerini tespit etmek amacıyla Bursa bölgesinde tekstil alanında faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın amaçlarını ve bu çerçevede oluşturulan hipotezleri test edebilmek için yöneticilere yönelik anket formu hazırlanmıştır. Elde edilen anket sonuçları doğrultusunda işletmelerin, insan kaynakları işlevlerinde etik ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemedikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Çalışma konunun bütününe değerlendiren sonuç bölümü ile bu sonuca ilişkin geliştirilen önerilerle tamamlanmaktadır.

## Birinci Bölüm

### İŞLETME ETİĞİNİN İNCELENMESİ

#### 1.ETİK KAVRAMI

Günümüzün çağdaş iş ortamında, işletmelerin amaçları sadece kâr elde etmek değildir. İşletmeler artık, topluma, çevreye, çalışanlara ve tüketicilere karşı da sorumlulukları olan birimler olarak faaliyet göstermektedirler<sup>1</sup>.

Yerel, bölgesel ve küresel ölçekte etkili olan değişimler, işletme yöneticilerinin çevreleri ile daha yoğun, tutarlı, duyarlı ve sağlıklı ilişkiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Nitelikleri bakımından işletmelerin yaşamsallığı üzerinde son derece önemli olan bu ilişkiler ağı, sosyal, kültürel ve etiksel boyutlar da içermektedir<sup>2</sup>.

#### 1.1.ETİK KAVRAMININ TANIMI

İnsan eylemlerini konu alan etik, bir eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel durumu sorgulamakta ve bu bağlamda ahlak, iyi, ödev, gereklilik ve izin gibi kavramları da içermektedir. Bir başka ifadeyle etik, doğru ve yanlışın ne olduğu veya ahlaki görev ve yükümlülüklerle uğraşan bir disiplin olup, belirli bir kuram veya ahlak değerleri sistemidir<sup>3</sup>.

İyi bir “varoluş tarzı”, bilgece bir eylem yolu arayışına karşılık gelen etik, felsefenin bir parçası, pratik varoluşu iyi tasarım etrafında düzenleyen parçasıdır. Etiğin asıl amacı, “insanın iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başına vermek durumunda olduğunu ve başka hiç kimseye – ne her hangi bir otoriteye ne de sözde daha yetkin kişilere (anne-baba, öğretmen, din adamı vb.) – teslim olmaması gerektiğini gösterebilmektir”. Bir başka deyişle etik, bireyi vesayet altına almak yerine toplum içinde

---

<sup>1</sup> İnci Varinli - Ramazan Kurtoğlu, “Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.2, 2005, s.2.

<sup>2</sup> Türkmen Taşer Akbaş, “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12(19), 2010, s.121.

<sup>3</sup> Erkan Özdemir, “Pazarlama Araştırmasında Etik Karar Alma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 64-2, s.120.

diğerleriyle birlikte yaşarken, bireyin kendini nasıl kendi olarak gerçekleştirebileceğine ya da neyse o olarak var olabileceğine ilişkin yolları gösterecektir<sup>4</sup>.

Etik kavramının psikoloji bilimine de çok yakın olduğu kuşkusuzdur. Auguste Comte 1844 yılından sonra sınıflandırmasında etiği yedinci ana bilim olarak göstermiş “İnsanlık, insanla değil; tersine insan insanlıkla anlatılır.” görüşünü dile getirmiştir<sup>5</sup>.

Bir eylemin etik değerlendirmesinin üç ana dayanağı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin tutum ve eylemini anlama, neden-niçin olduğunu görme ve böylece eylemin doğru bir şekilde tanımlanmasıdır. İkinci aşama; kişinin eylemi yaptığı koşullar içinde başka eylem olanakları bakımından özelliğini yani değerini fark etmedir. Bu iki aşamayla elde edilen eylemin değerinin bilgisi ile insanın değeriyle ilgisinin kurulması ise etik değerlendirmenin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Bu ilginin kurulması, o eylemin değerliliğini-değersizliğini ya da doğruluğunu-yanlışlığını belirler. Böylelikle bir eylemin değerliliği, o eylemin insan için ifade ettiği anlam olarak ortaya çıkmaktadır<sup>6</sup>.

Bir kişinin işyerindeki davranışlarının etik olup olmaması durumu, genellikle sadece tek bir değişkenin sonucu değildir. Bu yüzden, yöneticilerin ilk işi, etik davranışları ya da çalışanın etik ile ilgili tercihlerini/seçimlerini hangi dürtü ya da etmenlerin etkilediğini/belirlediğini anlamaya çalışmaktır. Etik davranışı etkileyen başlıca unsurları ise şu şekilde sıralayabiliriz: Kişisel etmenler, kurumsal etmenler, işveren ya da patronun etkisi, etik siyasaları ve kodları, kurumsal kültür<sup>7</sup>.

Etik aynı temel esasa dayandırılarak üç boyutta incelenebilir. *Bireysel boyut*; etik ilkeler mikro bazda bireyselliğin bir ürünü olarak karşımıza çıkar. Bireyler toplumsal oluşumun özünü teşkil eder. *Örgütsel boyut*; etik ilkelerin kurumsallaşması farklı yollardan olabilir. Farklı kültürlerden gelen üyelerin aynı tür davranışları göstermesini yasal bir çerçevede gerçekleştirmek etik ilkelerin geliştirilmesinin temel amacıdır. *Toplumsal boyut*; etik kurallar bir anlaşmayı hedef edinmiş, toplumun temel hak, değer ve hukuki

---

<sup>4</sup> Ruhdan Uzun, **İletişim Etiği**, 1.Baskı, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, 2007, s.12.

<sup>5</sup> A. Rıdvan Bülbül, **İletişim ve Etik**, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.14.

<sup>6</sup> Abdulkadir Mahmutoğlu, “Etik ve Ahlak; Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler”, **Türk İdare Dergisi**, Y.81, S.463-464, Haziran/Eylül 2009, ss.239-240.

<sup>7</sup> Kemal Atmaca, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik”, **Sayıştay Dergisi**, S.76, s.76.

anlaşmalarını gurupların çıkarları ile çatıştığı durumlarda bile korumuştur. Etik kurallar toplumsal uzlaşmayı hedeflemektedirler<sup>8</sup>.

## 1.2.ETİK VE AHLAK İLİŞKİSİ

Etik ve ahlak terimleri birbiriyle örtüşen ve genellikle de karıştırılan kavramlardır.

Öncelikle bu iki kavramın Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamlarını inceleyelim:

*Ahlâk*; bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarıdır.

*Etik*; Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünüdür.

Etik ve ahlak sözcüklerinin aralarında fark olmasına karşın günlük dilde, hatta felsefede bile birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Etik ile ahlak; teori, sınır ve yöntem açısından birbirinden ayrılır. Aralarındaki ayırım somut biçimde şöyle ortaya konulabilir: Ahlak, fiilen ve tarihsel olarak bireysel, grupsal, toplumsal düzeyde yaşanan bir şey, bir fenomen olmasına karşılık; etik, bu fenomeni ele alan, ahlak görüşlerini, öğretilerini irdeleyip sınıflandıran, aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyan, bunları karşılaştırıp eleştiren felsefe disiplininin adıdır<sup>9</sup>.

Ahlâk, belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin toplamıdır. Ahlâk bir işin insanî tarafının yansımasıdır<sup>10</sup>.

İnsanların davranışlarını oluşturan temel öge ahlaktır. Ahlak insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde nasıl davranılması ya da nasıl davranılmaması gerektiğini belirlerken, kendiliğinden oluşmuş değer yargılarının tüm topluma yansıması şeklinde görülür. Ahlak terimi iki anlama sahiptir. Birincisi, insanların toplum içinde uyulması gereken kural ve ilkeleri belirtirken, ikincisi ahlak felsefesini belirtmektedir. Buna göre ahlak, belli bir

---

<sup>8</sup> Hasan Gül - Hakan Gökçe, “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.13, S.1, 2008, ss.380-382.

<sup>9</sup> Aydın Usta, “Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.17, S.1, 2012, s.406.

<sup>10</sup> Coşkun Şişli, **İşadamlarının Ahlaki Değerleri Üzerine Bir Araştırma**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas 2007, s.17.



dönemde belli insan topluluklarının benimsenmiş olan, bireylerin birbiri ile ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin toplamıdır<sup>11</sup>.

Marx'a göre ahlak için bağımsız iki ayrı taraf vardır: objektif taraf ve subjektif taraf. Objektif tarafı anlayabilmek için bilimsel araştırmaların gerektirdiği formüllerden yararlanmak gerekir. Subjektif tarafı tanımlayabilmek için ise; bilinç, evrensel algı ve yasaları kavramak gerekir<sup>12</sup>.

Etik; doğru ile yanlış ayırarak doğruyu seçme ve ahlaklı davranma yoludur. Ayrıca etik, bireylerin toplum tarafından iyi güzel ve doğru kabul ettikleri bir takım kurallara uygun davranmaktadır. Etik her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilinmesidir<sup>13</sup>.

Ahlâk ve etik kavramlarının birbiri yerine kullanıldıklarına sıkça rastlanmakta. Yani etik, değerlerle ilgili iken, ahlâk bu değerlerin yaşama geçirilme biçimi ile ilgilidir. Etik, ahlâk kuramı ya da teorik ahlâk olarak da ifade edilmektedir. Etik kelimesi, kavramsal olarak ilk dönem ahlâk filozoflarının (mutlak) iyi veya (mutlak) doğru kavramlarını açıklamaya yönelik zihinsel çabalarıyla geliştirilmiştir<sup>14</sup>.

### 1.3.ETİK TÜRLERİ

Etik aralarında belli bir tarihsel ve felsefi ilişki bulunan farklı türleri ya da aynı anlama gelmek üzere, ahlâk felsefesinde üç ayrı araştırma düzeyi vardır. Bunlar; betimleyici, normatif ve meta etik kavramlarıdır.

#### 1.3.1.Betimleyici(Uygulamalı) Etik

Betimleyici etik; etik ile uğraşan bilim dalıdır. İnsan pratiğinin ampirik, tarihsel bir olay olarak, ahlaki olanın anlamının eylem bağlamından hareketle aydınlanacak şekilde nasıl betimlenebileceği, çözümlenebileceği ve yorumlanabileceği sorusunu ele alan kuramsal yaklaşımlar betimleyici çalışmalardır. Betimleyici etik, ahlak alanına bilimsel

<sup>11</sup> Ferhat Uçar, **İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Ahlakı Kapsamında İncelenmesi: Kamu ve Özel Hastanelerin Sağlık Personeline Yönelik Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2007, s.5.

<sup>12</sup> Philip J. Kain, **Marx And Ethics**, 1.Edition, Clarendon Pres, Oxford, 1988, p.23.

<sup>13</sup> Aydın Yılmaz - İsmet Bahadır, "Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarının Etik Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.20, S.3, 2011, s.23.

<sup>14</sup> Alpaslan Yüce, "Yöneticiler Açısından Ahlak Olgusu: Kavramsal Bir İrdeleme", s.3.

yaklaşımın uygulanmasıdır. Bu yaklaşım, norm bildirmek yerine sadece insan eylemlerini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimler. Olması gereken ve değerler yerine olanla ve olgularla ilgilenir<sup>15</sup>.

Bu etik anlayış; norm bildirmek ya da kural koymak yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimlemektedir. Dolayısıyla, o insanların ahlâkî görüş ya da inançlarıyla ilgili olgusal önermelerden meydana gelen etik türünü ifade etmektedir. Bir başka deyişle, insanların hali hazırda nasıl davrandıkları ve bunların nedenleri üzerinde durmaktadır<sup>16</sup>.

Uygulamalı etik, toplumda güncel tartışma konusu olan pratik ahlak sorunlarıyla ilgilenir. Diğer bir ifadeyle etik, soyut kavramlara bağlı olarak, bu soyut kavramlardan somut bilgiler ortaya koymaya çalışır. Bu nedenle etik kurallar denildiğinde belli bir alana ilişkin yazılı ve somut kurallar içermesi beklenir. Örneğin, “Siyaset Etiği”, “Sanat Etiği”, “Tıp Etiği”, “Yargı Etiği”, “Çevre Etiği”, “Medya Etiği”, “Kamu Yönetimi Etiği” ya da “Yönetsel Etik” vb. alanlar için etik açıdan ortak kurallar söz konusu olmakla birlikte, daha çok kendilerine özgü kuralları içerirler<sup>17</sup>.

### 1.3.2. Normatif Etik

Normatif etik, insanın ahlâkî eylemleri için kural ve düzenleyici ilkeler getiren etik türüdür. Nasıl yaşanılması gerektiğini belirten ahlâkî ilkeler araştırılır. Hayatta en yüksek değere sahip olan şeylerin neler olduğu; âdil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiği; bir insanı ahlâkî yönden iyi kılan şeylerin neler olduğu tartışma konularıdır. Normatif etik, ahlâkî talep ve normların betimlenmesinden çok gerekçelendirilip temellendirilmesini hedeflemiş olup, kendisine uyulması istenen en üst düzeyde ahlâk ilkesine dayanır ya da gerçekleştirilmesi herkesi bağlayan ‘en üst iyi’ye gönderme yapar<sup>18</sup>.

Normatif etik, bireye hayatı sırasında rehber olur ve kullanması gereken normları sağlar, yaşamamızı nasıl sürdürmemiz gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırır, adil bir

---

<sup>15</sup> Bayram Şahin, a.g.e., s.68.

<sup>16</sup> Şükran Ala, **Personeli Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2010, s.54.

<sup>17</sup> Raci Kılavuz, “Yönetsel Etik ve Halkın Yönetsel Etik Oluşumuna Etkileri”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.26, No.2, 2002, s.258.

<sup>18</sup> Fatma Özmen - Ali Güngör, “Eğitim Denetiminde Etik”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.9, S.15, 2008, s.141.

toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini gözler önüne sererek, bir insanı ahlaken iyi olarak tanımlayan şeylerin neler olduğunu sorgular<sup>19</sup>.

Normlara göre etik, verilen kararın ya da davranışın başkaları, örneğin aile, arkadaşlar ya da kamuoyu tarafından nasıl karşılanacağı, onaylanıp onaylanmayacağı düşünülür. Ya da verilen kararın genel bir ilke haline gelmesinin, herkese ve kendisine de uygulanan bir yasa ya da kural olmasının uygun olup olmayacağı dikkate alınır. Kurallara dayalı etik, sonuçlarını hesaba katmaksızın uyulması beklenen etik kurallardır: “Yalan söyleme”, “Dürüst ol”, “Yasalara uy” gibi<sup>20</sup>.

### 1.3.3.Metaetik(Analitik Etik)

Metaetik; insanın düşüncesi, eylemi ve dilinde ortaya çıkan ahlaki öğelerin doğası ve anlamını çözümleyen, ahlaki kavramların anlamlarıyla ahlaki yargıları haklılandırma, temellendirme veya desteklemede kullanılan yöntemlerin mantıksal analizinden meydana gelir. Kısaca meta etik, ahlak bilgisinin ne tür bir bilgi olduğunu, onun temelini, doğasını ve yapısını araştırmaktadır<sup>21</sup>.

Metaetik şu sorulara cevaplar bulmayı amaçlamaktadır<sup>22</sup>:

- Etik kurallar kişisel değerler ve görüşleri mi, yoksa keşfedilmeyi bekleyen nesnel gerçekleri mi temsil etmektedir?
- Eğer bu kurallar kişisel ise her topluluk veya bireyin etik standartları yanlış da olsa doğru olarak mı kabul edilmesi gerekmektedir?
- Kuralların nesnel olması durumunda bunların içeriği neye göre yapılandırılacak ve hangilerinin doğru olduğuna kim, nasıl karar verecektir?
- Etik kurallar ve erdemin kökeni dini inançlara mı dayanmaktadır.

---

<sup>19</sup> Ali Yıldırım, **Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karaman 2010, s.27.

<sup>20</sup> Zeynep Kantarcı, **İş Etiği ve Ahilik**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum 2007, s.16.

<sup>21</sup> Zehra Özkan, “Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu” nun İşlevselliği”, **Afro-Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi**, s.2.

<sup>22</sup> Abdullah Karataş, **Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde 2008, s.11-12.

- İnsan davranışlarını inceleyen davranış bilimlerinin bulgularından neler çıkarılabilir? İnsan tabiatı etik davranışlar yönünden neleri ifade etmektedir?
- Doğru-yanlış, iyi-kötü ve haklı-haksız gibi kavramlar nasıl tanımlanabilir?
- Bir davranışın etik olup olmadığını belirlemede kimin çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır? Faaliyeti gerçekleştirenin mi, yoksa bu faaliyetten etkilenenin mi?
- Doğru şeyi yapmayı bilmek ile onu doğru yapmak arasındaki fark nedir? Kişi neden doğruyu yapmalıdır?

Analitik etik, doğru edimin ne olduğu ile değil dile getirilen etik ifadelerin anlamları ile ilgilenir<sup>23</sup>. Etiksel davranış ile ilgili birçok model ve etik iskelet, analitik etik karar vermek için olanak sağlar<sup>24</sup>.

#### 1.4.ETİK KURAMLAR

Genel olarak etik kuramlarına baktığımızda, karşımıza, teleolojik (sonuçsalıcı), deontolojik ve rölâivist teoriler olmak üzere üç çeşit ana yaklaşım çıkmaktadır. Bunlardan teleolojik yaklaşımın temel prensibi, olayları sonuçlarına göre değerlendirmektir. Deontolojik yaklaşım sonuçlara göre değerlendirmez, olayın kendisi üzerinde yoğunlaşır. Rölâivist 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<sup>25</sup>. Teleolojik ve deontolojik yaklaşımda da nelerin doğru ya da yanlış olduğunu veya etik olup olmadığını belirtmede farklı yöntemler vardır<sup>26</sup>.

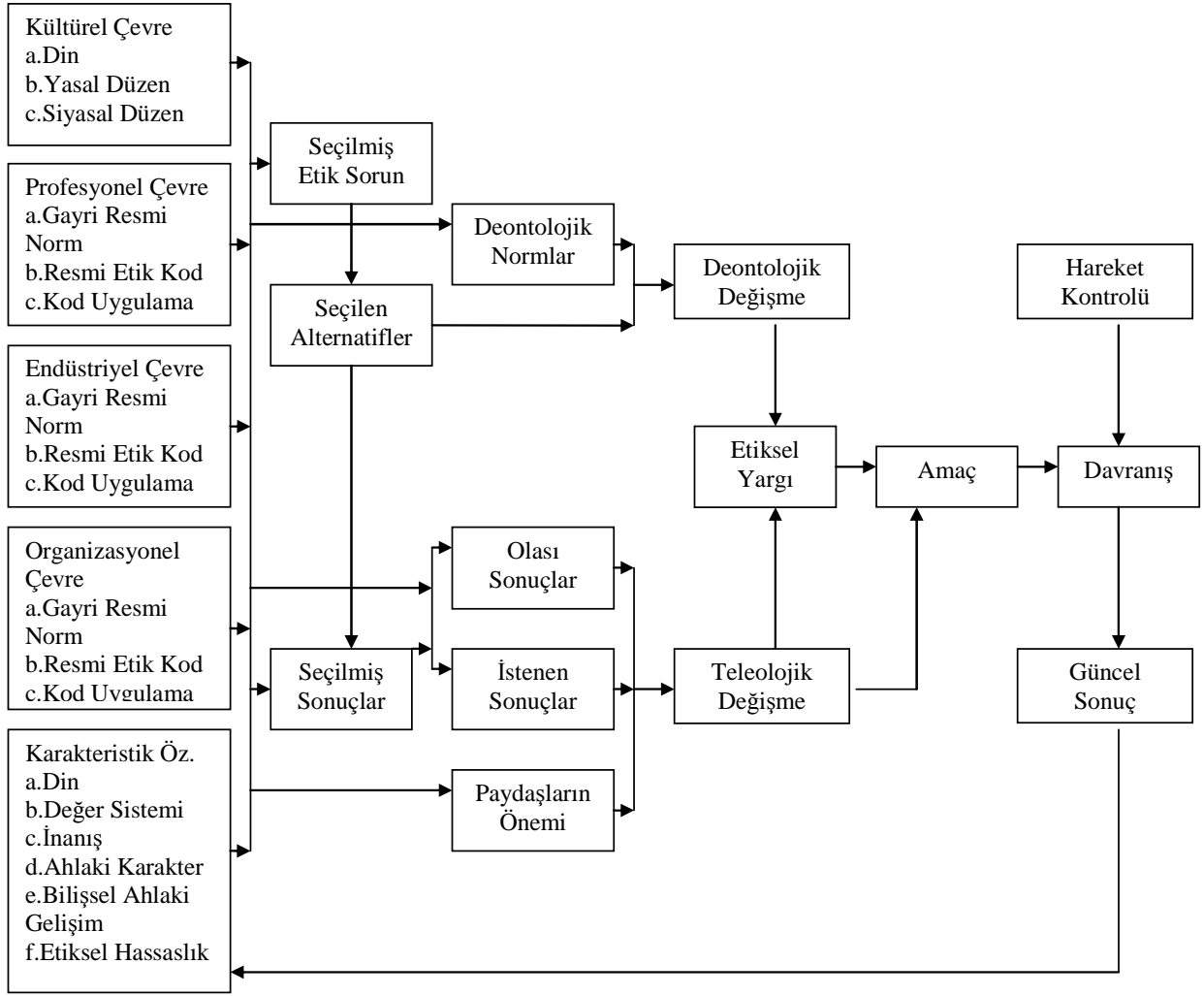
---

<sup>23</sup> Sibel Oktar, **On The Possibility Of A Wittgensteinian Language Of Ethics**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008, s.5.

<sup>24</sup> Charles H. Schwepker, "Understanding Salespeople's Intention to Behave Unethically: The Effects Of Perceived Competitive Intensity, Cognitive Moral Development and Moral Judgment", **Journal Of Business Ethics**, Vol.11, No.12, 1992, p.303.

<sup>25</sup> Çağatay Başarır, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir 2006, s.7.

<sup>26</sup> Schwepker, a.g.m., p.304.



Şekil 1.1: Hunt- Vitell' in Etik Teorileri<sup>27</sup>

#### 1.4.1. Deontolojik Yaklaşım

Deontolojik yaklaşım, tamamen gayeci değildir. Bazı davranışlar kendilerinin olumlu sonuçlarından daha başka nedenlerden dolayı doğru ya da yanlış olmaktadır. Adaletli dağıtım; kişisel taahhütlerin yerine getirilmesi, vefa, sadakat, bir borcun ifa edilmesi, bir anlaşmadan doğan görevin icra edilmesi gibi özellikler maksimize edilmiş faydası ne olursa olsun, ahlaki olarak kabul edilen özelliklerdir. Örneğin bir deontolojist, masum bir insanı öldürmek ya da bir kişiye ciddi bir haksızlık yapmanın doğru olmadığını

<sup>27</sup> Shelby D. Hunt - Scott J. Vitell, "The General Theory Of Marketing Ethics: A Revision And Three Questions", *Journal Of Macromarketing*, Vol.26, No.2, 2006, p.144.

düşünür. Böyle davranışlarda bulunmanın sonucu fayda miktarı ne olursa olsun değişmez<sup>28</sup>.

Deontolojik eylem etik açısından, eylemin gerçekleşmesine olanak veren kurallar göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir<sup>29</sup>. Bu yaklaşım, eylem ve kararları, bunlara temel olan düşüncenin (iyi niyet, sorumluluk, ödev, ilkeler) niteliğine göre etik açıdan değerli ya da değersiz sayar. Deontolojik yaklaşım, yükümlülüğü ödev ya da ilkenin bir gereği sayar. Bu yaklaşım temelde toplumsal kuralların bireyler tarafından içselleştirilmesi esasına dayanır<sup>30</sup>. İş ahlakı açısından deontolojik kuram iş yapmanın evrensel normlarını tanımlar<sup>31</sup>.

Deontolojik etik, sonuçtan ziyade doğru eylem üzerinde yoğunlaşır ve ahlaki bir eylemin doğruluğu ya da yanlışlığının, eylemin sonuçlarından bağımsız olarak, onun birtakım ahlaki ödev ya da eylem kurallarını yerine getirip getirmemesi bakımından eylemi inceler. Ahlakta eylemin sonucundan ziyade, eylemin temelindeki niyet, ilke ve gerçekleştirdiği ödevin önemli olduğunu öne süren deontolojik etik anlayışı, insanın akıllı ve sorumlu bir varlık olarak yerine getirmek durumunda olduğu bir takım ödevleri bulunduğu düşüncesinden hareketle, ahlakın temeline ödevi yerleştirir<sup>32</sup>.

#### **1.4.1.1.Kant'ın Ödev Etiği Yaklaşımı**

Kant'a göre ödev, temelini ahlak yasasına saygıda bulmaktadır. Ödev, yasaya saygıdan dolayı bir eylemi yapma zorunluluğudur. Kant bir davranışın yöneldiği amacın, o davranışın ahlakiliğini belirleyemeyeceğini, amacı ve sonucu ne olursa olsun, sırf ödev ilkesinden dolayı yapılan hareketlerin ahlaki değeri olabileceğini kabul eder. Kant ahlak öğretisinde iyi istenç, kategorik emir ve özgürlük olmak üzere üç kavramı ele alıp incelemiştir<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Hüsnü Kapu, **İş Ahlakı ve Japon İşletme Geleneğindeki Yeri**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale 1996, s.23.

<sup>29</sup> Ekin Gündüz, "İletişim Etiği ve Etik Eylem", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl.9, S.17, Bahar 2010, s.168.

<sup>30</sup> İsmail Kitapçı, "Vergi Etiği ve Kamu Etiği İlişkisi: Etik Algılamalar Açısından Bir Değerlendirme", **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, C.2, S.2, 2010, s.83.

<sup>31</sup> Ulaş Çakar - Yasemin Arbak, "İşletme Eğitiminin Ahlaki Değerlendirmeler Üzerindeki Etkisi", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (16), 2008, s.5.

<sup>32</sup> Göze Hüsnüye Karakaş, **Satış Yönetiminde Etik; Satışçıların Etik Algılamalarının Demografik Faktörleri ile İlişkisini Ölçmeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana 2008, s.8.

<sup>33</sup> Usta, "Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme", a.g.m., s.410.

Kant'ın işaret ettiği gibi, “Doktor için hastasını iyiden iyiye sağlığa kavuşturacak reçetesi ve bir zehirleyici için bir insanı kesinlikle öldürecek reçetesi, her biri amaçlarını tam gerçekleştirmeye yaradığı ölçüde, aynı değerde” sayılmanın ötesinde bir anlam ve değer ifade etmeyecektir. Oysa soruna insanın değerinin bilgisi temel alınarak bakıldığında, bu amaçları eş değer saymanın imkansızlığı açıkça ortaya çıkacaktır<sup>34</sup>.

Kant'ın düşüncesinde, ancak kesin buyruklar ahlakilik özelliği olan önermelerdir. Bu düşünce şu şekilde örneklendirilmektedir: “her zaman doğruyu söylemelisin”, “hiçbir zaman bir insan öldürmemelisin”. Koşullu önermeler ise, eylemin sonucunu dikkate alınarak bir pozisyonun belirlenmesini ifade ettiği için, “kesin buyrukların ahlaki olabileceği düşüncesi karşısında” ahlaki açıdan bir önemi olmayan önermelerdir<sup>35</sup>. Kant'ın etik modellerine çağrıda bulunmakta gönülsüz olursa da liderliği zorlayıcı özellikler halen statik, kısa ve öz veya kolaylıkla cevaplanabilen formüllerdir<sup>36</sup>.

#### **1.4.1.2. Adalet Yaklaşımı**

Adalet kuramına göre, tüm insanlara adil davranılması etik davranışın temelidir. Bir faaliyetin sonucunda beliren fayda tüm paydaşlara eşit olarak dağıtılmalıdır. Eğer herhangi bir grup veya kişi bu davranış sonrası zarar göreceksen, bu zararları telafi edilerek adalet sağlanmalıdır. Bu kurama göre en önemli olan dağılımın adil olmasıdır. Toplumsal yarar veya zarar daha az önemlidir<sup>37</sup>.

Adalet teorisine göre; temel olarak tüm insanlara adil olarak davranılmalıdır. Bu noktada herhangi bir grup ya da bireyin olumsuz bir sonuçla karşılaşması söz konusuysa, bu durumda gereken telafiler gerçekleştirilmelidir. Adalet teorilerinde, etik hareketlerin tüm insanlara eşit davrandığını, eşit değilse eğer, adil bir şekilde savunulabilir bazı standartlara dayalı olduğu düşüncesi vardır<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup> Hülya Yetişken, “Meslek Normlarının Etik İmkan ve Sınırları”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, C.22, S.1, 2005, s.74.

<sup>35</sup> İrfan Haşlak, “Etik Kongresinin Ardından”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, C.1, S.1, 2006, s.188.

<sup>36</sup> Barry L. Padgett - Mary Rau-Foster, “Leadership Ethics: An Introduction”, **Business Ethics Quarterly**, 22(3), 2012, p.603.

<sup>37</sup> Nevzat Sinan Altı, **İş Etiği, Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektöründen Uygulamalar**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2006, s.17.

<sup>38</sup> Nilhun Doğan, **İş Etiğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rolü ve Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s.70.

Adalet kuramı karmaşık bütün çıkarları korumak için düzenlenmiştir. Adalet kuramı adalet dağıtımı, mükâfat veya ceza verme ve adaleti yerine getirme şeklinde üç kategoriden meydana gelmektedir<sup>39</sup>.

Adalet kuramı üretici ve tüketicilere, işveren ve çalışanlara, tedarik eden, toptancı ve perakendecilere uygulanabilir<sup>40</sup>.

#### 1.4.2. Teleolojik Yaklaşım

Teleolojik etik, kabaca, amaç etiğidir. Teleoloji, Yunanca “*tamamlama*” ve “*bilgi*” sözcüklerinin birleşmesinden oluşmuştur. Bu yaklaşım, hayal edilen amaçlara ulaşmayı veya arzu edilen sonuçları elde etmeyi, ödev, doğru davranış ve ahlaki yükümlülük gibi kavramlara tercih eder. Teleolojik yaklaşım ilkelerine göre, ilk olarak bir eylemin hem iyi hem de kötü sonuçları hesap edilir. İkinci olarak, iyi sonuçların toplamının kötü sonuçların toplamından daha ağır gelip gelmediği belirlenmelidir. Eğer iyi sonuçlar daha fazlaysa o zaman bu eylemi yapmak ahlaken daha doğrudur. Eğer kötü sonuçlar daha fazlaysa, o zaman bu eylem ahlaken doğru değildir<sup>41</sup>.

Amaçlanan sonuç etiğinin en güçlü yanı, pratik olusu, sonuçlara dönük olması, ilgili pek çok kişiyi göz önüne alması ve bireylerin sağduyusuna dayalı olmasıdır. Bu etik sisteme göre bir eylemin doğru ya da yanlış olduğuna karar verebilmek için olası sonuç ve etkilerin neler olabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bir eylemden etkilenecek bütün taraflar adına, karar veren bireyin bağımsız bir gözlemci olması gerektiği vurgulanır<sup>42</sup>.

Teleolojik kavramı, sonuçlar hakkında rasyonel düşünme anlamına gelir. Teleolojik etik anlayışına göre, bir eylemin sonucu, onun ahlaksal statüsünü belirler<sup>43</sup>.

Teleolojik yaklaşım aynı zamanda bir ahlaki değer teorisi olarak tanımlanmaktadır. Teleolojik teoriler, ahlaki eylemin değerini belirleyen şeyin eylemin ürettiği sonuç olduğunu öne sürer. Bir kimsenin son derece iyi niyetli olabilmekle ya da ahlaki ilkelere uyabilmekle birlikte, ahlaki eylemin sonucunun kişiye ve eylemden etkilenenlere zarar

---

<sup>39</sup> Erkan Özdemir, **Pazarlama Etiği ve Örnek Olaylar**, Ekin Yayınları, Bursa, 2011, s.32.

<sup>40</sup> Edward J. O’Boyle - Lyndon E. Dawson, “The American Marketing Association Code Of Ethics: Instructions For Marketer”, **Journal Of Business Ethics** 11, 1992, p.927.

<sup>41</sup> Usta, “Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme”, a.g.m., ss.164-166.

<sup>42</sup> İdil Sayımer, “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi”, **Küresel İletişim Dergisi**, S.2, 2006, s.14.

<sup>43</sup> İrfan Erdoğan, “Medya ve Etik: Eleştirel Bir Giriş”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, S.23, 2006, s.7.



veren kötü ve olumsuz bir sonuç olması durumunda, bir eylemin ahlaki bakımdan kesinlikle yanlış olacağını savunur<sup>44</sup>. Deontolojik yaklaşımdan farkı ise sonuççu etik öğretileri olmalarıdır.

Teleolojik kuramlar, bireyin eylemlerinin sonuçları üzerine odaklanır. Yani bir eylemin iyiliğini veya kötülüğünü, doğruluğunu veya yanlışlığını eylemin sonuçları gösterir. Teleolojik yaklaşıma göre “iyi” demek, en çok sayıda insana, en fazla iyiliği getirmek demektir. Kısacası *teleoloji*; bir davranış ve kararın eylem ve sonuçlarının ahlak kurallarına uygunluk derecesini değerlendirmeyi ifade eder<sup>45</sup>.

#### **1.4.2.1.Egoizm Yaklaşımı**

Egoizm yaklaşımında temel amaç, bireyin kişisel çıkarlarına odaklanmaktır. Eylemler değerlendirilirken başkalarının çıkarları göz önüne alınmaz<sup>46</sup>. Bireyci yaklaşım, kişiler için sonuçlar bakımından haklılık durumunu tanımlar. Kişinin kendi iyilik derecesini en yükseğe çıkaracak şekilde hareket etmesi gerektiğini öne sürer<sup>47</sup>.

Egoizmin iki düzeyi bulunmaktadır. İlk düzeyi bireyseldir. Bireysel düzeyde bir eylemin doğruluğu değerlendirilirken, asıl olan bireyin çıkarlarıdır. Yani sadece bireyin çıkarlarının maksimizasyonunun sağlanıp sağlanmadığına bakılmaktadır. Egoizmin ikinci düzeyi olan evrensel egoizmde, yalnızca kişinin öz çıkarları değil, bu eylemin diğerlerinin çıkarları üzerindeki etkileri de ele alınmaktadır<sup>48</sup>.

Egoist iklim içinde karar verilmesi söz konusu olduğunda etiksel olanı belirleyen kaynak, bireyin kendi çıkarı olur. Aynı birim ya da örgüt içindeki başkalarının ihtiyaçları ve çıkarları çok daha az ilgi görür. Egoist etik iklimlerinde, normlar kişisel kazançlar üzerinde odaklanır. Bireylerin başkalarının çıkarını ve refahını düşünmesi beklenmez<sup>49</sup>.

---

<sup>44</sup> Karakaş, a.g.e., s.8.

<sup>45</sup> Aydın Usta, “Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak” **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**, s.43.

<sup>46</sup> Noor Hazlina Ahmad - Mahfooz A. Ansari - Rehana Aafaqi, “Ethical Reasoning: The Impact of Ethical Dilemma, Egoism and Belief in Just World”, **Asian Academy of Management Journal**, Vol.10, No.2, 2005, p.84.

<sup>47</sup> Yeliz Karasu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2009, s.13.

<sup>48</sup> Birgül Şimşek, **Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tesbit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma**, Eskişehir Anadolu Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir 1999, s.35.

<sup>49</sup> Akbaş, “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, a.g.m., s.123.

Kısacası egoizm yaklaşımına göre bir bireyin uzun dönem kişisel çıkarlarını yükseltiyorsa etik olarak kabul edilir. Birey egoizme göre fayda-maliyet analizini yaparak karar verir<sup>50</sup>.

#### **1.4.2.2.Faydacılık Yaklaşımı**

Kökeni Adam Smith'e dayanan faydacılık Jeremy Bentham ve John Start Mill tarafından formüle edilmiştir. Bu kuramın başlangıç noktası, bir eylemin doğru eylem olabilmesinin ölçütünün faydayı maksimize etmesidir. Başka bir ifadeyle eylemler kendi başlarına değil ancak sonuçlarının iyi ya da kötü olmalarına göre doğru ya da yanlışlar. Faydacılık bütün etik kuramların içinde en çok kullanılan yaklaşımdır. Faydacılığın temel ilkesi “en fazla insan için en büyük fayda” prensibidir<sup>51</sup>. Faydacı yaklaşım böyle bir davranışın en fazla insanın mutluluğunu sağlamak için en uygun davranış biçimi olduğunu iddia eder<sup>52</sup>.

Faydacılık, felsefede deneyci tutuma benzer bir yaklaşım sergiler. Faydacılık; soyutlamalardan, yetersizliklerden, yüzeysel sonuçlardan, mutlaklaştırılmış ilkelere ve kapalı sistemlerden kendini uzak tutar. Bu anlamda akılcı düşünceyi değil, deneyci düşünceyi esas alır<sup>53</sup>.

Faydacılık yaklaşımı, genel bir ilke olmanın yanında, özellikle, ahlâkî ilkeler yahut erdemler arasında ikilemler ve tercih gerilimleri ortaya çıktığı zaman başvurulabilecek pratik bir çözüm yoludur. Herhangi bir ikilem olmadığında insanlara veya varlıklara olabildiğince faydalı olmak ilkesi de ahlâkın en önemli ilkelerindendir. Zira sadece üzerimize düşen ödevi yapmak yetmez; ahlâklılıkta daha üst düzeye çıkmak istiyorsak, onun ötesine geçen faydalar da sağlanmalıdır. Bu durum, erdemler konusunda daha belirgin gözükmemektedir<sup>54</sup>.

#### **1.4.3.Rölativisit Yaklaşım**

Rölativizm diğer ismiyle görelilik, bir kişinin hareketlerinin ahlakiliğini yargılamada kullanılabilir genel standartların olmadığını belirtir. Bu nedenle bütün

---

<sup>50</sup> Gökhan Özer - Metin Uyar, “Muhasebecilerin Etik Oryantasyonlarının Mesleki Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir İnceleme”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.48, 2010, s.91.

<sup>51</sup> Şimşek, a.g.e., s.27.

<sup>52</sup> Ahmet İnel, “Özgürlük Etiği Karşısında İktisat Kuramı: Amartya Sen'in Etik İktisat Önerisi”, **Toplum ve Bilim Dergisi**, S.86, 2000, ss.7-8.

<sup>53</sup> William James, **Faydacılık**, Çev: Tufan Göbekçin, 1.Baskı, Yeryüzü Yayınevi, 2003, s.30.

<sup>54</sup> İGİAD İş Ahlakı Sempozyumu, Bildiriler, İgiad Yayınları, İstanbul, 2008, s.32.

eylemler kendi bağlamlarına göre değerlendirilmelidir. Çünkü bu durumda yanlış olduğu düşünülen şeyler başka bir durumda doğru olarak düşünülebilir. Bir rölativiste göre işletmenin karar ve uygulamaları, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin veya pazarın etik değerlerine uygun olmalıdır. Dolayısıyla yabancı bir kişi ev sahibi ülkenin kanunlarını ve ahlaki kodlarını kendisinin sahip olduğundan farklı olsa bile takip etmeli ve saygı göstermelidir<sup>55</sup>.

Rölativizm etik sorunlar hakkında sonuca varırken, evrensel etik kurallara dayanma veya kurallar oluşturma olasılığını reddeder. Rölativistler etik davranışların duruma ve kişilerin doğasına bağlı olduğunu düşünürler<sup>56</sup>.

Hunger ve Wheelen rölativizmin dört türü olduğunu ileri sürmüştür<sup>57</sup>:

- *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.

- *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.

- *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.

- *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.

Rölativist yaklaşımının, gerek doğru davranışı aramak yerine tamamen içinde bulunulan gruba uyum sağlama amacını gütmesi, gerekse zayıflıklarının önceliklerini

---

<sup>55</sup> Özdemir, **Pazarlama Etiği ve Örnek Olaylar**, a.g.e., s.28.

<sup>56</sup> Meral Elçi, **Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze, 2005, s.21.

<sup>57</sup> Başarır, a.g.e., s.14.

değiştirdiği kültürel değerlere sahip toplumların sömürülmesine olanak tanınması nedeniyle tamamen kısa vadeli çıkarlara hizmet eden bir anlayış olduğu ileri sürülebilir<sup>58</sup>.

## 2.İŞ ETİĞİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Etik kavramı işletme konuları arasında her zaman yer almıştır. Son zamanlarda akademik çalışma ve araştırmalarda iş etiği kavramı sıkça yer almıştır.

Yakın zamanlara kadar iş etiği konusunda çalışanların yönetsel etiği sorunlarla meşgul değildi. Yöneticiler alanındaki etik gelişmeler ve yönetimin etik boyutu bir yana, insan kaynaklarının etik etkisi üzerinde büyük bir tartışma vardır<sup>59</sup>.

### 2.1.İŞ ETİĞİNİN TANIMI

Etik insanın yaşamında, ister istemez yer alan, ilişkilerini yönlendiren, belirleyici ve zorunlu bir role sahip değerlerdir<sup>60</sup>.

İş etiği ile ilgili çalışmalar yapılmasında birkaç neden vardır. Bunlardan birincisi işletmelerdeki karmaşık sorunlara karşılık basit ve az yararlı çözümler bulunmaktaydı. Günümüzde artık modası geçmiş çözümler yerine daha kapsamlı uygulamalar sorunlara karşılık daha etkin olmaktadır. İkinci olarak ise, bazı durumlarda doğru karar vermek işletme açısından zor olmaktadır. Bu aşamada iş etiği önem kazanmaktadır. Etik çalışmayı sağlayan diğer bir neden *anlamaktır*. Anlama kavramından uzak bir inanç, rüzgarda her yöne uçabilen kuşlara benzemektedir. Oysa iş etiğine dayanan işletmeler bilinçlerini rüzgar ne yöne esiyorsa o tarafa yönlendirmektedirler<sup>61</sup>.

İş etiği de genel etik kurallarının iş hayatına uyarlanması şeklinde ifade edilmektedir. Diğer taraftan McNamara, iş etiğini, iş yerinde doğru ve yanlış olanı ayırt ederek, doğru olanı yapmak üzere oluşturulan kurallar ve ilkeler bütünü olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Ferrel ve Fraedrich, iş etiğinin iş dünyasındaki davranışlara rehberlik eden ahlaki ilkeler ve standartları içermesi gerektiğinin üzerinde

---

<sup>58</sup> Murat Akyıldız, “Sosyal Sorumluluk ve Ahlaki Yaklaşımlar Çerçevesinde Pazarlamanın Sürdürülebilir Gelişmedeki Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.1, 2007, s.29.

<sup>59</sup> Diana Winstanley - Jean Woodall, “The Ethical Dimension Of Human Resource Management”, **Human Resource Management Journal**, Vol.10, No.2, 2000, p.5.

<sup>60</sup> TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası, **Etik, Kodlanan Etik ve Pratiği**, Ankara, 2012, s.26.

<sup>61</sup> Ronald F. Duska, **Contemporary Reflections on Business Ethics**, Springer, 2007, p.7.

durmaktadır<sup>62</sup>. İşletmelerin çevreye olan artan sorumlulukları, çevrecilerin etkinliği, yeşiller hareketi, tüketici hakları, koşulsuz müşteri tatmini, iş hayatında kadınların artan rolü, cinsel taciz konularının hassasiyet kazanması gibi konular onlarca örnekten sadece birkaçıdır<sup>63</sup>.

İş 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<sup>64</sup>.

	TANIMLAYICI	NORMATİF
SORU	Nedir?	Olmalı mı?
DİL( ETİK)	Etik Seçim	Yanlış/Doğru, İyi/Kötü
YÖNTEM	Tahminleri test etme ve gözlemcilik	Kavramsal analiz ve eleştiri
İNSANİ ÖZELLİKLER	İşletme dışı karar verme	Otonomi
DEĞER	İş sorunlarını çözme	Mantıklı denkleştirme

Tablo 1.1: Tanımlayıcı ve Normatif İş Etiği<sup>65</sup>

İş etiği, iş yaşamındaki yasaları, toplumsal sorumluluk ilkelerini ve paydaşlar ile olan ilişkileri içerdiği belirtilmekte; kavram, insanlara karşı adil olunması ve işletme hakkında iyi duygular yaratacak şekilde hareket edilmesi olarak ifade edilmektedir, Bu anlamda iş etiği; belli bir grup ya da özel bir topluluk için belirlenen, grup ya da özel topluluktaki bireyler tarafından benimsenen ve inanılan davranış kurallarını kapsamaktadır<sup>66</sup>.

## 2.2.İŞ ETİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Etik genellikle ahlaki kurullarla ve yasal içeriklerle donanımlıdır. Fakat kuralların akabinde etik anlamlar mevcuttur. İş etiği finansal, ticari ve ahlaki aktivitelerde etik

<sup>62</sup> Elbeyi Pelit - Yalçın Arslantürk, "Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.16, S.1, 2011, s.165.

<sup>63</sup> Ümit Berkman, "İş Ahlakı ve İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğu Gelişimi ve Yakın Geleceği", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, Ankara, 2001, s.342.

<sup>64</sup> Tamer Bolat - Oya Aytemiz Seymen "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", **Sosyal Bilimler Dergisi**, s.69.

<sup>65</sup> Miguel Alzola, "The Reconciliation Project: Separation And Integration In Business Ethics Research", **Journal Of Business Ethics**, Vol.99, No.1, 2011, p.25.

<sup>66</sup> Sibek Gök, "Çalışma Yaşamında İş Etiği: Bir Alan Araştırması", **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S.57, 2009, s.552.

davranışları içerir. Buna ek olarak, etik her işletmedeki alışkanlıklar ve değerlerle ilişkilidir<sup>67</sup>.

İş etiği uluslararası ve küresel alanları kapsar. İş etiğinin konuları arasında dünya ekonomik sisteminin ahlaki açıdan değerlendirilmesi, girişimciliğin ahlaki yönünün kavranması, ekonomi ve işletme fonksiyonlarına yönelik bireylerin ve davranışlarının araştırılması, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermekte olan işletmelerin ahlaki yaklaşımlarının analizi yer alır<sup>68</sup>.

İş etiğinin gelişimi 5 tarihsel dönem olarak incelenecektir:

- *1960 Öncesi İş Etiği: Geçiş Dönemi-İşletmecilik Bilimselleşiyor*

1920'lerde ilerleme hareketi olarak, vatandaşlara eğitim, sağlık, emeklilik ve eğlence için yeterli olabilecek "asgari ücret" sağlanmaya çalışılmıştır. Bu dönemlerde, işletmelere ilişkin etik sorunlar genellikle dini açıdan ele alınmış dini liderler eşit ücret, işe ilişkin uygulamalar ve kapitalizmin ahlaki konularında sorunlar ortaya koymuşlardır<sup>69</sup>.

İş etiği konusunda dinsel bakışın ötesine geçiş 19. yüzyılın sonunda başlamıştır. Örneğin, Durkheim 1900'de meslek ahlakı üzerine çalışmalar yapmıştır. İş etiği hakkındaki tartışma ve araştırmalar, 20. yüzyılın başlarında Avrupa'da ve ABD'de geleneksel liberal ideolojinin karşına sosyalist akımın çıkması ile dinsel bağlamdan uzaklaşmaya devam etmiştir. Bu tartışmalar genellikle kapitalizmin aşırı kar güdüsüne yönelik eleştirisi, refahın bölüşülmesindeki eşitsizlikler, sanayileşmenin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri gibi konular etrafında gelişmiştir. Ayrıca, iş yeri güvenliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve adil ücretler gibi işletmeciliğin etik yönleri dile getirilmiş ve bunların bazıları da yasal düzenlemelerle işletmeler için zorunlu tutulmuştur<sup>70</sup>.

- *1960'lı Yıllarda İş Etiği: İş Etiği Canlanıyor*

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 karmaşılaşmaya başlamıştır. Bu dönemde ahlâki

---

<sup>67</sup> James G. Murphy, "People in Business", **Leadership and Business Ethics**, ed. Gabriel Flynn, 2008, p.118.

<sup>68</sup> Güldem Cerit ve diğerleri, "Mesleksel Değerler ve Etik Eğitimi", <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/1.2/Cerit.pdf>, (20.11.2012), s.100.

<sup>69</sup> Karasu, a.g.e., s.7.

<sup>70</sup> TÜSİAD, **Dünya'da ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi**, Haziran, 2009, s.46.

problemler genellikle kişisel bir mesele olarak ele alınmış ve tüketici hakları, reklâmlar ve satış geliştirme teknikleri incelenmeye başlanmıştır. Bütün bu hareketlerden sonra işletme bir ahlâki birim ya da bütün olarak ele alınmıştır. Bu yıllar iş ahlâkı alanında yapılan çalışmaların büyük bir artış gösterdiği yıllardır<sup>71</sup>.

1960'lı yıllarda Başkan John F. Kennedy, Tüketici Haklarının korunması ile ilgili özel bir bildiri yayınlamıştır. Bu bildiri de güvenlik hakkı, seçme hakkı ve haber alma hakkı olmak üzere dört temel tüketici hakkı ifade edilmiştir. Bunlar “Tüketici Hakları Bildirgesi” olarak bilinmektedir.<sup>17</sup> Bu yıllarda Avrupa hala kilisenin etkisinden kurtulamamış iş yaşamını ilgilendiren konularda kilisenin de içinde olduğu organizasyonlar düzenlenmiştir<sup>72</sup>.

- *1970'li Yıllarda İş Etiği: Etik İşletmelerde Hakim Duruma Geliyor*

Bu dönemlerde, dünyada teolojik ve dini düşünürlerin önerdiği ilkeler, iş dünyasında bir takım uygulama alanları bulmaktadır. İşletmeler toplum imajları konusunda bu dönemlerde daha duyarlı hale gelirken, sosyal taleplerde artış göstermektedir. 1970'li yıllar iş etiği kavramının önemsendiği, ancak karar almada etkinliği olmayan bir anlayış olduğu söylenebilir. İşletmeler pazarlara karşı “iş etiğini benimsiyoruz ve bununla hareket ediyoruz” izlenimini vermektedir. Bu da tam olarak özümsemeyen iş etiğinin karar almanın öznesi olamamasından kaynaklanmaktadır<sup>73</sup>.

- *1980'li Yıllarda İş Etiği: İş Etiği Gelişmeye Devam Ediyor*

Seksenli yıllar, devletlerin ekonomiye müdahale etmedikleri, ekonominin rekabet tarafından yönlendirilmesi gerektiği düşüncelerinin hakim olduğu bir dönemdir. İşletmelerin uluslararası düzeyde faaliyet göstermeleri aynı zamanda şirket birleşmelerinin artmış olduğu bu dönemde işletmeler kendilerini farklı değer yapılarının içinde bulmuşlardır<sup>74</sup>.

Bu dönemde işletmelerin, yöneticilerin ve politikacıların yolsuzluklara ve skandallara karışması iş etiğine olan ilgiyi arttırmıştır. İş etiği bir gelişme seyrine girmiştir. İşletme profesörleri şirket sosyal sorumluluğu hakkında öğretmeye ve yazmaya

---

<sup>71</sup> Başarır, a.g.e., s.17.

<sup>72</sup> Karasu, a.g.e., ss.7-8.

<sup>73</sup> Çetin Bektaş - Mehmet Ali Köseoğlu, “İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.13, S.1, 2008, s.150.

<sup>74</sup> Karasu, a.g.e., s.8.

başlamışlardır. Dolayısıyla işletmeler kamuoyu imajı ile fazlasıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Çünkü sosyal talepler arttıkça, birçok işletme ahlaki sorunlarla doğrudan doğruya ilgilenmek zorunda olduğunun farkına varmıştır<sup>75</sup>.

80'li yılların sonlarına doğru hız kazanan küreselleşme ve bilgi süreci, bilginin üretilmesine ve kullanılmasına dayalı yeni bir ekonomik düzenin oluşumuna ivme kazandırmıştır. Zamanın ve mekanın sınırlı olduğu geleneksel örgütsel yapıdan üstün ve farklı olan network sistemlerinin yol açtığı hizmet ve bilgi sektörlerindeki işler, bireysel özgürlük ve özerkliğin yaygınlaşmasını kolaylaştırmıştır. Bu gelişme -ki işgücünün esnekleşmesi anlamına gelmektedir- işleri, çalışanları ve örgütleri derinden etkilemiştir. Bireysel ilerlemeyi ve gelişmeyi kolaylaştırıcı olanakları sunan örgütlerdeki esnek çalışanlar, geleneksel örgüt çalışanlarıyla yer değiştirmektedir<sup>76</sup>.

- *1990'lı Yıllar ve Sonrasında İş Etiği: İş Etiği Zirvede*

İş dünyasında işletmeler ve yöneticiler için etik en önemli yönetim konularından birisi olmuş, gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda rekabet avantajlarını sürdürmek adına etik kodu olmayan ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yürütmeyen büyük şirket kalmamıştır. Strateji oluşturma sürecinde muhtemel etik boyutlar ve paydaş yönetimi kesinlikle değerlendirmeye alınır olmuştur<sup>77</sup>.

1990'lı yıllarda serbest ticaret ve açık rekabet artık sınırlı ticaret ve kontrollü rekabetin yerini almaktadır. Daha fazla işletme rakipleri ile ortaklıklar içine girmekte ve ev sahibi hükümetler faaliyetlerini dışarıdan gelen yardımlarla sürdürmektedir. Hükümetler artık işletmelerin global stratejilerin bütünleşmiş bir parçası haline gelmektedirler. 2000'li yıllarda ise iş etiği; iş faaliyetleri etik ile ilgilenen bir çalımsa alanı haline gelmektedir. İş etiği alanı basit anlamda belirli durumlarda ne yapılması ya da ne yapılmaması gereği üzerinde durmaktan çok, işletmelerde etik, sorumluluk ve karar alma gibi kavramlar arasında sistematik ilişkiler kurmaktadır. İş faaliyetlerinde etik karar alma süreci felsefi, ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve dini bakış açılarından ele alınmaktadır. Yöneticiler ve

---

<sup>75</sup> Tahir Akgemci - Şevki Özgener, "Türkiye'de İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.7, 2002, s.54.

<sup>76</sup> Sibel Gök, "İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C.5, S.1, 2008, s.5.

<sup>77</sup> TÜSİAD, a.g.e., s.55.



bu konuda çalışan araştırmacılar bireylere ve örgütlere etik kararları alma konusunda yardımcı olabilecek sistematik rehberler geliştirmeye çalışmışlardır<sup>78</sup>.

### 2.3.İŞ ETİĞİNİN AMACI VE ÖZELLİKLERİ

Etik değerler, kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak için gerekli yaklaşımları ifade ediyor. Tüm dünyada iş dünyasının, özellikle son dönemde, yitirdiği toplumsal güveni tekrar kazanabilmesi için etik davranışlara özen göstermesi gerekiyor. Etik değerlerin daha iyi anlaşılması onlara uyum sağlamanın ilk adımı olacaktır. Etik değerlere uygun davranmak toplumsal güveni kazanabilmek için büyük önem taşıyor. Toplumsal güveni kazanan kurumların ise değeri artıyor<sup>79</sup>.

İŞ etiği; işletme ortamında iyi ve kötü davranışları, yanlış ve doğruyu ayırt etme çalışmasıdır. İŞletme alanında yanlış reklam uygulamaları, rüşvet ve benzeri problemlere genel etik prensiplerin uygulanmasıdır<sup>80</sup>.

İŞ etiği literatürde, “*iş ile ilgili kararları ahlâki standartlara göre değerlendirme süreci*” ve “*iş hayatının düzgün ve sağlıklı iŐleyebilmesi için kanunların düzenleyemediği alanlarda uygulanması gereken kurallar bütünüdür*” diye tanımlanmaktadır. Bundan yola çıkarak iş etiği, *müşterilerden çalışanlara, ortaklardan tedarikçilere kadar aynı iş ortamını etkileyen bireylerin toplumda elde ettikleri etik değerleri ortak bir paydada buluşturarak oluşturdukları etik kurallar* diye tanımlanabilir<sup>81</sup>.

Diğer bir ifadeyle iş etiği, işletmenin kendi ekonomik çıkarları ile sosyal ve refah talepleri arasında dengeyi sağlayacak seğimler yapmak için hem ilkelere hem inançlara dayalı muhakeme ve hüküm gerektirdiği konusunda bir uzlaşma vardır<sup>82</sup>.

İŞletmelerde etik karar vermenin öneminin son yıllarda artmasının üç nedeni vardır: iş hayatında skandalların artması, iş hayatındaki davranışların küçümsenmesi, kötümser

---

<sup>78</sup> Bektaş - Köseoğlu, a.g.m., s.151.

<sup>79</sup> Yılmaz Argüden, İŞ Dünyasındaki Etik Değerler, <http://arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/IsDunyasindakiEtikDegerler.aspx>, (20.11.29012).

<sup>80</sup> Canan Ay, “İŞletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.12, S.2, 2005, s.33.

<sup>81</sup> Aydan Atalay Tutan, **İŞletmelerde İŞ Etiğinin Değerlendirilmesi ve Bir Kamu Kurumunda Uygulanması**, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, s.15.

<sup>82</sup> Ala, a.g.e., ss.55-56.

olma ve kurum içi çalışan-iş anlaşmazlıkları<sup>83</sup>. İş etiği kavramını genel olarak benzer nitelikteki kavramlardan ayıran temel özellikler şu şekilde açıklanabilir<sup>84</sup>:

- ❖ İş etiği uygulamalı bir alandır. İş hayatında ortaya çıkan tüm etik sorunları incelemektedir. Çalışanlar ile çalışanlar, yöneticiler ile çalışanlar ve işletme ile işletmenin çevresindeki faktörler arasında çıkabilecek tüm etik sorunları inceler ve bunlara çözümler getirmeye çalışır ve sürekli etik kararlar alır.
- ❖ İş etiğine ilişkin ahlaki sorunlar, genel olarak etik sorunlara uygulanan yöntemlerin benzeridir. İş etiğinde de hemen aynı yöntemler kullanılır. Sonuç olarak iş etiği genel etikten ayrılamaz.
- ❖ İş etiği, işletme paydaşlarının tüm eylemlerini konu alır; ancak bu eylemlerin sadece ahlaki boyutları incelemeye alınır ve değerlendirmeye tabii tutulur.
- ❖ İş etiği, ahlaklaştırma, ideolojiye dönüştürme ve belli 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.

Özetle iş etiği, uygulamalı bir ahlak bilgisi ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. İş etiği, iş yerinde iyi ve nazik olmak ya da kara karşı olmak gibi bir anlama sahip değildir. İş etiği, bu anlamıyla ele alındığında, işletmecilik faaliyetleri bir oyun, savaş ya da makine gibi örneklerle açıklanamaz. Örneğin, spor hekimliği nasıl ki hekimlik mesleğinden ayrılamazsa, iş etiği de ahlak felsefesinden ayrılamaz. Bu bağlamda iş etiği bir işletmede belirli bir durumda iyi ya da kötünün adil ya da haksız olanın ne olduğu hususunda çalışanlara yol gösteren değerler ve ilkeler bütünüdür<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> Linda Klebe Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person Situation Interactionist Model", **The Academy Of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, p.601.

<sup>84</sup> Şahin, a.g.e., s.88.

<sup>85</sup> Arman Nurmakhmatuly, "Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Tutum ve Davranışları", **İş Ahlakı Dergisi**, C.3, S.5, 2010, ss.73-74.

### 3.İŞ ETİĞİ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Etik kavramı içli dışlı olduğumuz birçok konuyla yakından ilişkilidir. Dolayısıyla etik ve iş etiği kavramlarını incelerken aşağıdaki terimleri de açıklamak gerekir.

#### 3.1.İŞLETME ETİK UYGULAMALARI

İşletmeler son zamanlarda her çalışanın işiyle ilgili etik davranmasına çok önem vermektedirler. İşletmelerin etik davranışları çalışanların verdikleri kararları etik açıdan etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler etik davranmayı teşvik eden etik programlar düzenlemelidir.

Temel değerlerin oluşması; etik kodlarının geliştirilmesinde, ilk olarak değerlerin gözden geçirilip yasa ve düzenlemelere uygun olup olmadığına bakılması gerekmektedir. İkinci olarak başarılı hizmet sunmayı engelleyebilecek değerler veya etik davranmaya engel olarak tehdit oluşturabilecek değerler gözden geçirilmelidir. İşletmede etik sorunlar açısından potansiyel durumların belirlenmesi gerekmektedir<sup>86</sup>.

##### 3.1.1.Etik Program

İşletmeler etik programların tamamen yeni olmadığını savunurlar. Örneğin küçük perakende şirketi olan J. C. Penney şirketi 1913 yılında sektörünü etik program ve etik kodlarla tanıştırmıştır ve 1920 de kitap halini almıştır<sup>87</sup>.

Yöneticiler doğru karar verirken etik açıdan şöyle temel kurallar belirlemektedir<sup>88</sup>:

- \* Kararlarımın temelini söz konusu olaydan beklediğim sonuçlar oluşturur.
- \* Karar vereceğim konunun yasalara uygun olup olmadığı dikkat ettiğim en önemli unsurdur.
- \* Kararlarımın temel dayanağı içinde bulunduğum organizasyonun değer ve stratejileridir.
- \* Kişisel inançlarım ve vicdanımın sesi doğrultusunda kararlarımı veririm.

---

<sup>86</sup> Mehmet Ali Köseoğlu, **Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar, 2007, s.48.

<sup>87</sup> Trevino - Weaver, a.g.e., p.72.

<sup>88</sup> Raci Kılavuz, "Etik Sistemleri ve Kamu Yönetimi Etiği Açısından Görünümleri", **I.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, No.30, 2004, ss.16-17.

Etik programlar hem aşıkâr hem de üstü kapalı elemanlardır. Etik programların aşıkâr olan kısmını; etik kodlar, politik kılavuzlar, işgören eğitim materyalleri, işgören oryantasyon programları, etik seminerler, yönetsel konuşmalar, etik yönetim kararları ve etik çalışan aktiviteleri oluşturur. Üstü kapalı olan diğerk kısmı ise; organizasyon kültürü, etiğı teşvik eden sistemler, promosyon politikası, performans değerlendirme sistemi ve yönetim uygulamalarından oluşur<sup>89</sup>.

Etik ilkeler yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Bu açıdan standartlar ve etik programlar kabul edilebilir davranışları sistematik tanımlama gayretleri olarak açıklanabilir. İşletmede etik programların var olması dolaylı olarak işletmede çalışanların birbirlerine yönelik minimum davranış standartlarını belirlemelerine imkan vereceğinden belirsizliğı ve kararsızlığı ortadan kaldırmaktadır<sup>90</sup>.

### 3.1.2.Etik Kod

Literatürde ve iş dünyasında etik kodlar yeni bir fenomen değildir. Birçok organizasyon toplumda etik davranışları elde etmek için çaba sarf ederler; birçoğı ise etik kod uygulama sürecine odaklanırlar<sup>91</sup>.

Etik kodlar, örgütün kültürü, faaliyet gösterdiği iş kolunun özelliklerinden etkilenerak şekillenen, neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğı konusunda örgütün beklentilerini örgüt üyelerine ileten, resmi ifadelerdir. Etik kodlar ahlaki konularda yol gösterirler, bireylere ahlaki değerleri hatırlatırlar, ayrıca ilan edilmiş kodlar örgütü etik davranma konusunda bağlar<sup>92</sup>.

Etik kodlar 5 ana konuya hizmet ederler<sup>93</sup>:

1. Etik kodlar topluluğın her bir üyesinin aydınlanmasına ve üyelerin etik sorumluluklar almalarına imkan verir.

---

<sup>89</sup> Steven N. Brenner, "Ethic Programs And Their Dimensions", **Journal Of Business Ethics**, 11, 1992, p.393.

<sup>90</sup> Tuncer Asunakutlu, Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, <http://www.asunakutlu.com/tncr/orgutselguv.pdf>, (21.11.2012), s.10.

<sup>91</sup> Michael Callaghan et al., "Code of Ethics Quality: An International Comparison Of Corporate Staff Support And Regulation in Australia, Canada And The United States", **Business Ethics: A European Review**, Vol.21, No.1, 2012, p.16.

<sup>92</sup> Mehmet Anıl Sayiner, **Yönetsel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2005, s.84.

<sup>93</sup> Barbara Herlihy - Gerald Corey, **ACA Ethical Standards Casebook**, 6. Edition, American Counseling Association, 2006, p.27.

2. Etik kodlar topluluğun misyonunun üyeler tarafından algılanmasına yardım eder.
3. Etik kodlar etiksel davranışların üyeler tarafından belirlenmesidir.
4. Etik kodlar etik rehber niteliğindedir.
5. Etik kodlar topluluktaki üyelerin etik anlaşmazlıklarda birliğe varmalarını sağlar.

Etik kurallar, etik ilkeler gibi davranışlara yön gösteren ve ölçüt oluşturan, etik ilkelere göre daha özel ve somut olan ve etik ilkelerden türetilen düzenlemelerdir. Etik kod terimi ise belirli bir konudaki etik kurallar kümesini ifade eder. Kuralları ilkelerin uygulamaya yansıyan türevleri olarak nitelerek ve temel işlevlerinin uygulamaların istenir nitelikte olmasını güvence altında tutma olduğu söylenebilir<sup>94</sup>.

Etik kodlar, yapılacak işlerde belirlenen standartlarda, kabul edilebilir davranışların özelliklerini ortaya koymaktadır. Standartlar ve kodlar kabul edilebilir davranışları sistematik tanımlama gayretleri olarak da ifade edilebilir. Etik kodlar yöneticilere iyi işleri yapmak ve kötü işlerden sakınma bakımından yol göstermektedir. Dayandığı inançlar ve değerlere göre toplumdan topluma farklılıklar gösteren etik kodların geliştirilmesinde genellikle hakkaniyet, insan hakları, faydacılık ve bireysellik temel alınan yaklaşımlar olarak görülmektedir<sup>95</sup>.

Etik kodlar, mesleklerin ve kurumların yapılaşmasının temellerindedir. Etik kodlar, kurumların faaliyet alanlarına özgü değer ve ilkeler doğrultusunda çalışanlara yol göstermektedir. Ancak tek başına değer ve ilkelerin belirlenmesi ve belgelerin hazırlanması yeterli olmayacaktır. Örneğin bu konuda çalışan araştırmacılar; etik kodların; yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak tanımlamaktadır. Ayrıca etik kodların kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koyduğunu belirtmektedir<sup>96</sup>.

Çalışanlar için etik kodlara adapte olma tüm dünyada iş hayatının olmazsa olmazıdır. Bazı ülkelerdeki organizasyonların borsada değerli olması için zorunlu ihtiyaç

---

<sup>94</sup> Gülay Yıldırım - Selim Kadioğlu, "Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları", **Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 29(2), 2007, s.76.

<sup>95</sup> Çetin Bektaş, "Etik Kodların Otel Endüstrisine Katkıları ve Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, 2008, ss.5-6.

<sup>96</sup> Hakan Arıkan - Günce Yılmaz Demir, **6.Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı**, 2009, s.207.

haline gelmiştir. Bugün etik kodları değerlendirmek ticari etik politikası aracı olarak kabul görmektedir<sup>97</sup>.

### 3.1.3.Etik Etkisini Geliştirme Modeli

Etiğin başlıca amacı, insan davranışlarını ahlaki niteliği bakımından aydınlatma ve ahlaki eylemi insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığı, aksine insan olarak varlığına ilişkin vazgeçilmez bir niteliğin ifadesi olduğunu gösterebilmesidir. Etiğin dayandığı temel koşul “iyi niyet”dir. İyi niyet burada, kişinin iyi olarak kabul edilen fiilen kendi eylemlerinin ilkesi haline getirmesi anlamına gelmektedir. Etik mevcut iletişim ve eylem biçimlerini sorumluluklarının bilincinde bir birey olarak ötekilerle birlikte insanca şekillendirmek ve iyileştirmek isteyen topluluk üyesi herkesi ilgilendirir<sup>98</sup>.

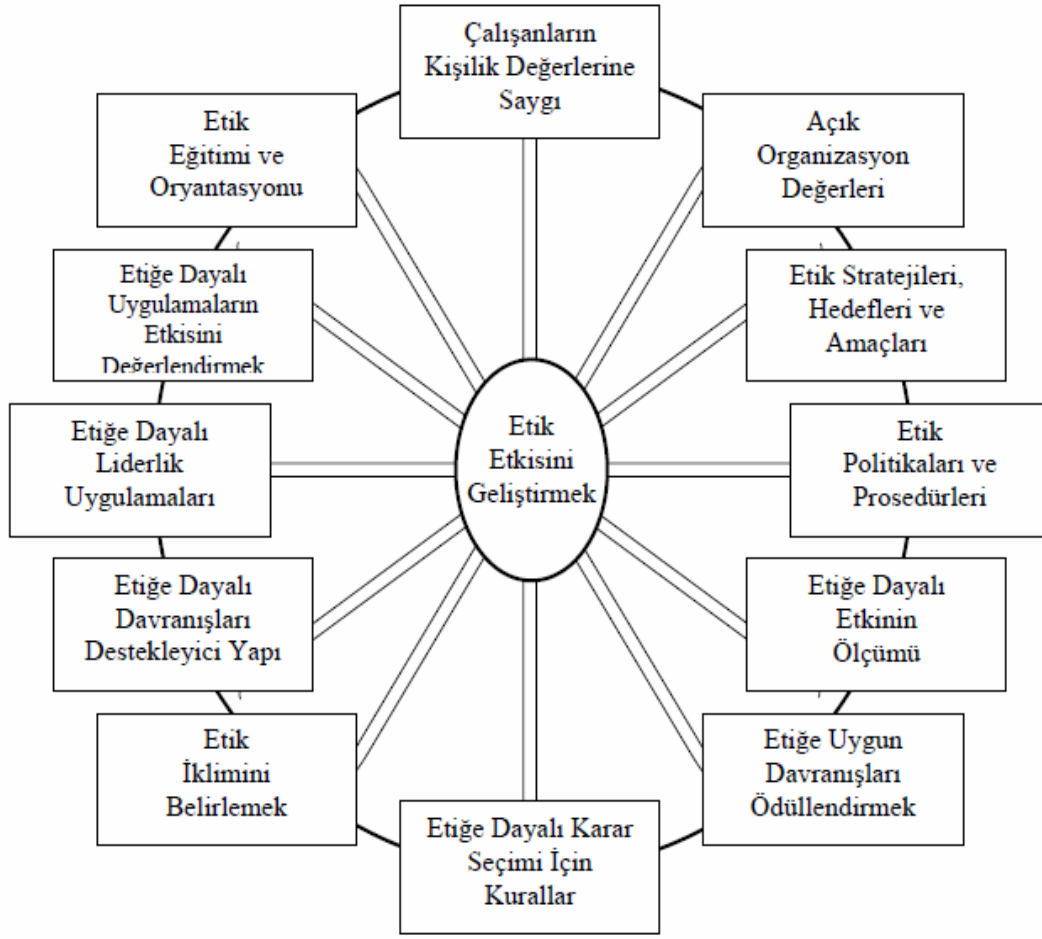
Etik etkisini geliştirme modeli; işletmelerde etik programlar oluşturmayı, çalışanların programa kolay adapte olmasını, programın etkinliğini artırmayı, programın amacına ulaşıp ulaşılmadığını araştırmayı ve yazılan etik kodların işletmeyi tam ve doğru ifade edip etmediğini test etmeyi sağlayan bir modeldir<sup>99</sup>. Aşağıdaki şekilde yer alan bu model merkezinde *Etik Etkisini Geliştirme* amacı olan, *Açık Organizasyon Değerleri* ile başlayan *Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı* ile son bulan, toplam on iki aşamayı içermektedir. Aşamalar işletme içinde etik ile ilgili tüm konuları barındırır.

---

<sup>97</sup> SimonWebley - AndreaWerner, “Corporate Codes Of Ethics: Necessary But Not Sufficient”, **Business Ethics: A European Review**, Vol.17, No.4, 2008, p.405.

<sup>98</sup> Ahmet Yatkın, “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.18, S.1, 2008, s.213.

<sup>99</sup> Atilla Arıcıoğlu - Aydan Tutan, “Etik Etkisini Geliştirme Modeli ve Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.30, 2008, s.49.



Şekil 1.2: Etik Etkisini Geliştirmek<sup>100</sup>

### 3.2.İŞ ETİĞİ VE ÇALIŞMA AHLAKI

Çalışma, modern çağda endüstrileşme sürecine paralel olarak, toplumsal yaşamda merkezi bir önem kazanmıştır. Çalışma bu çağda kamusal alanda gerçekleştirilen bir faaliyete dönüşmüştür. Bu dönemde endüstriyel düzenin gelişimine paralel olarak kamu ve özel kesimde büyük miktarlarda işgücü gereksinimi ortaya çıkmıştır. Böylelikle Endüstri Devrimi “*çalışma disiplini*”ni bir zorunluluk haline getirmiştir<sup>101</sup>.

Çalışma ahlakı tek bir bölünemez yapı değildir, ancak çalışma davranışıyla ilgili tutum ve davranışların oluşturduğu düzensiz bir topluluk da değildir. Buna göre çalışma ahlakının özellikleri şu şekilde sıralanabilir<sup>102</sup>:

<sup>100</sup> Tutan, a.g.e., s.35.

<sup>101</sup> Usta, “Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme”, a.g.m., s.410.

<sup>102</sup> Aylin Ünal - Taylan Çelik, “Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış ve Türkiye’de Çalışma Ahlakı”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(1), 2010, s.222.

- Çalışma ahlakı, çok boyutlu bir yapıdır.
- Çalışma ahlakı, sadece belli bir meslekle değil, genel olarak çalışma ve çalışmayla ilgili faaliyetlerle ilgilidir (buna rağmen çalışma dışındaki alanlara da uyarlanabilir, örneğin okul hayatı, hobiler, vb.).
- Çalışma ahlakı, öğrenilmiştir (doğuştan sahip olunmaz).
- Çalışma ahlakı, tutumlar ve inançlarla ilgilidir.

Çalışmanın ve işin anlamı kişisel, örgütsel ve sosyal düzeylerde kendini göstermektedir. İşin anlamı, çalışanın yaratıcılığını, özgürlüğünü, iradesini ve yenilik getirici fikirlerini kullanıp kullanmamasıyla 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<sup>103</sup>.

### 3.3.İŞ ETİĞİ VE MESLEK AHLAKI

Bir işin meslek sayılabilmesi için entelektüel, hizmet etme, mesleki örgütlenme ve ahlaki sorumluluk gibi dört özelliğin var olması gerekmektedir. Birinci boyutu anlatan entelektüel yön, o alanda bir eğitim süresi ve uzmanlaşmaya işaret etmektedir. İkinci boyut ise başkalarına ve topluma hizmet etme yönüdür. Üçüncü boyut da bu alanda olması gereken mesleksel örgütlenmedir. Diğer bir yön ise meslek sahiplerinin topluma karşı duyması gereken ahlaki sorumluluklarıdır. Ayrıca meslek çift taraflı yararın olduğu bir durumu anlatmaktadır. Çünkü meslek sahibinin o meslekten yarar sağlamasının yanında toplum da o meslekten yarar sağlamaktadır. Tüm bu özelliklerden yola çıkıldığında meslek, belirli faaliyet alanları etrafında yoğunlaşmış ve biçimlenmiş insani ilişkiler bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir<sup>104</sup>.

Bir uğraş şu unsurları içeriyorsa meslek olarak kabul edilebilir<sup>105</sup>:

1. Bir meslek dalı, toplumun kaçınılmaz olan bir gereksinimini karşılar
2. Meslek, kişinin salt kendi doyumunu için değil, aynı zamanda başkalarının yararı için de yaptığı bir uğraştır.

<sup>103</sup> Başarır, a.g.e., s.27.

<sup>104</sup> Nesrin Canpolat, "Bir Meslek Olarak Halkla İlişkiler ve Etik: Halkla İlişkiler Şirketlerinin Web Sitelerine Yönelik Bir Çalışma", **Journal Of Yaşar University**, 25(7), 2012, s.4231.

<sup>105</sup> Özge Bayar, **Halkla İlişkiler ve Etik**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara 2006, ss.15-16.



3. Meslek sistemli bir eğitimle kazanılmış özel bilgi ve becerilere dayalıdır.

4. Meslek dalları araştırma ve deneylerle geliştirilerek zamanla kendine özgü tekniklere sahip olurlar.

5. Meslekler kazanç elde etmek için yapılan uğraşlardır

Evrensel meslek etiği değerlerinin oluşabilmesi için en büyük görev etik değerlere sahip profesyonel bir anlayış içinde çalışan meslek mensuplarına düşmektedir. Mesleki etik, bütün ilişkilerde dürüstlük, sözünde durmak, doğaya ve insanlara saygılı olmak, hakça davranmak ve haksızlara karşı çıkmayı gerektirir<sup>106</sup>.

Meslek tanımlarından sonra meslek etiği ise, belirli bir meslek grubunun, mesleğe ilişkin olarak oluşturup, koruduğu; meslek üyelerine emreden, onları belli bir şekilde davranmaya zorlayan; kişisel eğilimlerini sınırlayan; yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan; meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler bütünüdür<sup>107</sup>.

Her mesleğin kendine has özel etik değerleri söz konusudur ve meslek mensuplarında söz konusu bir takım özel etik kurallar aranmaktadır. Şüphesiz, global dünyada var olan çok sayıdaki meslek türü için ortak etik kuralları belirlemek ise oldukça güçtür. Bu nedenle, her mesleğin kendine özgü şartları mesleki etik kuralların belirlenmesinde önemli bir rol oynar<sup>108</sup>. Belirli meslek mensuplarının mesleklerini icra ederken uyacakları davranış şekilleri ile mesleğin gelişmesi ve bu meslekte başarılı olmak için sahip olmaları gereken inanç ve değerlere aykırı davranmak yaptırıma bağlandığı zaman bunlar "meslek kuralı" haline gelmektedir<sup>109</sup>.

Meslek etiği, meslekleri veya görevleri olan insanlara uygulanan davranış standartlarıdır. Bir mesleğe giren kişi, etik yükümlülükleri üzerine alır, ancak bu kişinin tavırları belirli bir standarda uyduğunda gerçekleşebilecek değerli iş ve hizmetler için toplum ona güvenir. Etik yükümlülüklerini yerine getiremeyen profesyoneller, bu güveni

---

<sup>106</sup> Yılmaz - Bahadır, a.g.m., s.24.

<sup>107</sup> Gülsevil Yıldız, "Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Kayseri İl Merkezinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.36, 2010, s.160.

<sup>108</sup> Şakir Sakarya - Suat Kara, "Türkiye'de Muhasebe Meslek Etiğine Yönelik Düzenlemeler ve Meslek Mensupları Tarafından Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12(18), 2010, s.58.

<sup>109</sup> İsmail Kayar, "Sermaye Piyasasında Mesleki ve Etik Kurallar Üzerine Bir Değerlendirme", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.19, 2005/2, s.101.

kötüye kullanmış olmaktadır<sup>110</sup>. Bu noktada meslek etiğinin amacı, iş dünyası çalışanlarının mal ve hizmet üretimi sırasında toplum güvenini sağlayan davranış kurallarıyla yönlendirilmesini ve yönetilmesini sağlamaktır.<sup>111</sup>

### 3.4.İŞ ETİĞİ VE SOSYAL SORUMLULUK

Kurumsal sosyal sorumluluk son on senedir önemini arttırmıştır. Sosyal sorumluluk yasalar eşliğinde işletmenin ilerlemesiyle başlar. Bu nedenle işletmeler kadınlar ve azınlıklar aleyhinde ayırım yapmaktan kaçınırlar<sup>112</sup>. Kurumsal sosyal sorumluluk toplumun ilgilendiği olaylarla ilişkilidir ve davranışlarla sınırlıdır<sup>113</sup>.

Sorumluluk etiği, yapılması gereken tutum ve davranışı, durumun kendisine özgü koşulları ve davranışın sonuçları açısından tanımlamaktır. Sosyal sorumluluklar genel olarak, bir kurumun ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, kurum içindeki ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu etmesine yöneliktir. Dolayısı ile *iş ahlakı* kavramı ile sosyal sorumluluk kavramı arasında da yakın ilişki bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk, asıl olarak iş ahlakının gereğidir<sup>114</sup>.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin sorunlarının, ekonomik nitelikli problem olmaktan çok, yönetim ile ilgili bir sorun olarak görülmektedir. Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken yarattığı sorunlarla uğraşmanın yöntemi, hem üniversitelerde verilen yöneticilik eğitimi programları hem de yönetici geliştirme programlarında işletmelerin ne kadar karmaşık bir sistem içinde faaliyet gösterdiğine dikkat çekilerek, ekonomik performansla birlikte sosyal performansın ve ahlaki çerçevenin önemi de vurgulanmalıdır<sup>115</sup>.

Köklerini, devlet-vatandaş arasındaki karşılıklı yükümlülükleri açıklayan sosyal sözleşme teorisinden alan iş etiği ve sosyal sorumluluk, tüm insanlığın ihtiyaçlarını gideren

---

<sup>110</sup> Yusuf Karakoç, Hukuk-Etik İlişkisi, **Hukuka Felsefesi ve Sosyolojik Bakışlar-V**, İstanbul, 2010, s.92.

<sup>111</sup> Hüseyin Ali Kutlu, "Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.63, S.2, s.147.

<sup>112</sup> Ajnesh Prasad - Albert J. Mills, "Critical Management Studies And Business Ethics: A Synthesis And Three Research Trajectories For The Coming Decade", **Journal Of Business Ethics**, Vol.94, No.2, 2010, p.231.

<sup>113</sup> Laura P. Hartman - Joe DesJardins, **Business Ethics**, 2. Edition, McGraw Hill Edition, 2008, s.209.

<sup>114</sup> Şafak Kaypak, "Kentsel Dönüşüm Faaliyetlerine Etik ve Sosyal Sorumluluk Temelli Bir Yaklaşım", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.3, S.2, 2010, s.92.

<sup>115</sup> Ünal Ay - Esmeray Yoğun Erçen, "Öğrencilerin ve Yöneticilerin İşletme Sosyal Sorumluluğu ve Etik Yönetim Algılamaları", <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Ay.pdf>, (27.11.2012), s.220.

ekonomik birimler olarak işletmelerin topluma karşı birtakım sorumluluklar taşıması gerektiği fikrine dayandırılmıştır<sup>116</sup>.

### 3.4.1.Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sosyal sorumluluk; “Bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir.”<sup>117</sup>

Sosyal sorumluluğun ilkelerini şu şekilde sıralayabiliriz<sup>118</sup>:

- İşletmenin ekonomik amaçlarının yanında sosyal amaçlarının belirlenmesi ve her iki amacın uzlaştırılması,
- İşletmede sosyal içerikli programların niteliği ve harcamaları konusunda bir fayda/maliyet analizinin yapılması,
- Yeni sosyal amaçlara ulaşmak için plan ve bütçelerin yapılması, uygulama yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve kontrol standartlarının saptanması,
- Sosyal amaçların işletme içi ve dışında duyurulması ve diğer kuruluşlardan katkıda bulunmalarının istenmesi
- Yılsonu itibariyle sosyal içerikli programların bilançosunun hazırlanmasıdır.

Sosyal sorumluluk iş etiğini bir gereğidir. Bu birçok kez işletmelerin kar elde etme amaçları ile uygulamada çatışır bir hal olsa da sosyal sorumluluk iş etiğinin ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmeler sosyal sorumluluğa çok önem vermelerine rağmen, uygulanan sosyal sorumluluk projeleri kurumsal davranış ve iş etiğiyle desteklenmediğinde bu etik değildir, sosyal sorumluluk da değildir<sup>119</sup>.

Sosyal sorumlulukların kapsamı altı ana başlık altında toplamıştır<sup>120</sup>:

---

<sup>116</sup> Akyıldız, a.g.m., s.21.

<sup>117</sup> Hilal Özden Özdemir, **Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2007, s.4.

<sup>118</sup> Yılmaz Soytekin, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluğun Yeni Boyutları ve Afyon Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, 2001, s.32.

<sup>119</sup> Çiğdem Şatır - Zeynep Öztekin, “Sosyal Sorumluluk ve Etik”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Mayıs 2004, s.147.

<sup>120</sup> Halil Akyar, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Alan Çalışması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, 2008, s.10.

- İşletmelerin sermayedarlara ve hissedarlara olan sorumluluğu
- Yakın çevre istihdam olanaklarının zemini
- Tüketicinin korunması
- İş ahlâkı ve işin akışında ortaya çıkan fırsatçı stratejilerle ilgili sorumluluklar
- Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin korunması
- İnsanlığa karşı duyulması gereken sorumluluklar.

### 3.4.2. İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi

Robert Blomstrom ve Keith Davis'in ortak görüşlerine göre "sosyal sorumluluk, kurumun karar mevkiindeki sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve tepe yöneticilerinin kendi çıkarları yanında bir bütün olarak toplumun refahının korunması ve yükseltilmesine ilişkin faaliyetleri yapma zorunluluğu ile ilgilidir. "Bu tanım sosyal sorumluluğun iki aktif yönünü ortaya koymaktadır: *Koruma* ve *yükseltme*. Koruma, kurum faaliyetlerini sürdürürken; toplum ve çevre üzerinde negatif etki oluşturanların ortadan kaldırılması; yükseltme ise, toplumun refah ve mutluluğuna hizmet eden faaliyet ve imkânların bulunup çoğaltılması, toplum için pozitif yararlar sağlanması anlamına gelmektedir<sup>121</sup>.

Günümüzde, işletmelerin felsefesinde büyük bir değişiklik olmuştur. İşletmeler tüketicilerle olan ilişkilerinden çok ticari olsun veya olmasın toplumla olan ilişkileri üzerinde daha fazla durmaktadır. Bu durumun en önemli nedeni de işletmelerin artık bilançoları, karları gibi mali sermayeleri ile değil sosyal sorumlulukları ile değerlendirilir hale gelmiş olmalarıdır. Artık işletmelerin sosyal sorumluluk görevini yüklenmeksizin uzun vadede başarılı olması mümkün görünmemektedir<sup>122</sup>.

İşletmelerde sosyal sorumluluk kavramının günümüzde geldiği konum işletmelerin sadece paydaşlarına karşı sorumluluk üstlenmesiyle sınırlı kalmamakta, bunun da ötesinde üstlendiği sorumlulukları işletme içindeki tüm süreçlere yaymak, bu şekilde yarattığı etkileri ölçmek, denetlemek ve raporlamak boyutlarına da içermektedir. Tüm bu anlatılanların doğru ve etik yollarla hayata geçirilmesinin işletmeye sağladığı faydalar ise

<sup>121</sup> Aydın Yılmaz, Belediye Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Adapazarı Büyükşehir ve Merkez Belediyesi'nde Bir Araştırma, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/3.2/3Aydin%20Yilmazer.pdf>, (24.11.2012), s.312.

<sup>122</sup> Hülya Bakırtaş, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2005, s.6.

bazı durumlarda ekonomik fayda boyutuna da ulaşabilmektedir. Bu nedenlerden ötürü günümüz işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk kavramına geçmiş hiçbir dönemde olmadığı kadar büyük önem vermeye başlamışlardır<sup>123</sup>.

Ahlaki ve sosyal olarak sorumlu bir şirket, organizasyondaki bireyler veya gruplar tarafından kabul edilen ahlaki prensipler ve değerlere dayanır. Sosyal sorumluluk perspektifinden organizasyon üyelerinin değerleri tabii ki önemlidir. Fakat bununla birlikte çalışanlar, yatırımcılar ve tüketiciler de büyük öneme sahiptir. Bütün bu katılımcıların değer ve ilkeleri, birbirini etkileyen sosyal ve ekonomik bir yapının anlaşılmasında büyük bir önem taşımaktadır<sup>124</sup>.

#### 4.İŞLETMELERDE ETİK YÖNETİMİ

İş ortamında etik yönetiminin başarısı için göz önünde bulundurulması gereken pek çok husus vardır: Etik bir örgüt yaratma, yönetme ve korumada önemli olan faktörler şöyle sıralanmaktadır. Üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı, etik kurallar, etik eğitimi ve yetiştirme, kurum kültürü, karar alma, stratejik yönetim<sup>125</sup>.

##### 4.1.YÖNETSEL ETİK KAVRAMI

Yönetmel etik, 1970'li yıllardan sonra üzerinde önemle durulan ve çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda ivme kazanmış olan yönetmel etik literatüründe, içerik olarak zenginleşme ve önemli bir bilgi birikiminin oluştuğu görülmektedir<sup>126</sup>.

Yönetmel etik, örgüt içinde doğru davranışa ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartları ifade etmektedir. Diğer bir deyişle yönetmel etik; yönetmel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı, bireylerin varlık ve bütünlüğüne

---

<sup>123</sup> Coşkun Can Aktan, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, 2007, s.19.

<sup>124</sup> Kapu, a.g.e., s.62.

<sup>125</sup> Hamdi Çevik, **Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Kütahya Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2006, s.22.

<sup>126</sup> Halil Saylı - Duygu Kızıldağ, "Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.232.

saygılı olmayı, herkes için en iyi olabilecek eylemlerin seçilmesini sağlayan, yöneticilere eylemlerinde rehberlik eden davranış ilkeleridir<sup>127</sup>.

Yönetimsel etiğin geliştirilmesinde, etik liderlik rolleri kadar; etik dışı yönelimleri çekici kılan psiko-sosyal ortamların minimize edilmesi, bu amaçla da hem genel hem de kurum ölçeğinde yerel program ve stratejilerin işe koşulması sağlanmalıdır<sup>128</sup>.

Yönetim etiği, örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, yöneticilerin ve diğer işgörenlerin nasıl davranması ve neyi yapıp yapmamaları gerektiğini belirleyen ilkeler bütünüdür. Söz konusu ilkeler, örgüt kültürü gibi örgütteki bireylerin değer yargılarından, örgütün amacında ve yönetim anlayışından oluşmaktadır. Yasalar ise, o dönemde yürürlükte olan düzenleyici hukuk kurallarıdır. Ancak hukuk kurallarının var olması demek, her zaman onlara uyuluyor olması anlamına gelmemektedir. Özellikle işgörenler etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse yasalar etik ilkelere uygun ahlaki davranışlar göstermelerini sağlayamamaktadır<sup>129</sup>.

Yönetimsel etik, etiğin temel problemi olan iyi ve kötü ayırımının ortaya çıkarılması hedefinden yola çıkarak, yöneticilerin iş görenlere ve işin kendisine karşı tutumlarında iyi ve kötüyü sınıflandırmaya çalışır. Yönetimsel etiğin pozitif anlamda değerlendirildiği durumda, ahlak anlayışındaki iyilerin ve pozitif yönlerin, örgütsel amaçlara ve örgüt kültürüne yansımaları şeklinde açıklayabiliriz. Yönetimsel etiğin negatif yönü ise örgütlerde ortaya çıkması olası negatif ahlak anlayışıdır. Negatif anlamdaki yönetimsel etiğin örgüt kuramına yansımaları, örgütün veya kamu kuruluşunun meşru hukuki zeminlerde belirlenmiş örgütsel amaçlarına günlük ya da ileriye dönük olarak ters düşecek şekilde davranışlarda bulunarak, böylece kuruluşun verimsiz ve etkisiz bir hale getirilerek, örgütün işlemez hale getirilmesidir<sup>130</sup>.

Yönetimsel etiği pozitif anlamda değerlendirdiğimizde, genel ahlak anlayışındaki iyilerin ve pozitif yönlerin, örgütsel amaçlara ve örgüt kültürüne yansımalarıdır. Bu anlamda

---

<sup>127</sup> Halil Sayılı - Özlem Yaşar Uğurlu, "Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.3, 2007, s.77.

<sup>128</sup> Feyzi Uluğ, **Yönetim ve Etik**, <http://www.todaie.gov.tr/sempozyum/Acilis.Bildirisi.pdf>, (24.11.2012), s.3.

<sup>129</sup> Ömür Duğan, **Spor Yöneticilerinin Etik Kod Analizi: Ölçek Geliştirme Çalışması**, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, s.25.

<sup>130</sup> İlhan Dağdelen, "Yönetimsel Etik", [http://www.mevzuatdergisi.com/\(25.11.2012\)](http://www.mevzuatdergisi.com/(25.11.2012)). **Mevzuat Dergisi**, Y.8, S.90, 2005.

pozitif yönetsel etik anlayışı, yaygın ahlak anlayışının hakim olduğu dürüst bir bireyin, bir örgüte katıldığı ve bütünün bir parçası olduğundaki görünümüdür<sup>131</sup>.

#### 4.2.YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA KARŞI ETİK SORUMLULUKLARI

İş etiği kapsamında değerlendirilmesi gereken yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluğu, kanunen yasak olduğu veya toplumsal değerlere aykırı bulunduğu halde, çocuk denecek yaşta işçileri çalıştırmak, kadın ve çocuklara düşük ücret politikası uygulamak, ücret, terfi ve teşvik politikasında adil davranmamak, anne olan işçilerin emzirme saatlerinde hassas olmamak ve adam kayırmak konularını kapsamaktadır<sup>132</sup>.

Yöneticilerin; dürüstlük, güven ve sorumluluk kavramlarının örgütte yerleşmesini sağlamada önemli rolleri olduğunu ve bunları örgüte yerleştirmede azami çaba sarf etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Nihayetinde, örgütsel yaşamda çalışanlar birbirlerine güvenirlerse işbirliği yapabilir, açık davranabilirler. Bu bakımdan, bir işletmede yöneticilik rolünü üstlenen kişinin, verdiği tüm kararlarda etiğin özünü de oluşturan, doğru ve yanlış ölçütlerini dikkate alması, diğer bir anlatımla, etik ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri, hem örgütü temsil eden en yetkili kişiler olmaları açısından, hem de işgören ve müşterilere örnek rol modeli olmaları bakımından önem taşımaktadır<sup>133</sup>.

Çalışanları yetenekleri ve eğitimleri doğrultusunda ilgili birimlere yönlendirmek ve bu alanda uzmanlaşmalarını sağlamak bunun için de gerekli eğitim desteği verilerek gelişmelerine yardımcı olmak çalışanlara karşı etik sorumluluklardan biridir. Çalışanlara karşı etik sorumluluk alanına girecek diğer bir konu ise çalışanlara karşı adil olmaktır<sup>134</sup>.

Çalışanlar üretimi gerçekleştirirler ve işletmenin asıl gücünü oluştururlar. Yaptıkları bu çalışmanın karşılığı olarak da aldıkları ücretin insanca yaşayabilecekleri bir miktar olması gerekir. Özellikle yönetim biliminin gelişmesi ile birlikte insan haklarının da gelişmesi işletmelerde insanlara verilen önemi arttırmıştır. Çünkü her şey insanlar içindir, işletmelerde insanların amaçları için var olur ve insanlar tarafından oluşturulurlar. Buradan

---

<sup>131</sup> Raci Kılavuz, “Yönetsel Etik ve Halkın Yönetsel Etik Oluşumuna Etkileri”, a.g.m., s.259.

<sup>132</sup> Hamdi Çevik, a.g.e., s.30.

<sup>133</sup> Elbeyi Pelit - Evren Güçer, “İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Bahar 2007, s.36.

<sup>134</sup> Şükran Ala, a.g.e., s.60.

yola çıkararak işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede daha duyarlı olmaları beklenmektedir<sup>135</sup>.

#### 4.3.İŞLETMELERDE ETİK İLKELER VE ÖNEMİ

Birçok işletme kendisi, müşterisi ve çevresi için kurallar belirleyerek bunları çeşitli yöntemlerle uygulamaktadırlar. Küreselleşme süreciyle birlikte uluslar arası pazarlara açılan işletmeler kuralların bir standardı olması gereğini açıkça görmüşlerdir. McNamara işletme etiğinin iki önemli açıktan dolayı oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; yönetsel kusurlar (yasal olmayan, etik olmayan ya da çözümsüzlüğe iten unsurlar gibi) ve ahlaki ikilemlerdir (sözleşmelere uymama veya kaynakların doğru dağıtılmaması gibi)<sup>136</sup>. Etik ilkelerle uyumlu kararların alınabilmesini sağlamaya yönelik birçok etik karar verme modeli geliştirilmiştir. Bireyler farkında olsun ya da olmasın bu modellere göre karar almakta ve uygulamaktadırlar<sup>137</sup>.

İş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik ilkeler, yanlış ve doğrunun ne olduğu konusunda irdelemektedir. Ancak, bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, yani yanlış veya doğru olup olmadığı yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil, örgütleri de içine alan tüm toplum tarafından belirlenmektedir. İşte örgütsel etik, ortak karar alma sürecinde değerlerin yansıtılma kapasitesi olarak tanımlanabilir<sup>138</sup>.

Etik değerlere uygun çalışma ortamını gerçekleştirmek için yapılması gerekenler şunlardır<sup>139</sup>:

- Etik değerlere bağlı kalmaya kararlı olmak,
- Davranışlarla örnek olmak,
- Etiğe uygun davranışları yerleştirme sorumluluğunu almak,
- Kurumun etik ilkelerini belirlemek,

---

<sup>135</sup> Kınran, a.g.e., s.47.

<sup>136</sup> Mehmet Sarıışık - Orhan Akova - Mehmet Çontu, "Otel Yöneticilerinin Etik Politika ve Yöntemlere Yaklaşımları Üzerine Ampirik Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.17, S.1, 2006, s.24.

<sup>137</sup> Atilla Akbaba - Esra Erenler, "Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.31, Aralık 2011, s.449.

<sup>138</sup> Karataş, a.g.e., s.23.

<sup>139</sup> MEGEP(Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), **Meslek Etiği**, Ankara, 2006, s.30.



- Etik değerleri açıkça belirtmek,
- Çalışanları eğitmek,
- Açık iletişimi desteklemek,
- Tutarlı olmaktır.

Yönetim süreci, sürekli olarak başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı, karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı, örgütsel ve bireysel gereksinimleri karşılamayı, çatışmaların örgüt ve bireylerin yararını gözetecek şekilde çözümlenmesini, örgütte yapılması gereken görevlerin işgörenlere adil olarak paylaşılmasını, emeğin değerinin verilmesini, işgörenlerin yansız olarak değerlendirilmesini, örgütün kaynaklarının bir kişi ya da bir grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir. Bu süreç içinde doğru-yanlış ayırımının kişiye görelilikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli işlev görmektedir<sup>140</sup>.

İşletme içinde ahlâk dışı ve illegal davranışların önlenmesinde günümüz işletmelerinin en önemli görevi işletme etiğinin kurumsallaştırılmasıdır. İşletme etiğinin kurumsallaştırılması; etiğin işletmenin günlük formal ve informal yaşamına dahil edilmesi sürecidir. Etik davranışın üst yönetim düzeyinde işletme politikalarının düzenlenmesinde, tüm diğer işletme düzeylerinde biçimsel dolaylı ve doğrudan yöntemlerle günlük karar verme ve operasyonel süreçlerinde içselleştirilmesi anlamına gelir<sup>141</sup>.

Kurum kültürünün oluşması ve geliştirilmesi için, kurumlar bazı yöntemler kullanabilirler. Bunlar<sup>142</sup>:

1. İşletmelerin standartlarını çeşitli şekillerde çalışanlarına iletmeleri. Bu üst düzey yöneticilerinin ahlaki davranışlar sergilemesi olabileceği gibi; broşürler, yönetim mektupları, uyum programları ve sözlü bildirimler de olabilir.

---

<sup>140</sup> Hamiyet Türker, **İtibar Yönetimi**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin 2005, s.14.

<sup>141</sup> Seda Bayram, **İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2005, s.57.

<sup>142</sup> Kınran, a.g.e., ss.41-42.

2. İşletmelerin davranış modelleri belirlemeleri. Bunlar ahlaki (etik) kod adıyla belirtilen yazılı yargılardır. “Ahlaki (etik) kod: İşletmelerin, çalışanlarına, hissedarlarına, tüketicilere, çevresine ve işletme dışında kalan diğer ilgili gruplarla ilgili olarak işletmenin ilkelerini, ahlakını, davranış kurallarını, uygulama kodlarını ve işletme felsefesini tanımlayan tabir olarak tanımlanmaktadır.”

Etik ilkelerin kurumsallaştırılmasında uygulanabilecek yöntemler olarak özel komisyonların oluşturulması, örgüt içi etik ilkelerin geliştirilmesi ve etik eğitim programlarının uygulanması sayılabilir. İşyerinde etiği yönetmek için organizasyonun boyutuna bağlı olarak oluşturulacak roller oldukça yararlı olacaktır. Bu roller sırasıyla programı tamamen destekleyen bir tepe yönetimi, yönetim kurulu seviyesinde bir etik komitesi, etik yönetim kurulu, etik uzmanı, şikayet takipçisi olmaktadır<sup>143</sup>.

İşletmelerde yönetim fonksiyonunun hem yöneticiler hem çalışanlar açısından düzenli bir şekilde işlemesine ve işletmenin kurumsallaşmasına yardımcı olan bazı yönetsel etik ilkeler vardır. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

→ *Adalet ilkesi*: yöneticilerin işletmedeki görevleri, sorumlulukları çalışanlar arasında eşit olarak dağıtmaları gerekir. Bu şekilde işletme içindeki adalet sağlanmış olur.

→ *Eşitlik ilkesi*: Adalet kavramıyla yakından ilişkilidir. İşletme içersindeki hizmetlerin uygulanması ve dağıtılmasıdır.

→ *Dürüstlük ve doğruluk ilkesi*: etik olmak başkaları ile ilişkilerde doğru ve dürüst olmayı gerektirir. Yöneticiler çalışanları mutlaka güvende ve huzurlu hissettirmelidir.

→ *Tarafsızlık ilkesi*: Yöneticiler işletmesindeki astına veya üstüne ilişkilerinde ve diğer işletme ilişkilerinde her zaman tarafsız olmalıdır. Etik açıdan işletme içerisinde olması gereken budur.

→ *Yöneticilerde sorumluluk anlayışı ilkesi*: Yöneticiler çalışanların isteklerinde her zaman etik açıdan sorumlu olmak zorundadırlar.

---

<sup>143</sup> Mübeyyen Tepe Küçüköğlü, “Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması”, **Hukuk ve İktisat Araştırmalar Dergisi**, C.4, No.1, 2012, s.181.

→ *Yöneticilerde insan haklarına bağlılık ilkesi*: İnsan, İnsan olma hakkına sahiptir. İnsanın devredilemez, tüketilemez hakları vardır. Bu haklara her zaman saygı duyulmalıdır.

→ *Tutumluluk(kaynakları etkin kullanma) ilkesi*: Kıt kaynakların optimum düzeyde kullanılması olarak tanımlanabilir.

→ *Açıklık ilkesi*: Yönetici çalışanlara karşı eylemlerinde kişi ve gruplara açık olmak durumundadır.

→ *Emeğin hakkını verme anlayışı ilkesi*: Çalışanlar ücret karşılığında emek vererek işletmelere girdi sağlarlar. Yöneticiler de işletmedeki her çalışana emeğinin karşılığı kadar ücretini ödemek yükümlülüğündedir.

Etik ilkeler, kurumsal anlamda var olan değerlerin çatıştığı ve çalışanların ikilem yaşadığı olaylarda, yöneticilere iyi davranış ve uygulamalarda bulunma, kötü davranışlardan kaçınma yolunda rehberlik ederek, işletmeye olan güveni artırır ve bu anlamda kamu örgütlerindeki yönetsel davranış ölçütlerini geliştirirler<sup>144</sup>.

#### 4.4.İŞLETMELERDE GENEL OLARAK ETİK SORUNLAR

İnsan kaynakları yönetimi birçok etik ikileme karşı karşıyadır; yalnızca yasalarla bunu çevrelemek yeterli olmamaktadır. Ancak eğer işletmeler çalışanların sorunlarına eğildikleri zaman çalışanların sorunları kesin olarak çözüm bulabilir<sup>145</sup>.

İşletmelerin sosyal sorumluluğu olan çalışanlara karşı etik ve etik olmayan davranışlara karşı büyüyen bir inanış vardır. Bunun sonucunda akademisyenler ve pratisyenler işletmeleri normatif sistemlerle yönetmenin önemini vurgulamaktadır<sup>146</sup>. Fakat bu durum ne kadar gelişse de her zaman tam olarak çözüme ulaşılamamaktadır. Dolayısıyla etik sorunlar ortaya çıkmaktadır. Etik sorunlar, herhangi bir kurumun verimliliğini ve başarısını doğrudan etkileyen sorunlardır.

Örgütlerde çok çeşitli etik sorunlarla ve etik dışı davranışlarla karşılaşmaktadır. 1987 yılında yapılan bir araştırmada, ankete katılan işletmelerin % 80'ninden fazlası “çıkar

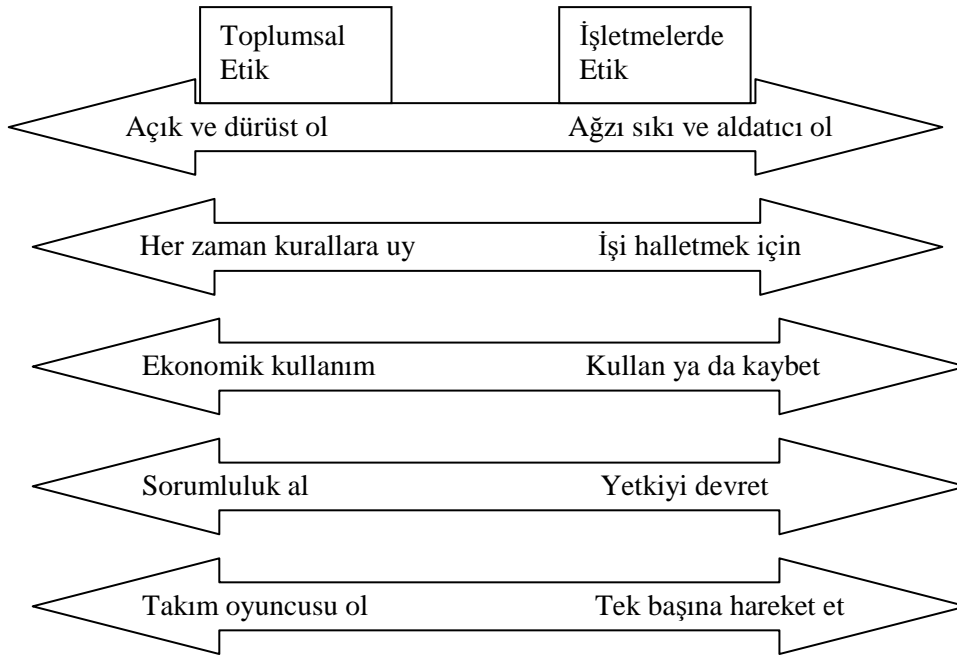
<sup>144</sup> Aydın Usta, “Kamu Görevlisinin Etik Amaç ve Ahlaki, Yükümlülüğüne Yönelik Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, S.468, 2010, s.166.

<sup>145</sup> David A. De Cenzo - Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley And Sons Inc., 1996, p.121.

<sup>146</sup> Bart Victor - John B. Cullen, “The Organizational Bases Of Ethical Work Climates”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.33, No.1, 1988, p.101.

çatışması” ve “rüşveti” en önemli iki etik dışı davranış olarak değerlendirmişlerdir Benzer bir çalışma 1999 yılında Türkiye’de, 160 yöneticinin katılımı ile yapılmış ve çevre kirliliği, bilgi sızdırma ve rüşvetin ülkemiz açısından en önemli etik dışı davranışlar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır<sup>147</sup>.

İşletmelerde etik sorunlar dört ana başlık altında incelenebilir. İlk olarak *çıkar çatışmaları*; kişilerin kendi çıkarlarıyla işletmelerin çıkarları arasındaki çelişkiden doğar. *İçtenlik ve doğruluktan sapma*; işletmelerin çalışan, tüketici ve rakiplerine karşı yanıltıcı olmaması gerektiğinin önemini vurgular. Diğer bir sorun da *iletişimdir*. Yanlış ya da aldatıcı bir iletişim müşterilerin işletmeye karşı güvenini yok eder. Son sorun *örgütsel ilişkiler* ise; işletme üyelerinin tüketicilere, çalışanlara, astlara, üstlere ve çeşitli kişilere karşı davranışlardan doğan etik sorunlardır<sup>148</sup>. Günlük hayatta ve işletmelerdeki etik anlaşmazlıklar şekilde şu şekilde gösterilmektedir:



Şekil 1.3: Toplumsal Etik ve Normlar ile İşletmelerde Etik ve Normların Anlaşmazlığı<sup>149</sup>

<sup>147</sup> Hasan Gül, “Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, S.10, Y.9, 2006, s.69.

<sup>148</sup> H. Serhat Ogun, **İşletmelerde İş Etiği Açısından Örgütsel Değişim Süreci ve Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı İncelenerek Türkiye’deki Değişimin Değerlendirilmesi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2006, ss.40-42.

<sup>149</sup> Robert A. Baron - Jerald Greenberg, **Behavior In Organizations**, Third Edition, Allyn And Bacon Publishers, Massachusetts, 1990, p.431.

Yönetimin tutumundan dolayı ortaya çıkan etik sorunların en önemlileri arasında, yöneticilerin işletmenin izin verdiği limitlerden daha yüksek değere sahip hediye ve davet kabul etmeleri, işletme içi gizli bilgileri kişisel çıkar amacıyla dışarıya sızdırmaları, rüşvet alma, yanıltıcı raporlar düzenleme, ürün ve hizmetlere ilişkin test sonuçları üzerinde oynama, işletme kayıtlarını değiştirme yer almaktadır<sup>150</sup>.

İşletmelerde görülmüş, görülen veya görülecek olan etik dışı davranışların tespit edilmesi, yönetsel etik sürecinin yürütülmesinde temel yol gösterici olacaktır. Etik dışı davranışlar çalışanların birbirleri ve işletme ile olan ilişkilerinde; işletmelerin çalışanları, tüketicileri/müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, hissedarları, devlet, toplum ve doğal çevre ile olan ilişkilerinde gerçekleşebilen etik dışı davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır<sup>151</sup>.

Son zamanlardaki önemli çalışmalar etik olmayan davranışların neden arttığını açıklamaya çalışmaktadır. Burada açıklanması gereken etik karar vermede önemli olan bileşenlerdir: dikkatsizlik, bireysel farkındalık, karar vericinin kişisel güncel deneyimleri<sup>152</sup>.

İşletmelerde etik değerleri oluşturup uygulamanın birçok yararının olduğuna inanılmasına rağmen, bazı yöneticiler toplumun sorumlu bir üyesi olarak sadece bazı davranışlarında etik davranma kararı alabilmektedir ve böylece bütüncül bir yaklaşımdan uzak kalabilmektedirler. Oysaki konuya bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmak işletmelerin devamlılığına da katkı sağlayacaktır. Özellikle bu durum, faaliyetlerinin büyük bir bölümünün insan emeğine dayalı olduğu hizmet işletmelerinde daha da önemlidir. Çünkü bu tür işletmelerde diğer üretim işletmelerine oranla daha fazla işgören çalıştığından söz konusu bu işgörenlerin yazılı olmayan bazı haklarının teslimi, işgörenin gerek gerçekleştirdiği işe, gerekse işletmeye karşı geliştirdiği tutuma etki edecektir<sup>153</sup>.

## **5.TÜRKİYE’DE İŞ ETİĞİ İLE İLGİLİ KURULUŞLARIN ÖRGÜTLENMESİ**

Son yıllarda Türkiye’de kamusal ve yarı kamusal nitelikli mesleki örgütler, odalar ve birlikler, üyelerinin yasalara ve ahlâka uygun bir şekilde davranmaları konusunda yetersiz kalmıştır. Oysa Türkiye’de işletme etiğinin kurumsallaşması için mesleki

---

<sup>150</sup> Kantarcı, a.g.e., s.36.

<sup>151</sup> Küçüköğlü, a.g.m., s.183.

<sup>152</sup> Nicole E. Ruedy - Maurice E. Schweitzer, “In The Moment: The Effect Of Mindfulness On Ethical Decision Making”, **Journal Of Business Ethics**, Vol.95, No.1, p.73.

<sup>153</sup> Pelit - Arslantürk, a.g.m., s.167.

kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşlarının bilinçli ve örgütlü çabalarına gereksinim duyulmaktadır. Bu mesleki ve sivil toplum kuruluşlarından bazılarının işletme etiği konusundaki çalışmaları şöyle özetlenmektedir:

▪ *TEDMER (Türkiye Etik Değerler Merkezi)*: Bir araya gelme ihtiyacı duyan şirket, kurum, dernek, vakıf, oda ve tüzel kişiler etik prensiplerde birleşme gereksinimi olduğunu fark ederek ve yaklaşık üç yıl süren yoğun bir bilgi paylaşımı içerisinde girerek düzenledikleri çalıştaylar, toplantılar ve arama konferansı sonrasında özellikle etik alanında bağımsız bir sivil toplum kuruluşu oluşturmaya karar vermişlerdir. TEDMER ulusal ve uluslararası işbirlikleri ile çıkardığı yayınlar, tertiplelediği toplantılar ve sektörler verdiği eğitimler ile Etik Değerler hakkında Türkiye'nin "referans kurumu" olmuştur<sup>154</sup>. TEDMER'İN vizyonu Türkiye'de gelecek dönemlerde etik değerlere sahip çıkacak ve bu değerleri her şartta müdafaa edecek toplumsal hayatın her alanındaki sosyal veya ticari girişimci olan iş dünyası ve sivil toplum mensubu genç kuşaklara gerekli bilgi, belge, dokümantasyon, altyapı ve şartların hazırlanmasıdır<sup>155</sup>.

▪ *İĞİAD (İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği)*: 2003 yılında kurulan İĞİAD, iş ahlâkı ve girişimcilik alanlarında faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşudur. İĞİAD, girişimciliğin teşvik edilmesi ve iş ahlâkının yaygınlaştırılması hususunda bilgilendirme, eğitim ve yayın faaliyetleriyle toplumda ve özellikle iş dünyasında ahlâki bir duyarlılık oluşturmayı amaçlamaktadır. İĞİAD, ahlâkî olmayan bir işi meşru kabul etmeyerek piyasa şartlarını yeniden sorgulamakta, hak eksenli bir iş hayatının inşası için gayret sarfetmekte ve helâl kazancın adil bölüşümünü yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Öte yandan bu yolda çalışacak girişimcileri desteklemekte, onlara rehber olmayı ve model sunmayı ve bu bağlamda iş hayatını dayanışma ekseninde yeniden kurmayı amaçlamaktadır<sup>156</sup>.

▪ *TÜKODER (Tüketiciyi Koruma Derneği)*: TÜKODER, tüketici haklarının korunması, geliştirilmesi ve tüketicilerin kendilerini koruyabilmeleri için gerekli bilinç ve örgütlülük düzeyine ulaşabilmeleri amacı ile kurulmuş bir sivil toplum örgütüdür. Politik ve ekonomik çıkarlara herhangi bir şekilde araç olmadan, kar amacı güden hiçbir kurum ve kuruluştan gelir elde etmeye yanaşmadan, yayın organlarında reklam almadan ve tüketiciyi

<sup>154</sup> Türkiye Etik Değerler Merkezi, <http://www.tedmer.org.tr/>, (28.11.2012).

<sup>155</sup> <http://www.tedmer.org.tr/default.asp?sayfa=vizyon>, (28.11.2012).

<sup>156</sup> <http://www.igiad.com/tr/igiad/tarihce>, (28.11.2012).

herhangi bir ürüne yönlendirmeden, sadece üyelerinin gönüllü katkı ve katılımlarına dayanarak faaliyet gösteren TÜKODER tam bağımsız bir tüketici örgütüdür<sup>157</sup>.

▪ *Beyaz Nokta Vakfı (BNV)*: Beyaz nokta Hareketi ile gündeme taşınan erdem, akılcılık, önyargılardan arınma, uzlaşma gibi kavramlar; daha özenle irdelenir, üzerinde düşünülür oldu. Beyaz Nokta projeleri; toplumun değişik katmanlarında daha erdemli olma, daha akılcı davranma, daha uzlaşır olma yolunda davranışlar geliştirilmesine katkı sağladı<sup>158</sup>.

▪ *TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği)*: 31 Ocak 1999 tarihinde düzenlenen Dünya Ekonomik Forum’unda, Birleşmiş Milletler (BM) Genel Sekreteri Kofi Annan, “Binyıl Kalkınma Hedefleri” doğrultusunda iş dünyası liderlerini, evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek amacıyla, şirketleri, BM’i, işçi sendikalarını ve sivil toplum örgütlerini bir araya getirecek uluslararası bir inisiyatif olan Küresel İlkeler Sözleşmesi, altında buluşmaya davet etmiştir. 16. Kalite Kongresi kapsamında 12 Kasım 2007 tarihinde İstanbul’da gerçekleştirilen “Küresel İlkeler Sözleşmesi Liderler Gala Yemeği”nde TÜSİAD da Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni imzalamıştır<sup>159</sup>.

▪ *TÜBA (Türkiye Bilimler Akademisi)*: 2001 Yılında Bilim Etiği Komitesi oluşturulmuştur. Bu komitenin amacı, ülkemizde bilim etiği ilkelerinin belirlenmesine ve ülkemiz bilim insanlarının, bu ilkeler doğrultusunda bilgilendirilmesine ve bilinçlendirilmesine hizmet edecek bir ortam oluşturmaktır<sup>160</sup>.

▪ *Üniversiteler*: Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi HÜEM 2001 yılı itibariyle faaliyete başlamıştır. HÜEM yönetmeliğine dayanarak Avrupa İş Etiği Ağı (EBEN)’in Türkiye koordinatörlüğünü yürütmektedir. EBEN-TR tüzel kişiliğe sahip olmayan ve HÜEM bünyesinde iş etiği konusunda yapılan akademik çalışmalara destek veren bir gönüllü sivil çalışma grubudur<sup>161</sup>.

2002 yılında kurulmuş olan Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Meslek ve İş Etiği Topluluğu; ahlâk ve özellikle meslek ve iş ahlâkı konularında üniversite

<sup>157</sup> <http://www.tukoder.org.tr/index.php?a=5>, (28.11.201).

<sup>158</sup> [http://www.beyaznokta.org.tr/nasil\\_kurulduk](http://www.beyaznokta.org.tr/nasil_kurulduk), (28.11.2012).

<sup>159</sup> <http://www.tusiad.org/tusiad/etik/bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi/>, (29.11.2012).

<sup>160</sup> <http://www.tuba.gov.tr/tr/etik/890.html>, (01.12.2012).

<sup>161</sup> <http://www.huem.hacettepe.edu.tr/index.shtml>, (29.11.2012).

öğrencilerinin bilinçlendirilmesine katkıda bulunuyor. Geleceğin çalışanları, yöneticileri veya girişimcileri olacak olan üniversite öğrencilerinin iş dünyasında iş ahlâkı konularını şimdiden tartışmaya başlamalarını ve gelecekte sağlam bir zemin üzerinde ahlâki değerlerin önemini farkında olarak iş dünyasına katılmalarını sağlayarak daha iyi ve yaşanmaya değer bir Türkiye yaratmak amaçlanmaktadır.<sup>162</sup>

---

<sup>162</sup> <http://www.metu.edu.tr/tr/ogrenci-topluluklari>, (29.11.2012).



## İkinci Bölüm

### İNSAN KAYNAKLARI VE ETİK İLİŞKİSİ

#### 1.İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ ANLAMI VE ÖNEMİ

İşletmeler faaliyetlerini fiziksel, mali ve insan kaynaklarını kullanarak sürdürürler. Faaliyet alanları aynı olan rakip iki işletme birbirlerinin fiziksel ve mali kaynaklarının aynısını hatta biri diğerinin daha iyisini elde etmek için çaba gösterir. Ancak bu iki işletmeden birinin diğerine göre bir adım önde olmasını sağlayacak olan insan kaynaklarıdır. Zira sözü edilen mali ve fiziksel kaynağı optimum bir şekilde bir araya getirip mal veya hizmeti ortaya çıkaracak olan “insan”dır<sup>1</sup>.

Küreselleşme süreci ile birlikte insan kaynakları yönetimi son 20-30 yıl içerisinde ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmaları kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır<sup>2</sup>. Örgütlerin sahip olduğu insan sermayesinin rekabetçi üstünlüğün temel kaynağı olarak görülmesiyle birlikte, insan kaynakları yönetimi çok büyük önem kazanmıştır<sup>3</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketlerini kapsar. Diğer bir tanıma göre ise insan kaynakları yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemidir<sup>4</sup>.

İnsan kaynaklarının işletmedeki önemi, üretim sürecine katkısı ve yönetsel başarısı yaşanan bir gerçek olduğuna göre insan kaynakları yönetimine bilimsel bir açıdan bakmanın gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları bir sistem içinde

---

<sup>1</sup> İrfan Kurtaran, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 1997, s.2.

<sup>2</sup> Volkan Işık, “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11/3, 2009, s.159.

<sup>3</sup> Ömer Faruk Ünal, “İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.8, S.2, 2012, s.84.

<sup>4</sup> Özden Sağlam, **Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2000, s.46.

değerlendirilmelidir. İnsan gücünün yönetilmesini kendine konu alan insan kaynakları yönetiminin, işletmenin hedeflerine ulaşmasında yapacağı çalışmaların kapsamı üç boyutludur. Teknik kapsam insan kaynakları fonksiyonlarını ele alır. İdari kapsamda geleneksel personel yönetiminin ilgilendiği konular vardır. Davranışsal kapsam ise gözetim işlevinden (örneğin motivasyon, güdüleme, moral gibi) kaynaklanır<sup>5</sup>.

İş etiğinin en önemli boyutlarından birini, işletme çalışanlarına nasıl davranıldığı sorundur. İnsan kaynakları departmanının etik ilkelere konu teşkil eden fonksiyonları; eleman bulma ve seçme, alınan elemanların işe yerleştirilmesi, oryantasyonu ve eğitim, performans değerlemesi, ücretlendirme, motivasyon, finansal ve sosyal haklar, işten çıkarma ve diğer yönetim kararlarıdır. İşletmelerin çalışanlarına karşı bir takım sorumlulukları bulunmaktadır. Söz konusu sorumlulukların büyük bir kısmı insan kaynakları birimleri tarafından yerine getirilmektedir<sup>6</sup>.

İnsan kaynakları, örgütlerin hedeflerine ulaşmada kullanmak zorunda oldukları temel girdilerden biri olan beşeri kaynakları, başka bir ifade ile “insanı” tanımlamaktadır. İnsan kaynakları terimi, bir örgüt yapısındaki en alt kademedeki işçiden en üst kademedeki yöneticiye kadar tüm çalışanları kapsayan genel bir tanımdır. Bu kavram sadece örgüt içerisindeki değil, aynı zamanda örgüt dışında bulunan ve potansiyel olarak kullanılacak iş gücünü de içermektedir<sup>7</sup>.

Mal veya hizmet üretmek üzere bir araya getirilen kaynakların içinde en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olan insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların mal ve hizmetlere dönüşmesi mümkün değildir. Çünkü teknolojinin temel kaynağını iyi motive edilmiş insanın zihinsel gücü oluşturmaktadır. Dolayısıyla, yeterli miktar, kalite ve kapasitede işgücüne sahip olmak, işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır<sup>8</sup>.

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti ve yan ödemeleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere

<sup>5</sup> Fatma Pakdil, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 1996, s.8.

<sup>6</sup> Başak Aydemir, **Halkla İlişkiler ve Etik**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2003, s.37.

<sup>7</sup> Gülşah Karavardar, “İnsan Kaynakları Denetimi ve Bir İnceleme”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1, Ekim 2010-Mart 2011, s.12.

<sup>8</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s.369.

etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Bu anlayış çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Halbuki modern anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir<sup>9</sup>. Günümüzde yaşanan teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için insan kaynağına daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır<sup>10</sup>.

İnsan kaynakları yönetimini incelemeyen önce yönetim kavramını irdelemekte yarar vardır. İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamaları ile birlikte, kişisel ve müşterek amaçlarını gerçekleştirmek için hem organize olmak, hem de başka insanların idaresinde olmak zorunda kalmışlardır. Yönetim; ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleridir. Bir başka ifadeyle yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı; birbiriyle uyumlu, verimli ve etken kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır<sup>11</sup>.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız kılan en önemli unsurun insan olduğu ve beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların tek başına etkili şekilde kullanılamayacağı genel kabul görmüş bir görüştür. Günümüzde insan ögesinin bu derece önemli hale gelmesi, insan kaynakları yönetiminin de görev ve sorumluluklarını artırmıştır<sup>12</sup>.

İnsan kaynakları birimi gün geçtikçe daha da önem kazanan bir yönetim birimi haline gelmektedir. Çalışanların kayıtlarını tutmaktan öte, çalışanın yetenek ve becerilerini geliştirerek en üst düzeyde verim almak ve işletmeye bağlılıklarını artırmak ve katkılarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla yürütülen bir dizi işlevi de yerine getirmektedir<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Seçkin Gönen - Muhsin Çelik, "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı", **Ege Akademik Bakış**, C.5, S.1, 2005, s.43.

<sup>10</sup> Tamer Keçecioglu - Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü, "İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm", **Ege Akademik Bakış**, 9(4), 2009, s.1172.

<sup>11</sup> Sibel Akçadağ - Ekrem Özdemir, "İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10/2, 2005, s.170.

<sup>12</sup> Kazım Develioğlu - Gürkan Haşit - Üstün Güven Bağcı, "Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.15, 2006, s.195.

<sup>13</sup> Deniz Tarlan - Özkan Tütüncü, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.3, S.2, 2001, s.141.

MİSYON AŞAMALARI	MİSYON	BAŞARI KRİTERLERİ	BAŞARI ÖLÇÜM TÜRLERİ
I. AŞAMA	İ.K. ile ilgili hizmetler sunma	Müşteri isteklerine cevap verme	Faaliyet temelli ölçümler
II. AŞAMA	İ.K. sistemlerini ve süreçlerini optimize etme	İ.K. faaliyetlerinin verimli bir biçimde uygulanması	Çıktı ve maliyet temelli ölçümler
III. AŞAMA	Verimli organizasyonlar yaratmaya yardımcı olarak rekabet avantajı oluşturma	İşletmenin stratejisini uygulayabilmesi	İ.K. hizmetine yönelik talepleri karşılamaya yönelik ölçümler
IV. AŞAMA	İşletmenin gelecekteki başarısını biçimlendirme	İ.K.Y.'nin yardımıyla işletmenin kazandırıcı stratejiler oluşturmaları	İşletme stratejisine etkisine yönelik ölçümler
V. AŞAMA	İnsan sermayesinden ve entelektüel sermayeden yararlanma	Entelektüel sermayenin korunması, çoğalması ve ulaşılabilir olması	Entelektüel sermayenin korunması, çoğalması ve ulaşılabilirliğine yönelik ölçümler

Tablo 2.1: Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetiminin Genişleyen Misyonu<sup>14</sup>

1980’li yıllara kadar bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları/örgütteki insan unsuru küreselleşme, uluslararası alana taşınan rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin, örgüt performansına yaptığı katkı ve örgüte sağladığı rekabet üstünlüğü görmezden gelinemez<sup>15</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin ön plana çıkarılması, insan kaynağını sürekli kriz ve rekabet ortamında en faydalı şekilde nasıl değerlendirilebileceği arayışlarının sonucu olarak da görülmelidir. Ancak insan kaynakları yönetimine verilen önem, işletmelerin büyüklüğüne göre değişmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik, tutarlı, bütünleşmiş

<sup>14</sup> Hatice Özutku, “Amaç Yaklaşımına Göre İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Bir Durum Çalışması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.8, S.3, 2006, s.268.

<sup>15</sup> Bülent Bayat, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10/3, 2008, s.73.

örgütün insan kaynağının yönetimine ve geliştirilmesine ilişkin bir yaklaşımdır. 60 yılı aşkın bir süredir kullanılan bir deyim olmakla birlikte, 1980'lerin ortalarından itibaren çağdaş bir yaklaşım olarak ön plana geçmiştir. Örgütlerde insan kaynağının veriminin artırılması, yöneticilerin insan kaynağının yeteneklerini geliştirmeye ve bundan gereği gibi yararlanmaların ilişkin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeleriyle olanaklıdır<sup>16</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci, başka bir deyişle, insan ilişkileri, verim ve kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır<sup>17</sup>. İnsan kaynakları işletmenin sürekli olarak hedeflerine ulaşmayı amaçlar. Bunu sağlamak içinse şunlar sıralanabilir<sup>18</sup>:

- Çalışanlara kabiliyet ve becerilerinin artışı doğrultusunda tanınma ve motivasyonlarındaki süreçleri öğretmek,
- Organizasyon kimliği ve çalışanın amaçlarının aynı doğrultuda olması nedeniyle işletme sermayesinin artması,
- Organizasyonun gereksinimlerini doğru bir şekilde tanımlamak ve çalışanları bu doğrultuda ilerledikleri takdirde ödüllendirileceklerini belirtmek,
- Çalışanları işletme ile gönülden bağlı olma konusunda teşvik etmek,
- Çalışanları işletme değer ve inançlarıyla ilgili bilgilendirmektir.

İşletmenin ihtiyaçlarına uygun özellikte ve sayıda çalışan sağlama, çalışan personeli geliştirme, çalışanlardan en verimli şekilde yararlanma ve değerlendirme, çalışanın geçimini, ihtiyaçlarını, devamlılığını sağlama işlemlerinin tümüne insan kaynakları yönetimi denir. İnsan kaynakları yönetimi etkin iş gücünün oluşmasında önemli rol oynar<sup>19</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin önemi konusunda pek çok gerekçe öne sürülebileceği gibi, ancak bunlardan dört tanesinin hayati önem taşıdığı ifade edilmektedir. Bunlar; insan

---

<sup>16</sup> Kurtaran, a.g.e., ss.11-12.

<sup>17</sup> Aşkın Keser, “Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı”, **Akademik Bakış Dergisi**, S.1, 2004, s.4.

<sup>18</sup> Esra Nemli Çalışkan, “The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance”, **Journal Of Naval Science And Engineering**, Vol.6, No.2, s.104.

<sup>19</sup> Belma Keklik, **İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta 2007, s.5.

kaynakları ile birlikte ele alınan maliyet, verimsizlik krizi, toplumsal, kültürel, yasal ve eğitsel değişimlerin karmaşık etkilerinin artması ve işyerindeki olumsuzlukların etkilerinin giderek artması olarak belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu alanlarda meydana gelen olumsuzlukların etkilerini azaltmak ve ortadan kaldırmak bakımından büyük önem taşımaktadır<sup>20</sup>.

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi bir toplumu oluşturan tüm bireylerin kuramsal ve uygulamaya değin bilgilerini ve niteliklerini artırmaktan oluşan bir süreçtir. Ekonomik olarak, bu süreç bir ülke ekonomisinin kalkınmasında bizzat yatırım yapılan insanın bir birikimidir. Politik olarak ise, insan kaynaklarının değerlendirilmesi, politik yaşama katılacak yetişkinleri zihinsel olarak hazırlamaktır<sup>21</sup>.

Günümüzde insan kaynaklarının en temel görevleri<sup>22</sup>;

- ❖ Yeterli ve cesaretli liderliği kuvvetlendirmek,
- ❖ Çok güçlü ve uyarlanıcı örgütsel kültürü oluşturmak,
- ❖ Örgütsel verimlilik ve performansı kuvvetlendirmek,
- ❖ Yaratıcı buluşlar, ürünler ve çözümleri beslemek,
- ❖ Yüksek derecede müşteri beklentisi oluşturmaktır.

İnsan kaynaklarının yeniden tanımlanması üç nedene bağlanabilir. İlk olarak artan rekabettir ve bu durum işletmeleri yeniliğe zorlamaktadır. İkinci olarak da yönetim anlayışındaki değişim ve toplam kalite yönetimi gibi bireye daha fazla önem veren insan merkezli yönetimlerin yayılmasıdır<sup>23</sup>. İşverenler, çalışanlar ve işletmenin bağlantılı olduğu üçüncü işletmeler insan kaynakları hizmetlerinden her geçen gün daha fazla yararlanmaktadır<sup>24</sup>.

İnsan sermayesinin örgütün performansına önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bir şirketin insan sermayesi; örgüt insanlarının işlerine yatırım yapmayı tercih ederlerkenki

---

<sup>20</sup> Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.23.

<sup>21</sup> Kasım Karakütük, "İnsan Kaynakları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.30, S.1, 1997, s.117.

<sup>22</sup> Keçecioglu, a.g.m., s.511.

<sup>23</sup> Tekin Akgeyik, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 41. Seri, 2002, s.32.

<sup>24</sup> Kubilay Ecerkale - Ahmet Kovancı, "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C.2, S.2, 2005, s.70.

özellikleri, yaşam tecrübeleri bilgi, enerji ve gayretlerinin kolektif toplamıdır. Etkin insan sermayesini oluşturamayan ve yönlendiremeyen örgütlerin rekabetçi avantajı oluşturması ve sürdürmesi olanaksızdır<sup>25</sup>. Bir diğer açıdan insan kaynakları yönetiminde bir takım sorunlar da yaşanabilir. Bu durumun yaşanması oldukça doğaldır. Nitekim günlük yaşantıda da pozitif olaylar kadar negatif olaylar da vardır.

Sahip olduğumuz etik değerlerimiz, işletmede çalışan olarak nasıl davranacağımızı doğrudan etkilemektedir. Bireysel etik duygusu güçlü olan bir birey, iş kurallarını daha az ihlal etmektedir. İşletmelerde birey düzeyinde etik-dışı davranışları etkileyen en önemli unsurlardan biri kişinin karakteridir. Kişinin kendini önde tutması, hedeflerine ulaşmak için diğerlerine zarar vermesi, hırsızlık yapmasına neden olan içgüdülerinin bulunması gibi kişisel faktörler işletme içerisinde bireylerin etik olmayan davranışlara yönelmelerine neden olabilmektedir<sup>26</sup>.

## 2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Personel işlevi ile ilgili değerlendirildiğinde yeni yaklaşım (İnsan Kaynakları Yaklaşımı), geleneksel modelden üç bakımdan farklılaşmaktadır. Öncelikle personel sistemi türevsel özelliğini kaybetmekte ve yönetim stratejilerinin entegre bir parçası olarak “dış uyum” gelişmektedir. İkincisi personelin seçimi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve ücretlendirilmesinden oluşan dört farklı işlev de “iç uyum” düşüncesiyle sistematik olarak bütünleştirilmektedir. Üçüncü olarak yeni yaklaşım personel sisteminin yerelleşmesine öncülük ederek geleneksel modelden farklılaşmaktadır<sup>27</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurum kültürüne uyma mecburiyeti vardır. Kurum kültürünü oluşturan öğelerden biri de o kurumun kendi ihtiyaçları paralelinde oluşturduğu kurallardır. O kurallar doğal olarak zaman içinde değişebiliyor, evrime uğruyor, ama o kurallar o kültürü oluşturuyor<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Tamer Keçecioğlu - Seda Oktay, “İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.12, S.3, 2010, s.68.

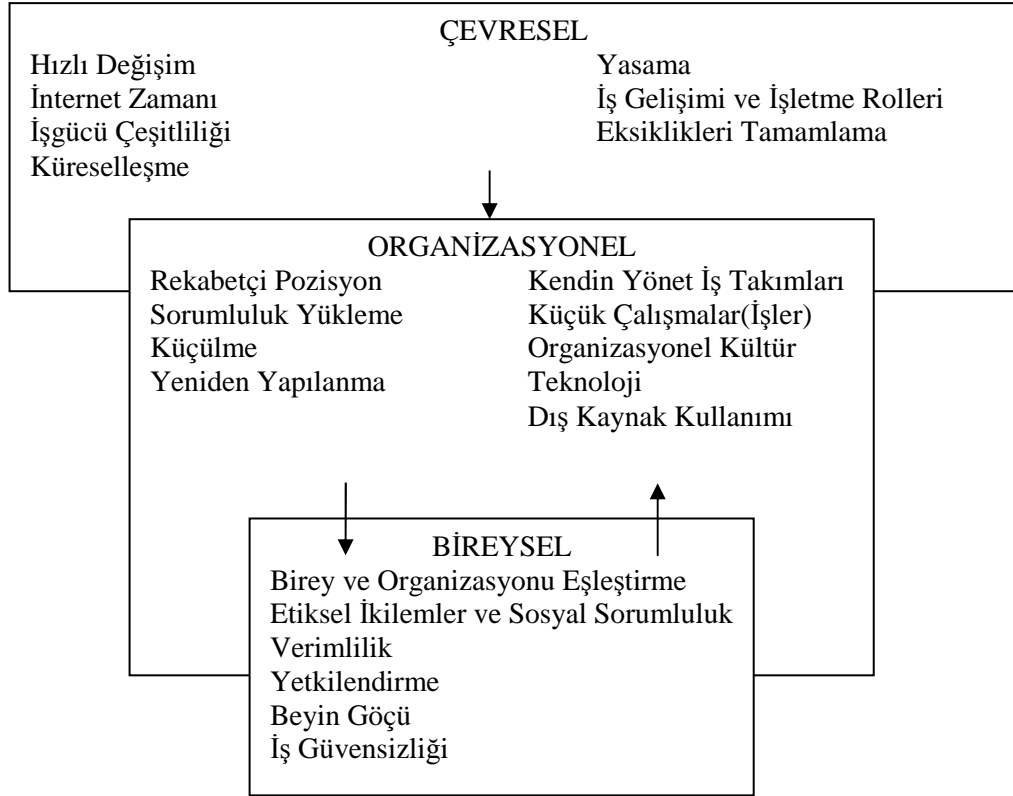
<sup>26</sup> İlke Oruç - Zümrüt Tonus, İnsan Kaynakları Yönetimini Açısından Etik-Dışı Davranışlar ve Yönetimi, [http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national\\_presantations/UL20.pdf](http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national_presantations/UL20.pdf), (09.12.2012), s.4.

<sup>27</sup> Veysel Eren, “Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeciler Anlayışına Geçiş”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, s.133.

<sup>28</sup> Saide Kuzeyli, “Türkiye’de İnsan Kaynaklarının Dünü, Bugünü, İşlevi”, Ed: Zeynep Aycan, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, 1. Basım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000, s.171.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı daha gelişmiş insanların daha iyi sonuçlara ulaşabileceği felsefesini yansıtır. Bu yaklaşım insanların özdenetimlerinin, sorumluluklarının ve diğer yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur ve sonra tüm çalışanların yeteneklerinin sınırlarına dek katkıda bulunabilecekleri bir örgütsel ortam yaratmayı amaçlar<sup>29</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için planlanmış insan kaynağı modelinin uygulanması ve planlanmış insan kaynakları faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Bu kavram iki ana noktayı birleştirmektedir: (1) insan kaynakları faaliyetlerinin örgütsel strateji ile bağlantısı ve (2) çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinin birbirine uyumu<sup>30</sup>.



Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Boyutları<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, 1.Baskı, Nobel Yayınları, 2000, s.24.

<sup>30</sup> Hatice Özutku - Melek Çetinkaya, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması", **Ege Akademik Bakış**, C.12, S.3, 2012, s.351.

<sup>31</sup> Luis R. Gomez-Mejia - David B. Balkin - Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 4.Edition, Pearson Education International, New Jersey, 2004, p.4.



Önceleri işletme kaynakları maddi ve parasal olarak sıralanırdı. Günümüzde artık bu sıralama fiziksel kaynak, finansal kaynak ve insan kaynakları olarak değişmiştir. Fiziksel kaynak, işletmenin ürettiği ürünleri ya da hizmeti içerir. Finansal kaynaklardan paranın tek kaynak olduğu oldukça açıktır. Diğer finansal kaynaklar ise bonolar, kıymetli kağıtlar sayılabilir. İnsan kaynaklarında erkeklerin çoğunluk olmasına rağmen kadınların oranı da her geçen gün artmaktadır. Bu kaynak fiziksel ve finansal kaynaktan farklıdır. Bir yönetici ne zaman bu üç kaynağı göz önünde bulundurmazsa zorluklarla yüz yüze gelecektir<sup>32</sup>.

Küresel ilkeler sözleşmesinde çalışanlarla ilişkiler ele alınmıştır. Bu ilişkide katılımcı bir anlayışın sergilenmesi, herhangi bir nedenle ayrımcılık yapılmaması, farklılıkların zenginlik olarak algılanması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca insan kaynakları sistemlerinin kişisel gelişimi desteklemesi, çalışma ortamının güvenli ve sağlıklı olması da çok önemli bir yer tutmaktadır<sup>33</sup>.

Organizasyonların, son yıllarda yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmeleri için insan kaynaklarının stratejik yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Başarılı insan kaynakları yönetimiyle, günümüzün rekabetçi piyasalarında şirketlerin rekabet edebilmeleri ve verimliliği arttırmaları mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasından kaynaklanmaktadır<sup>34</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü firmanın amaçlarına ulaştırılması doğrultusunda en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Firmalarda insan kaynakları planlaması, iş analizleri, insan kaynağının bulunması, seçilmesi, kuruma alıştırılması, eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi, iş tatminini sağlamak için motive edilmesi, örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması, çatışmaların önlenmesi, örgüte bağlanması gibi fonksiyonlar insan kaynakları yöneticilerinin başlıca görevleri arasında yer almaktadır<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Leonard Nadler - Zeace Nadler, **Developing Human Resources**, Third Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989, pp.2-3.

<sup>33</sup> Yılmaz Argüden, "Kurumsal Vatandaşlık ve Küresel İlkeler Sözleşmesi", **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:17, S:119, 2008, s.31.

<sup>34</sup> Orhan Koçak - Zeynep Büşra Erdoğan, Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama", **Sosyal Siyaset Konferansları**, S.60, 2011, s.263.

<sup>35</sup> Zafer Ağdelen - Haluk Erkut, "Firma Kurumsal ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi", **Girne American University Soc. & Appl. Sci.**, 3(6), 2008, s.39.

İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde geliştirip, bütünleştirilmesini temel almaktadır<sup>36</sup>.

İnsanların bir arada çalışma ilişkilerini saptamak ve bunu kurumun hedeflerine varmada en önemli özellik olarak kabul eden kurumlar için insan kaynakları çok önemli hale gelmiştir. Çalışanlar, kendileri daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki değerleri temsil eden, ilişkilerde güven veren, katılımı esas alan, iletişimi artıran bir kurumun üyesi olduklarında kurumların başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacakları muhtemeldir. Bu açıdan çalışma hayatının iyileştirilmesi ve kalitesi kurumun algılanmasına ve dolayısıyla çalışma performansı ile kuruma fayda sağlayacaktır<sup>37</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz<sup>38</sup>:

- Her şeyden önce insan kaynakları politikasının ve temel ilkelerinin ışığı altında işletmenin gereksinim duyduğu işgören açığının saptanması bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması,
- İşe uygun görülen elemanların işe başlamadan önce işin gereklerine uyum sağlamak amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyarlanması, son gelişmeler ve gereksinimler doğrultusunda sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,
- Üst düzeyden alt basamağa kadar tüm işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanıtımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,

---

<sup>36</sup> Berrin Filizöz, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.4, S.1, 2003, s.162.

<sup>37</sup> Ferit Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.15, S.12, 2005, s.251.

<sup>38</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu - Tuncer Tokol, **İşletme**, 5.Baskı, Bursa, 2003, ss.306-307.

- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurup toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,
- İşgörenlerin sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil olanaklarının sağlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma haberleşme kolaylıklarının sağlanması vs. gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimindeki etik değerler genel iş etiği kapsamında ayrılamaz. İnsan kaynakları açısından özellikle ön plana çıkan etik düzenlemeye ilişkin alanlar temel insan hakları, sosyal ve örgütsel hakkaniyet, hümanistik eğilimler ve toplumsal değer yargıları gibi konuları içermektedir. İnsan kaynakların en önemli ilke *ayrımcılığın önlenmesidir*<sup>39</sup>.

Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve işletme hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin iki ana amacı olduğu söylenebilir: verimliliği yükseltmek, iş yaşamının niteliğini ve etkinliğini yükseltmek. İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik, gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar<sup>40</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi işletmeyi bir bütün olarak ele alır. Yalnızca yönetimin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmakla yetinmeyip öncelikle sorunların ortaya çıkmadan belirlenmesine ve ona uygun çözüm planlarının oluşturulmasına katkıda bulunarak işletmelerde aktif bir rol oynar. Tüm çalışanları bir birey olarak kabul eder ve onların gereksinimlerinin karşılanması, tatmin olmalarının sağlanması, geliştirilmeleri için gerekli hizmetleri sunar. İnsan kaynaklarını bir rekabet aracı olarak görerek onların etkin ve verimli bir şekilde kullanımıyla işletmeleri başarıya götürür<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> **İşletmelerde İş Etiği**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, ss.285-287.

<sup>40</sup> Ekrem Özdemir - Ali Talip Akpınar, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (3)/2, 2002, s.88.

<sup>41</sup> İsmail Bakan, "Kümelenme ve İnsan Kaynakları Yönetimi", **Çerçeve Dergisi**, Haziran 2009, s.93.

### 3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

Gelişmekte olan ülkelerde, gelir dağılımları bozulmakta, ortak kamu yararı hiçe sayılmakta, vergi vermeden ekonomik faaliyette bulunulmakta, kamu kaynaklarının israfı, rüşvet ve adam kayırmacılık bir sistem olarak benimsenir hale gelmektedir. Bu noktada, özellikle, iş etiğine ve sosyal sorumluluk kavramına geniş yer ayıran Batı üniversiteleri ile örgütlü işçi, işveren ve meslek birliklerinin; bu alandaki araştırma ve incelemeleri, aydınlatıcı ve yol gösterici olmaktadır<sup>42</sup>.

İş etiği kavramının önemi arttıkça buna paralel olarak insan kaynaklarında etik kullanımlarında önemi artmaktadır. İşletmelerin yönetiminde etik olmayan davranışlar arttıkça bu durum toplumu da etkilemiştir ve insan kaynaklarını etiği önemsemesi konusunda uyarmıştır. İnsan kaynaklarının amacında çalışanların örgüt amacı doğrultusunda ilerlemesini sağlamaktır. İş etiği ve insan kaynaklarının ana temelinde bu konu yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, fonksiyonlarının uygulanmasında etik davranma sorumluluğunu üstüne almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ve iş etiği arasında güçlü bir ilişki olduğu ve giderekte bu ilişkinin güçlendiği araştırmacıların ve yöneticilerin ortak kabulüdür. İnsan kaynakları yönetiminin doğasında çalışanların örgüt amaçlarına uygun olarak kullanılması vardır. Bu kullanım insan kaynakları yönetimi ve etik ilişkisinin temellendiği ana kaynaktır. Diğer bir ifadeyle insan kaynağının bu yönde kullanımı beraberinde etik konuları ve endişeleri de getirmektedir. Ayrıca örgüt tarafından alınan kararların insan davranış ve faaliyetlerini doğrudan etkilemesi böyle bir ilişkiyi gerekli kılmaktadır<sup>43</sup>.

İş etiğini kurumsallaştırmanın yöntemi, işletme içinde etik programlarından sorumlu olacak etik yöneticinin atanmasıdır<sup>44</sup>. İşletmelerin amacı kâr elde etmek olduğundan, yöneticiler verdikleri kararlarla işletmelerine sağlayacakları faydaları ve değeri göz önünde bulundurmalı ancak aynı zamanda kârın işletmenin içinde bulunduğu

---

<sup>42</sup> Burcu İşgüden - Adem Çabuk, “Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, s.64.

<sup>43</sup> Serkan Bayraktaroğlu - Sevdije Ersoy Yılmaz, “İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.14, S.1, 2012, s.5.

<sup>44</sup> Bayram, a.g.e., s.67.

çevrenin bir unsuru olarak hukuka ve etik değerlere uygun olmasına önem göstermelidir<sup>45</sup>.

En Alt Aşama	Yasal olmayan davranışların sadece örgüt içindeki ilişkiler ile ilgili olduğu aşamadır. Hiçbir yasa çiğnenmediği sürece, örgüt istediği gibi davranmakta özgürdür.
İkinci Aşama	Etik kurallar vardır. Ancak bu kurallar sadece yol göstericidir. Yanı uyup uymamak örgüte aittir. Herhangi bir etik davranış uygun olmasa da, eğer yasaya uygun ise tolare edebilir. Yapılan davranış kısa dönemli bir yarar sağlamayı hedefler.
Üçüncü Aşama	Etiksel karar alma süreci ile kurumun karar alma sürecinin bütünleştiği bir aşamadır. Kararların doğruluğu etik bir davranış olması ile ispatlanır. Etik amaç ve ilkelerin kabul edildiği gözlenir.

Tablo 2.2: Örgütlerde Etik Davranış Modeli<sup>46</sup>

Günümüz işletmeleri, insan kaynaklarının, en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi tam da bu noktada, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasında kaynaklanmaktadır<sup>47</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi iki temel amacı karşılamayı ilke edinmektedir. Bu amaçlar şöyledir<sup>48</sup>:

- İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktır.

İşletme yöneticileri, kolay ya da zor, uzun dönemli veya kısa dönemli, stratejik veya taktik ya da fonksiyonel veya kişisel gibi işletmeleriyle ilgili olarak birçok kararın alınması gerekliliği ile sık sık karşılaşmaktadırlar. Bu kararların önemli bir kısmın üzerinde

<sup>45</sup> Evrim Gözener, **Etik ve İşletme Etiği Üzerine**, <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/53-19/330-etik-ve-isletme-etigi.pdf>, (20.11.2012), s.11.

<sup>46</sup> Filiz Ayan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlyaz İzmir Yayınevi, İzmir, 2011, s.71.

<sup>47</sup> Hafizullah Bek, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği(Örnek Bir Uygulama)", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.17, 2007, s.108.

<sup>48</sup> Barış Erdem, "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.7, S.11, 2004, s.38.

düşünülmesi ve karar alınması gereken etik yönü bulunmaktadır<sup>49</sup>. İnsan kaynaklarının tam ortasında bulunan “insan”, etik değerlere uygun davranılmayı hak etmektedir.

Etik’ sözcüğü bazen ahlâk anlamında, yani; belirli bir grupta, belirli bir zamanda, kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde değerlendirmelerini ve eylemlerini belirlemeleri beklenen değerlendirme ve davranış normları sistemleri anlamında kullanılıyor. Bunlar yazılı olmayan norm sistemleri, ya da belirli bir zamanda, belirli bir kültürde neyin “iyi” neyin “kötü” olduğuna ilişkin norm sistemleri, dolayısıyla kişilerin genel olarak neleri yapmaları, neleri yapmamaları gerektiğini dile getiren değişik ve değişken norm sistemleridir. Bu ahlâk normlarını, işletmelerde yönetimlerinde etik değerlerle karıştırmamak gerekir<sup>50</sup>.

İnsan kaynakları yöneticileri karar sürecinde sıklıkla karşılaştıkları etik ikilemlerde doğru karar verebilmesi bir formasyon geçmeleri, eğitim ile bu yönde ustalığın, duyarlılığın geliştirilmesi, senaryo analizleri ile belirli durumlarda nasıl karar verebileceklerinin görülmesi ile sağlanabilir<sup>51</sup>.

Etik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki insan kaynakları fonksiyonlarının etik değerler çerçevesinde uygulanıp uygulanmadığıdır. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi ve etik ilişkisi dört temel ilke etrafında toplanır. Bunlardan ilki “ayrımcılık”tır. İşe alımdan diğer tüm süreçlere kadar her aşamada karşılaşılan bir sorundur. İkincisi “mahremiyet”tir. Özel yaşamın korunması olarak kabul edilmektedir. Personel dosyalarının kişisel bilgiler içermesi, bunların mahremiyet prensibi gereği gizli tutulmasını gerekli kılmaktadır. Üçüncüsü “fırsat eşitliği” sağlanması yönünde insan kaynakları yöneticisinin gerekli tedbirler almasıdır. Son olarak da örgütlerde mozaik bir yapının oluşmasını sağlayacak olan işgören farklılıklarının olduğu bir ortamın oluşturulmasıdır<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> Erkan Özdemir, **Pazarlama Etiği ve Örnek Olaylar**, Ekin Yayınları, Bursa, 2011, s.13.

<sup>50</sup> Ioanna Kuçuradi, “Etik ve Etikler”, Türkiye Mühendislik Haberleri, S.423, 2003/1, s.8.

<sup>51</sup> Murat Gümüş, **Örgütsel Değerler Sistemi, İşletme Başarısının Temelleri ve Etik Yönetim Kararları**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 1996, ss.68-69.

<sup>52</sup> Ersin Kavi - Orhan Koçak, **Çalışma Yaşamında Etik**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, ss.143-144.

Uygun insan kaynakları stratejileri ve programları, çalışanları istenilen sonuçları üretmeleri konusunda teşvik etmek için uygulanmalıdır. İnsan kaynakları fonksiyonları şu şekilde ifade edilebilir<sup>53</sup>:

1. Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme: Bilgi paylaşımı istenilmez ve ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için gerekli kaynaklar verilmez, çalışanlar bilgi paylaşımını gerçekleştirmeleri için eğitilmezlerse entelektüel sermayenin artması düşünülemez.

2. Örgütsel yapıyı tasarlama ve çalışan rollerini tanımlama: Organizasyon yapısı, çevreye adapte olmak ve dahili süreçlerle birleşmek için sürekli değişim içindedir. Bu yapılar; organizasyona, tüm işlerini etkili biçimde yapması, araçlardan tamamıyla yararlanması, kendini sürekli organize etmesi, organizasyon ile çevresi arasında bilgi değiş-tokuşunu kolaylaştırması imkanı tanır.

3. İşe alma ve geliştirme stratejilerini belirleme: İnsan kaynakları havuzunu geliştirme yeteneğine sahip bir işgücü, organizasyona, doğru kişileri almak ve onları bilgi yaratmaya ve uygulamaya imkan tanıyan bir şekilde davranmaları için eğitmekle oluşturulabilir.

4. Performans yönetim stratejilerini belirleme: Seçme için geliştirilen rol tanımları ve yetkinlik modelleri yoluyla işe yerleştirilen ve geliştirilen kişiler için sonraki basamak, becerilerini kullanmaları doğrultusunda teşvik eden ölçütü kullanarak performansı tanımlamaktır. Ölçüte, “başkalarının sonuçlarına katkıyı”, ve “örgütsel sonuçlara katkıyı” ölçen ek maddeler eklenebilir.

5. Ödül stratejilerini belirleme: Performans değerlendirmedeki performans ölçütleri başkalarının sonuçlarına etki etmeyi kapsıyorsa ve değerlendirmeler ödülleri etkiliyorsa performansa göre ücretlendirme teşvik edilebilir. Diğer bir ödül stratejisi ise değişken ücret planlarıdır. Değişken ücret için ayrılan fonlar sonuçlara göre esnemeye müsaittir.

İşletmelerde geleneksel insan kaynakları fonksiyonları, örgütsel etkinliğin artırılmasında kuşkusuz her zaman etkili olmayı sürdürecektir. Yapılan pek çok araştırmada insan kaynakları faaliyetleri ile organizasyonun performansı arasındaki güçlü ilişki ortaya konulmaktadır. Örneğin etkili bir seçim sürecinin, performans değerlendirme

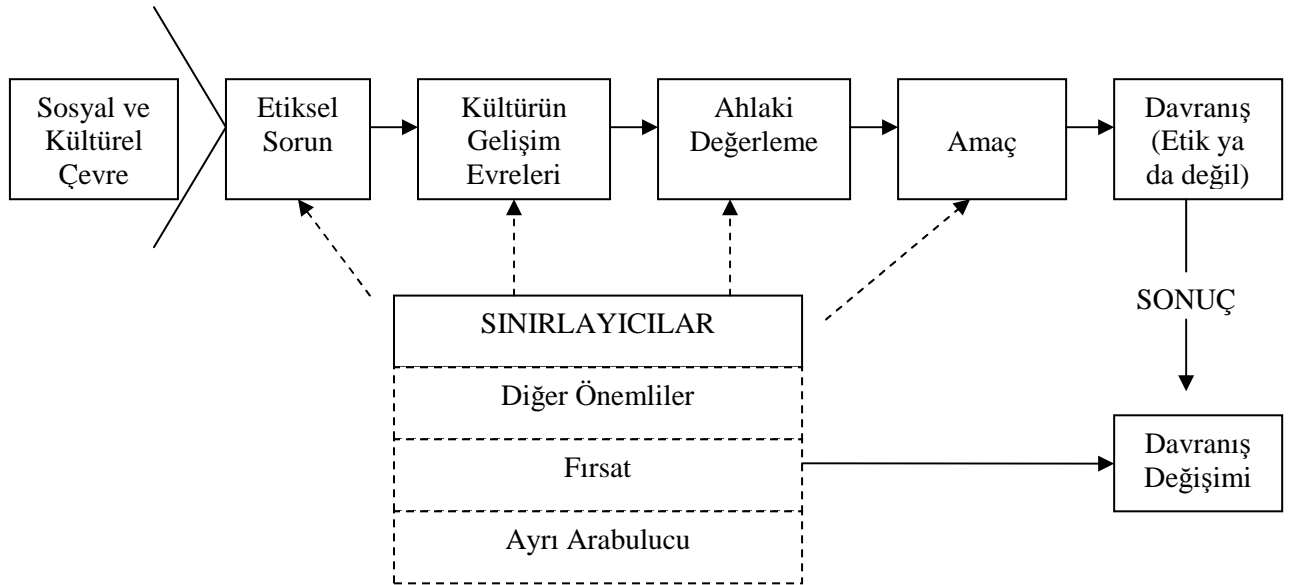
---

<sup>53</sup> Alparslan Şahin Görmüş, “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, S.1, 2009, ss.68-69.

sisteminin ve adil bir ödül yaklaşımının uygulanması ile organizasyon performansının olumlu yönde etkileneceği açıktır<sup>54</sup>.

İş etiği etiğe başvurma ve analiz etme alanlarından yalnızca bir tanesidir. En geniş anlamıyla iş etiği ekonomik sistemlerin makro aşamasıyla ilişkilidir. Mikro aşamada ise yeterli gelmese de bireysel rollere ve sorumluluklara dikkat çeker<sup>55</sup>. Bu aşamada insan kaynakları devreye girmektedir.

İşletmelerde iş etiği, işletme örgütünün kurumsal ya da örgütsel ahlakını ve örgüt kültürünü temsil etmektedir. İşletmelerde etik genel olarak çalışma etiğini, meslek etiğini ve işletmecilik etiğini kapsar. Örneğin, bir hekimin işine zamanında gelmesi, hastalarına gereksiz ilaç yazmaması, söz konusu kuralların çalıştığı sağlık işletmesinin kural ve politikaları olması iş etiğinin göstergesidir<sup>56</sup>.



<u>Diğer Önemliler:</u> Üst yönetim Çalışanlar	<u>Ayrı Arabulucu:</u> Bilgi Alışkanlıklar Amaç	<u>Fırsat:</u> Yaptırım Etik kod Tüzel siyaset	<u>Ahlaki değerlendirme:</u> Deontolojik kanaat Teleolojik kanaat
--	--	---	---

Şekil 2.2: Etiksel Karar Vermede Kültürün Rolü<sup>57</sup>

<sup>54</sup> Cavide Uyargil - Gönen Dünder, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.26, S.2, 1997, s.21.

<sup>55</sup> Ian Ashman - Diana Winstanley, "Business Ethics And Existentialism", **Business Ethics: A European Review**, Vol.15, No.3, 2006, p.225.

<sup>56</sup> İsmail Efil, **Yönetim ve Organizasyon**, 9. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, 2007, ss.14-15.

<sup>57</sup> Katharina Srnka, "Culture's Role in Marketers' Ethical Decision Making: An Integrated Theoretical Framework", **Academy Of Marketing Science Review**, No.1, 2004, p.7.



Etiğin işlevi yeni bir ahlâk geliştirmek, normlar koymak ya da bu normlara uyulmasını sağlamak değildir. Etik olması gerekeni açıklar ve bu bağlamda ahlâki ilişkiler üzerine doğrulanabilir veya yanlışlanabilir bilgiler ortaya koyar ya da koyması beklenir. Kısacası etik, ahlâk üzerinde düşünebilme etkinliğidir<sup>58</sup>. İşletmelerde etik ve ahlak arasındaki sağlam ve doğru ilişki insan kaynakları yöneticileri tarafından sağlanmalıdır.

Son yıllarda iş etiğinin hem akademik çevrede hem iş çevresinde öneminin artması işletmeleri etik kurallara uymaları açısından bir nevi zorlamaktadır. Etik sorunların artmasına karşılık “insan kaynakları ve etik” konusu önem kazanmakta; klasik personel yönetimi ve çalışan gardiyanlığından uzaklaşmaktadır. “Etik ve insan kaynakları”nın iki temel dalı uzanmaktadır<sup>59</sup>:

- Teoride ve insan kaynakları uygulamalarında etik ile ilgili makro boyutta değerlendirme,
- Etik karar vermede ve “ahlaki şaşkınlık”ta mikro boyutta uygulamalar ve insan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda insan yönetimi.

İnsan kaynakları uygulayıcısı etik komite yönetiminde olmalıdır. Bazı işletmelerde halkın etik beklentilerini araştıran kişiler, çalışanların etik olmayan davranışları ile ilgili sorunlarla ilgilenir. Burada etik ilkeleri uygulayan insan kaynakları yöneticisi bu bilirkişiyle ilişki içersinde olmalıdır<sup>60</sup>. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanlarla olan ilişkiler organizasyonu daha etik davranışlar sergilemeye yöneltmiştir<sup>61</sup>.

Temel insan kaynakları politikaları arasında değerlendirilen seçme, ödüllendirme, performans değerlendirme, terfi, işten çıkarma gibi konular sık sık hakkaniyet ve adalet konularını gündeme taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin etik ilkelere dayanan örgüt kültürü oluşturma yönünde çaba göstermesi, öncülük etmesi, ahlaki ilkeleri tespit etmesi ve bunların uygulanmasının takip etme işlevi ile donatılması görüşü ileri sürülmektedir<sup>62</sup>.

---

<sup>58</sup> Tülin Canbay, “Bütçe Etiği”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.8, S.2, 2001, s.126.

<sup>59</sup> Nelarine Cornelius, **Human Resource Management**, 2. Edition, 2001, pp.15-16.

<sup>60</sup> Hugh Secord, **Implementing Best Practices In Human Resources Management**, CCH Canadian Limited, 2003, p.169.

<sup>61</sup> Nadia de Gama - Steve McKenna - Amanda Peticca-Harris, “Ethics and HRM: Theoretical and Conceptual Analysis”, **Journal Of Business Ethics**, 111, 2012, p.97.

<sup>62</sup> **İşletmelerde İş Etiği**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s.127.

İyi bir insan kaynakları politikası çalışan ve hissedar arasında seçim yapmayı zorunlu kılmaz; aksine iki dalı birden etik bir şekilde yönetmeyi hedefler. İnsan kaynakları politikaları esnek bir etik anlayışıyla inşa edilmeli, bunun yanında organizasyon çevresini etkileyecek içten ve dıştan gelecek etkilere dayanıklı olmalıdır<sup>63</sup>.

Etik davranışların geliştirilmesi ve desteklenmesi konusunda çalışan yöneticiler üç alanda önemle durulması konusunda birleşmişlerdir: Örgüt kültürünün etik değerlerini yeni çalışanlara öğretmek, etik yönlendirmelerde davranışları etkileyen çeşitli yolları kullanmak, örgüt kültüründeki etik davranışları kurumsallaştırmak<sup>64</sup>.

Driscoll ve Hoffman, işletmelerde etik bir alt yapının oluşturulması ve korunması konusunda 10 temel noktaya işaret etmişlerdir. Bu noktalar özellikle sağlıklı bir işleyişin sürdürülmesi, çalışanlar arasında ve pazarlarda her şey birbirine karıştığında kurumsal belleğin yaşamasını sağlamanın garantisi olarak değerlendirilmiştir. Bu önemli noktaları şöyle sıralamışlardır<sup>65</sup>:

- Özdeğerlendirme,
- İşletmenin en üst noktasından başlayan bir kararlılık,
- İş yürütmenin kodları veya kuralları,
- İletişim araçları,
- Eğitim,
- Yardımcı kaynaklar,
- Örgütsel sahiplenme,
- Tutarlı tepki ve uygulama,
- Ölçme ve değerlendirme,
- Revizyon ve basitleştirme.

İnsan kaynağı, herhangi bir işletmenin başarı veya başarısızlığının temelinde yatan en önemli ve en pahalı kaynağıdır. İşletmeler, kendileri için yaşamsal önemi olan nitelikli

---

<sup>63</sup> William I. Sauser Jr. - Ronald R. Sims, "Fostering An Ethical Culture For Business: The Role Of HR Managers", **Human Resource Management**, Ed: Ronald R. Sims, Information Age Publishing, 2007, p.281.

<sup>64</sup> Ayan, a.g.e., s.74.

<sup>65</sup> Nuray Uzkesici, <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/619-isletmelerde-etik-yonetimi-isletmelerde-etik-kalitesinin-yonetimine-gecis.html>, (25.11.2012).

insan kaynağını çekmek, motive etmek ve elde etmek için çeşitli programlar yapmaktadırlar. Çalışanların işverenlere, organizasyona ve kendi meslektaşlarına karşı bir takım etik ve ahlaki yükümlülükleri vardır. Aynı şekilde çalışanların da başkaları tarafından saygı duyulması ve ihlal edilmemesi gereken bazı hakları söz konusudur<sup>66</sup>.

Örgütsel etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve işgörenlerin gereksinim duydukları çerçeveyi oluşturur. Bu çerçeve, işgörenleri etik ilkelere uygun davranmada güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde ve dışında bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar. Bu davranışların etik ilkelere uygunluğu işletmenin iç ve dış çevrede tutarlı ve güvenilir ilişki oluşturmasını sağlar<sup>67</sup>. Bu güvenin oluşmasında en çok rol oynayan ise insan kaynakları yönetimidir.

Bir insan kaynakları yöneticisinin belli bir konuda karar vermeden önce aşağıdaki altı soruya yanıt vermelidir<sup>68</sup>:

1. Bu doğru mu? Bu soru, doğru ve yanlışın açıkça değerlendirilmesini gerektirir. Bu ilke çerçevesinde verilen kararın ya da yapılması düşünülen eylemlerin doğruluğu tartışılmalıdır.

2. Bu adil mi? Bu sorunun yanıtı, altın kural olarak nitelenen bir başka soruda gizlidir. Aynı durumda siz karşıdakinin yerinde olsaydınız ve bu davranış size yapılırdı, bunun adil olduğunu düşünür müydünüz? Eğer bu soruya evet diyemiyorsanız, davranış ya da kararı tekrar gözden geçirmek gerekmektedir.

3. Eğer birisi zarar göreceyse bu kim? Bu faydacılık kavramına dayanır. Diğer boyutu kim kazanacak ve bu kişinin kazanmayı mı yoksa kaybetmeyi mi hak ettiğine karar vermektir.

4. Eğer verdiğiniz karar gazetelerin birinci sayfasında yer alsaydı kendinizi rahat hisseder miydiniz? Eğer bu sorunun yanıtı “hayır” ise hemen “niçin?” sorusu sorulmalıdır. Bu soruya verilecek yanıt, sorunun tanımlanmasına yardım edecektir.

---

<sup>66</sup> **İşletmelerde İş Etiği**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s.87.

<sup>67</sup> Halil Sayılı ve diğerleri, “Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.2, 2009, s.173.

<sup>68</sup> Meral Aydın, **Çalışanların Demografik Özellikleri ve Bireysel Etik Değerleri Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2006, s.53.

5. Aileniz, çocuğunuz ya da akrabalarınıza bunu söyler miydiniz? Gerçekleştirilmesi düşünülen eylem ya da davranışlar yakın çevre tarafından öğrenildiğinde eğer rahatsızlık hissedilecekse bu eylem veya davranışı yeniden gözden geçirmekte yarar vardır.

6. Olay nasıl kokuyor? Bir karar ya da davranışın sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin sezgiler üzerinde dikkatle durulmalıdır. Eğer kötü bir kuşku varsa, bunun nedenlerinin ortaya konulmasına çalışılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimini ait olduğu anlamı ile benimsemenin ve geçmiş hatalarımızdan dersler çıkarmanın zamanı gelmiştir. Özellikle etik ihmalkarlıklar açısından yaşanan olumsuz deneyimler nedeniyle insan kaynakları yönetimi kavramının ülkemizde aşınmasına yol açmaktadır. Bu nedenle yeni bir başlangıç yapmak ve insani değer vurgusunu ön plana çıkararak etik değerlerle uyumlu bir insan kaynakları yönetimi anlayışını hakim kılmak gerekmektedir<sup>69</sup>.

### 3.1.İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte, insan kaynağının, örgüte olan katkısı arttıracak şekilde, sosyal ve etik ilkelere de uyularak yönetilmesidir. Bu yönetim anlayışında, başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Her işletme kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen işgücü planlamasını yapmak zorundadır. Ancak işgücü planlarının, işletmenin diğer planlarıyla birbirini bütünlemesi gerekir<sup>70</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumu hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıracak etkin bir işgücü yapısının oluşturulmasını ve bu işgücünün sürekli gelişimini sağlamak üzere faaliyetlerin sistemli bir şekilde yürütülmesini amaçlamaktadır. Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi ayrı bir disiplin olarak ele alınmakta ve çağdaş organizasyonlarda yönetim yapısının kilit unsurlarından birisini teşkil etmektedir<sup>71</sup>.

<sup>69</sup> İşletmelerde İş Etiği, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s.299.

<sup>70</sup> Elif Özgörmüş - Özcan Mutlu - Hacer Güner, "Bulanık AHP ile Personel Seçimi", V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2005, s.111.

<sup>71</sup> Yaşar Uzun, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Örneği: İngiltere Sayıştayı", Sayıştay Dergisi, S.70, 2008, s.51.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletmenin her kesimi için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesini önceden bilinçli ve düzenli olarak saptamaktır. Bu yönde yapılan çalışmaların tümüne insan kaynakları planlaması denir<sup>72</sup>.

İnsan gücü planlaması, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için, gereken işgöreni sağlama ve kullanma yollarını kararlaştırma sürecidir. İnsangücü planlaması, örgütün planını gerçekleştirmek amacıyla hazırladığı için, bu planın hedeflerine uymak zorundadır<sup>73</sup>.

İnsan kaynakları planlaması, personelin tanınması, analiz edilmesi, tahminlerde bulunulması ve insan kaynaklarının değişen ihtiyaçlarının işletmenin içinde bulunduğu duruma göre düzenlenmesidir. Planlama, belli özelliklere sahip personelin işletmede hangi pozisyonlarda görev alabileceğinin düzenlenmesine yardımcı olur<sup>74</sup>.

İnsan kaynakları planlaması işletmenin insan kaynağını seçen, kullanan, geliştiren ve koruyan bir stratejidir. Mevcut kaynakları geliştirmek, gelecek işgücü ihtiyacını belirlemek, onlara ihtiyaç olduğunda işgücünün hazır olmasını sağlamak amaçtır. İnsan kaynakları planlamasında personel envanteri öngörüsünü geliştirme, amaç, politika belirleme, plan tasarlama, yerleştirme, plan geliştirme ve kontrol etme işlemleri gündeme gelmelidir<sup>75</sup>.

İnsan kaynakları planlamasının örgüte sağlayacağı temel yararları şu şekilde sıralanmıştır<sup>76</sup>:

- Bir örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek,
- Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak,
- Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,

---

<sup>72</sup> Sabuncuoğlu - Tokol, a.g.e., s.309.

<sup>73</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Yönetim**, 3. Baskı, Ankara, 2000, s.148.

<sup>74</sup> Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, 1.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.37.

<sup>75</sup> Pakdil, a.g.e., s.59.

<sup>76</sup> Mehmet Serkan Pektaş, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara 2009, s.11.

- Yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak personel maliyetlerinin normal düzeyi asmamasını denetlemek,
- Personel planlaması, personel yönetimi için bir model ve temel oluşturduğundan personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmaktır.

Son yıllarda insan kaynakları planlamasına karşı duyulan ilgi artmış ve bunun hem ulusal hem de örgütsel düzeyde arz ettiği önem daha yakından takdir edilmeye başlanmıştır. İşletmelerde en önemli maliyet unsuru işgücüdür. Bu nedenle, organizasyonlarda insan kaynakları planlaması; doğru kişiyi, doğru sayıda, doğru bilgi, yetenek ve deneyimle, doğru işte, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, elde etmek amacıyla yapılmaktadır<sup>77</sup>.

İnsan kaynakları planlamasında elde edilen verilerden; işletmenin gelişme planları doğrultusunda insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, mevcut çalışanların etkin ve verimli kullanımının sağlanması, çalışanların etkinliğini artırmaya yönelik olarak işyerindeki koşulların iyileştirilmesi gibi pek çok alanda yararlanılmaktadır<sup>78</sup>.

İnsan kaynakları planlaması geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Örgüt personel hareketleri, örgütün geleceğe ilişkin yatırım, büyüme, küçülme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilen pay gibi örgüt içi değişkenler, örgüte alınacak veya örgütten çıkarılacak personelin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir<sup>79</sup>. İnsan kaynakları planlamasını etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar: dış faktörler ve iç faktörler olmak üzere ayrılırlar.

*Dış faktörler:* İşletmeler açık bir sistem olmalarından dolayı, buldukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle işletmeler, insan kaynakları planlaması yaparken çevrelerinde meydana gelen ve faaliyetlerine doğrudan etkisi bulunan gelişme, değişme ve

---

<sup>77</sup> Ali Aksoy, "Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.16, S.3-4, 2002, s.192.

<sup>78</sup> Duygu Kızıldağ, **İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması: Bursa'da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2006, s.4.

<sup>79</sup> Sağlam, a.g.e., ss.67-68.

koşulları sürekli olarak göz önünde bulundurmaları zorundadırlar<sup>80</sup>. İnsan kaynakları planlamasının, organizasyonu etkileyen dış etkenler çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji, yasalar olarak gruplanabilir. Toplumun işletmeye karşı tutumu çok önemlidir. Burada rekabet koşulları devreye girmektedir. İşletmelerde teknoloji unsurunu etkin bir şekilde kullanmak rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca organizasyonu sosyal konularda çıkarılan yasalara uymaya zorlayan sosyal ve politik baskıların, insan kaynakları planını etkilememesi düşünülemez<sup>81</sup>.

*İç faktörler:* İşletmenin mevcut çalışanları, personel temininde yararlanılabilecek iç kaynakları oluşturur. Giriş düzeyi dışındaki işler için personel ihtiyacı ortaya çıktığında genellikle işletmeler, öncelikle iç kaynaklara başvururlar. Personel ihtiyacı az ve kısa süreli olduğunda, bazen dışarıdan yeni personel almaksızın mevcut personellerle doldurma ve artakalan açığı dış kaynaklardan kapatma yolunu tercih ederler<sup>82</sup>.

Gerekli insan kaynaklarına sahip olamayan bir işletmenin diğer kaynakları işletme başarısında çok da etkili olamamaktadır. Bu yüzden gerek duyulan nitelik ve nicelikteki personel ve ondan nasıl yararlanılacağı önceden bilinçli olarak saptanmalıdır. Personel planlaması, organizasyonun mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için, gereksinme duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesidir<sup>83</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi etiğin, organizasyonun tam ortasında rol oynaması için çok isteklidir. Etik ile aynı doğrultuda olan insan kaynakları çalışanın performansına ve denetimine hitap eder. Bunun yanında etik seviye çok ileri olduğu farz edilirse, insani değerlerle ve işle ilişkili olarak çalışanın etik ilkelerle yönetildiği gözlemlenir<sup>84</sup>.

İnsan kaynakları planlaması; değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarıyla ilgili ihtiyaçların saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek

---

<sup>80</sup> Ahmet Bayraç, **İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sanayi ve Teknoloji Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya 2008, s.54.

<sup>81</sup> Margaret Palmer - Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, çev: Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, 1993, s.36.

<sup>82</sup> Ayan, a.g.e., s.117.

<sup>83</sup> Uçar, a.g.e., s.101.

<sup>84</sup> Carl Rhodes - Geraint Harvey, "Agonism And The Possibilities Of Ethics For HRM", **Journal Of Business Ethics**, 111, 2012, p.51.

politika ve programların oluşturulması sürecidir. Bu süreç, işletmenin iç ve dış çevresine ait pek çok faktörün şekillendirmesiyle hayata geçmektedir<sup>85</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulunu, işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanması oluşturur. Bu noktada işletmelerde insan kaynakları planlaması ön plana çıkar. Planlama esas olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir. İnsan kaynaklarını planlama, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasına imkan sağlar<sup>86</sup>.

İşletmede en uygun ortamı sağlamak için her adım insan kaynakları yönetiminin işletme için uygun gördüğü etik standartlar ile atılmalıdır. İnsan kaynakları tarafından ihlal edilen etik normlar, işletmedeki bütün etik çevreyi bozar<sup>87</sup>.

İnsan kaynakları planlamasında ve organizasyonel konularda uygulanan ya da uygulanacak analizlerde etik mutlaka hesaba katılmalıdır. İşletmenin tüm üyelerini ilgilendiren insan kaynakları araştırmalarında etik kurallar<sup>88</sup>:

- Bilgi doğruluğu,
- Çalışan bilgilerinin güvenilirliği,
- Fırsat eşitliği ve ayırım yapılmaksızın pratik yapma,
- Bireylerin eşit şekilde ele alınması.

Etik neyin doğru neyin yanlış olduğunun ya da neyin iyi, neyin kötü olduğuna karar vermek için izlenen ilkeler sistemidir<sup>89</sup>. Etik, insan davranışlarına yön veren ve insanın her türlü ilişkilerinde nasıl davranacağını gösteren bir rehber olarak algılanabilir<sup>90</sup>.

---

<sup>85</sup> Demet Gürüz - Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon**, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s.174.

<sup>86</sup> Erdem, a.g.m., s.43.

<sup>87</sup> Pravin Durai, **Human Resource Management**, Pearson Education, 2010, p.622.

<sup>88</sup> Valerie Anderson, **Research Methods in Human Resource Management**, 1. Edition, CIPD House, 2004, p.59.

<sup>89</sup> Ahmet Ünsal, "İşletmelerde Muhasebe Yöneticilerinin Etiksel Karar Süreci", **KMU İİBF Dergisi**, Y.10, S.14, 2008, s.2.

<sup>90</sup> Azzem Özkan - Tanzem Hacıhasanoğlu, "Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişilik Özellikleri Ve Etik Karar Verme Davranışları Arasındaki İlişkiler", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.5, S.2, 2012, s.38.



Etik; yanlış, doğru, yükümlülük, görev ve sorumluluk soruları ile ilgilidir. Etiğin amacı, insanın ahlaki kararları kendi başına vermek durumunda olduğunu ve başka hiç kimseye ve herhangi bir otoriteye ve hatta daha da yetkin kişilere teslim olmaması gerektiğini gösterebilmektir<sup>91</sup>. İşletmelerde insan kaynakları planlamasında yapılan uygulamalarda etik ilkelere uyum sağlanmalıdır.

İnsan kaynakları planlaması yöntemleri dikkate alındığında bazı yöntemlerin etik dışı davranışlara yol açması muhtemeldir. Öyle ki, insan kaynakları talebini öngörülmemek için kullanılan “yukarıdan aşağı” yönteminde, yöneticiler, sezgileri ve deneyimleri çerçevesinde hangi pozisyonda için ne özellikle, ne kadar sayıda işgörene ihtiyaç duyulacağını tahmin etmeye çalışırlar ve bu yönde planlama yaparlar. Ancak, böyle bir yöntemin kullanılmasında, yöneticinin yanlış davranma ihtimali söz konusudur. Yani, yöneticinin kendini yakın gördüğü departman ya da birimlere yönelik daha fazla istihdam sağlama arzusu söz konusudur<sup>92</sup>.

### 3.2.İŞ ANALİZİ, İŞ TANIMI VE İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

Artan eğitim ihtiyacı iş analizlerini daha da önemli hale getirmiştir. Çünkü eğitim başarısı eğitim ihtiyacının doğru olarak belirlenmesine, bu ise sağlıklı ve tutarlı iş analizi ve iş tasarımının yapılmış olmasına bağlıdır<sup>93</sup>.

İnsan kaynakları yöneticileri, iş tanımlarından yararlanarak, yetki ve sorumlulukların istenilen hizmetin üretiminde olumsuz etki yapacak şekilde bir karmaşaya yol açıp açmadığını izleyebilir, muhtemel riskleri tanımlayabilir<sup>94</sup>.

İş analizi bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümü sürecidir. İş analizlerinden ortaya çıkan en önemli sonuç iş tanımlarının ortaya çıkarılması ve o işin yürütülmesi için gereken bilgi, beceri ve tecrübenin belirlenmesidir<sup>95</sup>.

İş analizi bir örgütte bir işin görülmesi için gerekli olan becerileri, görevleri ve bilgileri belirlemeye yönelik sistematik bir süreçtir. İş analizi temel bir insan kaynakları

---

<sup>91</sup> Dilaver Tengilimoğlu - Meral Tahtasakal, “Büro Etik Kuralları ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.15, 2004, s.31.

<sup>92</sup> Kavi - Koçak, a.g.e., ss.155-156.

<sup>93</sup> Murat Özkan, **İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi Üzerine Nitel Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli 2007, s.25.

<sup>94</sup> Uzun, a.g.m., s.57.

<sup>95</sup> Kızıldağ, a.g.e., s.5.

teknikiğidir ve öbür insan kaynakları etkinlikleri için bir başlangıç noktasıdır. Günümüzün hızla değişen koşullarında, tutarlı bir iş analizi sistemini oluşturmak yaşamsal önemdedir. Sürekli olarak yeni işler oluşturulmakta ve eski işlerin bir bölümü ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle iş analizinin etkin biçimde yapılması gereklidir<sup>96</sup>.

İşletmedeki her bir makamın görevlerini yerine getirmek için gerekli kişisel nitelikleri belirleme süreci olan iş analizi, makamın sorumluluklarını ve yapılacak işleri tanımlamak için kullanılan bir yöntemdir. Bu analizler sonucunda iş tanımlamaları ve iş şartnameleri hazırlanır. İş analizleri yapılırken halihazırda çalışanların işleri gözlemlenerek ya da görüşmeler yaparak işin nitelikleri belirlenebileceği gibi çalışanlara ve amirlerine doldurtulan anketlerden yararlanma, uzman analizlerine başvurma ve mevcut çalışanların yaptığı işleri günü gününe yazma gibi yöntemlerden de yararlanılır<sup>97</sup>.

İş analizleri; biri işlerin daha basit ve verimli yapılma olanaklarını araştıran ve yeni yöntemler geliştiren, diğeri üretimi oluşturan faktörlerin miktarlarını saptamaya çalışan iki faaliyet grubundan ibarettir<sup>98</sup>.

İş analizi süreci işletmenin hedef ve amaçlarına katkıda bulunur. İş analizi sonucu elde edilen veriler, örgüt üyelerinin davranışlarının değerlendirilmesine önemli ölçüde yardımcı olur. İhtiyaçtan doğan iş analizi çalışmaları, örgütlerin belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında kritik rol oynayan çalışmalardan biri haline gelmişlerdir. İş analizi sayesinde<sup>99</sup>;

1. Yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgi sağlar,
2. İşlerin tam olarak yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplanır,
3. İşlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standart performansları belirlenir,
4. Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir,
5. Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilir,
6. Eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkartılır.

---

<sup>96</sup> Rıdvan Karalar, **Genel İşletme**, Meta Basım, İzmir, 2009, s.408.

<sup>97</sup> Halil Can - Doğan Tuncer - Doğan Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, 1986, s.304.

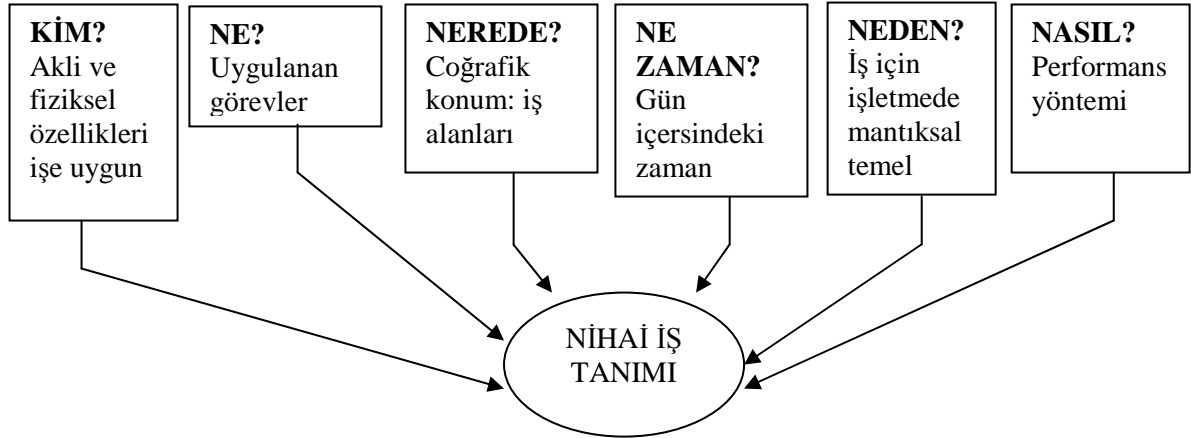
<sup>98</sup> Sağlam, a.g.e., s.71.

<sup>99</sup> Mustafa Çelikten, "Neden İş Analizi Yapılmalı?", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.18, 2005/1, s.129.

İş analizi, bir örgütte bir işin görülmesi için gerekli olan becerileri, görevleri ve bilgileri belirlemeye ilişkin sistematik süreçtir. İş analizi temel bir insan kaynakları tekniğidir ve diğer insan kaynakları etkinlikleri için bir başlangıç noktasıdır. Tutarlı bir iş analizi sistemini oluşturmak bir işletme için yaşamsal önemdedir. Sürekli olarak yeni işler oluşturulmakta ve eski işlerin bir bölümü ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle iş analizinin etkin biçimde yapılması gerekmektedir<sup>100</sup>.

İyi bir iş analizi, işlerin incelenmesiyle başlar. Analiz organizasyonun kendisinin, felsefesinin, görev ve amaçlarının ve her birimin organizasyon içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir. İş analizi tek başına hiçbir anlam ifade etmez; organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir anlamı vardır. Dolayısıyla, iş analizi programının doğasını ve sınırlarını, bu analizden elde edilecek bilginin kullanım amacı belirler<sup>101</sup>.

Geleneksel olarak sayısal veriler olmadığından iş analizlerinin geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek zordur. Ancak belirli hususları dikkate alarak yürütülen iş analizi çalışmalarını sonuçları daha geçerli ve güvenilir olacaktır. İş analizi verileri ile düzenlenen iş tanım ve gerekleri kesin hale dönüştürülmeden, işgören ve ilk üstünün onayının ya da görüşlerinin alınması geçerlilik ve güvenilirliğini doğal olarak etkileyecektir<sup>102</sup>.



Şekil 2.3: İş Tanımı Bileşenleri<sup>103</sup>

<sup>100</sup> Karalar, a.g.e., s.408,

<sup>101</sup> Palmer - Winters, a.g.e., s.44.

<sup>102</sup> Ayan, a.g.e., s.94.

<sup>103</sup> Lloyd L. Byars - Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 3. Edition, Richard D, Irwin Inc., 1991, p.85.

Son yıllarda işlerin yapısal özelliklerinde yapılan değişikliklerle, işleri kişiler için daha anlamlı ve tatmin sağlayıcı yönde geliştirmeyi amaçlayan iş tasarımı çalışmalarından, işletmelerde gerek işgören tatmini, gerek örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamada yararlanılmaya başlanmıştır. İş tanımı kavramı genel olarak; belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini hem de iş başında verimlerini artırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlerdir<sup>104</sup>. İş tanımının bazı teknikleri vardır. Bunlar:

- İş Basitleştirme: Çok az düzeyde uzmanlaşmanın olduğu işlerde iş basitleştirme tekniği kullanılarak karmaşık işler basitleştirilir. Belirli işin kapsamını oluşturan çok sayıda görev ve faaliyetlerin başka işlere aktarılarak o işin kapsamındaki görev ve faaliyetlerin daraltılmasına iş basitleştirme denir. Bu teknikle belirli bir işin kapsamı daraltılarak, işi yapan personelin çok az sayıda görev ve faaliyetleri tekrarlayarak yerine getirmesi sonucunda uzmanlaşma olur<sup>105</sup>. Metod geliştirme veya iş basitleştirme olarak adlandırılan faaliyetler sonunda üretim faktörlerinden daha fazla yararlanma ve kayıpları azaltma olanakları doğar. Bu faaliyetler, bir işin birim başına daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacıyla bütün faaliyetlerin sistematik incelenmesini ve geliştirilmesini kapsar<sup>106</sup>.

- İş Zenginleştirme: 1960'lı yıllarda iş zenginleştirme, iş görenlerin işlerini anlamlı bulmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. İşin anlamlılığı, görevin ya da amacın iş gören için değeri ile ilişkilidir. İş görenin, yaptığı işin anlamlı olduğuna ilişkin algısı onun işten elde edeceği tatmin düzeyini ve güçlendirme duygusunu etkilemektedir. İş zenginleştirme, işin içeriğini değiştirme, iş görenlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmelerine ve kendi iş programlarını hazırlamalarına izin vermektedir<sup>107</sup>. İşgörene kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilme konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Örneğin bir daktilografin daktilo yazacağı kağıdı seçmesi ya da yazacağı kağıdın içeriğinin tasarımını üstlenmesi olabilir<sup>108</sup>. İş zenginleştirme çalışmaları ile başarı arasında küçümsenmeyecek bir ilişki söz konusudur. İşletmede yapılacak iş düzenleme ve iş zenginleştirme çalışmalarının, bu çalışmalara bağlı olarak yapılan görev

---

<sup>104</sup> Güney, a.g.e., s.116.

<sup>105</sup> Hüseyin Özgen - Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2011, s.70.

<sup>106</sup> Sağlam, a.g.e., s.71.

<sup>107</sup> Ala, a.g.e., ss.39-40.

<sup>108</sup> Ayan, a.g.e., s.101.

değişikliklerinin temel yaklaşımı işgörenlerin başarılarının azalmasının önlenmesidir. İş zenginleştirme, başka bir deyişe iş çeşitliliğinin artırılması işin, birden fazla özel amacı içine alacak şekilde düzenlenmesinden farkı işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğin yükseltilmesi amacını taşımaktadır<sup>109</sup>.

▪ İş Değiştirme: İş tekdüzelikten kurtarmanın en basit yolu iş değiştirmedir. Yani işi yapan kişi için o iş bir anlam taşımadığı zaman, işi yapanın aynı düzeyde ve benzeri becerileri gerektiren bir işe verilmesine iş değiştirme denir. İş değiştirmenin temel amacı, işgörenlerin faaliyetlerine çeşitlilik getirerek işteki monotonluğu önlemektir<sup>110</sup>. İş değiştirme, çalışanların organizasyondaki başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan sistemli bir programdır. Bu yöntemin amacı, çalışanların organizasyonun bütün bölümlerini tanıyarak yaptıkları işi bir bütünlük içinde görmesi ve başka bir işi üstlenmek gerektiğinde buna hazır hale gelmesidir<sup>111</sup>.

▪ İş Genişletme: Bu teknik, bir işletmedeki görevlerin yatay biçimde genişletilmesini ifade eder. Ancak bu uygulamada ek sorumluluk yoktur. Sadece yapılan iş çeşitlerinin sayısı artmaktadır. İş genişletme, monotonluğu ve işe yabancılaşmayı azaltan bir uygulamadır. İş genişletme yatay ve dikey olmak üzere iki çeşittir. Yatay iş genişletmede, işi yapana birbirine benzer iş verilir. Dikey iş genişletmede ise, işgörene önceden üst kademe tarafından yürütülen, daha yüksek düzeydeki faaliyet ve kararlar için sorumluluk verilir<sup>112</sup>.

Belirli bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi için, işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması etkinliği olan iş analizi; bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak, o işi tanımlama ve çözümleme süreci şeklinde de açıklanmaktadır. İş analizi aşamasında toplanan bilgi; yeniden yapılandırma, iş ve

---

<sup>109</sup> Banu Nizam, **Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2005, s.127.

<sup>110</sup> Güney, a.g.e., s.118.

<sup>111</sup> Palmer - Winters, a.g.e., ss.132-133.

<sup>112</sup> Güney, a.g.e., s.117.

performans değerlemesi, ücret yönetimi, eğitim, işe alma ve işten çıkarma gibi temel insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılır<sup>113</sup>.

İş analizinde işin ve o işi yapacak kişilerin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesinde objektiflik ön planda tutulmalı ve gerçek durum yansıtılmalıdır. Bunun için de işin gerektirdiği ve bu işi yapacak çalışanlarda olması gereken özellikler olduğundan fazla gösterilmemelidir<sup>114</sup>.

Etik ilkelerden olan sorumluluk ilkesi gereğince, insan kaynakları yöneticileri kişi ile iş unsurunu birleştirirken işin gerektirdiği titizliği sergilemeli ve işinin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirmelidir. İş tanımı 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 tanımı 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 bıacak ve işletmeye karşı olan motivasyonu alt seviyelere düşecektir. İnsan kaynakları yöneticileri iş tanımı tekniklerini üstünkörü yapmamalı; en ince ayrıntısına kadar inceleyerek gerçekten işletmeye yararlı olacağını düşündüğü teknikleri uygulamalıdır<sup>115</sup>.

İş tanımları iş analizi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanır. Bu nedenle öncelikle etik ilkeler doğrultusunda iş analizinin yapılması gerekir. İş analizi çalışmaları sırasında işletmede yapılan her türlü iş ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler ve toplanan veriler düzenli bir biçimde bir araya getirilir ve belirli bir formda yazılı olarak özetlenir. Bu belge iş tanımı adını alır. İş tanımları işletmede etik doğrultuda yapılmalıdır. İş tanımlarını belirlerken doğru bilgilere yer verilmelidir<sup>116</sup>. İş tanımlarında çalışandan beklenen görev ve sorumluluklar yer alır. Bir iş tanımı işin içeriğini tam olarak yansıtmaya derecesine göre geçerlidir. Bu durum etik ilkelerden adalet ve tutumluluk ilkesi ile bağdaştırılabilir.

---

<sup>113</sup> Mehmet Tikici - Yusuf Çobanoğlu, "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasındaki Temel Unsurların Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.18, S.3-4, 2004, s.234.

<sup>114</sup> Bayraktaroğlu - Yılmaz, a.g.m., s.15.

<sup>115</sup> Başarır, a.g.e., s.72.

<sup>116</sup> Gülfidan Barış, **Perakende Mağaza Yönetimi**, Eskişehir, 2006, s.57.

### 3.3.İNSAN KAYNAĞINI BULMA, SEÇME VE İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

İnsan gücü bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsurdur. Bu unsurun işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir<sup>117</sup>.

İnsan kaynağı yönetim anlayışını uygulayan işletmelerde en önemli ve dikkat edilmesi gereken konuyu insan kaynağını seçme ve değerlendirme süreci oluşturmaktadır<sup>118</sup>.

İşletmede çalışabilecek işgörenlerin araştırılması ve onların boş görevlere başvurmasının sağlanması sürecine insan kaynağını bulma adı verilir. Boş görevlere personel bulma, işletme içi ve dışındaki yetenekli kişilerin oluşturduğu kaynaklardan sağlanır. Örgüt içi ya da dışı kaynaklara başvurmanın çeşitli yarar ve sakıncaları vardır.<sup>119</sup>

İşgören bulma sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir<sup>120</sup>:

- İnsan gücü planlaması ve iş analizi faaliyetleri ile ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki işgören gereksinimine uygun aday havuzunu oluşturmak,
- En az maliyetli aday havuzunu yaratmak,
- Örgütsel gereksinim açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini artırmak,
- Sağlanan ve seçilen işgörenin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- İşletmede kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak,
- İnsan kaynaklarını ve işgören sağlama etkinliğini izlemek ve değerlendirmek.

---

<sup>117</sup> Abdurrahman Benli - Levent Şahin, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması", **Bilgi**, (8), 2004, s.117.

<sup>118</sup> Ebru Çetin Güler, "İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler", **Ege Akademik Bakış**, s.21.

<sup>119</sup> Can - Tuncer - Ayhan, a.g.e., s.305.

<sup>120</sup> Edip Örucü, "Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.17, S.2, 2002, s.120.

Örgüt dışı kaynaklar örgüte yeni fikirlerin, yöntemlerin, tekniklerin getirilmesinde yararlı olur. Uzun süre iç kaynaklardan eleman temin edilmiş ise bir zaman sonra örgütte mevcut hastalıklar fark edilmez olur. Dışarıdan gelen biri örgütte daha eleştirici gözle bakabilir. Dış kaynaktan eleman alımı zincirleme harekete gerek kalmadan açık pozisyonun doldurulmasını mümkün kılar. Dış kaynağın çeşitli yöntemleri vardır. Bunların başlıcaları; direkt başvuru, iş ve işçi bulma kurumu, özel istihdam büroları, okullar ve reklam olarak sıralanabilir<sup>121</sup>.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde, boş pozisyonlarla ilgili olarak; gerekli öğrenim düzeyleri, beceriler deneyim gibi işin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan profile ilişkin veriler ile işe başlanması gereken tarih yer alır. Uygun özelliklere sahip çalışanların ve adayların belirlenmesi için, sistemde önceden yer alan özgeçmişler ve başvurular doğrultusunda sisteme girilen özgeçmişler, anahtar kelimeler kullanılarak aranır. Bu arama işlemi yapılırken, sistem diğer insan kaynakları fonksiyonları ile entegre çalıştığından, iç ve dış kaynaklardan olan adayların ayrımı yapılabilmektedir<sup>122</sup>. İnsan kaynağını seçerken iki yöntem vardır. Bunlar iç kaynaktan yararlanma ve dış kaynaktan yararlanmadır.

#### *İç kaynaklar*

İç kaynaklar örgütte mevcut çalışan işgörenleri ifade etmektedir. Örgütlerin işgören gereksinimi örgütteki mevcut insan kaynağından yararlanılarak giderilmeye çalışmalıdır. Üst düzey pozisyonlara, içeriden terfi yoluyla yerleştirme, genellikle tercih edilen ve doğru bir yöntemdir. İşgörenin; işletmeyi, insanlarını, müşterilerini, ürün ve hizmetlerini iyi tanıması önemli bir üstünlüktür<sup>123</sup>. İç kaynaklardan başvuru toplamanın başlıca yararları şu şekildedir<sup>124</sup>:

- Çalışanlar kendilerinin de boş kadrolara başvurabileceklerini bildikleri için çalışanların morali ve iş doyumunu yükselir; bu da motivasyon artışı sağlar.
- Çalışanların örgüt amaçlarına bağlılıkları artar.

---

<sup>121</sup> Sağlam, a.g.e., s.79.

<sup>122</sup> Asude Lazol, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2005, s.31.

<sup>123</sup> Soner Çabuk, **Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Bir Alan Araştırması**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir 2005, s.42.

<sup>124</sup> Özgen - Yalçın, a.g.e., s.102.



- İşle ilgili kararlara daha geniş bir perspektiften bakış sağlanır.
- Örgüt kültürü, politika, ilke, prosedür ve kuralları bilindiği için daha az işe alıştırma ve eğitim gerekir; çalışanlar yeni görevlerinde tam kapasiteyle çalışmaya çok çabuk başlayabilirler.

İç kaynakları yönteminin duyuru, yükselme ve referans şeklinde üç uygulama yöntemi vardır. Duyuru yöntemi ile işletme açık olan işi çalışanlarına ilan tahtası, işletme yayınları veya kişisel mektuplarla yazarak duyurmaktadır. Bu duyurulara cevap veren çalışanlar ise işgören adayı olmaktadır. Yükselme yönteminde ise, insan kaynaklarını planlayan işletmeler, çalışanların performanslarını değerlendirerek ve çalışanlarla ilgili işletme içi yer değiştirme tabloları hazırlayarak gelecekte üst kademelere yükselecek işgörenleri belirlemekte ve hazırlamaktadır. Referans yönteminde ise işletmeler direk dış kaynağa yönelmek yerine işgörenlerin referanslarına dayanarak işgücü ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadırlar<sup>125</sup>.

#### *Dış kaynaklar*

İhtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki personeli iç kaynaklardan temin edilememesi durumunda ve işletmenin yeni açılması durumunda işgörenlerin dış kaynaklardan sağlanması yoluna gidilir. İşletmeler bu yolu kullanırken genel olarak, ilan ve duyurular, kişisel başvuru ve özgeçmiş gönderme işletmede çalışan veya tanıdık tavsiyeleri, eğitim kurumları, iş ve işçi bulma kurumları gibi araçlardan faydalanırlar<sup>126</sup>.

İşletme dışı kaynaklardan işgören seçildiğinde, işletmeye taze kan girer, deneyimli bir profesyonelden daha ucuz olur ve yeni görüş açıları kazandırabilir. Ancak, işe tam uyan birinin seçilememesi olasılığı vardır; içteki adaylarda moral bozukluğu yaratır, uzun bir uyum süreci gerekebilir<sup>127</sup>.

İnsan kaynağını seçme süreci, faaliyetlerin genişlemesi, mevcut işgörenlerin işten ayrılması ya da yetersiz kalması nedeniyle ortaya çıkar. İşgören seçim sistemi, eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin işletmeye kabulü ile son bulan bir dizi çalışmayı

---

<sup>125</sup> Sağlam, a.g.e., ss.78-79.

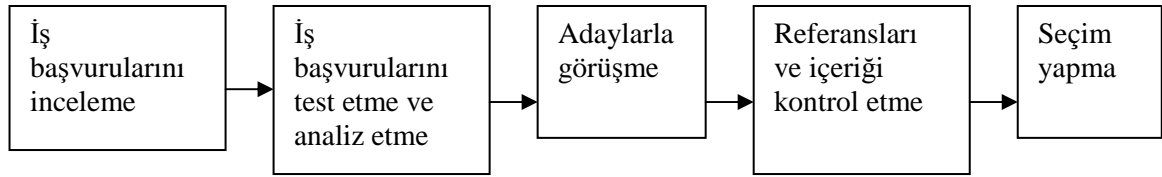
<sup>126</sup> Burak Mil, **Turizm Endüstrisinde İş Görüşmelerinin Aday Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin 2006, s.10.

<sup>127</sup> Karalar, a.g.e., s.411.

kapsar. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli sürecidir. İşgören seçimindeki başarı, insan kaynakları yönetiminin de başarılı çalışmasının ön koşuludur<sup>128</sup>.

İşe alım süreci işgücü ihtiyacının tespiti, aday araştırma ve bulma ve işgören seçiminden oluşmaktadır. İşe alım ve yerleştirme süreci temel olarak insan kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla işlerin Greklerine uygun adayların bulunmasını hedeflemektedir. Bu süreç, aday veri tabanının incelenmesi ve uygun adayların tespiti ile başlar, aday ile yapılan mülakatlar ve uygulanan sınavların sonuçlarına göre adayın işe uygun olup olmadığı tespit edilerek alınan işe alım kararı ile sona erer<sup>129</sup>.

Örgütlerde insan kaynağının verimli kullanımında önemli bir aşama olan insan kaynağı seçimi, *işe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere uygun olan bireyin belirlenmesi* olarak tanımlanmaktadır. Ancak, işgören seçiminde başarılı olunabilmesi, istenen niteliklere sahip adayların işe başvurularının sağlanabilmesi ile de yakından ilgilidir. işgören seçimi kadar, uygun işgörenlerin bulunması ve işe başvurularının sağlanması da büyük önem taşımaktadır<sup>130</sup>.



Şekil 2.4: İşgören Seçiminde Adımlar<sup>131</sup>

İnsan kaynakları sürecinde çalışan seçme, işletmede boşalan ya da yeni oluşturulan görevler için personel adayları arasından görevin gereklerine uygun kişi ya da kişilerin seçim sürecidir. En uygun personelin seçiminde belirlenen iş gerekleri ile adayların beceri, bilgi, yetenek ve eğitim düzeyleri değişik aşamalarda karşılaştırılmakta ve en son aşamada da uygun düşen aday göreve yerleştirilmektedir<sup>132</sup>.

Örgüte girmek için başvuran adaylar, alınacak işgörenlerden çok olduğunda bunların arasından en yeterli olanları seçilir. Bu seçmenin en çok kullanılan yolu sınavdır.

<sup>128</sup> Pakdil, a.g.e., s.61.

<sup>129</sup> Kızıldağ, a.g.e., s.5.

<sup>130</sup> Atilla Akbaba - Ebru Günlü, "Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", [http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/211348092576.pdf](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/211348092576.pdf), (14.12.2012), s.202.

<sup>131</sup> Raymond A. Noe et al., **Human Resource Management**, Mc Graw Hill, 2004, p.171.

<sup>132</sup> Gürüz - Gürel, a.g.e., s.178.

Seçme sırasında, beceri isteyen görevin sınavı, işbaşında, uygulamalı yapılmalıdır. İşgören seçiminde işe alma aşamasında yanılmayı azaltmak için başvuran adaylara ilişkin elverdiğince çok bilgi toplanmalıdır<sup>133</sup>.

İşgören seçiminde kullanılan yöntem ve teknikler duruma göre değişkenlik göstermektedir. Yöntemi seçerken, işgören ihtiyacının miktar, nitelik ve aciliyeti, yöntemin uygunluğu, seçim için kullanılacak elemanların niteliği, yöntemin güvenilirliği ve adayların seçim yöntemiyle ilgili tutumları dikkate alınmalıdır. İşgören seçim yöntemlerinde ön görüşme, başvuru formu, sınav veya test uygulaması, mülakat, aday geçmişinin ve referanslarının incelenmesi, sağlık muayenesi ve seçim kararının belirlenmesi gibi yöntemler kullanılır<sup>134</sup>.

Personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir<sup>135</sup>.

Personel seçiminin bir hazırlık çalışması olmalıdır. Öncelikle işletmenin bir personel politikasının olması ve bu politika uyarınca da personel planlamasını yapması gerekir. Daha sonra seçilecek elemanın yapacağı işin çok iyi tanımlanması ve bu tanıma uygun olarak da işgören özelliklerinin belirlenmesi ve adayların bu özelliklere göre saptanması uygun olacaktır<sup>136</sup>.

İşgören ihtiyacının belirlenmesi, aday araştırma ve bulma, uygun işgören seçimi gibi aşamaları kapsayan seçim, iş etiğine önem veren işletmeler için çok büyük titizliğin gösterilmesi gereken bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Burada amacın ise en uygun işgörenlerin seçilmesi olduğuna göre işgören sağlama sürecinde gerekli özenin gösterilmesi gerekir<sup>137</sup>.

---

<sup>133</sup> Başaran, a.g.e., s.150.

<sup>134</sup> Aynur Baltakoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Hizmetçi Eğitim Uygulaması**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2000, s.24.

<sup>135</sup> İhsan Kaya - Şerife Gözen, "Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı", [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/%C5%9Eerife%20G%C3%96ZEN%20%C4%B0hsan%20KAYA/355-376.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/%C5%9Eerife%20G%C3%96ZEN%20%C4%B0hsan%20KAYA/355-376.pdf), (14.12.2012), s.361.

<sup>136</sup> Mehmet Silah, "İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.1, 2005, s.179.

<sup>137</sup> Uçar, a.g.e., s.102.

Örgütlerdeki boş pozisyonlarla ilgili duyurular yapıldıktan sonraki aşamada ortaya çıkan en önemli etik konular; başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliğinin korunması ve adaylara doldurmaları için verilen formlarda insan haklarına saygısızlık olarak nitelendirilebilecek soru ve ifadelere yer verilmemesi olmaktadır. Ayrıca bu formlarda adaylar arasında ayrımcılığa yol açacak işin gereklerinin talep etmediği bilgilerle ilgili sorular da bulunmamalıdır. Bu konuda örgütlerin gereken hassasiyeti göstermedikleri sıkça tartışılmaktadır. Nitekim yapılan bir çalışmada başvuru formları incelenen örgütlerin adaylara saç ve göz renkleri, kiloları, çocuk sayıları, anne ve babalarının adları ve meslekleri gibi soruların da sorulabildiği görülmüştür<sup>138</sup>.

Genellikle bir organizasyonda iş etiği, çalışanın becerileri, bölünmezlik işletmenin başarısı kabul edilir. Burada asıl konu insan kaynağı bulma ve seçiminin hem çalışan hem de işveren açısından başarılı bir şekilde yapılmasıdır<sup>139</sup>.

İnsan kaynağını seçme değer oryantasyonlarının etik rolü arttıkça önemli hale gelmektedir ve organizasyonun rutin aktivitelerine dahil edilmektedir. Çalışanlar etik konularda fikir sahibi olmalıdırlar. İnsan kaynağı seçim süreci işgücüne etik olarak katkıda bulunmalıdır. Eğer etik program organizasyona entegre edilmiş ise, işgören seçim süreci de yüksek etik standartlar çerçevesinde gerçekleştirilir<sup>140</sup>.

Etik ilkelerden 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. 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

---

<sup>138</sup> Bayraktaroğlu - Yılmaz, a.g.m., s.9.

<sup>139</sup> Editorial, "Employee Selection At The Beginning Of The 21st Century", **Human Resource Management Review**, 19, 2009, p.167.

<sup>140</sup> Gary R. Weaver - Linda Klebe Trevino, "The Role Of Human Resources In Ethics", **Human Resource Management Review**, 11, 2001, p.122.

arasında hiçbir sınıflandırma yapılmamalıdır. Başvuran kişileri objektif bir şekilde değerlendirecek standart formlar uygulanmaya çalışılmalıdır. Kişisel düşüncelerden uzak hareket edilmeye çalışılmalıdır<sup>141</sup>.

Bu süreçte insan kaynakları yönetimi adayların etik değerlere bağlılığını da değerlendirmeli, başvuru, mülakat, referans değerlendirme aşamalarında adayın etik değerlerinin neler olduğuna ve kurum kültürü ile uyuşup uyuşmadığına bakmalı ve adayın doğru ve dürüst oluşu etik anlayışının bir göstergesi olarak değerlendirmelidir<sup>142</sup>.

### 3.4.İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM YÖNETİMİ VE KARİYER YÖNETİMİNİN İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

Eğitim yönetiminin temel fonksiyonu, insanların topluma uyumunu sağlamak için kapasitelerinin son noktaya kadar gelişmesine yardım etmek ve onların olumlu yönde davranış değişikliklerine uğramalarını gerçekleştirmektir. Eğitim yönetimi bir işletmede çalışanların eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan öğelerin yönetiminin hepsi eğitim yönetimi olarak adlandırılmaktadır<sup>143</sup>.

İnsan kaynağı örgütler için büyük önem taşımaktadır. Bir örgütteki insan kaynağının iyi kullanılması örgüt içi süreçlerin verimliliğini arttıracak dolayısıyla bu verimlilik örgütün çıktılarını da pozitif yönde etkileyecektir. Rekabet ortamının yüksek olduğu çevrelerde çalışanların gelişimine yönelik faaliyetler örgütlerin hayatta kalmasını kolaylaştırmaktadır<sup>144</sup>.

Çalışanlar kendilerine verilen değeri hissetmek isterler. Bu kişiler işletme içinde etkin bir şekilde görev yapacak derecede eğitilmiş ise mümkün olur. Kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi isteğiyle ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi, bireyin kendisine güveni ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini artıracaktır. Eğitimde amaç, işgörelere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır<sup>145</sup>.

---

<sup>141</sup> Başarır, a.g.e., s.77.

<sup>142</sup> Karasu, a.g.e., s.60.

<sup>143</sup> Güney, a.g.e., ss.64-65.

<sup>144</sup> Burak Çapraz - Tamer Keçecioğlu - Yıldırım Kuruoğulları, "Performans Bazlı Ücretlendirme Sistemi Yoluyla Çalışanların Gelişimi: Mavi Yakalılara Yönelik Bir Vaka Çalışması", Ege Akademik Bakış, 9(2), 2009, s.700.

<sup>145</sup> Pakdil, a.g.e., s.30.

Çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarını belirlerken bunların örgütün temel hedeflerine ulaşmadaki rolü üzerinde odaklanır. Eğitim pek çok amaca hizmet eden bir sistemdir. Ancak bunları belirtmeden önce eğitimin ana amacı üzerinde durmak gerekir. Örgütlerin asıl amacı kar elde etmektir ve örgütün karlılığını arttırmak için en düşük maliyetle, en fazla üretimin sağlanması son derece gerekli ve önemli bir unsurdur. Üretimin optimum seviyede olması için etkili bir faktör olan eğitim ise günümüz işletmelerinde bu anlayış içinde irdelenmektedir<sup>146</sup>.

Kurumsal hedeflere ancak kişilerin işlerini çok iyi bilmeleri ve yapabilmeleriyle ulaşılacağına anlaşılması, eğitimin önemsenmesinin ve işletmelerde eğitim departmanının kurulmasının başlıca nedenidir. Rekabet gücü kazanmak için yapılabilecek şeyler belirlidir. Bunlardan birincisi aynı kalite standardındaki bir mamulü daha ucuza satabilmek, ikincisi ise aynı fiyattaki mamulü daha yüksek kalitede üretip müşteriye sunabilmektir. Belirtilen bu iki husus da üretimi fiilen gerçekleştirenlerle yani “insan”la ilişkilidir. Çalışanlar ve yöneticileri verimli çalışma ve toplam kalite bilincine sahip hale getirebilmenin en belirgin aracı eğitimidir<sup>147</sup>.

İşletmelerin insan kaynakları birimi tarafından farklı önem ve nitelikte uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri nedeniyle değişiklikler göstermektedirler. Günümüzde, kurumlar tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetleri için bütçelerinden belli miktarlarda payı ayırmaktadırlar. Fakat eğitim için ayrılan pay ile sağlanan fayda arasında doğru bir paralellik görülmemektedir. Kurumlar eğitim ve geliştirme sürecini daha etkin bir duruma gelebilmesi için bu süreci takip ediyorlar. Eğitim ve geliştirme bu nedenle çok önemli yer edinmektedir<sup>148</sup>.

*İşbaşı Eğitim Yöntemleri:* İş başında eğitim, yeni veya deneyimsiz personelin, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmelerini ifade eder. Bu eğitim personelin yaptığı işi bırakmaksızın çalışırken eğitilmesi ilkesine dayanmaktadır. İş başında eğitimin diğer yöntemlere göre üstünlükleri vardır. Örneğin, iş başı eğitiminde kullanılan materyaller, eğiticilerin ücreti

---

<sup>146</sup> Nizam, a.g.e., s.62.

<sup>147</sup> Kurtaran, a.g.e., ss.24-25.

<sup>148</sup> Bek, a.g.m., s.110.

veya eğitim programı hazırlama açısından daha az zaman ve para yatırımı gerektirmektedir<sup>149</sup>.

İş başında eğitim dört aşamada gerçekleştirilir<sup>150</sup>:

1. Eğitilecek personelin hazırlanması,
2. Eğitilen personele asıl çalışma ortamında yapacaklarının gösterilmesi,
3. İşi tek başına yapabilir hale gelmesinin sağlanması,
4. Tekrar yardıma ihtiyacı olduğunda kimden yardım isteyeceğinin açıklanmasıdır.

İş başı eğitim yöntemleri, çalışanları çalışma sırasında eğitmeyi amaçlar. Bu yöntem kolay öğrenmeyi ve uygulamayı sağlayarak, uygulamayı çabuklaştıran, yanlışları görüp hemen düzeltmeyi olanaklı kılan özellikler taşımaktadır. Bu özellikleri nedeniyle en yaygın kullanılan yöntemlerdir<sup>151</sup>.

İş başı eğitim yöntemlerinin etkili olması için yapılandırılmış olması gerekmektedir. İş başı eğitim başkalarını gözlemleyerek öğrenmeyi içerdiği için, başarılı bir iş başı eğitim sosyal öğrenme teorisince vurgulanan prensiplere dayanmalıdır. Bu prensipler; güvenilir bir eğitici, davranış veya beceriye model oluşturan bir yönetici veya personel, belirli kilit davranışların iletilmesi, uygulama, geribildirim ve güçlendirmenin kullanımı içerir<sup>152</sup>.

İşbaşı eğitim yöntemlerinin esası, çalışanları işletmeden ve işinden uzaklaştırmadan verilen eğitime dayanır. İşgören bir yandan işini yaparken bir yandan da eğitime tabi tutulur. İşbaşı eğitim yöntemlerinin uygulanmasında zaman ve maliyet açısından artı bir durum konusu olduğundan, çalışma hayatında karşılaşılan sorunların çözümü de daha kolay olacaktır. Eğitimin amacına ulaşması için, eğitimi alacak kişilerin ve işin durumuna göre uygun olan eğitim verilmelidir<sup>153</sup>.

Yönetimin işçilerden daha fazla yararlanması dahil bütün alanlarda işbaşında eğitim için modern yöntemler kullanılmalıdır. Dar görüşlü birçok yönetim, eğitimi verimsiz olarak görür ve bu konuyu finansa bağlar. İşçinin işini anlaması, bu işi firmanın yararına en

---

<sup>149</sup> Özgen - Yalçın, a.g.e., s.148.

<sup>150</sup> Ayan, a.g.e., s.146.

<sup>151</sup> Karalar, a.g.e., s.417.

<sup>152</sup> Noe, a.g.e., s.193.

<sup>153</sup> Baltakoğlu, a.g.e., s.62.

iyi şekilde nasıl yapacağını bilmesi, firmaya sağlayacağı potansiyel faydaya nazaran dakikalarla ifade edilebilir ve böylece en azından işi bu şekilde yapma şansı artar. Bu işçinin iyi bir iş yapmaktan elde edeceği haz ve tatminle çalışmaya devam etmesi daha ileri iyileştirmeler ortaya çıkmasını sağlayacaktır<sup>154</sup>.

*İş Dışı Eğitim Yöntemleri:* İşgörenin, bir süre görevinden çekilerek, örgüt içinde ayrı bir yerde eğitilmesine iş dışı eğitim denir. İşgören, günün belirli birkaç saatini ya da arada sırada çalışma süresinin büyük bir kesimini eğitimde geçirir. İş dışında eğitim, iş başında eğitime göre daha maliyetli bir yöntemdir<sup>155</sup>.

İş dışı eğitim yöntemlerinin yararları şu şekilde sıralanabilir<sup>156</sup>:

- İş dışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkilidir.
- İş başı eğitime göre daha sistematik ve planlıdır.
- İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda personel aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitimin maliyeti, iş başı eğitime göre daha kolay hesaplanır.
- Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı görebilir.
- İş dışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtulmuş olur.

İşgören veya yöneticinin mesai saatleri ve işletme dışında gerek firmaya yönelik gerekse genel katılıma açık eğitim programlarına katılımı, iş dışındaki eğitim geliştirme çalışmaları sınıfına alınmaktadır. Katılımcının iş stresinden kurtulması ve maksimum verim elde edebileceği bir eğitim olması amacıyla, yapılacak eğitimin iş dışında olması tercih edilebilir. Eğitimin iş dışında yapılması katılımcıları motive etmek açısından her zaman olumlu sonuç verir. İşletmelerde yapılan eğitimlerde katılımcıların en büyük şikayeti ara verildiğinde erişilebilir olmaları nedeniyle günlük sorunlardan kopmamaları olmaktadır. Eğitim yerinin olası problemler açısından önceden irdelenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması büyük önem taşır<sup>157</sup>.

Etik ilkelerden olan kanunlara uyma ilkesi gereğince, işletme içerisinde verilmesi gereken belli başlı eğitimler var ise ve bunlar kanunun öngördüğü eğitimler söz konusu ise

---

<sup>154</sup> Pakdil, a.g.e., s.114.

<sup>155</sup> Başaran, a.g.e., s.167.

<sup>156</sup> Ayan, a.g.e., s.161.

<sup>157</sup> Pakdil, a.g.e., s.115.



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<sup>158</sup>.

Eğitim işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir<sup>159</sup>.

İşletmelerin çalışanların verimliliğini arttırabilmesi için çalışanlarda kendilerini geliştirme çabası gereklidir. Bu bakımdan personel seçiminde ve bunların eğitim ve geliştirme programları ile işe başlamadan önce ve sonra yetiştirilmesi verimliliği gerçekleştirmenin ön koşuludur. Eğitim bilimcilere göre, her işten beklenen verim eğitimden de beklenmelidir. Eğitimin malzemesi insandır. Eğitim hem kişinin davranışlarında bir değişiklik sunmalı, hem de kişinin mevcut ve gelecekteki becerilerini dengeleyerek, bugünkü ve gelecekteki gereksinmelerini karşılamalıdır. Burada yöneticilere önemli roller düşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli noktasını oluşturan yöneticiler burada eğitimde verimin sağlanması için çalışırlar<sup>160</sup>.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla öncelikle performans değerlemesi yapılmaktadır. Bu uygulamadan başta ücretlendirme olmak üzere birçok alanda yararlanılmaktadır. O nedenle performans değerlendirme önemini, gerek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekse başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayan performansa dayalı ücret uygulamaları açısından arttırmaktadır<sup>161</sup>.

Genel olarak eğitim ve etik iki farklı açıdan kesişmektedirler. İlk olarak, örgütteki etik anlayışın çalışanlara benimsetilmesi yönünde bir etik eğitimi verilip verilmediğidir. Örneğin bu eğitimlerde kurum telefonlarının özel amaçlarla kullanılmayacağı ya da işyerinde alkol içilemeyeceği gibi etik kurallar, gerekçeleri ile birlikte anlatılmaktadır. İkinci olarak, eğitim ve geliştirme olanaklarının etik kaygılar içerisinde sunulup

---

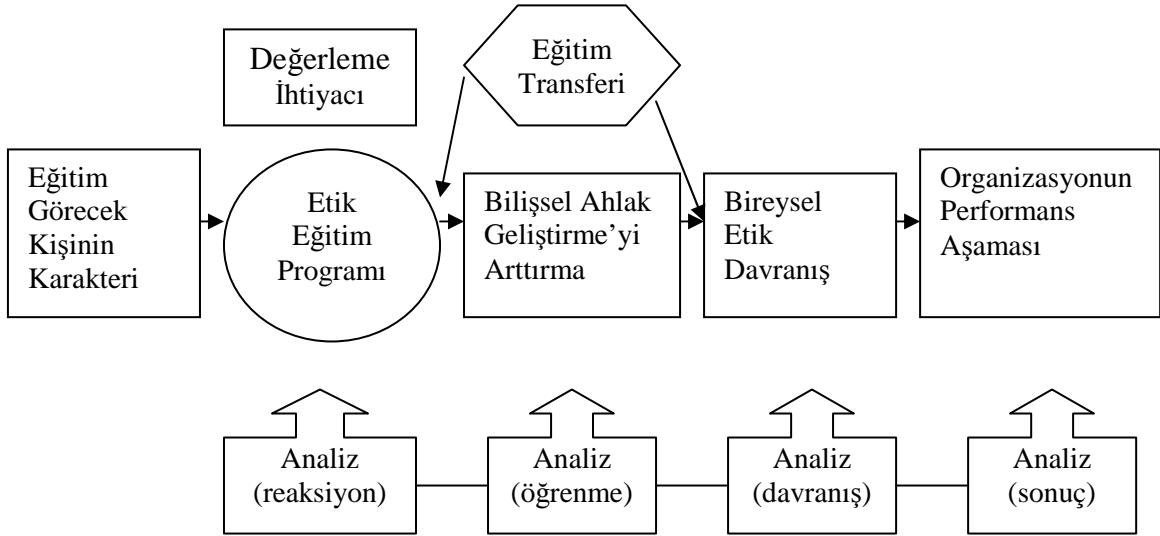
<sup>158</sup> Başarır, a.g.e., s.86.

<sup>159</sup> Noe, a.g.e., s.4.

<sup>160</sup> Baltakoğlu, a.g.e., s.52.

<sup>161</sup> Ayşe Ünal, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Sisteminde Ücretleme", **Kamu-İş**, C.7, S.1, 2002.

sunulmadığıdır. Bu çerçevede işletmeler, çalışanlarının kendi olanaklarıyla kurum dışından almak istedikleri eğitim konusunda dengeli ve adaletli politikalar üretmelidir<sup>162</sup>.



Şekil 2.5: Takviye Etik Eğitim İskeleti<sup>163</sup>

Etik açıdan yapılan söz konusu tanımlamaların örgüt paydaşları tarafından anlaşılması sağlanmalı, bu konuda etik liderlik ön plana çıkmalı, bir etik kurulu oluşturulmalı, etik eğitimi verilmeli, etkin iletişim sağlanmalı; en son adım ise eğitim-geliştirme uygulamaları iş etiği boyutunda hayata geçirilmelidir<sup>164</sup>.

İşgören, kendisi için yapılan eğitim etkinliğini gereksinmeli, konuları öğrenmeye güdülenmelidir. İşletmede çalışanların tümünün katılımı motivasyon aracılığıyla sağlanmalıdır<sup>165</sup>. Bu uygulamalara etiğe uygun bir şekilde yürütülmelidir.

Çalışanların eğitimi bir işletmedeki en önemli etik programlama gerektiren görevdir. Genellikle eğitim işletme kültürünü temel alır; bunun çeşitleri ve beklentileri vardır. Etik açıdan eğitimde doğru yolu bulabilmek için insan kaynakları yöneticileri şunlara dikkat etmelidir<sup>166</sup>:

- Eğitim, çalışan için ücretli bir tatil olmamalıdır.

<sup>162</sup> Kavi - Koçak, a.g.e., ss.170-171.

<sup>163</sup> Deborah Wells - Marshall Schminke, "Ethical Development And Human Resources Training", **Human Resource Management Review**, 11, 2001, p.138.

<sup>164</sup> Karasu, a.g.e., s.70.

<sup>165</sup> Başaran, a.g.e., s.167.

<sup>166</sup> Mirza S. Saiyadain, **Human Resources Management**, 4. Edition, The Mc-Graw Hill Publishing, 2009, p.486.

- Eğitime gereksinimi olan çalışanlar eğitime tabi tutulmalıdır.
- İşletmeler düzenli olarak eğitime tabi tutulan çalışanların kapasitelerini ölçmelidirler.
- İşletmeler çalışanlara elde edebilecekleri fırsatlar sağlamalıdır.

Eğitimin etik yönünün nasıl verilebileceği, nasıl yaklaşım izlenmesi gerektiği hususlarında farklı görüşler vardır. Bir görüşe göre, teknik ve fonksiyonel alanlardan etik konusunda kurslar verilebilir ve bu kurslar müfredatın bir parçası olarak ilk dönemde, yoğun ve kısa olabilir. Temel prensipleri ve normatif felsefenin temel değerlerini vermek için sekiz oturum yeterli görülmektedir. Alternatif olarak üçüncü veya dördüncü dönemlerde de verilebileceği düşünülmektedir<sup>167</sup>.

Eğitim ve geliştirme yönteminin belirlenmesi de kendi içinde etik konuları barındırmaktadır. Özellikle eğitim ve geliştirme desteği işbaşında çalışanların amirleri veya yöneticileri tarafından sunulacaksa, tarafların pozisyonlarından kaynaklanan etik sorunlar ortaya çıkabilecektir. Öyle ki, eğitici rolünde olan amir veya yöneticiler pozisyon olarak eğitim alan çalışanlardan daha avantajlı oldukları için bu avantajı suiistimal etme eğiliminde olabileceklerdir. İnsan kaynakları yöneticileri böyle bir durumda ortaya çıkan güç asimetrisinin kötüye kullanılmadan sürecin etik çerçevede yürütülmesi sorumluluğuna sahiptirler<sup>168</sup>.

Birçok işletme çalışanlarına teknik bilgiler, pazarlama teknikleri gibi eğitim programlarının yanı sıra etik eğitim programları vermektedir. Etik eğitim programlarının amacı, etik sorunlarla karşılaşıldığında işletmelerin bu konudaki politikalarını çalışanlara göstermek ve bu politikaların günlük çalışma yaşamında alınan kararlara yansımaları sağlamaktır. İşletmelerde uygulanan etik eğitim programları, etik ilkelerin çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve anlaşılmasında büyük önem taşır. İşletmelerde verilen etik eğitimlerde iki yöntem bulunmaktadır. İlk yöntem söz konusu eğitimlerin işletme dışındaki uzmanlar tarafından verilmesi, diğer yöntem ise işletmede etik uzman rolü olan halkla ilişkiler birimleri tarafından verilmesidir. Bu yöntem uygulanırken mutlaka insan kaynakları yönetimiyle ilişki içerisinde olunmalıdır<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> Gümüş, a.g.e., s.70.

<sup>168</sup> Bayraktaroğlu - Yılmaz, a.g.m., s.12.

<sup>169</sup> Aydemir, a.g.e., ss.136-137.

Kariyer meslekte yükselme, kariyer planlaması ise kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılma sürecini ifade etmektedir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselmenin gerçekleşmesi, eğitim yoluyla iş başarısının yükseltilmesi, çalışanların sadakat, iş tatmini ve bağlılığının artırılması, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi kariyer planlamasının başlıca amaçları arasında yer almaktadır<sup>170</sup>.

Kariyer planlama, kariyer hedefleri(çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekle ilgili durum) ve kariyer yollarının(çalışanın kariyerini şekillendiren faaliyetler bütünü) belirlenmesiyle ilgilidir. Kariyer planlama tamamıyla kariyerinde başarılı olmak isteyen kişileri ilgilendiren bir süreçtir. Kişiler kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü veya güçsüz yönlerini değerlendirir ve işletmedeki yükselmesine ilişkin planlar yapar. Kariyer planlama, çalışanların fırsat, seçenek ve sonuçların farkına varması, kariyerleri ile ilgili hedefleri belirlemeleri, belirlenen bu hedeflere ulaşmada yön tespiti ve zaman ayarlamasını yapacak, iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanmasıdır<sup>171</sup>.

Kariyer planlaması iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılar. Performans değerlendirme kanalıyla mevcut işlerden yola çıkılarak geleceğe yönelik planlama olanağı doğar. Kariyer planlaması, performans değerlendirme sistemi ile eğitim ve geliştirme aktivitelerinin birbirleriyle eşgüdüm içinde olması zorunluluğunu getirir. Performans değerlendirme eğitim ve kariyer yönetimi başarılı bir organizasyonel yedeklemeyi beraberinde getirir. Kariyer planlaması en önemli motivasyon araçlarından biridir. Kariyer planlama sürecinin sadece terfi etmek olmadığı yeterliliklerin geliştirilmesinin de kariyer planlama yatırımı olduğu yaklaşımı paylaşımı gerekir<sup>172</sup>.

Kariyer planlama bir süreçtir ve bu süreçte bireyin ve kurumun yapması gerekenleri ayrı ayrı ele almak gerekir. Birey, kendi yeteneklerini değerlendirerek ve ulaşabileceği kariyer noktasını belirledikten sonra bireysel özellikleri ile kariyer olanaklarını uyumlaştırması için plan ve uygulama yapması gerekir. Kurumlar ise, kurumsal değerlendirme, kariyer olanaklarının belirlenmesi, çalışanların izlenmesi ve performans değerlendirme

---

<sup>170</sup> Ünal, a.g.m., 002.

<sup>171</sup> Güney, a.g.e., s.136.

<sup>172</sup> Pakdil, a.g.e., s.71.

sonuçlarının kullanılması, kariyer danışmanlığının ve kariyer imkanlarının sağlanmasına yönelik eğitimler ile amaca ulaşmaya çalışırlar<sup>173</sup>.

Yöneticiler işgücü istihdamının sayısından çok kalitesi ile ilgilenmeye başlamışlardır. İşgücünün seçiminde, bireyin başarısının değerlendirilmesinde, eğitim ve geliştirme programlarında, bireysel danışmanlıkta daha dikkatli davranan yönetim, yaratılan tarafsız kariyer yolları imkanları ile çalışanların terfi-transfer görünümelerini ve geliştirme programlarından beklentilerini de değiştirmiştir. Başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmıştır<sup>174</sup>.

Çalışanlar ve yöneticiler kariyer planlama sürecinin birbirini tamamlayan oyuncularındır. Kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedeflerken, işletmelerin hedeflerine de kısa sürede ulaşmayı amaçlar. Kariyer planlaması tamamıyla başarının garantisi değildir; fakat kariyer planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi çok zaman alır. Böylece insan kaynakları departmanını da etkisizleştirir. Bu nedenle kariyer planlaması gereklidir<sup>175</sup>.

Bir organizasyonda çalışanların kariyer gelişimini desteklenmesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar ancak insancıl bir yönetim çabasıyla elde edilebilecek sonuçlardır<sup>176</sup>.

Çalışma yaşamında değişim hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek, günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkün olabilmektedir. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Etkili bir kariyer yönetimi her şeyden önce çok açık ve dürüst bir iletişimin gerçekleşmesi ile mümkün olur<sup>177</sup>.

---

<sup>173</sup> Baltakoğlu, a.g.e., s.28.

<sup>174</sup> Nizam, a.g.e., s.101.

<sup>175</sup> Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, ss.142-143.

<sup>176</sup> Palmer - Winters, a.g.e. s.134.

<sup>177</sup> Mustafa Taşlıyan - Nazmiye Ülkü Arı - Burak Duzman, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.3, S.2, 2011, s.236.

İnsan kaynakları ve kariyer yönetimi çalışanların kariyer fırsatlarını değerlendirme açısından büyük bir ölçüde ilişkilidir<sup>178</sup>. Kariyer planlamasının temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır. Kariyer planlamasının diğer amaçları şöyle sıralanabilir<sup>179</sup>:

- Verimlilik kayıplarını en aza indirmek,
- Örgütte ilerde doğacak boş pozisyonlara eleman yetiştirmek,
- Çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmak,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesine fırsat vermek,
- İnsan kaynaklarını etkili kullanmak,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,
- Eğitim ve kariyer imkânlarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesidir.

Kariyer planlaması yalnız insan kaynakları planlaması ile ilgili değildir. Bu süreç aynı zamanda personel bulma, seçme, geliştirme, rehberlik etme, motive etme ve çalışanlara ücret ödemede de önemlidir. Yani kariyer planlaması tüm insan kaynakları fonksiyonlarını kapsar. Organizasyonda çalışan birey kariyer planlama ile geleceğini kontrol altına almış olur<sup>180</sup>.

Etik ilkelere olan 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

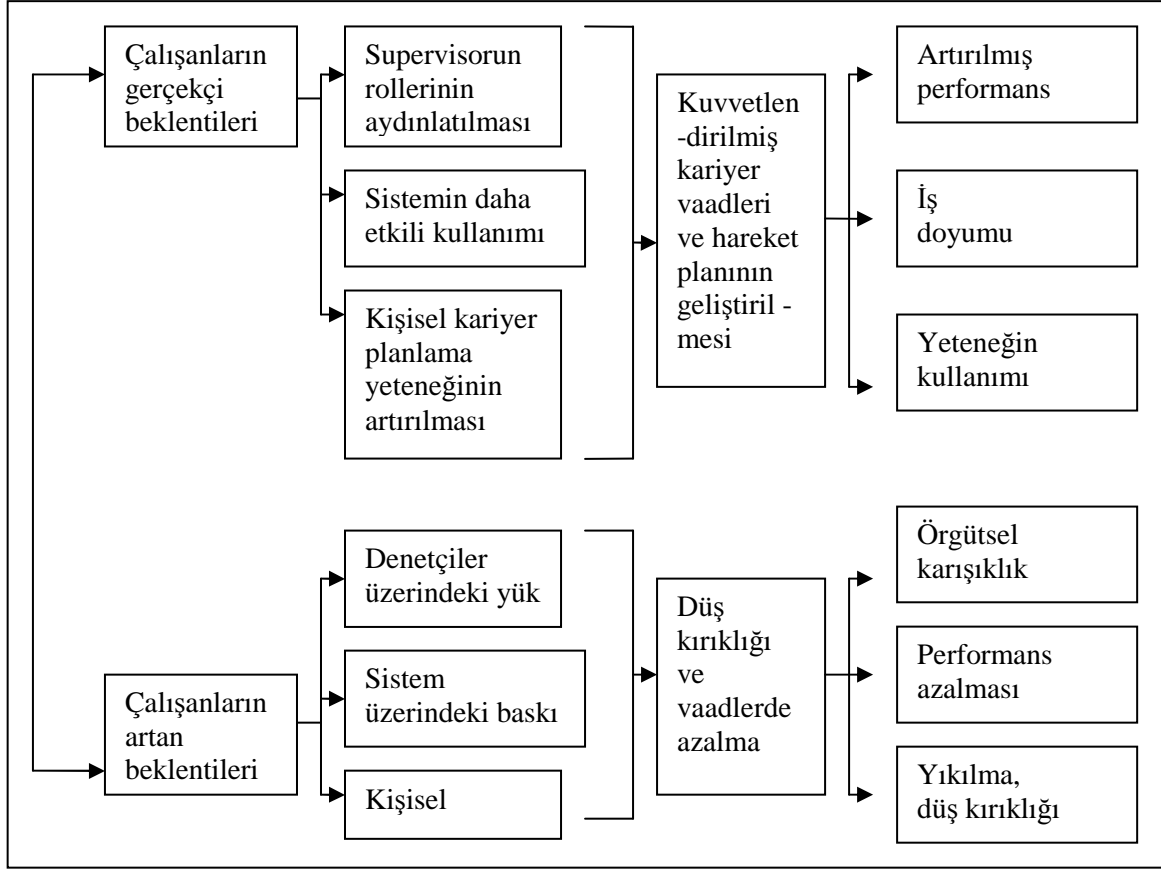
---

<sup>178</sup> Wolfgang Mayrhofer et al., "Careers And Human Resource Management A European Perspective", **Human Resource Management Review**, 14, 2004, p.477.

<sup>179</sup> Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışında Kariyer Yönetimi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31(1), 2012, ss.218-219.

<sup>180</sup> Özgen - Yalçın, a.g.e., s.193.

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<sup>181</sup>.



Şekil 2.6: Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi<sup>182</sup>

Kariyer planlamada etik açıdan, örgüt içinde kariyer fırsatlarından her çalışanın eşit biçimde yararlanıp yararlanmadığı önemlidir. Yani etik ilkelerden eşitlik ilkesi burada çok büyük bir yer kaplamaktadır. Ayrıca işletme içersinde kariyer hedeflerinin açık ve anlaşılır olması gerekmektedir.<sup>183</sup>

Kariyer planlaması aşamasında, işletme ve kuruluşlara düşen kendi vizyon, misyon ve hedefleri açısından bünyelerinde bulundurmaları ön gördükleri, iş, görev ve meslekleri ve bunların kendi içlerinde değişik seviyelerini saptamak ve ilan etmektir. İşletme hangi görevler ve meslekler için nasıl beceri, tecrübe ve yetkinlikler istediğini, bunları hangi seviyelere ayırdığını, her bir seviye için yine neler olduğunu tanımlamak ve açıklamak

<sup>181</sup> Başarır, a.g.e., s.119.

<sup>182</sup> Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, a.g.e., s.147.

<sup>183</sup> Kavi - Koçak, a.g.e., ss.174-178.

durumundadır. Gerekli saptamalar ve tanımlamalar yapılırsa, insan kaynakları yönetimi açısından planlama yapmayı kolaylaştırır<sup>184</sup>.

Kariyer planlama hem çalışan hem de örgüt açısından ele alınır. Yani kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel hedeflerin uzlaştırılması olarak tanımlanabilir. Kariyer geliştirme ise, çalışanların çalışma hayatı boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için eğitim, yetiştirme iş deneyimi yolu ile örgüt tarafından uygulanan programlar ve faaliyetlerin bütünüdür<sup>185</sup>.

Geleneksel kariyer anlayışı bir düzen içinde adım adım ilerlemeyi gerektirir. Çalışan ilk önce bir deneyim elde eder, sonra başka bir deneyim, dolayısıyla ağır ağır uygun adımlarla kariyer yolunda ilerler<sup>186</sup>. Oysa kariyer geliştirme çağdaş, modern ve her zaman yeniliklerle ilerleyen bir süreç olmalıdır.

Kariyer yönetimi çalışanın<sup>187</sup>;

- İlgi alanlarını, değerlerini, güçlü zayıf yönlerini belirledikleri,
- Organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri
- Kariyer hedeflerini belirledikleri
- Bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir.

Kariyer yönetimi son dönem yönetim anlayışlarının vitrine taşıdığı uygulamalardan biridir. Çalışanların mevcut konumunun farkında olmalarını ve kendilerini bir sonraki adımda neyin beklediğini bilmeleri sağlamakta, iş geleceğini öngörmelerini ve gelişme seyrine uygun hazırlıklar yapabilmelerini olanaklı kılmaktadır<sup>188</sup>.

Kariyer geliştirme yöntemleri gözlem, araştırma ve tahminlere dayanan bir insan kaynakları fonksiyonudur. Bu konuda görüş birliği olmamakla beraber kariyer geliştirme yöntemlerine dayanan sistem genellikle kategorilendirilir<sup>189</sup>. Kariyer gelişimi sonuçları dikkatle izlenmeli ve kaydedilmelidir<sup>190</sup>.

---

<sup>184</sup> Sağlam, a.g.e., s.87.

<sup>185</sup> Karasu, a.g.e., s.79.

<sup>186</sup> Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, **Kariyer Yönetimi**, İstanbul, 2004, s.37.

<sup>187</sup> Noe, a.g.e., s.327.

<sup>188</sup> Gürüz - Gürel, a.g.e., s.234.

<sup>189</sup> Sar A. Levitan - Garth L. Mangum - Ray Marshall, **Human Resources And Labour Markets**, 3. Edition, Harper and Row Publishers, New York, 1982. p.155.

<sup>190</sup> Eren, a.g.e., s.448.



İnsan kaynakları departmanı kariyer geliştirme konusunda esnek ve ileri derecede aktif olmalıdır. Etkin bir kariyer geliştirme programı eğitimi için çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim ve mesleklerine göre değişiklik gösteren farklı beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Kariyer geliştirme programları esnek olursa, verimlilikte gelişme, kişisel tatminde artış, büyüme ve örgütsel etkinlikte başarı artışı o kadar fazla olacaktır<sup>191</sup>.

Kariyer geliştirme sürecinde iki tamamlayıcı bakış açısı vardır. Birincisi; çalışanın verimlilik için bireysel kariyerini geliştirdiği boyuttur. Bu süreç fırsatların farkında olmayı, kısıtlamaları, seçimleri ve sonuçları; kimliklemeyi ve kariyer ilişkili hedefleri; işle uğraşmayı, eğitimi içerir. İkinci olarak, organizasyonun ileride doğacak ihtiyacı doğrultusunda çalışanı seçme ve geliştirme boyutudur<sup>192</sup>.

Çalışanın kariyer sorunlarında yardım etmek için, yöneticiler şu dört rolde etkili olmak ihtiyacındadırlar: Koçluk(problemi incele, dinle, endişeleri sınıflandır ve tanımla), değerlendiricilik(geribildirim, şirket standartlarını açıkla, iş sorumluluklarını açıkla, şirket ihtiyacını açıkla), danışmanlık(seçenekler geliştir, hedef belirlemede yardımcı ol, öneriler üret), yönlendiricilik(kariyer yönetimi kaynaklarıyla bağlantı kur, kariyer yönetim planına devam et)<sup>193</sup>.

Kariyer planlama ve geliştirme sistemleriyle tatmin edilmiş çalışanların; işlerine genellikle daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha fazla açık oldukları buna bağlı olarak da işletmenin hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha çok çalışmaya istekli oldukları belirtilmiştir<sup>194</sup>.

Kariyer yönetiminde, insanın iş ve özel yaşamının aynı zamanda dikkate alınması gerekir. İnsanların iş esnasında özel yaşamlarından topyekün sıyrılarak etkili biçimde çalışmalarını beklemenin bir hayal olduğu kabul edilebilmektedir. Özel yaşamında doyumlu ve huzurlu bir personelin iş yaşamında da sorun yaratmayacağı söylenebilir. Buradan hareketle, kariyer yönetimini başarıyla uygulayan yöneticilerin örgütte olumlu

---

<sup>191</sup> Nizam, a.g.e., s.114.

<sup>192</sup> Jerry W. Hedge - Walter C. Borman - Mark J. Bourne, "Designing A System For Career Development And Advancement In The U.S. Navy", **Human Resource Management Review**, 16, 2006, p.341.

<sup>193</sup> Noe, a.g.e., s.345.

<sup>194</sup> Taşlıyan - Arı - Duzman, a.g.m., ss.234-235.

beşeri ilişkiler geliştirebilecekleri ve doyumlu personel ile daha etkili ve verimli çalışabilecekleri söylenebilir<sup>195</sup>.

Bütün bu olumlu anlatımların yanı sıra kariyer planlamanın en tehlikeli yönü ise birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Zira çalışanların beklentilerinin artması stres ve gerginliğe yol açabilir. Her ne kadar işyeri el kitapları, danışmanlar, kariyer planlaması ile ilgili konularda bireyi hazırlamasına rağmen, bireyin kariyer kararının belirsizliği, kişilerin yaşamları ile ilgili farklı beklentileri, kişisel baskılar ve zaafılar da bireyin motivasyonunu ve performansını azaltacaktır<sup>196</sup>.

Etik ilkelerden olan 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 politikalarının değiştirilmesine neden olacaktır. Yöneticiler kişileri görevlendirdikten sonra sürekli olarak onları takip etmelidirler. Hedeflenenler ile gerçekleştirenler arasındaki olumlu ya da olumsuz farklar ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmelidir<sup>197</sup>.

### 3.5.PERFORMANS DEĞERLEME VE İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir<sup>198</sup>.

Performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemini” içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırmaların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir<sup>199</sup>.

---

<sup>195</sup> Mustafa Bal, “Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi”, **Kahramanmaraş Sürçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.2, S.1, 2012, s.225.

<sup>196</sup> Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, a.g.e., s.146.

<sup>197</sup> Başarır, a.g.e., s.128.

<sup>198</sup> Serkan Ballı - Aybars Uğur - Serdar Korukoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi”, **Ege Akademik Bakış**, 9(2), 2009, s.842.

<sup>199</sup> Atilla Yelboğa, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.8, S.2, 2006, s.200.

Performans değerlemeyle yöneticilere çalışanların gelişmeleri ile ilgilendiklerini gösterme fırsatını tanıma, çalışanların beklentilerinin belirlenerek şirkete bağlılıklarını artırılmasını sağlama, motivasyonun ve verimliliğin artmasına katkıda bulunma, eğitim, geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde temel oluşturma, kariyer planlamasına katkıda bulunma, adaletli bir ücret sistemi oluşturma, çalışana başarı hedeflerinin yn ve düzeyini belirlemede fırsat yaratma imkanı sağlanır<sup>200</sup>.

Performans değerleme insan kaynaklarının en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerleme bireyin iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğini belirler. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarisının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olur<sup>201</sup>.

Performans yönetimi sistemleri insan kaynakları yönetiminin aşağıda sayılan bir takım temel hedeflerini gerçekleştirir. Bu hedefler şunlardır<sup>202</sup>:

- Örgütteki insan kaynaklarının sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak,
- İnsanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak,
- Personelin, gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılabileceği ortamı oluşturmak,
- Örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmektir.

Bir işletmede performans değerleme genel olarak iki amaçla yapılır: yargılama(arաřtırma) ve gelişme. Yargılama(arաřtırma) için performans değerleme işletme için terfi, ödüllendirme, ücret artışı, transfer gibi kararların alınması için yapılması anlamına gelmektedir. Gelişme için yapılan performans değerleme ise işletmede gelişmeye yardımcı yönleri tespit etmek amacıyla yapılır. Bunlar eğitim, yerleştirme, işgören bulma ihtiyacı ve işletmedeki diğer geliştirilmeye açık yönler<sup>203</sup>.

---

<sup>200</sup> Pakdil, a.g.e., s.68.

<sup>201</sup> Kızıldağ, a.g.e., s.6.

<sup>202</sup> Doğan Canman, **ağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, TODAİE Yayını, Ankara, 1995, s.122.

<sup>203</sup> H. J. Chruden - A. W. Sherman Jr, **Readings in Personnel Management**, 5. Edition, South-Western Publishing, Ohio, 1980, pp.171-172.

Performans değerlendirme sistemi, belirli bir kurumsal ortamda ve belirli koşullarda geliştirilip uygulandığından, etkinliğini sürdürebilmek için değişen koşullara ve ortama uymak zorundadır. Gerek sistemin zamanla gereksinimleri karşılamaktan giderek uzaklaşmasını, gerekse hatalı bir biçimde uygulanmasını engellemek bakımından, performans değerlendirme sistemi üzerinde etkin bir denetimin sağlanmasına gereksinim vardır. Sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara göre geliştirilmesi, her sistemin olduğu gibi, performans değerlendirme sisteminin de başlıca niteliklerinden birisidir<sup>204</sup>.

Performans değerlendirme sonucunda kişiye sağlanabilecek ödüller ekonomik, prestij, iş kapsamı gibi farklı yönlerden olabilir. Performans değerlendirme metodolojisi aşağıdaki aşamalardan oluşur<sup>205</sup>:

- Belirle,
- Ölç,
- Analiz et,
- Düzeltici hareketler,
- Değerlendir.

Yazılı bir prosedür sistematığına bağlı olmaktan çok yönetim ile işgörenler arasında birebir ilişkilerin düzeyi ve geliştirilmesine bağlı bir sistem olan performans değerlendirme sisteminde insan kaynakları yönetimine büyük bir iş düşmektedir. Çünkü işgören performansının değerlendirmesinde insan kaynakları yönetimi ilk başvurulacak yer ve ilk değerlemenin yapılacağı birim işlevini görmektedir<sup>206</sup>.

Performans değerlendirme örgüt açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da büyük önem taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır<sup>207</sup>.

---

<sup>204</sup> Yelboğa, a.g.m., s.201.

<sup>205</sup> İsmail Dalay, **Yönetim ve Organizasyon**, Adapazarı, 2001, s.424.

<sup>206</sup> Sağlam, a.g.e., s.81.

<sup>207</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.179.

Performans değerleme iş yapmada başarılı olabilmek için gerekli kriterleri değil, başarı ya da başarısızlığın kendisini ölçmektedir. Bunun içinde periyodik olarak değil, başarılı ya da başarısız olmak durumları ortaya çıktıktığa yapılmalıdır<sup>208</sup>.

Performans değerleme sistemi etik yaklaşım ile benzerlik göstermektedir. Etiğin temel meselesi neyin yanlış neyin doğru olduğunu ortaya koymaktır. Performans değerleme sürecinden de beklenen amaç, benzer Şekilde doğru çalışanla yanlış çalışanın ayırt edilmesidir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde performans yönetimi başlı başına etik bir meseledir<sup>209</sup>.

İnsan kaynaklarının görevlerinden biri olan çalışanların performans değerlemelerinin yapılması işletmenin etik standartlarına göre kıyaslama yapmasıdır. Bireyin işini düzgün ve etik standartlara uygun Şekilde yapıp, yapmadığını saptamak için gözlem gerekir. Örneğin birçok Şirket satış elemanlarının ve yöneticilerin eğitiminde rol oynama tekniği kullanılır. Çalışanların, yöneticilerin örgütleri hakkındaki etik algılamalarını ve örgüt ile endüstrinin etik ve etik dışı faaliyet oranlarını araştıran anketler, etik performansın genel değerlendirmesini ortaya koyar<sup>210</sup>.

Performans değerlendirme sürecinde ilk aşama olan çalışanların hangi kriter ve standartlara göre değerlendirileceği kararının verilmesinde farklı etik konular gündeme gelmektedir. Buna göre belirlenen kriterler ve standartlar öncelikle objektif olmalı ve çalışanların din, dil, ırk, cinsiyet, yaş ve siyasal düşünceler gibi özellikleri dikkate alınmadan herkese eşit bir Şekilde uygulanmalıdır. Bu nedenle kriterlerin farklılığı değerlenen kişilerin özelliklerinden değil işlerin gereklerinden kaynaklanmalıdır. Aynı zamanda kullanılan kriterler ölçülebilir, üzerinde uzlaşı sağlanan ve önyargıdan uzak olarak belirlenmiş olmalıdır. Değerleme standartları belirlenirken de aynı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanında beklenen performansla ilgili olarak çok kolay veya çok zor ulaşılır hedeflerin belirlenmesi adalet ilkesine aykırı olacaktır<sup>211</sup>.

Etik ilkelerden olan insan hakları ilkesi gereğince, işgörenlerin performanslarını değerlendirecek kriterler kişilerin haklarını ele geçirecek nitelikte olmamalıdır. İşgörenlerin insan oldukları unutulmadan kriterler belirlenmelidir. Kişiler bir robot olarak

---

<sup>208</sup> Sağlam, a.g.e., s.80.

<sup>209</sup> Kavi - Koçak, a.g.e., s.184.

<sup>210</sup> Bayram, a.g.e., s.77.

<sup>211</sup> Bayraktaroğlu - Yılmaz, a.g.m., s.13.

düşünülecek ya da kişileri makineler ile karşılaştırarak kriterler belirlenmemelidir. Diğer bir etik ilke olan 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<sup>212</sup>.

Performans değerlendirme yöntemi belirlenirken, kriterler oluşturulurken, çalışanlara değerlendirme ile ilgili bilgi aktarılırken insan kaynakları yönetimi tamamen sorumluluk bilinciyle hareket etmeli, tarafsız ve ön yargısız olmalıdır<sup>213</sup>.

Çalışanların, yöneticilerin örgütleri hakkındaki etik algılamalarını ve örgütteki çalışanların performanslarını araştıran anketler, değerlemeler vb. etik performansın genel değerlendirmesini ortaya koyarlar<sup>214</sup>.

Performans değerlendirme çalışanların performanslarını örgütün etik standartlarına göre kıyaslama yapmasıdır. Etik performans, çalışanların gözlenmesi ve anket tekniğinin kullanımı ile ölçülür. İşgörenler ve yöneticilerin işletmeleri hakkındaki etik algılamalarını ve örgüt ile endüstrinin etik ve etik dışı faaliyet oranlarını araştıran anketler, etik performansın genel değerlendirmesini ortaya koyarlar. Etik dışı bir davranışın artış gösterdiği saptanırsa, yönetim ne tip bir davranışın, neden ortaya çıktığını anlayabilir<sup>215</sup>.

Performans değerlendirme önemli bir etik konudur. Bireysel bir performans değerlendirme gözleme, yargılama ve analize dayanır. İnsan kaynakları yöneticileri çalışanın performansını gözleme potansiyellerini anlamayı umarlar. Etik kesinlikle performans değerlemenin temel taşıdır. Objektif bir etik performans değerlemede güvenilir analizler ve performansın etkin bir biçimde ele alınmasını sağlayacak karşılıklı bir plan geliştirilmelidir<sup>216</sup>.

İnsan kaynakları yöneticileri organizasyonda objektif olarak uymak zorunda oldukları etik kodlar ile çalışanlara rehberlik ederler. Etik insan kaynakları

---

<sup>212</sup> Başarır, a.g.e., s.107.

<sup>213</sup> Karasu, a.g.e., s.74.

<sup>214</sup> Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s.91.

<sup>215</sup> Ogun, a.g.e., s.50.

<sup>216</sup> K. Aswathappa, **Human Resource And Personnel Management**, 4. Edition, Tc Mc-Graw Hill, 2005, p.593,

favorileştirmeyi, çıkarlı arkadaşlığı ve çalışanlara karşı bütün iyi ve kötü önyargıyı ortadan kaldırmayı gerektirir. Çünkü insan kaynakları profesyonelleri ödüllendirme sistemini dizayn etme açısından aynı sorumluluğu üstlenirler ve bu aşamada etik davranış göstermelidirler<sup>217</sup>. İşletmelerde performans hedefleri etik sonuçları destekleyici olmalıdır<sup>218</sup>.

### 3.6.İŞ DEĞERLEMESİ, ÜCRET YÖNETİMİ VE İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

İş değerlemesi, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkların kolaylık ya da zorluk esasına göre objektif biçimde ortaya konmasıdır. Bu değerlemeyi gerektiren en büyük neden ücretlemedeki dengesizlik ve adaletsizlikler olmuştur. Sistemli bir iş değerlemesi iş yerine işe göre adam politikasının en etkili biçimde uygulanmasına yardımcı olur<sup>219</sup>.

Personeli, yalnızca ücretin miktarı değil, ücretin adil olma özelliği güdüler. İşletmede dengeli ve eşit bir ücret yapısının kurulması iş değerlendirme ile sağlanır. İş değerlendirme, ücret belirlemeye temel oluşturmak üzere bir işletmedeki bütün işlerin göreceli önemlerinin belirlenmesine yardımcı olan bir tekniktir<sup>220</sup>.

İş değerlendirme, işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesi ve o işleri oluşturan faktörlerin tek tek ortaya çıkarılmasını amaçlar. İş değerlendirme; çeşitli işleri ortaklaşa bulunan yeterlik, çaba, sorumluluk, iş koşulları gibi faktörleri temel alarak, işlerin içerik ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla işlere değer biçilmesidir. İşin taşıdığı zorluk ve sorumluluk saptanacak olan ücretin temelini oluşturur. İş değerlendirme, işletmelerde ücret yapısının oluşturulmasında adil bir iş baremi kurulmasına yardım eden bir yöntemdir<sup>221</sup>.

Bir işletmede her görevin diğer görevlerle ölçülmesi sonucu işletme için izafi değerlerin belirlenmesi işlemi iş değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Burada değer olarak kastedilen, o görevin diğer görevlere oranla işletmenin amaçlarına ulaşmasındaki

---

<sup>217</sup> Susan E. Jackson - Randall S. Schuler - Steve Werner, **Managing Human Resources**, 2. Edition, 2012, p.22.

<sup>218</sup> Saiyadain, a.g.e., p.486.

<sup>219</sup> Sabuncuoğlu - Tokol,a.g.e., s.324.

<sup>220</sup> Metin Dağdeviren ve diğerleri, "Bulanık Matematiksel Programlama Tekniği İle Bir İş Değerlendirme Uygulaması", **Teknoloji Dergisi**, Yıl.5, S.1-2, 2002, s.92.

<sup>221</sup> Kızıldağ, a.g.e., s.6.

önem derecesidir. Her iş için ortaya çıkan bu değerler, o işlere ödenecek ücret ve maaşların yapısını belirlemektedir<sup>222</sup>.

İş değerlendirme, bir işletmede bir sektörde veya ülkede bulunan ve belirli kapsamdaki işlerin, uygun faktörler yardımıyla aralarındaki fark ve benzerlikler, kolaylık ve zorlukları dikkate alınarak göreceli olarak değerlendirilmesi, böylece işler arasında nitelik ve zorluk açılarından bir sıralama, derecelendirme veya gruplandırma yapılmasıdır. Özetle, bir işletmede çalışan personelin verimliliğini arttırabilmesi için öncelikle kapsamlı bir iş değerlemesi çalışması yapılması gerekmektedir<sup>223</sup>.

İşe dayalı ücret sisteminde, dâhili eşitliği sağlayacak bir ücret yapısının kurulmasında kullanılan ortak analiz işlerdir. İş, bir ya da birden çok kişinin bedensel ya da zihinsel gücünü kullanarak ortaya koyduğu bir eylem ya da eylemler bütünüdür. Bu eylemler çeşitli faktörlere göre işletme için farklı değerlere sahiptir. İşlerin farklı değerlerinin bilimsel yöntemlerle belirlenmesi ve ücret adaletinin sağlanmasına bir temel oluşturması için işlerin bu değerleri yansıtacak bir sıraya konmaları gerekir<sup>224</sup>.

İş değerlemede, örgütün yönetim biçimine, ürettiği ürüne, içinde bulunduğu çevreye ve benzeri durumlarına göre farklı yöntemler kullanılmaktadır. İşin niteliğine göre eşit işe eşit ücret uygulamak isteyen işletmeler, her işin örgüte olan değerini belirlemek zorundadır. İş değerlemesi sisteminin yöneticiler tarafından özenle uygulanması birçok ücret sorununun başarı ile çözümünde etkili olmuştur<sup>225</sup>.

İş değerlendirme yöntemi seçilirken üç seçenek değerlendirilir<sup>226</sup>:

- İşletmenin başarı kazanmış ve denenmiş bir planı ve dolayısıyla yöntemi uygulaması önerilir. Bu seçenek aynı işkolu veya endüstrideki benzer işletmeler için söz konusu olabilir.
- Hazır bir planın işletme özelliklerine göre değiştirilerek uygulanması önerilebilir.
- İşletmenin kendine özgü bir planı geliştirerek kullanması önerilebilir.

---

<sup>222</sup> Gürüz - Gürel, a.g.e., s.249.

<sup>223</sup> Dalay, a.g.e., ss.419-420.

<sup>224</sup> Benligiray, a.g.e., s.99.

<sup>225</sup> Güney, a.g.e., s.114.

<sup>226</sup> İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2.Baskı, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1990, s.23.



İş değerlemesinde bazı yöntemler kullanılır. Bu yöntemlerden *sıralama yöntemi* işleri günlük derecesine göre karşılaştırarak önem sırasına uygun biçimde dizer. Karşılaştırmalar yapılırken işin büyüklüğü, zorluğu, gerektirdiği bilgi gibi kıstaslar göz önünde bulundurulur. Diğer yöntem *sınıflama yöntemidir*. Bu yöntemde işler belirli sınıf ve dereceler içinde değerlendirilir. Önce sınıflar saptanır ve tanımlanır, sonrasında görevlerin nitelik ve içeriğine göre işler uygun biçimde yerleştirilir. Son olarak *puanlama yönteminde*, sayısal tabana dayanan veriler hakimdir. En modern yöntem olan puanlama yönteminde; işler belirlenir, faktörler seçilir ve tanımlanır, faktör dereceleri saptanır ve bu dereceler puanlanır<sup>227</sup>.

İş değerlemesi, işlerin görelî değerini güvenle belirlemeyi amaçlayan ve yapılacak değerlemelerde, dengeli bir ücret yapısını temel olarak kullanan bir analiz ve değerlendirme işlemidir. Başka bir ifade ile iş değerlemesi, ücretlerin belirlenmesinde esas olan adil bir iş baremi kurulmasına yardım eden bir yöntemdir. Aslında iş değerlemesi, esas ücret miktarının görelî farklarının belirlenmesinde başlangıç noktalarından birini oluşturur<sup>228</sup>.

İş değerlemesinin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz<sup>229</sup>:

- İş değerlemesi, işçi-işveren arasındaki anlaşmazlık ve çekişmelere kalıcı çözümler getirmektedir. Çünkü bu kesimler arasında çıkan anlaşmazlıkların temelinde ücret konusu yatmaktadır.
- İş değerlemesi, çalışan seçimi sürecinde “işe göre adam” ilkesinin uygulanmasına önemli katkı sağlamaktadır.
- İş değerlemesi, eğitim ihtiyaçlarının en iyi şekilde belirlenmesine de katkı sağlar.
- Benzer iş kolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerde uygulanan ücret sistemleri ile karşılaştırmalar yapmak için gerekli veriyi sağlar.
- İş değerlemesinin bir diğer amacı işletmede çalışan personelin kendi nitelik ve özelliğine uygun ve başarılı olabileceği işlerde görev yapmasını sağlamak ve personelin moralini yükseltmektir.
- İşletmede adil bir ücret tespit ve ayarlamalarını sağlayacak objektif ilke ve esasların ortaya konulmasını sağlamak da iş değerlemesinin bir diğer amacıdır.

---

<sup>227</sup> Sabuncuoğlu - Tokol, a.g.e., ss.326-329.

<sup>228</sup> Güney, a.g.e., s.115.

<sup>229</sup> Özgen - Yalçın, a.g.e., s.250.

İş değerlendirme süreci de ücret eşitliği ve adaletin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle günümüz örgütlerinin önemli bir sorunu olan eşit işe eşit ücret ödenmesi noktasında iş değerlendirme merkezi önemli bir konu olmaktadır<sup>230</sup>.

Etik ilkelere dayanan dürüstlük ve doğruluk ilkesi gereğince, iş değerlendirmede 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<sup>231</sup>.

İş değerlendirme, bir organizasyondaki tüm işlere ilişkin ücretlerin yapılan işlerin içeriğine ve görece önemine göre ödenmesi ve aynı zamanda piyasadaki ücret seviyesinin belirlenerek, referans alınması sağladığından daha adil bir ücretlendirmenin olmasını sağlamaktır. Dolayısıyla sağlıklı bir iş değerlendirmenin olmadığı işletmeler, etik bir ücret yönetimi uygulayamayacaklardır<sup>232</sup>.

Ücret yönetimi, hem işletme hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir insan kaynağı yönetimi işlevidir. Sistemik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Sağlam politikalara ve sürekli uygulanan kurallara göre idare edilen bir ücret programının dikkatli bir şekilde tasarlanması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için etkin bir şekilde kullanılması isteniyorsa, ücret yönetimi temel bir işlev olarak dikkate alınmak zorundadır<sup>233</sup>.

Birey yaşamını idame ettirebileceği miktarda bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle ücret bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır. Çalışma yaşamına yeni girecek bireylerin, ya da mevcut işini değiştirecek olan bireylerin öncelikle aradıkları koşullardan birisi iyi ücret olmaktır. Bu doğaldır çünkü bireyin elde edeceği gelir doğrudan bireyin satın alma gücünü, dolayısıyla yaşam kalitesini etkilemektedir<sup>234</sup>. Bu nedenle işletmelerde ücret değerlendirmesi yapılırken çok ciddi bir iş olduğu, çalışanın doğrudan motivasyonuna etki ettiği unutulmamalıdır.

---

<sup>230</sup> Bayraktaroğlu - Yılmaz, a.g.m., s.15.

<sup>231</sup> Başarır, a.g.e., s.96.

<sup>232</sup> Kavi - Koçak, a.g.e., s.180.

<sup>233</sup> Benligiray, a.g.e., s.11.

<sup>234</sup> Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, 2006, s.79.

Çalışanlar için ücret; güdülerini tatmin, işyerindeki başarı ve bireysel refahı etkileyen bir etken olmakla birlikte, organizasyon açısından işyerindeki verimin artırılması için bir ödül aracı olarak da kullanılmaktadır. Ücretin önemi bireylerin özelliklerine göre değişir. Çalışanların organizasyondan beklentileri sadece ücret değildir ama genel olarak iyi bir ücret politikasının belirlenmiş olması çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanların bireysel başarılarının artırılması ve kuruma bağlılığının sağlanması, uygulanan sabit ücret politikasının yanında gerek ücrete bağlı gerekse teşekkür niteliğinde manevi ödüllendirme ile bireyin kurum için önemini artırıcı etkiye sahiptir<sup>235</sup>.

Ücret, kuruluştaki neye ve kime değer verildiğini gösterirken hem kurum kültürünü yansıtır hem de kültürün belirlenmesine yardımcı olur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ücret uygulamalarıyla verilen mesajların amacına uygun düşmesini sağlamak durumundadır<sup>236</sup>.

İşletmelerde, ücret ve diğer ödemelerin yönetimi önemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Çünkü bireyi işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmaya güdülemek için cazip bir ücrete ihtiyacı vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi işletmenin maliyetleri açısından işletmeye aşırı yük ve sorun olmayacak bir miktar olmalıdır. O halde ücret yönetimi işgören ve işletme açısından çok hassas dengeler üzerine kurulmalıdır. İyi işlemeyen bir ücret sistemi ya çalışanları küstürerek devamsızlığa neden olacak ya da işletmenin maliyetini artırarak zarar etmesine yol açacaktır<sup>237</sup>.

Ücretlemenin temelini, işlerin içerik ve niteliğinin değerlendirilmesi anlamında gerçekleştirilen iş değerlemesi sistemi oluşturmaktadır. Sağlıklı bir ücretlendirmenin gerçekleştirilmesi, eşit işe eşit ücret uygulamasının oluşturulması için iş değerlendirmesi sisteminin işletmede kurulması gerekmektedir. Böylece rasyonel, etkili ve dengeli bir ücretleme gerçekleştirilecektir. İş değerlemeden ücretleme yanında işgören seçimi, eğitim, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konular başta olmak üzere diğer konularda da yararlanılmaktadır<sup>238</sup>.

---

<sup>235</sup> Baltakoğlu, a.g.e., s.27.

<sup>236</sup> Sema Ulaş, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, (Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara 2002, s.56.

<sup>237</sup> Sağlam, a.g.e., s.83.

<sup>238</sup> Ünal, a.g.m., 2002.

İşverenler, işgörenlerin örgüte yaptıkları katkılarıyla ücretlerini etkili bir biçimde ilişkilendirmek amacıyla farklı sistemler denemektedirler. İşgören katkılarını oldukça nesnel bir tarzda ölçmek mümkün olduğu halde, bu ölçütler yine de insan yargılarına ve hatalarına ve çeşitli baskılara konu olmaktadır. Böyle baskılar, işgörenleri bireysel olarak veya sendikaları aracılığıyla toplu olarak gösterdikleri çabalar sonucu elde edilen ücret artışlarıyla ilgili olabilir<sup>239</sup>.

Bir organizasyonun iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli şeylerden biri çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılmasıdır<sup>240</sup>.

Etik açıdan, ücret yönetiminin aşağıdaki ilkeler doğrultusunda yerine getiriliyor olması gerekmektedir<sup>241</sup>:

- *Eşit işe eşit ücret ilkesi*; iki iş aynı çalışma koşulları, beceri ve çabayı gerektiriyorsa, iş yapanın kimliğine bakılmaksızın eşit ücret ödenir.
- *Dengeli ücret ilkesi*; ücretin, çalışanın ekonomik yaşam düzeyini en azından koruyacak, işletmenin maliyetlerini de çok fazla arttırmayacak düzeyde olmasıdır. Bunun için enflasyon artış oranında ücretlere zam yapılması, ücretlerin en azından reel alım gücünü düşürmemek yönünde alınan bir önlem olmaktadır.
- *Piyasa ücretleri ile karşılaştırma ilkesi*; işgörene ödenecek ücretin, örgütün bulunduğu bölge veya işkolunda ödenmekte olan ücret düzeyi ile uyumlu olmasını gerekmektedir.
- *Yükselmeye ücret artışı sağlanması ilkesi*; bir işgören, bulunduğu pozisyondan üst bir pozisyona yükseldiğinde, önce aldığı ücretten daha fazla ücret almalıdır.
- *Bütünlük ilkesi*; örgütte beyaz yakalılar ile mavi yakalılara ödenen ücretler arasında büyük farklılıkların olmaması gerekir.

---

<sup>239</sup> Nizam, a.g.e., s.78.

<sup>240</sup> Palmer - Winters, a.g.e., s.85.

<sup>241</sup> Kavi - Koçak, a.g.e., ss.180-183.

- *Nesnellik ilkesi*; işgörenin aldığı ücreti objektif kriterler doğrultusunda alıyor olması anlamına gelmektedir. Bu da iş değerlemenin bilimsel ilkeler doğrultusunda yapıp yapılmadığı ile ilgilidir.

- *Esneklik ilkesi*; örgütte ücret politikasının güncel gelişmelere, örgütün yapısındaki değişimlere uygun olarak esneklik göstermesi gerekmektedir.

- *Açıklık ilkesi*; uygulanan ücret politikası, örgütteki tüm işgörenler tarafından anlaşılır olmalıdır.

Ücretler, sadece nakit ödenen günlük, aylık ya da yıllık yevmiye veya maaşlardan oluşmaz. Çalışanların eline o anda nakit olarak geçmeyen, fakat ileride kullanabildikleri bazı hizmet ve yardımlar olduğu gibi, hiç bir zaman nakit olarak kullanamayacakları fakat çalışmalarının karşılığında aldıkları başka hizmet ve yardımlar da mevcuttur. Bunlara örnek olarak sigorta primleri, emeklilik ikramiyesi, emeklilik maaşı, sağlık hizmet ve yardımları vb. verilebilir<sup>242</sup>.

Çalışanların ücret ve diğer hakları yasalarla belirlenmiş olmasına karşın yasalar arasında kalan bir takım gri alanlar bulunmaktadır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde düşük ücret politikalarının uygulanması, çocuk işçilerin çalıştırılması, bir takım sosyal güvenlik haklarının tanınmaması, zamanında ücret verilmemesi gibi bazı etik dışı uygulamalarla karşılaşmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları departmanlarının bu tür konulara dikkat etmesi gerekmektedir<sup>243</sup>.

Ücret yönetiminin diğer bir aşaması olan ücret araştırması piyasadaki işlerin ve bu işlere verilen ücretlerin incelenmesini kapsamaktadır. Ücret adaletinin sağlanmasında örgütteki işlere verilen/verilmesi düşünülen ücretlerle piyasadaki benzer işlere verilen ücretlerin karşılaştırılması eşitlik ve adaletin sağlanmasında örgütle bir kontrol mekanizması sağlayacaktır. Örgütlerin piyasa ücretlerini sistematik olarak karşılaştırmaları aynı sektör içinde benzer işlere ödenen ücretlerin de kendi içinde denge kurmasına neden olacaktır. Ücret sistemi ve ücret düzeyinin belirlenmesi de kendi içinde etik konuları barındırmaktadır. Ücretlerin belirlenmesinde kullanılacak sistemin çalışanların örgütte kattıkları değeri yansıtacak düzeyde oluşturulması çok önemlidir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar adalet ilkesinin ücret sistemlerinin tasarlanmasındaki rolünü ortaya koymuştur.

<sup>242</sup> T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, ss.69-70.

<sup>243</sup> Aydemir, a.g.e., s.37.

Öyle ki, bu çalışmalarda ücret sistemleri örgütlerin değerlerinin ve iş etiğine yaklaşımlarının bir yansıması olarak ele alınmıştır<sup>244</sup>.

Etik ilkelerden olan 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<sup>245</sup>.

Etik açıdan ilk amaç ücretin adil olması olarak görülmüştür. Gerçekten çalışan bir insan için ücret oldukça önemlidir. Çünkü ücret, temel bir gelir kaynağı olup, işgörenlerin çeşitli gereksinimlerinin sağlanması için zorunlu bir koşuldur. Çoğu ülkelerde, yasalar tarafından belirlenen minimum ücret (asgari yaşam standartlarına uygunluğu sürece), adil bir ücretin ilk belirtisidir. Ücretler bu sınırın altına düşürecek bir değişim, etik dışı bir ücret politikasına sebebiyet verecektir<sup>246</sup>.

Ücrette eşitlik, iç ve dış eşitlik olarak da ikiye ayrılmaktadır. Dış eşitlik iş gücü piyasasına odaklanır ve benzer işler için piyasa fiyatı etrafında çalışanlara ödeme yapılmasını amaçlar. İç eşitlik ise işin gerçekleştirilmesi için gereken çaba, sorumluluk, işin zorluğu ve çalışanın bilgi beceri, yetenek ve performansına göre çalışanın ücretlendirilmesidir. Ücrette diğer önemli unsur örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Dağıtım adaleti çalışanların örgütte elde ettikleri kazançların miktarı ile ilgilidir<sup>247</sup>.

### 3.7.ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

Endüstri ilişkileri çalışma yaşamında işçi ve işveren kesinlerinin karşılıklı istek ve gereksinimleri sonucunda gündeme gelen tüm konuları kapsayan istek ve gereksinimleri

<sup>244</sup> Bayraktaroğlu - Yılmaz, a.g.m., s.16.

<sup>245</sup> Başarır, a.g.e., s.102.

<sup>246</sup> Ogun, a.g.e., s.70.

<sup>247</sup> Karasu, a.g.e., s.85.

sonucunda gündeme gelen tüm konuları kapsayan ilişkiler bütünüdür. Bu ilişkiler sistemi, bir ülkede endüstri hayatında çalışma ilişkilerinin ve koşullarının belirlendiği bir düzeni ifade etmektedir. *Endüstri ilişkileri*, işçilerle yöneticilerin ve devlet organlarının ilişkilerini düzenleyen karmaşık bir sistemdir<sup>248</sup>.

İşletmede işgöreni, onların oluşturduğu grup ve örgütü bir bütün olarak ele alıp incelenmesi endüstriyel davranışlar kavramıyla ifade edilir. Endüstri ilişkileri ise ekonomik kaynakların yaratılması ve eleştirilmesinden ziyade, insan kaynağını örgütün en değerli olarak görür ve onun davranışlarını olumlu yönde geliştirmenin yollarını araştırır<sup>249</sup>.

Endüstri ilişkileri kavramının geniş ve dar anlamda olmak üzere iki türde kullanılmaktadır. Dar anlamıyla yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesi biçiminde kullanılmakta iken; geniş anlamıyla tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını inceleme alanına almaktadır<sup>250</sup>.

Endüstriyel kurumların hayatta kalabilmesi ve büyüebilmesi için yasal ve kurumsal olarak uyumlu endüstri ilişkilerinin devamlılığı hayati bir öneme sahiptir. Etik kuralların ve kurumlarının var olduğu endüstri ilişkilerinin varlığı, artan etkinlik neticesinde zenginlik ve refahın, azalan işgücü devir oranının ve firmalara ilave olarak makro anlamda toplumlar için de somut faydaların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Aslında, kurumsallaşmış endüstri ilişkileri modern toplumlarda sanayileşmeden kaynaklanan sınıf çatışmasını azaltarak, bir yönüyle toplumsal barışın sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır<sup>251</sup>.

Endüstri ilişkilerinin insan kaynakları yönetimi tarafı, mesleğin ihtiyaçlarına yönelik olma, sorunlara yöneticilerin gözüyle bakma, istihdam ilişkisini bireysel olarak görme ve kuramsal zeminden yoksunluk gibi özelliklerini oluşum döneminde kazanmaya başlamıştır<sup>252</sup>.

Endüstri ilişkileri fonksiyonunun temel görevleri; disiplin sağlanması, toplu pazarlık, çalışan destek programları ve performans takibidir. Ücret, kariyer planlama,

---

<sup>248</sup> Gürüz - Gürel, a.g.e., s.264.

<sup>249</sup> Güney, a.g.e., s.70.

<sup>250</sup> Meryem Koray, **Endüstri İlişkileri**, Basisen Yayınları, 1992, s.25.

<sup>251</sup> Kavi - Koçak, a.g.e., s.25.

<sup>252</sup> Behlül Üsdiken - S. Arzu Wasti, "Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi: 1972-1999", **Amme İdaresi Dergisi**, C.35, S.3, 2002, s.4.

eğitim, emeklilik veya performans ölçümleri ile ilgili sorusu veya Şikayeti olan çalışanlar endüstri ilişkileri sorumlusu ile görüŐmelidirler. Böyle bir yapı oluşması için, endüstri ilişkileri sorumlusunun insan kaynakları bilgi sisteminde yer alan çalışanların iŐleriyle ilgili kayıtlara geniş erişim hakkı olması gerekir<sup>253</sup>.

Endüstri ilişkilerinde birçok sorun vardır. Öncelikle kavram sorunu dikkati çekmektedir. Günümüzde endüstri ilişkileri kavramı yerine “işi-işveren ilişkileri”, “alıŐma ekonomisi”, çalışma ekonomisi ve çalışma ilişkileri” kavramları da kullanılmaktadır. Bu kavramları aynı konuları kapsamalarıyla beraber aralarında farklar da mevcuttur<sup>254</sup>. Endüstri ilişkilerinin stratejik, bütünlüŐik yönetimsel bir yaklaşım olduğunu anlamak oldukça önemlidir<sup>255</sup>.

Endüstriyel ilişkiler, ekonomik kaynakların yaratılması ve geliŐtirilmesinden çok, insan kaynağını örgütün en değerli varlığı olarak görür ve onun davranışlarını olumlu yönde geliştirmenin yollarını araştırır. İŞletme bir sosyal örgüt olarak ele alındığında bu örgütsel yapı içinde yer bireylerin ayrı nitelik ve nicelikte beklentileri olduğunu kabul etmek gerekir<sup>256</sup>.

İnsan kaynakları ve endüstri ilişkileri kavramlarında farklılıklar olmasına karşın benzerlikleri de mevcuttur. Endüstri ilişkileri insan kaynakları yönetimine nazaran daha çoğulcu bir bakış açısına sahiptir. Endüstri ilişkiler insan kaynakları yönetiminde olduğu gibi sadece işi-işveren ilişkisini değil, iŐverenle sendikanın ve bunların devletle olan ilişkisini ele almaktadır<sup>257</sup>.

Yasal yönü olan kurumsallaşmış bir varlık olarak, endüstri ilişkileri, 1920’li yıllarda ABD’de ortaya çıkmıştır. Bu dönemde endüstri ilişkileri bir Şekilde tanımlanmıŐ ve hem işi-işveren hem de personel yönetimini kapsamıŐtır. Üçüncü boyut olarak değerlendirilen endüstri ilişkilerinde işin performansı, istihdam ilişkilerinin yapısı ve emek sorunlarının çözümü ile alakalı olarak etik değerler ve ideoloji kısmen tanımlanmıŐtır.

---

<sup>253</sup> Lazol, a.g.e., s.40.

<sup>254</sup> Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.34.

<sup>255</sup> Michael Salamon, **Industrial Relations**, 4. Edition, Prentice Hall, 2000, p.19.

<sup>256</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa, 1982, s.3.

<sup>257</sup> Gülru Avar, **İŞi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış AçılıŐları**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŞletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2006, s.41.



Kaufman'ın endüstri ilişkilerinin etik boyutu ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, etik değerlerin önemsendiği görülmektedir<sup>258</sup>.

Örgütler işgörenlerine karşı sadece hukuki değil aynı zamanda ahlaki yükümlülükler de taşımaktadırlar. Etik olarak çalışan işverenine otorite ve yönetime uymayı taahhüt etmektedir. Ayrıca çalışanlar otorite sahiplerinin makul emir ve isteklerini etik olarak yerine getirmekle yükümlüdürler<sup>259</sup>.

Endüstri ilişkileri ya da çalışanlarla ilişkiler üç boyutludur. Endüstri ilişkilerinin üç yüzünü sosyal bilimlerde araştırma, pratiğe başvurma ve çalışma ve istihdam politikası temsil eder. Bu üç yüz kavramın etik boyutunu da araştırmak ve bu terimlere eklemek gerekir. Godard ve Delaney normatif olarak modern endüstri ilişkilerini etik prensipler çerçevesinde tanımlar<sup>260</sup>.

Etik davranış ilkeleri ile varılmak veya elde edilmek istenen amaç, devlette ve toplumda yolsuzluğu ve genel olarak yozlaşmayı önlemek ve dürüstlüğü hakim kılmaktır<sup>261</sup>.

Bir işletmeyi etik bir topluluk olarak düşünürken mevcut örgüt içi ve dışı güç farklılıklarını göz ardı etmek doğru olmaz. İktisadi faktörlerin davranış ve kararlarında bir takım ahlaki etmenler mevcuttur. Demokratik bir işletme etkenlik, adil olma ve temsil hakkında bir denge aramalıdır. Serbest piyasa ekonomisinin etkenlik ve ekonomik refah sağlamada gücünü göz ardı etmeden insan onuruna yakışır bir çalışma ortamının sağlanması da önemlidir. Bireyler, örgütler, piyasalar ve kamu politikaları insani bir çalışma ortamı ve istihdam imkanı sunmalıdır<sup>262</sup>.

Endüstri ilişkileri düzenlemelerine yaklaşımlar teleolojik ve sonuca odaklıdır. İlgi alanına ve zararlılığa dayanan etik yaklaşımlar bireysel ve deontolojik olarak doğruya daha çok yöneltir<sup>263</sup>.

---

<sup>258</sup> Kavi - Koçak, a.g.e., ss.30-31.

<sup>259</sup> **İşletmelerde İş Etiği**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s.122.

<sup>260</sup> Bruce E. Kaufman, "The Social Welfare Objectives And Ethical Principles Of Industrial Relations", Ed: John W. Budd, and James G. Scoville, **The Ethics Of Human Resources And Industrial Relations**, 1. Edition, 2005, p.23.

<sup>261</sup> Yolsuzluğun önlenmesi İçin Etik Projesi, **Kamu Görevlileri Etik Rehberi**, 1.Basım, Kasım 2009, s.2.

<sup>262</sup> **İşletmelerde İş Etiği**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s.128.

<sup>263</sup> Chris Provis, "Industrial Relations, Ethics And Conscience", **Business Ethics: A European Review**, Vol.15, No.1, 2006, p.71.

### 3.8.ÇALIŞANLARIN SAĞLIĞI, İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

Çalışanların sağlığı ve iş güvenliği, işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır. Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını işyerinin olumsuz etkilerinden korumak, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önlem alarak onların rahat ve güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamak, işçi sağlığı iş güvenliği çalışmalarının ana amaçlarını oluşturur<sup>264</sup>.

İnsan kaynakları yönetimine göre işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin uygulamalar işe giriş anından itibaren başlamalıdır. İşgörene çalışacağı ortam hakkında bilgi vermek şeklinde gerçekleşen ilk adımda olası iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışılan ortama ilişkin fiziksel ve kimyasal tehlikeler anlatılmalıdır. Bunun yanı sıra bu tehlikeleri önlemek amacıyla işletmede alınan önlemler ile işgörenin dikkat etmesi gereken hususlar da işe başlama sırasında anlatılması gereken uygulamalar arasında yer almaktadır<sup>265</sup>.

Çalışanların sağlığı ve iş güvenliği konusu sadece tepkisel olarak düşünülmemelidir. Sağlık ve güvenlik kavramları, çağdaş anlayışta kazanın sadece olmamasını değil, çalışma ortamını ve çalışanları bedenen ve ruhen daha iyi bir hale getirmek ve çalışma hayatının kişiler üzerinde oluşturduğu, bedensel, ruhsal ve sosyal tehlikeleri ortadan kaldırmayı da kapsamaktadır. Bütün bu değerlendirmeler ışığında, çalışan sağlığı ve iş güvenliğinin toplum için sosyolojik, psikolojik ve ekonomik boyutları ve etkileri olan, toplumun hem bugünü hem geleceğini etkileyen bir alan olduğu ortaya çıkmaktadır<sup>266</sup>.

Çalışan sağlığına yönelik çabalar kitle üretimine paralel bir gelişim izlemiştir. 1867'de Massachusetts Fabrika Denetim Departmanı, Amerika'da resmi düzeyde işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunu dikkate alan ilk resmi oluşum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan sağlığı konusunda ilk yasa yine Massachusetts'de 1877 yılında tekstil fabrikalarındaki makinelere ve kullanımına yöneliktir<sup>267</sup>.

<sup>264</sup> Yeter Demir, "İş ile Personel Uyumu ve Önemi", **Kooperatifçilik**, S.148, 2005, s.102.

<sup>265</sup> Sağlam, a.g.e., s.92.

<sup>266</sup> Günnur Demir, **İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanması İşyeri İSG Kurullarının Etkinliği**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2006, s.8.

<sup>267</sup> Özgen - Yalçın, a.g.e., s.301.

Çalışanların sağlığını ve çalışma koşullarının güvenliğini sağlamak amacıyla, işletmeler sağlık ve güvenlik programları oluştururlar ve tüm çalışanlar, örgütsel konularına bakılmaksızın bu programlarda eşit olarak yerlerini alırlar. İşletmelerde çalışanların sağlığı ile ilgili çalışmalarda çeşitli sağlık gereksinmelerinin karşılanması amaçlanır. İşçilerin belirli sürelerde sağlık denetimlerinin yapılması, dispanser oluşturulması, ilk yardım biriminin kurulması, sağlık eğitiminin gerçekleştirilmesi gibi konularda işletmelerin önlemler alması gerekir<sup>268</sup>.

Kişinin fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan iyi ve esen olma durumuna ilişkin bir ölçüt olan sağlık; görelî bir niteliğe sahiptir. Kişiden kişiye değişebilmekte ve çeşitli etmenler nedeniyle işletmeyi olumlu ya da olumsuz hale sevk edebilmektedir. Dolayısıyla çalışan sağlığı da değişken olmasının yanı sıra örgüt yönetimi tarafından kontrol edilebilmekte ve ölçülebilmektedir<sup>269</sup>.

İşletmelerin yükümlülükleri, iş sağlığı politikaları ve programlarında yer alan en yüksek etik ilkeleri teşvik ederek, işçinin sağlığını ve yaşamını korumayı içerir. Mesleki davranışta dürüstlük, işçilerin kişisel mahremiyetlerinin ve sağlık verilerinin gizliliğinin korunması ve tarafsızlık bu yükümlülüklerin parçasıdır. İş sağlığı etik kurallarını uygulamaya koyan çalışanların, görevlerini yerine getirirken mesleki açıdan bağımsız olması gereken uzmanlardır. Görevleri için gerekli olan becerileri kazanmalı, sürdürmeli ve iyi hekimlik ve mesleğin etik kurallarına uygun çalışmalarına izin verecek koşullar sağlanmalıdır<sup>270</sup>.

İş güvenliği; işin süreklilik arz etmesi ve çalışanlara zararlı olmaması, işletme güvenliği; işyerinin çalışma şartlarına uygun şekilde düzenlenmesi ve gerekli güvenlik önlemlerinin alınması, üretim güvenliği ise işyerinde üretilen maddelerin satışının devamlı olması, ürünün de çalışana ve topluma zarar vermeyecek şekilde muhafaza edilmesi anlamına gelmektedir<sup>271</sup>.

İş güvenliğini sağlamak herkesin sorumluluğu ve görevidir. Yönetim başta olmak üzere kuruluştaki herkes sorumlu, görevli olmadıkça iş güvenliğinde sıfır hata düzeylerine

---

<sup>268</sup> Karalar, a.g.e., s.432.

<sup>269</sup> Gürüz - Gürel, a.g.e., s.263.

<sup>270</sup> Levent Akın, “ İş Sağlığı ve Güvenliğinde İşyerinin Örgütlenmesi”, **AÜHFD**, 2005, S.33.

<sup>271</sup> Güler Tozkoparan - Jale Taşoğlu, “İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.30, S.1, 2011, s.183.

ulaşmak hayal olur. “İş güvenliğini öncelikle üst yönetim sahiplenmelidir.” sloganı, bir işletmede başarılı olarak sürdürülmesi istenen iş güvenliği çalışması için zorunlu şartı açıkça sergilemektedir. Kaza sayısını azaltmada bir araç olarak gerekliliği kanıtlanmış çevre faktörleri; temizlik, etkili üretim, yüksek kalite ekipmanı, mükemmel aydınlatma, makineler, duvarlar için dikkatlice seçilmiş boya renkleri, ısıtma, havalandırma sistemi ve uygun dinlenme yerlerini kapsar. Eğer yönetim bu gibi konulara yeterli ilgiyi göstermiyorsa, işgören yönetimin gerçekten güvenlik konusunu düşünmediğine inanacak, büyük bir olasılıkla kendisi de iş güvenliğine inanmayacaktır<sup>272</sup>.

Çalışanların iş kazalarına uğramalarını önlemek amacıyla güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken önlemler dizisine iş güvenliği denilmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel şartlar verimliliği etkileyen en önemli faktörlerdir. Bu şartların uygun bir şekilde düzenlenmesi, iş kazalarını düşürdüğü gibi; çalışanların moral yapısını etkileyerek, işletmeyle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır<sup>273</sup>.

İyi bir iş güvenliği, bütün çalışanların ilgisi, güvenlik personelinin rolü, iletişimde açıklık, güvenlik düzenlemelerine inanç ve örgüt içinde güvenlik entegrasyonunu içermektedir<sup>274</sup>.

### 3.9. BİLGİ SİSTEMLERİ VE İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

İşletmelerde karşılaşılan sorunların kökeninde insan değişkeni vardır. Sorunlar, insana, geleneksel durağan kaynak yaklaşımıyla bakılarak değil, çağdaş devingen kaynak yaklaşımıyla bakılırsa azaltılabilir. Yönetim bilgi sistemleri, bireysel farklılıkları göz ardı ettiği anda, gerçek amacından uzaklaşmaya başlar<sup>275</sup>.

Günümüzde işletmeler, bilgiye daha kolay ulaşabilmek için kendi örgüt yapılarında bilgi bankası ve benzer sistemler oluşturmaktadırlar. Özellikle bilgisayar ortamında yönetim bilişim sistemleriyle işletmenin tüm kararlarıyla ilgili bilgilere daha kolay ve ucuz şekilde ulaşmaktadırlar.<sup>276</sup>

---

<sup>272</sup> Pakdil, a.g.e., s.73.

<sup>273</sup> Özgen - Yalçın, a.g.e., s.308.

<sup>274</sup> Serpil Aytaç, “İş Kazalarını Önlemede Güvenlik Kültürünün Önemi”, **Türk Metal Dergisi**, S.148, 2011, s.37.

<sup>275</sup> Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemi**, A. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 2002, s.260.

<sup>276</sup> Özgen - Yalçın, a.g.e., s.66.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, “kurumun insan kaynakları hakkındaki bilginin elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılmasında rol alan bireyler, süreçler, şekiller ile veriden oluşan bütüne” denir. Bu yüzden sistem sadece bilgisayar donanım ile yazılımından ibaret olmayıp çok daha fazlasını ifade eder. Bu süreçte yoğun olarak bilgisayarlardan faydalanılmakta, uygun yazılım ve donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı önemli olmaktadır. Sistemin başlıca amacı, zamanlama açısından uygun, tam ve doğru bilgiyi insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgililere sağlamaktır<sup>277</sup>.

	<b>Bilgisizlik</b>	<b>Yetkinlik</b>
<b>Bilinçsiz</b>	BİLİNÇSİZ BİLGİSİZLİK “Ne bilmediğimi bilmiyorum.” (1. alan)	BİLİNÇSİZ YETKİNLİK “Ne bildiğimi bilmiyorum.” (3. alan)
<b>Bilinçli</b>	BİLİNÇLİ BİLGİSİZLİK “Ne bilmediğimi biliyorum.” (2. alan)	BİLİNÇLİ YETKİNLİK “Ne bildiğimi biliyorum.” (4. alan)

Tablo 2.3: Bilgi Organizasyonu Olma Yolculuğu<sup>278</sup>

Organizasyon düzeyinde öğrenme grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli olan sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşacağı ortak veri tabanına dönüştürülmesini ifade etmektedir<sup>279</sup>. Bilgiye değer veren ve etkili bir şekilde kullanan lider örgütler yenilikte zirveyi yakalayabileceklerdir. Bilgi ve ekonomiye doğru ilerledikçe öğrenme, bireyin en önemli özelliği olarak ortaya çıkmaktadır<sup>280</sup>.

İnsan kaynakları bilgi sistemi; rutin işlerin otomasyonu, işe alımlarda başvuranlarla ilgili özet bilgileri içeren aday havuzunun oluşturulması, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme yönetimi, yedek planlaması, çalışan devir hızı ve devamsızlık gibi birçok konu ile ilgili analizler, işgücü planlaması ve raporlamalar konularında insan kaynakları bölümüne önemli destek sağlar. Bilgi sistemleri, tüm sistemlerde olduğu gibi üç temel

<sup>277</sup> Ercüment Aydın - Mustafa Kemal Öktem, “Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine”, *Sosyoekonomi Dergisi*, 2009- 1, s.125.

<sup>278</sup> İsmet Barutçugil, *Bilgi Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.43.

<sup>279</sup> Ömer Faruk Ünal, a.g.m., s.83.

<sup>280</sup> Tufan Çakır, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde 2007, s.63.

fonksiyona sahiptir. Bunlar; girdi fonksiyonu, veri işleme fonksiyonu ve çıktı fonksiyonudur<sup>281</sup>.

Bilgi yönetiminin bir işletmedeki başarısını ya da başarısızlığını belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunların önem ve ağırlıkları farklıdır. İlk olarak *teknolojiyi* ele alalım. Bilgi teknolojisi alt yapısını da içeren açık bir tasarıma ve bilgi çoğaltma ve dağıtma kapasitesine sahip uygun bir platformdur. İkinci olarak *süreçler*. Şirketin diğer sistemleriyle uyumlu ve şirket kültürünü destekleyen standartlardır. Örneğin; iletişim süreçleri, prosedürler, ödüllendirme sistemleri vb. son olarak da *kültür* diyebiliriz. Şirketin inanç ve değerler sistemi ve yerleşik normlardır. Karşılıklı güven, inanç, sahiplenme duygusu, adanmışlık, açık olma, girişkenlik, cesaretlendirme ve ödüllendirme kültürel normlardır<sup>282</sup>.

İnsan kaynağı bilgi sistemi, işletme yönetiminde rekabet üstünlüğü kazandıracak şekilde geliştirilmelidir. Nedeni ise, insan değişkeni, işletmenin tek yaratıcı kaynağıdır. İşletme, ancak çalışanların üretken ve yaratıcı davranışlarıyla başarılı olabilir. İnsan kaynağı bilgi sistemi, işletme yönetimine en az şu konularda destek olabilmelidir<sup>283</sup>:

- İşletmenin örgütsel birimlerini, her birimde çalışanların sayısını ve kişisel özelliklerini görmek,
- Bazı konularda yetkili olan işgöreni, fotoğraflarını ve bunların imza sirkülerini görmek,
- İşgörene işletme içi kariyer yollarını görmesini sağlamak,
- Gelecekte hangi yerlere hangi tür işgören gerekli olduğunu, bunların nasıl ve hangi aşamalardan geçirileceğini öngörmek,
- Sağlık koşullarıyla işgücü kayıpları olup olmadığını görmek ve varsa önlemler almak,
- İşgören anketlerinin internet ve intranet aracılığıyla yapılmasını ve değerlendirilmesini sağlamak,

---

<sup>281</sup> Lazol, a.g.e., s.18.

<sup>282</sup> Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, a.g.e., ss.196-197.

<sup>283</sup> Şahin, a.g.e., s.261-263.

- Girişimin ücret açılımlarını, dönemlere göre döviz bazında ve benzer işletmelerle sayısal ve grafik karşılaştırmalı olarak görmek,
- İnsan kaynağına ilişkin raporlama sistemlerini kurmak.

Bunlara ek olarak insan kaynakları bilgi sistemlerinin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz<sup>284</sup>:

- Çalışanın yeteneklerini, işverenin ihtiyaçları ile eşleştirerek organizasyonel esnekliği sağlamak,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Organizasyonun tüm prosedür ve uygulamalarını kaydetmek suretiyle bunların herkesten haberdar olmasını sağlamak,
- Çok uluslu şirketlerin değişik yerlerdeki tüm şirketlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını evrensel bir tarz yönetmek,
- Çalışanın sağlık durumunu izleyip bunlara ilişkin yönetim kararlarını hızlı almak,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yürütmek,
- Personel eğitimlerini iş tanımlarına ve personelin yetkinlik gereksinimlerine göre planlayabilmek ve bütçeleymektir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin temel amacı, sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunarak verilere daha hızlı ulaşılmasında destek olarak rekabet avantajı sağlanmasıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri çalışanların; seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerinin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır<sup>285</sup>.

---

<sup>284</sup> Volkan Kurşun, **İnsan Kaynakları Alanında Veritabanı ve Bilişim Sistemleri Uygulamaları**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, s.69.

<sup>285</sup> Serkan Bayraktaroğlu - Yasemin Özdemir, “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü: Bilgi Paylaşımı mı Yönetim Kontrolü mü?”, **Bilgi Dergisi**, (13)/2, 2006, s.105.

1990'lardan beri çok büyük bir hızla büyüyen bilgi sistemlerinde de, bu büyümeyle beraber, iş etiği problemleri de yaşanmaya başlanmıştır. Bunların en önemlisi özel bilgilerle ulaşılmış ortaya çıkan problemlerdir. Artık bir firmanın veya bir müşterinin özel bilgileri, ortak veri tabanlarında tutulmaktadır. Bunlara sahip olan bir şirket, bu bilgileri başkalarıyla paylaşabilir mi veya başkalarına satabilir mi? Bu veri tabanında bir bilgi hırsızlığı olursa sorumlu şirket midir? Bu tip konular gittikçe artan bir sıklıkla gündeme gelmeye başlamıştır. Bilgi sistemlerindeki diğer iş etiği konuları arasında e-postaların izinsiz okunması ve yazılım telif hakları gibi konular da yer almaktadır<sup>286</sup>.

Bilgi sistemlerinin kullanımı konusunda bazı sorunlar vardır. Bunlardan en önemlisi bilgi sistemlerinin ve bilgi teknolojisinin iş ortamında sadece örgütsel mi, yoksa aynı zamanda kişisel amaçlar için mi kullanılıp kullanılmayacağıdır. Örneğin, internetin özel amaçlı kullanımının, işgörenin çalışma zamanından çaldığı ve virüs bulaştırma riskine neden olduğu düşünüldüğünde yasaklanması ya da sınırlandırılması gerektiği düşünülebilir. Bu nevi kişisel kullanımlar, bazı yasaklamalar ile önlenabilir veya internet kullanımında filtreler konulabilir. Ancak diğer taraftan son yıllarda yapılan araştırmalarda, internetin özel amaçlı kullanımının işçinin işe yoğunlaşmasını sağladığı tespit edilmiştir. İşte burada etik sorunlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, işverenlerin işçilere belirli oranlarda esneklik tanımaları, işverenlerin yararına bir durum olacaktır<sup>287</sup>.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynaklarının öncelikli amacını gerçekleştirmek için bir araçtır. Etik açıdan bilgi sistemleri yalın, açık, anlaşılır ve gerçekçi olmalıdır. Bilgi sistemleri insan kaynakları yönetimini destekleyen bir sistemdir<sup>288</sup>.

---

<sup>286</sup> Altı, a.g.e., s.11.

<sup>287</sup> Kavi - Koçak, a.g.e., ss.204-205.

<sup>288</sup> Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, 2004, s.269.



## 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 etik, uygulamalı olarak incelenmektedir. Bu amaçla Bursa ilinde başta insan kaynakları yöneticileri olmakla birlikte diğer departmanların başındaki yönetici vasfındaki çalışanlarla anket tekniğine dayalı bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

### 1.ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI ve KAPSAMI

#### 1.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

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

**H1:** İşletmeler, *insan kaynakları planlaması sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

**H2:** İşletmeler, *iş analizi ve iş tanımı sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

**H3:** İşletmeler, *insan kaynağını bulma ve seçme sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

**H4:** İşletmeler, *çalışan eğitimi sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

**H5:** İşletmeler, *kariyer yönetimi sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

**H6:** İşletmeler, *performans değerlendirme sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

**H7:** İşletmeler, *iş değerlendirme ve ücret yönetimi sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

**H8:** İşletmeler, *çalışanların sağlığı ve iş güvenliği sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

**H9:** İşletmeler, *bilgi sistemleri sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

**H10:** İşletmeler, *insan kaynakları yönetimi sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.

## 1.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma Bursa ilinde tekstil alanında faaliyet gösteren 5 özel sektör işletmesinde uygulanmıştır.

İşletmelerden toplanan anket formlarından 1 tanesi eksik olduğu için analiz dışı bırakılarak toplam 65 adet anket formu değerlendirilmiştir.

## 1.3.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

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.

## 1.4.ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI VARSAYIMLAR

Anketlerin, işletmelerin her departmanda yönetici vasfındaki çalışanlar tarafından yanıtladığı varsayılmıştır ve anket bilgilerinin doğru yanıtlar içerdiği varsayılmıştır.

## 1.5.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırma 12.01.2013 - 29.03.2013 tarihleri arasında uygulanmıştır. Öncelikle insan kaynakları işlevlerinde uyulması gereken etik kurallar ile ilgili olarak kuramdan da faydalanılarak bir anket formu hazırlanmıştır. Soruların anlaşılır olduğu kararı verildikten sonra anket tamamen uygulamaya sokulmuştur.

Anketlerin uygulanacağı işletmelere bizzat gidilip, insan kaynakları yöneticisine anketin nasıl uygulanacağı anlatılmıştır. Uygulanması istenen miktar kadar anket formu yöneticiye teslim edilmiştir. Yeterli zaman geçtikten sonra anket formları işletmelerden toplanmıştır.

## 1.6.ARAŞTIRMADA KULLANILAN 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, işletmelerde her bölümde yönetici vasfındaki çalışanların işletmelerde insan kaynakları işlevlerini yerine getirme aşamalarında etiğe uygun davranış sergileyip sergilemediklerini tespit etmek amacıyla 5’li likert tipi ölçekle hazırlanan ifadelerden

oluşmaktadır. Verilen cevaplardan 5 en yüksek düzeydeki etik davranışı; 1 ise en düşük düzeydeki etik davranışı temsil etmektedir.

Anket formunun ikinci bölümündeki ifadeler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:

İnsan Kaynakları Planlaması işlevinin etik boyutu (6. soru)

İş Analizi ve İş Tanımı işlevinin etik boyutu (7, 8, 9, 10. sorular)

İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme işlevinin etik boyutu (11, 12, 13, 14. sorular)

İşgörenlerin Eğitimi işlevinin etik boyutu (15, 16, 17, 18. sorular)

Kariyer Yönetimi işlevinin etik boyutu (19, 20. sorular)

Performans Değerleme işlevinin etik boyutu (21, 22, 23, 24, 25. sorular)

İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi işlevinin etik boyutu (26, 27, 28. sorular)

Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği işlevinin etik boyutu (29, 30. sorular)

Bilgi sistemleri işlevinin etik boyutu (31, 32. sorular)

#### 1.7. ANKET BULGULARININ GENEL ANALİZİ

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 etiğe uygun davranıp davranmadıklarını tespit etmek amacıyla, frekans analizi kullanılarak ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur.

	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Toplam</b>
<b>Sayı</b>	27	38	65
<b>Yüzde</b>	41%	59%	100%

Tablo 3.1: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Anket bulgularından elde edilen verilere göre yöneticilerin 41%'i kadın, 59%'u erkek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak yöneticilerin çoğunun erkek olduğu gözlenmektedir.

	<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>	11	22	23	7	2	65
<b>Yüzde</b>	17%	34%	35%	11%	3%	100%

Tablo 3.2: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablodan da anlaşılacağı gibi yöneticilerin 17%’si 20-29 yaşlarında, 34%’ü 30-39 yaşlarında, 35%’i 40-49 yaşlarında, 11%’i 50-59 yaşlarında ve 3%’ü 60 yaş üzerindedir. Bu sonuca göre en yüksek oranın 40-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

	<b>Lise Mezun</b>	<b>Yüksek Okul Mez.</b>	<b>Üniversite Mezun</b>	<b>Yüksek Lisans M.</b>	<b>Doktora Mezun</b>	<b>Toplam</b>
<b>Sayı</b>	26	6	32	1	-	65
<b>Yüzde</b>	40%	9%	49%	2%	-	100%

Tablo 3.3: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Yöneticilerin büyük bir kısmı üniversite mezunudur. Sonrasında en büyük oran 40%’lık dilim ile lise mezunlarındadır. Yüksek okul mezunu 6%, yüksek lisans mezunu ise 2%’dir.

	<b>Birim Şefi</b>	<b>Birim Sorumlusu</b>	<b>Müdür Yard.</b>	<b>Müdür</b>	<b>Diğer</b>	<b>Toplam</b>
<b>Sayı</b>	11	26	10	9	9	65
<b>Yüzde</b>	18%	40%	16%	13%	13%	100%

Tablo 3.4: Yöneticilerin Sahip Oldukları Unvana Göre Dağılımı

Yöneticilerin sahip oldukları unvanlara bakıldığında, büyük bir kısmının birim sorumlusu olduğu görülmektedir. Diğer yandan, yöneticilerin 18%’i birim şefi, 16%’si müdür yardımcısı, 13%’ü müdür ve 13%’ü diğer olarak görev yapmaktadır.

	1 yıldan az	1-3 yıl	3-5 yıl	5-7 yıl	7 yıldan fazla	Toplam
<b>Sayı</b>	8	22	13	10	12	65
<b>Yüzde</b>	12%	34%	20%	15%	19%	100%

Tablo 3.5: Yöneticilerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablodan da anlaşıldığı gibi, yöneticilerin 34%'lük kısmı 1-3 yıllarında arasında o işletmede çalışmaktadır. 3-5 yılları arasında çalışan 20%'lik bir bölümdür. Yöneticiler 19% oranında 7 yıldan fazla çalışma göstermektedir.

### 1.8.GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Verilerin işlenmesi ve çözümlenmesinde “SPSS for Windows 13.0” istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin güvenilirliği analiz edilmiş ve Alfa katsayısı (Cronbach Alfa) 0,90 bulunmuştur. Bulunan değer, anketin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
0,904	27

Tablo 3.6: Güvenilirlik Analizi Katsayısı

### 1.9.İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE ETİK İLKELERE UYGUN DAVRANIŞLARIN ANALİZİ

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

<b>Etik Değişken</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
İşletmemizde ihtiyaç olmasa da gelecekte ihtiyaç olabileceğini düşünerek işgören talebinde bulunulmamaktadır.	3,40	0,86
<b>İKP'NA İLİŞKİN ETİK DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI</b>	<b>3,40</b>	<b>-</b>

Tablo 3.7: İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Etik Boyutu

Tablo 3.7'deki insan kaynakları planlaması sürecini temsil eden etik değişkenlerin ortalama değerlerine göre değişkenin ortalaması 3,40'tır. Buna göre “İşletmeler, *insan kaynakları planlaması sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.” şeklindeki Hipotez 1 kabul edilmiştir

<b>Etik Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
İş analizini yapacak kişi belirlenirken uygulanan kriterler vardır.	3,75	0,75
İşletmemizde kişilere gereğinden fazla iş yüklenmemektedir.	3,35	0,97
İşletmemizde hiçbir iş basit ve önemsiz olarak nitelendirilmemektedir.	3,78	0,99
İş analizinde çalışana değil, işe odaklanılmaktadır.	3,50	0,95
<b>İŞ ANALİZİ VE İŞ TANIMINA İLİŞKİN ETİK DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI</b>	<b>3,53</b>	<b>-</b>

Tablo 3.8: İş Analizi ve İş Tanımı Sürecinin Etik Boyutu

Tablo 3.8'deki iş analizi ve iş tanımı sürecini temsil eden etik değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalama değeri 3,75'tir. İkinci değişkenin ortalaması 3,35'tir. Üçüncü değişkenin ortalaması 3,78 olarak gerçekleşmiştir. Son değişkenin ortalaması 3,50 olmuştur. İş analizi ve iş tanımı sürecinin ortalama değeri 3,53'tür. Buna göre “İşletmeler, *iş analizi ve iş tanımı sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.” şeklindeki Hipotez 2 reddedilmiştir.

<b>Etik Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
İş ilanında taahhüt edilen tüm unsurlara işe girdikten sonra da mutlaka bağlı kalınmaktadır.	3,66	1,13
İşe başvuran ve asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylar aynı işe alım sürecine tabi tutulurlar.	3,69	1,05
Eleman seçme kararı verilirken aile ve akraba ilişkileri göz önüne alınmamaktadır.	3,43	1,13
İş başvuru sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka adaylara bildirilmektedir.	3,67	0,93
<b>İ.K. BULMA VE SEÇMEYE İLİŞKİN ETİK DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI</b>	<b>3,61</b>	<b>-</b>

Tablo 3.9: İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme Sürecinin Etik Boyutu

Tablo 3.9'daki insan kaynağını bulma ve seçme sürecini temsil eden etik değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalaması 3,66'dır. İkinci değişkenin ortalaması 3,69 olmuştur. Üçüncü değişkenin ortalama değeri ise 3,43 olarak gerçekleşmiştir. Son değişkenin ortalaması 3,67'dir. İnsan kaynağını bulma ve seçme sürecinin ortalama değeri ise 3,61 olmuştur. Buna göre "İşletmeler, *insan kaynağını bulma ve seçme sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler." şeklindeki Hipotez 3 reddedilmiştir.

<b>Etik Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Eğitim öncelikleri işletmede çalışanlara karşı kişisel yakınlıklara göre yapılmamaktadır.	3,49	1,14
Eğitim alacak kişilerin belirlenmesi objektif kriterlere göre yapılmaktadır.	3,80	0,85
Eğitim ihtiyacının tespitinde çalışanların görüş ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.	3,38	1,02
Eğitim sürecinin sonunda eğitimin, çalışanlara sağladığı katkı açısından değerlendirme yapılmaktadır.	3,43	0,95
<b>ÇALIŞAN EĞİTİMİNE İLİŞKİN ETİK DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI</b>	<b>3,52</b>	<b>-</b>

Tablo 3.10: Çalışan Eğitimi Sürecinin Etik Boyutu

Tablo 3.10'daki çalışan eğitimi sürecini temsil eden etik değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalaması 3,49'dur. İkinci değişkenin ortalaması 3,80 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü değişkenin ortalaması ise 3,38 olmuştur. Son değişkenin ortalaması da 3,43 olarak gerçekleşmiştir. Çalışan eğitimi sürecinin ortalama değeri 3,52 olmuştur. Buna göre "İşletmeler, *çalışan eğitimi sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler." şeklindeki Hipotez 4 reddedilmiştir.

<b>Etik Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
İşletmemizde çalışanların niteliklerine göre ulaşabilecekleri bir kariyer yol haritası vardır.	3,36	1,02
İşletmemizdeki açık pozisyonlara dağıtım yapılırken kişiler arasında dürüst ve adil bir yaklaşım uygulanmaktadır.	3,67	0,98
<b>KARİYER YÖNETİMİNE İLİŞKİN ETİK DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI</b>	<b>3,51</b>	<b>-</b>

Tablo 3.11: Kariyer Yönetimi Sürecinin Etik Boyutu

Tablo 3.11'deki kariyer yönetimi sürecini temsil eden etik değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalaması 3,36'dır. İkinci değişkenin ortalama değeri ise 3,67 olarak gerçekleşmiştir. Kariyer yönetimi sürecinin ortalama değeri 3,51'dir. Buna



göre “İşletmeler, *kariyer yönetimi sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler. şeklindeki Hipotez 5 reddedilmiştir.

<b>Etik Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
İşletmemizde performans kriterleri çalışanları eşit ve adil bir şekilde değerlendirecek nitelikte belirlenmektedir.	3,66	1,10
İşletmemizde tüm çalışanlar performans değerlendirme çalışmasının amacının ne olduğunu bilirler.	3,49	1,00
Saptanan performans kriterleri ve ölçme teknikleri ilgili kişilere açık bir şekilde belirtilmektedir.	3,33	1,09
İşletmemizde performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak ödüllendirme(terfi, ücret) adil bir şekilde yapılmaktadır.	3,41	1,13
İşletmemizde performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak cezalandırma adil bir şekilde yapılmaktadır.	3,20	1,06
<b>PERFORMANS DEĞERLEMeye İLİŞKİN ETİK DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI</b>	<b>3,41</b>	<b>-</b>

Tablo 3.12: Performans Değerleme Sürecinin Etik Boyutu

Tablo 3.12’deki performans değerlendirme sürecini temsil eden etik değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalaması 3,66 olmuştur. İkinci değişkenin ortalama değeri 3,49’dur. Üçüncü değişkenin ortalaması 3,33 olarak görülmüştür. Dördüncü değişkenin ortalama değeri 3,41’dir. Son değişkenin ortalaması ise 3,41’dir. Performans değerlendirme sürecinin ortalama değeri 3,41 olmuştur. Buna göre “İşletmeler, *performans değerlendirme sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.” şeklindeki Hipotez 6 kabul edilmiştir.

<b>Etik Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
İşletmemizde uygulanmakta olan ücretlendirme sistemi hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir.	3,49	0,92
İşletmemizde ücretler belirlenirken piyasadaki ücretler araştırılmakta ve bu seviyeye yakın bir ücret belirlenmektedir.	3,64	0,95
İşletmemizde eşit işe eşit ücret uygulanmaktadır.	3,70	0,96
<b>İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET YÖNETİMİNE İLİŞKİN ETİK DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI</b>	<b>3,61</b>	<b>-</b>

Tablo 3.13: İş Değerleme ve Ücret Yönetimi Sürecinin Etik Boyutu

Tablo 3.13'teki iş değerlendirme ve ücret yönetimi sürecini temsil eden etik değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalaması 3,49'dur. İkinci değişkenin ortalaması 3,64 olmuştur. Son değişkenin ortalama değeri ise 3,70 olarak hesaplanmıştır. İş değerlendirme ve ücret yönetimi sürecinin ortalama değeri 3,61 olmuştur. Buna göre "İşletmeler, iş değerlendirme ve ücret yönetimi sürecinde etiğe uygun davranış sergilemezler." şeklindeki Hipotez 7 reddedilmiştir.

<b>Etik Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
İşletmemizde işgören sağlığı konusunda çalışanlar yazılı ve sözlü olarak bilgilendirilmektedir.	3,84	0,98
İşletmemizde iş kazalarından ve mesleki hastalıklardan korunma konusunda her türlü önleyici tedbir (maske, kulaklık.. vb.) alınmaktadır.	3,80	0,98
<b>ÇALIŞANLARIN SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİNE İLİŞKİN ETİK DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI</b>	<b>3,82</b>	<b>-</b>

Tablo 3.14: Çalışanların Sağlığı ve İş Güvenliği Sürecinin Etik Boyutu

Tablo 3.14'teki çalışanların sağlığı ve iş güvenliği sürecini temsil eden etik değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalaması 3,84'tür. İkinci değişkenin ortalaması ise 3,80 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların sağlığı ve iş güvenliği sürecinin ortalama değeri 3,82 olmuştur. Buna göre "İşletmeler, çalışanların sağlığı ve iş

*güvenliği sürecinde etige uygun davranış sergilemezler.”* şeklindeki Hipotez 8 reddedilmiştir.

<b>Etik Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
İşletmemizde çalışanlara ait bilgiler, çalışanlar arasında ayırım gözetilmeksizin doğru bir şekilde kayıt altına alınmaktadır.	4,03	0,80
İşgören tanıdığım bir kişi olsa da kayıt için gerekli bütün evrakları getirmelidir.	4,10	0,83
<b>BİLGİ SİSTEMLERİNE İLİŞKİN DEĞİŞKENLERİN ORTALAMASI</b>	<b>4,06</b>	<b>-</b>

Tablo 3.15: Bilgi Sistemleri Sürecinin Etik Boyutu

Tablo 3.15’teki bilgi sistemleri sürecini temsil eden etik değişkenlerin ortalama değerlerine göre ilk değişkenin ortalaması 4,03’tür. İkinci değişkenin ortalama değeri ise 4,10 olarak gerçekleşmiştir. Bilgi sistemleri sürecinin ortalaması 4,06 olmuştur. Buna göre “İşletmeler, *bilgi sistemleri sürecinde etige uygun davranış sergilemezler.”* şeklindeki Hipotez 9 reddedilmiştir.

<b>İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Etik Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>
İnsan Kaynakları Planlaması	3,40
İş Analizi ve İş Tanımı	3,53
İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme	3,61
İşgören Eğitimi	3,52
Kariyer Yönetimi	3,51
Performans Değerleme	3,41
İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	3,61
Çalışanların Sağlığı ve İş Güvenliği	3,82
Bilgi Sistemleri	4,06
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>3,60</b>

Tablo 3.16: İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Etik Değişkenler

Tablo 3.16'daki insan kaynakları işlevlerini temsil eden etik değişkenlerin genel ortalaması 3,60 olmuştur. Buna göre “İşletmeler, *insan kaynakları yönetimi sürecinde* etiğe uygun davranış sergilemezler.” şeklindeki Hipotez 10 reddedilmiştir.

## SONUÇ

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.

İnsan kaynakları planlama sürecine ilişkin genel ortalama 3,40'tır. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, insan kaynakları planlaması sürecinde etiğe uygun davranış sergilemedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu süreçte etiğe uygun davranış sergilemeleri için, işgören talebini önceden tahmin edilmeli ve gelecekte ortaya çıkacak işgören taleplerini bu tahminlemeye göre oluşturmaları gerekmektedir. Buna ek olarak, işletmeler, işgörenlere ait bilgileri, teknolojik gelişmelerden de faydalanarak, doğru bir şekilde kayıt altına almalıdır. İşgörenlere ait bilgiler kaydedilirken, tüm işgörenlere ait belgelerin eksiksiz olmasına dikkat edilmelidir.

İş analizi ve iş tanımı sürecine ilişkin genel ortalama 3,53'tür. Bu değer iş analizi ve tanımı sürecinde tam sınırdaki olduğunu göstermektedir. İşletmelerde yapılan iş analiz ve iş tanımı uygulamaları yeterlidir; ancak daha yararlı ve etkin şekilde kullanımla işletmeye daha fazla yararlı olabilir. İşletmelerde iş analizini yapacak 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 yararlanılmalıdır.

İnsan kaynağını bulma ve seçme sürecinin genel ortalama değeri 3,61 olarak hesaplanmıştır. Bu değer işletmelerde insan kaynağını bulurken ve seçerken etkin uygulamalar yapıldığını göstermektedir. İşletmelerin gerçek amaçlarına daha da yakınlaşmayı sağlamaları için çalışanlarına işe girdikten sonrasında vaat ettiklerini yerine getirmeli, işe alım sürecinde bütün adaylara eşit davranmalıdır. İş başvuru sonuçlarını olumlu ya da olumsuz adaylara bildirmeleri işletmelerin adaylar gözündeki güvenilirliğini arttıracaktır.

İşgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi sürecine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,52'dir. Elde edilen verilere, işletmelerin, işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi sürecinde etiğe uygun davrandıkları görülmüştür. İşletmeler bu süreçte optimum faydayı sağlayabilmek için eğitim aşamasında çalışanlara karşı objektif olmalıdır. Eğitim ihtiyacını tespit ederken çalışanların görüş ve istekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca işletmeler eğitim süreci tamamlandığında çalışanlara sağladığı katkıyı değerlendirmelidir.

Kariyer yönetimi sürecine ilişkin ortalama değer 3,51'dir. Bu değer işletmelerin kariyer yönetim sürecini uygularken etik ilkelere uygun davrandığını göstermektedir; ancak bu değer sınırdan yarı almaktadır. İşletmeler kariyer yönetimi sürecini iyileştirmek için çalışanların kariyer yol haritalarını yapmalıdır. Ayrıca çalışanlar arasında fark gözetmemelidir. Çalışanlar bu süreçte bilgilendirmeli ve çalışanların istekleri göz önünde tutulmalıdır.

Performans değerlendirme sürecine ilişkin beş değişkenin genel ortalaması 3,41'dir. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, performans değerlendirme sürecinde etiğe uygun davranış sergilemedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmedeki tüm işgörenler performans olarak kendilerinden neler beklendiğini bilmemektedir. Bu süreci iyileştirmek için işletmeler, işgörenleri eşit ve adil şekilde değerlendirecek nitelikte performans kriterleri belirlemeli ve bu kriterleri ve ölçme tekniklerini ilgili olan tüm kesimlere açık bir şekilde belirtmelidir.

İş değerlemesi ve ücret yönetimi sürecine ilişkin üç değişkenin genel ortalaması 3,61'dir. Elde edilen verilere göre, işletmelerin, iş değerlemesi ve ücret yönetimi sürecinde etiğe uygun davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. İşletmeler, ücretleri belirlerken mutlaka piyasadaki ücretleri araştırmakta ve buna göre ücretleme politikası izlemektedirler. İşletmeler, eşit işe eşit ücret prensibiyle hareket etmelidir.

Çalışanları sağlığı sürecine ilişkin değişkenlerin ortalama değeri 3,82'dir. İşletmeler çalışanların sağlığı sürecinde etiğe uygun davranmaktadırlar. İşletmeler bu süreçte üzerlerine düşen sorumluluk ve görevlerini oldukça yerine getirmektedir. İşletmeler çalışan sağlığı konusunda işgörenleri yazılı ve sözlü olarak bilgilendirilmektedir.

Bilgi sistemleri sürecinde işletmelerden elde edilen ortalama değer 4,06'dır. İşletmeler bu süreçte etiğe uygun davranışlar sergilemektedir. İşletmeler çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin çalışanları kayıt altına almaktadır, ayrıca bütün çalışanlardan gerekli evrakları istemektedir.

EK 1

**Sayın Yönetici;**

Elinizdeki anket formu bilimsel bir araştırmaya veri elde etmek için hazırlanmıştır. Çalışma, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU danışmanlığında yürütölen yüksek lisans tezidir. Anketin amacı “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik İlişkisinin Analizi” ile ilgili bir araştırmaya yol gösterecektir. Sizden aldığımız bilgilerin değerlendirmelerini yaparak, bilimsel sonuçlara ulaşmak ve karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri ortaya koymak bu çalışmanın temel hedefidir. Günümüz iş dünyasında artık önemi yadsınamayacak hale gelen “İş Etiği” konusunda tecrübe, bilgi ve uygulamalarınıza dayanarak vereceğiniz yanıtlar, bilimsel açıdan konunun gelişimine katkıda bulunacaktır.

**Saygılarımla,**

**Serra BECERİKLİ**  
**Uludağ Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**Sizden isim, soy isim, adres bilgileriniz istenmemektedir. Çalışmanın amacına ulaşması açısından tüm soruları objektif ve doğru bir şekilde yanıtlanmanızı rica eder, ayırmış olduğunuz zaman ve değerli katkınız için teşekkür ederim.**

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. Şirketinizde hangi unvanda görev yapmaktasınız?

Birim Şefi  Müdür Yardımcısı  Müdür  
 Birim sorumlusu  Diğer, Belirtiniz .....

5. Şirketinizde kaç yıldır bu pozisyonda görev yapmaktasınız?

1 yıldan az  1-3 yıl  3-5 yıl  
 5-7 yıl  7 yıldan fazla

6. İşletmemizde ihtiyaç olmasa da gelecekte ihtiyaç olabileceğini düşünerek işgören talebinde bulunulmamaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. İş analizini yapacak kişi belirlenirken uygulanan kriterler vardır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



8. İşletmemizde kişilere gereğinden fazla iş yüklenmemektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

9. İşletmemizde hiçbir iş basit ve önemsiz olarak nitelendirilmemektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

10. İş analizinde çalışana değil, işe odaklanılmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

11. İş ilanında taahhüt edilen tüm unsurlara işe girdikten sonra da mutlaka bağlı kalınmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

12. İşe başvuran ve asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylar aynı işe alım sürecine tabi tutulurlar.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

13. Eleman seçme kararı verilirken aile ve akraba ilişkileri göz önüne alınmamaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

14. İş başvuru sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka adaylara bildirilmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

15. Eğitim öncelikleri işletmede çalışanlara karşı kişisel yakınlıklara göre yapılmamaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

16. Eğitim alacak kişilerin belirlenmesi objektif kriterlere göre yapılmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

17. Eğitim ihtiyacının tespitinde çalışanların görüş ve istekleri göz önünde bulundurulmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

18. Eğitim sürecinin sonunda eğitimin, çalışanlara sağladığı katkı açısından değerlendirme yapılmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

19. İşletmemizde çalışanların niteliklerine göre ulaşabilecekleri bir kariyer yol haritası vardır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

20. İşletmemizdeki açık pozisyonlara dağıtım yapılırken kişiler arasında dürüst ve adil bir yaklaşım uygulanmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

21. İşletmemizde performans kriterleri çalışanları eşit ve adil bir şekilde değerlendirecek nitelikte belirlenmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

22. İşletmemizde tüm çalışanlar performans değerlendirme çalışmasının amacının ne olduğunu bilirler.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

23. Saptanan performans kriterleri ve ölçme teknikleri ilgili kişilere açık bir şekilde belirtilmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

24. İşletmemizde performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak ödüllendirme(terfi, ücret) adil bir şekilde yapılmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

25. İşletmemizde performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak cezalandırma adil bir şekilde yapılmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

26. İşletmemizde uygulanmakta olan ücretlendirme sistemi hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

27. İşletmememizde ücretler belirlenirken piyasadaki ücretler araştırılmakta ve bu seviyeye yakın bir ücret belirlenmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

28. İşletmemizde eşit işe eşit ücret prensibi uygulanmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

29. İşletmemizde işgören sağlığı konusunda çalışanlar yazılı ve sözlü olarak bilgilendirilmektedir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

30. İşletmemizde iş kazalarından ve mesleki hastalıklardan konusunda her türlü önleyici tedbir ( maske, kulaklık... vb.) alınmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

31. İşletmemizde çalışanlara ait bilgiler, çalışanlar arasında ayırım gözetilmeksizin doğru bir şekilde kayıt altına alınmaktadır.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

32. İşgören tanıdığım bir kişi olsa da kayıt için gerekli bütün evrakları getirmelidir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

AKTAN Coşkun Can, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, 2007.

ANDERSON Valerie, **Research Methods in Human Resource Management**, 1. Edition, CIPD House, 2004.

ASWATHAPPA K., **Human Resoruce And Personnel Management**, 4. Edition, Te Mc-Graw Hill, 2005.

ATAAY İsmail Durak, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2.Baskı, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1990.

AYAN Filiz, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2011.

AYKAÇ Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.

BARIŞ Gülfidan, **Perakende Mağaza Yönetimi**, Eskişehir, 2006.

BARON Robert A. - GREENBERG Jerald, **Behavior In Organizations**, Third Edition, Allyn And Bacon Publishers, Massachusetts, 1990.

BARUTÇUGİL İsmet, **Bilgi Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Yönetim**, 3. Baskı, Ankara, 2000.

BYRAS Lloyd L. – RUE Leslie W., **Human Resource Management**, 3. Edition, Richard D, Irwin Inc., 1991.

BÜLBÜL A. Rıdvan, **İletişim ve Etik**, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

CAN Halil – TUNCER Doğan – AYHAN Doğan Yaşar, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, 1986.

CANBAY Tülin, “Bütçe Etiği”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.8, S.2, 2001.

CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, TODAİE Yayını, Ankara, 1995.

CHRUDEN H. J. – SHERMAN A. W., **Readings in Personnel Management**, 5. Edition, South-Western Publishing, Ohio, 1980.

CORNELIUS Nelarine, **Human Resource Management**, 2. Edition, 2001.

DALAY İsmail, **Yönetim ve Organizasyon**, Adapazarı, 2001.

DURAI Pravin, **Human Resource Management**, Pearson Education, 2010.

DUSKA Ronald F., **Comtemporary Reflections on Business Ethics**, Springer, 2007.

EFİL İsmail, **Yönetim ve Organizasyon**, 9. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, 2007.

EKİN Nusret, **Endüstri İlişkileri**, 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

EREN Erol., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

GEYLAN Ramazan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, 2004.

GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, 1.Baskı, Nobel Yayınları, 2000.

GÜRÜZ Demet – GÜREL Emet, **Yönetim ve Organizasyon**, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

**İşletmelerde İş Etiği**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009.

JACKSON Susan E. – SCHULER S. - WERNER Steve, **Managing Human Resources**, 2. Edition, 2012.

JAMES William, **Faydacılık**, Çev: Tufan Göbekçin, 1.Baskı, Yeryüzü Yayınevi, 2003.

KAIN Philip J., **Marx And Ethics**, 1.Edition, Clarendon Pres, Oxford, 1988.

KARAKOÇ Yusuf, Hukuk-Etik İlişkisi, **Hukuka Felsefesi ve Sosyolojik Bakışlar-V**, İstanbul, 2010.

KARALAR Rıdvan, **Genel İşletme**, Meta Basım, İzmir, 2009.

KAUFMAN Bruce E., “The Social Welfare Objectives And Ethical Principles Of Industrial Relations”, Ed: John W. Budd, and James G. Scoville, **The Ethics Of Human Resources And Industrial Relations**, 1. Edition, 2005.

KAVİ Ersin – KOÇAK Orhan, **Çalışma Yaşamında Etik**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011.

KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

KIREL Çiğdem, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

KOÇAK Orhan – ERDOĞAN Zeynep Büşra, Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, S.60, 2011.

KORAY Meryem, **Endüstri İlişkileri**, Basisen Yayınları, 1992.

KUÇURADI Ioanna, “Etik ve Etikler”, Türkiye Mühendislik Haberleri, S.423, 2003/1.

KUZEYLİ Saide, “Türkiye’de İnsan Kaynaklarının Dünü, Bugünü, İşlevi”, Ed: Zeynep Aycan, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, 1. Basım, Türk Psikologlar Derneği Yayınlar, Ankara, 2000.

LEVITAN Sar A. – MANGUM Garth L. – MARSHALL Ray, **Human Resources And Labour Markets**, 3. Edition, Harper and Row Publishers, New York, 1982.

MAYRHOFER Wolfgang – MEYER Michael – LELLATCHITCH Alexandre – SCHIFFINGER Michael, “Careers And Human Resource Management A European Perspective”, **Human Resource Management Review**, 14, 2004.

MEJIA Luis R. Gomez – BALKIN David B. – CARDY Robert L., **Managing Human Resources**, 4.Edition, Pearson Education International, New Jersey, 2004.

MURPHY James G., “People in Business”, **Leadership and Business Ethics**, ed.Gabriel Flynn, 2008.

NADLER Leonard – NADLER Zeace, **Developing Human Resources**, Third Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989.

NOE Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, 1.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

NOE Raymond A. - HOLLENBECK John R. - GERHART Barry - WRIGHT Patrick M., **Human Resource Management**, Mc Graw Hill, 2004

ÖZDEMİR Erkan, **Pazarlama Etiği ve Örnek Olaylar**, Ekin Yayınları, Bursa, 2011.

ÖZGEN Hüseyin – YALÇIN Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2011.

ÖZGÖRMÜŞ Elif – MUTLU Özcan – GÜNER Hacer, “Bulanık AHP ile Personel Seçimi”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2005.

PALMER Margaret – WINTERS Kenneth T., **İnsan Kaynakları**, çev: Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, 1993.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa, 1982.

SABUNCUOĞLU Zeyyat – TOKOL Tuncer, **İşletme**, 5.Baskı, Bursa, 2003.

SAIYADAIN Mirza S., **Human Resources Management**, 4. Edition, The Mc-Graw Hill Publishing, 2009.

SALAMON Michael, **Industrial Relations**, 4. Edition, Prentice Hall, 2000.

SECORD Hugh, **Implementing Best Practices In Human Resources Management**, CCH Canadian Limited, 2003.

ŞAHİN Mehmet, **Yönetim Bilgi Sistemi**, A. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 2002.

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, **Kariyer Yönetimi**, İstanbul, 2004.

UZUN Ruhdan, **İletişim Etiği**, 1.Baskı, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, 2007.

### **Sürelî Yayınlar**

AĞDELEN Zafer – ERKUT Haluk, “Firma Kurumsal ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi”, **Girne American University Soc. & Appl. Sci.**, 3(6), 2008.

AHMAD Noor Hazlina – ANSARI Mahfooz A. – AAFAQI Rehana, “Ethical Reasoning: The Impact of Ethical Dilemma, Egoism and Belief in Just World”, **Asian Academy of Management Journal**, Vol.10, No.2, 2005.

AKBABA Atilla – ERENLER Esra, “Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.31, Aralık 2011.

AKBAŞ Türkmen Taşer, “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12(19), 2010.

AKÇADAĞ Sibel – ÖZDEMİR Ekrem, “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10/2, 2005.

AKGEMCİ Tahir – ÖZGENER Şevki, “Türkiye’de İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.7, 2002.

AKSOY Ali, “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.16, S.3-4, 2002.

AKIN Levent, “ İş Sağlığı ve Güvenliğinde İşyerinin Örgütlenmesi”, **AÜHFD**, 2005, S.33.



AKYILDIZ Murat, “Sosyal Sorumluluk ve Ahlaki Yaklaşımlar Çerçevesinde Pazarlamanın Sürdürülebilir Gelişmedeki Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.1, 2007.

ALZOLA Miguel, “The Reconciliation Project: Seperation And Integration In Business Ethics Research”, **Journal Of Business Ethics**, Vol.99, No.1, 2011.

ARGÜDEN Yılmaz, “Kurumsal Vatandaşlık ve Küresel İlkeler Sözleşmesi”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:17, S:119, 2008.

ARICIOĞLU Atilla – TUTAN Aydan, “Etik Etkisini Geliştirme Modeli ve Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.30, 2008.

ASHMAN Ian – WINSTANLEY Diana, “Business Ethics And Existentialism”, **Business Ethics: A European Review**, Vol.15, No.3, 2006.

ATMACA Kemal, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik”, **Sayıştay Dergisi**, S.76.

AY Canan, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.12, S.2, 2005.

AYDIN Ercüment –ÖKTEM Mustafa Kemal, “Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine”, **Sosyoekonomi Dergisi**, 2009- 1.

AYTAÇ Serpil, “İş Kazalarını Önlemede Güvenlik Kültürünün Önemi”, **Türk Metal Dergisi**, S.148, 2011.

BAKAN İsmail, “Kümelenme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, Haziran 2009.

BAL Mustafa, “Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi”, **Kahramanmaraş Sürçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.2, S.1, 2012.

BALLI Serkan – UĞUR Aybars – KORUKOĞLU Serdar, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi”, **Ege Akademik Bakış**, 9(2), 2009.

BAYAT Bülent, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10/3, 2008.

BAYRAKTAROĞLU Serkan – ÖZDEMİR Yasemin, “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü: Bilgi Paylaşımı mı Yönetim Kontrolü mü?”, **Bilgi Dergisi**, (13)/2, 2006.

BAYRAKTAROĞLU Serkan – YILMAZ Sevdije Ersoy, “İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.14, S.1, 2012.

BEK Hafizullah, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği(Örnek Bir Uygulama)”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.17, 2007.

BEKTAŞ Çetin, “Etik Kodların Otel Endüstrisine Katkıları ve Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, 2008.

BEKTAŞ Çetin – KÖSEOĞLU Mehmet Ali, “İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.13, S.1, 2008.

BENLİ Abdurrahman – ŞAHİN Levent, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, **Bilgi**, (8), 2004.

BERKMAN Ümit, “İş Ahlakı ve İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğu Gelişimi ve Yakın Geleceği”, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, Ankara, 2001.

BOLAT Tamer – SEYMEN Oya Aytemiz, “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Sosyal Bilimler Dergisi**.

BRENNER Steven N., “Ethics Programs And Their Dimensions”, **Journal Of Business Ethics**, 11, 1992.

CALLAGHAN Michael – WOOD Greg – PAYAN Janıce M. – SINGH Jang – SVENSSON Göran, “Code of Ethics Quality: An International Comparison Of Corporate Staff Support And Regulation in Australia, Canada And The United States”, **Business Ethics: A European Review**, Vol.21, No.1, 2012.

CANPOLAT Nesrin, “Bir Meslek Olarak Halkla İlişkiler ve Etik: Halkla İlişkiler Şirketlerinin Web Sitelerine Yönelik Bir Çalışma”, **Journal Of Yaşar University**, 25(7), 2012.

ÇAKAR Ulaş – ARBAK Yasemin, “İşletme Eğitiminin Ahlaki Değerlendirmeler Üzerindeki Etkisi”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (16), 2008.

ÇALIŞKAN Esra Nemli, “The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance”, **Journal Of Naval Science And Engineering**, Vol.6, No.2.

ÇAPRAZ Burak – KEÇECİOĞLU Tamer – KURUOĞULLARI Yıldırım, “Performans Bazlı Ücretlendirme Sistemi Yoluyla Çalışanların Gelişimi: Mavi Yakalılara Yönelik Bir Vaka Çalışması”, **Ege Akademik Bakış**, 9(2), 2009.

ÇELİKTEN Mustafa, “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.18, 2005/1.

DAĞDEVİREN Metin – AKAY Diyar – ÇETİNYOKUŞ Tahsin – KURT Mustafa, “Bulanık Matematiksel Programlama Tekniği İle Bir İş Değerlendirme Uygulaması”, **Teknoloji Dergisi**, Yıl.5, S.1-2, 2002.

DEMİR Yeter, “İş ile Personel Uyumu ve Önemi”, **Kooperatifçilik**, S.148, 2005.

DEVELİOĞLU Kazım – HAŞİT Gürkan – BAĞCI Üstün Güven, “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.15, 2006.

DE CENZO David A. – ROBBINS Stephen P., **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley And Sons Inc., 1996.

ECERKALE Kubilay, Ahmet Kovancı, “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C.2, S.2, 2005.

Editorial, “Employee Selection At The Beginning Of The 21st Century”, **Human Resource Management Review**, 19, 2009, p.167.

ERDEM Barış, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.7, S.11, 2004.

ERDOĞAN İrfan, “Medya ve Etik: Eleştirel Bir Giriş”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, S.23, 2006.

EREN Veysel, “Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmecî Anlayışa Geçiş”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**.

FİLİZÖZ Berrin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.4, S.1, 2003.

GAMA Nadia de – McKENNA Steve – HARRIS Amanda Patrice, “Ethics and HRM: Theoretical and Conceptual Analysis”, **Journal Of Business Ethics**, 111, 2012.

GÖK Sibel, “Çalışma Yaşamında İş Etiği: Bir Alan Araştırması”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S.57, 2009.

GÖK Sibel, “İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C.5, S.1, 2008.

GÖNEN Seçkin – ÇELİK Muhsin, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, **Ege Akademik Bakış**, C.5, S.1, 2005.

GÖRMÜŞ Alparslan Şahin, “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, S.1, 2009.

GÜNDÜZ Ekin, “İletişim Etiği ve Etik Eylem”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl.9, S.17, Bahar 2010.

GÜL Hasan, “Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, S.10, Y.9, 2006.

GÜL Hasan – GÖKÇE Hakan, “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.13, S.1, 2008.

GÜLER Ebru Çetin, “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, **Ege Akademik Bakış**.

HARTMAN Laura P. –DESJARDINS Joe, **Business Ethics**, 2. Edition, McGraw Hill Edition, 2008.

HAŞLAK İrfan, “Etik Kongresinin Ardından”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, C.1, S.1, 2006.

HEDGE Jerry W. – BORMAN Walter C. – BOURNE Mark J., “Designing A System For Career Development And Advancement In The U.S. Navy”, **Human Resource Management Review**, 16, 2006.

HERLIHY Barbara – COREY Gerald, **ACA Ethical Standarts Casebook**, 6. Edition, American Counseling Association, 2006.

HUNT Shelby D. – VITELL Scott J., “The General Theory Of Marketing Ethics: A Revision And Three Questions”, **Journal Of Macromarketing**, Vol.26, No.2, 2006.

IŞIK Volkan, “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11/3, 2009.

İNSEL Ahmet, “Özgürlük Etiği Karşısında İktisat Kuramı: Amartya Sen’in Etik İktisat Önerisi”, **Toplum ve Bilim Dergisi**, S.86, 2000.

İŞGÜDEN Burcu – ÇABUK Adem, “Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, **Sosyal Bilimler Dergisi**.

KARAKÜTÜK Kasım, “İnsan Kaynakları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.30, S.1, 1997.

KARAVARDAR Gülşah, “İnsan Kaynakları Denetimi ve Bir İnceleme”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1, Ekim 2010-Mart 2011.

KAYAR İsmail, “Sermaye Piyasasında Mesleki ve Etik Kurallar Üzerine Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.19, 2005/2.

KAYPAK Şafak, “Kentsel Dönüşüm Faaliyetlerine Etik ve Sosyal Sorumluluk Temelli Bir Yaklaşım”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.3, S.2, 2010.

KEÇECİOĞLU Tamer – OKTAY Seda, “İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.12, S.3, 2010.

KEÇECİOĞLU Tamer – ÜNNÜ Nazlı Ayşe Ayyıldız, “İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, **Ege Akademik Bakış**, 9(4), 2009.

KESER Aşkın, “Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı”, **Akademik Bakış Dergisi**, S.1, 2004.

KILAVUZ Raci, “Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.26, No.2, 2002.

KİTAPÇI İsmail, “Vergi Etiği ve Kamu Etiği İlişkisi: Etik Algılamalar Açısından Bir Değerlendirme”, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, C.2, S.2, 2010.

KUTLU Hüseyin Ali, “Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İnkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.63, S.2.

KÜÇÜK Ferit, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.15, S.12, 2005.

KÜÇÜKOĞLU Mübeyyen Tepe, “Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması”, **Hukuk ve İktisat Araştırmalar Dergisi**, C.4, No.1, 2012.

MAHMUTOĞLU Abdulkadir, “Etik ve Ahlak; Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler”, **Türk İdare Dergisi**, Y.81, S.463-464, Haziran/Eylül 2009.

MURPHY James G., “People in Business”, **Leadership and Business Ethics**, ed.Gabriel Flynn, 2008.

NURMAKHAMATULY Arman, “Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Tutum ve Davranışları”, **İş Ahlakı Dergisi**, C.3, S.5, 2010.

O’BOYLE Edward J. – DAWSON Lyndon E., “The American Marketing Association Code Of Ethics: Instructions For Marketer”, **Journal Of Business Ethics** 11, 1992.

ÖRÜCÜ Edip, “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.17, S.2, 2002.

ÖZDEMİR Ekrem – AKPINAR Ali Talip, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (3)/2, 2002.

ÖZDEMİR Erkan, “Pazarlama Araştırmasında Etik Karar Alma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 64-2.

ÖZER Gökhan – UYAR Metin, “Muhasebecilerin Etik Oryantasyonlarının Mesleki Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir İnceleme”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.48, 2010.

ÖZKAN Azzem – HACIHASANOĞLU Tanzem, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişilik Özellikleri Ve Etik Karar Verme Davranışları Arasındaki İlişkiler”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.5, S.2, 2012.

ÖZKAN Zehra, “Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu’nun İşlevselliği”, **Afro-Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi**.

ÖZMEN Fatma – GÜNGÖR Ali, “Eğitim Denetiminde Etik”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.9, S.15, 2008.

ÖZUTKU Hatice, “Amaç Yaklaşımına Göre İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Bir Durum Çalışması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.8, S.3, 2006.

ÖZUTKU Hatice – ÇETİNKAYA Melek, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Ege Akademik Bakış**, C.12, S.3, 2012.

PADGETT Barry L. – FOSTER Mary Rau, “Leadership Ethics: An Introduction”, **Business Ethics Quarterly**, 22(3), 2012.

PELİT Elbeyi – ARSLANTÜRK Yalçın, “Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.16, S.1, 2011.

PELİT Elbeyi – GÜÇER Evren , “İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Bahar 2007.

PRASAD Ajnesh – MILLS Albert J., “Critical Management Studies And Business Ethics: A Synthesis And Three Research Trajectories For The Coming Decade”, **Journal Of Business Ethics**, Vol.94, No.2, 2010.

PROVIS Chris, “Industrial Relations, Ethics And Conscience”, **Business Ethics: A European Review**, Vol.15, No.1, 2006.

RHODES Carl – HARVEY Geraint, “Agonism And The Possibilities Of Ethics For HRM”, **Journal Of Business Ethics**, 111, 2012.

RUEDY Nicole E. – SCHWEITZER Maurice E., “In The Moment: The Effect Of Mindfulness On Ethical Decision Making”, **Journal Of Business Ethics**, Vol.95, No.1.

SAKARYA Şakir – KARA Suat, “Türkiye’de Muhasebe Meslek Etiğine Yönelik Düzenlemeler ve Meslek Mensupları Tarafından Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12(18), 2010.

SARIIŞIK Mehmet – AKOVA Orhan – CONTU Mehmet, “Otel Yöneticilerinin Etik Politika ve Yöntemlere Yaklaşımları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.17, S.1, 2006.

ŞATIR Çiğdem – ÖZTEKİN Zeynep, “Sosyal Sorumluluk ve Etik”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Mayıs 2004.

SAUSER JR William I. – SIMS Ronald R., “Fostering An Ethical Culture For Business: The Role Of HR Managers”, **Human Resource Management**, Ed: Ronald R. Sims, Information Age Publishing, 2007.

SAYIMER İdil, “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi”, **Küresel İletişim Dergisi**, S.2, 2006.

SAYLI Halil – AĞCA Veysel – KIZILDAĞ Duygu – UĞURLU Özlem Yaşar, “Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.2, 2009.

SAYLI Halil – KZIILDAĞ Duygu, “Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.

SAYLI Halil – UĞURLU Özlem Yaşar, “Kurumsal İtibar ve Yönetsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.3, 2007.

SCHWEPKER Charles H., “Understanding Salespeople’s Intention to Behave Unethically: The Effects Of Perceived Competitive Intensity, Cognitive Moral Development and Moral Judgment”, **Journal Of Business Ethics**, Vol.11, No.12, 1992.

SİLAH Mehmet, “İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.1, 2005.

SRNKA Katharina,” Culture’s Role in Marketers’ Ethical Decision Making: An Integrated Theoretical Framework”, **Academy Of Marketing Science Review**, No.1, 2004.

TARLAN Deniz – TÜTÜNCÜ Özkan, “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.3, S.2, 2001.

TAŞLIYAN Mustafa – ARI Nazmiye Ülkü – DUZMAN Burak, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.3, S.2, 2011.

TENGİLİMOĞLU Dilaver – TAHTASAKAL Meral, “Büro Etik Kuralları ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.15, 2004.

TİKİCİ Mehmet – ÇOBANOĞLU Yusuf, “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasındaki Temel Unsurların Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.18, S.3-4, 2004.

TOZKOPARAN Güler – TAŞOĞLU Jale, “İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.30, S.1, 2011.

TREVINO Linda Klebe, “Ethical Decision Making in Organizations: A Person Situation Interactionist Model”, **The Academy Of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986.

TUNÇER Polat, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31(1), 2012.

USTA Aydın, “Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.17, S.1, 2012.

USTA Aydın, “Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak” **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**.

USTA Aydın, “Kamu Görevlisinin Etik Amaç ve Ahlaki, Yükümlülüğüne Yönelik Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, S.468, 2010.

UYARGİL Cavide – DÜNDAR Gönen, “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.26, S.2, 1997.

UZUN Yaşar, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Örneği: İngiltere Sayıştayı”, **Sayıştay Dergisi**, S.70, 2008.

ÜNAL Aylin – ÇELİK Taylan, “Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış ve Türkiye’de Çalışma Ahlakı”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(1), 2010.

ÜNAL Ayşe, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Sisteminde Ücretleme”, **Kamu-İş**, C.7, S.1, 2002.

ÜNAL Ömer Faruk, “İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajansı Bağlamında Bir Değerlendirme”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.8, S.2, 2012.

ÜNSAL Ahmet Ünsal, “İşletmelerde Muhasebe Yöneticilerinin Etiksel Karar Süreci”, **KMU İİBF Dergisi**, Y.10, S.14, 2008.

ÜSDİKEN Behlül – WASTI S. Arzu, “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi: 1972-1999”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.35, S.3, 2002.

WEAVER Gary R. – TREVINO Linda Klebe, “The Role Of Human Resources In Ethics”, **Human Resource Management Review**, 11, 2001.

WEBLEY Simon – WERNER Andrea, “Corporate Codes Of Ethics: Necessary But Not Sufficient”, **Business Ethics: A European Review**, Vol.17, No.4, 2008.

WELLS Deborah – SCHMINKE Marshall, “Ethical Development And Human Resources Training”, **Human Resource Management Review**, 11, 2001.

WINSTANLEY Diana – WOODALL Jean, “The Ethical Dimension Of Human Resource Management”, **Human Resource Management Journal**, Vol.10, No.2, 2000.

VARİNLİ İnci - KURTOĞLU Ramazan, “Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.2, 2005.



VICTOR Bart – CULLEN John B., “The Organizational Bases Of Ethical Work Climates”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.33, No.1, 1988.

YATKIN Ahmet, “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.18, S.1, 2008.

YELBOĞA Atilla, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.8, S.2, 2006.

YETİŞKEN Hülya, “Meslek Normlarının Etik İmkan ve Sınırları”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, C.22, S.1, 2005.

YILDIRIM Gülay – KADIOĞLU Selim, “Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları”, **Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 29(2), 2007.

YILDIZ Gülsevil, “Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Kayseri İl Merkezinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.36, 2010.

YILMAZER Aydın – BAHADIR İsmet, “Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarının Etik Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.20, S.3, 2011.

## **Diğer Kaynaklar**

AKBABA Atilla – GÜNLÜ Ebru, “Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, [http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/211348092576.pdf](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/211348092576.pdf), (14.12.2012).

AKGEYİK Tekin, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 41. Seri, 2002.

AKYAR Halil, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Alan Çalışması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, 2008.

ALA Şükran, **Personeli Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2010.

ALTIĞ Nevzat Sinan, **İş Etiği, Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektöründen Uygulamalar**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2006.

ARGÜDEN Yılmaz, İş Dünyasındaki Etik Değerler,  
<http://arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/IsDunyasindakiEtikDegerler.aspx>,  
(20.11.29012).

ARIKAN Hakan – DEMİR Günce Yılmaz, **6.Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı**, 2009.

ASUNAKUTLU Tuncer, Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, <http://www.asunakutlu.com/tncr/orgutselguv.pdf>, (21.11.2012).

AVAR Gülru, **İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıları**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2006.

AYDEMİR Başak Aydem, **Halkla İlişkiler ve Etik**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2003.

AYDIN Meral, **Çalışanların Demografik Özellikleri ve Bireysel Etik Değerleri Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2006.

AY Ünal – ERÇEN Esmeray Yoğun, “Öğrencilerin ve Yöneticilerin İşletme Sosyal Sorumluluğu ve Etik Yönetim Algılamaları”, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Ay.pdf>, (27.11.2012).

BALTAKOĞLU Aynur, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Hizmetiçi Eğitim Uygulaması**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2000.

BAKIRTAŞ Hülya, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2005.

BAŞARIR Çağatay, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir 2006.

BAYAR Özge, **Halkla İlişkiler ve Etik**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara 2006.

BAYRAÇ Ahmet, **İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sanayi ve Teknoloji Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya 2008.

BAYRAM Seda, **İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2005.

CERİT Güldem – NAS Selçuk – YILMAZEL Murat – ALEMDAĞ Özgür, “Mesleki Değerler ve Etik Eğitimi”, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/1.2/Cerit.pdf> , (20.11.2012).

ÇABUK Soner, **Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Bir Alan Araştırması**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir 2005.

ÇAKIR Tufan, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde 2007.

ÇEVİK Hamdi, **Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Kütahya Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2006.

DAĞDELEN İlhan, “Yönetimsel Etik”, <http://www.mevzuatdergisi.com/>,(25.11.2012). **Mevzuat Dergisi**, Y.8, S.90, 2005.

DEMİR Günnur, **İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasında İşyeri İSG Kurullarının Etkinliği**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2006.

DOĞAN Nilhan,, **İş Etiğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rolü ve Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007.

DUĞAN Ömür, **Spor Yöneticilerinin Etik Kod Analizi: Ölçek Geliştirme Çalışması**, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

ELÇİ Meral, **Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze, 2005.

GÖZENER Evrim, **Etik ve İşletme Etiği Üzerine**, <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/53-19/330-etik-ve-isletme-etigi.pdf>, (20.11.2012).

GÜMÜŞ Murat, **Örgütsel Değerler Sistemi, İşletme Başarısının Temelleri ve Etik Yönetim Kararları**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 1996.

İĞİAD İş Ahlakı Sempozyumu, Bildiriler, İgiad Yayınları, , İstanbul, 2008.

KANTARCI Zeynep, **İş Etiği ve Ahilik**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum 2007.

KAPU Hüsni, **İş Ahlakı ve Japon İşletme Geleneğindeki Yeri**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale 1996.

KARAKAŞ Göze Hüsniye, **Satış Yönetiminde Etik; Satışçıların Etik Algulamalarının Demografik Faktörleri ile İlişisini Ölçmeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana 2008.

KARASU Yeliz, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2009.

KARATAŞ Abdullah, **Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde 2008.

KAYA İhsan – GÖZEN Şerife, “Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/%C5%9Eerife%20G%C3%96ZEN%20%20%C4%B0hsan%20KAYA/355-376.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/%C5%9Eerife%20G%C3%96ZEN%20%20%C4%B0hsan%20KAYA/355-376.pdf), (14.12.2012).

KEKLİK Belma, **İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi’lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta 2007.

KIZILDAĞ Duygu, **İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması: Bursa’da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2006.

KÖSEOĞLU Mehmet Ali, **Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar, 2007.

KURŞUN Volkan, **İnsan Kaynakları Alanında Veritabanı ve Bilişim Sistemleri Uygulamaları**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

KURTARAN İrfan, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 1997.

LAZOL Asude, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2005.

MEGEP(Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), **Meslek Etiği**, Ankara, 2006, s.30.

MİL Burak, **Turizm Endüstrisinde İş Görüşmelerinin Aday Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin 2006.

NİZAM Banu, **Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2005.

OKTAR Sibel, **On The Possibility Of A Wittgensteinian Language Of Ethics**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008.

ONGUN H. Serhat, **İşletmelerde İş Etiği Açısından Örgütsel Değişim Süreci ve Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı İncelenerek Türkiye'deki Değişimin Değerlendirilmesi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2006.

ORUÇ İlke – TONUS Zümrüt, **İnsan Kaynakları Yönetimini Açısından Etik-Dışı Davranışlar ve Yönetimi**, [http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national\\_presantations/UL20.pdf](http://icongfesr2011.tolgaerdogan.net/documents/national_presantations/UL20.pdf), (09.12.2012).

ÖZDEMİR Hilal Özden, **Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2007.

ÖZKAN Murat, **İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi Üzerine Nitel Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli 2007.

PAKDİL Fatma, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa1996.

PEKTAŞ Mehmet Serkan, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara 2009.

SAĞLAM Özden, **Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa 2000.

SAYİNER Mehmet Anıl, **Yönetimsel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2005.

SOYTEKİN Yılmaz, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluğun Yeni Boyutları ve Afyon Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, 2001.

ŞİMŞEK Birgül, **Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tesbit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma**, Eskişehir Anadolu Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir 1999.

ŞİŞLİ Coşkun, **İşadamlarının Ahlaki Değerleri Üzerine Bir Araştırma**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas 2007.

TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası, **Etik, Kodlanan Etik ve Pratiği**, Ankara, 2012.

TUTAN Aydan Atalay, **İşletmelerde İş Etiğinin Değerlendirilmesi ve Bir Kamu Kurumunda Uygulanması**, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

TÜRKER Hamiyet, **İtibar Yönetimi**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin 2005.

TÜSİAD, **Dünya’da ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi**, Haziran, 2009, s.46.

UÇAR Ferhat, **İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Ahlakı Kapsamında İncelenmesi: Kamu ve Özel Hastanelerin Sağlık Personeline Yönelik Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2007.

ULAŞ Sema, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, (Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara 2002.

ULUĞ Feyzi, **Yönetim ve Etik**, <http://www.todaie.gov.tr/sempozyum/Acilis.Bildirisi.pdf>, (24.11.2012).

UZKESİCİ Nuray, <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/619-isletmelerde-etik-yonetimi-isletmelerde-etik-kalitesinin-yonetimine-gecis.html>, (25.11.2012).

YILDIRIM Ali Yıldırım, **Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karaman 2010.

YILMAZER Aydın, **Belediye Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Adapazarı Büyükşehir ve Merkez Belediyesi’nde Bir Araştırma**, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/3.2/3Aydin%20Yilmazer.pdf>, (24.11.2012).

Türkiye Etik Değerler Merkezi, <http://www.tedmer.org.tr/>, (28.11.2012).

<http://www.tedmer.org.tr/default.asp?sayfa=vizyon>, (28.11.2012).

<http://www.igiad.com/tr/igiad/tarihce>, (28.11.2012).

<http://www.tukoder.org.tr/index.php?a=5>, (28.11.201).

[http://www.beyaznokta.org.tr/nasil\\_kurulduk](http://www.beyaznokta.org.tr/nasil_kurulduk), (28.11.2012).

<http://www.tusiad.org/tusiad/etik/bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi/>, (29.11.2012).

<http://www.tuba.gov.tr/tr/etik/890.html>, (01.12.2012).

<http://www.huem.hacettepe.edu.tr/index.shtml>, (29.11.2012).

<http://www.metu.edu.tr/tr/ogrenci-topluluklari>, (29.11.2012).

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Serra Becerikli		
Doğum Yeri ve Yılı	Bursa, 1988		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
ve Düzeyi	İyi		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	2001	2005	Şükrü Şankaya Anadolu Lisesi
Lisans	2005	2009	Uludağ Üniversitesi
Yüksek Lisans	2009	-	Uludağ Üniversitesi
Doktora			
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.			
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar	PERYÖN İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlığı		
Yayımlar:			
Diğer:			
İletişim (e-posta):	serrabcrkl@hotmail.com		
	Tarih	28.06.2013	
	İmza	<i>Serra</i>	
	Adı Soyadı	Serra Becerikli	



ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Serra Becerikli
Tez Adı	Etik ve İnsan Kaynakları İlişkisinin Analizi
Enstitü	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 27.06.2013

İmza : *Serra Becerikli*